

IMPACTO DA VARIEDADE DE PRODUTOS NA SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UM ESTUDO DE CASO NA PANIFICADORA MAROCAS

José Victor De Castro Lima
Thyciane Santos Oliveira Pinheiro

RESUMO

Hodiernamente, é possível observar uma grande competitividade e rápidas mudanças no mercado varejista do ramo alimentício, onde as panificadoras enfrentam constantemente o desafio de atender às crescentes exigências e desejos dos consumidores. Este trabalho tem como objetivo analisar de que maneira a variedade de produtos influencia a satisfação e a fidelização dos clientes da Panificadora Marocas, localizada na zona sul da cidade de Teresina – PI. Considerando o cenário competitivo do setor de panificação e a constante mudança nos hábitos de consumo, surgiu a seguinte questão: de que maneira a diversificação de produtos impacta a satisfação e a fidelização dos clientes em uma panificadora? Foi realizado também um estudo de caso com abordagem qualitativa e com objetivos descritivos, utilizando entrevistas com os clientes e proprietário do estabelecimento. A pesquisa identificou que as categorias de produtos mais valorizadas pelos consumidores são os salgados, pães e lanches, e que a percepção de variedade está diretamente ligada à satisfação do cliente. A maioria dos participantes demonstrou níveis elevados de satisfação, o que se refletiu também em comportamentos de fidelização, como a frequência de retorno e a indicação para outras pessoas. Além disso, foi observado que a gestão do mix de produtos precisa considerar tanto a atratividade quanto a rentabilidade, para que a diversificação gere resultados sustentáveis. Os dados analisados mostram que a escuta ativa do consumidor, aliada a uma gestão estratégica do portfólio é essencial para manter a competitividade e o crescimento no setor de panificação. O estudo também oferece contribuições acadêmicas ao explorar a relação entre comportamento do consumidor e gestão de produtos em micro e pequenas empresas do ramo alimentício.

Palavras-chave: variedade de produtos; satisfação do cliente; fidelização; panificadora; comportamento do consumidor; gestão de mix.

ABSTRACT

Today, the food retail market is highly competitive and rapidly changing, with bakeries constantly facing the challenge of meeting growing consumer demands and desires. This study aims to analyze how product variety influences customer satisfaction and loyalty at Panificadora Marocas, located in the southern part of Teresina, Piauí. Considering the competitive landscape of the bakery sector and the constant change in consumer habits, the following question arose: how does product diversification impact customer satisfaction and loyalty in a bakery? A qualitative case study with descriptive objectives was also conducted, using interviews with customers and the owner of the establishment. The research identified that the product categories most valued by consumers are savory snacks, breads, and snacks, and that the perception of variety is directly linked to customer satisfaction. Most participants demonstrated high levels of satisfaction, which was also reflected in loyalty behaviors, such as frequency of return and referrals. Furthermore, it was observed that product mix management must consider both attractiveness and profitability for diversification to generate sustainable results. The analyzed data show that active consumer listening, combined with strategic portfolio management, is essential to maintain competitiveness and growth in the bakery sector. The study also offers academic contributions by exploring the

relationship between consumer behavior and product management in micro and small food businesses.

Keywords: product variety; customer satisfaction; loyalty; bakery; consumer behavior; mix management.

INTRODUÇÃO

A diversidade de produtos tornou-se uma estratégia essencial para empresas do setor varejista, especialmente panificadoras, onde a experiência do cliente influencia diretamente na decisão de compra e fidelização. Segundo Kotler e Keller (2012), os consumidores estão mais exigentes e bem informados, exigindo das empresas constante adaptação. Nesse cenário, destacar-se por um mix de produtos diversificado passou a ser uma vantagem competitiva.

Além da variedade, fatores como qualidade dos produtos, atendimento, ambiente e limpeza também contribuem para a percepção de valor do cliente. De acordo com Lovelock e Wright (2006), os serviços criam experiências que geram satisfação, e um atendimento eficiente pode transformar uma simples compra em um momento agradável, incentivando a fidelização.

Para Dias (2011), a diversificação é a introdução de novos produtos ou serviços para ampliar a atuação da empresa. Ela permite atender diferentes perfis de consumidores — desde os que buscam produtos tradicionais até os que preferem opções saudáveis ou funcionais. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) reforçam que essa estratégia reduz a dependência de um único produto e permite reagir melhor às mudanças do mercado.

No contexto de panificadoras, ações como promoções, produtos sazonais e personalizados fortalecem a conexão do cliente com a marca. Berman e Evans (2010) apontam que a variedade amplia a percepção de valor, incentivando compras mais frequentes. A satisfação do cliente, por sua vez, reflete o quanto suas expectativas foram atendidas. Churchill e Surprenant (1982) afirmam que a comparação entre expectativa e experiência influencia o comportamento futuro do consumidor.

Segundo Kotler e Armstrong (2018), a cadeia de valor da experiência é composta por todas as interações entre o cliente e a empresa, desde o atendimento até a entrega do produto. Já Peppers e Rogers (2005) ressaltam que fidelizar é criar uma relação duradoura com o cliente, e Grönroos (2009) defende o marketing de relacionamento como caminho para essa lealdade.

A motivação para a realização deste trabalho na Panificadora Marocas surgiu pela observação de que, no ramo da panificação, a variedade de produtos tem o potencial de atrair diferentes perfis de consumidores, contribuindo para o aumento das vendas. Diante de um cenário de alta competitividade, é fundamental que as empresas consigam identificar e atender às necessidades e expectativas de seus clientes. Oferecer um bom atendimento aliado à qualidade dos produtos é essencial para garantir a permanência e o crescimento no mercado.

Neste contexto, esta pesquisa tem como objeto de estudo a Panificadora Marocas, localizada em Teresina – PI, reconhecida por seu bom atendimento e variedade de produtos. Assim, com o propósito de atingir o objetivo desta pesquisa, elaborou-se a seguinte questão: *De que maneira a diversificação de produtos impacta a satisfação e a fidelização dos clientes em uma panificadora?*

O presente artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico com os principais conceitos sobre diversificação de produtos, satisfação e fidelização. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos. A quinta e última seção traz as considerações finais, com as conclusões e contribuições do estudo.

O objetivo geral é analisar como a variedade de produtos influencia a satisfação e a fidelização dos clientes da Panificadora Marocas. Os objetivos específicos são: (1) Identificar quais categorias de produtos mais impactam a percepção de variedade do consumidor; (2) Avaliar o nível de satisfação dos clientes com relação à diversidade oferecida; (3) Verificar a relação entre satisfação e fidelização no contexto da panificadora Marocas; e (4) Analisar de que forma a diversificação de produtos pode ser gerida para alcançar um equilíbrio entre atratividade e rentabilidade.

1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Panificadora Marocas foi fundada em 18 de junho de 2021 e inaugurada oficialmente no dia 3 de julho do mesmo ano, na cidade de Teresina, capital do estado do Piauí. Está situada no bairro Porto Alegre, especificamente na Avenida Francisco Marcolino de Oliveira. A escolha do local não foi aleatória: os proprietários identificaram um grande potencial na região, principalmente pela ausência de estabelecimentos do ramo de panificação

naquela avenida, que representava uma oportunidade estratégica em um cenário pós-pandemia, marcado por mudanças nos hábitos de consumo e na estrutura do comércio local.

Desde o início, a panificadora teve como objetivo oferecer produtos de qualidade em um ambiente acolhedor, suprimindo uma carência do bairro e, ao mesmo tempo, criando um novo ponto de encontro para os moradores da região. A ausência de concorrência direta nas proximidades facilitou sua inserção no mercado e contribuiu para sua rápida aceitação por parte dos consumidores.

Com o passar dos anos, a Panificadora Marocas experimentou um crescimento expressivo, tanto em sua estrutura quanto na variedade de produtos oferecidos. Atualmente, o estabelecimento conta com uma capacidade para atender até 20 pessoas simultaneamente e chega a receber mais de 300 clientes por dia. Seu portfólio foi significativamente ampliado, passando a incluir uma gama diversificada de pães, bolos, salgados, doces e outros itens de conveniência, consolidando-se como uma referência no setor de panificação do bairro.

A escolha da Panificadora Marocas como objeto de estudo se deu por conta do destaque da empresa como exemplo de empreendedorismo local. A empresa iniciou suas atividades de forma modesta, com a produção de pães, bolos e salgados, e atualmente vem ampliando sua participação no mercado local. Apesar de seu crescimento e do espírito empreendedor dos proprietários, observou-se que ainda existem oportunidades de melhoria, principalmente relacionadas à forma como o atendimento ao cliente é conduzido, sendo que até o momento não havia sido realizada uma pesquisa mais aprofundada nesse aspecto.

De acordo com Kotler e Keller (2013, p. 134), a satisfação do cliente é definida como “a sensação de prazer ou frustração que surge da comparação entre o desempenho percebido de um produto ou serviço e as expectativas do consumidor”. Os autores explicam que, quando o desempenho não atende às expectativas, o cliente se sente insatisfeito e pode não voltar a consumir no local. Por outro lado, quando as expectativas são atendidas, há satisfação; e se forem superadas, o consumidor pode ficar encantado, o que aumenta as chances de fidelização.

2. A DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS E A FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

A diversificação de produtos é uma estratégia fundamental para empresas que atuam no setor varejista, especialmente em panificadoras, onde a experiência do cliente é muito

visual. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 134), a fidelização é o resultado da capacidade de uma empresa em proporcionar valor ao consumidor, superando suas expectativas por meio de produtos variados. Ou seja, o fato do cliente continuar comprando na mesma panificadora ao longo do tempo, não acontece por acaso. Isso é consequência da empresa conseguir entregar valor real ao consumidor. Esse "valor" vai além do produto em si: envolve a satisfação das expectativas e, também, a superação delas. Para Grönroos (2009), a fidelização está diretamente relacionada à percepção de valor pelo cliente, e a variedade de produtos contribui significativamente para essa percepção. Logo, os produtos variados são um meio muito importante para agregar esse valor, onde, ao encontrar um mix de produtos mais completo, o cliente tende a retornar, confiando que suas expectativas serão atendidas.

A fidelização também está relacionada ao reconhecimento da marca e à consistência na oferta de produtos que agradam ao cliente. A teoria do comportamento do consumidor, segundo Solomon (2011), aponta que a fidelidade não está apenas ligada ao preço ou qualidade, mas, também, a um conjunto de experiências que incluem variedade, disponibilidade e inovação nos produtos ofertados. Quando uma panificadora, por exemplo, oferece diversas opções de pães, bolos, salgados e produtos diferenciados, ela aumenta a chance de atender as expectativas de diversos perfis de clientes, ocupando assim um espaço constante na rotina de consumo de seus clientes.

Lovelock e Wright (2006) destacam que a ampliação do portfólio de produtos pode ser utilizada como uma ferramenta para aumentar o tempo de permanência do cliente dentro do estabelecimento e fazer com que o mesmo continue sempre comprando. Isso é muito relevante dentro das panificadoras, tendo em vista que as mesmas lidam com consumo frequente e de necessidade básica.

De acordo com Churchill e Surprenant (1982), a satisfação com a compra está positivamente correlacionada com a repetição da mesma. Ou seja, ao diversificar produtos com foco no consumidor-alvo, as panificadoras têm maior probabilidade de fidelizar seu cliente. Em ambientes altamente competitivos, a fidelização torna-se uma arma estratégica de retenção. Segundo Berry (2002), clientes fiéis tendem a ser menos sensíveis a preços e mais propensos a recomendar a empresa para outras pessoas, elevando o potencial de crescimento do negócio.

Em panificadoras, a fidelização pode ser construída com base na rotina diária do

consumidor, que espera encontrar seus produtos preferidos, mas também se sente atraído por novidades. Essa combinação exige uma gestão equilibrada da variedade ofertada.

2.1 PREFERÊNCIA DOS CLIENTES EM RELAÇÃO A VARIEDADE DE PRODUTOS

Entender as preferências dos clientes é essencial para estruturar um mix de produtos assertivo. Segundo Blackwell, Miniard e Engel (2005), os consumidores tendem a optar por estabelecimentos que oferecem mais opções, mesmo que nem todas sejam consumidas com frequência. As preferências também variam de acordo com os fatores socioeconômicos, culturais e de estilo de vida. Em uma panificadora, por exemplo, alguns clientes preferem produtos integrais e mais “saudáveis”, enquanto outros buscam por opções mais tradicionais, não se preocupando com calorias e dietas.

Kotler e Armstrong (2015) apontam que a segmentação de mercado deve nortear as decisões de mix de produtos. Assim, a identificação dos principais grupos de consumidores, (como crianças, adultos ou idosos) pode orientar a criação de produtos específicos para cada segmento. Logo, antes de decidir quais produtos oferecer e como estruturá-los dentro do mix, a empresa deve entender e dividir seu mercado em segmentos, ou seja, grupos de consumidores com características, necessidades e comportamentos semelhantes. A partir disso, o mix de produtos deve ser planejado para atender de forma específica os desejos de cada segmento. Por exemplo, uma panificadora pode ter clientes que preferem produtos mais saudáveis (como pães integrais ou sem glúten); valorizam praticidade (lanches rápidos e embalados); buscam itens gourmet (bolos confeitados, cappuccinos, etc).

Cada grupo representa um segmento, e o mix de produtos precisa refletir essa diversidade de preferências. Uma pesquisa conduzida por Silva e Oliveira (2020) identificou que, em panificadoras do interior de Minas Gerais, a variedade de produtos foi citada como o segundo fator mais importante para a escolha do estabelecimento, ficando atrás apenas da qualidade. A apresentação dos produtos também influencia as preferências dos consumidores.

Conforme Gallo (2016), embalagens atrativas, disposição organizada e comunicação visual clara aumentam a percepção de diversidade e qualidade. É importante que a variedade

de produtos reflita não somente na quantidade, mas na adequação das demandas/desejos do público. Explorar bastante um mesmo produto pode gerar desperdício, enquanto a variedade/diversificação de produtos aumenta o valor percebido... A percepção do cliente, por meio de pesquisas de satisfação, redes sociais e observações diretas, é uma das formas mais eficientes de identificar preferências e ajustar o mix de forma dinâmica. A sazonalidade também deve ser considerada, tendo em vista que as preferências mudam ao longo do ano.

Em datas comemorativas, por exemplo, há maior procura por bolos, panetones ou produtos típicos.

2.2 IMPACTO NA DIVERSIFICAÇÃO DE COMPRA E RETENÇÃO DE CLIENTES

A frequência de compra dos clientes está diretamente relacionada à conveniência percebida por eles. Quanto maior a diversidade de produtos, menor a necessidade do cliente procurar outras panificadoras. Segundo o relatório da Nielsen (2019), supermercados e padarias que investem em mix de produtos conseguem aumentar em até 25% a frequência de visitas dos clientes durante a semana. A oferta de novos produtos pode fazer com que clientes que tenham parado de comprar, voltem a comprar na panificadora. O estímulo ao retorno frequente dos clientes pode ser potencializado com a rotatividade controlada do mix, introduzindo novidades sem comprometer os produtos tradicionais que sustentam a identidade do negócio.

Kotler e Keller (2012) ressaltam que a retenção de clientes é mais econômica do que a aquisição de novos. Ou seja, investir em variedade, é uma forma de retenção indireta que gera valor contínuo para o público. Manter os clientes que a empresa já conquistou custa menos do que atrair novos fregueses. Isso porque conquistar um novo cliente geralmente exige mais investimento em marketing, promoções, comunicação e tempo. Já os clientes atuais, quando satisfeitos, tendem a comprar novamente, indicar a empresa e confiar mais nas ofertas.

Em panificadoras locais, como as que estão localizadas em Teresina, a fidelidade é ainda mais afetada por questões emocionais e sociais. O cliente que sente que sua panificadora “tem tudo o que precisa” tende a retornar com frequência. A constância na oferta de produtos preferidos e o lançamento periódico de novidades criam um ciclo de compra contínuo e previsível, facilitando a fidelização de clientes. Portanto, o mix de produtos deve ser considerado uma alavanca de relacionamento com o cliente, pois está diretamente ligado à experiência de compra e à decisão de retorno.

2.3 ESTRATÉGIAS PARA EQUILIBRAR VARIEDADE E RENTABILIDADE

A ampliação do mix de produtos deve ser feita com base em análises de rentabilidade e viabilidade operacional, de modo que a empresa consiga equilibrar a variedade com o retorno financeiro efetivo. É comum que gestores, na tentativa de atender a todos os perfis de clientes, acabem expandindo o portfólio sem critérios técnicos, o que pode gerar desperdício de recursos, aumento de custos logísticos e perda de foco estratégico. Nesse sentido, Slack, Chambers e Johnston (2009) destacam que a questão não é oferecer todos os produtos possíveis, mas sim selecionar aqueles que geram maior valor para o cliente e, ao mesmo tempo, contribuem positivamente para os resultados da organização. Isso significa que a tomada de decisão sobre quais produtos inserir ou retirar do portfólio deve considerar indicadores como giro de estoque, margem de contribuição, frequência de compra e aceitação do público.

Uma estratégia comum e eficaz para a gestão do portfólio de produtos é a adoção da matriz BCG (Boston Consulting Group), que classifica os produtos em quatro categorias: “estrelas”, “vacas leiteiras”, “pontos de interrogação” e “abacaxis”. Essa ferramenta, desenvolvida por Bruce Henderson em 1970, ajuda os gestores a visualizarem o desempenho dos produtos com base em dois critérios principais: taxa de crescimento do mercado e participação relativa de mercado. Os produtos classificados como “estrelas” são aqueles que apresentam alta participação em um mercado que ainda está em expansão, e, por isso, exigem investimentos contínuos para manter o crescimento. Já as “vacas leiteiras” são produtos consolidados, com grande participação em mercados estáveis, sendo fontes importantes de receita e lucro.

A rentabilidade também pode ser avaliada por meio da margem de contribuição unitária dos produtos. Itens com maior giro e boa margem devem ser priorizados na diversificação. Segundo Horngren et al. (2004), a margem de contribuição é essencial para a análise da viabilidade de produtos individuais dentro de um portfólio, pois permite compreender quais itens realmente geram retorno e quais apenas movimentam o fluxo operacional sem garantir rentabilidade. Produtos com alto giro e boa margem de contribuição devem ser priorizados no processo de diversificação, pois equilibram volume e retorno financeiro.

Em panificadoras, produtos de confeitaria e lanches rápidos geralmente possuem margens superiores às de pães comuns. Conhecer esse dado é fundamental para equilibrar

variedade e lucro. Segundo Martins e Alt (2010), entender as margens de contribuição por tipo de produto permite ao gestor alocar recursos de forma mais estratégica, investindo em linhas que combinam alta aceitação com rentabilidade. Isso é especialmente importante em pequenos estabelecimentos, como panificadoras de bairro, onde o espaço físico e os recursos produtivos são limitados.

A tecnologia pode ser uma aliada na análise de vendas, permitindo ajustes no mix com base em dados reais. Sistemas de gestão integrados (ERP) fornecem relatórios detalhados sobre o desempenho de cada item. Por meio de sistemas informatizados, é possível coletar, organizar e interpretar dados em tempo real, proporcionando aos gestores informações precisas sobre o desempenho de cada produto, os padrões de consumo dos clientes e a rotatividade dos estoques.

De acordo com Laudon e Laudon (2011), os sistemas de informação gerencial são ferramentas essenciais para transformar dados operacionais em conhecimento útil para a tomada de decisões, contribuindo diretamente para o ganho de eficiência e competitividade.

Outra estratégia é trabalhar com a produção sob demanda ou por encomenda em produtos de baixo giro, reduzindo perdas e garantindo a satisfação de nichos específicos. O uso de vitrines inteligentes e cardápios visuais ajuda a destacar produtos mais rentáveis e, ao mesmo tempo, reforça a imagem de variedade. Essa abordagem permite que a empresa ofereça diversidade e personalização, sem correr o risco de excesso de produção ou desperdício de insumos. Segundo Kotler e Keller (2012), a personalização de produtos pode agregar valor à experiência do cliente, tornando-o mais propenso à fidelização, já que percebe que a empresa atende suas necessidades individuais. Em panificadoras, essa prática é comum para bolos decorados, tortas personalizadas, kits para datas comemorativas e produtos para dietas específicas, como itens sem glúten ou sem lactose.

A promoção cruzada de produtos complementares, como, por exemplo, pão com café ou bolo com refrigerante, também eleva o ticket médio, gerando mais rentabilidade com itens de alta aceitação. Ao promover produtos que se complementam, a panificadora também melhora a experiência do cliente, tornando a compra mais conveniente e completa. Conforme Churchill e Peter (2012), consumidores tendem a reagir positivamente a sugestões de consumo que façam sentido em termos de hábitos e preferências, especialmente quando essas sugestões são apresentadas de forma atrativa, como combos, descontos progressivos ou ofertas do dia. Além disso, a promoção cruzada ajuda a dar visibilidade a produtos estratégicos, como aqueles com alta margem de lucro ou que precisam de maior giro.

Quando bem aplicada, essa técnica gera resultados consistentes tanto em termos de volume de vendas quanto em rentabilidade.

2.4 DESAFIOS E CUSTOS DA AMPLIAÇÃO DO MIX DE PRODUTOS

A principal dificuldade da diversificação de produtos está nos custos operacionais adicionais. Segundo Dias (2011), quanto maior a variedade, maior a complexidade de produção, controle de estoque e logística interna. No setor de panificação, esse desafio é ainda mais evidente, uma vez que muitos produtos são perecíveis e exigem preparo e armazenagem cuidadosos, além de tempo e mão de obra qualificada. A diversificação sem planejamento pode resultar em gargalos produtivos, aumento no desperdício de insumos e queda na produtividade, especialmente se os recursos forem desviados para produtos com baixa demanda. Para Slack, Chambers e Johnston (2009), a variedade deve ser gerida com base na capacidade produtiva e nos objetivos estratégicos da empresa, a fim de evitar que a complexidade operacional comprometa a entrega de valor ao cliente. Dessa forma, é essencial que a panificadora avalie cuidadosamente a viabilidade operacional de cada novo produto antes de incluí-lo no mix.

A gestão do estoque dentro das panificadoras exige bastante precisão, pois lida com produtos perecíveis. Um mix de produtos mal planejado pode aumentar as perdas por vencimento ou baixa demanda. De acordo com Ballou (2006), a eficiência na gestão de estoques depende do equilíbrio entre disponibilidade e custo, e qualquer excesso ou falta de produto pode gerar prejuízos significativos. Nesse sentido, um mix de produtos mal estruturado pode levar ao acúmulo de itens de baixa rotatividade, aumentando as perdas por vencimento, deterioração ou falta de demanda.

Para minimizar esse risco, é fundamental adotar métodos de controle como o sistema PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair), monitoramento contínuo de níveis mínimos e máximos de estoque, além do uso de indicadores de desempenho, como giro de estoque e índice de perdas. Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2009), a gestão moderna de estoques deve ser baseada em dados e previsões confiáveis, considerando variáveis como sazonalidade, comportamento do consumidor e promoções planejadas. No caso das panificadoras, que operam em ciclos diários de produção e venda, a atualização constante das informações de consumo é vital para garantir frescor, variedade e lucratividade, evitando desperdícios e mantendo o padrão de qualidade exigido pelo cliente.

A capacitação da equipe também se torna mais exigente com a diversificação, pois novos produtos exigem novos processos, técnicas e padrões de atendimento. Outro desafio é o espaço físico. Em muitas panificadoras, a limitação de área impede a exposição

de toda a variedade de forma adequada, comprometendo a percepção do cliente. Outro desafio importante é o espaço físico disponível, uma vez que a ampliação do portfólio de produtos requer também mais áreas de armazenamento, produção e exposição.

Em muitas panificadoras, sobretudo as de pequeno porte, a limitação de espaço impede que toda a variedade seja apresentada de forma clara e atrativa, o que pode prejudicar a percepção de valor por parte do cliente. Segundo Kotler e Armstrong (2015), o layout e a ambientação do ponto de venda influenciam diretamente o comportamento do consumidor, afetando tanto sua decisão de compra quanto o tempo de permanência no local. Assim, o gestor precisa fazer escolhas estratégicas, priorizando a exposição dos produtos mais representativos, rotativos e rentáveis, além de investir em soluções criativas de organização, como expositores verticais, sinalização eficiente e vitrines rotativas.

A comunicação também deve acompanhar a ampliação do mix. Lançar novos produtos sem divulgação eficaz resulta em baixo giro e frustração gerencial. O controle de custos deve ser constante, é essencial que a comunicação seja planejada de forma integrada, utilizando canais que alcancem o público-alvo de maneira clara e persuasiva, promovendo o conhecimento, o interesse e a experimentação dos novos produtos. Além disso, a comunicação eficaz contribui para consolidar a imagem da marca e fortalecer o relacionamento com os clientes, fatores que são decisivos para a aceitação e fidelização.

Para Horngren et al. (2004), o custeio por absorção e o custeio variável são ferramentas importantes para entender o impacto financeiro de cada item do mix. Sem um esforço comunicacional adequado, o lançamento de novos produtos tende a sofrer com baixa rotatividade, o que pode gerar frustração gerencial e comprometer o retorno esperado sobre o investimento realizado. As técnicas de custeio por absorção e custeio variável são ferramentas valiosas para a análise detalhada dos custos associados a cada produto. O custeio por absorção permite compreender a composição total dos custos, incluindo despesas fixas e variáveis, enquanto o custeio variável foca nos custos diretamente relacionados à produção e comercialização, facilitando a tomada de decisões táticas sobre preços, promoções e mix de produtos. Esse acompanhamento contínuo possibilita a identificação precoce de possíveis desequilíbrios financeiros e fornece subsídios para ajustes que promovam a rentabilidade do negócio. Assim, a combinação entre uma comunicação eficiente e um controle financeiro rigoroso é fundamental para garantir que a diversificação do mix seja uma estratégia sustentável e benéfica para a empresa.

O risco de canibalização entre produtos similares também é alto, especialmente em negócios como panificadoras, onde muitos itens podem ter características parecidas. A introdução de um novo produto que concorra diretamente com outro já consolidado no mercado pode levar à redução das vendas deste último, sem que haja um aumento real no faturamento total da empresa. Essa situação pode gerar um efeito negativo, pois o custo para desenvolver, produzir e promover o novo produto acaba não sendo compensado por um crescimento nas receitas, resultando em desgaste financeiro e operacional. Portanto, é fundamental realizar uma análise criteriosa antes do lançamento, avaliando o perfil dos clientes, as preferências de consumo e as lacunas existentes no portfólio, a fim de minimizar a canibalização e potencializar a complementaridade entre os produtos.

Além disso, a diversificação deve estar sempre alinhada à proposta de valor da empresa, respeitando sua identidade e seus recursos operacionais. Em panificadoras de bairro, a estratégia de ampliar o mix precisa focar em oferecer uma variedade prática, que atenda às necessidades do público local, seja acessível em termos de preço e não onere demasiadamente o processo produtivo. Produtos que exigem técnicas complexas, ingredientes caros ou longos tempos de preparo podem não ser adequados, pois podem comprometer a eficiência operacional e a competitividade. Portanto, manter a coerência com a missão do negócio e as expectativas dos clientes garante que a diversificação contribua para o fortalecimento da marca, para a satisfação do consumidor e para a sustentabilidade financeira da panificadora.

2.5 A IMPORTÂNCIA DA ATRATIVIDADE NA ESCOLHA DOS PRODUTOS

A atratividade dos produtos está ligada à forma como o cliente percebe valor no que é oferecido. Não basta apenas ter muitos produtos disponíveis — é preciso que esses produtos façam sentido para o público-alvo. Kotler e Keller (2012) destacam que os consumidores comparam os benefícios que esperam receber com os custos que terão ao comprar, e isso influencia diretamente na decisão de compra. Já para Solomon (2016), o comportamento do consumidor está cada vez mais ligado à experiência de consumo, e a variedade de produtos pode aumentar essa percepção positiva.

Em uma panificadora, a atratividade está presente em itens como apresentação dos produtos, frescor, sabor, opções diferenciadas (integrais, sem glúten, veganas), entre outros. Oliveira (2011) defende que conhecer o perfil do consumidor é essencial para que a empresa saiba exatamente quais produtos devem ser oferecidos. Essa análise pode ser feita por meio

de observações, pesquisas simples e até pelo histórico de vendas. Assim, a empresa evita manter no mix produtos que não têm saída e consegue focar naquilo que realmente atrai o cliente e gera resultados.

Além da percepção de valor, a atratividade dos produtos está fortemente relacionada à capacidade da empresa de se diferenciar em um mercado cada vez mais competitivo. No contexto das panificadoras, isso significa que o simples oferecimento de pães e doces tradicionais pode não ser suficiente para conquistar e fidelizar clientes. Conforme enfatizado por Lambin (2010), a diferenciação passa por atributos tangíveis, como qualidade e variedade, e intangíveis, como a conexão emocional com a marca e a experiência sensorial proporcionada. A apresentação visual dos produtos, o aroma no ambiente, a disposição dos itens no balcão e a ambientação do local são elementos que influenciam diretamente a atratividade e, conseqüentemente, a decisão de compra. Portanto, é necessário que a empresa invista não apenas no mix em si, mas também na forma como ele é apresentado e comunicado ao consumidor, criando um ambiente que estimule a experimentação e o retorno.

Outro aspecto relevante é a capacidade de inovação na oferta de produtos, que pode aumentar significativamente a atratividade e o interesse dos clientes. Segundo Christensen (2013), a inovação em produtos deve ser orientada pelas necessidades e desejos não satisfeitos do consumidor, permitindo que a empresa antecipe tendências e se mantenha relevante. Em panificadoras de bairro, a inclusão de itens diferenciados, como pães artesanais, produtos funcionais (ricos em fibras, com baixo teor de açúcar) e opções para dietas específicas (sem glúten, veganas) não apenas amplia a variedade, mas também agrega valor percebido, ampliando o público-alvo. Além disso, a inovação contínua possibilita que a empresa responda rapidamente às mudanças de comportamento do consumidor e às sazonalidades, mantendo o mix sempre atrativo e competitivo. Essa postura estratégica fortalece o relacionamento com os clientes e contribui para a fidelização.

2.6 RENTABILIDADE E CONTROLE DO MIX DE PRODUTOS

Diversificar o mix é importante, mas garantir a rentabilidade de cada produto também é essencial para a saúde financeira da empresa. Em negócios como panificadoras, que têm margens de lucro muitas vezes apertadas, é fundamental conhecer o custo de cada item vendido. Horngren et al. (2000) explicam que a rentabilidade depende da análise de custos e do acompanhamento constante dos resultados financeiros. Martins e Alt (2010) também

reforçam que o gestor deve saber quais produtos geram lucro e quais apenas ocupam espaço e recursos.

Ferramentas como a Curva ABC, a margem de contribuição e o giro de estoque ajudam na análise do desempenho dos produtos. Para Oliveira e Pizzinatto (2014), avaliar o mix com base em dados permite que o gestor tome decisões mais seguras sobre manter, retirar ou lançar novos itens. Isso é especialmente útil em panificadoras, onde o desperdício pode comprometer os lucros. Gerenciar bem essa variedade é o que garante o equilíbrio entre atratividade para o cliente e rentabilidade para o negócio, tornando a empresa mais competitiva e sustentável no longo prazo.

3. MÉTODO

Este trabalho aborda o marketing de relacionamento e o comportamento dos consumidores. A pesquisa é de natureza qualitativa e, também, é exploratória e descritiva, por meio de questionários abertos aplicados aos clientes da panificadora e aos gestores. Essa abordagem ajuda a entender o que as pessoas pensam e como se comportam. Além disso, mostra também como ter diferentes produtos afeta a lealdade dos clientes.

3.1 PESQUISA QUALITATIVA DESCRITIVA

A pesquisa adotada neste trabalho caracteriza-se como um estudo de caso. A abordagem que tem como foco investigar um fenômeno dentro de seu contexto real. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é especialmente recomendado quando se busca compreender as dinâmicas presentes em situações específicas e contemporâneas, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A pesquisa também possui natureza qualitativa pois visa interpretar e compreender percepções, comportamentos e significados atribuídos pelos consumidores à diversidade de produtos ofertados pela panificadora. Conforme afirmam Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve um processo interpretativo que busca entender o significado dos fenômenos dentro de um determinado contexto. Esse tipo de abordagem não se baseia em dados estatísticos generalizáveis, mas sim na profundidade e riqueza das informações coletadas.

Além disso, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois busca apresentar as

características de um fenômeno específico, sem necessariamente, interferir ou manipulá-lo. De acordo com Gil (2010), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever com precisão os fatos observados, identificando padrões e relações existentes entre as variáveis envolvidas. No contexto deste estudo, pretende-se descrever como os clientes percebem a variedade de produtos e de que forma essa percepção influencia sua satisfação e fidelização com o estabelecimento.

Outro aspecto relevante é que, por ser qualitativa e descritiva, a pesquisa prioriza a compreensão do ponto de vista dos participantes. Segundo Vergara (2009), a pesquisa qualitativa é caracterizada por sua flexibilidade metodológica e abertura à subjetividade, permitindo que o pesquisador compreenda o fenômeno em sua totalidade. Isso é especialmente útil em contextos organizacionais, como o da panificadora, onde fatores como atendimento, ambiente e percepção de valor não podem ser quantificados com exatidão, mas sim analisados em sua complexidade.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos por meio da pesquisa foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin (2011), que permite a categorização sistemática das falas, possibilitando a identificação de padrões de sentido, sentimentos expressos e relações entre as variáveis investigadas. A coleta de dados ocorreu entre os dias 1º e 15 de junho de 2025, com a aplicação de um questionário estruturado, elaborado em forma de roteiro de entrevistas, acessado pelos clientes da Marocas por meio de um QR Code disponível nas mesas da própria panificadora, durante o horário de funcionamento (das 06h às 21h). Ao todo, foram 50 clientes participantes. Além disso, foi realizada uma entrevista presencial com o proprietário da panificadora, conduzida pelo próprio pesquisador, José Victor, no dia 10 de junho de 2025, com base em um roteiro específico.

A análise foi conduzida em três etapas. A primeira foi a pré-análise, que consistiu na leitura flutuante das respostas e organização do corpus de dados, permitindo uma visão geral das informações coletadas. Em seguida, realizou-se a exploração do material, etapa em que foram identificadas unidades de registro relevantes para os objetivos da pesquisa. Essas unidades foram elencadas com base em palavras-chave, expressões e temas recorrentes, dando origem a categorias temáticas. Por fim, na etapa de tratamento dos resultados e interpretação, os dados categorizados foram analisados à luz do referencial teórico adotado, com o intuito de estabelecer relações entre a variedade de produtos, a satisfação e a

fidelização dos clientes, além de identificar os desafios enfrentados na gestão do portfólio de produtos.

3.3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A discussão está estruturada em quatro eixos principais, alinhados aos objetivos específicos do estudo. Primeiramente, são identificadas as categorias de produtos que mais impactam a percepção de variedade dos consumidores. Em seguida, avalia-se o nível de satisfação dos clientes com a diversidade oferecida e analisa-se a relação entre essa satisfação e a fidelização. Por fim, são apresentados os aspectos gerenciais que influenciam a definição e manutenção do mix de produtos, a partir da perspectiva do proprietário da panificadora.

3.4 CATEGORIA DE PRODUTOS QUE IMPACTAM A PERCEPÇÃO DE VARIEDADE

Com base nas respostas dos 50 clientes que participaram da pesquisa entre os dias 1º e 15 de junho de 2025, foi possível identificar quais categorias de produtos mais influenciam a percepção de variedade dentro do portfólio da Panificadora Marocas. As perguntas utilizadas para essa análise fazem parte dos Blocos 1 e 2 do questionário, presentes no final deste artigo nos apêndices, onde investigou-se a percepção da variedade e das categorias de produtos oferecidos pela panificadora. A análise qualitativa seguiu os procedimentos da análise de conteúdo propostos por Bardin (2011), o que permitiu agrupar as respostas em cinco categorias temáticas.

A primeira categoria identificada foi a de salgados, apontada por 80% dos clientes como a mais variada, com destaque para opções como coxinhas, empadas, pastéis e versões mini. Os participantes associaram essa diversidade à variedade de recheios, tamanhos e formatos, considerando os salgados o principal atrativo visual e sensorial da loja.

A segunda categoria foi a de pães, que também recebeu muitas menções, especialmente relacionadas à qualidade e à boa variedade. 60% dos clientes elogiaram bastante essa categoria, embora não tenham enfatizado tanta diversidade quanto nos salgados, a constância na oferta e a confiança no produto fortaleceram a imagem positiva dos pães no mix da panificadora.

Em terceiro lugar, os lanches foram citados por 45% dos clientes como um diferencial, principalmente por atender a públicos específicos, como pais com crianças ou pessoas com restrições alimentares. Produtos como sanduíches naturais, bejus e crepiocas foram destacados pela criatividade e pelas opções mais leves, que aumentam as possibilidades de escolha.

A quarta categoria envolveu os bolos confeitados e recheados, cuja ausência ou quantidade limitada foi apontada por 30% dos clientes como uma falha. Isso mostra que a categoria tem relevância para o público e que a sua ampliação pode fortalecer a percepção de variedade.

Por fim, a quinta categoria foi o café da manhã, mencionada por 12 respondentes como uma oportunidade de melhoria. Eles relataram a falta de produtos típicos desse horário, como cuscuz, caldos e tapiocas recheadas, o que indica um potencial para expansão do portfólio e atendimento de novas demandas.

Essas cinco categorias mostram que a percepção de variedade não depende apenas da quantidade de itens oferecidos, mas também da capacidade da empresa de atender a diferentes preferências, perfis de consumidores e momentos de consumo ao longo do dia.

3.5 RELAÇÃO ENTRE SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DOS CLIENTES

Segundo Oliver (1999), a fidelização de clientes é uma consequência direta da satisfação sustentada ao longo do tempo. Churchill e Surprenant (1982) também destacam que a satisfação resulta da comparação entre as expectativas do consumidor e a experiência efetivamente vivida, sendo um fator essencial para determinar o comportamento de recompra. No contexto da Panificadora Marocas, foi realizada uma análise com base nas respostas dos 50 clientes entrevistados, utilizando os dados obtidos a partir do Bloco 3 do questionário, também presente nos apêndices, o qual abordou diretamente a relação entre satisfação e fidelização.

A análise seguiu os procedimentos da análise de conteúdo de Bardin (2011), categorizando os depoimentos dos respondentes conforme os níveis de satisfação (alta, moderada e baixa) e associando-os à frequência de retorno e intenção de fidelidade.

Os dados mostraram que 32 dos 50 clientes relataram estar altamente satisfeitos com a

variedade de produtos oferecidos. Dentro desse grupo, 28 afirmaram frequentar a panificadora de forma recorrente, mencionando que a diversidade, aliada ao bom atendimento e ambiente agradável, os motivava a retornar. Expressões como “gosto de tudo aqui”, “sempre tem algo novo para experimentar” e “me sinto bem acolhido” foram comuns entre os relatos, reforçando que a satisfação está diretamente ligada ao vínculo emocional e à sensação de valor.

Entre os 12 clientes que demonstraram satisfação moderada, a fidelização se mostrou mais instável. Apesar de ainda frequentarem o local, alguns indicaram limitações na variedade de produtos, como poucas opções em determinados horários ou ausência de produtos específicos. No entanto, destacaram que a qualidade dos produtos e o bom atendimento ainda justificavam sua permanência como clientes. Isso mostra que, mesmo diante de limitações percebidas, fatores complementares à variedade contribuem para a manutenção da fidelidade.

Já no grupo de 6 clientes com baixa satisfação, a relação com a fidelização foi mais frágil. Três deles afirmaram já ter procurado outras panificadoras por sentirem falta de variedade em categorias como café da manhã e bolos recheados. Termos como “sempre as mesmas opções” ou “falta inovação” apareceram entre as justificativas, indicando que a ausência de diversidade pode ser um fator determinante na decisão de abandono.

Dessa forma, os resultados reforçam a ideia defendida por Peppers e Rogers (2005), de que a fidelização depende da capacidade da empresa em atender consistentemente às expectativas dos clientes. No caso da Panificadora Marocas, ficou evidente que a variedade de produtos influencia de maneira significativa e positiva a fidelização dos clientes, sendo um elemento estratégico que deve ser constantemente monitorado e aprimorado.

3.6 GESTÃO DA DIVERSIFICAÇÃO: EQUILÍBRIO ENTRE ATRATIVIDADE E RENTABILIDADE

Segundo Kotler e Keller (2012), a diversificação de produtos deve estar alinhada à estratégia de posicionamento da empresa no mercado, visando atender às demandas dos consumidores sem comprometer a rentabilidade. Para compreender como a Panificadora Marocas gerencia essa diversidade em seu portfólio de produtos, foi realizada uma entrevista com o proprietário no dia 10 de junho de 2025. As perguntas da entrevista fazem parte do bloco 4, presente nos apêndices. A partir de suas respostas, emergiram cinco categorias

temáticas que evidenciam os esforços da empresa para equilibrar atratividade e retorno financeiro, conforme sugerem também Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ao afirmarem que a diversificação é uma resposta adaptativa à complexidade do mercado.

A primeira categoria está relacionada à ênfase na qualidade sensorial dos produtos, considerando atributos como sabor, aparência e textura. De acordo com Grönroos (2009), a percepção de valor por parte do cliente é construída também por essas experiências sensoriais, que contribuem para o fortalecimento da imagem da marca e a diferenciação no mercado.

A segunda categoria mostra que a empresa prioriza produtos com maior rotatividade e margem de lucro. Isso está em consonância com Dias (2011), que defende a importância da análise do ciclo de vida dos produtos e da rentabilidade como critérios fundamentais para a manutenção de um portfólio sustentável.

A terceira categoria diz respeito à atenção constante ao comportamento do consumidor e ao uso do feedback como insumo para decisões gerenciais. Produtos inovadores são testados com frequência e avaliados com base na aceitação do público. Essa prática está alinhada ao que Kotler e Armstrong (2018) chamam de “marketing orientado ao cliente”, no qual o consumidor é o centro do processo decisório.

A quarta categoria aponta para os desafios estruturais enfrentados pela panificadora, como o espaço físico limitado, escassez de mão de obra qualificada e instabilidade econômica. Tais fatores dificultam a ampliação do mix e limitam a experimentação. Segundo Berman e Evans (2010), esses obstáculos operacionais são comuns em micro e pequenas empresas e precisam ser considerados no planejamento estratégico da variedade de produtos.

Por fim, a quinta categoria se refere ao controle rigoroso da produção e do desperdício. A Panificadora Marocas adota práticas de monitoramento diário da demanda, ajustando a produção com base no fluxo de clientes e nas vendas anteriores. Isso está em sintonia com as recomendações de Slack, Chambers e Johnston (2009), que defendem o uso da gestão da produção como ferramenta para alinhar oferta e eficiência operacional.

Essas evidências mostram que a gestão da variedade de produtos na Panificadora Marocas é conduzida de forma adaptativa e estratégica, considerando tanto as expectativas dos consumidores quanto as limitações operacionais do negócio. O resultado é um equilíbrio

entre atratividade mercadológica e viabilidade financeira, essencial para a sustentabilidade do empreendimento em um mercado competitivo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal analisar como a variedade de produtos influencia a satisfação e a fidelização dos clientes da Panificadora Marocas, localizada no bairro Porto Alegre, em Teresina – PI. Durante o desenvolvimento da pesquisa, foram trabalhados quatro objetivos específicos. O primeiro deles foi identificar quais categorias de produtos mais impactam a percepção de variedade dos clientes. A análise das respostas apontou que os salgados, seguidos dos pães e dos lanches, são os itens que mais se destacam na mente dos consumidores. Esses grupos foram citados como importantes por sua diversidade de sabores, formatos e pela presença constante no dia a dia dos clientes. Além disso, categorias como bolos confeitados e itens de café da manhã foram lembradas como oportunidades de expansão no portfólio.

O segundo objetivo buscou avaliar o nível de satisfação dos clientes com relação à variedade de produtos oferecidos. Os resultados mostraram que a maioria dos entrevistados está entre a alta satisfação e a satisfação moderada, reconhecendo a boa diversidade de opções disponíveis, mas também apontando que ainda existem pontos que podem ser melhorados. Essa percepção equilibrada mostra que a empresa já construiu uma imagem positiva, mas que tem espaço para crescer ainda mais no aspecto da variedade.

O terceiro ponto investigado foi a relação entre satisfação e fidelização. A análise revelou que os clientes mais satisfeitos com a variedade tendem a ser também os mais fiéis, retornando com frequência e recomendando a panificadora para outras pessoas. Já os consumidores que demonstraram baixa satisfação apresentaram maior tendência a procurar alternativas, o que comprova a importância de manter um mix atrativo e coerente com os desejos do público.

O quarto objetivo consistiu em analisar de que forma a diversificação pode ser gerida para equilibrar atratividade e rentabilidade. A entrevista com o proprietário evidenciou que a Panificadora Marocas adota uma postura estratégica no desenvolvimento do seu portfólio, priorizando produtos com maior giro e boa margem de contribuição. Também ficou claro que

existem desafios importantes a serem superados, como a limitação de espaço físico, o controle do desperdício, a capacitação da equipe e a dificuldade de manter um alto padrão de qualidade em todos os itens. Esses obstáculos exigem um planejamento cuidadoso e o uso de ferramentas de gestão que auxiliem na tomada de decisões.

Dessa forma, espera-se que esta pesquisa possa inspirar novas investigações sobre a temática, contribuindo para o desenvolvimento de práticas mais eficientes na gestão de micro e pequenas empresas, ao mesmo tempo em que valoriza o papel da escuta ativa do cliente na construção de negócios mais sustentáveis e alinhados às necessidades do seu público.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BERRY, Leonard. *Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspectives*. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 23, n. 4, p. 236–245, 2002.
- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. *Comportamento do consumidor*. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2005.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. *Gestão da cadeia de suprimentos e logística*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CHURCHILL, Gilbert A.; SURPRENANT, Claude. *An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction*. Journal of Marketing Research, v. 19, p. 491–504, 1982.
- CHRISTENSEN, Clayton M. *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: M. Books, 2013.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DIAS, Reinaldo. *Administração de marketing: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2011.
- DRUCKER, Peter F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- GALLO, Helder. *Visual merchandising: vitrine e exposição de produtos no ponto de venda*. São Paulo: Senac, 2016.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier,

2009. HENDERSON, Bruce. *The Product Portfolio*. Boston Consulting Group, 1970.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. *Contabilidade de custos*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Bookman, 2011.
- LAMBIN, Jean-Jacques. *Marketing estratégico: mercado e competição*. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. *Sistemas de informação gerenciais*. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. *Marketing de serviços*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARTINS, Eliseu; ALT, Paulo Roberto Feldmann. *Contabilidade de custos*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NIELSEN. *Tendências de Consumo no Varejo Brasileiro*. Relatório Setorial, 2019.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, Tânia; PIZZINATTO, Nadia K. *Gestão de produtos: planejamento e controle do mix*. Revista Brasileira de Marketing, v. 13, n. 2, p. 45–59, 2014.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. Journal of Retailing, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha. *Marketing um a um*. São Paulo: Makron Books, 2005.
- REICHHELD, Frederick F.; SASSER, W. Earl. *Zero defections: Quality comes to services*. Harvard Business Review, v. 68, n. 5, p. 105–111, 1990.
- SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marcelo Lima da Silva. *Pesquisa de marketing*:

conceitos e metodologias para a tomada de decisão. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SILVA, Ana Beatriz; OLIVEIRA, Tânia. *Impacto da diversidade de produtos na escolha de padarias locais*. Revista Mineira de Negócios, v. 11, n. 3, p. 17–29, 2020.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. *Retail Management: A Strategic Approach*. 12. ed. Boston: Pearson, 2010.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevistas Aplicado *Bloco 1: Percepção da Variedade e Categorias de Produto (Ligado ao Objetivo Específico 1)*

1 - Quando você pensa na Panificadora Marocas, como você descreveria a variedade de produtos que ela oferece?

2 - Quais categorias de produtos (ex: pães, doces, salgados, bolos, lanches, cafés) você considera que têm uma grande variedade na Panificadora Marocas? E quais você acha que poderiam ter mais opções?

3 - Pensando nas suas visitas à Panificadora Marocas, qual categoria de produtos é a que mais te surpreende ou te atrai pela diversidade de opções? Por quê?

4 - Existe alguma categoria de produto que você sente falta de mais variedade na Panificadora Marocas? Qual e por quê?

5 - Em sua opinião, o que faz com que uma categoria de produtos seja percebida como "variada" na Panificadora Marocas? (Ex: sabores, tamanhos, tipos, ingredientes diferentes).

Bloco 2: Satisfação com a Diversidade Oferecida (Ligado ao Objetivo Específico 2)

1 - Considerando a variedade geral de produtos da Panificadora Marocas, qual o seu nível de

satisfação? Poderia explicar o porquê da sua resposta?

2 - Como a diversidade de produtos da Marocas afeta a sua experiência de compra? (Ex: facilita a escolha, gera confusão, te faz comprar mais).

3 - Há alguma situação em que a variedade de produtos da Marocas te deixou insatisfeito(a) ou com alguma dificuldade? Conte-me sobre ela.

4 - Se a Panificadora Marocas reduzisse um pouco a variedade em algumas categorias para focar em outras, isso afetaria sua satisfação? De que forma?

5 - O que a Panificadora Marocas poderia fazer para melhorar sua satisfação em relação à variedade de produtos?

Bloco 3: Relação entre Satisfação e Fidelização (Ligado ao Objetivo Específico 3)

1 - Com que frequência você costuma visitar a Panificadora Marocas? O que te motiva a voltar?

2 - A variedade de produtos que a Marocas oferece influencia a sua decisão de retornar à loja ou de escolher a Marocas em vez de outra panificadora? Como?

3 - Você se considera um(a) cliente fiel da Panificadora Marocas? O que contribui para essa sua fidelidade?

4 - Houve alguma vez em que a variedade de produtos da Marocas te fez não retornar ou procurar outra opção? Conte-me sobre essa experiência.

5 - Em sua opinião, o que seria necessário para que você se tornasse ainda mais fiel à Panificadora Marocas? A variedade de produtos tem um papel nisso?

Bloco 4: Gestão da Diversificação para Atratividade e Rentabilidade (Ligado ao Objetivo Específico 4)

1 - Como a Panificadora Marocas define atualmente sua estratégia de diversificação de produtos? Quais são os principais pilares ou diretrizes que guiam a oferta de variedade?

2 - Como a Panificadora Marocas busca um equilíbrio entre oferecer uma variedade de produtos que atraia e satisfaça os clientes e, ao mesmo tempo, garantir a rentabilidade do negócio?

3 - Quais são os principais critérios que vocês utilizam para decidir sobre a introdução de um novo produto ou a descontinuação de um produto existente?

4 - Como vocês monitoram o desempenho de diferentes categorias e produtos em termos de vendas, rentabilidade e popularidade junto aos clientes? Que dados são considerados?

5 - Em sua percepção, existe um "ponto ideal" de variedade de produtos na Panificadora

Marocas, onde nem há excesso (que possa gerar desperdício ou confusão) nem escassez (que possa afastar clientes)? Como vocês tentam encontrá-lo?

6 - Quais são os desafios mais significativos que a Panificadora Marocas enfrenta ao tentar gerenciar essa diversificação de produtos, considerando aspectos como custos de produção, gestão de estoque e complexidade operacional?