

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING ORIENTADAS PARA O CLIENTE:  
ESTUDO DE CASO DA COXINHA DO GORDIN**

HIGO KLEYTON ALMEIDA FERREIRA

JUIZ DE FORA  
2019

HIGO KLEYTON ALMEIDA FERREIRA

ESTRATÉGIAS DE MARKETING ORIENTADAS PARA O CLIENTE:  
ESTUDO DE CASO DA COXINHA DO GORDIN

Monografia apresentada pelo acadêmico Higo Kleyton Almeida Ferreira ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Humberto Viana Lima Júnior

Juiz de Fora  
FACC/UFJF  
2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Ferreira, Higo Kleyton Almeida .

Estratégias de marketing orientadas para o cliente: estudo de caso da Coxinha do Gordin / Higo Kleyton Almeida Ferreira. -- 2019. 72 p.

Orientador: José Humberto Viana Lima Júnior

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2019.

1. Estratégia. 2. Comportamento do Consumidor. 3. Composto Mercadológico. I. Júnior, José Humberto Viana Lima , orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio. Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 03 de Julho de 2019.

---

Higo Kleyton Almeida Ferreira

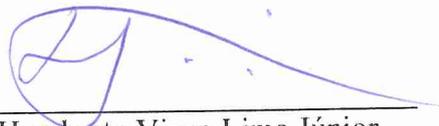
<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

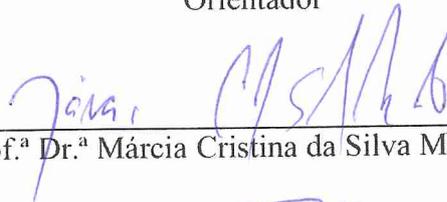
## ATA DE APROVAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos 03 dias do mês de Julho de 2019, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar e avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de Higo Kleyton Almeida Ferreira, discente regularmente matriculado no Bacharelado em Administração sob o número 201126016, intitulado Estratégias de marketing orientadas para o cliente: Estudo de caso da Coxinha do Gordin. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando o discente aprovado. Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 03 de Julho de 2019.



Prof. Dr. José Humberto Viana Lima Júnior  
Orientador



Prof.ª Dr.ª Márcia Cristina da Silva Machado



Prof. Ms. Frederico Silva Miana

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me proteger, dar sabedoria e força para superar as batalhas diárias, sempre guiando meu caminho.

Agradeço aos meus pais e irmãos, pelo amor, apoio e ensinamentos, que foram determinantes para formar a pessoa que sou hoje.

A minha namorada, pela força, companheirismo, carinho e paciência, me auxiliando em todos os momentos de dificuldades.

Aos professores ao longo de minha caminhada na FACC/UFJF, pelos ensinamentos, conselhos e experiências transmitidas.

Ao meu professor e orientador, Prof. Dr. José Humberto Viana Lima Júnior, pela compreensão, auxílio e incentivo na realização deste trabalho.

Aos meus amigos de faculdades, que dividiram todos os dos sofrimentos e conquistas ao longo da mesma.

Por fim, à Coxinha do Gordin, em especial aos sócios Daniel Lanzotti e Rodrigo Lanzotti, que viabilizaram o presente estudo de caso, estando sempre dispostos a responderem aos questionamentos e dúvidas a respeito da organização.

**LISTA DE QUADROS E FIGURAS**

Quadro 1: Tipos de riscos percebidos pelo consumidor.....	233
Quadro 2: Categorias de ofertas de produtos ao mercado .....	37
Quadro 3: Funções dos funcionários .....	655
Figura 1: Modelo do comportamento do comprador.....	133
Figura 2: Fatores que influenciam o comportamento do consumidor .....	144
Figura 3: Quatro tipos de comportamento de compra .....	19
Figura 4: Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor.....	200
Figura 5: Etapas na segmentação de mercado, determinação do mercado-alvo e posicionamento.....	255
Figura 6: Estratégias de cobertura de marketing .....	28
Figura 7: Os cinco níveis de produto.....	35
Figura 8: Canais de marketing de consumo.....	41
Figura 9: Elementos da comunicação integrada de marketing .....	444
Figura 10: Tipos de marketing de serviços.....	488
Figura 11: Cardápio Coxinha do Gordin .....	5959

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
2.1 CONCEITO DE MARKETING .....	12
2.1.1 Comportamento do consumidor .....	12
2.1.2 Características do comportamento do consumidor .....	14
2.1.3 Tipos de comportamento de compra .....	18
2.1.4 O processo de decisão de compra .....	20
2.2 ESTRATÉGIA DE MARKETING ORIENTADA PARA O CLIENTE .....	25
2.2.1 Segmentação de mercado .....	26
2.2.2 Seleção do mercado alvo .....	27
2.2.3 Diferenciação .....	30
2.2.4 Posicionamento .....	32
2.3 MIX DE MARKETING .....	33
2.3.1 Product (Produto) .....	34
2.3.2 Price (Preço) .....	37
2.3.3 Place (Praça) .....	40
2.3.4 Promotion (Promoção) .....	43
2.3.5 Physical evidences (Evidências físicas) .....	47
2.3.6 People (Pessoas) .....	47
2.3.7 Processes (Processos) .....	49
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>50</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>51</b>
4.1 A EMPRESA .....	51
4.2 ESTUDO DE MARKETING DA COXINHA DO GORDIN .....	52
4.2.1 Análise do comportamento do consumidor .....	53
4.2.2 O processo de decisão de compra .....	55
4.2.3 Estratégias de marketing da Coxinha do Gordin voltadas ao cliente .....	56
4.2.4 Análise do mix de marketing .....	58
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>68</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>71</b>
<b>7. APÊNDICE .....</b>	<b>73</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o segmento de lanches rápidos apresenta desafios concernentes à qualidade, custos e primordialmente a gestão de marketing, foco do estudo, devendo formular estratégias de maneira a consolidar a marca e a imagem no mercado. Sendo assim, o composto mercadológico deve ser planejado e monitorado de forma que atenda às necessidades e aos desejos dos clientes, fazendo com que percebam a proposição de valor, sejam fidelizados e compartilhem suas experiências positivas com outras pessoas.

Segundo dados do IBGE, o brasileiro despense cerca de 25% de sua renda com alimentação fora do lar. A Associação de Bares e Restaurantes (ABRASEL) estima que o setor represente, hoje (ano de 2017), 2,7% do PIB brasileiro. Já a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA) enfatiza que o setor tem crescido a uma média anual de 14,2%. Ainda, tem-se que a falta de tempo e a vida moderna fazem com que 34% do que os brasileiros gastam com alimentação, seja com o food service, em padarias, lanchonetes ou mesmo com vendedores ambulantes e refeições prontas congeladas. Já nos Estados Unidos, 49% dos consumidores gastam com alimentação fora de casa.

Cumprir mencionar que o estudo do comportamento do consumidor é essencial para que se conheça os fatores que influenciam a decisão de compra, gerando meios de estimular e motivar o consumo. Dito isto, aqueles que simplesmente produzem e ofertam bens e serviços sem o devido conhecimento acerca do comportamento de compra, estão correndo risco de não alcançarem seus objetivos de lucratividade e posicionamento.

Em Juiz de Fora, o mercado food service é bastante diversificado contemplando uma concorrência acirrada composta de pequenos negócios, em geral familiar, com nível de organização e gestão incipiente.

Tendo em vista o acima exposto, o objetivo geral do presente estudo é identificar as estratégias de marketing orientadas para o cliente com foco na apresentação do mix de marketing em busca de vantagem competitiva e imagem.

Dentro os objetivos específicos, pontuam-se: analisar o comportamento de compra dos consumidores da Coxinha do Gordin; identificar as estratégias de marketing orientadas para o mercado com foco em segmentação, definição do mercado-alvo, diferenciação e posicionamento; descrever o mix de marketing calcado nos 7p's e propor estratégias mercadológicas para a empresa.

A Coxinha do Gordin, situada na cidade de Juiz de Fora, possui atualmente duas lojas no centro da cidade, em pontos bem localizados e com grande circulação de pessoas. Especializada em coxinhas dos mais diversos sabores, a organização busca diferenciar seu produto das concorrentes com base na qualidade superior, atendimento amigável e ambiente tematizado, fidelizando, dessa forma, seus clientes.

Reforça-se a escolha pela Coxinha do Gordin pela visão empreendedora, ser uma pequena empresa e pela oportunidade de aliar os conhecimentos teóricos apreendidos no curso de graduação em administração à prática concernente à gestão de marketing.

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos, a começar pela introdução, que entrega a proposta do estudo, além de seus objetivos e enfoque.

O capítulo dois trata do referencial teórico, sendo explanados os conceitos de empreendedorismo, marketing, comportamento do consumidor, estratégias de marketing orientadas ao cliente e composto mercadológico.

O terceiro capítulo aborda a metodologia adotada para a elaboração do trabalho para, no quarto capítulo, discorrer sobre o estudo de caso, buscando contrapor a teoria apresentada com as estratégias adotadas pela organização.

Por fim, no quinto capítulo são expostas as considerações finais acerca do estudo, sendo apresentadas sugestões e recomendações para aperfeiçoar as estratégias adotadas pela organização.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceito de marketing**

O marketing tem como foco a excelência na concepção e condução do negócio, agregando diferenciação e proposição de valor ao público alvo. Kotler e Keller (2012) enfatizam que o marketing envolve tanto a identificação, como a satisfação das necessidades humanas e sociais, suprindo tais necessidades de forma lucrativa.

Para Boone e Kurtz (2009, p. 8):

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a fixação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, produtos, serviços, organizações e eventos para criar e manter relacionamentos que satisfarão objetivos individuais e organizacionais. (BOONE e KURTZ, 2009, p. 8)

Ferrel e Hartline (2009, p. 25) definem o marketing como “uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e fornecer valor aos consumidores e para gerenciar relacionamento com o cliente de forma que beneficiem a organização e seus *stakeholders*”. Para Cobra (2009), o marketing é o desenvolvimento de produtos e serviços após a percepção de oportunidades de mercado.

Em suma, denota-se que o foco do conceito de marketing repousa no cliente, suas necessidades e desejos, sendo essencial o estudo do comportamento de compra para que se ofertem bens e serviços que atendam às suas expectativas, alvo da análise do próximo tópico.

#### **2.1.1 Comportamento do consumidor**

O estudo do comportamento do consumidor é de grande importância para as organizações e os profissionais de marketing, buscando compreender as variáveis que influenciam o processo de tomada de decisão de compra.

Segundo Solomon (2011, p. 33), o comportamento do consumidor “é o estudo de processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos”.

Boone e Kurtz (2009, p. 163) ponderam que “o comportamento do consumidor é o processo pelo qual o comprador final toma decisões de consumo de escovas de dente a carros

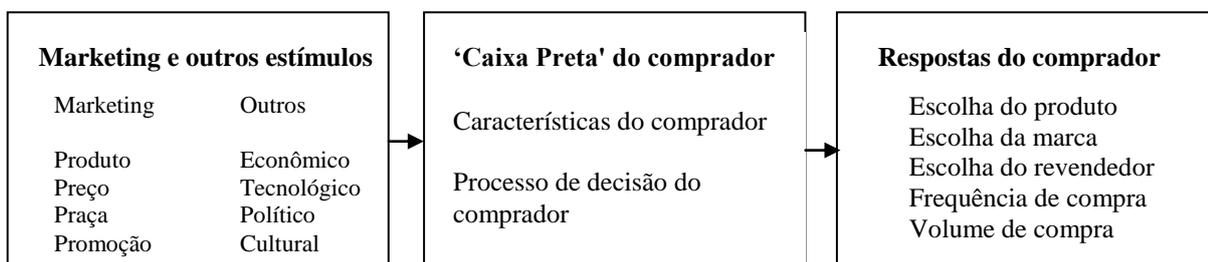
ou viagens.” Ou seja, engloba o processo de toda e qualquer decisão de compra do consumidor, da mais simples a mais sofisticada.

Sendo assim, os profissionais de marketing devem possuir o conhecimento do comportamento de compra do consumidor tanto na teoria quanto na prática, possibilitando à organização atender da melhor maneira as necessidades e anseios daqueles que são a razão de sua existência.

Decisões de compras são tomadas diariamente pelos consumidores. Isso faz com que as grandes empresas determinem a realização de pesquisas que visem entender detalhadamente essas decisões, como forma de saber por que, o que, onde, como e quando os consumidores compram. Mas descobrir o que os motivam a realizar uma compra é um grande desafio no mundo do marketing, pois essa resposta geralmente está trancada em sua “caixa-preta”.

O modelo de estímulo e resposta do comportamento do consumidor é o ponto de partida para entender como os consumidores reagem aos diversos estímulos de marketing e outras variáveis do ambiente. Conforme apresentado na figura 1, os estímulos de marketing compreendem o que chamamos de 4P’s de marketing: produto, preço, praça e promoção; e os outros estímulos incluem os principais acontecimentos e forças nos ambientes econômico, tecnológico, político e cultural. Todos esses estímulos penetram a “caixa-preta” do consumidor, que produzirão respostas como: escolha do produto, escolha da marca, escolha do revendedor, frequência de compra e volume de compra (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

**Figura 1: Modelo do comportamento do comprador**



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong, 2007, p. 112.

As ações de marketing e os estímulos do ambiente imprimem motivações de compra, devendo os profissionais de marketing conceberem estratégias de comunicação criativas e

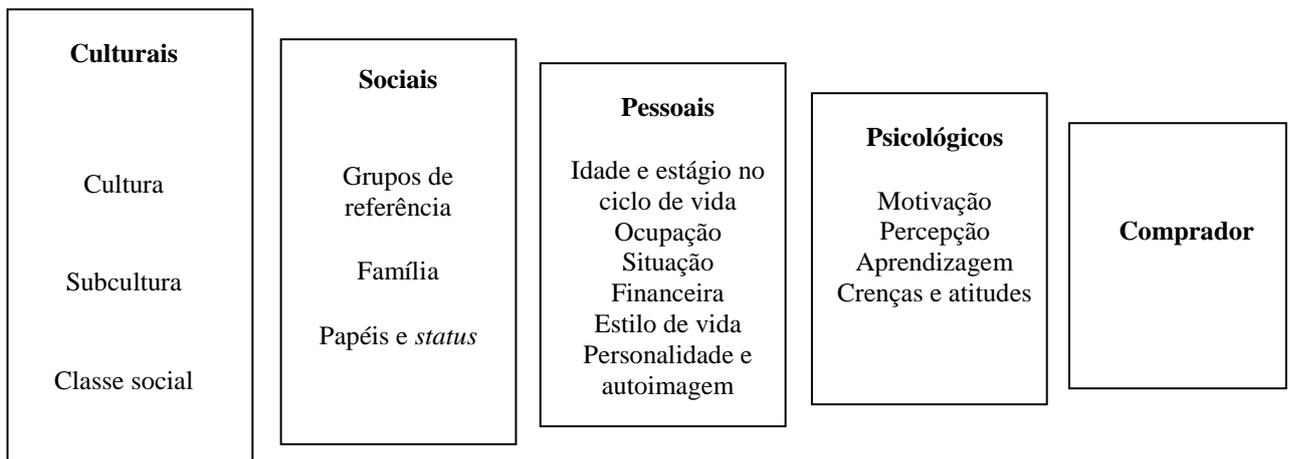
persuasivas, para que gerem respostas positivas do comprador no que tange a preferência e adoção da marca ao longo do tempo.

Para a compreensão do comportamento de compra, faz-se necessário delinear as características culturais, sociais, pessoais e psicológicas a serem dissecadas a seguir.

### 2.1.2 Características do comportamento do consumidor

Dando continuidade ao estudo do comportamento do consumidor, serão tratadas neste tópico as influências que afetam o comportamento. É evidente para os analistas de marketing que a decisão de consumo não é tomada ao acaso, mas influenciada diretamente por diversos fatores internos e externos. Dessa forma, estudiosos do tema listaram algumas dessas influências, conforme ilustrado na figura 2.

**Figura 2: Fatores que influenciam o comportamento do consumidor**



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong, 2007, p. 113.

A figura 2 demonstra todos os fatores e variáveis que impactam em nosso comportamento de compra, alvo de detalhamento nos tópicos que se sucedem.

#### 2.1.2.1 Fatores culturais

A tomada de decisão dos consumidores é influenciada diretamente por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Dentre eles, os fatores culturais são o que exercem a mais

ampla e profunda influência, pois a sociedade na qual a criança cresce será onde ela irá adquirir valores básicos, desejos, percepções e comportamentos daqueles ao seu redor (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; LAMB *et al.*, 2012; COBRA, 2009).

Segundo Solomon (2011, p. 568), pode-se “pensar na cultura como personalidade de uma sociedade. Ela inclui tanto ideias abstratas, como valores e ética, quanto objetos materiais e serviços, tais como automóveis, vestuário, alimentos, arte e esportes”. É importante para a organização conhecer a cultura do país em que está inserida e saber utilizar isso para melhor atender às necessidades do seu público, pois nem sempre alguma atitude tomada em uma dada cultura será bem aceita em outra, podendo desgastar a imagem da instituição.

Cada cultura é composta de subculturas que, segundo Lamb *et al.* (2012, p. 90), “é um grupo homogêneo de pessoas que compartilha elementos de cultura geral, bem como os elementos culturais exclusivos daquele grupo”. Compreender as diferenças entre elas pode ser essencial para que os profissionais de marketing desenvolvam estratégias mais eficazes (BOONE E KURTZ, 2009).

Para finalizar, têm-se as classes sociais. Para Kotler e Keller (2012), praticamente todas as sociedades possuem uma classificação em classes sociais, que são divisões ordenadas e relativamente permanentes, cujos membros compartilham interesses, valores e comportamentos similares. Focar em determinada classe pode ser um passo para o sucesso da organização.

### **2.1.2.2 Fatores sociais**

Além dos fatores culturais, os fatores sociais também influenciam no comportamento do consumidor, como grupos, família, status e papéis sociais.

Na concepção de Kotler e Keller (2012), os grupos de referência são aqueles que exercem algum tipo de influência sobre o comportamento, seja ela direta ou indireta. Os grupos que exercem influência direta são os chamados grupos de afinidade, que, por sua vez, podem ser grupos primários, como família, amigos e vizinhos, ou grupos secundários, como grupos religiosos e profissionais, que demandam menos interação contínua. Além desses, também existem os grupos aspiracionais que, como o próprio nome sugere, são os grupos dos

quais os consumidores aspiram pertencer, e os grupos dissociativos, cujos valores ou comportamentos são rejeitados.

Lamb *et al.* (2012, p. 95) consideram que “para muitos consumidores, a família é a instituição mais importante, ela influencia os valores, as atitudes, o autoconceito e o comportamento na hora da compra”. É no seio familiar que se desenvolverão as primeiras características definidoras da vontade do consumidor. Por mais que a influência dos pais no consumo de casa seja algo determinante em diversos lares, já é de conhecimento das organizações que as crianças também podem ter grande influência nas decisões de diversos tipos de compras.

Por fim, uma pessoa pode pertencer a diversos grupos e sua posição nos mesmos pode ser definida tanto em termos de papel quanto de status. Um papel nada mais é do que aquilo que se espera que a pessoa desempenhe de acordo com outras pessoas ao seu redor. E cada papel é revestido por um status que reflete a estima dispensada a ele pela sociedade (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

### **2.1.2.3 Fatores pessoais**

Além dos fatores culturais e sociais já tratados, o comportamento do consumidor também é influenciado por fatores pessoais, como idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, situação financeira e estilo de vida.

Os gostos por roupas, comidas, lazer, dentre outros, está relacionado, de modo geral, à idade do consumidor, segundo Kotler e Keller (2012) e Lamb *et al.* (2012). Para os autores, os estágios no ciclo de vida familiar, os quais mudam à medida que seus membros amadurecem, também moldam o ato de compra dos consumidores. Esses estágios vão desde os mais tradicionais, como jovens que moram com seus pais e casais com filhos, aos chamados alternativos, como casais sem filhos, casais homossexuais ou pais solteiros. Isso faz com que profissionais de marketing desenvolvam planos de marketing que atendam melhor cada um desses estágios.

A ocupação é outro fator pessoal que influencia o comportamento de compra do consumidor, interferindo nos bens e serviços que ele adquire. Enquanto que trabalhadores braçais optam por adquirir peças mais simples para usar no trabalho, advogados e executivos

optam por ternos e roupas mais refinadas. Dessa forma, empresas acabam por dar enfoque a algum desses grupos organizacionais em específico, se especializando em fornecer produtos e serviços que atendam eles (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; KOTLER e KELLER, 2012).

A situação financeira é outra a influenciar a escolha por um produto ou serviço. As pessoas que se encontram em uma situação melhor acabam por consumir mais, tanto em quantidade quanto em qualidade. Porém, caso algo aconteça e essas mesmas pessoas passem a uma situação financeira menos favorável quanto a inicial, elas acabarão por mudar seu perfil de consumo. Dessa forma, segundo Kotler e Armstrong (2007), os profissionais de marketing devem estar atentos aos indicadores econômicos, pois em situações de recessão, por exemplo, deverão tomar medidas como forma de reposicionar ou mesmo reprojeter seus produtos, revendo até mesmo seu preço.

Por fim, Solomon (2011, p. 253) define que o estilo de vida “refere-se a um padrão de consumo que reflete as escolhas das pessoas quanto à forma de gastar seu tempo e seu dinheiro”. Para o autor, dá para classificar as pessoas em grupos a partir de uma perspectiva de marketing, levando em consideração as coisas que elas gostam de fazer, como gastam suas rendas e utilizam seu tempo livre.

#### **2.1.2.4 Fatores psicológicos**

Segundo Kotler e Keller (2012), estímulos ambientais, como econômicos e tecnológicos, e estímulos de marketing, como preço e produto, penetram no nível de consciência das pessoas que, aliados a fatores psicológicos e determinadas características das mesmas, acarretam em processos de decisões de compra. Nesse tópico abordam-se os fatores psicológicos que têm influência na reação das pessoas aos diversos estímulos de marketing: motivação, percepção, aprendizagem e memória.

A todo o momento as pessoas sentem necessidades, que se transformam em um motivo quando se busca satisfazê-las. Segundo a teoria de Abraham Maslow, as necessidades são organizadas em uma hierarquia, a depender da sua ordem de importância: começam pelas mais básicas, com as necessidades fisiológicas (fome e sede), passando pelas necessidades de segurança e proteção, necessidades sociais (sentimentos de pertencimentos e amor),

necessidades de estima (autoestima e status), até chegar às necessidades de auto realização, ou realização pessoal (COBRA, 2009; MATTAR, 2011; LAMB *et al.*, 2012).

Segundo Boone e Kurtz (2009, p. 174), a percepção “é o significado que uma pessoa atribui a estímulos recebidos utilizando os cinco sentidos – visão, audição, tato, paladar e olfato.” Para os autores, é certo que essa percepção de um produto ou serviço influencia no comportamento do consumidor e que não depende apenas do que as pessoas querem perceber, como também dos verdadeiros estímulos gerados pelos produtos e serviços.

Solomon (2011) entende a aprendizagem como mudanças ocorridas no comportamento das pessoas por conta de experiências vividas. E os teóricos do assunto acreditam que ela surge da interação de impulsos, sinais, estímulos, respostas e reforços.

Por fim, nossa memória é responsável por guardar qualquer tipo de informação, fazendo com que sejamos capazes de recordarmos algo. E é nesse momento que o marketing se faz necessário. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 177), o marketing pode ser entendido como o “processo que garante aos consumidores ter a experiência de bens e serviços apropriada, para que as estruturas certas de marca sejam criadas e mantidas em sua memória”. Dessa forma, experiências satisfatórias com produtos e serviços serão sempre bem lembradas na memória, fazendo com que voltem a repetir a mesma.

Após análise dos fatores que influenciam o comportamento do consumidor, o objetivo do próximo tópico se configura na apresentação dos diferentes tipos de compra calcada no envolvimento e no grau de complexidade da cesta de compra.

### **2.1.3 Tipos de comportamento de compra**

Segundo Kotler e Armstrong (2007), há diferenças no comportamento de compra do consumidor de acordo com o produto ou serviço que se quer adquirir. A figura 3 mostra quais são esses diferentes tipos de comportamentos, que podem variar com base no grau de envolvimento do consumidor e no nível de diferença entre as marcas.

**Figura 3: Quatro tipos de comportamento de compra**

	Alto envolvimento	Baixo envolvimento
Diferenças significativas entre as marcas	Comportamento de compra complexo	Comportamento de compra em busca de variedade
Poucas diferenças entre as marcas	Comportamento de compra com dissonância cognitiva reduzida	Comportamento de compra habitual

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong, 2007, p. 126.

No comportamento de compra complexo, o consumidor se apresenta altamente envolvido em uma compra, percebendo significativas diferenças entre as marcas. Esse alto envolvimento pode ocorrer, geralmente, quando o produto é caro, não é comprado com frequência, envolve risco e é altamente auto expressivo. Esse consumidor desenvolverá, primeiramente, suas crenças sobre o produto e, depois, suas atitudes relacionadas a ele, para, só então, realizar uma escolha de compra consciente. Como exemplo desse tipo de comportamento, tem-se a compra de um notebook, carro ou imóvel (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

No comportamento de compra com dissonância cognitiva reduzida, os consumidores estão altamente envolvidos com uma compra cara, incomum ou que envolvem riscos, porém enxergam poucas diferenças entre as marcas. Pode ocorrer dos consumidores experimentarem, após a compra, uma dissonância pós-compra, decorrentes do percebimento de desvantagens da marca adquirida ou de opiniões favoráveis a marcas concorrentes. Um exemplo é a compra de um tapete, considerado um produto caro e auto expressivo, além de poder demandar uma decisão de alto envolvimento do consumidor (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Já no comportamento de compra habitual, diferente do anterior, os consumidores apresentam baixo envolvimento e existem poucas diferenças entre as marcas. Nele, os consumidores não se importam em procurar as mais diversas informações sobre as marcas nem avaliam suas características, fazendo com que a repetição de anúncios em meios digitais se transforme em uma familiaridade com a marca, e não uma convicção de marca. Dentre os exemplos, tem-se a compra de mantimentos básicos para casa, que ocorrem com frequência e apresentam baixo custo (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

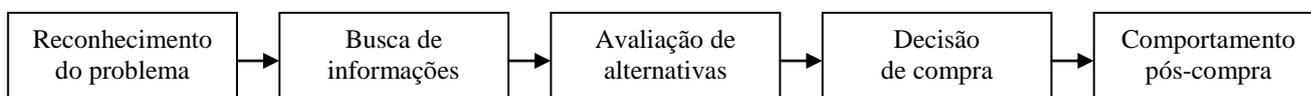
Para finalizar o estudo, o comportamento de compra em busca da variedade ocorre em situações que apresentam baixo envolvimento do consumidor, porém importantes diferenças percebidas entre as marcas, fazendo com que haja relativa mudança delas. Como exemplo, há uma grande variedade de marcas de biscoitos, fazendo com que a troca entre elas pelo consumidor se faça por conta do mesmo estar procurando experimentar algo novo, do que por algum tipo de insatisfação com a marca anteriormente adquirida (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Depois de discorrer sobre os vários tipos de compra e o grau de envolvimento nas escolhas, a discussão se voltará para o processo de decisão de compra que se compõe de etapas a serem observados pelos consumidores com explanação no tópico a seguir.

#### 2.1.4 O processo de decisão de compra

Para entender o comportamento do consumidor, não basta apenas conhecer as influências do mesmo. Há também a necessidade de se apreciar todo o processo que envolve a tomada de decisão de compra. Para Kotler e Armstrong (2007) e Ferrel e Hartline (2009), conforme mostra a figura 4, esse processo apresenta cinco etapas, a saber: reconhecimento da necessidade, busca por informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Porém, segundo os autores, nem sempre os cinco estágios estão presentes em todas as decisões de compras. Há casos, como em compras consideradas rotineiras, que a ordem desses estágios é invertida ou, simplesmente, deixa de ocorrer.

**Figura 4: Modelo das cinco etapas do processo de compra do consumidor**



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong, 2007, p.127.

Os tópicos subsequentes denotam considerações relevantes por sobre cada uma das cinco etapas do processo de compra do consumidor.

#### **2.1.4.1 Reconhecimento do problema**

Segundo Kotler e Keller (2012), o processo de compra se inicia quando o consumidor reconhece um problema ou uma necessidade originada por conta de estímulos internos ou externos. No primeiro caso, necessidades especiais do consumidor, como sede, fome ou sexo, passa ao nível de consciência, transformando-se num impulso. Já no segundo caso, em que estímulos externos originam a necessidade, uma pessoa pode se sentir tentada a comprar um carro novo ao ver outra pessoa usando, ou mesmo realizar uma viagem ao assistir uma propaganda na televisão.

Para Hoffman *et al.* (2008), durante essa fase, o consumidor verifica se o que realmente está sentindo é uma necessidade ou desejo do produto. De acordo com Ferrel e Hartline (2009, p. 163), “uma necessidade ocorre quando o nível atual de satisfação de um indivíduo se encontra abaixo do desejado. O desejo é querer um produto específico que vá satisfazer a necessidade”. Um exemplo disso, segundo os autores, é o fato das pessoas necessitarem de transporte, mas, em vez de utilizarem meios alternativos como bicicletas, motocicletas ou transporte público, optarem pela aquisição de um carro.

#### **2.1.4.2 Busca de informações**

O segundo passo no processo de decisão do comprador é a busca por informações. Segundo Kotler e Keller (2012), pode-se distinguir entre dois níveis de interesse, a saber: atenção elevada, que é um estado de busca mais moderado, no qual o consumidor está mais aberto a receber informações; e busca ativa de informações, onde o consumidor se empenha a buscar mais informações a respeito do produto, ligando para amigos, pesquisando na internet, ou mesmo visitando lojas.

Da mesma forma, Ferrel e Hartline (2009) argumentam que os estímulos de marketing podem ocasionar no interesse dos consumidores por um produto, fazendo com que eles busquem mais informações sobre o mesmo. E essa busca pode ser passiva, se assemelhando a atenção elevada, com o consumidor mais atento às propagandas, ou ativa, como tratado anteriormente, onde o consumidor vai em busca de informações adicionais.

Ainda segundo Kotler e Keller (2012), as principais fontes de informação utilizadas pelo consumidor são divididas em quatro grupos, a saber: pessoais, comerciais, públicas e

experimentais. A quantidade de informações e a influência das mesmas sobre o consumidor estão diretamente ligadas ao perfil do mesmo e à categoria dos produtos. Em geral, a maior parte das informações sobre produtos recebidas pelo consumidor se faz por meio de fontes comerciais, dominadas pelos profissionais de marketing, porém as mais efetivas vêm de fontes pessoais ou públicas, que não têm relação com os fabricantes.

Sendo assim, através da busca de informações, os consumidores tomam conhecimento e consciência acerca dos atributos dos produtos e das marcas disponíveis no mercado. Isso faz com que eles estejam mais preparados para o próximo passo no processo de compra, a avaliação de alternativas.

#### **2.1.4.3 Avaliação das alternativas**

Após a busca de informações, tem-se que os consumidores utilizam as mesmas para chegarem a um conjunto de marcas passíveis de escolha. Na concepção de Cobra (2009), a marca é fator significativo nesta etapa, prevalecendo a mais reconhecida e lembrada no mercado dentre as mais diversas de um mesmo produto. Além disso, o consumidor estando diante das mais diversas alternativas, deve optar por aquela que melhor se apresenta em termos de conveniência e oportunidade.

Segundo Ferrel e Hartline (2009), essa etapa é considerada a caixa-preta do comportamento do consumidor, pois é a mais difícil de medir, entender ou influenciar por parte dos profissionais de marketing. Para eles, os consumidores estabelecem sua avaliação com base em diversos critérios, mas que geralmente se assemelham aos diversos atributos do produto. Atributos esses que podem variar de prioridade durante o processo de avaliação.

Para Kotler e Keller (2012), no processo de avaliação de alternativas, primeiramente o consumidor procura satisfazer certa necessidade. Em seguida, busca determinados benefícios intrínsecos ao produto. Por fim, o consumidor atribui diferentes conjuntos de atributos a cada produto, capazes de entregar todos seus benefícios. Esses atributos variam de acordo com o produto, e para fim de exemplo, pode-se citar como atributos de um carro: o preço, o design, a economia de combustível e a segurança.

#### 2.1.4.4 Decisão de compra

Após o estágio de avaliação de alternativas, o consumidor cria uma intenção de compra, que não necessariamente se traduzirá em um ato efetivo de compra. Para Kotler e Armstrong (2007), podem surgir dois fatores entre a intenção de compra e a decisão de compra. O primeiro diz respeito a atitudes dos outros, que podem influenciar na decisão de compra, fazendo com que o consumidor mude uma escolha já acertada. O segundo fator está relacionado a situações inesperadas.

Assim também entendem Ferrel e Hartline (2009). Segundo os autores, o consumidor pode ter a intenção de adquirir um produto ou serviço, mas pode adiar a mesma por conta de circunstâncias inesperadas, como doença, perda do emprego ou mesmo pelas simples mudança de ideia em não comprar.

Para Kotler e Keller (2012), a decisão de adiar, modificar ou rejeitar uma compra é diretamente influenciada pelo risco percebido pelo consumidor. Segundo os autores, os principais riscos percebidos são:

**Quadro 1: Tipos de riscos percebidos pelo consumidor**

Tipo de risco	Percepção do consumidor
Funcional	O produto não corresponde às expectativas.
Físico	O produto impõe uma ameaça ao bem-estar físico ou à saúde do usuário ou de outras pessoas.
Financeiro	O produto não vale o preço pago.
Social	O produto resulta em um constrangimento causado por outros.
Psicológico	O produto afeta o bem-estar mental do usuário.
De tempo	A ineficiência do produto resulta em um custo de oportunidade para encontrar um substituto satisfatório.

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller, 2012, p. 184.

Os profissionais de marketing devem estar atentos a todos os riscos percebidos pelo consumidor que interferem na decisão de compra, procurando atuar no sentido de fortalecer a marca e os problemas decorrentes da não aceitação ou rejeição ao produto por julgamentos errôneos.

#### 2.1.4.5 Comportamento pós-compra

O estudo do processo de tomada de decisão não se finaliza com a decisão de compra, mas com o comportamento pós-compra. Nesse estágio, não menos importante que os demais, o consumidor realiza uma avaliação sobre a compra realizada. Segundo Ferrel e Hartline

(2009), essa avaliação é o que liga o processo de compra ao desenvolvimento de relacionamento de longo prazo da marca com o consumidor. Nesse estágio o consumidor pode experimentar resultados com relação ao produto ou serviço como: encanto, quando as expectativas são superadas; satisfação, quando as expectativas estão de acordo com o desempenho; e insatisfação, quando não são atendidas as expectativas com relação ao produto adquirido.

Além desses, segundo Kotler e Armstrong (2007), muitas das grandes compras resultarão em uma dissonância cognitiva, que é um desconforto decorrente de um conflito pós-compra, no qual o consumidor terá dúvidas se o desempenho do produto atenderá suas expectativas. Ainda, segundo os autores, toda compra possui dois lados: após a compra, o consumidor pode tanto se sentir satisfeito e contente com os benefícios da marca escolhida, evitando desvantagens de outra, como também pode ser sentir incomodado por ter perdido os benefícios de outras marcas, ficando com as desvantagens da escolhida. Dessa forma, toda compra poderá gerar algum tipo de dissonância pós-compra.

É de grande importância que se faça a vontade do cliente, pois clientes satisfeitos são a chave para a construção de relacionamentos duradouros, onde eles consumirão ainda mais sua marca e influenciarão mais pessoas positivamente, fazendo com que elas deem menos atenção às concorrentes. Além disso, um cliente insatisfeito pode prejudicar de maneira ainda mais rápida a marca e seus produtos, pois uma propaganda negativa feita boca a boca se espalha ainda mais depressa que a propaganda positiva. Dessa forma, se faz necessário às organizações criarem canais de comunicação com seus clientes para escutarem suas reclamações e procurarem formas de melhorar seu desempenho (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

Finaliza-se o estudo do comportamento do consumidor, em que foram discutidos o conceito, os fatores que influenciam no comportamento, os tipos de compra e o processo de decisão do comprador, sinalizando que para o desenvolvimento de um plano de marketing bem-sucedido é primordial apreender os interesses, atitudes, opiniões e percepções dos clientes. No próximo tópico, buscar-se-á discorrer sobre a estratégia de marketing orientada para o cliente calcada na seleção de clientes para atender e o desenho da proposição de valor.

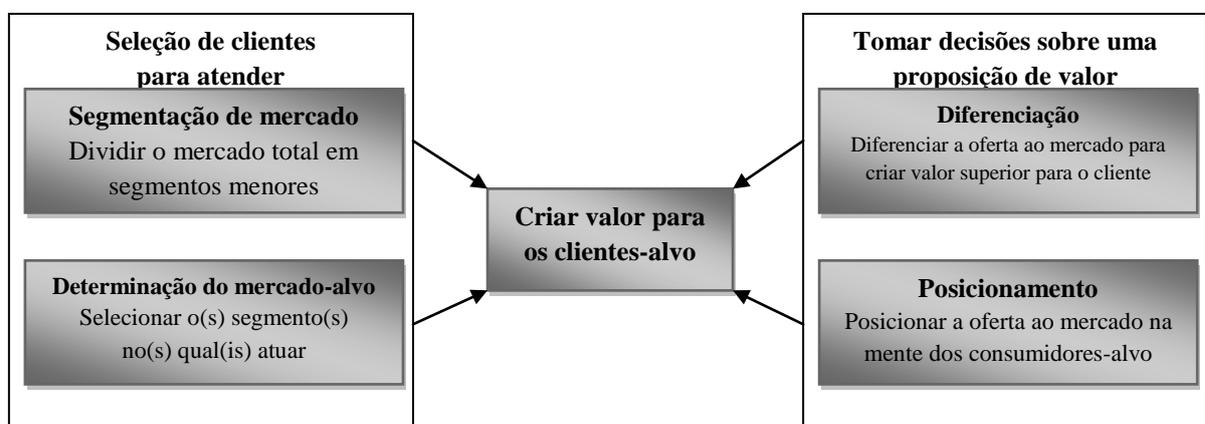
## 2.2 Estratégia de marketing orientada para o cliente

Atualmente é praticamente impossível a uma organização atender aos anseios do mercado como um todo. Por mais que seu mix de marketing seja diversificado, visando alcançar os mais diversos grupos consumidores, é difícil determinar que isso realmente ocorra em toda a sua abrangência.

Dessa forma, as organizações vislumbraram a necessidade de identificar quais segmentos acolher de maneira mais eficiente e lucrativa. Para isso, estão voltando seus esforços na elaboração de estratégias de marketing voltadas para o cliente individual ou grupos de clientes com comportamentos e interesses semelhantes.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), as etapas na elaboração de uma estratégia de marketing orientada para o cliente são quatro, a saber: segmentação de mercado, determinação do mercado-alvo, diferenciação e posicionamento. Conforme a figura 5, as duas primeiras etapas englobam a seleção de clientes que a organização atenderá, enquanto que nas duas finais, a organização toma decisões sobre uma proposição de valor. A seguir discorrer-se-á sobre cada uma dessas etapas.

**Figura 5: Etapas na segmentação de mercado, determinação do mercado-alvo e posicionamento.**



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong, 2007, p.165.

O modelo explanado acima denota que o objetivo primordial de todo negócio é criar valor para os clientes alvo, sendo os passos para alcançar imagem e posicionamento adequados discutidos na sequência.

### **2.2.1 Segmentação de mercado**

Visto o tamanho do mercado consumidor e a complexidade que é entender seus personagens, as organizações detectaram a necessidade de segmentá-lo em grupos menores, como forma de melhor atender a todos. Segundo Ferrel e Hartline (2009, p.175), “a partir de uma perspectiva estratégica, definimos segmentação de mercado como o processo de divisão do mercado total para um determinado produto ou uma categoria de produtos em segmentos ou grupos relativamente homogêneos”. Para Cobra (2009), esse processo de segmentação visa atender necessidades, expectativas e desejos de cada grupo de forma mais ampla e dirigida.

Na concepção de Kotler e Armstrong (2007), não existe apenas um modo de segmentar o mercado. Para eles, um profissional de marketing pode analisar diversas variáveis, separadas ou combinadas, de forma a descobrir o melhor modo de avaliar a estrutura do mercado. No estudo em questão, abordar-se-á as variáveis geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais, consideradas como as principais pelos diversos autores da área.

Porém, Boone e Kurtz (2009) defendem que a segmentação de mercado para ser eficiente e fonte de sucesso para o negócio, deve estar aliada a quatro requisitos: primeiramente, o segmento de mercado deve ter tamanho e poder de compra mensuráveis; em segundo, os profissionais de marketing têm que encontrar uma forma eficaz de promover e atender aquele segmento; terceiro, devem identificar quais os segmentos são grandes o suficiente para atender o potencial de lucro desejados; e, por fim, as organizações devem ter em vista alcançar segmentos que mais se assemelham com suas capacidades de marketing.

A segmentação geográfica, segundo Cobra (2009, p. 124), pode levar em conta diversas variáveis globais, “dentre elas: estágio de desenvolvimento do país, cidade, tamanho da cidade e densidade populacional, clima, altitude e, às vezes, até os critérios de zoneamento residencial e código de endereçamento postal”. As organizações podem atuar em apenas uma

ou mais dessas unidades, devendo tomar a devida atenção às particularidades das mesmas. Sendo assim, podem executar programas de marketing que atendam aos desejos e necessidades dos grupos de clientes locais.

Na segmentação demográfica, considerado o modelo mais utilizado pelas organizações, o mercado é dividido por diversas variáveis, dentre elas sexo, idade, estágio no ciclo de vida, renda, ocupação, profissão e tamanho da família. Dentre os motivos dessas variáveis estarem entre as mais usuais dos profissionais de marketing, está o fato delas serem fáceis de mensurar e estarem associadas aos desejos e necessidades dos consumidores (KOTLER e KELLER, 2012).

Na segmentação psicográfica, segundo Ferrel e Hartline (2009), os consumidores são separados em diferentes grupos levando em conta questões de estado mental como interesses, estilo de vida, personalidade, motivações, atitudes, dentre outros. Deve-se atentar ao fato que pessoas pertencentes ao mesmo grupo demográfico podem apresentar perfis psicográficos distintos.

Por fim, na segmentação comportamental os consumidores são divididos de acordo com seu conhecimento sobre o produto, nas atitudes em relação a ele, no seu uso e reação ao mesmo. Para muitos profissionais de marketing, as variáveis comportamentais são consideradas o melhor início para constituição de segmentos de mercados (KOTLER e ARMOSTRONG, 2007).

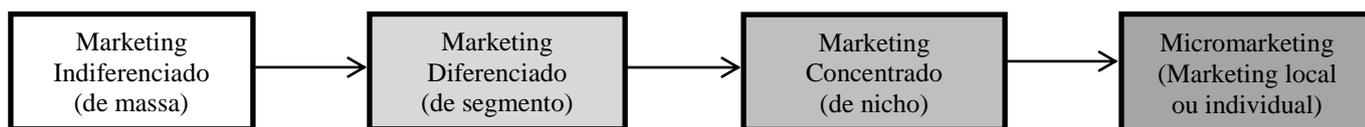
### **2.2.2 Seleção do mercado alvo**

Após a segmentação de mercado, os próximos passos a serem tomados pela organização são avaliar os diversos segmentos, a fim de determinar sua atratividade, e verificar se eles oferecem as oportunidades que correspondem aos recursos e capacidades da organização (FERREL e HARTLINE, 2009).

Segundo Kotler e Armstrong (2007), na avaliação dos diversos segmentos de mercado, a organização deve levar em conta, principalmente, o tamanho e crescimento do segmento, sua atratividade estrutural e os recursos e objetivos da organização.

No próximo passo, após a avaliação dos diferentes segmentos, a organização deve definir quantos e quais deles atender. Conforme descrito na figura 6, a estratégia adotada na seleção do mercado-alvo vai desde uma cobertura ampla, na qual visa alcançar todo o mercado, a uma cobertura limitada, trabalhando diretamente com pequenos segmentos.

**Figura 6: Estratégias de cobertura de marketing**



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong, 2007, p. 173.

As estratégias de cobertura de marketing se traduzem no mercado de massa, segmento, nicho, local ou individual, descritas nos próximos tópicos.

### 2.2.2.1 Marketing indiferenciado

No marketing indiferenciado ou de massa, a organização busca alcançar todo o mercado com uma única oferta, considerando que o mercado não possui segmentos individuais. Nessa estratégia, a organização se utiliza de um único mix de marketing para todo o mercado, pressupondo que as necessidades dos consumidores individuais são semelhantes e por isso, podem ser atendidas por um mix de marketing comum (LAMB *et al.*, 2012).

Kotler e Keller (2012, p. 248) complementam que “o marketing indiferenciado é apropriado quando todos os consumidores têm praticamente as mesmas preferências e o mercado não apresenta nenhum segmento natural”. Eles ainda argumentam que essa estratégia cria um maior mercado potencial, gera custos mais baixos, fazendo com que os produtos possam ser ofertados por um preço baixo ou que tragam maiores margens.

Para Ferrel e Hartline (2009), embora seja considerado vantajoso em termos de custos mais baixos e eficiência produtiva, o marketing de massa também possui riscos. Ofertando um produto padrão para todo o mercado, a organização pode se tornar desprotegida frente aos concorrentes que oferecem produtos mais especializados e que atendam melhor às necessidades dos consumidores. Além disso, em categorias que possuem baixas barreiras de entrada, o marketing de massa pode dar origem a um produto considerado genérico demais pelo mercado consumidor.

### **2.2.2.2 Marketing diferenciado**

Segundo Kotler e Armstrong (2007), uma organização que utiliza a estratégia de marketing diferenciado ou marketing de segmento, desenvolve ofertas separadas para diversos segmentos ou nichos de mercado. Ao fazer isso, as organizações esperam alcançar maiores vendas e uma posição mais fortalecida dentro desses segmentos, gerando mais vendas totais frente ao marketing indiferenciado, que busca atender a todos os seguimentos.

Para Lamb *et al.* (2012), porém, o marketing diferenciado também apresenta pontos negativos: além de aumentar os custos do negócio ao ofertar variações de produtos, pode ocorrer também a canibalização, quando as vendas de um produto existente diminuem a partir do lançamento de um novo produto da mesma empresa. Para produzir uma quantidade maior de produtos visando atender diferentes segmentos, a organização aumenta diversos custos, como de produção, promoção e gerenciamento de canal.

### **2.2.2.3 Marketing concentrado**

Outra estratégia de cobertura de mercado que pode ser adotada pelas organizações é a de marketing concentrado ou marketing de nicho. Segundo Ferrel e Hartline (2009, p. 177), “algumas companhias limitam ainda mais a abordagem de concentração de mercado e focalizam seus esforços de marketing em um segmento de mercado pequeno e bem definido, ou nicho, com um conjunto específico e próprio de necessidades”.

Segundo Kotler e Armstrong (2007), esse tipo de estratégia permite à organização alcançar uma posição forte no mercado, decorrente do maior conhecimento das necessidades dos consumidores daquele segmento e da reputação conquistada. Além disso, elas podem obter mais eficácia e eficiência, ao ajustar seus produtos, preços e programas de comunicação aos segmentos definidos.

Porém, o marketing concentrado envolve riscos mais elevados que o normal. Ao se especializarem em atender um ou poucos segmentos, caso eles se tornem ruins, as organizações podem sofrer um grande impacto negativo em seus negócios. Além do mais, uma estratégia concentrada pode se tornar um desastre caso a organização não seja bem

sucedida no mercado alvo definido. Dessa forma, muitas organizações preferem diversificar, atendendo variados segmentos (LAMB *et al.*, 2012).

#### **2.2.2.4 Micromarketing**

Mesmo desenvolvendo produtos e serviços na medida para atender as necessidades de diversos segmentos e nichos de mercado, as organizações que utilizam o marketing diferenciado e concentrado não conseguem customizar suas ofertas para cada cliente. Dessa forma, Kotler e Armstrong (2007, p.176) definem o micromarketing como “a prática de desenvolver produtos e programas de marketing sob medida para atender aos gostos de pessoas e locais específicos”. Seus praticantes consideram um indivíduo em cada cliente, e não apenas um cliente em cada indivíduo.

O micromarketing ainda possui uma subdivisão: marketing local e marketing individual. Enquanto o marketing local considera o desenvolvimento de marcas e promoções na medida para atender necessidades e desejos de clientes locais, o marketing individual realiza o mesmo, porém em menor escala, buscando os clientes individuais (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

#### **2.2.3 Diferenciação**

Após a etapa de seleção de clientes para atender, na qual a organização segmenta o mercado e seleciona um ou mais segmentos para acolher, adentra-se na fase de tomada de decisões acerca da proposição de valor. Nessa etapa, a organização deliberará sobre a proposição de valor: como criará valor diferenciado para os segmentos que escolheu e quais posições quer ocupar neles.

Ferrel e Hartline (2009, p. 219) defendem que “a diferenciação de produto envolve a criação de diferenças na oferta de produto de uma empresa que a distinga das ofertas da concorrência”. Para Cobra (2009), diferenciação é o ato de desenvolver diversas diferenças significativas como forma de distinguir os produtos e serviços de uma organização dos mesmos produtos e serviços de suas concorrentes, diretas e indiretas.

Segundo Kotler e Armstrong (2007) e Kotler e Keller (2012), os meios que as organizações utilizam para se diferenciar das concorrentes são:

- Diferenciação por produtos: as organizações devem buscar diferenciar seus produtos da concorrência, de forma que os consumidores percebam vantagens em relação aos produtos rivais. Devem ser levados em conta atributos como qualidade, durabilidade, design, facilidade de reparo e desempenho (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).
- Diferenciação por serviços: além de diferenciarem seus produtos, as organizações também o podem fazer o mesmo com os serviços que os acompanham, oferecendo um sistema de entrega mais rápido e competente, além de serviços de reparo de qualidade (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; KOTLER e KELLER, 2012).
- Diferenciação por canal: as organizações podem obter vantagem competitiva pela forma que trabalham seu canal, a depender da sua cobertura, desempenho e especialidade. Tanto canais diretos quanto indiretos possuem vantagens que, se bem trabalhadas, configurarão diferenciação para as organizações (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; KOTLER e KELLER, 2012).
- Diferenciação por pessoal: além de selecionar bem na hora da contratação, as organizações devem realizar treinamentos de forma que seus funcionários desempenhem da melhor forma suas atribuições, principalmente aqueles que lidam diretamente com os consumidores (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; KOTLER e KELLER, 2012).
- Diferenciação por imagem: quando não for possível às organizações fazer com que os consumidores percebam diferenças entre seus produtos e das concorrentes, elas podem estar procurando se diferenciar pelas suas imagens ou marcas. Os símbolos, cores ou outros tipos de caracteres podem ajudar na construção de uma imagem forte e diferenciadora das organizações (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; KOTLER e KELLER, 2012).

Além de selecionarem a melhor estratégia de diferenciação, as organizações também devem tomar decisões como quantas diferenças promoverão e quais diferenças promover. No segundo caso, a diferença deve ser destacada ao satisfazer os critérios como importância, superioridade, acessibilidade e lucratividade, por exemplo (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

#### 2.2.4 Posicionamento

Na concepção de Lamb *et al.* (2012, p. 139), “posição é o lugar que um produto, marca ou grupo de produtos ocupa na mente dos consumidores em relação às ofertas concorrentes”. Os consumidores são expostos a diversas informações sobre produtos e serviços, organizando os mesmos em categorias e, de certa forma, os “posicionando” em suas mentes. Por conta disso, se faz necessário que os profissionais de marketing planejem posicionamentos que darão aos seus produtos e serviços e que propiciem imagem superior em relação aos concorrentes.

Na perspectiva de Cobra (2009, p. 158), “o posicionamento leva em conta as características do produto, isto é, os fatores de desempenho e os benefícios buscados, que são a quantidade de prêmio que o consumidor espera obter com a posse ou uso do produto”. Segundo o autor, um produto posicionado de forma adequada na mente do consumidor-alvo é uma forma de obter duradouras vantagens competitivas que podem, inclusive, criar obstáculos à entrada de produtos concorrentes.

Kotler e Armstrong (2007) argumentam que a estratégia de diferenciação e posicionamento consiste em três etapas, a saber:

- Identificação de possíveis diferenças de valor e vantagens competitivas: de acordo com que a organização vai se diferenciando e posicionando como fornecedora de valor superior ao consumidor, ela adquire uma vantagem competitiva em relação a suas concorrentes. E essa diferenciação pode ocorrer por meio dos produtos, serviços, canais, pessoal ou imagem (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).
- Escolha das vantagens competitivas certas: vencida a primeira etapa, a organização deve, então, selecionar as vantagens competitivas que determinarão sua estratégia de posicionamento. Nesse caso, deverá decidir quantas diferenças promover, optando por apenas uma ou mais e quais diferenças promover, como: importância, distinguibilidade, superioridade, comunicabilidade, antecipação, acessibilidade e lucratividade (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).
- Seleção de uma estratégia de posicionamento geral: nessa etapa a organização definirá sua proposição de valor, que é o mix total de benefícios sobre os quais a marca é diferenciada e posicionada. Dentre as estratégias de posicionamento temos: mais por

mais, mais pelo mesmo, mais por menos, o mesmo por menos e menos por muito menos (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

A partir do momento que a organização tenha escolhido sua posição, ela deverá tomar medidas para entregar e comunicar a mesma aos consumidores, ensejando todos seus esforços de modo que seu mix de marketing reflita essa estratégia de posicionamento. Ao mesmo tempo, deve tomar cuidado para que as ações não fiquem apenas nas palavras, mas que realmente atitudes sejam tomadas na entrega dessa posição. Dessa forma, a organização que adota a posição “mais por mais”, por exemplo, deve estar ciente de obrigações como produzir bens de alta qualidade, cobrar preços mais altos por isso, utilizar de intermediários e meios de comunicação de qualidade, dentre outros.

Após apresentar o estudo da estratégia de marketing orientada para o cliente, abordando segmentação, mercado alvo, diferenciação e posicionamento, a explanação do próximo tópico repousa no mix de marketing, que deve incorporar criatividade e inovação visando a criação de valor.

### **2.3 Mix de marketing**

Após a definição da estratégia de marketing a ser adotada, a organização deverá focar na fase de planejamento de seu mix de marketing. Na concepção de Cobra (2009), é através do composto ou mix de marketing que a organização interage com o meio ambiente interno e externo. Interação essa que se desenvolve através das ferramentas do marketing.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 42), “o mix de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo.” Essas ferramentas podem ser agrupadas, formando quatro grupos de variáveis comumente conhecidas como os 4 P’s, a saber: product (produto), price (preço), place (praça) e promotion (promoção).

Porém, como forma de abranger a natureza dos serviços, Lovelock e Wirtz (2006) propuseram ampliar esse mix, acrescentando três novos elementos: physical evidences (evidências físicas), people (pessoas) e processes (processos). Nos tópicos a seguir, dissecar-se-á cada um desses 7P’s, que correspondem a um mix de marketing mais ampliado e que

engloba todo o conjunto de variáveis na tomada de decisão referente ao desenho de ações de marketing das organizações.

### **2.3.1 Product (Produto)**

O produto pode ser definido como algo capaz de atender necessidades e satisfazer desejos, tendo algum tipo de valor para um mercado (COBRA, 2009). Kotler e Armstrong (2007) ponderam que, considerando a definição ampla de produtos, os mesmos não incluem apenas bens tangíveis, mas também objetos físicos, serviços, pessoas, eventos, lugares, ideias organizações, ou um pouco disso tudo. No estudo em questão dar-se-á enfoque a produto enquanto um serviço.

Diferentemente dos bens, que possuem tangibilidade, os serviços são qualquer tipo de oferta que envolva ação, esforço ou desempenho, e que não podem ser possuídas fisicamente (GREWAL e LEVY, 2016).

Parente (2011) denota que os serviços apresentam quatro características básicas que os diferem dos bens, a saber: os serviços são intangíveis, inseparáveis, perecíveis e variáveis. Abaixo discorreremos melhor sobre cada uma delas.

- **Intangibilidade:** considerada a diferença mais profunda entre bens e serviços, significa que os serviços não podem ser vistos, tocados, sentidos ou provados antes da compra e do consumo. Dessa forma, a organização é obrigada a vender uma “promessa”, devendo enviar os “sinais” certos acerca da qualidade de seus serviços, sendo difícil para ela justificar os preços praticados (PARENTE, 2011; FERREL e HARTLINE, 2009; GREWAL e LEVY, 2016).
- **Inseparabilidade:** significa que os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, sendo considerados, portanto, inseparáveis. Além disso, os funcionários são decisivos para a entrega dos serviços, havendo uma interação entre o prestador e o consumidor dos mesmos (PARENTE, 2011; FERREL e HARTLINE, 2009; GREWAL e LEVY, 2016).
- **Perecibilidade:** significa que os serviços não podem ser estocados para venda ou uso posterior, sendo perdida a capacidade de serviço não utilizada. Isso acaba se tornando um desafio para as organizações, pois em épocas de baixa estação, as mesmas correm

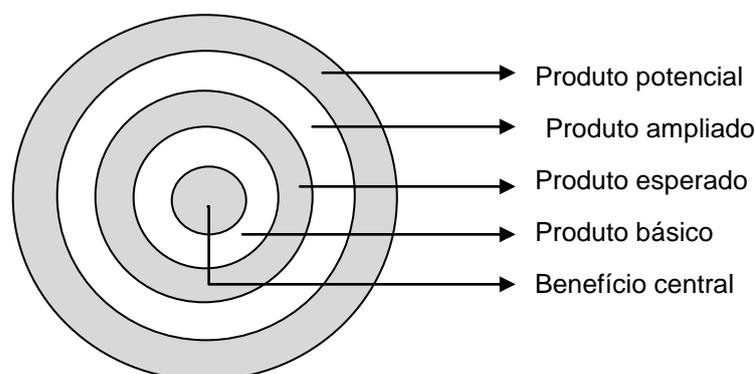
riscos de ficar com equipamentos e instalações ociosos, o que gera custos. (PARENTE, 2011; FERREL e HARTLINE, 2009; GREWAL e LEVY, 2016).

- Variabilidade: significa que a qualidade dos serviços pode apresentar variações, a depender das pessoas, do momento e do lugar em que são executados. Além de ser muito difícil, também sai muito caro para a organização padronizar um serviço, reforçando essa característica (PARENTE, 2011; FERREL e HARTLINE, 2009; GREWAL e LEVY, 2016).

Essas características são desafiadoras para os prestadores de serviço que devem procurar desenvolver colaboradores que atuem com profissionalismo, processos padronizados e sincronização entre oferta e demanda para minimizar custos e otimizar a produtividade.

Kotler e Keller (2012) determinaram cinco níveis que, juntos, constituem a hierarquia de valor para o cliente, conforme mostra a figura 7. No nível fundamental, tem-se o benefício central, que é o que o consumidor está realmente adquirindo. No segundo nível o benefício central deve ser transformado no produto básico, o produto em si com suas características evidentes. No terceiro nível, se configura o produto esperado, que receberá atributos e condições normalmente esperadas pelos consumidores. No quarto nível, se perfila o produto ampliado que supera as expectativas dos compradores com a adição de pacotes de surpresas positivas. Por fim, no quinto nível, está o produto potencial, englobando todas as transformações e possíveis incrementos que o produto ou oferta podem se submeter no futuro. É nesse nível que as organizações buscam novos meios de satisfazer seus clientes e diferenciar seus produtos.

**Figura 7: Os cinco níveis de produto**



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller, 2012, p.348.

Ao observar as abordagens de Kotler e Armstrong (2007), Ferrel e Hartline (2009) e Kotler e Keller (2012), tem-se que os produtos podem ser divididos em duas amplas categorias, a depender do tipo de consumidor que os utilizam: produtos de consumo e produtos organizacionais. Os produtos de consumo, destinados ao consumidor final para seu uso e satisfação pessoal, são subdivididos em quatro categorias, a depender dos hábitos de compra dos consumidores, conforme descritas abaixo:

- Produtos de conveniência: são produtos baratos, adquiridos com certa regularidade pelos consumidores para uso em seu dia-a-dia. Exigem pouco tempo, esforço e comparação na sua aquisição. Como exemplos desses produtos temos refrigerantes, balas, doces, jornais, dentre outros (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; FERREL e HARTLINE, 2009; KOTLER e KELLER, 2012). Kotler e Keller (2012) ainda subdividem os produtos de conveniência em bens de impulso, que são comprados sem nenhum esforço de busca ou planejamento e bens de emergência, comprados com o surgimento de uma necessidade urgente.
- Produtos de compra comparada: são produtos adquiridos com menor frequência pelos consumidores, exigindo deles mais tempo e esforço na busca de informações. Os consumidores analisam diversas opções entre concorrentes do mesmo produto, comparando preços, características, qualidades, dentre outras variáveis. Como exemplos têm: utensílios domésticos, móveis, vestuários e viagens. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; FERREL e HARTLINE, 2009; KOTLER e KELLER, 2012). Ainda segundo Kotler e Keller (2012), os produtos de compra comparada homogêneos apresentam qualidades semelhantes, mas diferenças de preços significativas, justificando as comparações de compra, como livros, enquanto os produtos de compra comparada heterogêneos apresentam diferenças em certos atributos e serviços, que fazem com que o preço seja um fator menos importante, como eletroeletrônicos.
- Produtos de especialidade: são produtos únicos e exclusivos, que apresentam características ou identificação de marcas singulares nos quais consumidores gastam tempo, esforço e dinheiro consideráveis em sua aquisição. Como exemplos têm-se marcas e modelos de carros específicos, itens de luxo e cirurgia plástica (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; FERREL e HARTLINE, 2009; KOTLER e KELLER, 2012).

- Produtos não procurados: são produtos que os consumidores não conhecem ou conhecem pouco, mas geralmente não pensam em comprar, até que surja a necessidade. Como exemplos: verdadeiras inovações, seguro de vida e atendimento médico de urgência. (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; FERREL e HARTLINE, 2009; KOTLER e KELLER, 2012).

Para Kotler e Keller (2012) existem, no total, cinco categorias de ofertas ao mercado, variando de acordo com sua composição de bem ou serviço, conforme exposição no quadro 2 a seguir:

**Quadro 2: Categorias de ofertas de produtos ao mercado**

<b>Tipo de oferta</b>	<b>Percepção</b>	<b>Exemplo(s)</b>
Bens puramente tangíveis	São bens tangíveis. Não há nenhum tipo de serviço associado	Sabão, sal, creme dental.
Bens tangíveis associados a serviços	São bens tangíveis associados a um ou mais tipos de serviços	Celulares, computadores e carros.
Híbridos	São ofertas que abrangem tanto bens quanto serviços	Ida a um restaurante, que se faz não apenas pela comida, como também pelo serviço prestado.
Serviço principal associado a bens ou serviços secundários	Serviço principal com serviços adicionais ou bens de apoio.	O serviço de transporte aéreo e que são incluídos comidas e bebidas durante o traslado.
Serviço puro	Consiste essencialmente em um serviço.	Os serviços de massagem, babá, terapia.

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller, 2012, p.383.

Após apresentar aspectos importantes do P de produto, componente essencial para a satisfação do consumidor, no próximo tópico discutir-se-á sobre a precificação e a percepção de valor.

### **2.3.2 Price (Preço)**

Cobra (2009, p 201) define o preço, de maneira mais simples, como “a expressão do valor de um produto ou serviço”. De maneira mais ampla, Kotler e Armstrong (2007) definem o preço como o somatório de todos os valores desembolsados pelos consumidores visando os benefícios de posse ou utilização de bens ou serviços.

Grewal e Levy (2016 p. 304) trazem uma definição interessante de preço, ao relacioná-lo com outras variáveis, além do fator monetário. Segundo os autores, “podemos definir preço como o sacrifício geral que um consumidor está disposto a fazer para adquirir determinado produto ou serviço”. Esse sacrifício pode envolver tanto o valor monetário a ser pago pelo consumidor, como também o valor não monetário, que pode ser o valor do tempo gasto na locomoção para obtenção do produto.

Dentre os elementos do mix de marketing, o preço é o único que produz receita para as organizações, diferente dos demais, que representam investimentos. Além disso, é também o mais flexível, pois pode ser alterado rapidamente, a depender do objetivo da organização. Porém, alguns executivos consideram a determinação de preços uma dor de cabeça, fazendo com que os mesmos prefiram se concentrar em outros elementos do mix de marketing (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; KOTLER e KELLER, 2012).

Parente (2011, p. 162) enfatiza que “a política utilizada pelos varejistas para determinar seus preços está baseada nos objetivos que norteiam essas decisões e visam manter a empresa em um nível satisfatório de lucratividade, competitividade e de vendas”. Para o autor, esses objetivos podem ser, por vezes, conflitantes, já que para alcançar um deles, algum poderá ser sacrificado.

Para Kotler e Armstrong (2007), o preço que uma organização pratica ficará entre um que não seja tão baixo, a ponto de não produzir lucros, e outro que não seja tão alto, a ponto de não haver demanda. Segundo os autores, os custos do produto determinarão o preço mínimo do produto, enquanto que as percepções de valor do produto por parte dos consumidores estabelecerão o limite superior de preço. Estabelecido um preço entre esses extremos, outras considerações internas e externas devem ser levadas em conta pelas organizações, como sua estratégia, objetivos, mix de marketing, natureza do mercado e de demanda e os preços praticados pelos concorrentes.

Dentre os principais fatores que devem ser considerados pelas organizações no estabelecimento de seus preços destaca-se:

- Custos: é de grande importância em qualquer estratégia de precificação. A organização deve ser capaz de cobrir tanto seus custos diretos, que incluem insumos e comissões de vendas, por exemplo, quanto os custos indiretos, como despesas administrativas e aluguel. Além disso, muitas das estratégias de precificação

inteligentes acrescentam uma margem de lucro-alvo como se fossem um custo (FERREL e HARTLINE, 2009; GREWAL e LEVY, 2016).

- Demanda: é outro fator importante, pois pode causar uma variação no preço do produto, dependendo de seu nível. Nesse caso, a curva da demanda demonstrará às organizações a relação entre o preço praticado e a quantidade demandada por seus produtos em certo período de tempo, mantidos invariáveis todos os outros fatores (FERREL e HARTLINE, 2009; GREWAL e LEVY, 2016).
- Preço dos concorrentes: por fim, uma organização deve ter ciência dos preços praticados por seus concorrentes, buscando precificar dentro de uma faixa considerada aceitável. Além disso, em mercados altamente competitivos, é preferível às organizações criarem diferenciações como forma de obter vantagens sobre suas concorrentes (FERREL e HARTLINE, 2009; GREWAL e LEVY, 2016).

Segundo Lamb *et al.* (2012) outro importante fator na determinação do preço se refere a etapa do ciclo de vida do produto. Para os autores, no estágio de lançamento, as organizações em geral, procuram praticar preços mais elevados, como forma de recuperar os custos de desenvolvimento do produto mais rapidamente. No estágio de crescimento, os preços começam a se estabilizar, muito por conta do ingresso de concorrentes no mercado, redução de custos decorrentes de economia de escala e a atração do produto por um mercado mais amplo. Na terceira etapa, de maturidade, geralmente há uma redução de preço, justificado pelo aumento da concorrência e desistência de organizações ineficientes de alto custo. Por fim, no estágio de declínio, pode haver mais reduções de preços, decorrentes das poucas concorrentes tentarem salvar o restante da demanda existente.

São diversos os métodos de determinação dos preços de seus produtos. Dessa forma, as organizações devem escolher aquele ou aqueles que melhor atendam às suas pretensões. No caso em questão, serão analisados quatro:

- Precificação por *mark-up*: considerado o método mais elementar na determinação de preços, consiste no acréscimo de uma quantia ou porcentagem especificada ao custo de aquisição do produto. Nesse caso, o *mark-up* deve ser suficiente para cobrir todos os custos, e também gerar lucro para a organização (MATTAR, 2011; KOTLER e KELLER 2012).
- Precificação para retorno sobre investimento: nesse método, as organizações determinam o preço de seus produtos levando em consideração o retorno que esperam

dos investimentos realizados. Para isso, o produto deve conter uma margem bruta de forma a obter um lucro desejado ou certa taxa de retorno sobre o investimento, considerando que certa quantidade do seu produto seja comercializada no período (MATTAR, 2011; KOTLER e KELLER 2012).

- Precificação baseada em valor percebido: os preços praticados pelas organizações que adotam esse método devem corresponder ao conjunto de atributos e benefícios percebidos ou valorizados pelos clientes. As organizações devem entregar o valor prometido por sua proposta, utilizando para isso os outros elementos do mix de marketing, de forma a aumentar o valor percebido pelos clientes (MATTAR, 2011; KOTLER e KELLER 2012).
- Precificação baseada nos concorrentes: nessa situação, o preço praticado pela organização é determinado levando em conta as estratégias e os níveis de preços praticados pelos concorrentes diretos. Ela é adotada nos casos em que são difíceis de medir os custos ou quando não se sabe a reação da concorrência aos preços praticados (MATTAR, 2011; KOTLER e KELLER 2012).

A fixação de preço correta é vital para a organização auferir lucratividade e rentabilidade, visando a realização de novos investimentos e crescimento sustentável. No próximo tópico, o P de praça será explanado nos contextos da distribuição e logística.

### **2.3.3 Place (Praça)**

Não basta que uma organização forneça bons produtos com excelentes preços. Há de se garantir, também, que eles cheguem às mãos dos consumidores de maneira rápida e em perfeito estado de uso. O processo de logística que leva o produto até o local de consumo envolve desde o manejo do mesmo no estoque do fabricante, passando por diversos canais, como atacadistas, distribuidores e varejistas, até o suporte final dado aos clientes (COBRA, 2009).

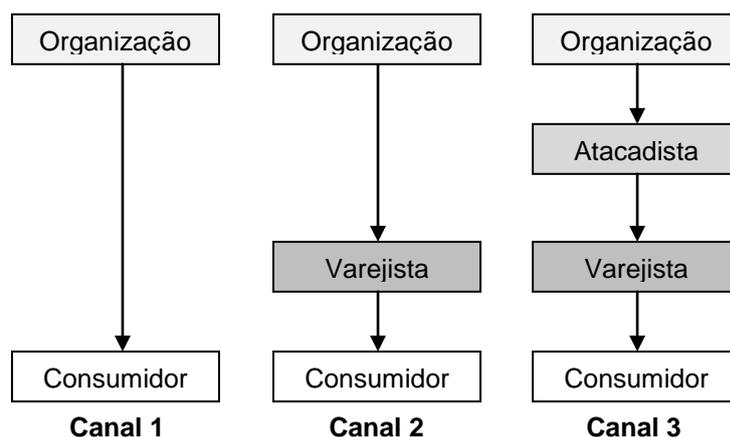
Segundo Grewal e Levy (2016), a gestão da cadeia de suprimentos é a reunião de abordagens e técnicas utilizadas pelas organizações para integrar de forma eficiente e eficaz seus fornecedores, fabricantes, lojas e intermediários de logística em uma operação contínua. Dessa forma, será possível que seu produto seja fabricado e entregue em conformidade com a

quantidade, local e momento, diminuindo os custos de todo o processo e satisfazendo as necessidades dos clientes.

Para Kotler e Armstrong (2007), essa cadeia de suprimentos se faz tanto de parceiros em “níveis acima”, como os fornecedores de matérias primas e conhecimento especializado, quanto “níveis abaixo”, também conhecidos como canais de marketing ou canais de distribuição, que se voltam aos clientes. A decisão do tamanho de canal de distribuição a se utilizar, segundo Cobra (2009), dependerá da natureza do produto e de critérios como tempo que o produto leva para chegar ao consumidor, o custo da cadeia distributiva e todo suporte de atendimento ao cliente.

A quantidade de níveis intermediários no canal de distribuição indica a extensão do mesmo. Conforme a figura 8, o canal 1 não apresenta nenhum nível intermediário, ocorrendo a venda diretamente da organização para os consumidores, sendo o mesmo conhecido como canal de marketing direto. Já os canais 2 e 3 representam os canais de marketing indireto, pois entre as organizações e os varejistas se encontram um ou mais intermediários, como atacadistas e varejistas (KOTLER e ARMSTRONG, 2007).

**Figura 8: Canais de marketing de consumo**



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong, 2007, p. 307.

Ferrel e Hartline (2009) consideram a existência de diversas opções estratégicas para a composição de um canal de marketing, que mesmo complexas e dispendiosas de se colocar em prática, demonstram ser essenciais para o sucesso das organizações. A depender do nível

de exclusividade entre fornecedor e varejista e da amplitude de cobertura do mercado, os autores apresentam três opções estruturais básicas para distribuição:

- Distribuição exclusiva: considerada a mais restritiva, as organizações que fazem uso dessa estratégia concedem a um único revendedor, ou canal, o direito exclusivo de comercializar um produto dentro de uma região definida e com suporte especializado para atendimento. Organizações que tentam passar a imagem de exclusividade ou prestígio a seus produtos são algumas das que se utilizam dessa estratégia (FERREL e HARTLINE, 2009; COBRA 2009).
- Distribuição seletiva: diferente da estratégia anterior, as organizações que optam pela distribuição seletiva concedem o direito de venda de seus produtos a diversos revendedores ou canais em determinada região. Com isso, possibilita a seus consumidores realizarem compras comparadas e obterem informações de concorrentes, por exemplo (FERREL e HARTLINE, 2009).
- Distribuição intensiva: nessa estratégia as organizações, geralmente marcas líderes de mercado, buscam disponibilizar seus produtos ao maior número de revendedores ou canais em cada região, de forma a alcançar o máximo em exposição e oportunidades. Ela está muito ligada a bens de conveniência para os consumidores, como doces, refrigerantes e materiais de escritório, por exemplo (FERREL e HARTLINE, 2009; COBRA, 2009).

Lamb *et al.* (2012, p.226) explanam que a “logística é o processo de gestão estratégica eficiente do fluxo e armazenamento de matérias-primas, estoque de produtos em processo e produtos acabados, do ponto de origem ao ponto de consumo.” Cobra (2009) entende que a administração da logística é de grande importância para gerenciar o fluxo de materiais tanto de dentro, quanto para fora das organizações. Para o autor, o esforço logístico compreende duas partes: administração de materiais e administração da distribuição física.

Segundo Kotler e Armstrong (2007) e Kotler e Keller (2012), dentre as diversas funções da logística, as mais importantes incluem o processamento de pedidos, a armazenagem das mercadorias acabadas, o gerenciamento de estoque dessas mercadorias, a escolha do transporte das mesmas até seu destino, e o gerenciamento de informações de logística.

O P de praça denota que o produto tem que estar disponível no lugar e momento certos, de acordo com a necessidade do cliente, sendo a promoção primordial para a comunicação da

mensagem e de ofertas motivadoras para ampliar a cesta de compras, exposta no próximo tópico.

#### **2.3.4 Promotion (Promoção)**

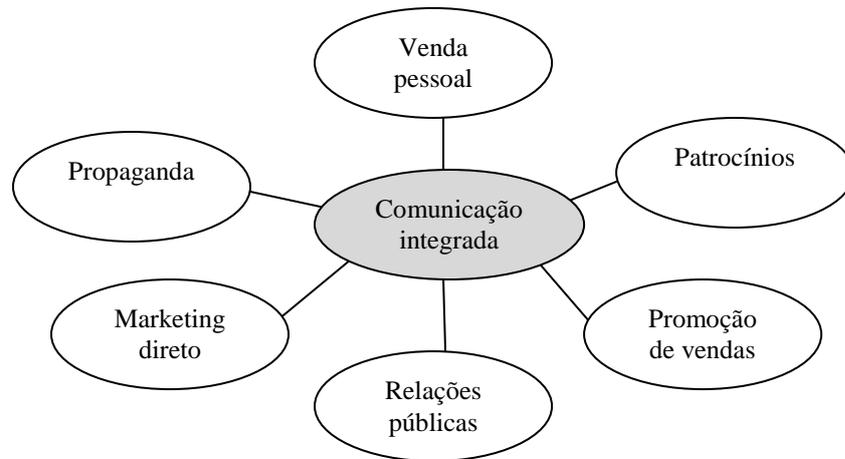
Independentemente de quão bem sejam projetados, avaliados e distribuídos os produtos e serviços, eles certamente não conseguirão sobreviver no mercado sem uma promoção eficaz. A comunicação realizada pelas organizações é fundamental para informar, persuadir e lembrar aos consumidores-alvo os produtos, ofertas e promoções, bem como posicioná-los no mercado (MATTAR, 2011; LAMB *et al.*, 2012).

Para Kotler e Keller (2012), o surgimento de novas mídias, que estão sendo incorporadas pelas organizações para promoção de seus produtos, está fazendo com que os consumidores sejam bombardeados de informações. Para que não haja um conflito de mensagens dessas diversas mídias, muitas organizações estão adotando o conceito de comunicação integrada de marketing, nas quais integram e coordenam de forma cuidadosa seus diversos canais de comunicação.

Ferrel e Hartline (2009, p. 307) preconizam que a “comunicação integrada de marketing utiliza promoção estratégica e coordenada para criar uma mensagem consistente através de múltiplos canais”. Dessa forma, a integração dos elementos de comunicação de marketing faz com que as organizações entreguem uma mensagem mais clara e coerente ao seu público-alvo, realçando seu histórico de valor (GREWAL e LEVY, 2016).

Os elementos do composto de comunicação de marketing, conforme figura 9, são: propaganda, venda pessoal, marketing direto, relações públicas, promoção de vendas e patrocínios.

**Figura 9: Elementos da comunicação integrada de marketing**



Fonte: Adaptado de Mattar, 2011.

A propaganda é uma forma de comunicação paga e não-pessoal, de uma fonte identificável, transmitida por mídias de massa, como rádios, revistas, jornais e televisão, visando comunicar sobre a organização, marcas, produtos, pessoas ou ideias de maneira controlada (FERREL e HARTLINE, 2009; MATTAR, 2011, GREWAL e LEVY, 2016).

As propagandas podem ser de três tipos, a depender dos seus objetivos:

- Propaganda informativa: é utilizada para comunicar valor ao cliente, criar e desenvolver consciência de marca. Além disso, também serve para as organizações passarem diversas informações aos consumidores referentes a seus produtos e serviços (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; GREWAL e LEVY, 2016).
- Propaganda persuasiva: após seu produto atingir certo nível de consciência entre os consumidores, as organizações utilizam desse tipo de propaganda como forma de motivá-los a tomarem alguma atitude. Essas atitudes podem ser de incentivar os clientes a consumirem suas marcas, a persuadirem aqueles que consomem marcas rivais a trocarem pelas suas (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; GREWAL e LEVY, 2016).
- Propagandas de lembrança: por fim, esse tipo de propaganda é importante para produtos maduros, pois servem para lembrar e estimular a recompra por parte dos consumidores. Pode ser também um diferencial em épocas de baixa demanda, mantendo a marca na mente dos clientes (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; GREWAL e LEVY, 2016).

Segundo Lamb *et al.* (2012, p. 255), “a promoção de vendas consiste em todas as atividades de marketing, exceto venda pessoal, publicidade e relações públicas, que estimulam o consumidor a comprar e o representante a atuar com eficácia” Em geral, elas podem ser usadas em conjunto com os programas de propaganda ou venda pessoal.

Dentre os diversos objetivos que as organizações almejam com os programas de promoções de vendas, podem ser citados: a criação de demandas no curto prazo, incentivar o consumidor a trocar de marca, combater concorrentes e criar relacionamentos duradouros com os consumidores (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; COBRA 2009).

Segundo Ferrel e Hartline (2009) e Grewal e Levy (2016), as organizações podem fazer uso de diferentes ferramentas de promoção, separadas ou em conjunto, como: cupons, reembolso, amostras, prêmios, concursos, brindes, dentre outras. Suas escolhas devem ser realizadas considerando os objetivos da organização.

As relações públicas (RP) buscam administrar as comunicações e boas relações com os diversos públicos das organizações, desenvolvendo e mantendo uma imagem positiva, e contendo boatos ou eventos desfavoráveis (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; GREWAL e LEVY, 2016).

Ferrel e Hartline (2009, p. 319) revelam que dentre as metas das relações públicas se destacam: “acompanhar atitudes públicas, identificar problemas que possam gerar preocupações públicas e desenvolver programas para criar e manter relacionamentos positivos entre empresas e *stakeholders*”.

Ainda com relação ao assunto, para Kotler e Keller (2012), as principais ferramentas de relações públicas em marketing são: publicações, eventos, patrocínios, notícias, apresentações, atividades comunitárias e identidade visual.

A venda pessoal, considerada uma das atividades mais antigas do mundo, consiste num fluxo bilateral de comunicação, estando de um lado o vendedor, que tenta influenciar os compradores e, do outro, um potencial consumidor. Esse tipo de venda pode ocorrer face a face, por telefone, pela internet ou por teleconferência (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; GREWAL e LEVY, 2016).

Segundo Kotler e Keller (2012), os vendedores, no exercício de suas funções, terão que realizar ao menos uma das seguintes tarefas: prospecção, definição de alvo, comunicação, venda, suporte, coleta de informações e alocação.

O marketing direto consiste na utilização de canais diretos de comunicação com consumidores individuais, definidos cuidadosamente, buscando cultivar relacionamentos duradouros e obter respostas imediatas. Os profissionais de marketing direto podem usar diversos canais como forma de alcançar individualmente seus consumidores, como mala direta, telemarketing, marketing por catálogo, dentre outros (KOTLER e ARMSTRONG, 2007; KOTLER e KELLER, 2012).

Além desses veículos de promoção supracitados, as organizações também podem fazer uso de outros elementos como meio de comunicarem mensagens e proposição de valor de seus produtos aos clientes potenciais e atuais. A depender dos autores, são eles:

- Patrocínio: é a relação jurídica estabelecida entre patrocinador e patrocinado, em que o primeiro fornece recursos tangíveis, como dinheiro e equipamentos, ao segundo, para realização de atividade ou evento. Dessa forma, a organização associará sua marca ao patrocinado, alcançando seus objetivos de comunicação (MATTAR, 2011);
- Marketing boca a boca: nada mais é que a comunicação verbal, escrita ou eletrônica entre uma pessoa e outra, se referindo às experiências de compra ou uso de produtos (KOTLER e KELLER, 2012);
- Marketing Interativo: são atividades e programas on-line realizados pelas organizações que objetivam envolver atuais e potenciais consumidores e, de forma direta ou indireta, melhorar a imagem, aumentar a conscientização ou gerar vendas de produtos (KOTLER e KELLER, 2012).

Neste tópico, demonstrou-se a importância de se trabalhar a comunicação nas organizações, visando alcançar os consumidores de forma persuasiva e efetiva. No próximo tópico, abordar-se-á as evidências físicas, enfatizando que o somatório de detalhes no ponto de venda é determinante para a criação de uma atmosfera funcional e emocional na experiência de compra.

### **2.3.5 Physical evidences (Evidências físicas)**

Segundo Hoffman *et al.* (2008), o gerenciamento da evidência física compreende tudo que é tangível na organização, ou seja, tudo aquilo que o cliente consegue observar. E isso é muito importante, principalmente em organizações que entregam serviços, pois interfere na experiência do consumidor durante todo seu contato com a mesma. Para os autores, a evidência física engloba, por exemplo: elementos externos, como localização, letreiro, estacionamento e paisagismo; elementos internos, como entrada, tamanho, layout, cores, música e temperatura ambiente; e outras evidências, como folhetos, cartões de visita, aparência dos funcionários.

Para Loverlock e Wirtz (2006), o ambiente da organização desempenha importante função no modo como os consumidores percebem a imagem e o posicionamento da mesma. A forma como o consumidor se sente no ambiente da organização, acaba influenciando em seu comportamento, fazendo com que o mesmo, por exemplo, permaneça mais tempo e gaste mais dinheiro. Para os autores, os ambientes são percebidos de forma holística, o que significa dizer que devem ser considerados todos os aspectos que neles existem, não sendo otimizado apenas individualmente.

Foi exposto mais um importante atributo que influencia na troca de experiências entre organizações e consumidores. Porém, de nada adianta a idealização de um cenário que agregue estímulos sensoriais e experiência de compra motivadora, sem levar em consideração os colaboradores que atuam no âmbito da operação. Dessa forma, no próximo tópico será abordado o P de pessoas, que constroem o dia-a-dia organizacional.

### **2.3.6 People (Pessoas)**

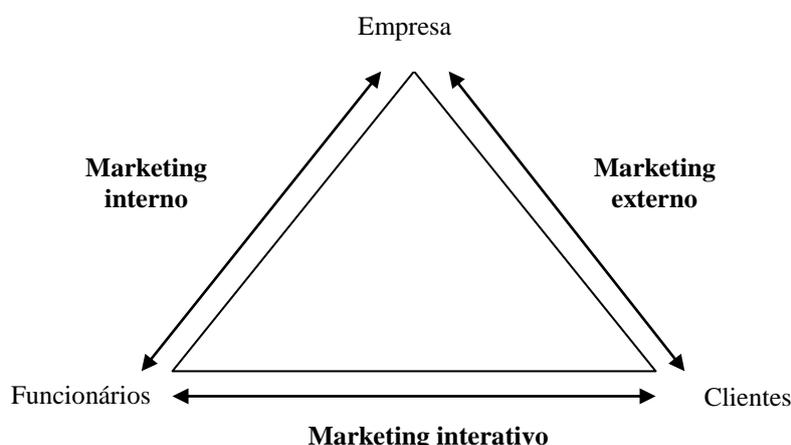
Os funcionários de uma organização são considerados tão importantes quanto qualquer um dos demais fatores que possam influenciar uma compra. São eles que estão na linha de frente, mantendo contato direto com os consumidores, influenciando em seu relacionamento com as organizações, estando sua satisfação diretamente relacionada à satisfação dos clientes (HOFFMAN *et al.*, 2010; LOVERLOCK e WIRTZ, 2006).

Para Grönroos (2003, p. 405), “o marketing interno é um pré-requisito para o êxito do marketing externo e do marketing interativo”, conforme ilustra a figura 10. Sendo assim, se

faz necessário às organizações primeiramente trabalharem o marketing interno, também conhecido como endomarketing, no qual os funcionários são um primeiro mercado para as organizações. A partir do momento que os funcionários perceberem e avaliarem positivamente as ofertas das organizações, poderão transmiti-las de maneira mais clara e eficiente aos consumidores e potenciais consumidores.

A excelência no atendimento - interatividade e conectividade com os clientes - assume papel estratégico no marketing de relacionamento propiciando a construção de laços duradouros com o público alvo visado.

**Figura 10: Tipos de marketing de serviços**



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong, 2007, p.219.

Segundo Hoffman *et al.* (2010) e Lovelock e Wirtz (2006), um desafio enfrentado pelas organizações, principalmente de serviços, é distinguir de suas concorrentes o pacote de benefícios que oferece. Dessa forma, seu pessoal é importante fonte de diferenciação e vantagem competitiva, sendo decisivo na escolha dos consumidores, além de estimular a sua fidelidade à organização.

Para Mattar (2011), o processo de gestão de pessoas se inicia com a descrição do cargo e especificação do trabalho, passando pelo recrutamento, seleção, treinamento, supervisão e controle, avaliação, até chegar à remuneração ou compensação do funcionário. O objetivo final desse processo (p.307) “é a obtenção, desenvolvimento e retenção de funcionários motivados e envolvidos de forma a manter a operação do negócio o mais eficaz possível”.

Por fim, no próximo tópico discorre-se sobre o último elemento que compõe os elementos do mix de marketing, concernente ao P de processos, que devem ser criados e

aperfeiçoados pelas pessoas, objetivando segurança, confiabilidade e rapidez na prestação de serviços.

### 2.3.7 Processes (Processos)

Segundo Loverlock e Wirtz (2008, p.187), os processos “descrevem o método e a sequência em que funcionam sistemas operacionais de serviços e como eles se interligam para criar as experiências e resultados de serviços que os clientes valorizarão”. Caso mal elaborados, os processos resultarão em lenta entrega de serviços, com qualidade ruim, frustrando os consumidores.

Para Kotler e Keller (2012, p. 24), “os processos refletem toda a criatividade, a disciplina e a estrutura incorporadas à administração de marketing”. As empresas devem evitar planejamento e tomada de decisão *ad hoc* e assegurar que ideias e conceitos avançados de marketing desempenhem o devido papel em tudo o que fazem. Somente com a instauração do conjunto certo de processos a orientar atividades e programas uma empresa, pode-se envolver em relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos. Outro importante conjunto de processos leva a empresa a gerar de forma criativa *insights* e inovações em bens e atividades de marketing.

De acordo com Hoffman *et al.* (2008), uma das técnicas mais utilizadas para analisar e administrar processos de produção é o fluxograma. Nele, as organizações conseguem apontar o tempo necessário de um processo a outro, a quantidade de estoque de cada etapa, seus custos envolvidos e possíveis gargalos no processo.

Uma vez encerrado o referencial teórico do trabalho, o próximo capítulo apresentará os aspectos metodológicos sobre a pesquisa realizada na empresa Coxinha do Gordin.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Resgatando o objetivo de pesquisa, que é identificar as estratégias de marketing orientadas para o cliente com foco na apresentação do mix de marketing em busca de vantagem competitiva e imagem, o presente capítulo expõe a metodologia adotada, visando melhor entendimento a respeito da elaboração do trabalho.

Em relação à orientação adotada, Kauark (2010, p.26) considera que “a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.” A mesma autora ainda afirma que esse tipo de pesquisa “não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas”. Além disso, Mascarenhas (2012, p.46) assinala que a orientação qualitativa “é muito comum em estudos sobre o comportamento de um indivíduo ou de um grupo social”. Dessa forma, pode dizer que a orientação da presente pesquisa é qualitativa, uma vez que analisa, interpreta e atribui significados aos comportamentos e aos fenômenos referentes à empresa estudada. Ademais, não tem seu processo baseado em termos numéricos propriamente ditos, ou seja, identifica e analisa dados não mensuráveis numericamente.

Tendo como base as tipologias propostas por Vergara (2005) – exploratória, descritiva e causal, a presente pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, como descritiva, na medida em que expõe as características dos consumidores da Coxinha do Gordin, assim como o mix de marketing e as estratégias do negócio, estabelecendo correlações entre as variáveis.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo, pois realiza um estudo de caso, concentrado em um único caso, a Coxinha do Gordin. De acordo com Gil (2010, p.37) o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa bibliográfica baseada em publicações em livros, sites, relatórios e documentos da Coxinha do Gordin.

Por fim, visando ao levantamento de informações, realizou-se uma entrevista pessoal com o sócio proprietário Daniel Lanziotti e a observação do ambiente. A entrevista foi realizada no dia 10 de junho do corrente ano, mediante roteiro semiestruturado, com perguntas abertas e com duração total de 50 minutos, sendo a mesma gravada e transcrita.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

### **4.1 A Empresa**

A Coxinha do Gordin é uma empresa do segmento de lanchonetes na cidade de Juiz de Fora, tendo se especializado na oferta de coxinhas com os mais variados recheios. Produto tipicamente brasileiro, a coxinha pode ser considerada o salgado mais popular no país, o que fez com que as servidas pela Coxinha do Gordin lograsse êxito no mercado juiz-forano em pouco mais de dois anos de existência, por agregar qualidade e valor.

No ano de 2016, pouco depois de formado no curso de Administração da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora (FACC-UFJF), Daniel Lanzotti, um dos fundadores da empresa, acabara de retornar de uma curta experiência de trabalho em uma empresa de materiais de construção na cidade do Rio de Janeiro, pretendendo colocar em prática um projeto que há tempos vinha desejando realizar. Pertencente a uma família detentora de dotes culinários, Daniel resolveu aliar essa expertise gourmet apreendida na convivência com familiares, aliado ao conhecimento adquirido na faculdade e, principalmente, na empresa júnior da mesma, a Campe Consultoria para perseguir a abertura de um pequeno negócio.

Dessa forma, mais precisamente no dia 9 de julho de 2016, inaugurava-se, no centro de Juiz de Fora, a Coxinha do Gordin, empreendimento idealizado por Daniel Lanzotti, junto a seu primo Rodrigo Lanzotti, recém-formado em Engenharia Civil que também incorporou o desafio desse projeto. A empresa se especializou no fornecimento de coxinhas com sabores diferenciados, primando por qualidade e bom atendimento, e visando atender o público em geral, das mais diversas faixas etárias ou classes sociais, que procuravam novidade em lanches.

Desde a sua fundação, a empresa sempre teve boa aceitação do público, não só pelos atributos dos produtos oferecidos, mas também pela excelência no atendimento. Criando uma maior proximidade com os clientes, os proprietários estão sempre atentos a sugestões e conselhos, motivo pelo qual foram realizando mudanças e pequenas adaptações em seu portfólio, de forma a melhor atendê-los.

Às vésperas de completar dois anos de fundação, os donos resolveram ampliar o espaço da loja, localizada no Shopping Marechal nº450, loja 22, já que o mesmo não mais atendia a sua demanda, não comportando uma quantidade maior de clientes em dias e horários de pico.

Dessa forma, por já terem se estabelecido em um excelente ponto, em uma galeria no centro da cidade, com grande movimentação de pessoas, foi alugada uma loja contígua, unindo os dois espaços, criando um ambiente mais amplo e confortável. Atualmente, a empresa possui duas lojas, após a abertura da segunda unidade, localizada na Avenida Barão do Rio Branco, nº 2639, próxima à esquina com a Rua Oscar Vidal.

O estabelecimento localizado no Shopping Marechal funciona nos dias de semana das 10 às 19 horas e, aos sábados, das 10 às 15 horas, visando atender clientes que trabalham no centro da cidade e aqueles que estão de passagem ou em compras. Já a loja localizada na Avenida Barão do Rio Branco funciona das 9 às 19 horas, visando atender aos profissionais que trabalham na região e desejam realizar uma refeição antes de iniciarem suas jornadas. Além disso, há também o serviço delivery, com encomendas realizadas através do aplicativo “Uber Eats”.

Atualmente a empresa opera com nove colaboradores, responsáveis pela parte operacional, além dos sócios-proprietários, que são responsáveis por todo processo de gestão da empresa, desde a compra de insumos e fabricação dos produtos, ao controle financeiro e definição de estratégias de negócios.

#### **4.2 Estudo de marketing da Coxinha do Gordin**

Com base nas abordagens teóricas sobre estratégias de marketing propostas por Kotler e Keller (2012), Boone e Kurtz (2009), Ferrel e Hartline (2009) e Cobra (2009), é possível afirmar que a Coxinha do Gordin é uma organização que se preocupa em desenvolver estratégias mercadológicas. Através da pesquisa foi possível perceber que os empresários planejam a concepção de produtos diferenciados, através da oferta de coxinhas gourmet; a fixação de preço que agrega valor e custo-benefício; a boa comunicação; a promoção; a conveniência; e a qualidade do atendimento, sem negligenciar a manutenção de relacionamentos que busque a fidelização da clientela.

Denota-se que o pequeno negócio para alcançar crescimento sustentável deve incorporar uma cultura centrada no cliente, compreendendo o comportamento de compra dos indivíduos aliado aos desejos e necessidades, além de desenhar um mix de marketing (7 p's) que seja competitivo e criativo.

#### 4.2.1 Análise do comportamento do consumidor

De acordo com as definições propostas por Solomon (2011), Kotler e Keller (2012) e Boone e Kurtz (2012), será analisado o comportamento do consumidor, perpassando pelos elementos que o influencia, o ambiente em sua volta e os tipos de comportamento na hora da compra.

Conforme o modelo do comportamento do consumidor proposto por Kotler e Armstrong (2007), os estímulos de marketing (preço, praça, produto e promoção), aliados a outros estímulos (culturais, sociais, pessoais e psicológicos), influenciam o comportamento do consumidor. Através de sua análise, podem-se identificar quais são esses estímulos presentes no comportamento do consumidor da Coxinha do Gordin.

Dentre os fatores culturais estão a cultura, subcultura e classe social. Nesse caso, observa-se que a coxinha é um produto eminentemente brasileiro, fazendo parte da cultura alimentar. Os recheios variam de região para região, observando as diversas subculturas, sendo que no Nordeste tem-se recheios de coxinha com carne seca, no Norte com pirarucu e no Sudeste, considerando especificamente o estado de Minas Gerais, as coxinhas apresentam recheios com os mais diversos tipos de queijo. No que concerne às classes sociais o público alvo da Coxinha do Gordin se concentra precipuamente nas classes B e C.

Os fatores sociais são formados pelos grupos de referência, família, papéis sociais e status. Dentre esses, a família pode ser considerada o maior influenciador no comportamento de compra do consumidor, visto que, caso seus membros prefiram realizar lanches no centro da cidade, acabarão por influenciar os demais integrantes a também consumir na Coxinha do Gordin.

Entre os estímulos pessoais dos consumidores estão idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, situação financeira e estilo de vida.

Segundo Kotler e Keller (2012) e Lamb *et al.* (2012), a idade e o ciclo de vida dos consumidores influenciam diretamente em seus gostos e escolhas com relação ao consumo. Em sondagem com o sócio da Coxinha do Gordin, o mesmo informou que a empresa atende às mais diversas faixas etárias, não sendo possível determinar uma que mais se destaque, pois seu produto não é voltado para alguma faixa, em específico.

Conforme Kotler e Armstrong (2007), a situação financeira é outro elemento determinante na escolha do produto. Por possuir um produto com valor mais elevado que a concorrência, a Coxinha do Gordin acaba atraindo consumidores com um poder aquisitivo mais elevado para os produtos gourmet. Porém, isso não faz com que pessoas com situação

financeira mais baixa deixem de frequentar o estabelecimento, apenas o fazendo com menor frequência se comparado àqueles com situação mais confortável, priorizando as coxinhas com sabores tradicionais e mais acessíveis, de uma forma geral.

Conforme apresentado, dentre os principais estímulos psicológicos tem-se: motivação, percepção, aprendizagem e memória.

Ao considerar a teoria de Abraham Maslow, que divide as necessidades hierarquicamente, pode-se dizer que os consumidores da Coxinha do Gordin buscam satisfazer suas necessidades fisiológicas, como fome e sede, ao consumir seus produtos.

A percepção dos consumidores acerca da Coxinha do Gordin pode ser influenciada pelos estímulos recebidos através dos cinco sentidos, conforme ensinam Boone e Kurtz (2012). Com um ambiente limpo, bem organizado e decorado, o estabelecimento se mostra atraente ao consumidor. Além disso, os produtos expostos, sempre frescos, saborosos e atrativos visualmente são motivadores de compra, gerando percepção positiva e repetição de compra, via aprendizagem.

Com base nos estudos de Solomon (2011) e Kotler e Keller (2012) acerca da aprendizagem positiva, temos que aquela adquirida ao longo das experiências com a coxinha do Gordin, aliada à memória, faz com que essas experiências sejam marcantes e sempre lembradas, levando os clientes a retornem outras vezes ao estabelecimento.

Dito isto, tem-se que os diversos estímulos citados influenciarão na forma como o consumidor se comporta, sendo importante para a organização entendê-los e gerenciá-los de forma a alcançar seus objetivos, inerentes a preferência de marca e satisfação.

No que diz respeito aos tipos de comportamento de compra, Kotler e Armstrong (2007) dividem em quatro tipos, a depender do nível de envolvimento do comprador e o nível de diferença entre as marcas: comportamento de compra complexo, habitual, com dissonância cognitiva e em busca de variedade. Desses, o que mais se adapta ao consumidor da Coxinha do Gordin é o comportamento de compra em busca de variedade, pois há um baixo nível de envolvimento com a compra, porém diferenças significativas entre os produtos concorrentes e as ofertas de sabores, fazendo com que os clientes busquem novidades e novas experiências a cada degustação. Assim, reforça-se a necessidade de estar sempre buscando novas receitas para que os clientes optem pela marca Coxinha do Gordin, reforçando a imagem de inovação e renovação do cardápio.

No tópico seguinte analisar-se-á o processo de decisão de compra do consumidor da coxinha do Gordin, assim como suas características.

#### 4.2.2 O processo de decisão de compra

Conforme Ferrel e Hartline (2009), Kotler e Armstrong (2007) e Kotler e Keller (2012) demonstraram, o processo de decisão de compra dos consumidores apresenta, basicamente, cinco etapas. A seguir, discorrer-se-á sobre essas etapas para os clientes Coxinha do Gordin.

Sendo assim, segundo Kotler e Keller (2012), todo o processo se inicia com o reconhecimento de um problema ou necessidade, originado de estímulos internos ou externos. No caso dos consumidores da Coxinha do Gordin, os principais estímulos internos percebidos são em relação a fome e sede, necessidades básicas dos seres humanos que, quando alcançam o nível de consciência, se transformarão em um impulso. Outros estímulos externos podem ocorrer, como no caso da pessoa se sentir tentada a consumir a coxinha ao ver outra pessoa o fazendo, através de uma degustação, estímulos visuais oriundos dos produtos expostos na vitrine ou em cartazes, além do cheiro exalando da cozinha, aguçando o olfato.

Na segunda etapa, os consumidores da Coxinha do Gordin buscam informações acerca do produto, podendo ocorrer por meio de fontes pessoais, como amigos e familiares, nas fontes públicas, como internet, ou mesmo nas fontes experimentais, através do consumo no estabelecimento. A Coxinha do Gordin tem uma expressiva propaganda boca a boca, oriunda de amigos e familiares que propagam a reputação do produto, e também utiliza o Instagram e o Facebook como fontes de informação.

Além disso, conforme salientam Kotler e Keller (2012) quanto ao nível de interesse dos consumidores, daqueles que consomem na Coxinha do Gordin é considerado de atenção elevada, em que os consumidores estão mais abertos a receber informações sobre a organização e seus produtos comercializados, sem a necessidade de muito empenho na busca das mesmas.

Na terceira etapa, ocorre a avaliação de alternativas. Nela, segundo Cobra (2009), além de ser lembrada a marca de maior reconhecimento do mercado, também será levado em conta aquela que entregar melhores atributos e benefícios aos consumidores. Dessa forma, a Coxinha do Gordin busca ser lembrada pela qualidade, diversidade de sabores, rapidez, conveniência, boa relação custo-benefício, sendo grande a diferença se comparada aos seus concorrentes.

Na decisão de compra, o consumidor da Coxinha do Gordin transforma uma intenção de compra em uma compra efetiva. Nesse caso, os riscos percebidos que podem influenciar na decisão de compra, modificando, adiando ou cancelando são: o risco funcional, quando o

produto não atende às expectativas; e o risco financeiro, quando o produto não vale o preço pago.

Após realizarem a compra, os consumidores da Coxinha do Gordin iniciam a avaliação sobre os produtos adquiridos. Segundo Ferrel e Hartline (2009), nesse estágio os consumidores podem experimentar sentimentos como encanto, satisfação ou insatisfação, a depender do grau de expectativa alcançado com os produtos da organização. Além disso, os serviços que envolvem a oferta do produto também influenciam nesse aspecto. Em geral, não há ocorrências de insatisfação ou reclamações sobre a empresa e o produto, denotando consistência e convergência aos objetivos de retenção da clientela.

Além disso, segundo Kotler e Armstrong (2007) os consumidores podem sofrer dissonância cognitiva, que é um desconforto ocasionado por um conflito no pós compra, em que se há dúvida se o produto atendeu suas expectativas. Dessa forma, para que isso não ocorra, a Coxinha do Gordin e seus colaboradores devem se esforçar para atender às expectativas de seus consumidores, procurando reforçar a experiência e dirimir problemas ou críticas que porventura venham a emergir.

Assim, finaliza-se o estudo do processo de compra do consumidor da Coxinha do Gordin, buscando entender como funcionam suas etapas e a melhor maneira de trabalhá-las. No tópico seguinte dissecar-se-á as estratégias de marketing orientadas para os clientes.

#### **4.2.3 Estratégias de marketing da Coxinha do Gordin voltadas ao cliente**

Com base nos conceitos propostos por Kotler e Armstrong (2007) acerca das estratégias de marketing voltadas ao cliente, delinea-se que as etapas para sua elaboração consistem em: segmentação de mercado, determinação do mercado-alvo, diferenciação e posicionamento.

Em relação à segmentação, conforme proposto por Ferrel e Hartline (2009) e Cobra (2009), ela visa dividir grandes mercados para determinados produtos ou categorias de produtos em segmentos menores ou grupos com relativa homogeneidade, como forma de atender necessidades e expectativas de forma mais dirigida e ampla. As variáveis de segmentação são: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental, como descrevem os autores supramencionados.

Assim, tem-se que para o segmento de lanches ou refeições fora de casa, o público alvo consiste em indivíduos de ambos os sexos, classes sociais diversas e de todas as idades que buscam produtos que agreguem valor, conveniência, sabor e nutrição para o seu dia a dia, em ambientes diversos de acordo com os seus interesses, estilo de vida e renda.

Após a segmentação do mercado, a etapa seguinte consiste na seleção de mercado alvo. Nela, conforme propõem Ferrel e Hartline (2009), as empresas avaliam os diversos segmentos, verificando sua atratividade e oportunidades oferecidas por eles. Dentre as estratégias de cobertura de marketing trabalhadas, a coxinha do Gordin adota o marketing concentrado, ou de nicho, operando em um segmento de mercado pequeno e bem definido, que é voltado aos consumidores de coxinha, buscando conhecer mais a fundo seus desejos e necessidades, direcionando seus esforços em marketing para melhor atendê-los.

Assim, tem-se que o público alvo da Coxinha do Gordin é formado por pessoas de ambos os sexos e de todas as idades, primordialmente das classes B e C, residentes na cidade de Juiz de Fora e região que apreciam lanches e refeições fora do lar, amantes de coxinhas em suas diferentes formas e sabores, não abrindo mão de um ambiente diferenciado e um bom atendimento. A vertente comportamental está mais saliente nessa configuração de público alvo, posto que se prioriza benefícios e ocasiões especiais ou específicas para o consumo de coxinhas, ou seja para lanches rápidos ou quando as pessoas estão em compras e degustam o produto nessa ocasião.

Segundo Lamb *et al* (2012) e Cobra (2009), o posicionamento se refere ao lugar que o produto ocupa na mente dos consumidores em relação aos seus concorrentes, levando em conta suas características, como desempenho e benefícios. A Coxinha do Gordin utiliza a estratégia de posicionamento “mais por mais”, ofertando um produto superior em relação aos produtos concorrentes, justificando o preço mais elevado para cobrir seus custos.

A diferenciação, segundo definição de Ferrel e Hartline (2009) e Cobra (2009), corresponde à criação de diferenças na oferta de produtos, de forma que as distinga dos mesmos produtos concorrentes. Sendo assim, a Coxinha do Gordin adota a estratégia de diferenciação por produto, fazendo com que suas coxinhas sejam reconhecidamente únicas para os clientes, de forma que os mesmos produtos ofertados pelos concorrentes não tenham comparação em relação às suas coxinhas. Para o empresário, se aliam ao produto o bom atendimento e o ambiente diferenciado, formando os três pilares que sustentam a diferenciação de sua organização.

## 4.2.4 Análise do mix de marketing

### 4.2.4.1 Product (Produto)

Segundo Parente (2011), os serviços apresentam quatro características básicas que os diferenciam dos produtos. Com relação a intangibilidade, os serviços oferecidos pela Coxinha do Gordin não podem ser tocados, percebidos ou provados antes do consumo. Dessa forma, a organização deve enviar os “sinais” para que os clientes percebam todas as qualidades intrínsecas, como atendimento profissional, ambiente acolhedor e diferenciado, além de coxinhas bem elaboradas e visualmente atrativas.

Quanto a inseparabilidade, o serviço depende da interação cliente-funcionário, não havendo meio de separação. Sendo assim, a Coxinha do Gordin busca treinar seus funcionários para que atendam da melhor maneira possível seus clientes, pois não basta um produto de qualidade se os serviços que envolvem o mesmo não estão de acordo com o exigido. Cortesia, rapidez, hospitalidade e competência são primordiais, fazendo com que haja conectividade e interatividade que imprima sólidos relacionamentos.

Em relação a variabilidade, tem-se que os serviços variam de acordo com o funcionário que o executa, como e onde o faz. Assim, a Coxinha do Gordin busca criar processos e rotinas de forma a padronizar os serviços e evitar falhas. Como exemplo, no caso do funcionário entregar um sabor de coxinha diferente do que foi pedido pelo cliente, a organização se prontifica em dar outra do saber escolhido, sem cobrança, como forma de contornar a situação e fazer com que o cliente não fique insatisfeito.

Sobre a perecibilidade, os serviços não podem ser estocados para venda ou uso posterior. Dessa forma, na Coxinha do Gordin há um conhecimento prévio dos momentos de maior movimento das lojas, de forma que a quantidade de atendentes varie a depender do horário e dias da semana, procurando equilíbrio entre oferta e demanda.

De acordo com a hierarquia de valor proposta por Kotler e Keller (2012), o benefício central da Coxinha do Gordin é corroborado por coxinhas gourmets preparadas com a receita do vovô com o seguinte slogan: “a felicidade é aqui”. No segundo nível, o produto básico é composto por mesas, cadeiras, utensílios, ferramentas e acessórios para a prestação do serviço. Já no terceiro nível, o produto esperado, remete-se à qualidade, variedade, limpeza, conforto e atendimento cortês. No quarto nível, o do produto ampliado, se traduz no ambiente diferenciado e exclusivo, horário de funcionamento estendido, produtos gourmet, bandejas de mini coxinhas congeladas e promoções. Por fim, no quinto nível, referente ao produto

potencial, tem-se a ampliação do cardápio com produtos veganos, expansão da Coxinha do Gordin para demais localidades da região e a criação de franquias.

Levando-se em conta a definição apresentada por Kotler e Armstrong (2007), Ferrel e Hartline (2009) e Kotler e Keller (2012), os produtos da Coxinha do Gordin são classificados como de consumo, pois são destinados ao consumidor final. Dentre suas subdivisões, especifica-se como produtos de conveniência, pois são itens relativamente baratos e adquiridos com certa regularidade pelos consumidores, exigindo pouco tempo, esforço e comparação para sua aquisição.

Conforme proposto por Kotler e Keller (2012) acerca das categorias de produtos ofertados pelo mercado, a Coxinha do Gordin está na categoria híbrida, pois oferta bens acompanhados de serviços. No caso dos bens, tem-se mobiliário, decoração, utensílios e acessórios e para a prestação de serviços o preparo da coxinha, carro-chefe da empresa, atendimento, formas de pagamento, ambiente diferenciado e horário de funcionamento estendido.

O cardápio atual da Coxinha do Gordin está exposto abaixo.

**Figura 11: Cardápio Coxinha do Gordin**

Coxinhas Salgadas Sabores		Coxinhas Doces Sabores	
Frango (Frango e Temperado)	6,50 / 7,50	Nutella	4,00
Frango com Catupiry® (Frango, Catupiry® e Temperado)	7,50 / 8,50	Doce de Leite	4,00
Frango com Cheddar (Frango, Cheddar e Temperado)	7,50 / 8,50	<b>Bebidas</b>	
Camarão com Catupiry® (Camarão, Catupiry® e Temperado)	11,50 / 12,50	Refrigerante Lata	5,00
Peito de Peru (Peito de Peru, Milho Verde, Queijo e Temperado)	6,50 / 7,50	Refrigerante Garrafinha	2,75
Bacon com Queijo (Bacon, Queijo Prato e Temperado)	7,50 / 8,50	Água Comum	1,00
Quatro Queijos (Parmesão, Provolone, Muçarela, Cream Cheese e Orégano)	7,50 / 8,50	Água com gás	1,50
Pizza (Presunto, Muçarela, Queijo e Orégano)	6,50 / 7,50	Suco Lata	5,00
Napolitana (Presunto, Muçarela, Queijo, Tomate e Orégano)	6,50 / 7,50	Suco natural	6,00
Milho Verde (Milho Verde, Queijo e Temperado)	6,50 / 7,50	Ice Tea	7,00
Pão de Queijo (Pão de Queijo)	2,50	Café	3,00
Pão de Queijo com Catupiry® (Pão de Queijo recheado com Catupiry®)	3,00	Café com leite	3,50
Porção Gourmet (3 coxinhas tamanho feio de calabresa com Catupiry® e milho berbereque suado)	13,00	Cappuccino	4,50
Porção Gourmet (3 coxinhas tamanho feio de carne seca com Catupiry® e milho berbereque suado)	13,00	Chocolate	4,50
Porção Gourmet (3 coxinhas tamanho feio de tomate seco com tomate e milho berbereque suado)	13,00		
Bandeja de coxinha (13 coxinhas tamanho feio)	20,00		
Bandeja de coxinha (13 coxinhas de camarão com Catupiry® tamanho feio)	25,50		

Fonte: Coxinha do Gordin, 2019.

Como se pode ver, o mesmo se utiliza de cores quentes, como vermelho e amarelo, que são bastante estimulantes e chamativas por sobre o produto da empresa. Além disso, ele está

organizado em três grandes segmentos, que são o de coxinhas salgadas, doces e bebidas, incorporando também o slogan “Felicidade é aqui!”.

#### **4.2.4.2 Price (Preço)**

Conforme apresentado por Grewal e Levy (2016), o preço é o sacrifício geral que o consumidor está disposto a fazer para adquirir determinado produto ou serviço. Sendo assim, os preços praticados pela Coxinha do Gordin visam compensar esse sacrifício, tanto monetário como de tempo, que seus clientes realizam para aquisição de seus produtos.

Dentre os fatores levados em consideração para precificação dos produtos, segundo Ferrel e Hartline (2009), são: os custos, os preços dos concorrentes e a sua demanda. Dentre eles, os que mais impactam a precificação adotada pela Coxinha do Gordin são os custos e os preços dos concorrentes. Inicialmente, os empresários levaram em conta os custos dos insumos utilizados na fabricação das coxinhas para poderem precificar seus produtos, acrescentando um valor para cobrir demais custos operacionais e uma margem de lucro. Conforme foram adquirindo mais experiência no ramo, buscaram adequar seus preços de acordo com o preço da concorrência, não levando apenas em conta os custos incorridos na fabricação do produto. Atualmente, o preço praticado pela organização é mais elevado que os dos concorrentes, sendo justificado pela qualidade e sabores únicos dos produtos ofertados, segundo os proprietários.

Dentre os diversos métodos de determinação do preço do produto apresentados por Mattar (2011) e Kotler e Keller (2012), a Coxinha do Gordin adota a precificação baseada em valor percebido, pois o valor praticado corresponde ao conjunto de atributos e benefícios valorizados pelos clientes, no que se refere à coxinha e no caso de outros itens do cardápio como sucos e refrigerantes a prática do *mark-up* se faz presente, em que se adiciona um valor padrão ao custo do produto.

#### **4.2.4.3 Place (Praça)**

Conforme os tipos de canais propostos por Kotler e Armstrong (2007), a Coxinha do Gordin se posiciona no canal 1, configurando uma venda direta, sem a presença de intermediário. E no que tange a gestão de suprimentos, a empresa procura integrar de maneira eficaz e eficiente o relacionamento com seus fornecedores, para que não haja falta de insumos

que comprometam a produção e a oferta de produtos, conforme ensinamentos de Grewal e Levy (2016), relacionados ao tema.

Atualmente a organização possui dois estabelecimentos: um no Marechal Shopping, e outro na Avenida Barão do Rio Branco. O primeiro possui ótima localização, com grande fluxo de pessoas, que acabam se dirigindo ao estabelecimento para realizarem suas refeições durante o horário de trabalho, ou mesmo quando a passeio pelo centro da cidade. O segundo, localizado na Avenida Barão do Rio Branco, nº 2639, também possui boa localização, com um fluxo ainda maior de pessoas, por estar próximo a diversos edifícios comerciais e alguns colégios e faculdades, além de estar em uma das principais avenidas da cidade.

Dentre os principais membros do canal de marketing da Coxinha do Gordin, tem-se os fornecedores de matéria prima, que são os parceiros de “nível acima”, e a Uber Eats, responsável por coordenar a atividade de delivery da organização, que são os parceiros “nível abaixo”, que se voltam aos clientes finais, como referenciados por Kotler e Armstrong (2007).

Cobra (2009) e Lamb *et al.* (2012) enfatizam que a função logística é estratégica para qualquer organização, o que corrobora com a logística da Coxinha do Gordin. Kotler e Armstrong (2007) e Kotler e Keller (2012) discorrem sobre as funções logísticas como sendo: processamento de pedido, estoque, armazenagem e transporte. No caso da Coxinha do Gordin, existe uma boa integração entre o processamento das comandas e a cozinha minimizando falhas e erros, além de boa interface como todos os fornecedores com entregas diárias, semanais e mensais de acordo com a perecibilidade e uso dos itens, áreas de estocagem e armazenagem seguras e integradas ao ambiente, sendo o transporte de responsabilidade dos fornecedores e o delivery terceirizado.

Assim, tem-se que a empresa alcança rentabilidade e produtividade em suas ações através de ações planejadas de compras, parcerias com fornecedores, controles rígidos de produção e estoque .

#### **4.2.4.4 Promotion (Promoção)**

Conforme as definições de Mattar (2011), Lamb *et al.* (2012) e Kotler e Keller (2012), a comunicação é essencial para manter os consumidores informados, além de persuadir e lembrar de seus produtos e promoções. As diversas mídias disponíveis para a comunicação na Coxinha do Gordin buscam transmitir mensagens e apelos instigantes e motivadores para chamar a atenção e cativar o público alvo visado.

Dentre os diversos elementos da comunicação integrada de marketing existentes, a Coxinha do Gordin se utiliza da venda pessoal, relações públicas, promoção de vendas, marketing interativo e marketing boca a boca.

No âmbito da venda pessoal, Kotler e Armstrong (2007) e Grewal e Levy (2016) a consideram como um fluxo de comunicação entre a organização e um potencial consumidor. Dessa forma, a Coxinha do Gordin o pratica diariamente, no contato de seus funcionários com os clientes que vão ao estabelecimento para adquirir seus produtos, sendo o mais praticado dentre todos os elementos de promoção.

Em se tratando de relações públicas, conforme proposto por Kotler e Armstrong (2007), Ferrel e Hartline (2009) e Grewal e Levy (2016), as organizações devem construir uma boa imagem junto aos consumidores. Dessa forma, a Coxinha do Gordin busca manter um diálogo com seus clientes, transmitindo uma imagem positiva e próxima deles, fazendo uso de publicações e notícias em redes sociais, acrescido de identidade de mídia.

Com relação à promoção de vendas, a organização almeja estimular as pessoas a consumirem, incrementando sua demanda no curto prazo, combatendo seus concorrentes e fidelizando os clientes, conforme apontado por Kotler e Armstrong (2007) e Cobra (2009). Dentre as ferramentas de promoção de vendas utilizadas pela Coxinha do Gordin, tem-se os brindes distribuídos em promoções realizadas através de seu perfil no Instagram e da “Carta Curinga”, que se configura em um cartão que concede benefícios a seus usuários em alguns estabelecimentos, mediante descontos e vantagens para sua utilização. Dessa forma, a empresa visa alcançar um maior número de consumidores, muitas das vezes que desconhecem a existência da mesma e, que a partir do contato com a “Carta Curinga”, buscam experimentar seus produtos.

O marketing interativo é referente às atividades realizadas em meios digitais como forma de atingir potenciais consumidores, aprimorando sua imagem e aumentando o número de vendas, conforme preconizado por Kotler e Keller (2012). Como meios de comunicação a organização se utiliza basicamente do Instagram, realizando posts diários, nos quais procura mostrar seus produtos e realizar uma maior interação com seu público. Outra rede social que a empresa possui é o Facebook, mas que é pouco utilizado atualmente, visto que está em declínio e apresenta pouca conectividade com os clientes.

Por fim, segundo Kotler e Keller (2012), o marketing boca a boca consiste na comunicação entre as pessoas, que transmitem suas experiências entre elas, fazendo com que um maior público seja informado da existência da organização. Essa pode ser considerada uma ferramenta interessante para a Coxinha do Gordin, que alcançou um maior público

graças a divulgação feita entre os próprios clientes a pessoas da família, amigos e colegas de trabalho, propagando as experiências positivas para com a organização.

Atualmente a empresa firmou uma parceria com o Ibitioca Off Road, evento que ocorre na cidade de Ibitioca há mais de 30 anos e que atrai turistas de todo o Brasil. Nessa parceria, foi lançada o sabor de coxinha de calabresa com catupiry, novidade já testada e aprovada pelos clientes. Dessa forma, há uma exposição ainda maior da marca, visando atrair cada vez mais consumidores.

Cumprе ressaltar que, segundo o próprio empresário, o elemento “promoção” é um ponto fraco, visto que poderia haver mais empenho na comunicação com os clientes, sendo realizadas mais ações em redes sociais, promoções e parcerias.

#### **4.2.4.5 Physical evidences (Evidências físicas)**

Conforme exposto por Hoffman *et al.* (2010), a evidência física engloba tudo o que é tangível na organização, como elementos internos, externos e outras evidências. Com relação ao ambiente físico, a Coxinha do Gordin buscou invalidar o padrão dos estabelecimentos comerciais do centro da cidade, com balcões e mesas postadas de forma tradicionais, adotando uma configuração mais atraente aos olhos dos consumidores. Além disso, a empresa utiliza folders que informam os diversos sabores disponibilizados, funcionários uniformizados e bem apresentados, um cardápio bem posicionado e iluminado nas lojas, de forma a ficar visível aos olhos dos clientes, e seu tradicional slogan, que reforça a imagem que a organização quer transmitir: “Felicidade é aqui!”.

No que diz respeito às cores, em um primeiro momento buscou-se apostar em algo diferente, saindo um pouco das tradicionais cores vermelha e amarela, adotando-se a cor verde. Porém, não houve muito sucesso, visto que as cores vermelha e amarela acabam sendo as mais tradicionais e comumente utilizadas em estabelecimentos que fornecem refeições. Dessa forma, junto a elas, acrescentou-se a cor verde, formando assim as tonalidades que representam a organização.

A loja localizada na galeria da Marechal Deodoro possui seis mesas que são acompanhadas de pequenos bancos ou sofás e que comportam duas pessoas cada. Na loja da Avenida Barão do Rio Branco são sete mesas, sendo três delas comportando quatro pessoas cada, e outras quatro comportando quatro pessoas cada, além de uma bancada para três pessoas, todas acompanhada de cadeiras ou sofás.

Segundo o empresário, o ambiente funciona como um diferencial de atração aos clientes. As lojas possuem conceitos semelhantes: as cores usadas e o layout são idênticos, possuem algumas plantas, boa iluminação, comodidade e uma música ambiente aprazível, que busca agradar a um maior número de clientes, sem incomodar aqueles que buscam tanto se alimentar, como também, bater um papo.

O empresário comenta que as lojas possuem certa diferença quanto aos dias de maior movimento. Por atender mais um público que trabalha nas redondezas, a loja da Avenida Barão do Rio Branco possui maior movimento de segunda a sexta feira, distribuído de forma mais homogênea, distinta da loja do Marechal Shopping, que atende mais pessoas que fazem compras e acabam realizando uma parada no estabelecimento para lanchar, apresentando maior movimento de quinta-feira a sábado.

Com relação ao horário, o empresário informou que na parte da manhã o movimento é mais fraco, principalmente na loja do Marechal Shopping, aumentando um pouco no horário do almoço. Além disso, o horário de maior movimento das lojas costuma ser o mesmo, estando entre as 15hs e 17h30min, coincidindo com a saída do trabalho e dos colégios no entorno.

As lojas não possuem garçom, porém caso o cliente deseje, em vez de realizar o pedido no balcão, ele pode primeiramente se acomodar no ambiente de loja e solicitar o atendimento, se dirigindo ao seu encontro um dos atendentes, que anotarão seu pedido e realizarão em seguida o preparo e a entrega do produto. Outra forma de atendimento ao público é através do delivery, realizado pelo aplicativo Uber Eats. O mesmo funciona apenas como um complemento de vendas para a empresa, já que o carro chefe mesmo é o atendimento presencial nas lojas.

Em suma, observando os preceitos emanados por Lovelock e Wirtz (2006), pode-se dizer que a Coxinha do Gordin busca trabalhar todos os aspectos concernentes ao ambiente físico de suas lojas, não focando somente na otimização de apenas um deles. A experiência de compra perpassa a arquitetura do entretenimento procurando trabalhar cores, decoração, mobiliário, uniformes, iluminação, dentre outros aspectos, que inspirem uma atmosfera lúdica e com personalidade.

#### 4.2.4.6 People (Pessoas)

Conforme Hoffman *et al.* (2010) e Loverlock e Wirtz(2006), os funcionários são tão importantes quanto qualquer outro fator influenciador de compra, pois eles estão na linha de frente da organização, mantendo contato direto com os clientes. Na Coxinha do Gordin, atualmente trabalham nove colaboradores, além dos sócios, responsáveis por proporcionar um atendimento amigável e cortês, sendo estratégicos no contexto da dinâmica e cultura organizacional.

Além de ser responsável pela parte administrativa, Daniel Lanzotti, um dos sócios da Coxinha do Gordin, coordena o funcionamento das lojas, realiza buscas por novos parceiros, auxilia na atualização das redes sociais e na produção e no atendimento, se preciso. O outro, Rodrigo Lanzotti, é o responsável pela coordenação da produção. No quadro 3, visualiza-se as funções dos demais funcionários

**Quadro 3: Funções dos funcionários**

Funcionário	Função
Romualdo	- Responsável pela loja do Marechal Shopping; - Responsável pela atualização do Instagram, juntamente com Daniel; - Atendimento na loja do Marechal Shopping
Jaaziel	- Responsável pelo atendimento na loja da Avenida Barão do Rio Branco
Rafael	- Atendimento na loja do Marechal Shopping
Yan	- Responsável pela fritura na loja do Marechal Shopping; - Responsável pela fabricação dos recheios durante os dias de semana
Eberson	- Responsável pela fritura na loja da Avenida Barão do Rio Branco; - Suporte na produção das coxinhas
Junior	- Produção das coxinhas
Pablo	- Produção das coxinhas
Breno	- Produção das coxinhas
Welder	- Produção das coxinhas; - Atendimento na loja da Avenida Barão do Rio Branco

Fonte: Coxinha do Gordin, 2019.

Além disso, segundo o próprio Daniel, todos os funcionários são responsáveis pela limpeza e organização de seu ambiente de trabalho, seja inerente à área de produção ou atendimento ao público, devendo prezar pela boa apresentação dos mesmos.

Com relação aos salários, a empresa oferece uma remuneração um pouco acima do piso da categoria, além de fornecer vale transporte. Ressalta-se que, mensalmente um funcionário que se destacou no cumprimento de suas atribuições, recebe uma bonificação a título de premiação e motivação.

Segundo o empresário, o processo de seleção é feito por indicação, sendo analisado o currículo do candidato e, posteriormente, uma entrevista. Sendo aprovado, o novo funcionário passa por um treinamento de excelência em atendimento e de suas funções na empresa, trabalhando assim ações de endomarketing.

Para finalizar, os funcionários da Coxinha do Gordin não utilizam nenhum equipamento de proteção individual específico, sendo exigido pela Vigilância Sanitária o uso de calçado fechado e calça. Além disso, eles também utilizam touca, avental e precisam estar com as unhas cortadas e as mãos bem higienizadas para preparo e manuseio das coxinhas.

Cumprir enfatizar as visões de Grönroos (2003) e Kotler e Armstrong (2007) sobre a importância do marketing interno ou endomarketing para o sucesso organizacional. Na Coxinha do Gordin, o elemento mais importante é o colaborador, que estando capacitado e motivado irá proporcionar um atendimento de excelência (marketing interativo). O marketing externo é uma questão de imagem, corroborado pelas pessoas que atuam na linha de frente, sustentado pelo slogan: “A felicidade é aqui!”.

#### **4.2.4.7 Processes (Processos)**

Segundo Kotler e Keller (2012), os processos refletem toda criatividade e disciplina incorporadas à organização. Dessa forma, depreende-se que os processos referentes à fabricação das coxinhas e funcionamento das lojas são bem estruturados e desenhados, otimizando tempo, recursos e dinheiro.

O processo de fabricação das coxinhas se inspira em uma receita criada pelo avô dos sócios e que foi passando pela família, até chegar aos empresários, que fizeram pequenas adaptações de acordo com as necessidades e demandas do mercado. Os recheios das coxinhas são produzidos em grande parte aos sábados, sendo posteriormente acondicionados para fabricação das coxinhas durante a semana. Porém, os recheios de frango e camarão, por apresentarem uma saída mais robusta, são preparados todos os dias. As coxinhas são produzidas diariamente, sendo acondicionadas por, no máximo, dois dias, como forma da empresa oferecer um produto mais fresco e saboroso.

O processo desde a abertura até o fechamento da empresa funciona da seguinte maneira: ao chegar, o funcionário responsável pela fritadeira realiza a limpeza da mesma para que, em seguida, inicie o processo de fritura dos produtos. Enquanto isso, outro funcionário fica responsável pela limpeza e arrumação da loja, além de ir abastecendo a estufa com as coxinhas. Só depois que ela já esteja carregada é que se dá a abertura da loja. Durante o dia, conforme se faz necessário, o funcionário responsável pela fritura abastece a estufa de acordo com a solicitação do responsável pelo atendimento ao público, que também fica a cargo de manter o ambiente limpo e organizado. Ao fim do dia, antes do fechamento da loja, há uma pequena arrumação, de modo que não fique acumulado para o dia posterior.

Com relação a compra dos insumos, atualmente a mesma é realizada diretamente com o fornecedor, sendo o pedido feito e entregue diariamente ou semanalmente por eles. Caso falte algo ou ocorra algum imprevisto, o empresário recorre a estabelecimentos próximos.

Em suma, tem-se que o mix de marketing – os 7P's, deve ser cuidadosamente planejado e monitorado, objetivando posicionamento e imagem corporativa. Todos os elementos do mix são importantes e não podem ser negligenciados no contexto da estratégia e do negócio.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral identificar as estratégias de marketing orientadas para o cliente com foco na apresentação do mix de marketing em busca de vantagem competitiva e imagem.

Diante do cenário competitivo do setor em que está inserida, de lanches rápidos, a Coxinha do Gordin propôs um conceito relativamente novo na cidade, oferecendo um único produto, a coxinha, com qualidade superior às concorrentes, aliado à boa localização de suas lojas, atendimento diferenciado e ambiente agradável e acolhedor. Desse modo, a organização apresentou crescimento expressivo desde a sua inauguração, há quase três anos, com a ampliação da primeira loja e a abertura de outra no corrente ano, mesmo com a economia em recessão.

A partir do presente estudo, pode-se constatar que a organização apresenta estratégias bem elaboradas, fazendo com que os clientes percebam o valor do produto ofertado a partir da qualidade dos mesmos e dos serviços que lhes acompanham. Porém, para que continue em ascensão, os empresários devem levar em conta algumas sugestões e recomendações que serão tratadas nos parágrafos seguintes.

Com relação ao produto, tem-se que a empresa é especializada em coxinhas gourmet e exclusivas, devendo a organização se atentar para que a qualidade da mesma continue a ser um dos diferenciais, utilizando para isso os melhores ingredientes disponíveis no mercado. Além disso, pontua-se outras recomendações, a saber: colocar em prática a ideia das coxinhas veganas, visto que é um público crescente e carente de novidades; inserir novos sabores de coxinhas doces e salgadas, sucos e chás, de forma a manter seu cardápio atualizado e em sintonia com as estações do ano; e lançar uma linha de doces atrelada à imagem da organização, no formato de coxinhas e recheados com frutas.

No que tange ao preço, percebe-se que os valores praticados estão acima dos concorrentes. De acordo com um dos sócios, os valores mais elevados se justificam por conta da qualidade diferenciada dos produtos ofertados frente aos concorrentes, além dos custos um pouco elevados decorrentes dos ingredientes utilizados na fabricação, como o Catupiry e a Nutella. Dessa maneira, como discutido anteriormente, a organização deve se atentar para que os clientes continuem a perceber o valor do produto, aceitando pagar mais por entregar todos os benefícios pretendidos, justificando o preço praticado. Com a adoção da prática do combo, seja ele concedendo desconto na compra de duas coxinhas ou um combo constituído de uma coxinha salgada, outra doce e mais um refrigerante ou suco, os preços se tornarão mais

atrativos, na perspectiva de uma boa relação custo-benefício, ampliando o ticket médio da compra.

Dentre os componentes do mix de marketing, é com relação a promoção que se tem mais a sugerir, visto que em entrevista com um dos sócios, o próprio admitiu que a organização apresenta deficiência nesse ponto. Durante o estudo, percebeu-se que um dos principais canais de promoção utilizados pela organização é o marketing interativo, principalmente através do Instagram, onde há uma grande conectividade com os consumidores. Além de sugerir o fortalecimento dessa mídia, com postagens patrocinadas de imagens das coxinhas e de pessoas influentes frequentando a loja, recomenda-se também a utilização de outras formas de divulgação, como: propagandas em outdoors e outros meio de comunicação, panfletagem em áreas bem movimentadas e degustação de mini coxinhas em locais próximos ao estabelecimento, servindo como um convite aos consumidores.

Em relação ao “P” de praça, observa-se que a organização apresenta duas lojas bem localizadas, em pontos de grande circulação de pessoas, com amplo espaço e conforto. Aliado a isso, a evidência física é outro elemento bem trabalhado, visto que as lojas apresentam um ambiente atrativo, mantendo um padrão e identidade únicos, sempre observando todas as condições de segurança, limpeza e comunicação visual, o que auxilia em um processo futuro de franquia. Por fim, recomenda-se que a empresa formate sua estratégia de negócios para a abertura de novas lojas por meio de franquias ou mesmo a expansão das lojas tradicionais para outras cidades da região com potencial de negócios.

Quanto às pessoas, a Coxinha do Gordin deve procurar sempre manter seus funcionários motivados e bem treinados no que tange ao atendimento aos clientes, pois eles são os responsáveis pelo primeiro contato do público com a organização. Além disso, é recomendado o pagamento de outros benefícios aos funcionários, como vale-alimentação e plano de saúde, e a contratação de empresa especializada em treinamento com foco no atendimento, mantendo os funcionários atualizados quanto às melhores práticas de relacionamento com os consumidores.

No que tange aos processos, a organização deve contratar o SEBRAE ou empresa júnior para criar sistemas informatizados de processos, visando não apenas a operação atual, mas um modelo futuro de franquia. Elaborar manuais de fluxos, rotinas e procedimentos, para que os processos sejam sistematizados, tanto da produção, quanto da gestão e abertura de lojas.

Diante do exposto, tem-se que a Coxinha do Gordin deve manter alto padrão no que diz respeito ao composto mercadológico, para que fortaleça a marca e conquiste novos clientes. Enfatiza-se que a organização deve trabalhar melhor sua comunicação, elemento mais frágil

dentre todos os estudados, de forma que mais pessoas interajam com a marca, alcançando um número cada vez maior de consumidores. Por fim, reconhece-se o sucesso alcançado pela empresa, visto as dificuldades do cenário atual, através de um modelo de gestão profissional impresso pelos sócios e um trabalho integrado com os colaboradores e parceiros.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/segundo-pesquisa-34-dos-brasileiros-gastam-com-alimentacao-fora-do-lar-shtml/>> Acesso em 25 de junho de 2019.

Associação de Bares e Restaurantes (ABRASEL)

BOONE, Louis E; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. 12 e. São Paulo: C

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor, Barueri, V. 4, p.1. 2012

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. 4 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. **Marketing**. 4 ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: Gerenciamento e Serviços. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HOFFMAN, K. Douglas, *et al.* **Princípios de Marketing de Serviços**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAUARK, Fabiana, MANHÃES, Fernanda Castro, MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia de pesquisa: guia prático** - Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAMB, W. Charles; HAIR, F; MCDANIEL, Carl. **MKTG**. 5 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica** - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012

MATTAR, FauzeNajib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2011.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

## 7. APÊNDICE

### **Roteiro semiestruturado para entrevista com sócio proprietário da “Coxinha do Gordin”**

- Você sempre pensou em empreender?
- O que te fez abrir os olhos ao empreendedorismo?
- O que despertou seu interesse na abertura do negócio?
- Como foi o desenvolvimento do negócio desde a concepção?
- Quais as dificuldades encontradas pelo caminho?
- Você visualizou alguma oportunidade de mercado?
- Você o fez por necessidade ou oportunidade?
- Houve uma análise dos concorrentes na época?
- Quantas lojas você já possui?
- Qual endereço?
- Você considera a localização de suas lojas sendo boas?
- Quando foi aberta a primeira loja?
- Há a intenção de abrir mais lojas?
- Há o interesse em franquias?
- Tem alguma estratégia de crescimento? Se sim, qual?
- Qual seu posicionamento?
- Como você diferencia seu produto dos concorrentes?
- Qual é seu público alvo?
- Você realiza alguma segmentação do seu mercado alvo?
- Quais produtos você vende?
- Qual seu cardápio?
- Qual é seu “carro-chefe”?
- Qual sabor de coxinha você mais vende?
- Pretende lançar mais variedade de sabores?
- Você as vende em copo ou individual? Há opção de combo?
- Há opção vegetariana? E vegana?
- Quais outros produtos você vende? Suco, água, café ou refrigerantes?
- Tem delivery?

- Você tem mais saída em delivery ou atendimento nas lojas?
- Tem atendimento em mesa ou só no balcão? Há garçom?
- Como você prepara as coxinhas?
- Você utiliza alguma receita? Se sim, como ela foi criada?
- Há algum padrão de qualidade?
- Como você estabelece o preço das coxinhas?
- O que leva em consideração na hora da precificação?
- Quais estratégias de comunicação você utiliza?
- Possui site? Redes sociais? Quais?
- Há algum orçamento para campanha em meios digitais?
- Como você escolheu o conceito das lojas? Cores, logotipo, slogan.
- Quantas mesas possuem as lojas?
- As lojas seguem o mesmo conceito?
- Quantos funcionários na empresa?
- Qual a função de cada funcionário?
- Qual salário pago? (Opcional resposta)
- Paga alguma comissão ou é apenas o salário? Paga algum benefício?
- Como se faz o recrutamento?
- Há algum tipo de treinamento?
- Os funcionários usam algum tipo de EPI ou uniforme?
- Qual faturamento? (Opcional a resposta)
- Qual horário de maior movimento na loja? Horário do lanche, almoço ou saída do trabalho?
- Quais dias da semana de maior movimento?
- Como funciona desde antes da abertura da loja até seu fechamento? Você segue essa rotina diariamente?
- Quem realiza as compras? Como faz?
- Com qual frequência as compras são feitas? Semanalmente, mensalmente?
- Há algum tipo de armazenagem ou estoque de matéria prima? E de produtos acabados?
- Como você vê a Coxinha do Gordin daqui 5 anos? E daqui 10 anos?
- Qual sua percepção das vivências, desafios e dores?
- Há algum conselho para quem pensa em empreender?