UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

ABNER LEANDRO PIZZO

**Fatores que influenciam as grandes redes varejistas no processo de decisão
de introdução de produtos de pequenos fabricantes**

São Paulo

2017

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida
Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

ABNER LEANDRO PIZZO

**Fatores que influenciam as grandes redes varejistas no processo de
decisão de introdução de produtos de pequenos fabricantes**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Edson Crescitelli

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Pizzo, Abner Leandro

Fatores que influenciam as grandes redes varejistas no processo de decisão de introdução de produtos de pequenos fabricantes. / Abner Leandro Pizzo. – São Paulo, 2017.

188 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2017.

Orientador: Edson Crescitelli.

1. Varejo 2. Inovação 3. Pequenas indústrias 4. Vendas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

II. Título.

CDD – 658.87

À minha esposa Juliana e à minha filha Olívia,
com amor e gratidão pelo apoio recebido.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Edson Crescitelli, que com vasto conhecimento me proporcionou grande suporte e confiança na elaboração e finalização da pesquisa, além da oportunidade que me foi dada em ministrar algumas de suas aulas.

Aos professores do programa de mestrado profissional da FEA/USP, que apoiam a pesquisa e acreditam que a formação acadêmica pode ser voltada para produzir conhecimentos, aplicar teorias e disseminar técnicas e práticas gerenciais mais eficientes, em especial ao coordenador do programa Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, que é o criador e maior defensor do curso.

À minha família, principalmente à minha esposa Juliana e à minha filha recém-chegada, Olívia, que mesmo com somente um mês de vida me proporcionou tranquilidade, amor e alegria para finalizar a pesquisa.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram e foram meus alicerces em todos os momentos de minha vida, e às minhas irmãs, que comigo vivenciaram uma longa história.

Aos amigos e colegas da segunda turma do programa de mestrado profissional da FEA pela parceria nas aulas e na entrega de artigos, além de toda cumplicidade na finalização da dissertação.

A todos os entrevistados pela disponibilidade de tempo que me foi concedido e pela gentileza e paciência em cada explicação do roteiro.

Aos colaboradores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (PPGA/FEA/USP), pela oportunidade que me foi dada gratuitamente e com muita qualidade.

“A vida é muito curta para ser pequena”

(BENJAMIN DISRAELI)

RESUMO

PIZZO, Abner Leandro. **Fatores que influenciam as grandes redes varejistas no processo de decisão de introdução de produtos de pequenos fabricantes**. 2017. 186 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

De acordo com a ABIA (2015), mais de 95% das mais de 48 mil indústrias de alimentos no Brasil são de micro ou pequeno porte possivelmente, para uma parte delas, ver seu produto vendido nas gôndolas das grandes redes hipermercados do país pode ser um dos seus maiores desejos, porém, a concentração de mercado vem se intensificando nos últimos anos, e, no segmento de varejo, as 20 maiores empresas reúnem quase 40% do mercado. Com poucas empresas detendo uma parcela considerável do volume de vendas, o poder de negociação em muitos casos passa a ser do comprador, e uma empresa de pequeno porte poderia enfrentar dificuldades quando decidisse vender seus produtos a grandes redes varejistas. A pesquisa centraliza-se no entendimento do processo de introdução de produtos e fornecedores de pequeno porte por meio da compreensão das estruturas, das reponsabilidades e dos principais fatores que impactam as decisões dos gestores comerciais dos cinco maiores varejistas do país. O levantamento de dados foi feito mediante uma pesquisa empírica na forma de entrevista individual em profundidade semiestruturada com doze profissionais com experiência, responsáveis pela seleção e introdução de fornecedores em diferentes categorias dos cinco maiores varejistas alimentares brasileiros. Com base em todo o levantamento, foi possível produzir um roteiro que auxilia o fabricante de pequeno porte na abordagem aos grandes varejistas, seguindo as etapas do relacionamento comercial: pré-abordagem, abordagem, apresentação, construindo importância, fortalecendo vínculos, como serei medido e o que mais preciso saber. Para cada etapa, com base nos resultados da pesquisa empírica, os temas foram subdivididos em: o que é conhecido, o que é necessário investigar, ferramentas e construção do argumento.

Palavras-chave: Varejo. Inovação. Pequenas Indústrias. Vendas.

ABSTRACT

PIZZO, Abner Leandro. **Factors that influence large retail chains in the decision process of introducing small manufacturer's products**. 2017. 186 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Empreendedorismo) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

According to ABIA (2015), more than 95% of the 48,000 food industries in Brazil are micro or small business and probably a part of them want to see their product sold on shelves of the largest foods retailers. Market concentration has intensified in recent years, and on the retail segment, the top 20 companies concentrate almost 40% of the market. With few companies holding a sizable share of sales volume, the bargaining power in many cases becomes to the buyer's, and a small business could face difficulties when it decides to sell its products to large retail chains. The search centers on the understanding of the product's introduction process for small suppliers through the understanding of the structures, responsibilities and main factors that impact the decisions of the commercial managers of the five largest retailers in the country. Data collection was done through empirical research in individual, semi-structured interviews with twelve experienced professionals responsible for selecting and introducing suppliers in different categories of the five largest Brazilian food retailers. Based on the whole survey, it was possible to produce a roadmap that helps the small manufacturer in approaching the big retailers following the commercial steps: pre-approach, approach, presentation, building importance, strengthening ties, how will I be measured and what else I need to know. For each stage, based on the results of the empirical research, the themes were subdivided into: what is known, what is necessary to investigate, tools and construction of the argument.

Keywords: Retail. Innovation. Small Business. Sales.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da Pesquisa	21
Figura 2 - Representação típica de estrutura do canal para bens de consumo.....	25
Figura 3 - Exemplo de Canais de Marketing no modelo multicanal	25
Figura 4 - Exemplo de fluxos de marketing em canais	27
Figura 5 - Exemplo de segmentação de canais.....	29
Figura 6 - Método de classificação para instituições varejistas	32
Figura 7 - Performance do Autosserviço no Brasil.....	39
Figura 8 - Número de lojas em autosserviço (mil)	39
Figura 9 - Participação dos formatos nas vendas percentuais	40
Figura 10 - Exemplo de diferentes formatos ofertados pelo Grupo Pão de Açúcar	42
Figura 11 - Processo organizacional de uma empresa varejista	43
Figura 12 - Organograma de uma pequena loja de roupas	45
Figura 13 - Modelo organizacional de varejo por funções	45
Figura 14 - Modelo organizacional de varejo por produto.....	45
Figura 15 - Modelo organizacional de varejo por região.....	46
Figura 16 - Combinações de organogramas.....	46
Figura 17 - Exemplo de uma estrutura com esquema padrão de classificação de mercadorias	49
Figura 18 - Etapas de planejamento estratégico	52
Figura 19 - Composto de Marketing do Varejista.....	53
Figura 20 - Tipologia dos objetivos organizacionais	56
Figura 21 - Diagrama da estrutura do mix de produtos de um varejista	63
Figura 22 - Exemplo da estrutura da categoria de um molho de tomate de um grande varejista	63
Figura 23 - Exemplo de exposição da categoria de refrigerantes de um grande varejista	64
Figura 24 - Estratégias de variedade de produtos	67
Figura 25 - Preço x qualidade no varejo de confecções	71
Figura 26 - Etapas no Gerenciamento de Categorias.....	73
Figura 27 - Ciclo de Vida de Produtos	83

Figura 28 - Gráficos padrões de ciclo de vida de um produto	84
Figura 29 - As três teorias de propagação da moda.....	85
Figura 30 - Roteiro de abordagem comercial	154
Figura 31 - Subdivisão de cada etapa do roteiro	155

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais Funções de um varejista	31
Quadro 2 - Critérios alternativos para classificar varejistas	33
Quadro 3 - Tarefas Executadas em uma empresa de varejo	44
Quadro 4 - Métodos de criação de vantagem competitiva	54
Quadro 5 - Percepções de um bom sortimento pelos consumidores	68
Quadro 6 - Fatores de qualidade a serem levados em conta no planejamento de sortimento	70
Quadro 7 - <i>Checklist</i> para seleção de novos produtos	78
Quadro 8 - Critérios para Seleção de Fornecedores	97
Quadro 9 - Portfólio de fornecedores e estágios de relacionamento	99
Quadro 10 - Matriz de Amarração Metodológica	108
Quadro 11 - Perfil dos entrevistados	111
Quadro 12 - Referencia teórica na construção de proposições	115
Quadro 13 - Proposições de Compreensão do Varejo – Estrutura Comercial:	181
Quadro 14 - Proposições da Compreensão do Varejo – Objetivos das Redes:	182
Quadro 15 - Proposições do Gerenciamento de Mercadorias - Sortimento Amplitude	182
Quadro 16 - Proposições do Gerenciamento de Mercadorias - Sortimento Profundidade	183
Quadro 17 - Proposições Estimuladas do Gerenciamento de Mercadorias – introdução de produtos de pequenos fabricantes	184
Quadro 18 - Proposições do Gerenciamento de Mercadorias – Indicadores de Performance	185
Quadro 19 - Proposições do Relacionamento com Fornecedores de Pequeno Porte – Identificação de Novos Fornecedores	185
Quadro 20 - Proposições do Relacionamento com Fornecedores de Pequeno Porte – Fatores na seleção de novos fornecedores	186
Quadro 21 - Proposições Estimuladas do Relacionamento com Fornecedores de Pequeno Porte – Fatores na seleção de novos fornecedores	186

Quadro 22 - Proposições do Relacionamento com Fornecedores de Pequeno Porte – Processo de cadastro	187
Quadro 23 - Proposições do Relacionamento com Fornecedores de Pequeno Porte – Benefícios e dificuldades em relacionamento com fabricantes de pequeno porte.....	187
Quadro 24 - Proposições do Relacionamento com Fornecedores de Pequeno Porte – Avaliação de Fornecedores	188

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Formatos de lojas alimentares no Brasil.....	35
Tabela 2 - Importância relativa de rentabilidade por tipo de varejo	81
Tabela 3 - Análise quantitativa de fornecedores.....	98
Tabela 4 - Estrutura Hierárquica Comercial das Redes	117
Tabela 5 - Integração de Departamentos	118
Tabela 6 - Centralização de compras das redes	119
Tabela 7 - Responsabilidades do Gestor Comercial	120
Tabela 8 - Limitações nas decisões do Gestor Comercial.....	121
Tabela 9 - Visibilidade dos resultados das empresas.....	122
Tabela 10 - Objetivos do Varejo	123
Tabela 11 - Construção dos Objetivos	125
Tabela 12 - Amplitude do sortimento.....	126
Tabela 13 - Áreas que participam do planejamento de amplitude de sortimento 128	
Tabela 14 - Estratégias ou Políticas de Profundidade de Sortimento.....	129
Tabela 15 - Estratégia da Marca Própria no Portfólio.....	131
Tabela 16 - Escolha dos produtos que compõem a categoria.....	132
Tabela 17 - Principais fatores internos na introdução de novos produtos de pequenos fabricantes	133
Tabela 18 - Principais fatores externos na introdução de novos produtos de pequenas fornecedores.....	135
Tabela 19 - Fontes de dados para decisões de sortimento profundidade ..	137
Tabela 20 - Uso do Gerenciamento de Categorias pela Indústria	139
Tabela 21 - Departamentos que participam da Seleção de Produtos	140
Tabela 22 - Indicadores de Performance de Mercadorias	140
Tabela 23 - Identificação de novos fornecedores de pequeno porte	142
Tabela 24 - Contato com Novos Fornecedores de Pequeno Porte	143
Tabela 25 - Principais fatores para introduzir novos fornecedores de pequeno porte	144
Tabela 26 - Principais fatores para introduzir novos fornecedores de pequeno porte – Estimulado.....	145
Tabela 27 - Processo cadastro novos produtos e fornecedores.....	147

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	CONTEXTO	19
1.2	QUESTÃO DA PESQUISA	20
1.3	OBJETIVOS	20
1.3.1	Objetivo Geral	20
1.3.2	Objetivo Complementar.....	21
1.4	MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO.....	21
1.5	ESTRUTURA	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	CANAIS DE MARKETING.....	23
2.1.1	Varejo.....	30
2.2	VAREJO ALIMENTAR NO BRASIL	34
2.2.1	Grandes Cadeias Supermercadistas.....	40
2.3	ESTRUTURA DO VAREJO.....	43
2.3.1	Departamento de Compras e Comercial	48
2.4	ESTRATÉGIAS DO VAREJO	51
2.5	OBJETIVOS E INDICADORES DE DESEMPENHO NO VAREJO	55
2.6	GESTÃO DE MERCADORIAS.....	60
2.6.1	Planejamento De Mercadorias	61
2.6.2	Execução do plano de mercadorias	76
2.6.3	Relacionamento varejo indústria	89
3	MÉTODO DA PESQUISA EMPÍRICA	103
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	103
3.2	ENTREVISTA.....	105
3.2.1	Planejamento da Entrevista	107
3.2.2	Seleção dos Entrevistados	109
3.2.3	Execução da entrevista	111
3.2.4	Procedimento Analítico	112
4	ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	115
4.1	ESTRUTURA DO VAREJO.....	117
4.2	RESPONSABILIDADES E LIMITAÇÕES.....	120
4.3	OBJETIVOS DO VAREJO	123

4.4	GESTÃO DE MERCADORIAS.....	126
4.4.1	Sortimento.....	126
4.5	INTRODUÇÃO DE NOVOS FORNECEDORES	142
4.6	COMENTÁRIOS ADICIONAIS.....	152
5	PROPOSTA DE ROTEIRO.....	153
5.1	PRE-ABORDAGEM: CONHECER COM QUEM ESTOU FALANDO	156
5.1.1	Estrutura, Gestão e Objetivos dos Clientes	156
5.1.2	Levantamento de necessidades: onde me enquadro - posicionando o produto	158
5.2	ABORDAGEM - COMO CHEGO ATÉ ELES?	161
5.3	APRESENTAÇÃO - CONSTRUINDO IMPORTÂNCIA.....	162
5.3.1	Quais argumentos levo sobre a minha empresa?.....	162
5.3.2	Quais argumentos levo sobre o meu produto?	164
5.4	FORTALECENDO VÍNCULOS - COMO POSSO ME DIFERENCIAR VS OS GRANDES E ONDE NÃO POSSO FALHAR?	165
5.5	COMO SEREI MEDIDO?.....	167
5.6	O QUE MAIS DEVO SABER?.....	168
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	169
6.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	171
6.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	173
6.3	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	174
	REFERENCIAS	175
	APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista	179
	APÊNDICE B - Referencias Teóricas das Proposições.....	181

Tabela 28 - Benefícios / Pontos positivos da relação com fornecedores de pequeno porte	149
Tabela 29 - Dificuldades/Pontos negativos na relação com fornecedores de pequeno porte	150
Tabela 30 - Avaliando Fornecedores	151

1 INTRODUÇÃO

Para a maioria dos fabricantes não existe venda aos consumidores sem a utilização de um ou mais intermediários, afirmam Kotler e Keller (2012). Ainda para os autores, um sistema de canais de distribuição é tão fundamental quanto recursos internos como fabricação, pesquisa, engenharia e vendas. Este fato poder ser ainda mais relevante em empresas de pequeno porte.

Segundo dados da Nielsen (2014), aproximadamente 76% dos lançamentos de produtos fracassam no primeiro ano de vida. Para Mattar (2003), lançar produtos é essencial para a permanência e melhoria dos resultados da empresa, mas existe um alto índice de fracasso, que pode ocorrer por diversas razões, entre elas a distribuição ineficiente.

Rosenbloom (2014) afirma que em algumas etapas dos canais de marketing é possível observar que a demanda para atender o consumidor final, em certos momentos, é dificultada em razão de problemas de compreensão e relacionamento entre os agentes da cadeia.

Quando tratamos de alimentos, as empresas que participam dessas cadeias produtivas normalmente atendem mercados desenvolvidos, formados em grande parte por consumidores exigentes em qualidade e serviços e atendidos por grandes empresas que fazem parte do elo final na relação direta com o consumidor.

Sabe-se que os varejistas (supermercados, hipermercados, lojas de departamento, lojas de conveniência, etc.) ocupam uma posição privilegiada nos canais de distribuição, e o poder de decisão de introduzir produtos fica nas mãos de seus gestores. Kotler e Keller (2012) afirmam que o varejo é responsável por todas as atividades relacionadas à venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor final.

1.1 CONTEXTO

De acordo com a ABIA (2015), mais de 95% das mais de 48 mil indústrias de alimentos no Brasil são de micro ou pequeno porte. Para uma parte desses pequenos fabricantes, ver seu produto vendido nas gôndolas dos maiores hipermercados do país, como Carrefour, Grupo Pão de Açúcar e Walmart, talvez seja um dos grandes

objetivos a alcançar, mas o simples fato de possuir um produto de sucesso não necessariamente torna esta tarefa fácil.

A concentração de mercado vem se intensificando nos últimos anos. No segmento de varejo, em especial de supermercados, este fenômeno aumenta a cada ano no Brasil. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2016), o setor faturou R\$ 293,3 bilhões em 38.317 lojas, com as 20 maiores empresas concentrando 39,8% do mercado. Com poucas empresas detendo uma parcela considerável do volume de vendas, o poder de negociação em muitos casos passa a ser do comprador.

Para Varley (2008), a responsabilidade da seleção dos produtos que serão comercializados pelo varejista é do comprador, e esta decisão passa por uma série de fatores. Na perspectiva do varejo, a seleção dos produtos corretos é uma das formas mais efetivas de vantagem competitiva neste mercado.

Sendo assim, mesmo com todos os benefícios que um produto possa proporcionar ao seu consumidor, a estratégia de venda em grandes redes de supermercado demanda planejamento e convencimento do comprador e pode se tornar um desafio para o pequeno empresário, principalmente para empresas que estão iniciando suas vendas ao mercado.

1.2 QUESTÃO DA PESQUISA

Conforme demonstrado no cenário acima, compreender quais fatores direcionam os grandes varejistas alimentares em sua tomada de decisão na introdução de produto é relevante para uma pequena empresa. Dessa forma, quais seriam as principais demandas comerciais que um grande varejista exige de um pequeno fabricante na introdução de seus produtos?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar quais são os fatores que influenciam as grandes redes varejistas no processo de decisão de introdução de produtos de pequenos fabricantes em seu sortimento.

1.3.2 Objetivo Complementar

- a) identificar a estrutura e características de gestão comercial dos grandes varejistas;
- b) elaborar uma proposta de roteiro que oriente a abordagem de um pequeno fabricante no cadastro e na introdução de produtos em grandes varejistas alimentares.

1.4 MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

O trabalho consiste em uma pesquisa de natureza exploratória com base em referencial teórico dos principais temas pertinentes do varejo, e em uma pesquisa empírica na forma de entrevistas em profundidade com profissionais das áreas comerciais/compras dos cinco maiores varejistas alimentares do país, que possuem em seu escopo o processo decisório de introdução de produtos e fornecedores.

1.5 ESTRUTURA

O estudo será desenvolvido tendo como base a estrutura demonstrada na Figura 1:

Figura 1 - Estrutura da Pesquisa

Fonte: o autor (2017)

A estrutura está dividida em seis fases, que envolvem: (1) Introdução Acadêmica do tema; (2) Referencial Teórico do varejo, dividido em: contexto, compreensão organizacional, gestão de mercadorias e relacionamento indústria/varejo; (3) Aplicação do método da pesquisa; (4) análise dos dados e resultados, agrupados pelos temas de compreensão do varejo, gerenciamento de mercadorias e relacionamento com pequenos fornecedores. Com os resultados das pesquisas foi possível desenhar uma recomendação prática mediante uma (5) Proposta de Roteiro que orienta pequenos fabricantes nas abordagens com grandes varejistas. Por fim, (6) as considerações finais, incluindo contribuições teóricas, limitações e recomendações para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CANAIS DE MARKETING

Grande parte das indústrias não vende seus produtos diretamente aos consumidores; para isso existem intermediários chamados por Kotler (2000) de canais de marketing ou de distribuição. Sua principal função é transferir mercadorias do fabricante para os consumidores. São empresas independentes que estão envolvidas no processo de disponibilizar o produto para o consumidor final.

Várias indústrias acabam repassando o trabalho da distribuição para outras empresas – muitas vezes por entender que podem obter vantagens financeiras ao não empregar capital em atividades que não são seu fim –, designando intermediários que possuem maior eficiência em disponibilizar os produtos em larga escala para grandes públicos consumidores.

Segundo a definição apresentada pelos autores Coughlan et al. (2012, p. 2), “Canal de Marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo”. Os autores explicam que existem muitas entidades envolvidas no conceito de canais de marketing (interdependência); além disso, afirmam que há um processo na distribuição que não é um acontecimento isolado, principalmente pelo tempo que leva para ser realizado, e que o objetivo do marketing de canais é satisfazer os usuários finais no mercado, sejam consumidores, sejam compradores de empresas, nos quais é fundamental que todos os membros do canal concentrem seus esforços.

Com uma visão um pouco diferente, Rosenbloom (2014) defende que não é possível indicar apenas uma definição de canal de distribuição, pois existem diferentes perspectivas: o ponto de vista da indústria, o do varejo, o dos consumidores e o dos pesquisadores de fenômenos econômicos. Ele se utiliza então da visão gerencial do gestor de marketing e contextualiza os canais de marketing como pontos externos da organização que gerenciam operações para atingir objetivos de distribuição.

Nesse sentido, o autor explica que se trata de empresas, fora da organização, que são relacionadas com negociações de compra e venda, ou seja, excluem-se empresas que facilitam esta intermediação, como transportadoras e centros de distribuição.

O autor ainda aborda a visão de canal de marketing como sistema social, diferentemente de como normalmente é apresentado, ou seja, apenas como um sistema econômico, demonstrando que o estudo dos fatores de cooperação, parceria e alianças entre os membros dos canais de marketing é fundamental na inter-relação dos participantes. Da mesma forma, intrínseca à relação entre os membros, surge a questão do conflito, quando um dos participantes do canal identifica que as ações de outro membro podem bloquear o alcance de suas metas (ROSENBLOOM, 2014).

Coughlan et al. (2012, p. 2) destacam a importância do entendimento e da administração dos canais, pautados principalmente em cinco grandes fatores:

1. [...] o canal é um *gatekeeper* entre o fabricante e o usuário. [...] Não compreender e gerenciar de modo proativo as ações dos parceiros de um canal pode diminuir o efetivo alcance e a atratividade de produtos e serviços de um fornecedor.
2. [...] o canal é um ativo importante no marketing e na estratégia globais de posicionamento de uma empresa, muitas vezes servindo como o principal diferenciador de mercado da oferta de uma empresa em relação aos seus concorrentes. [...] Poderíamos argumentar que o produto é apenas uma parte do pacote de compra do usuário final e que os serviços prestados pelos membros do canal não só fazem parte do pacote, mas também costumam constituir um fator decisivo de compra.
3. [...] a experiência do canal afeta fortemente a percepção global que o usuário final tem da imagem de uma marca.
4. [...] a consciência do canal como um ativo de marketing estratégico é baixa em muitas empresas e setores. O processo de distribuição é tido (erroneamente) como um mero mal necessário e oneroso para levar os produtos de uma empresa às mãos de usuários finais ávidos.
5. [...] é comum as empresas terem dificuldade para criar e manter uma estrutura de canal que funcione bem.

Esses pontos são fundamentais na decisão de introdução de produtos no mercado pela indústria, principalmente no aspecto do relacionamento entre os membros.

Rosenbloom (2014, p. 19) utiliza a noção de “O grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição” para definir estrutura de canal, e propõe alguns modelos que exemplificam a prática que algumas empresas podem adotar para chegar ao mercado com suas marcas:

Figura 2 - Representação típica de estrutura do canal para bens de consumo

Fonte: Rosenbloom (2014, p. 20)

O que sempre será notado é que tanto fabricantes quanto consumidores fazem parte de todos os canais, e o número de intermediários determina a extensão de cada canal. O canal chamado de “dois níveis” consiste em um fabricante que vende diretamente para o consumidor, modelo que pode ser encontrado em empresas que atuam com a venda porta a porta, mala-direta, catálogo, vendas pela internet e lojas do próprio fabricante, como as empresas Avon, Natura e Nespresso. A partir de três níveis, empresas intermediárias começam a fazer parte dos membros do canal, auxiliando na integração entre consumidor e fabricante.

Vale notar que existe uma crescente utilização da estratégia multicanal na abordagem de um fabricante aos seus consumidores. Muitas indústrias, principalmente as que demandam alta distribuição, como as empresas de alimentos, procuram diversificar a ida ao mercado por meio de mais de um nível de canal, vendendo seus produtos a atacadistas, distribuidores, varejistas e até ao consumidor final diretamente. Um exemplo deste modelo são as cápsulas de café da Nestlé, com a marca Dolce Gusto, que podem ser compradas diretamente no site da empresa e também em supermercados atendidos diretamente ou via distribuidores da Nestlé.

Rosenbloom (2014) explicita que, atualmente, a estratégia de vendas por meio de um canal único passou a ser a exceção e não a regra, e que a maioria das empresas já tem ou terá uma estrutura multicanal.

Figura 3 - Exemplo de Canais de Marketing no modelo multicanal

Fonte: Adaptada de Rosenbloom (2014, p. 21).

Complementando alguns modelos apresentados, Coughlan et al. (2012) destacam que, dentre as atividades dos participantes dos canais, estão os diversos fluxos de marketing. No exemplo da Figura 3 são apresentados os fluxos universais de um canal em funcionamento no sistema hipotético de distribuição de fabricante que utiliza o atacado e o varejo como partes de seu canal de marketing. Alguns elementos avançam entre canais, como posse física, promoção e direito à propriedade; outros podem mover-se em diversas direções, como negociação e risco. Um importante fluxo que permeia todas as atividades de valor agregado do canal é o fluxo de informações. Essa troca de tendências e padrões de vendas por meio do intercâmbio de dados pode, quando usada corretamente, melhorar o desenvolvimento da excelência dos membros do canal.

Figura 4 - Exemplo de fluxos de marketing em canais

Fonte: Coughlan et al. (2012, p. 11).

De uma maneira mais generalista, Rosenbloom (2014) argumenta que existem cinco fluxos mais importantes nas relações entre os membros dos canais de marketing:

- fluxo de produtos e serviços: refere-se ao movimento físico dos produtos por todos os participantes que têm a posse física do produto;
- fluxo de negociação: representa a interação entre as funções de compra e venda, associadas à transferência de propriedade;
- fluxo de propriedade: diz respeito ao movimento de direitos sobre o produto;
- fluxo de informação: trata-se do movimento em diversas direções de que participam todos os membros;
- fluxo de Promoção: refere-se ao trânsito da comunicação persuasiva sob a forma de propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade.

Em algumas etapas, empresas de transporte podem fazer parte dos fluxos de produtos e informação, assim como agências de propaganda podem participar dos fluxos de promoção.

Para Rosenbloom (2014), nos modelos de canais de distribuição, excetuando-se o fabricante e o consumidor, os demais membros são tratados como intermediários,

os quais se constituem em empresas independentes que auxiliam no desempenho de funções de negociação e em outras tarefas de distribuição. Esses intermediários podem operar em dois níveis básicos: atacado e varejo. Os autores Coughlan et al. (2012) também incluem um terceiro intermediário, chamado de especialista, que é trazido para o canal para desempenhar um fluxo específico, como agências de publicidade, operadores logísticos, empresas de tecnologia da informação, administradoras de cartão de crédito e institutos de pesquisa.

Os atacadistas são empresas que estão envolvidas na venda de mercadoria para revenda ou uso corporativo a empresas de varejo, indústrias e outros segmentos, bem como a outros atacadistas; também são consideradas empresas que atuam como agentes ou corretores na compra e venda de bens a esses consumidores (ROSENBLOOM, 2014).

Segundo a ABAD (s.d.), existem vários modelos de atacado no Brasil, classificados de acordo com sua forma principal de atendimento aos clientes: o atacadista distribuidor, o distribuidor exclusivo, o distribuidor especializado por categoria, o atacadista de balcão e o atacado de autosserviço, entre outros, destacados abaixo.

O atacado generalista compra e vende produtos de fornecedores da indústria sem vínculo de exclusividade ou de território, e pode atuar das seguintes formas:

- a) com entrega: faz a venda ao varejo por meio de visitas de representantes comerciais ou vendedores, e entrega no estabelecimento do cliente varejista.
- b) autosserviço ou atacarejo e balcão: nesta modalidade, o cliente vai até a loja, paga na saída e transporta as compras em veículo próprio. No caso do balcão, o cliente tem a assistência de um atendente.
- c) rede de varejo fidelizada: atua no modelo de associados ou franqueados.

Já o distribuidor especializado ou exclusivo compra e vende produtos de fornecedores da indústria com os quais possui vínculo de exclusividade, fazendo a venda ao varejo por meio de visitas de representantes comerciais e/ou vendedores e entregando no estabelecimento do cliente varejista. A exclusividade pode ser por marca, empresa, região, categoria de produto ou canal de atuação.

No modelo de agente de serviços, o profissional é remunerado por comissão sobre o volume de serviço prestado, podendo atuar em diversas áreas, como:

- a) comercial: faz a operação comercial e financeira, desempenhando as funções de vendas e cobrança. É também conhecido em algumas empresas como *broker*;
- b) operador Logístico: realiza funções de distribuição física dos produtos e também de movimentação e armazenagem de cargas para a indústria, que assim não precisa manter depósito na região em que seu operador logístico atua;
- c) *merchandising* ou promotores: realizam atividades no ponto de venda que visam promover marcas e produtos com o objetivo de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores.

Figura 5 - Exemplo de segmentação de canais

Fonte: ABAD, [s.d.]

Com relação aos produtos de consumo, os conceitos de canais de marketing envolvem, dentre suas principais atividades, a distribuição e comercialização dos produtos elaborados pelas indústrias. Com exceção da venda direta, na qual o fabricante atende o consumidor sem a utilização de um intermediário, o varejo aparece sempre na última interação com o consumidor final.

Este estudo concentrar-se-á no elo final com os consumidores, mais especificamente os supermercadistas.

2.1.1 Varejo

Os intermediários varejistas são as empresas envolvidas diretamente na venda de mercadorias para uso pessoal ou doméstico.

Na definição de Kotler e Keller (2006, p. 500),

[...] o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial [...] e [...] qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo.

Mattar (2011, p. 1) define o varejo como a etapa final da distribuição de um produto ou serviço. De acordo com o autor, o varejo consiste em venda de qualquer produto ou prestação de serviços para os consumidores finais.

Já Parente (2014, p. 1) afirma que “[...] varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

Por último, numa definição levemente diferente apresentada por Richer (1954 apud LAS CASAS, 2013, p. 7):

O varejo consiste em um [...] processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande de produtores atacadistas e outros fornecedores para posterior venda em quantidades menores ao consumidor final.

Existe uma imensa variedade de varejistas, cada um atendendo um grupo específico de necessidades dos consumidores dentro de segmentos de diferentes negócios, desde a venda de um café pronto em uma cafeteria, que agrega o serviço de preparação do café, até a venda pelo supermercadista do café em grãos para o consumidor final prepará-lo. O que os torna comuns, entre outros fatores, são suas principais funções como membros dos canais de marketing no atendimento final do usuário.

Las Casas (2013) elenca as principais funções de administração de um varejista:

Quadro 1 - Principais Funções de um varejista

Funções de um Varejista
Vendas: promover o produto junto a clientes potenciais
Compras: comprar uma variedade de produtos de vários vendedores, usualmente para revenda
Seleção: fazer sortimento de produtos, geralmente inter-relacionados, para os clientes potenciais.
Financiamento: oferecer crédito a clientes potenciais para facilitar a transação: providenciar também recursos para os vendedores para ajudá-los a financiar seus negócios
Armazenamento: proteger o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor.
Distribuição: comprar em grande quantidade e dividir em quantidades desejadas pelos clientes.
Controle de qualidade: avaliar a qualidade dos produtos e ajudar em seu melhoramento
Transportes: movimentação física do produto do produtor ao consumidor.
Informações de marketing: prestar informação aos fabricantes sobre condições de mercado, incluindo volume de vendas, tendências de moda e condições de preços
Riscos: absorver riscos dos negócios, especialmente riscos de manutenção estoques, obsolescência de produtos etc.

Fonte: Adaptado de Webster Júnior (apud LAS CASAS, 2013, p. 8)

Já Lazarus (1961, p. 95-98 apud ROSENBLOOM, 2014), de forma equivalente a Webster, relaciona os papéis do varejista no canal de distribuição:

- a) oferecer recursos humanos e instalações físicas que permitam que os produtores, fabricantes e atacadistas tenham muitos pontos de contato com os consumidores perto de sua residência;
- b) fornecer vendedores para vendas pessoais, propaganda e displays para auxiliar na venda de produtos dos fornecedores;
- c) interpretar a demanda do consumidor e transmitir essa informação pelo canal;
- d) dividir grandes quantidades em lotes nos tamanhos de que os consumidores precisam, propiciando economias de abastecimento (aceitando carregamentos relativamente grandes) e conveniência aos consumidores;
- e) oferecer armazenamento, de modo que os fornecedores possam ter estoques bem dispersos de seus produtos a baixos custos, e permitir aos consumidores ter acesso aos produtos de produtores, fabricantes e atacadistas;
- f) reduzir o risco substancial do produtor e fabricante (ou atacadista) ao encomendar e aceitar a entrega antes da temporada de venda.

Existem diversas maneiras de classificar os tipos de varejista existentes, observadas em coletâneas de autores, instituições e órgãos governamentais, duas das quais foram escolhidas por apresentarem, uma delas, uma visão mais generalista e, a outra, uma mais detalhista.

Figura 6 - Método de classificação para instituições varejistas

Fonte: Adaptada de Berman e Evans (2013, p. 123).

Nesse modelo, a classificação fica limitada aos aspectos de porte, segmento e apresentação com e sem lojas. Dentro das classificações, o autor ainda afirma que existem subsegmentos para as instituições com lojas.

De forma mais aperfeiçoada e muito utilizada por alguns autores, a classificação baseada no livro de marketing de Theodore Beckman da década de 1970 permanece atual e bem aceita porque os critérios utilizados apresentam um conteúdo mais detalhado.

Quadro 2 - Critérios alternativos para classificar varejistas

<ol style="list-style-type: none"> 1. Por propriedade do estabelecimento <ol style="list-style-type: none"> a) Lojas independentes. b) Lojas em cadeia ou filiais. c) Lojas da propriedade de fabricantes. d) Cooperativas de consumidores. e) Estabelecimentos de propriedade de fazendeiros. f) Lojas de propriedade da empresa industrial. g) Lojas operadas pelo governo (telefônicas, correios etc.). h) Lojas de utilidade pública. 2. Por tipo de negócio (mercadoria negociada) <ol style="list-style-type: none"> a) Lojas gerais: <ul style="list-style-type: none"> • lojas de departamentos; • lojas gerais; • lojas de variedades. b) Lojas de uma única linha de mercadoria (móveis, confecções). c) Lojas especializadas (carnes, <i>lingeries</i>, tapetes). 3. Por tamanho do estabelecimento <ol style="list-style-type: none"> a) Por número de empregados. b) Por volume de vendas anuais. 4. Pelo grau de integração vertical <ol style="list-style-type: none"> a) Não integrada (funções varejistas somente). b) Integrada com funções atacadistas. c) Integrada com fabricação ou outra forma de criação de utilidades. 5. Tipo de relação com outras organizações <ol style="list-style-type: none"> a) Não afiliada. b) Voluntariamente afiliada com outros varejistas: <ul style="list-style-type: none"> • cadeia formada por atacadistas; • cadeia formada por varejistas independentes; • franquias 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Por método de contato do consumidor <ol style="list-style-type: none"> a) Lojistas b) Marketing direto <ul style="list-style-type: none"> • venda por catálogo; • anúncios regulares em mídia; • afiliações em clubes de compra. c) Contatos diretos com os consumidores <ul style="list-style-type: none"> • porta a porta; • entregas regulares nos locais. 7. Por tipo de localização <ol style="list-style-type: none"> a) Urbana <ul style="list-style-type: none"> • comércio central; • distrito comercial secundário; • localização de bairro; • <i>shopping centers</i>; • mercado público. b) Cidade pequena <ul style="list-style-type: none"> • centro; • bairros. c) Lojas rurais d) Stands a beira de estrada, 8. Por tipo de serviços prestados: <ol style="list-style-type: none"> a) Serviços completos. b) Serviços limitados. c) Autosserviço. 9. Forma legal de organização <ol style="list-style-type: none"> a) Individual. b) Sociedade. c) Empresa de capital limitado. d) Sociedades anônimas. e) Tipos especiais de organizações. 10. Por organização administrativa ou técnica operacional <ol style="list-style-type: none"> a) Indiferenciada. b) Departamentalizada.
---	---

Fonte: Beckman (1973 apud LAS CASAS, 2013, p. 15).

Utilizando-se da junção dos dois critérios, este trabalho estuda o segmento do varejo composto de instituições com lojas, do segmento alimentício e que possuem propriedade em cadeia com tipo de serviço prestado no modelo autosserviço. Uma particularidade desse formato é a composição de grandes empresas, usualmente com pelo menos quatro lojas e com uma administração centralizada. Uma das principais

diferenças que esse tipo de estabelecimento possui é a capacidade de realizar economia de escala em compras de grandes quantidades e, ao mesmo tempo, o atendimento de uma série de segmentos de produtos.

Os modelos de negócios com que o varejo atua possuem particularidades conforme a região na qual estão presentes, sofrendo variáveis externas econômicas, políticas, demográficas e culturais. Em muitos países no mundo, principalmente nos mercados mais desenvolvidos, a presença e ampliação de grandes cadeias varejistas levaram o segmento a uma intensa concentração econômica dominada por poucas empresas. Segundo Berman e Evans (2013), as cadeias representam mais de três quartos das vendas em lojas varejistas nos Estados Unidos. No Brasil, essa ainda não é uma realidade consolidada.

2.2 VAREJO ALIMENTAR NO BRASIL

De acordo com Parente (2014), o varejo no Brasil possui mais de um milhão de lojas, representa aproximadamente 22% do PIB e emprega mais de 1,2 milhão de pessoas. Dados do IBGE (2016) demonstram que, no ano de 2014, a maior geração de receita no comércio varejista adveio da atividade de hipermercados e supermercados, com R\$ 310,6 bilhões (24,3%). Em segundo lugar, figurou o comércio de combustíveis e lubrificantes, com R\$ 191,0 bilhões ou 14,9% da receita líquida de revenda deste segmento. Além disso, as atividades que pagaram os maiores volumes de salários foram: hipermercados e supermercados (R\$ 19,9 bilhões ou 17,0% do total); em patamar semelhante, as lojas de departamento, eletrodomésticos e móveis (R\$ 19,3 bilhões ou 16,5% do total).

Quando se trata da força de trabalho, a atividade de comércio de tecidos, artigos do vestuário e calçados ocupou a primeira posição (17,7%), seguida da atividade de comércio de produtos alimentícios, bebidas e fumo (16,9%). Ambas registraram também, em 2014, o maior número de empresas, mas em posições invertidas: produtos alimentícios, bebidas e fumo alcançaram o primeiro lugar, com 336,4 mil (25,9%), vindo a seguir o comércio de tecidos, artigos do vestuário e calçados, com 285,1 mil (22,0%).

O varejo alimentar no Brasil seguiu a tendência mundial de diversificação de formatos, atendendo a necessidades específicas do mercado. Diante de um grande número de lojas com uma série de modelos de negócios, algumas propostas de

classificação, utilizando diferentes critérios, têm sido realizadas para melhor compreensão do setor. Entre elas, a proposta atualizada por Parente (2014) sintetiza segmentos por tamanho, quantidade de itens vendidos, número de *checkout* e principais seções.

Tabela 1 - Formatos de lojas alimentares no Brasil

Formatos de loja	Área de vendas/m ²	Nº médio de itens	Participação nas vendas de não alimentos	Nº de <i>checkouts</i>	Principais seções
Bares	20 - 50	300	< 5%	Não	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearias	20 - 50	500	< 5%	Não	Mercearia, frios, laticínios e bazar e bebidas
Padarias	50 - 100	1.000	< 5%	Não	Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches
Minimercado	50 - 200	1.000	5 - 10%	1 - 3	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Sacolão / hortifruti	100 - 800	2.000	< 5%	1 - 8	Mercearia, hortifruti
Loja de conveniência	50 - 250	1.000	< 5%	1 - 2	Bebidas, mercearia, cigarros, laticínios, lanches
Supermercado compacto	200 - 500	4.000	5 - 10%	2 - 6	Mercearia, hortifruti, carnes, frios, laticínios, bazar
Supermercado convencional	700 - 2.500	10.000	5 - 15%	7 - 20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios e laticínios, peixaria e bazar
Hipermercado compacto	2.000 - 4.000	20.000	10 - 20%	15 - 30	Semelhante ao hiper, com menor profundidade nas seções de não alimentos
Hipermercado	5.000 - 10.000	50.000	30 - 50%	30 - 80	Mercearia, hortifruti, Carnes, aves, frios e laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Atacarejo (Cash & Carry)	1.500 - 7.000	8.000	5 - 15%	15 - 40	Formatos de atacado de autoserviço e hipermercado. Carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar
Clube atacadista	5.000 - 10.000	6.000	20 - 30%	20 - 35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos

Fonte: Adaptada de Parente (2014, p. 13).

Contextualizadas pelo autor, as principais características de cada formato são:

- a) Bar: conhecido também como boteco, botequim, lanchonete, bar e café, possui grande importância na distribuição de bebidas alcoólicas e não alcoólicas. Em geral, serve lanches e bebidas para consumo local e oferece uma linha restrita de mercearia de consumo imediato, concentrada em cigarros, balas, chocolates e salgadinhos;

- b) Mercearia: também chamada de armazém ou empório, trata-se de lojas pequenas de 20 a 50 m² de área de venda, que oferecem uma linha básica de produtos de mercearia, frios, laticínios e bazar. Estão localizadas e sobrevivem, principalmente, em regiões de baixo potencial de mercado, onde não se justifica a instalação de supermercados compactos;
- c) Padaria: formato em que boa parte da receita é proveniente da própria fabricação de pães e bolos. A padaria vem procurando atender às novas necessidades do mercado consumidor e atravessa intenso processo de modernização, oferecendo atendimento mais cortês, maior linha de produtos e de lanches, autosserviço na mercearia e eliminação de consumo de bebidas alcoólicas para atrair a dona de casa. A padaria atende às necessidades de conveniência do consumidor, sendo por isso especialmente bem-sucedida em regiões densamente povoadas;
- d) Minimercado: o formato é predominantemente presente em bairros de classe baixa, localizados na periferia das cidades brasileiras, e apresenta a linha de produtos de uma mercearia, mas muitos adotam o sistema de autosserviço, com, usualmente, apenas um *checkout*. Em um movimento recente, grandes cadeias varejistas têm adotado o formato em grandes centros urbanos, com uma configuração mais conveniente de compras, utilizando bandeiras de hipermercado: é o caso do Extra e do Carrefour, com as bandeiras Minimercado Extra e Carrefour *Express*;
- e) Sacolão: canal de distribuição, principalmente de hortifrúti vinculados a populações de menor poder aquisitivo, que já pertenceu a prefeituras ou governos e, atualmente, vem sendo privado e não atende apenas ao segmento de baixa renda;
- f) Loja de conveniência: modelo importado dos Estados Unidos vem pouco a pouco ampliando sua presença no mercado brasileiro. Localizadas principalmente em postos de gasolina com serviços que muitas vezes são oferecidos 24 horas, estas lojas possuem atendimento personalizado e algumas, grandes, já apresentam maior variedade de produtos, incluindo os de padarias. As 6.904 lojas de conveniência brasileiras estão presentes em apenas 17% dos postos de gasolina, o que, se comparado com Argentina e Chile, com 49% e 34% respectivamente, pode ser

considerado pouco. As categorias de produtos mais procuradas pelos consumidores são, na ordem, tabacaria e bebidas não alcoólicas;

- g) Supermercado Compacto: com modelo caracterizado pelo sistema autosserviço, tem de 2 a 6 *checkouts* e apresenta uma linha completa, porém compacta, de produtos alimentícios. Os supermercados compactos representam a maioria das unidades de autosserviço do Brasil e geralmente são geridos por operadores independentes;
- h) Supermercado convencional: de porte médio, mantém essencialmente o modo de loja de alimentos, oferecendo uma boa variedade de produtos. A maioria das redes de supermercado do Brasil opera com grande número de lojas classificadas como supermercados convencionais, como, por exemplo: BH, em Belo Horizonte, Guanabara, no Rio de Janeiro e Pão de Açúcar, em São Paulo;
- i) Supermercado de desconto (*hard discount*): um formato específico de supermercado em que se busca uma loja simples, modesta em serviços e em seu ambiente de loja, porém muito agressiva em preços. Este formato é comum em países europeus, como a Alemanha, onde a rede Aldi possui aproximadamente nove mil lojas. No Brasil, a rede Dia% segue o modelo, com foco em marcas próprias, poucos serviços e baixos preços;
- j) Hipermercado compacto: hipermercado compacto consiste numa versão comprimida de um hipermercado existente. Em área menor, de forma mais eficiente, o hipermercado compacto comercializa os mesmos itens que um hipermercado normal, mas com menores quantidades de produtos nas gôndolas. Normalmente, neste tipo de loja, 10 a 20% das vendas são de produtos não alimentícios. Os hipermercados compactos procuram trazer em um tamanho menor as seções não alimentícias típicas de um hipermercado;
- k) Hipermercados: são grandes lojas de autosserviço, com cerca de 6 a 10 mil m², que apresentam uma enorme variedade de cerca de 50 mil itens de produtos alimentícios e não alimentícios. Por sua grande variedade e preços competitivos, o hipermercado teve uma grande aceitação, especialmente nas grandes cidades, pois oferece ao consumidor a conveniência de fazer todas as suas compras em um único lugar. A grande diferença entre um grande supermercado e um hipermercado está

no destaque que é dado ao setor de não alimentos, cuja área e variedade têm-se ampliado;

- l) Atacarejo, também conhecido como *cash and carry*, consiste na combinação dos formatos atacado de autosserviço e hipermercados. Trabalhando com preços mais competitivos, principalmente por operar com baixos custos operacionais, este novo formato vem ganhando espaço no mercado nacional. Em 2009, o Carrefour, o Walmart e o Pão de Açúcar agregaram, por aquisições e crescimento orgânico, 134 lojas neste formato. Provavelmente, um dos motivos pelos quais este tipo de loja está crescendo no Brasil seja o aumento substancial do poder de compra da base da pirâmide (classes C, D e E). As principais bandeiras neste formato são: Atacadão, que pertence ao grupo Carrefour; Assaí, do Grupo Pão de Açúcar; Maxxi, do Walmart; Roldão e Tenda Atacado;
- m) Clube atacadista: é uma grande loja que realiza vendas tanto no varejo (para o consumidor final) como no atacado, principalmente para comerciantes. O que o torna diferente do atacarejo é a necessidade de ser membro do clube para efetuar as compras. Apresenta um sortimento compacto, instalações despojadas, limitada gama de serviços e preços especialmente baixos. No setor de alimentos, a variedade está mais concentrada no atendimento das necessidades do cliente institucional, e no setor de não alimentos, a linha de produtos está mais direcionada ao consumidor final. O Sam's Club, do grupo Walmart, e o Makro são exemplos clássicos de clube atacadista.

Dos formatos disponíveis, grande parte possui em comum o modelo em que o cliente tem a liberdade de escolher os produtos em meio a corredores e gôndolas, formato conhecido como autosserviço. As primeiras lojas que implantaram o conceito de autosserviço no Brasil foram as da rede Lojas Americanas em 1952, e hoje, este segmento, segundo o relatório Nielsen (2016 apud ABRAS, 2016), já representa 5,3% do PIB, com faturamento de mais de R\$ 315 bilhões e 84,5 mil lojas.

Figura 7 - Performance do Autosserviço no Brasil

Fonte: ABRAS (2016)

No autosserviço, destaca-se a quantidade de lojas com menos de dois *check outs* (varejo tradicional), correspondendo a mais da metade do número de estabelecimentos no universo brasileiro de autosserviço alimentar. Esta importância, porém, diminui consideravelmente em termos de faturamento, representando aproximadamente pouco mais de 7% da venda total do segmento no ano de 2015.

Figura 8 - Número de lojas em autosserviço (mil)

Fonte: ABRAS (2016)

Figura 9 - Participação dos formatos nas vendas percentuais

Fonte: ABRAS (2016)

Nos últimos 14 anos, a participação dos supermercados no faturamento de todo o autosserviço brasileiro seguiu crescendo, e ao longo das duas últimas décadas surgiram no Brasil algumas redes internacionais e nacionais de lojas que iniciaram um movimento já existente nos Estados Unidos e Europa de concentração do varejo alimentar.

2.2.1 Grandes Cadeias Supermercadistas

Parente (2014) ressalta que o mercado é muito dinâmico e que, em dez anos, muitos varejistas que lideravam o ranking de vendas deixaram de aparecer nas melhores colocações, enquanto diversas aquisições, parcerias, falências alteraram o cenário de forma significativa.

Em 2016, os três maiores supermercadistas já faturavam R\$ 123,5 bilhões juntos, segundo a publicação Supermercado Moderno (2017), o Carrefour na liderança, com faturamento de R\$ 49,1 bilhões, 349 lojas e mais de 80 mil colaboradores. Em segundo lugar aparece o Grupo Pão de Açúcar, com aproximadamente R\$ 44,9 bilhões faturados, 904 lojas e cerca de 99 mil funcionários. Em terceiro lugar ficou o Walmart, com R\$ 29,4 bilhões, 485 lojas e aproximadamente 65 mil funcionários. A combinação dos três primeiros, juntos, totaliza R\$ 123,5 bilhões em faturamento, representando quase 40% da receita total do setor de autosserviço alimentar.

Desde que reassumiu a liderança do ranking, em 2014, o Carrefour tem crescido com maior intensidade e aumentado a distância em relação ao GPA, segundo colocado. A alta média real nos últimos três anos foi de 4,6%, contra 1% do principal concorrente. Seu faturamento foi R\$ 4,1 bilhões maior do que o do GPA. Em 2015, a diferença era de R\$ 2,5 bilhões. Esse crescimento deveu-se principalmente ao Atacadão, formato de atacarejo da rede que participou com aproximadamente 65% das vendas ante 60% do ano anterior. No GPA Alimentar, o Assaí representa 35% das vendas.

Com o desenvolvimento das pesquisas de mercado e a crescente demanda das exigências dos consumidores, os varejistas começam a segmentar e especializar seus negócios, criando formatos que atendam a diferentes ocasiões de compra – modelos como supermercado de vizinhança e atacarejo estão entre os que mais cresceram nos últimos anos.

Nas quatro maiores redes supermercadistas predomina a heterogeneidade de bandeiras e formatos de loja por todo o país, cada uma procurando atender um momento diferente da necessidade de compra dos consumidores, desde um abastecimento completo da dispensa até uma pequena reposição diária; além disso, os modelos também se adequam à diversidade social do Brasil, com ofertas ao mercado mais segmentadas nas distintas demandas por preços e produtos.

Figura 10 - Exemplo de diferentes formatos ofertados pelo Grupo Pão de Açúcar

Fonte: GPA Relações com Investidores (2017).

2.3 ESTRUTURA DO VAREJO

Em grande parte das empresas, estruturar departamentos e áreas que possuam tarefas específicas e responsabilidade por determinados indicadores constitui uma das principais estratégias. Parente (2014) ressalta que o adequado funcionamento de uma empresa requer uma estrutura organizacional que direcione, ordene e integre o trabalho.

Parente (2014) ainda destaca que quatro princípios fundamentais ajudam a nortear o desenvolvimento das estruturas organizacionais: especialização de trabalho, departamentalização, amplitude de controle e unidade de comando. Unidos, os fundamentos preveem que, conforme a empresa cresce e ganha complexidade, cada elemento passa a exercer com maior especialidade um número menor de tarefas (especialização), agrupando-se em cargos (departamentalização), e, quando exercem tarefas em comum, respondem a supervisores (amplitude de comando), sendo que cada funcionário deve ser comandado por somente um supervisor (unidade de comando).

Uma proposta de Berman (1998) apresenta um formato possível do processo de organização de uma estrutura de um varejista. O ponto de partida consiste em identificar as tarefas a serem desempenhadas.

Figura 11 - Processo organizacional de uma empresa varejista

Fonte: Adaptada de Berman e Evans (2013).

Varejistas desenvolveram diferentes formatos de estruturas organizacionais ao longo do tempo. Para Levy e Weitz (2000), quando uma empresa do segmento projeta a sua estrutura organizacional, o varejista basicamente leva em consideração

as principais tarefas que precisam ser cumpridas para satisfazer às necessidades do mercado consumidor-alvo predeterminado pela empresa. Tipicamente, essas tarefas são divididas em quatro grupos: gerenciamento estratégico, gerenciamento operacional, gerenciamento de mercadorias e gerenciamento de estoques.

Quadro 3 - Tarefas Executadas em uma empresa de varejo

Gerenciamento Estratégico	Gerenciamento de Mercadorias	Gerenciamento de Lojas	Gerenciamento Administrativo
Desenvolver a Estratégia do Varejo	Comprar Mercadorias Avaliar Fornecedores Negociar com Fornecedores Fazer Pedidos Localizar Fornecedores	Recrutar, contratar e treinar pessoal de loja Planejar programação de trabalho Avaliar o desempenho do pessoal de loja	Promover a empresa, suas mercadorias e seus serviços Planejar programas de comunicação Planejar promoções Projetar <i>displays</i>
Identificar o público Alvo	Controlar o estoque Desenvolver Planos de orçamento Alocar Mercadorias para as lojas Rever posições de estoque e planos de compra	Manter as instalações da loja Posicionar e expor mercadorias Vender mercadorias aos clientes Consertar e ajustar as mercadorias	Gerenciar Recursos Humanos Estabelecer planos de carreiras Recrutar, contratar e treinar gerentes Manter sigilo dos empregados
Determinar o formato do varejo	Definir preços de mercadorias Definir preços iniciais Ajustar preços	Fornecer serviço como embalagens de presentes e entrega Saber lidar com reclamações de clientes	Distribuir Mercadorias Localizar Armazens Receber Mercadorias Estocar Embarcar mercadorias para as lojas
Selecionar os locais para instalar as lojas		Controlar Estoques Físicos Evitar diminuição de estoques	Estabelecer controles Financeiros Fornecer informações sobre o desempenho financeiro

Fonte: Adaptado de Levy e Weitz (2000, p. 256).

Com essa divisão proposta, os empregados individuais normalmente são responsáveis por apenas uma ou duas tarefas.

O modelo organizacional do varejo está diretamente ligado ao seu tamanho e à forma como opera. Em empresas que possuem somente uma loja, a supervisão de todos os funcionários é feita usualmente pelo proprietário; o acesso de todos os empregados ao proprietário é fácil em caso de problemas, diferentemente das grandes cadeias, onde delegar e coordenar as diferentes tarefas para uma série de lojas exigem políticas comuns para os funcionários. Berman e Evans (2013) dão

alguns exemplos de modelos organizacionais em grandes e pequenas estruturas e formatos que alguns varejistas adotam.

Figura 12 - Organograma de uma pequena loja de roupas

Fonte: Adaptada de Berman e Evans (2013, p. 317).

Diferentes Modelos Organizacionais de Varejo:

Figura 13 - Modelo organizacional de varejo por funções

Fonte: Adaptada de Berman e Evans (2013, p. 316).

Figura 14 - Modelo organizacional de varejo por produto

Fonte: Adaptada de Berman e Evans (2013, p. 316).

Figura 15 - Modelo organizacional de varejo por região

Fonte: Adaptada de Berman e Evans (2013, p. 316).

Figura 16 - Combinações de organogramas

Fonte: Adaptada de Berman e Evans (2013, p. 316).

Para Berman e Evans (2013), embora as organizações estruturais de cadeias varejistas possam diferir, elas geralmente têm em comum os seguintes atributos:

- Existem muitas divisões funcionais, tais como promoção de vendas, gestão de mercadorias, operações, imobiliário, pessoal e sistemas de informação;
- O modelo hierárquico autoritário é centralizado. Os gerentes de loja têm responsabilidade sobre a venda;
- Muitas operações são padronizadas (instalações, layout da loja, design de edifícios, linhas de mercadorias, política de crédito e serviço);
- Um sistema de controle elaborado mantém a administração informada.

- e) A descentralização permite filiais que se adaptam às regionalidades e aumentam as responsabilidades do gerente da loja. Entretanto, grandes cadeias padronizam a maioria dos itens que suas lojas vendem e os gerentes de lojas costumam ajustar os demais itens conforme a estratégia do mercado local. Este é poder no nível do gerente da loja.

Para Mattar (2011), três elementos principais caracterizam qualquer estrutura organizacional de uma cadeia de lojas: centralização, especialização e padronização. A centralização é uma das definições e decisões das estratégias e políticas da rede no escritório central, porém, muitas cadeias, em razão de diferenças regionais, têm adotado uma centralização limitada, deixando decisões relacionadas com linhas de produto descentralizadas por regiões e até por loja.

A dualidade centralização x descentralização refletiu-se no Brasil quando o Carrefour (de origem francesa) ingressou no mercado, em 1970, e introduziu o conceito de hipermercado com administração descentralizada de cada unidade (com autonomia para: definir o mix de produtos, negociar e realizar compras, definir e realizar atividades promocionais, definir preços, etc.). Essa forma de atuação conferia grande agilidade à empresa e permitia decisões mais acertadas e adaptadas a mercados locais, o que resultou em grande sucesso para a rede, afirma o autor.

Em contraposição, o GPA, que sempre atuou de forma altamente centralizada, vendo o sucesso do formato hipermercado e da gestão descentralizada introduzidos no Brasil por seu concorrente Carrefour, decidiu adotá-los em seus hipermercados Extra, o que, no início, não deu certo. Para Mattar (2011), três fatores da empresa contribuíram para isso: a cultura predominante tradicional de centralização com hierarquia bem definida; a convivência na mesma empresa de duas gestões diferentes para as bandeiras Extra (descentralizado) e Pão de Açúcar (centralizado); e o problema sucessório pelo qual a empresa estava passando na ocasião, com disputas desgastantes entre os potenciais sucessores.

Em razão desses aspectos, era complicado delegar aos gestores das lojas Extra um poder e liberdade que jamais haviam exercido e, paralelamente, manter uma estrutura já existente centralizada, gerando inúmeros conflitos, superposições e pontos a descoberto. Somente após o término do processo sucessório foi possível reformular a estrutura, passando-se a utilizar a estratégia de compras centralizadas com pedidos descentralizados, com forte apoio na informatização e comunicação entre o escritório central e as lojas.

A especialização, com sua típica estrutura organizacional por funções, é outra característica típica da estrutura de uma cadeia de lojas. As principais especializações das estruturas de varejo são: finanças, mercadorias, promoções, operações e gestão de pessoas.

A padronização da estrutura organizacional de uma cadeia diz respeito ao alto grau de similaridade da operação e do mix de mercadorias. Para dar suporte à padronização, são implementados sofisticados sistemas de supervisão e de controle para que haja um contínuo fluxo das informações.

O principal ponto de contato com os fornecedores, usualmente conhecido, no Brasil, como área comercial dos varejistas, tem grande responsabilidade nas negociações de produtos, preços e ofertas. Intitulada de divisão de mercadorias por Levy e Weitz (2000), segundo os autores, a área é a responsável pela aquisição de mercadorias vendidas nas lojas e pela garantia de qualidade, moda, sortimento e preço das mercadorias, que devem ser consistentes com a estratégia da empresa.

2.3.1 Departamento de Compras e Comercial

Para Levy e Weitz (2000), todos os varejistas, mesmo os pequenos, devem organizar suas atividades de compra em categorias para manter um processo de compras ordenado. O autor utiliza um exemplo de como este modelo pode ser estruturado hierarquicamente:

Figura 17 - Exemplo de uma estrutura com esquema padrão de classificação de mercadorias

Fonte: Adaptado de Levy e Weitz (2000, p. 303)

Nesta proposta, a estrutura e divisão hierárquica estão baseadas em classificações de mercadorias ou produtos nas quais a proposta principal é o agrupamento de produtos conforme a estrutura hierárquica aumenta. No maior nível, a classificação é de um grupo de mercadorias gerenciado por vice-presidentes, e no menor nível, o comprador adquire uma série de categorias que vão até o nível de SKU. Para Levy e Weitz (2000, p. 303), “A definição de SKU (*Stock Keeping Unit*) é a menor unidade disponível de controle de manutenção de estoque”.

Berman e Evans (2013) explicam que a principal função do departamento de compras ou mercadorias é adquirir produtos e torná-los disponíveis para venda, mas que a característica desta área pode ser determinada de acordo com as principais funções que serão exercidas pelos ocupantes destes cargos. A área pode possuir uma visão mais ampla de mercadoria, ou seja, ser responsável por todas as funções que envolvem comprar e vender produtos, incluindo gestão de sortimento, propaganda, precificação, materiais de ponto de vendas e gestão de pessoas, ou limitar-se a uma perspectiva de compras, em que a atividade dos gestores restringe-se a comprar produtos, a realizar propaganda e precificação, enquanto os demais temas ficam a cargo dos times de lojas.

O autor ainda traz uma perspectiva do cargo de comprador em empresas com funções mais limitadas da área de mercadorias:

Um comprador é responsável por selecionar a mercadoria que será gerenciada por um varejista e estabelecer uma estratégia para comercializar essa mercadoria. Ele planeja e controla vendas e projeções de lucros para uma categoria de produtos (geralmente para todas as lojas em uma cadeia); planeja sortimentos adequados de mercadorias, estilo, tamanhos e quantidades; negocia e avalia fornecedores; e muitas vezes supervisiona exposições na loja. Ele deve estar em sintonia com o mercado, estar pronto para negociar com fornecedores, ser capaz de preparar planos detalhados e ter disponibilidade para viajar e visitar o mercado. (BERMAN; EVANS, 2013, p. 385).

Na sua proposta, Cash, Wingate e Friedlander (1995) apresentam uma versão mais detalhada do cargo de comprador, com mais de trinta tarefas, dentre elas:

- a) sob a orientação das políticas da empresa de qualidade/posicionamento da imagem, desenvolver uma estratégia de mercadorias para as suas categorias, levando em consideração o cliente-alvo, classificações, estrutura de recursos, principais fornecedores, tendências, itens e preços;
- b) desenvolver e atingir metas planejadas em vendas, reduções de preços, escassez, volume de negócios, lucro bruto e elementos controláveis da rede lucro;
- c) analisar resultados e preparar planos detalhados de compra;
- d) negociar com fornecedores para garantir melhores descontos e subsídios em fretes, conduzindo as avaliações de desempenho contínuas dos fabricantes e tomando as medidas necessárias;
- e) participar do desenvolvimento de produtos para marca própria;
- f) explorar novas tendências de mercadorias e novos fornecedores, testando novos itens no mercado;
- g) identificar tendências e maximizar a venda de itens de alto giro, assim como excluir os produtos com baixa performance;
- h) manter estoques equilibrados em cada loja, atendendo a pedidos que não foram entregues por fornecedores;
- i) visitar regularmente lojas de filiais para verificar sortimentos de mercadoria;
- j) interagir com lojas e analisar resultados para garantir competitividade de sortimentos, preços e apresentação de produtos;
- k) preparar planos de promoção e propaganda, informando as lojas e garantindo os estoques disponíveis.

2.4 ESTRATÉGIAS DO VAREJO

As atividades de planejamento são essenciais à sobrevivência de diversas empresas. Isso não é diferente para as organizações varejistas.

Para Levy e Weitz (2000), a estratégia no varejo é a ponte entre a compreensão do mundo do varejo (análise do ambiente) e o gerenciamento mais tático de mercadorias e atividade de operações de lojas. Conceitualmente, os autores Levy e Weitz (2000, p. 155) relatam:

Uma estratégia de varejo é uma afirmação que identifica (1) o mercado-alvo do varejista, (2) o formato que o varejista planeja usar para satisfazer às necessidades do mercado-alvo e (3) as bases sobre as quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável. O mercado-alvo é (são) o(s) segmento(s) de mercado ao redor do qual o varejista planeja focar seus recursos e seu composto de varejo. Um formato de varejo é o tipo de composto de varejo do varejista (natureza da mercadoria e dos serviços oferecidos, política de preços, programa de promoção e de publicidade, abordagem do design e do visual de mercadorias da loja e localização típica).

Por sua vez, Parente (2014) destaca que o planejamento serve para antecipar e organizar as atividades para alcance de um objetivo de longo prazo, e que o processo consiste em gerenciar e adequar um ajuste correto a recursos, talentos e objetivos da empresa, juntamente com oportunidades e ameaças no ambiente.

Berman e Evans (2013) explicam que existem seis etapas principais na construção das estratégias dos varejistas, cada uma com subcategorias que seguem um fluxo processual de indicação das principais direções da empresa. São elas:

- a) análise situacional: é na análise situacional que são decididas as missões da empresa, escolhidas as categorias e serviços de atuação em que o varejista irá se enquadrar e definido o modelo diretivo da empresa (um proprietário, uma corporação ou parcerias);
- b) objetivos: aqui são determinadas as metas financeiras de vendas e a rentabilidade de curto e longo prazo, o posicionamento no mercado e as metas de satisfação dos diferentes públicos de interesse (clientes, acionistas, fornecedores, colaboradores, etc.);
- c) identificação dos consumidores: na identificação dos consumidores define-se qual é o grupo de clientes que a empresa pretende atingir e

como este mercado está disperso (mercado massivo, mercado concentrado ou mercado diferenciado);

- d) estratégia global: neste momento o varejista se aprofunda nas variáveis controláveis (localização, gestão de pessoas, operações, mercadorias e preços e comunicação) e não controláveis do negócio (variáveis demográficas, concorrentes, tecnologia, economia, sazonalidade, aspectos legais);
- e) atividades específicas: decisões táticas e operacionais de curto prazo, como escolha da localização das lojas, gestão do negócio, gestão de mercadorias e preços e comunicação com clientes;
- f) controle: avaliação de performance e ajuste das ações referentes aos processos 4 e 5, confrontadas com as desenhadas nas etapas 1, 2 e 3.

De forma não muito diferente do apresentado por Berman, Parente (2014) reforça o fluxo no planejamento do varejo, sempre como um ciclo que se auto alimenta.

Fonte: Mason (1994 apud PARENTE, 2014, p. 35).

Nesse contexto, tanto o planejamento global e direcional da empresa quanto a estruturação das decisões táticas compõem a construção da estratégia.

Para este estudo, cujo grande objetivo é identificar como a área comercial é impactada pelas principais decisões estratégicas, o foco será colocado nos fatores

táticos fundamentais que influenciam a gestão de fornecedores e produtos. Neste aspecto, o composto de marketing faz parte do planejamento estratégico e alguns de seus fatores correlaciona-se diretamente com a tomada de decisão comercial.

Parente (2014) reforça a importância em grandes empresas do planejamento nos níveis corporativos, divisionais e desagregados. No nível corporativo, a responsabilidade é do presidente e vice-presidente, que definirão um plano completo aberto por unidades de negócios; no nível divisional são desenhados os rumos das ações para cada unidade de negócio; e no segmento desagregado, as áreas de operação passam a ser alinhadas aos níveis de loja e categorias. Nas áreas comerciais, categorias e departamentos podem tomar rumos diferentes, porém sempre alinhados com as macro estratégias da empresa.

O composto de marketing do varejo é um dos integrantes dos esforços que as empresas fazem para conquistar a preferência dos consumidores. No modelo apresentado por Mason (1993 apud PARENTE, 2014), a classificação sugerida é a dos 6P's, as principais variáveis que os consumidores levam em consideração na escolha de um varejista:

Figura 19 - Composto de Marketing do Varejista

Fonte: adaptado de Parente (2014, p. 40)

Dos seis fatores, em pelo menos três, evidentemente, decisões comerciais podem ser afetadas no planejamento, seja pela escolha do portfólio correto, seja pelo preço que será cobrado ou ofertas que estarão destinadas aos consumidores.

Além de demonstrarem as etapas do planejamento, Levy e Weitz (2000) também propõem um modelo que apresenta algumas abordagens que os varejistas podem utilizar em seu planejamento para criar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, separando-as entre relacionamentos externos e operações internas.

Quadro 4 - Métodos de criação de vantagem competitiva

Vantagens baseadas em relacionamentos externos		
		Vantagens sustentáveis
<ul style="list-style-type: none"> - Relações de clientes - Legal - Local - Fornecedores 		<ul style="list-style-type: none"> - Mais clientes fiéis - Informações de clientes extensivas - Leis de zoneamento que proíbem a entrada de concorrência - Vantagens de impostos - Locais convenientes - Relacionamentos fortes (Capítulo 14)
Vantagens baseadas em operações internas		
		Vantagens sustentáveis
<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento de mercadorias - Operações de lojas 	<ul style="list-style-type: none"> - Mais mercadorias - Sortimentos melhores - Condições melhores - Preços mais baixos - Compradores melhores - Melhor publicidade - Mais vendas - Melhor apresentação visual - Melhor segurança, menos roubos - Melhores vendedores técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercadorias exclusivas - Custos mais baixos para mercadorias – economias de escala - Melhor serviço - Gerentes de lojas melhores - Sistemas de informações gerenciais melhores - Distribuição mais eficiente - Melhor controle de estoques

Fonte: Adaptada de Levy e Weitz (2000, p. 157).

Os autores separam também, em sua proposta, as vantagens que são sustentáveis das que podem ser facilmente reproduzidas por concorrentes. Um exemplo destas últimas é a aplicação de políticas de preço baixo aos clientes em alguns produtos, que provoca uma reação quase imediata nos concorrentes, que, ao perceberem que perderam espaço no mercado, copiam ou até aplicam preços ainda menores. Ou seja, alguns fatores dificilmente criariam diferenciação a longo prazo; dessa forma, os autores propõem que fatores classificados como vantagens sustentáveis poderiam criar barreiras por períodos maiores no posicionamento de mercado de uma empresa do segmento.

Existem muitos fatores nas vantagens sustentáveis que tomam por base a fidelidade de clientes, a localização da loja, os sistemas de distribuição e informações

gerenciais, e as operações de baixo custo. Para este estudo, optou-se pelo aprofundamento em um último fator – o relacionamento com fornecedores –, que será abordado nos capítulos seguintes.

2.5 OBJETIVOS E INDICADORES DE DESEMPENHO NO VAREJO

Em geral, as empresas elencam um conjunto de objetivos que refletem sua ambição de participação e posicionamento no mercado, além do desempenho interno de retorno sobre seus investimentos. Os objetivos terão duas principais finalidades: guiar e direcionar a empresa para o cumprimento das estratégias, além de promover um mecanismo de controle e verificação.

O processo de definições de objetivos da empresa deve, segundo Levy e Weitz (2000, p. 200), incluir: “[...] (1) desempenho desejado, incluindo um índice numérico com o qual o progresso possa ser medido, (2) um cronograma dentro da qual as metas devem ser atingidas (3) recursos necessários para que se atinja o objetivo”.

Ainda, para os autores, esse processo pode ser definido por meios descendentes ou ascendentes. No planejamento descendente, as metas são estipuladas pelo topo da empresa e filtradas para baixo nos níveis operacionais, ou seja, o objetivo geral é dividido de forma específica para cada categoria, localizações de lojas, regionais, etc. A estratégia geral irá determinar a variedade de mercadorias, o sortimento e a disponibilidade de produtos por tamanho de loja e localização, além do modelo de serviço prestado.

Já no modelo ascendente, gerentes de categorias e de lojas também avaliam os objetivos que querem atingir, e essas avaliações são transmitidas ao topo da empresa, que as consolida e cruza com os objetivos gerais da empresa. As diferenças são resolvidas em processos de negociação entre gerentes operacionais e as áreas de planejamento.

Para Lewison (1997), os objetivos organizacionais podem ser definidos como posições estratégicas ou propósitos a serem atingidos por um varejista, e suas duas principais categorias são os objetivos de mercado de proteção dos clientes e da competitividade e os objetivos financeiros de rentabilidade e produtividade; algumas organizações também possuem objetivos de cunho social.

Figura 20 - Tipologia dos objetivos organizacionais

Fonte: Adaptado de Lewison (1997, p. 815)

Os objetivos de mercado visam obter proteção ao cliente e alcançar posições competitivas no mercado. Geralmente são realizadas ações a fim de satisfazer as necessidades psicológicas, sociais e pessoais do consumidor. As principais metas, segundo o autor, são:

- a) Volume de vendas: o objetivo de vendas, usualmente, é o crescimento expresso como certo aumento percentual para um negócio específico, durante um período de tempo definido. O aumento do volume de vendas total poderia ser alcançado pela adição de (1) novas lojas ou unidades operacionais ou (2) aumento de vendas na mesma base de lojas. Outra meta em volume de vendas também é o aumento da venda média por cliente, mediante a elevação do gasto médio por cliente durante a visita às lojas;
- b) Aumento de tráfego: os varejistas acreditam que se conseguirem atrair clientes para a loja, poderão obter bons resultados de vendas expondo seus esforços nas estratégias de mercadorias. Este objetivo é mensurado pelo número total de clientes que visitam a loja durante um período de tempo específico. Possíveis estratégias para aumentar o número total de visitas de

clientes incluem anúncios tradicionais de mídia, publicidade, promoções de preços e eventos;

- c) Fidelização de Clientes: visa melhorar o retorno de clientes às lojas. Este indicador pode ser medido pelo número médio de visitas à loja ou de compras que um cliente faz durante um período de tempo definido;
- d) Participação de mercado: medida de vendas em relação a todos os concorrentes dentro de uma organização de mercado. É calculada dividindo-se as vendas do varejista pelo o total do mercado. Esta mensuração pode ser feita nos níveis de produto e categoria;
- e) Imagem do Varejo: é um conceito de fotografia mental que o varejista detém diante de seus clientes e do público em geral, incluindo propriedades funcionais e físicas das lojas, assim como os atributos psicológicos – sensação de pertencer e de simpatia;
- f) Relação com fornecedores: muitas vezes, conseguir condições comerciais competitivas envolve bom relacionamento com fornecedores. Alguns varejistas medem seu grau de satisfação para garantir que estejam bem posicionados e possuam a preferência de seus fornecedores. Estes objetivos visam estabelecer parcerias com construção de acordos de crescimento de negócios que beneficiem ambos, indústria e varejo;

Os objetivos financeiros são direcionados para garantir que a empresa funcione de forma sustentável e rentável. Eles proveem padrões quantitativos para medir a performance das organizações varejistas. Os três recursos mais críticos que precisam ser gerenciados são: mão de obra, espaço e mercadorias.

- a) Objetivos de Retornos: trata-se do retorno financeiro que as empresas desejam ter em termos de vendas e ativos. Este objetivo é baseado na rentabilidade que os gestores esperam ter em retorno por seus esforços. O retorno pode ser mensurado por meio da divisão do lucro líquido pela venda líquida, que indica quanto, em média, se ganha por cada venda realizada;
- b) Ganhos por ações e Dividendos: tem como objetivo promover aos acionistas uma meta de ganho por cada pedaço da empresa, seja pela disponibilidade financeira que a empresa possui para cada ação da empresa, seja por uma repartição do lucro entre os acionistas.
- c) Produtividade da mão de obra: esta é a despesa número um de todo varejista; então, as empresas que melhor conseguirem gerenciar seus

funcionários terão melhor competitividade no mercado. Duas formas de medir este objetivo relacionam o número de empregados e a rotatividade com o faturamento;

- d) Produtividade de espaços: estes objetivos incluem a produtividade da alocação dos espaços disponíveis, que pode ser medida através da divisão de vendas por metro quadrado da loja ou das prateleiras;
- e) Produtividade de mercadorias: o giro dos estoques é o critério mais utilizado para medir a produtividade das mercadorias, e pode ser definido pelo número de vezes que um produto foi vendido durante um período de tempo, ou pelo valor monetário médio disponível em estoque de produtos, sendo que a principal meta é ter a maior taxa de rotatividade possível sem que isso implique recursos adicionais disponíveis.

Parente (2014) destaca, de forma mais direta, alguns exemplos de objetivos muito utilizados pelos varejistas:

- a) Vendas: os objetivos de vendas são em geral expressos em unidades. Para alguns varejistas que pretendem se expandir rapidamente, o objetivo de vendas é expresso como aumento percentual (ex.: 20%) para um determinado período de tempo. O aumento do volume de vendas é um objetivo que pode conseguido seja pela adição de novas lojas, seja pelo aumento das vendas nas lojas existentes. Como muitos outros objetivos de desempenho, as vendas são detalhadas no nível operacional (para diferentes lojas) e no nível departamental (para diferentes departamentos e categorias);
- b) Número de clientes: este objetivo influencia diretamente no volume de vendas da loja e também é conhecido como fluxo de loja;
- c) Venda média por ticket: a quantidade total gasta por cada cliente durante uma visita pode influenciar diretamente no volume total de vendas da empresa;
- d) Lealdade do consumidor: muitos clientes fazem compras em várias lojas concorrentes. Conquistar a fidelidade do cliente e conseguir 100% de sua preferência é um objetivo que ajudará no aumento das vendas. Para isso, a loja deverá conseguir que seus clientes tenham um alto grau de satisfação;
- e) Expansão e número de lojas: o objetivo relacionado ao número de novas lojas é muito comum no varejo;

- f) Fatia de mercado: é o indicador mais usado para expressar a posição competitiva, pois mostra a participação da empresa no tamanho geral do mercado. É calculado dividindo-se as vendas totais de um varejista em uma região pelas vendas totais do mercado, cálculo que também pode ser feito no nível segmento ou categoria;
- g) Posicionamento competitivo: algumas empresas assumem um posicionamento competitivo, que as compara com seus concorrentes em termos de preço e as coloca, por exemplo, com o objetivo de ser 1% mais baratas que seus concorrentes;
- h) % Margem bruta: o percentual de margem bruta (ex.: 22%) reflete o posicionamento competitivo de preço que a empresa pretende estabelecer no mercado;
- i) % Lucro operacional após o IR: indica se a organização conseguiu operar produtiva e lucrativamente. Por meio deste objetivo financeiro, os acionistas avaliam o desempenho da organização;
- j) ROI - Retorno sobre o Investimento: sinaliza a atratividade da empresa para o acionista e representa a relação entre o lucro do período e o valor total da empresa investido em terreno, construção e equipamentos;
- k) Giro de estoque: é um indicador de produtividade e eficiência na gestão das compras. O Giro de estoque (ex.: 24 vezes ao ano ou a cada 15 dias) reflete a relação entre a venda e o valor médio do estoque. O objetivo dos varejistas ao longo das décadas tem sido diminuir o investimento em estoque e, assim, liberar esse capital para a expansão da empresa;
- l) GM-ROI – Retorno da Margem Bruta sobre o Investimento em Estoque: é um indicador de desempenho mais completo, que engloba aspectos do ROI e do Giro de Estoque. O GM-ROI de quatro vezes ao ano, ou a cada 90 dias, reflete uma empresa com vendas anuais de R\$ 48 milhões, que conseguiu um lucro bruto de R\$ 8 milhões e um valor médio de estoque de R\$ 2 milhões;
- m) Indicadores de eficiência e produtividade: a empresa deverá também estabelecer objetivos que reflitam indicadores de eficiência e produtividade;
- n) Vendas/m²: é um indicador da produtividade por espaço, pois mostra a capacidade que cada metro tem de atrair clientes. Além da venda/m²,

- podem-se também utilizar outros indicadores de produtividade por espaço, tais como: venda/metro linear de prateleira e lucro bruto em R\$/m²;
- o) Vendas funcionário e percentual de despesa de pessoal sobre vendas: são objetivos de produtividade do trabalho. Depois do custo da mercadoria vendida, o custo do pessoal é a maior despesa da empresa e, portanto, sua melhoria provoca um grande impacto na lucratividade da empresa;
 - p) Percentual de demarcações sobre vendas: reflete o acerto nas decisões de composição da linha de produtos e nas decisões de quantidade comprada; índices altos de demarcações sobre vendas demonstram erros nas compras, forçando vendas com margens sacrificadas dos produtos;
 - q) Rotatividade de pessoal: a diminuição dos índices de rotatividade de pessoal deve ser um objetivo a ser perseguido. Equipes mais estáveis proporcionam melhor atendimento ao cliente, funcionários mais bem treinados e mais produtivos, menores custos de recrutamento e treinamento;
 - r) Percentual de produtos em falta: medição de quanto foi perdido em vendas pela ausência de produtos ou por rupturas.

2.6 GESTÃO DE MERCADORIAS

Nada é mais central na estratégia da maioria dos varejistas que a meta de vender mercadorias. Para garantir que esta tarefa vital seja executada, é preciso atentar para as questões centrais na gestão de mercadorias: decidir o que comprar e quanto comprar. O gerenciamento de mercadorias é o processo pelo qual o varejista tenta oferecer a quantidade certa, da mercadoria certa, no lugar certo e na hora certa, em busca de entregar os objetivos financeiros da empresa (LEVY; WEITZ, 2000).

Para Lewinson (1997), a gestão de mercadorias foca o planejamento e o controle do mix de produtos. O planejamento de mercadorias consiste em estabelecer objetivos e planos para manter esses objetivos; já o controle de mercadoria envolve o projeto de políticas e procedimentos para coletar e analisar dados de mercadorias e checar se os objetivos planejados foram alcançados.

Ainda para o autor, o mix de produtos representa as combinações apropriadas de oferta de produtos para atender os consumidores de determinado varejista, e, nas tomadas de decisão, os varejistas têm que reconhecer que o grau de adaptabilidade

destas determinações é alto: um mix apropriado hoje pode não ser uma combinação adequada amanhã.

Segundo Parente (2014), na composição do mix os varejistas enfrentam o desafio de equilibrar dois objetivos conflitantes: por um lado, procura-se oferecer a maior quantidade de produtos para atender diferentes necessidades de seu público e aumentar suas vendas; por outro, uma variedade extensa traz desvantagens, pois exige maiores recursos financeiros investidos em estoques, inclui produtos com baixo giro e aumenta custos operacionais, diminuindo o retorno sobre o investimento.

Como parte da tarefa de organizar a gestão de mercadorias, para esta pesquisa serão separadas duas fases fundamentais nas atividades dos varejistas ao definir e acompanhar o mix de produtos ofertados aos seus clientes. A primeira fase compõe o planejamento de mercadorias e a segunda, a implantação e acompanhamento dos planos.

Este modelo de apresentação e agrupamento de temas foi uma adaptação das principais teorias e classificações sobre gestão de mercadorias apresentadas nos capítulos dos livros dos autores Parente (2014), Berman e Evans (2013), Lewison (1997) e Levy e Weitz (2000).

2.6.1 Planejamento De Mercadorias

As definições estratégicas de planejamento de mercadorias são elementos fundamentais para orientar as composições de mix de produtos. Nesta seção, serão abordados os temas:

- a) gestão de categorias;
- b) sortimento – amplitude e profundidade;
- c) posicionamento de preços e qualidade;
- d) políticas de marca própria;
- e) gerenciamento de Categorias.

2.6.1.1 Gestão de categorias

A quantidade de itens que um grande supermercado comercializa é, em geral, muito grande. Existem lojas que trabalham com mais de 50 mil itens (ou SKUs = *stock keeping units*). Para facilitar a organização de seus produtos na loja e em suas

estruturas internas, grande parte dos varejistas agrupa os produtos em categorias, buscando padronizar e auxiliar na configuração com que os produtos serão expostos em corredores e gôndolas para seus clientes.

A categoria é a unidade básica para a tomada de decisões de comércio, e o processo de gerenciamento das categorias ajuda a manter o procedimento retilíneo de compras. Em geral, cada categoria é um sortimento de itens que o cliente visualiza como substitutos aceitáveis uns para os outros (LEVY; WEITZ, 2000).

Independentemente da extensão da variedade, os itens precisam ser classificados em diferentes níveis hierárquicos de agrupamentos. Subdividir a linha de produtos é essencialmente um processo de refinamento que ajuda a simplificar os processos de gestão do mix varejista.

No modelo de gestão de categorias não existe um consenso na quantidade de subníveis e nomenclaturas; de forma geral, os supermercadistas classificam e segmentam os subníveis de acordo com o formato que melhor se adequa ao sistema de classificação e organização, utilizando nomenclaturas próprias para cada nível utilizado.

Uma das metodologias que podem ser empregadas por alguns varejistas é a que utiliza hierarquias já criadas e classificadas por empresas de pesquisa de mercado que prestam serviço à indústria e ao varejo. Entre elas, destacam-se no mercado de bens de consumo não duráveis globais e brasileiros empresas como a Nielsen e a *Kantar World Painel*.

Figura 21 - Diagrama da estrutura do mix de produtos de um varejista

Fonte: Parente (2014, p. 139).

O que pode acontecer em alguns varejistas é a utilização dos níveis hierárquicos em diferentes formatos, variando conforme a importância e o modelo de classificação que a indústria ou o consumidor enxergam nas categorias.

Figura 22 - Exemplo da estrutura da categoria de um molho de tomate de um grande varejista

Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

Uma mesma empresa pode classificar seus produtos utilizando-se da mesma quantidade de níveis hierárquicos, porém adaptando cada classificação ao formato

que os consumidores desses produtos a segmentam, de acordo com o processo de decisão de compras no ponto de venda.

É importante ressaltar que a organização hierárquica de gestão de produtos, principalmente nos últimos níveis hierárquicos, não necessariamente será seguida na forma de expor os produtos e organizá-los na gôndola no ponto de venda.

Figura 23 - Exemplo de exposição da categoria de refrigerantes de um grande varejista

Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

Cada categoria pode oferecer ao varejista um papel dentro de sua estratégia. Para a ECR Brasil (2007), as categorias podem exercer quatro papéis para o varejista:

- Destino:** categoria pela qual a loja é lembrada como o melhor local para adquiri-la. Isto não significa necessariamente oferecê-la pelo menor preço, mas ter o melhor valor percebido, composto pelo sortimento, preço, ambientação e serviço;
- Rotina:** categoria que define o varejista como loja preferida pelo fornecimento de valor consistente e competitivo no atendimento das necessidades de rotina/estocagem do consumidor;
- Ocasional/Sazonal:** categoria que reforça a imagem do varejista como loja preferida pelo fornecimento de valor competitivo e oportuno ao consumidor-alvo para compras sazonais (Páscoa, Natal, verão, etc.).
- Conveniência:** categoria que reforça a imagem do varejista como loja completa pelo fornecimento do valor adequado ao consumidor-alvo no

atendimento de suas necessidades de reposição planejadas ou não planejadas.

2.6.1.2 Sortimento amplitude e profundidade

Grande parte dos autores classifica o processo de selecionar os produtos que serão ofertados aos clientes do varejo como planejamento de sortimento dentro das estratégias de gerenciamento de mercadorias Levy e Weitz (2000). Para Berman e Evans (2013, p. 391), “Sortimento é a seleção de mercadorias que um varejista possui. Isto inclui tanto os espaços de cada categoria de produto quanto a variedade dentro de cada categoria.”

Kök, Fisher e Vaidyanathan (2009, p. 2) definem:

O sortimento de um varejista é definido pelo conjunto de produtos disponíveis em cada loja em determinado momento. O objetivo do planejamento de sortimento é especificar um sortimento que maximize as vendas ou a margem bruta sujeito a várias limitações, como um orçamento de compras de produtos, espaço de prateleira limitado para exibir produtos, e uma variedade de restrições diversas, como o desejo de ter pelo menos dois fornecedores para cada tipo de produto.

Os autores Kotler e Keller (2012) especificam que, entre as mais importantes decisões dos varejistas, o sortimento ocupa posição importante nas estratégias de diferenciação e construção de vantagem competitiva.

Para Kök, Fisher e Vaidyanathan (2009), claramente o sortimento que um varejista possui tem grande impacto em suas vendas e, consequentemente, em sua margem bruta. Os autores consideram que o principal objetivo do planejamento de sortimento é maximizar as receitas e margens brutas, mesmo lidando com variáveis como a limitação de orçamento de compras.

Uma das mais importantes decisões estratégicas e básicas que o varejista tem que tomar envolve determinar qual sortimento oferecer. Varejistas tentam oferecer um balanço entre variedade ou número de categorias e quantidade de produtos ou unidades de manutenção de estoque (SKU) dentro de uma categoria. No entanto, os varejistas também são limitados pela quantidade de dinheiro que podem investir em inventário e por seu espaço físico (MANTRALA et al., 2009).

A gestão do sortimento começa basicamente pela seleção do espaço que será destinado a cada categoria. Considerando que sortimento é a composição de todos

os produtos ou uma subdivisão de produtos oferecidos por um varejista, Varley (2008) define que existe uma segmentação entre amplitude e profundidade na determinação de espaços e quantidades de produtos ofertados:

A amplitude de sortimento depende da variedade, ou do número de diferentes tipos de categorias de produto. Profundidade, por outro lado, refere-se à quantidade de escolhas oferecidas em termos de variações de produtos e marcas dentro de uma categoria de produtos. Aumentar a profundidade permite ao varejista cobrir um número maior de diferentes níveis de preços. (VARLEY, 2008, p. 67).

Com uma nomenclatura um pouco diferente dos demais autores, Levy e Weitz (2000) também estabelecem diferença entre variedade e sortimento:

- a) Variedade: é o número de categorias de produtos oferecidas aos clientes, e usualmente é associada à ideia de amplitude de categorias e segmentos disponíveis;
- b) Sortimento: é o número de diferentes itens dentro de uma determinada categoria e está relacionado com a profundidade da categoria ou a quantidade de SKU (*stock keeping units*) que a compõe.

Dado que existem diferenças entre espaços destinados a cada categoria ou subcategoria e a quantidade de itens ou produtos que cada categoria terá dentre deles, o varejista pode adotar diferentes posicionamentos mercadológicos em cada categoria cruzando os conceitos de amplitude e profundidade de acordo com sua estratégia de sortimento:

Figura 24 - Estratégias de variedade de produtos

Fonte: Adaptada de Parente (2014, p. 133).

Na **estratégia A**, a seleção de produtos é a mais compacta possível em categorias e produtos. Este modelo é geralmente utilizado por lojas de conveniência ou restaurantes estilo *fast food*, que possuem pouca variação de comidas e bebidas.

O segundo modelo, a **estratégia B**, é frequentemente utilizado em lojas especializadas, como joalherias, livrarias e sapatarias, que são direcionadas para atender segmentos específicos. São lojas que apresentam poucas categorias, mas, com uma extensa variedade em cada uma das categorias, reforça dessa forma sua especialização.

Já na **estratégia C**, o varejista procurar atender a maior parte das necessidades de compra dos clientes, com ofertas restritas de opções em cada categoria. Neste modelo encontram-se os mini-hipermercados e mini lojas de departamento, além de alguns clubes de compra, como, no Brasil, o Sam's Club, do Walmart.

Por último, na **estratégia D** enquadram-se os hipermercados, como Carrefour, Walmart e Extra, além das grandes lojas de materiais de construção, que oferecem uma ampla variedade de categorias e subcategorias com grande diversidade de produtos, procurando desenvolver o conceito de atender todas as necessidades em um só local.

No artigo mais citado em pesquisa no Google sobre o tema de planejamento de sortimento, Kök, Fisher e Vaidyanathan (2009) apresentam um comparativo de

uma série de estudos publicados sobre o tema nos quais foram propostos diferentes modelos estatísticos para auxiliar na tomada de decisão e algumas aplicações práticas em quatro grandes varejistas americanos. O estudo concluiu que a indústria adotou uma abordagem mais estratégica e holística, ao passo que a academia, mais operacional e detalhada.

De acordo com Kok, Fisher e Vaidyanathan (2009, p. 38):

Para a maioria dos varejistas, o processo de planejamento de sortimento começa no nível estratégico. A amplitude das categorias de produtos transportadas e a profundidade dos produtos em cada uma delas é função da posição do varejista no cenário competitivo.

Um tema comum em todos os exemplos da indústria é que os varejistas reconhecem o fato de que nem todas as categorias devem ser tratadas da mesma forma. Os principais motores de vendas em cada categoria são diferentes. Enquanto a variedade de produtos pode ser o fator mais importante na escolha de uma loja pelos consumidores nas decisões de compra para uma categoria, promoções, experiência de serviço na loja e a compra por impulso (displays de corredores) podem ser mais críticas para outra categoria.

Em outro artigo mais recente, Bauer, Kotouc e Rudolph (2012) fazem uma extensa análise dos impactos da forma pela qual os consumidores formam julgamentos subjetivos do que constitui um bom sortimento de mercearia. Os resultados sugerem que os consumidores usam apenas um número limitado de sinais na percepção de um bom sortimento: (1) o preço do sortimento, (2) sua qualidade, (3) sua variedade e (4) sua apresentação. Para cada item, os autores identificaram as principais características contidas em cada dimensão do sortimento.

Quadro 5 - Percepções de um bom sortimento pelos consumidores

Preço do Sortimento	Produtos com bom custo benefício Variedade de preços Produto de marca própria
Qualidade	Número de produto Orgânico Produtos Frescos Número de marcas conhecidas nacionalmente
Variedade	Variedade de sabores Variedade de qualidades Variedade de marcas Variedade de tamanhos de embalagens
Apresentação	Aparência do produto Lógica de arrumação em gondola Facilidade de encontrar produtos na gondola

Fonte: Autor, adaptada do artigo de Bauer, Kotouc e Rudolph (2012).

A relevância do tema é tamanha, que em seu estudo realizado em mais de 27 categorias, durante 116 semanas, na grande São Paulo, Lazzarini (2012) conclui que as estratégias de profundidade no sortimento podem influenciar nas vendas dos varejistas, e que mais da metade das categorias avaliadas possuía correlação estatística significativa entre a profundidade do sortimento e a variação de vendas.

Existe uma série de estudos sobre planejamento de sortimento apresentados na literatura. Em seu artigo, Kök, Fisher e Vaidyanathan (2009) afirmam que uma das grandes dificuldades das pesquisas disponíveis na literatura é a construção de modelos com base em somente uma categoria:

A maioria da literatura se concentra em uma única categoria ou subcategoria de produtos em um determinado momento. Enquanto um revendedor pode ter uma variedade diferente em cada loja, a literatura acadêmica tem se concentrado em determinar um único modelo para um revendedor, que pode ser vista como uma variedade comum a ser realizada em todas as lojas ou a solução para o problema de planejamento de sortimento para uma única loja. (KÖK; FISHER; VAIDYANATHAN, 2009, p. 3).

Para Borin, Farris e Freeland (1994), um modelo ideal de gestão de sortimento que recomenda mix de produtos e espaços em gôndolas precisa contemplar os aspectos:

- a) dimensionais dos produtos, a presença de embalagens econômicas e ciclos de entrega;
- b) as rentabilidades dos itens, incluindo custos de venda, estocagem, armazenamento e transporte;
- c) as elasticidades em prateleiras e elasticidades cruzadas entre marcas da mesma categoria;
- d) a força da lealdade do consumidor a um sku na criação de sortimento.

2.6.1.3 Posicionamento de preços e qualidade

Para os autores Berman e Evans (2013), antes de definir qual será a amplitude e profundidade do portfólio, é preciso decidir sobre a qualidade dos produtos que serão ofertados, o que inclui algumas opções como: alta linha (produtos caros vendidos a públicos de alta renda), linha intermediária (preços médios para públicos de renda média) ou baixa qualidade (produtos baratos para públicos de baixa renda),

ou, ainda, atingir mais de um mercado oferecendo uma composição que proporcione uma diversidade de linhas de produtos, mesclando alta, média e baixa. Para auxiliar nesses fatores, os autores enumeraram os elementos que devem ser considerados na tomada de decisão sobre a qualidade do sortimento:

Quadro 6 - Fatores de qualidade a serem levados em conta no planejamento de sortimento

Fatores	Relevância no Planejamento
Mercados Alvo	Atender os desejos de qualidade do mercado alvo
Concorrentes	Vender qualidades semelhantes (seguidor) ou qualidade diferentes (em busca de outros mercados)
Imagem do Varejo	Qualidade das mercadorias está diretamente relacionada com a percepção que o cliente terá do varejista
Localização da loja	Considerar o impacto da localização e a quantidade de concorrentes
Volume de Negócios	Elevada qualidade e preços normalmente dão um volume de negócios mais baixo do que a baixa qualidade e os preços baixos
Rentabilidade	Os bens de alta qualidade geralmente trazem lucros maiores por unidade que os de menor qualidade; Volumes de negócios podem gerar lucros totais maiores, mesmo com produtos de menor qualidade.
Marca Própria ou Marcas Terceiras	Para muitos consumidores, as marcas conhecidas no mercado de fabricantes conotam maior qualidade que marcas próprias.
Serviços Oferecidos	Produtos de alta qualidade exigem venda pessoal, entrega, troca, assim por diante, já produtos com menor qualidade talvez não.
Pessoal	Produtos de qualidade demandam empregados qualificados, treinados, atendimento pessoal.
Qualidade/Benefício	Os produtos de menor qualidade atraem clientes que desejam benefícios funcionais nos produtos. Produtos de qualidade atraem cliente que desejam benefícios estendidos (status, serviço, etc.).
Decisão Limitada	a) fraqueados ou gerentes de lojas terão poder de decisão limitado ou controle sobre a escolha de produtos b) varejista independentes que compraram de poucos revendedores são limitados a qualidade de sortimento ofertado por eles

Fonte: Adaptada de Berman e Evans (2013, p. 391).

Fica evidente que o posicionamento da empresa está diretamente relacionado à estratégia de qualidade que será adotada para sua linha de produtos. O completo mapeamento de concorrentes e clientes pode ajudar o varejista na definição de seu binômio preço/qualidade.

Para Parente (2014), preço e qualidade são dimensões intimamente ligadas, e o posicionamento da empresa nestas duas variáveis consiste em uma das mais importantes definições estratégicas de um varejista, sendo que, em geral, produtos de baixa qualidade estão associados a preços mais baixos e os de alta qualidade a preços mais altos. Segundo Chioveanu (apud PARENTE, 2014, p. 136), em um mercado de equilíbrio, onde existem empresas que oferecem produtos de baixa qualidade a baixo preço e alta qualidade a preços mais alto, há lucratividade positiva.

Isso acontece pelo fato de os competidores se diferenciarem pelo tipo de produtos ofertados, pelo preço e, conseqüentemente, pelos consumidores.

Figura 25 - Preço x qualidade no varejo de confecções

Fonte: Adaptada de Parente (2014, p. 136)

A imagem da marca do varejista está muito associada ao binômio preço/qualidade. O autor exemplifica com a estratégia que o Grupo Pão de Açúcar utiliza quando opera com duas bandeiras, “Extra” e “Pão de Açúcar”, procurando diferenciar seu mix de produtos com uma variedade de itens mais sofisticados na marca Pão de Açúcar do que na marca Extra.

O tema da qualidade é tão relevante na estratégia de sortimento do varejo que, em uma pesquisa recente, Kwak, Duvvuri e Russell (2015) relacionaram o impacto da qualidade na variedade de um sortimento através do estudo da categoria de iogurtes, e concluíram que os consumidores preferem sortimentos com pouca variedade quando a qualidade percebida do sortimento é alta, ou seja, nos resultados, o consumidor está disposto a trocar a variedade pela qualidade do produto na escolha do sortimento.

2.6.1.4 Gerenciamento de categoria

Para Parente (2014), o Gerenciamento de Categorias é o processo de administrar categorias de produtos como unidades estratégicas de negócios com o objetivo de oferecer mais valor aos clientes. Segundo o autor, o GC envolve simultaneamente o gerenciamento de preços, departamentalização e planogramas nas áreas de vendas, promoções e elementos de *merchandising* baseados nos objetivos da empresa, nos ambientes de negócios e no consumidor.

Para Mattar (2011), o gerenciamento de categorias é uma estratégia na qual a indústria e o varejo se juntam para administrar o mix de produtos que será ofertado. O *Efficient Consumer Response* (ECR) é a cooperação entre os elos da cadeia que visa, entre outras coisas, trazer eficiência à gestão da demanda. Esta melhoria passa pela introdução eficiente de produtos, sortimento eficiente da loja e promoção eficiente de produtos. Todos têm o objetivo de aumentar a satisfação do consumidor quando este está comprando. O gerenciamento é responsável por administrar uma certa categoria de produtos, desenvolver estratégias, elaborar e implementar o plano, avaliar os resultados e corrigir rumos.

Na definição apresentada pela ECR Brasil - Gerenciamento por Categoria [s.d.]:

Gerenciamento por categorias é um processo de parceria entre varejista e fornecedor que consiste em definir categorias de produtos conforme a necessidade que atendam (ex: matinais, beleza, limpeza) e gerenciá-las como se fossem unidades estratégicas de negócios. Tem como objetivo aumentar as vendas e a lucratividade por meio de esforços para agregar maior valor ao consumidor final.

O Gerenciamento por Categorias traz benefícios para o varejo e para os fornecedores tais como reduções significativas de custo e melhores resultados comerciais, focalizando as práticas de merchandising e marketing mais eficientes, sempre orientadas para o consumidor.

Para a ECR Brasil (2007), existem oito etapas básicas no processo de gerenciamento de categorias:

Figura 26 - Etapas no Gerenciamento de Categorias

Fonte: ECR Brasil (2007, p. 14).

A instituição explica que todas as etapas do processo de Gerenciamento por Categorias são baseadas em dados do mercado, dados internos do varejo e pesquisas com o consumidor, para seu bom funcionamento. Explica também que, em essência, o GC oferece soluções para as necessidades do consumidor agrupando os produtos por afinidade de uso, ou categoria, como, por exemplo, o agrupamento dos produtos de uso na lavanderia em uma categoria denominada “cuidados com as roupas”. Assim, em um mesmo espaço de venda, estarão todos os produtos para lavar (sabão em barra, sabão em pó, amaciante, baldes, escovas, etc.), secar (varais, pregadores, etc.), passar (tábuas de passar, ferro elétrico) e guardar roupas (cabides, protetores plásticos, sachês perfumados, antimofo, antitraças, etc.).

Considerando que a definição de categorias já foi tratada em capítulo anterior, o próximo passo passa a ser compreender o papel de cada categoria na empresa. Na definição apresentada por Acnielsen, John e Al (2006), as categorias podem ter papéis diferentes, cada um cumprindo um objetivo para o varejista:

- a) Categoria Destino: posiciona o varejista como o fornecedor primário ou dominante da categoria. Trata-se, tipicamente, de 5% a 7% do total das categorias comercializadas;
- b) Categoria de Rotina: posiciona o varejista como um dos provedores preferidos da categoria, que oferece valor consistente e competitivo para

satisfazer às necessidades de seus consumidores dia a dia. Atinge de 55% a 60 % das categorias;

- c) Categoria Sazonal/Ocasional: o varejista é posicionado como a loja eleita ao prover valor oportuno e competitivo em ocasiões específicas. Envolve entre 15% a 20% das categorias;
- d) Categoria de Conveniência: posiciona o varejista como a loja de serviço completo escolhida, promovendo valor todos os dias para satisfazer à necessidade de compras não planejadas. Trata-se de 15% a 20% das categorias.

Para os autores, quatro perguntas proporcionam a correta classificação de cada categoria em seu papel:

- a) Qual é a importância da categoria para o consumidor? Olhe para Penetração familiar, frequência de compra, gastos anuais e grau de lealdade.
- b) Quão importante é a categoria para o varejista? A distinção entre a abordagem diferenciará a categoria. Como ela reforça identidade e estratégia do varejista? Olhe para seu volume, classificação dentro da loja ou departamento, tendência de crescimento e sazonalidade.
- c) Quão importante é a categoria para os concorrentes do varejista? Olhe para sua classificação de volume e tendência dentro de lojas concorrentes.
- d) Qual é a perspectiva da categoria no mercado? Olhe para o crescimento global, novas oportunidades específicas e impacto de fatores tais como novas marcas, benefícios ou embalagens.

De forma resumida, a ECR Brasil - Gerenciamento por Categoria (s.d.), após o desenho de todas as análises e estratégias de sortimento, conforme a Figura 25 recomendou, como próximo passo a implantação das Táticas da Categoria, que abrangem:

- a) Sortimento: Desenvolver um sortimento para atingir os objetivos do negócio e agradar aos consumidores;
- b) Preços: Determinar os preços ao consumidor dos produtos desta categoria;
- c) Promoção: Definir as promoções a serem realizadas e os veículos a serem utilizados;

- d) Apresentação na Gôndola: Determinar como a categoria será apresentada, sua localização, seu layout e o nível de serviço.

2.6.1.5 Marca própria

Segundo a ABMAPRO (2015b), Marca Própria é todo serviço ou produto fabricado, beneficiado, processado, embalado para uma organização que detém o controle e distribuição da marca, a qual pode, ou não, levar o nome desta. Ainda segundo a instituição, no Brasil, a participação em vendas representa somente 4,8% das vendas em valor e 6% em volume. Porém, com a estabilidade econômica e a crescente concentração do varejo nas mãos de poucas redes, pode-se inferir que esse crescimento é inevitável.

No Brasil, de acordo com a ABMAPRO (2015b), a evolução das marcas próprias teve início com os “produtos genéricos” nos anos 70. Essa foi considerada a 1ª Geração das Marcas Próprias, na qual os produtos não carregavam marca e eram comercializados pelo nome da categoria, sem qualquer distinção e preocupação com a qualidade. Na década de 80, os varejistas e atacadistas começaram a estampar marca nos produtos, criando uma linha capaz de competir com as tradicionais, com produtos que começavam a ganhar identidade. Essa foi a 2ª Geração das Marcas Próprias, ainda sem grandes preocupações com qualidade e verdadeira construção de marca. Já na década de 90, com a chegada ao Brasil de novas bandeiras do varejo mundial, a Marca Própria foi se desenvolvendo como uma nova forma de diferenciação e competição do varejo, sendo referência para o atacado no mercado. No final dos anos 90, houve uma explosão do crescimento das Marcas Próprias e o conceito se expandiu por todo o país; dessa maneira, a categoria entrou na 3ª Geração das Marcas Próprias, a geração *Me Too*.

Ainda segundo a ABMAPRO (2017), a partir de 2004 começa a 4ª Geração de Marcas Próprias, cujo objetivo é agregar novos conceitos aos produtos ou serviços como inovação, bem-estar, sustentabilidade, entre outros. Neste momento, o preço não é mais o principal atrativo. Contudo, mesmo com o avanço deste conceito, essa geração não suplantou as anteriores, uma vez que a 3ª e 4ª gerações caminham juntas, cada uma com seus atributos.

Para Oliveira (2008), as marcas próprias na Europa ocupam considerável participação no mercado, atingindo patamares de 46% nas cestas de compras dos

consumidores suíços e 42% nas dos ingleses. No Brasil, a participação das marcas próprias ainda é tímida, e seu crescimento tem ocorrido de forma acanhada, sendo que no Brasil estes números não chegam a 5% do mercado.

Para Oliveira (2008), existem três tipos de posicionamento para marca própria quanto à qualidade e ao preço:

- a) Posicionamento "menor preço": onde se situam as marcas com produtos de menor preço e embalagem mais simples; categoria cujo objetivo é garantir ao consumidor uma vantagem econômica e uma qualidade razoável, usualmente inferior à das marcas tradicionais e famosas;
- b) Posicionamento de "preço intermediário": mantém as marcas próprias compatíveis com produtos de qualidade reconhecida e preço comparável (nesse posicionamento estão a maioria das MPs). Aqui as MPs devem competir com as marcas *top o mind*, ou seja, as primeiras na lembrança e reconhecimento do consumidor, as quais normalmente são as líderes em seu segmento. Alguns exemplos de MPs com este mesmo posicionamento: Qualitá (Grupo Pão de Açúcar), *Great Value*, Ol Roy, Bom Preço (Wal-Mart), Carrefour, Panvel, *Coop Plus*;
- c) Posicionamento "Premium": situam-se aqui as marcas que têm a melhor qualidade de produtos e a embalagem mais sofisticada, atrativa dentro de sua categoria, as quais, por esta razão, são mais caras. Exemplos de MPs com posicionamento *premium*: Extra Special (Asda), *The Best* (Safeway), *Sam's Choice* (Wal Mart), Value (Tesco). Todas essas marcas são de mercados internacionais. No Brasil, ainda não há posicionamento de uma MP *Premium*.

2.6.2 Execução do plano de mercadorias

Para a instituição ECR BRASIL ([s.d.], p. 5):

O processo de definição do sortimento deve ter como objetivo central atender às necessidades e preferências dos consumidores que fazem parte do público-alvo de cada loja... Um sortimento adequado é aquele que atende às diferentes demandas dos clientes, oferecendo as principais opções dentro de cada necessidade.

O sortimento não pode ser muito reduzido, pois não atenderá às necessidades dos clientes, e tampouco muito amplo, pois o consumidor tende

a se sentir perdido no ponto de venda em função da variedade não necessária e da falta de visualização objetiva das marcas mais procuradas.

Definir o sortimento depende da capacidade do varejista de entender os clientes, seu modo de vida e suas necessidades, bem como o ciclo de vida de produtos marcas e SKUs. E manter atualizada a oferta de produtos, maximizando os resultados, requer, além das qualificações acima, um processo regular de revisão de linha, no qual não só se introduzem novos itens, mas também se eliminam produtos, com base em análises da natureza da oferta de produtos dentro de cada categoria. O processo de definição do sortimento consiste em tomar decisões acertadas sobre a composição da variedade de itens, tanto na seleção do número de categorias e subcategorias (amplitude) como também no número de alternativas (profundidade) apresentado em cada uma das subcategorias.

Com o planejamento de mercadorias desenhado, a etapa seguinte será a execução em lojas das decisões desenhadas nas fases anteriores. Dessa forma, neste estágio, os temas foram agrupados conforme abaixo:

- a) Seleção e introdução de produtos;
- b) Agrupamento de lojas.

2.6.2.1 Seleção e introdução de produtos

A indústria, com frequência busca formas de inovar e lançar novos produtos no mercado. Segundo estudo da Super Varejo (2016), foram lançados no varejo, em 2015, 35.208 novos SKUs, enquanto no ano anterior o número foi de 20.955, em 135 categorias vendidas em supermercados. Fica a cargo dos varejistas cabe ao varejista decidir se estes novos itens são interessantes para sua estratégia de gestão do sortimento.

Os varejistas se empenham em planejar o sortimento porque precisam constantemente revisar os produtos que vendem e alguns fatores demandam grande atenção neste planejamento, incluindo seleção de novos produtos e atenção as mudanças nos hábitos de consumo (KÖK; FISHER; VAIDYANATHAN, 2009). Cada categoria terá, após as definições estratégicas de qualidade, amplitude e profundidade, uma série de opções de produtos ofertados pelas indústrias.

Para isso, alguns autores sugerem exercícios de quais aspectos devem ser levados em conta na seleção dos produtos.

Em, seu livro, Cash, Wingate e Friedlander (1995) apresenta uma tabela, como uma espécie de *checklist*, com os principais questionamentos que devem ser feitos na escolha dos produtos que farão parte do portfólio:

Quadro 7 - *Checklist* para seleção de novos produtos

A. Características do produto	
1.	Se enquadra com o que meu público alvo busca?
2.	Possui alguma equivalência com produtos com vendas já comprovadas?
3.	Está de acordo com as tendências atuais?
4.	É realmente uma novidade?
5.	O uso do produto esta de acordo com as necessidades dos clientes?
6.	Possui embalagem ideal para o consumidor e para a loja?
B. Relacionamento com giro e estoque:	
1.	Isso se enquadra no plano de compra?
2.	É claramente diferente dos itens que já estão disponíveis?
3.	É um item chave ou secundário na linhas de produtos do fabricante?
4.	Pode ser constantemente comprado?
5.	Já está disponível nos concorrentes?
6.	Existe espaço disponível na prateleira das lojas?
C. Reconsideração:	
1.	O produto foi avaliado por mais de uma pessoa?
2.	Vale testar a aceitação através de uma pequena quantidade de compra?
D. Promoção:	
1.	Qual é a melhor forma de promover este item se comprado?
2.	Quais lojas devem ter este produto disponível para vendas?
3.	O fornecedor fará investimentos em propaganda e suporte adequado nas lojas?

Fonte: Adaptado de Cash, Wingate e Friedlander (1995, p. 249)

Mattar (2011) propõe alguns critérios que podem ser utilizados para auxiliar na tomada de decisões do mix de produtos, dentre os quais: a lucratividade, considerado o critério mais importante na decisão, em que são avaliadas tanto a margem de contribuição unitária quanto a total (com o potencial de vendas), a afinidade e compatibilidade com o mix de produtos já ofertado pelo varejo, os ciclos de vida dos produtos, o posicionamento de mercado e as marcas de cada produto.

Em seu livro, Parente (2014) cita algumas perguntas que o varejista deve analisar de forma criteriosa para tentar prever qual benefício aquele produto pode trazer para a satisfação do consumidor e o desempenho da categoria:

- Em qual subcategoria, segmento e subsegmento o produto deverá ser introduzido?
- Qual necessidade específica o novo produto vai satisfazer? O novo item realmente agrega valor ao mix de produtos ou é apenas uma duplicação?
- O novo produto irá ajudar no alcance dos objetivos da categoria? Como e por quê?

- d) Qual a previsão de vendas para o novo item? Qual o papel e grau de importância que a empresa quer dedicar a essa categoria?
- e) A concorrência já vem operando com o novo produto?
- f) O novo item é fabricado por um fornecedor com o qual o varejista quer fortalecer o relacionamento?
- g) Qual produto já existente poderia ser excluído com a introdução do novo item?

Com um formato aparentemente mais completo, Lewison (1997) propôs, de forma agrupada, que os critérios abaixo a respeito do novo produto fossem aprofundados:

- a) a compatibilidade entre as linhas de produtos;
- b) os atributos de cada linha de produtos;
- c) a potencial rentabilidade da linha de produtos;
- d) o papel que a marca desempenha no sucesso das linhas de produtos;
- e) a fase do produto no ciclo de vida;
- f) o modismo presente na linha de produtos e o impacto do estilo de vida;
- g) a adequação do mercado de cada linha de produtos;
- h) a competitividade de cada produto.

Considerando que, neste formato apresentado por Lewison, as perguntas sugeridas pelos autores anteriores podem se enquadrar nestes temas, optou-se, neste estudo, pelo breve aprofundamento de cada tópico sugerido pelo autor, como forma de ampliar o entendimento da seleção de produtos.

A Compatibilidade de linha de produtos, segundo Lewison (1997), leva em conta a natureza do relacionamento entre as várias linhas de produtos e os vários itens de produtos entre si. Dependendo do tipo de compatibilidade, os produtos são classificados em: (1) substitutos, (2) complementos ou (3) sem relação. O grau de compatibilidade dos produtos pode variar de uma relação perfeita a uma relação geral.

Um produto substituto é um produto que os consumidores utilizam com o mesmo propósito geral com que utilizam outro produto. Tem a mesma utilidade funcional básica, atributos semelhantes e atende às mesmas necessidades do consumidor. Um substituto perfeito será indiferente na escolha de compra pelo consumidor em substituição a outro. Um substituto geral é um produto que os consumidores percebem como sendo diferente de outro produto, mas não servindo para o mesmo propósito.

Um produto complemento é um produto que é comprado e usado em conjunto com outro produto. Um complemento perfeito é um produto, o consumidor deve comprar, por causa original da compra de outro produto que não poderá funcionar imediatamente ou efetivamente sem ele.

Já os produtos não relacionados não são nem substitutos, nem complementares, mas os varejistas acabam adotando esta modalidade pelo potencial de vendas, adicionando variedade ao seu sortimento. As linhas de produtos de impulso acabam se enquadrando nestes casos.

Já os atributos do produto podem ser classificados em quatro grandes dimensões: volume do produto, uniformidade, serviços necessários e método de venda.

Volume do produto é o peso e o tamanho que ele possui. Produtos volumosos normalmente requerem espaço substancial na área de vendas e em sua estocagem, e algumas vezes demandam tratamento especial, como produtos refrigerados e congelados.

Uniformidade diz respeito à adequação do produto aos padrões e rotinas operacionais que o varejo possui. Produtos que não possuem uniformidade poderão demandar adequações especiais de manuseio e armazenagem.

Tanto o nível de serviço quanto o método de vendas relacionam-se diretamente com os serviços necessários para a venda do produto. Os varejistas devem avaliar se é necessário algum tipo de atendimento em loja na venda e na pós-venda para o produto que a empresa não possua. Produtos que demandam instalação especializada, por exemplo, ou fazem parte de uma venda mais técnica, que precisa de um vendedor.

Em complemento, para Varley (2008), a seleção dos atributos dos produtos feita pelos compradores deve levar em consideração, além dos aspectos físicos, a embalagem, que, para muitos produtos, é a responsável pelo início da atratividade de compra no ponto de venda, possuindo uma diversidade de funções, como apelo estético, proteção, identidade de marca, comunicação de promoções, etc.

A rentabilidade de um produto é considerada pelo autor como um dos mais importantes e complexos critérios na seleção de mercadorias. Este critério pode ser apresentado em diferentes formatos e, conforme o segmento dos varejistas, sua priorização pode mudar. O autor demonstra que, em uma pesquisa realizada pela

Coopers and Lybrand (1995 apud LEWISON, 1997, p. 370), varejistas de diferentes tipos utilizam indicadores com visões distintas sobre seus produtos:

Tabela 2 - Importância relativa de rentabilidade por tipo de varejo

Tipo de Varejista	Percentual de Margem Bruta	Margem Bruta Absoluta	Giro do Estoque	Retorno do Investimento em Margem	Venda por Metro Quadrado
Lojas de bens não duráveis	1	2	3	4	5
Loja de bens duráveis	5	4	1	3	2
Drogarias	2	1	3	4	5
Lojas de Departamento	2	1	3	4	5
Supermercados	2	1	3	5	4
Home Centers	1	2	3	4	5
Lojas de descontos	1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Lewison (1997)

O que o autor deixa claro é que cada produto precisa desempenhar um papel na contribuição da rentabilidade do varejista. Este tema também será tratado em mais detalhes na mensuração dos principais indicadores de performance de mercadorias neste capítulo.

A marca de um produto é a maneira pela qual usualmente os consumidores distinguem um item entre uma grande variedade de produtos ofertados no mercado. Para Lewison (1997, p. 370):

Em essência, os consumidores usam nomes de marca para ajudá-los a escolher suas opções de produtos e esclarecer seu mix de preferências. Os varejistas são dependentes das marcas para ajudá-los a criar sortimentos que irão distingui-los das suas lojas concorrentes. A seleção ou criação de marcas de produtos a serem incluídas no mix de mercadorias do varejista também são importantes considerações na construção da fidelidade de clientes para o varejista.

Varley (2008) esclarece que mesmo a marca sendo algo intangível, para alguns consumidores este é o único critério que conta no processo de decisão de compra, e, caso não a encontrem, podem não migrar a compra para outras marcas da mesma categoria, ou até trocar de loja ou de varejista pelo fato de não localizarem naquela loja sua marca favorita. Ainda para a autora, as marcas podem muitas vezes representar um produto em sua totalidade, e assim determinar o nível de qualidade que a categoria apresenta.

Mattar (2011) explica que, na tomada de decisões das marcas sobre a composição do mix de produtos, o varejista tem cinco cenários: marcas de fabricantes,

marcas próprias, marcas genéricas, produtos sem marca e licenciamentos. Entre os principais fatores favoráveis à introdução de marcas de fabricantes estão os baixos investimentos de marketing, o alto giro de produtos, a facilidade de comparação de preços, a responsabilidade da indústria pela qualidade, a demanda garantida do segmento alvo; em contrapartida, existe uma dependência do varejista com o fornecedor, há restrições de promoções e propaganda, e a lealdade do consumidor é com a marca e não com a loja.

O ciclo de vida de um produto é comumente citado em livros de marketing, e sua teoria é usualmente aplicada pela indústria para compreender qual a expectativa de comportamento de vendas de um produto ou serviço e, assim, auxiliar seu posicionamento e planejamento de mercado.

Para construir esta teoria, segundo Kotler (2000), são necessárias quatro afirmações: 1) os produtos têm uma vida limitada; 2) as vendas dos produtos atravessam estágios distintos; 3) os lucros sobem e descem em diferentes estágios; 4) os produtos requerem estratégias de marketing, financeiras, de produção, de compras e recursos humanos diferentes em cada estágio.

Para o autor, a maioria dos ciclos de um produto é retratada em forma de sino, e a curva é dividida em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Parente (2014) complementa a apresentação de Kotler, considerando a visão do varejista em sua explicação de cada fase do produto:

- a) Introdução: período em que o produto é lançado no mercado, apresenta baixo crescimento de vendas, geralmente é fornecido por apenas um fabricante ou conta com poucos concorrentes. Os varejistas acabam não introduzindo o produto, mas, para os que o fizerem, o autor recomenda baixos estoques por conta da baixa previsão de vendas e a aplicação de um preço mais alto;
- b) Crescimento: esta é a fase de massificação, em que existe a rápida aceitação pelo mercado, aumento do número de varejistas que têm o produto em linha, aumento da quantidade de fornecedores com produtos semelhantes, introdução de novas versões, início da disputa por preços entre fabricantes e varejistas concorrentes;
- c) Maturidade: o produto atinge seu limite máximo de vendas, sendo aceito pela maioria dos clientes; uma variedade semelhante de produtos é oferecida por diversos fornecedores que investem em propaganda; é a

fase em que os varejistas mais possuem versões e tipos do produto, a concorrência de preços atinge seu nível de maior intensidade e os lucros tendem a diminuir;

- d) Declínio: período em que acontecem quedas nas vendas e novos produtos vão ocupando o espaço dos produtos na fase do declínio, os fornecedores vão descontinuando suas produções e os varejistas começam a reduzir a variedade de opções e tipos.

Fonte: Adaptada de Parente (2014).

Para os varejistas, analisar o ciclo de vida de um produto, segmento, categoria ou marca pode contribuir de forma importante nas decisões do mix de produtos que serão ofertados. Para Berman e Evans (2013), o varejista pode entender o potencial de crescimento de um novo produto utilizando a ferramenta de Ciclo de Vida do Produto e, dessa forma, prever a evolução de vendas ao longo de determinado período de tempo. Para o autor, três elementos são especialmente importantes no momento de decidir introduzir um novo produto: a velocidade inicial das vendas, o potencial máximo de faturamento no período e a duração máxima de um produto.

Parente (2014) ainda destaca que o conceito de Ciclo de Vida do Produto deve ser utilizado para analisar diferentes níveis hierárquicos de uma categoria, a começar pela própria categoria. Existem categorias que podem ter o ciclo de vida muito longo (televisão e cafés), outras que vêm se mantendo no estágio de maturidade por duração indefinida (vinhos e perfumes) e aquelas que já estão em fase de declínio, como máquinas de costura e móveis para televisores. Por outro lado, categorias de

produtos orgânicos e saudáveis estão em fase de crescimento. Para o autor, no nível de subcategorias o ciclo geralmente é mais curto, pois muitas subcategorias e segmentos vão gradualmente substituindo outros. Televisores a cores substituíram os aparelhos preto e branco; o LED e o LCD substituíram a tecnologia de tubos. O processo de substituição e obsolescência é interminável.

A curva tradicional é apresentada em forma de sino, porém pode assumir diversos formatos, conforme o produto e sua categoria, apresentando padrões derivados do modelo do ciclo clássico. Berman e Evans (2013) apresentam alguns formatos nos quais a relação venda pelo tempo assume curvas gráficas que representam comportamentos de alguns padrões:

Figura 28 - Gráficos padrões de ciclo de vida de um produto

Fonte: Adaptado de Berman e Evans (2013).

Com indicam os gráficos, fica claro que, muitas vezes, a longevidade e a intensidade das vendas de um produto são afetadas pela aceitação dos consumidores. Um ponto de atenção para o varejista colocado pelo autor é o tamanho da aposta em cada um dos formatos. Em modismo e modismo estendido, por exemplo, a preocupação é com o controle de estoques, para evitar altos pedidos no entusiasmo de grandes vendas em curtos períodos de tempo. Para sazonais e *fashion*, o planejamento de compras é essencial na gestão do varejista, pois evita a falta ou o excesso de produtos. A falta de planejamento pode prejudicar as vendas concentradas em poucos dias do ano, caso dos Panetones e Ovos de Páscoa.

No caso de nostálgico ou renascimento, caberá a varejistas inovadores a identificação de potenciais produtos e categorias que possam ressurgir da obsolescência. Já produtos fracassos podem acarretar para o varejo perdas financeiras e, algumas vezes, status, obrigando altas reduções de preços para eliminar do estoque os produtos sem popularidade.

Outra forma de seleção de produtos que o varejista pode utilizar para saber se a introdução faz sentido em seu mix é a das teorias da propagação da moda apresentadas por Armoni (1997 apud PARENTE, 2014, p. 154), que demonstram qual é o fluxo que os estilos percorrem em seu processo de popularização.

Fonte: Adaptada de Parente (2014).

O fluxo vertical *Trickle down* ocorre quando a moda se inicia nas classes socioeconômicas mais altas. Nesta fase, os modelos são produzidos com alta qualidade, e gradualmente a nova moda começa a ser imitada e um processo de massificação tem início. A nova moda é ajustada para tornar-se acessível às grandes massas.

No fluxo *Bottom up*, a moda nasce nas ruas e depois é incorporada pelas marcas; no fluxo horizontal *Trickle across*, a moda é rapidamente difundida para expressiva parte dos consumidores em vários segmentos, independentemente de classe social. Para o autor, os varejistas, que são vulneráveis a produtos sensíveis à moda, precisam conhecer as teorias e conceitos para antever com maior grau de acerto suas previsões de vendas.

Através do entendimento das teorias de Ciclo de Vida e de Ciclo de Moda dos produtos e da identificação de como cada item ou categoria estão classificados nas

diferentes etapas, o gestor conta com um suporte para auxiliar na decisão de introdução de inovações que vão reforçar seu posicionamento no mercado.

Outro tema relevante nos critérios propostos por Lewinson (1997), é a adequação ao mercado. Para esta proposição, o autor propõe quatro características que precisam ser observadas para medir o potencial do produto na seleção e introdução de novos itens:

- a) Vantagem relativa: é a forma como os novos produtos são percebidos como melhores que os existentes na categoria. O produto que oferecer vantagens claras e um pacote maior de benefícios na satisfação tem maior chance de atrair os consumidores da loja para comprá-lo;
- b) Afinidade: trata-se da importância de verificar se as características do produto em questão são consistentes com o atual padrão de compras e utilização dos clientes do varejista. Os produtos que são consistentes com as necessidades dos perfis dos consumidores do varejista costumam ter taxas de aceitação maiores e mais rápida adaptação;
- c) Possibilidade de Teste: como todo lançamento de produto envolve risco, uma forma de minimizar este fator testá-lo de alguma maneira antes da venda. Isso pode se aplicar em amostras gratuitas distribuídas no varejo ou em forma de compre e ganhe com outros produtos. Estes testes podem dar indícios de como será o desempenho de vendas do produto antes de sua efetiva venda;
- d) Observação: os atributos favoráveis dos produtos e seus diferenciais são facilmente percebidos pelos consumidores?;
- e) Complexidade: o produto pode ser naturalmente compreendido e usado. Produtos que demandam muito tempo e esforços dos consumidores para entendê-lo vão exigir maiores esforços por parte do varejista para sua venda.

Por fim, a competitividade que o produto apresenta refere-se à sua presença no mercado. Lewinson (1997) traz dois aspectos das condições de competitividade com os concorrentes: o tipo e o grau de concorrência.

O tipo de concorrência refere-se à disponibilidade do produto nos concorrentes diretos ou indiretos. Um concorrente direto é aquele cujo mix de produtos se assemelha ao varejista, e um competidor indireto é aquele cujos produtos são visivelmente diferentes dos apresentados pelo varejista. Um produto que está

disponível nos concorrentes diretos não tem vantagem distintiva para o varejo, mas pode ajudá-lo a estabelecer uma imagem de que sua loja está de acordo com o mercado. Nestes casos, o varejista consegue promover uma compra comparativa na negociação com seus fornecedores em termos de preços e custos.

Já o grau de concorrência refere-se ao número de concorrentes que estão ou estarão vendendo o produto. As condições competitivas podem ser exclusivas (sem concorrentes), seletivas (poucos concorrentes) ou intensivas (muitos concorrentes).

A exclusividade para uma linha de produtos pode oferecer várias vantagens. Primeiro, pode ajudar a construir uma imagem exclusiva ao distinguir seu sortimento dos competidores. Em segundo lugar, a exclusividade permite uma maior liberdade na exposição e promoção dos produtos, porque o varejista pode se preocupar menos com o que os concorrentes estão fazendo. Os fornecedores, no entanto, não concedem direitos exclusivos em seus produtos sem esperar algo em troca, portanto, os varejistas devem ter uma compreensão clara dos requisitos a que devem atender para lidar com a linha de produtos exclusivamente.

A concorrência seletiva geralmente não é tão desejável quanto uma exclusividade. Para os varejistas que desejam algum limite na concorrência, mas ainda precisam de produtos comparáveis para facilitar sua compra, um modelo seletivo é a melhor alternativa.

Os varejistas geralmente têm pouco incentivo para vender produtos quando há uma competição intensa; no entanto, muitas vezes são obrigados a disponibilizá-los de forma intensa porque os consumidores esperam encontrá-los nas lojas dos varejistas, principalmente produtos com marcas reconhecidas nacionalmente.

2.6.2.2 Adequação de mix por loja

Parente (2014) descreve que a última etapa nas decisões táticas da composição de mercadorias de um varejista é a adequação do portfólio de produtos para as lojas com diferentes características. Este procedimento envolve classificar e agrupar as lojas com características semelhantes, como por exemplo a área de vendas, o volume de vendas, a região e o perfil do público em determinado conjunto, também conhecido como cluster. Dessa forma, desenvolve-se para cada um destes clusters um mix adequado àquele determinado perfil.

Os *clusters* são formados por lojas com características semelhantes. Para a definição desses clusters (ou tipos de lojas, o varejista deverá levar em conta o perfil de seus consumidores (Ex.: nível de renda, faixa etária, tamanho do domicílio), características da loja (Ex.: área de venda, volume de vendas) e características do mercado (Ex.: região, clima, concorrência). Pode-se criar a partir dos perfis de cada cluster um padrão de mix de produtos. Assim, ao invés de se definir um mix diferente para cada uma das 50 lojas, a rede pode definir quatro ou cinco diferentes padrões e fazer adaptações mais pontuais, segundo necessidades mais específicas de cada loja. Isso facilita muito o processo de compras e logística.(PARENTE, 2014, p. 162).

De forma complementar, Varley (2008) demonstrou que quanto mais lojas a rede varejista possuir, maior serão as particularidades e a atenção que os gestores precisarão ter a cada loja para atender corretamente seus clientes. Ela comenta ainda que a maioria dos grandes grupos de varejo aplicam sistemas que fazem a classificação de lojas usualmente por tamanho e venda, gerando recomendações de portfólio de produtos e de exposição para cada agrupamento de lojas, mas este modelo só é apropriado para categorias que têm muita estabilidade nas vendas; para as outras categorias, as lojas deveriam ter um certo grau de liberdade na gestão de portfólio:

Para cada classificação de lojas, uma planograma separado será produzido; mas mesmo com a classificação das lojas, características físicas podem tornar necessárias para os gestores das lojas usarem um certo nível de interpretação dos planos genéricos para permitir um ajuste sensato para a particularidade da loja.

A consideração adicional para o varejista é que, se o planejamento, feito pelo departamento central for tão rígido, os gerentes locais podem perder a motivação para tomar iniciativas e aplicar a criatividade comercial para suas lojas. O uso da perspicácia comercial de um gerente de varejo e a aplicação prática na interpretação podem ser mais eficientes do que uma nova atualização de sistemas. (VARLEY, 2008, p. 157).

2.6.3 Relacionamento varejo indústria

Por se tratar de algo desenvolvido geralmente em longos períodos, Levy e Weitz (2000) consideram que o relacionamento com fornecedores enquadra-se nas vantagens sustentáveis das operações internas. Criar fortes relações com fornecedores pode permitir ao varejo a obtenção de direitos exclusivos para: (1) vender em uma região; (2) comprar mercadorias a preços mais baixos ou com melhores condições que os concorrentes; e (3) receber mercadorias em falta no mercado. Ainda para os autores, estes fatores, quando bem desenvolvidos, não podem ser facilmente copiados pelos concorrentes. Por isso, entender e estudar este processo pode apontar elementos que contribuam com a estratégia dos varejistas.

A maior parte das interações entre varejo e indústria ocorre nos processos de compras, em que o representante de cada empresa apresentará suas necessidades de acordo com as principais estratégias da indústria ou do varejo.

2.6.3.1 Processo de compras

Em seu artigo, Kline e Wagner (1994) explicam que existem diferenças importantes entre o comprador industrial e o comprador do varejo. Para as compras realizadas pela indústria, a tomada de decisão é feita com o objetivo de atender demandas internas, onde o comprador passa a ser o representante de uma ou várias divisões de uma empresa. Já na perspectiva de compras do varejista, o comprador passa a representar as necessidades de uma “entidade” externa à organização, que são os clientes das lojas.

O comprador do varejo é um intermediário entre a indústria e o consumidor, consequentemente as fontes de informações que este profissional utiliza baseiam-se nas demandas dos consumidores, em lugar somente de especificações técnicas que profissionais de compras industriais frequentemente utilizam.

No processo de negociação, segundo Parente (2014), os compradores (varejistas) procuram conseguir as melhores condições comerciais, enquanto os vendedores (fornecedores) buscam manter sua lucratividade. O autor também propõe os principais elementos que costumam fazer parte da negociação:

- a) Custos: o preço de custo em geral é o primeiro elemento a ser discutido na negociação entre o varejista e um novo fornecedor. Este elemento será

fundamental na rentabilidade do varejista, e reajustes de preços de produtos já cadastrados usualmente enfrentam muita resistência dos varejistas;

- b) Prazo de entrega: o tempo de entrega do produto é extremamente relevante para o planejamento do varejista e faz parte da negociação entre as empresas;
- c) Descontos: há diversas possibilidades de a indústria oferecer reduções de preços via descontos, que variam conforme o volume do pedido ou, de forma cumulativa, de acordo com o volume comprado por um período de tempo (ex.: no trimestre ou no ano), e é uma forma de o fornecedor estimular o varejista a comprar maiores volumes. Neste item, o autor inclui:
 - Descontos por quantidade: conforme o volume pedido;
 - Descontos por negociação: é uma redução conquistada por certo varejista por desempenhar alguma função (ex.: troca) que normalmente seria realizada pelo vendedor;
 - Desconto Sazonal: são reduções de preço para os varejistas que realizam compras na baixa estação;
 - Descontos por pagamento à vista: é uma compensação para estimular os varejistas a efetuar o pagamento antes da data de vencimento;
 - Descontos Logísticos: quando o fornecedor recebe o benefício de entregar os produtos em um depósito central e não em cada loja. Varejistas então solicitam um desconto para diluir seus custos de transporte.
- d) Prazos de pagamento: a este aspecto, varejistas brasileiros dedicam muita atenção por conta de históricos provocados pela inflação no país e também pelo elevado custo de capital de giro, ainda existente no país;
- e) Custos de logística: os custos de transporte são também outro elemento usualmente negociado; normalmente, os grandes varejistas utilizam a modalidade em que os custos de entrega ficam a cargo do fornecedor;
- f) Bonificações: grandes varejistas costumam negociar espaços e participações dos fornecedores, por meio de bonificações em produtos ou em dinheiro, em suas atividades, como campanhas promocionais, tabloides, aniversários, espaços em lojas, etc. É comum, por exemplo, o

pedido de "enxoval", que ocorre quando o varejista solicita um estoque inicial de bônus para que a loja comece a funcionar;

- g) Serviços: alguns fornecedores proporcionam aos varejistas uma série de serviços que são negociáveis, como: equipamentos de exposição, comunicação em loja, promotores e repositores no ponto de venda, demonstrações de produtos, assistência técnica, etc.;
- h) Além desses elementos, outros podem fazer parte das negociações, como exclusividade de fornecimento, margens garantidas, permissão de uso de marcas, etc.

Levy e Weitz (2000, p. 368) dão uma ênfase especial ao tema de verbas promocionais ou bonificações:

As verbas promocionais para espaço (também conhecidas como taxas de utilização de espaço) são taxas pagas por um fornecedor pelo uso do espaço em uma loja de varejo. [...] Este é um exemplo. Quando a General Foods ou qualquer outro fabricante de mercadorias de consumo quer introduzir um novo produto, ele quase sempre paga uma verba promocional para espaço para supermercados e cadeias de lojas de descontos pelo espaço (slot) na prateleira. A taxa varia dependendo da natureza do produto e do relativo poder do varejista. Os produtos cujas marcas comandam uma fidelidade do cliente relativamente baixa pagam as maiores verbas promocionais para espaço. De forma similar, as cadeias de supermercados podem exigir verba mais altas que as pequenas lojas podem.

Além dos aspectos funcionais das negociações, o relacionamento entre vendedores e compradores acontece de forma pessoal e, por consequência, comportamental. Em seu estudo, Ivens (2004) compila os achados teóricos sobre o tema e lista as dez principais regras que compõem as dimensões do comportamento relacional entre comprador e vendedor:

- a) Orientação de longo prazo - Desejo e necessidade de um ator econômico manter um relacionamento de longo prazo com um parceiro específico; a orientação de longo prazo é uma função de dois fatores principais: dependência mútua e confiança;
- b) Integridade dos papéis – Manutenção do complexo multidimensional das funções que formam a rede de relacionamentos;
- c) Planejamento relacional – Objetivos bilaterais e proativos para ações conjuntas no futuro. Os planos estão sujeitos a adaptações e atuam como base de referência antes da especificação exata das ações;

- d) **Mutualidade** – O sucesso de um dos entes depende do sucesso de seus parceiros. No contexto relacional, mutualidade é caracterizada pela flexibilidade e controle menos rígido das transações individuais, porque o saldo das transações individuais tornou-se secundário frente ao saldo acumulado numa série de transações;
- e) **Solidariedade** – A preservação de um relacionamento, particularmente em situações em que um parceiro se encontra em dificuldades. A solidariedade refere-se ao senso de unidade entre os membros de uma rede;
- f) **Flexibilidade** – Os parceiros estão preparados para se adaptar às necessidades implícitas e explícitas das novas condições ambientais, e os fornecedores podem atender, por exemplo, pedidos emergenciais;
- g) **Resolução de conflitos** – A aplicação de mecanismos flexíveis, informais e pessoais para a resolução de conflitos;
- h) **Troca de informações** – As partes disponibilizam todas as informações que podem ser úteis para o parceiro, mesmo que não estejam determinadas em contratos específicos. Busca-se manter o parceiro informado sobre qualquer evento ou mudança que possa afetá-lo;
- i) **Restrições ao uso de poder** – Expectativa de que um ente não irá aplicar seu poder legítimo contra os interesses do parceiro;
- j) **Monitoramento do comportamento** – Controle antes e depois das transações ou supervisão das ações no relacionamento, de forma que os compradores possam aconselhar o fornecedor sobre o desempenho comparativo em relação a outros fornecedores.

2.6.3.2 Identificando fornecedores

Para Berman e Evans (2013), existem três principais formas de aquisição de produtos em um varejista:

- a) **Própria**: Aquisição de uma indústria ou de um atacadista/distribuidor, para a própria empresa manipular toda a gestão das mercadorias que o varejo demanda;

- b) Externa fornecedor regular: o varejista não é dono, mas o varejo conhece a qualidade dos produtos e serviços e a confiabilidade mediante experiências prévias;
- c) Externa novo fornecedor: o varejista não é dono e nunca comprou da empresa antes. O varejista pode não ter familiaridade com a qualidade e confiabilidade nos produtos.

Uma das propostas de Levy e Weitz (2000) é de os varejistas buscarem no mercado os fornecedores mais interessantes para seu negócio. Os autores consideram que o mercado é a concentração de fornecedores dentro de um local geográfico específico, que pode ser centros de atacadistas permanentes ou feiras de comércio.

Berman e Evans (2013) e Parente (2014) listam as principais fontes de informação para facilitar a busca e disponibilidade de novos fornecedores disponíveis no mercado:

- a) Pesquisas diretas com o público-alvo do varejista para entender comportamentos de compra, produtos preferenciais e potenciais marcas que podem fazer parte da linha de produtos do varejista;
- b) Programas de fidelidade e mídias sociais podem identificar desejos dos consumidores;
- c) Equipe das lojas pode obter informações sobre demandas de produtos com os clientes;
- d) Revistas especializadas, como SuperHiper, Supermercado Moderno, SuperGiro, etc.;
- e) Pesquisas frequentes em concorrentes, que, além de auxiliarem no conhecimento de novas marcas, minimizam o risco de introdução de novos fornecedores;
- f) Vendedores, pela atividade que exercem, possuem grande contato com equipes de outros fabricantes e podem oferecer boas sugestões de novos fornecedores;
- g) Feiras e eventos em que os fabricantes expõem seus produtos;
- h) Contato direto com fornecedores para identificar tendências de mercado e pesquisas com consumidores.

Parente (2014, p. 188) ressalta ainda que: “Na maioria dos casos, são os fornecedores que tomam a iniciativa de se apresentar e estabelecer uma aproximação com os varejistas”.

Usualmente, os fornecedores acabam procurando grandes varejistas, principalmente supermercados, para oferecer seus produtos, o que, para Levy e Weitz (2000), é chamado de “comprando em seu próprio território”.

O que acontece muitas vezes é o fechamento das portas para novos fornecedores por parte dos grandes varejistas. Conseguir uma agenda com o comprador de uma grande rede de supermercados pode ser um grande desafio para uma empresa, principalmente a de pequeno porte.

Para a autora Varley (2008, p. 94):

Se os compradores não estão atualizados e espertamente informados sobre as possibilidades existentes de fornecedores no seu campo de produtos, então ele não está performando seu papel organizacional de comprador adequadamente. Um fornecedor inovador rejeitado por um comprador ocupado pode se tornar o próximo recurso de vantagem competitiva para a sua concorrência.

A quantidade de fornecedores disponíveis no mercado é grande, porém a maioria dos varejistas considera que selecionar os parceiros certos para o negócio de forma sustentável não é uma tarefa fácil. A procura por bons fornecedores é uma atividade importante e contínua para o varejo, e está ligada diretamente com a capacidade e o conhecimento que os compradores possuem dos produtos e do mercado (VARLEY, 2008).

2.6.3.3 Selecionando e avaliando fornecedores

Com forma de organizar e criar critérios de seleção de fornecedores, alguns autores apresentam metodologias que podem auxiliar na tomada de decisões dos compradores sobre a introdução de novos fornecedores.

Cash, Wingate e Friedlander (1995) listam e agrupam uma série de fatores que devem ser levados em conta na escolha de um fornecedor:

a) Características dos produtos oferecidos:

- Adequação às exigências do tipo de produtos que o público-alvo do varejista demanda nos aspectos de qualidade e faixas de preços;
- Distinção e inovação – aspectos de diferenciação nos produtos em comparação com o que já existe no mercado;
- Design - forma de apresentação física dos produtos;
- Modismo - velocidade em inovar e se adaptar que o fornecedor pode conseguir em seus produtos;
- Marcas/imagem – como o fornecedor se apresenta e quais esforços ele faz para criar demandas para seus produtos;
- Especificações/qualidade - tipo de matérias-primas utilizadas e padrões de qualidade empregados nos produtos.

b) Políticas Competitivas

- Política de distribuição – se é um fornecimento exclusivo (nacionalmente ou regionalmente) ou aberto a todo o mercado;
- Esforços para controlar preços de varejo – quais são as políticas comerciais de precificação que o fornecedor faz para garantir que os preços ao consumidor estejam regulados entre os varejistas concorrentes;
- Disponibilidade de produtos promocionados - qual a disponibilidade de produtos não regulares promocionados (embalagens com desconto, combos de produtos, etc.) pelo fornecedor.

c) Aquisição de estoques/Serviços

- Entrega – velocidade de atendimento a pedidos e cobertura de abastecimento territorial (nacional ou regional);
- Tamanho da ordem de entrega ou pedidos mínimos - demanda mínima exigida pelo fornecedor para atender a pedidos;
- Tamanho do sortimento – variedade de produtos oferecidos;
- Confiabilidade – o fornecedor irá entregar o produto de acordo com as especificações solicitadas? Existe uniformidade nos produtos? Qual a autenticidade das informações providas pelo fornecedor?;
- Pedido eletrônico – o fornecedor possui sistema de transmissão de pedidos adequado ao varejista.

d) Assistência à venda e propaganda

- Ajuda ao varejo – o fornecedor está disposto a fazer investimentos nos meios de comunicação e promoção do varejista, além dos investimentos em loja de pontos promocionais;
 - Ponto de Venda – o varejista terá apoio nas lojas com promotores, treinamentos de equipes e apoio aos times de lojas.
- e) Políticas de Preços
- Preços e descontos - qual a influência que o comprador poderá ter na precificação e redução de preços dos produtos do varejista?
 - Condições de venda - qual a política de prazos de pagamentos?
 - Frete – qual o custo para o varejista das entregas dos fornecedores?
- f) Outros
- Recomendação de centrais de compra – algumas empresas centralizam suas compras em escritórios e recomendam empresas;
 - Conveniência – a venda é feita por distribuidores ou diretamente do fabricante;
 - Responsabilidade ambiental e social – quais práticas o fabricante possui nestes aspectos com seus consumidores e fornecedores.

Em complemento, Berman e Evans (2013) sugerem uma série de perguntas que deveriam ser consideradas na escolha de uma indústria de mercadorias:

- a) Confiabilidade: o fornecedor irá cumprir consistentemente todas as promessas escritas?
- b) Preço/Qualidade: quem consegue o melhor produto com o menor preço?
- c) Tempo de processamento do pedido: Quão rápidas serão as entregas?
- d) Direitos exclusivos: o fornecedor dará direitos de venda exclusivos?
- e) Funções fornecidas: o fornecedor provê transporte, armazenamento e outras funções, se necessário?
- f) Informação: o fornecedor dividirá dados e informações importantes?
- g) Ética: o fornecedor cumprirá todas as promessas verbais?
- h) Garantia: o fornecedor dá suporte a seus produtos?
- i) Crédito: as compras podem ser feitas a crédito? Com quais períodos?
- j) Relação de longo termo: o fornecedor estará disponível durante um período prolongado?
- k) Recompras: o fornecedor pode prontamente atender a pedidos?

- l) *Markup*: as margens de preço estão adequadas?
- m) Inovação: o fornecedor é uma empresa inovadora ou conservadora?
- n) Publicidade local: o fornecedor anuncia em mídia local?
- o) Investimento: quão grandes são os custos totais de investimento com um fornecedor?
- p) Risco: qual é o risco envolvido em lidar com um fornecedor?

Varley (2008) também propõe alguns critérios iniciais para seleção de um novo fornecedor, que são divididos em quatro principais áreas: gama de produto e qualidade técnica, preço, entrega e avaliação qualitativa geral, cada uma com um indicador que auxilia na avaliação de cada critério.

Quadro 8 - Critérios para Seleção de Fornecedores

Critério	Indicador
Gama de produtos e qualidade técnica: A variedade de produtos disponíveis e a qualidade técnica: o padrão de qualidade atingido, o nível de qualidade para o preço, a capacidade do fornecedor de assegurar a qualidade.	Capacidade técnica em equipamentos e treinamento de mão de obra, especialização e flexibilidade na produção, acesso a matérias-primas, capacidade de inovação, procedimentos de garantia de qualidade, práticas de trabalho éticas e socialmente responsáveis e políticas assessoradas por avaliadores terceiros.
Preço: O valor do produto para o preço, os descontos disponíveis para grandes quantidades e para pagamento rápido, a margem de lucro prevista no produto.	Economias de escala, experiência em produção, baixos custos em matérias-primas e componentes, estabilidade financeira, vontade de negociar, viabilidade da estrutura de custos e plano de negócios.
Entrega: A Capacidade do fornecedor de entregar de acordo com a especificação do varejista em termos de prazo, quantidades e variedade de produtos.	Capacidade de produção, quantidade mínima de pedidos, localização da produção, prazos de entrega (para o primeiro e demais pedidos), vontade e capacidade de colaborar com o entendimento dos consumidores, estabilidade na equipe de trabalho e até que ponto o fornecedor está envolvido com outros varejistas.
Serviço: Isso pode se referir a várias maneiras pelas quais um fornecedor agrega valor através do serviço a seus clientes de varejo, incluindo antes e depois da venda.	Inovação, rapidez na introdução de novos produtos, serviços de amostragem, suporte de marketing, como lida com demandas e reclamações, acordos de exclusividade (regional ou nacional).
Avaliação qualitativa geral: Em resposta às preocupações dos consumidores sobre temas éticos e ambientais que envolvem a produção e o fornecimento, os varejistas estão aumentando a pressão sobre os fornecedores para que estes se enquadrem a uma variedade de critérios relacionados com a gestão geral do negócio, ao invés de somente se preocuparem com seu produto final.	Avaliação de riscos e avaliação ambiental do processo produtivo, políticas de treinamento, carreira, formação e desenvolvimento, políticas e práticas de trabalho éticas e socialmente responsáveis, predisposição para se adequar aos códigos de conduta do varejista.

Fonte: Adaptado de Varley (2008).

Esses critérios são usualmente utilizados para avaliar novos fornecedores, porém, no conjunto de fabricantes ativos também existe uma demanda de acompanhamento de performance dos atuais parceiros comerciais. Uma proposição nesse sentido é apresentada por Parente (2014), que organiza alguns critérios para auxiliar na análise de fornecedores regulares, tanto na visão de parceria quanto na de rentabilidade para o negócio.

A sugestão consiste em selecionar somente uma mesma categoria, para que a comparação seja feita de forma mais justa entre diferentes fornecedores, empregando distintos critérios numéricos de avaliação:

Tabela 3 - Análise quantitativa de fornecedores

Fornecedor	(1) Venda categoria	(2) Nº itens categoria	(3) Prazo (dias)	(4) Giro estoque (mês)	(5) Margem %	(6) Margem bruta	(7) Frequência entrega	(8) Pontualidade	(9) Parceria
Fornecedor A	R\$ 15.178	27	90	2,78	30%	R\$ 4.610	20 dias	10	10
Fornecedor B	R\$ 16.727	54	90	4,94	26%	R\$ 4.383	20 dias	8	9
Fornecedor C	R\$ 10.186	320	90	10,66	36%	R\$ 3.712	20 dias	10	7
Fornecedor D	R\$ 3.916	53	90	26,46	27%	R\$ 1.051	20 dias	8	8
Fornecedor E	R\$ 4.583	19	90	4,95	27%	R\$ 1.239	20 dias	9	6
Fornecedor F	R\$ 4.631	169	56	23,53	39%	R\$ 1.794	20 dias	5	5
Fornecedor G	R\$ 1.954	37	90	14,68	35%	R\$ 693	20 dias	5	5
Total	R\$ 57.175	679		8,7	31%	R\$ 17.482	20 dias		

Fonte: Adaptado de Parente (2014, p. 155).

Esta tabela mostra um exemplo de como os fornecedores podem ser comparados utilizando-se dados de vendas, giro, margem e entregas, além de algumas análises mais qualitativas, como, por exemplo, notas de 0 a 10 sobre pontualidade e parcerias.

Considerando-se que os objetivos da área comercial serão reflexo direto da performance do agrupamento dos fornecedores ativos, os mesmos critérios utilizados pelos varejistas para medir o desempenho de mercadorias podem ser aplicados para cada fornecedor.

Outra análise, mais qualitativa, inclui uma proposta de observação dos estágios em que os parceiros comerciais estão em seu desenvolvimento interno. A ideia é classificar os fornecedores em diferentes estágios de desenvolvimento de seu portfólio. Alguns são relativamente novos, ainda em fase de teste, e outros, que já

completaram sua fase de teste, podem, além de ter maior solicitação de abastecimento às lojas, ser solicitados a incluir novos produtos e terão seus produtos.

Quadro 9 - Portfólio de fornecedores e estágios de relacionamento

Tipo de Fornecedor	Relacionamento
Principais fornecedores	Uso em base regular para atividades específicas Aumentar os negócios de acordo com a competência
Fornecedores parceiros	Fornecimento regular Dividir objetivos estratégicos Adaptações Operacionais
Fornecedores Novos/Intermitentes	Produtos de mercados emergentes Compras ocasionais (sazonalide) Modismos
Fornecedores Inativos	Inativo Deslistado Compras de Emergência

Fonte: Adaptado de Varley (2008, p. 99)

2.6.3.4 Processo de vendas da indústria

Em seu livro, Acnielsen, John e Al (2006) deixam clara a preparação que a indústria deve realizar quando se relaciona com um varejista. Segundo os autores, os fabricantes, independentemente de seu tamanho, devem vir à mesa equipados sempre para:

- Compreender a estratégia do varejista: uma vez que cada varejista tem um objetivo de mercado. Este pode consistir em ser o líder de baixo preço ou um operador de maior qualidade com alta qualidade. O supermercado pode querer ser reconhecido por vender alimentos saudáveis ou pela qualidade em seu açougue, por ter produtos orgânicos, etc. Para os autores, o fabricante precisa entender o que o varejista está buscando e qual estratégia é utilizada para atingir esse objetivo;
- Apoiar a estratégia de varejo: o fabricante deve em conjunto desenhar e compartilhar suas ações, produtos e promoções para avaliação do varejista;
- Compartilhar sua própria estratégia: os fabricantes devem compartilhar sua estratégia corporativa com o varejo e checar se ela é compatível com as já desenhadas pelo varejista. Esta incompatibilidade muitas vezes é o principal motivo de conflito nesta relação.

Para Dubinsky (apud CASTRO; NEVES, 2005, p. 16):

O processo de vendas é uma sequência de passos ou etapas através da qual os vendedores realizam a venda. Essa sequência foi originalmente proposta por Dubinsky em 1980 e pode ser aplicada a diferentes setores em diferentes cenários. Sete passos são geralmente reconhecidos como formadores do processo de vendas:

1. prospecção: vendedores utilizam diferentes técnicas para identificar clientes em potencial. Um cliente em potencial significa alguém que possui desejo, necessidade, habilidade, autoridade e é elegível para comprar;
2. pré-abordagem: informações são coletadas a respeito do cliente a ser abordado para que o vendedor se prepare para a visita. A informação é usada para qualificar o cliente em potencial e também para desenvolver a abordagem e a apresentação ao cliente. Esse estágio geralmente termina com a marcação de uma visita ao cliente;
3. abordagem: este passo está relacionado aos primeiros minutos de uma visita de venda. O objetivo do vendedor é garantir uma boa impressão inicial, além de despertar a atenção e o interesse do cliente;
4. apresentação de vendas: esta é a principal parte do processo de vendas, na qual os vendedores apresentam suas ofertas e seus benefícios. O objetivo é aumentar o desejo do cliente em relação ao produto;
5. lidar com objeções e superar resistências: o vendedor procura lidar com as objeções e superar as resistências para comprar o produto oferecido, através das respostas a objeções e ênfase nos benefícios em particular para promover a decisão de compra;
6. fechamento: os vendedores iniciam as decisões dos compradores através de métodos desenhados para solicitar pedidos. Da forma mais apropriada e eficaz, os clientes são solicitados a comprar a oferta;
7. atendimento pós-venda: os vendedores continuam a enfatizar a satisfação do consumidor no período após a venda ter sido realizada. As atividades durante este tempo incluem reduzir as preocupações do cliente após a compra, assegurar a entrega dentro do prazo, instalação ou treinamento, prover acompanhamento ou manutenção, além de lidar com reclamações.

Já a proposta apresentada por Martins (2013) estabelece seis fases da venda: pré-abordagem, abordagem, levantamento das necessidades, apresentação do produto ou serviço, fechamento, pós-venda.

Os objetivos desta pesquisa podem auxiliar na primeira fase ou pré-abordagem, em que a coleta de informações sobre o cliente é fundamental na preparação do vendedor para a abordagem dos clientes. Entre as demandas que devem ser respondidas, o autor cita os temas que deveriam ser pesquisados:

- a) Como é a empresa?
- b) Como obter informações sobre o cliente e a empresa?
- c) Qual o potencial de compras do cliente?
- d) Quem são seus concorrentes diretos?
- e) O que o cliente compra normalmente?

- f) O que posso oferecer a mais para ele?
- g) O que farei para ajudar o cliente a suprir suas necessidades?
- h) Quais as vantagens competitivas do meu produto?
- i) Como usar as informações levantadas para atrair e desenvolver uma apresentação de vendas produtiva?
- j) Que objeções o cliente poderá fazer? Como tratar estas objeções? Como transformá-las em benefícios?
- k) Quem mais tem acesso ao processo de compras?

Algumas empresas da área alimentar que fornecem a grandes redes varejistas possuem em sua estrutura de vendas uma segmentação de atendimento que agrupa seus maiores clientes em faturamento ou importância. Usualmente, as redes varejistas pesquisadas neste trabalho compõem esta carteira de clientes classificada com a nomenclatura de *Key Accounts*.

Segundo Alvarez (2015), na gestão do plano de um cliente tipo *Key Account*, há dois instrumentos que devem ser gerenciados: o Sistema de Informações de Gestão do Cliente e o Plano de Gestão do Cliente. No primeiro, o principal objetivo é ter conhecimento do ambiente do cliente, de sua organização, de seu processo de gestão, de sua cultura e das pessoas que trabalham lá. O autor cita que as atividades que abrangem a gestão dos clientes no sistema de informações consistem em (ALVAREZ, 2015, p. 136):

Conhecer: é necessário conhecer quem é o cliente, em que mercado está inserido, seu papel e presença, sua participação, seu potencial competitivo, o potencial de compra, seu modelo de gestão, como está estruturado seu centro de compras, quem são as pessoas chave, que serviços demanda, qual a sua reputação, sua cultura negocial, seu histórico financeiro, entre outras características.

Planejar: o planejamento deve responder questões sobre que metas podem ser estabelecidas, que produtos podem ser oferecidos, quais são as prioridades, o que pode ser feito para atingir os objetivos, quais os novos negócios que podem ser desenvolvidos, necessários, entre quais ações e quais recursos são outros.

Gerir: a gestão deve considerar as atividades do o acompanha dia a dia e mento do que foi planejado o padrão de atendimento, o tipo de interações pessoais e entre grupos, visitas, contatos, controle das ações, controle das vendas, controle dos resultados, entre outros.

3 MÉTODO DA PESQUISA EMPÍRICA

Com o objetivo de entender as principais motivações na tomada de decisão sobre a introdução de produtos no varejo, a revisão bibliográfica auxiliou na obtenção do conhecimento sobre os temas diretamente relacionados com o profissional responsável pela decisão, ou por grande parte dela, no varejo alimentar brasileiro. Dessa forma, esta primeira etapa proporcionou uma melhor compreensão do papel do varejo nos canais de distribuição, de suas principais funções e posicionamento no cenário econômico nacional, da forma com que as empresas varejistas estão estruturadas, das principais estratégias e objetivos, assim como dos estudos sobre estratégias de sortimento e de como o varejo se relaciona com os fabricantes, principalmente na introdução de novos fornecedores e produtos. Essa pesquisa ajudou a definir com maior clareza os objetivos do estudo, a seleção de pesquisados e as principais questões a serem respondidas antes de iniciar a pesquisa de campo.

Na sequência serão abordados os aspectos metodológicos da pesquisa empírica, bem como o método de coleta de dados, a seleção de empresas pesquisadas e o procedimento analítico do conteúdo.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Aaker, Kumar e George (2010), as pesquisas podem ser classificadas em três categorias: exploratórias, descritivas e causais. Nas pesquisas descritivas, o principal objetivo é obter uma foto precisa do momento de alguns aspectos do mercado. Nesse caso, frequentemente existem hipóteses, quase sempre especulativas; além disso, as relações estudadas não terão natureza causal, mas podem ter utilidade para previsões. Já as pesquisas causais têm o propósito de demonstrar que uma determinada variável causa ou determina o valor de outras variáveis, diferentemente da pesquisa descritiva, que só consegue provar que duas variáveis estão relacionadas ou associadas. Para Aaker, Kumar e George (2010, p. 96) “como requisitos para a prova da causalidade são muito exigentes, as questões de pesquisa e as hipóteses relevantes têm que ser muito específicas”.

Ainda que haja estudos sobre o tema de seleção de sortimento de profundidade pelos varejistas, existem poucas pesquisas sobre os fatores de decisão na introdução de produtos de pequenos fabricantes em grandes varejistas no país.

Como o principal objetivo da pesquisa é compreender de forma mais detalhada os aspectos que são levados em conta pelo varejo na seleção de fornecedores e produtos, a classe de pesquisa escolhida foi a exploratória.

Para Aaker, Kumar e George S. (2010, p. 94),

A pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Normalmente, existe pouco conhecimento prévio daquilo que se pretende conseguir. Os métodos são muito flexíveis, não estruturados e qualitativos, para que o pesquisador comece seu estudo sem concepções sobre aquilo que será encontrado. A falta de estrutura rígida permite que se investiguem diferentes ideias e indícios sobre a situação. As hipóteses da pesquisa exploratória são vagas e pouco definidas, ou até inexistentes.

Mattar (2012, p. 8) também demonstra que, na pesquisa exploratória,

Mesmo quando já existam conhecimentos do pesquisador sobre o assunto, a pesquisa exploratória também se faz útil, pois normalmente para o mesmo fato em marketing poderá haver inúmeras explicações alternativas e sua explicação permitirá ao pesquisador tomar conhecimento, senão de todas, da maioria delas.

No âmbito da pesquisa exploratória existem métodos amplos e versáteis de proceder ao levantamento de informações: levantamento de fontes secundárias, que compreende a investigação bibliográfica, documental, estatística e de pesquisas já realizadas; levantamento documental, consiste em informações extraídas de arquivos da fonte pesquisada ou de documentos de arquivos públicos; estudos de casos selecionados, em que os dados são obtidos em maiores níveis de profundidade a respeito de determinados fatos, permitindo explicar mais detalhadamente os aspectos do caso pesquisado; e levantamento de experiências, que é o método escolhido para esta pesquisa.

Como as principais decisões sobre quais mercadorias serão cadastradas nos varejistas são tomadas pelos compradores ou gestores comerciais, o método de pesquisa escolhido tem como objetivo explorar, além do conhecimento, a vivência dos pesquisados sobre o tema.

Para Mattar (2012, p. 13):

Muitas pessoas, em função da posição profissional privilegiada que ocupam, acumulam experiências e conhecimentos sobre um tema ou problema em estudo. Em pesquisas de marketing, todas as pessoas envolvidas nos

esforços de marketing de um produto são potencialmente possuidoras de informações relevantes. [...] O objetivo do levantamento de experiências é o de obter e sintetizar todas as experiências relevantes sobre o tema em estudo e, dessa forma, tornar o pesquisador cada vez mais consciente da problemática em estudo.

Esta pesquisa também pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa. A utilização da pesquisa qualitativa tem como objetivo a extração de parte da vivência empírica dos entrevistados. Para Godoy (1995 p. 62):

De maneira diversa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

E ainda,

Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.

Para os levantamentos de experiências existem dois formatos de captação de informações, as entrevistas em grupo e as entrevistas individuais em profundidade, ambas realizadas com especialistas ou conhecedores do assunto. Nesta pesquisa utilizou-se a entrevista individual em profundidade.

Godoi e Balsini (2006) ressaltam que o propósito da pesquisa qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos atores sociais investigados, de modo que os dados sejam representações dos atos e das expressões humanas, o que exige a imersão do pesquisador no contexto que será analisado. Desse modo, no caso de estudos organizacionais qualitativos, o objetivo de usar a entrevista em profundidade, como método de coleta de dados, é abordar a complexidade organizacional e suas relações, a partir do ponto de vista subjetivo dos atores sociais envolvidos nesse contexto.

3.2 ENTREVISTA

Existem três modalidades de entrevistas qualitativas, segundo Godoi e Mattos (2006, p. 304):

- a. entrevista conversacional livre em torno de um tema, caracterizada pelo surgimento das perguntas nos contextos e no curso naturais à interação, sem que haja uma previsão de perguntas nem de reações a elas;
- b. entrevista padronizada aberta, caracterizada pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados, porém de resposta aberta;
- c. entrevista baseada em roteiro, caracterizada pela preparação desse roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista.

Para Aaker, Kumar e George (2010), as entrevistas em profundidade podem ser não diretivas ou semiestruturadas. Nas entrevistas não diretivas, o entrevistado fica com a máxima liberdade de resposta sobre o assunto abordado pelo entrevistador. Essas sessões tomam bastante tempo do entrevistado e seu sucesso está condicionado a uma relação simpática dos envolvidos, à capacidade de conseguir respostas sem direcionar o conteúdo e à busca permanente pelas razões das respostas do entrevistado, trazendo a discussão para o assunto.

Nas entrevistas semiestruturadas ou individuais com foco, o pesquisador procura cobrir uma lista específica de assuntos ou subáreas. O momento, as palavras exatas e o tempo alocado para cada uma das questões ficam a critério do pesquisador.

Sobre as entrevistas semiestruturadas, Aaker, Kumar e George (2010, p. 209) afirmam:

Este tipo de entrevista é especialmente eficaz com executivos ocupados, técnicos especialistas e líderes intelectuais. [...] A estrutura aberta dá oportunidade para que fatos ou atitudes inesperadas possam ser explorados com facilidade. [...] Entrevistas semiestruturadas são extremamente demandantes e dependem muito da habilidade do entrevistador. Em primeiro lugar, ele precisa ser suficientemente persuasivo para ultrapassar o escudo formado por recepcionistas e secretárias que protegem alguns altos executivos, e conseguir marcar a entrevista. O principal desafio é estabelecer uma empatia e um clima de credibilidade logo no início da conversa, e manter essa atmosfera. Para isso, nada melhor que uma pessoa bem informada e com autoridade no assunto, que possa relacionar-se com os respondentes em seus próprios termos. Isso se consegue provocando reações a informações específicas fornecidas pelo entrevistador.

Boni e Quaresma (2005, p. 75) acrescentam:

As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.

Para o presente estudo, optou-se pela entrevista individual em profundidade semiestruturada. Para construir o roteiro e o formato da abordagem dos entrevistados, utilizou-se a metodologia de planejamento proposta por Vergara (2012).

3.2.1 Planejamento da Entrevista

Na fase de planejamento realiza-se inicialmente o roteiro, que tem como objetivo perseguir o alvo da investigação com base no referencial teórico e nas vivências do pesquisador. Neste momento, o pesquisador deve perguntar-se: “para dar uma resposta ao meu problema de pesquisa, que perguntas devo fazer ao entrevistado?”. A autora Vergara (2012) revela que o roteiro pode conter perguntas ou apenas tópicos que guiem a condução das perguntas.

Para auxiliar na elaboração do roteiro, utilizou-se a matriz de amarração metodológica, apresentada a seguir, que constitui uma representação matricial em que se apresentam as conexões e os vínculos entre modelo, objetivos, questões e/ou hipóteses de pesquisa, além dos procedimentos e técnicas de análise de dados (TELLES, 2001).

Quadro 10 - Matriz de Amarração Metodológica

Teoria Pesquisada	Objetivos da Pesquisa	Questões da Pesquisa	Orientação no Roteiro	Levantamento de Dados e Técnica de análise
Canais de Marketing; Varejo; Varejo no Brasil, Cadeias Varejistas; e Estrutura do Varejo; Gestão de Compras	Conhecimento e compreensão da estrutura do varejo nas redes pesquisadas e seus impactos nos fornecedores	1. Como é o organograma hierárquico das empresas pesquisadas 2. Onde esta localizada a área comercial? 3. Quais são as responsabilidades e limitações do gestor comercial?	1. Estrutura do Varejo Comente sobre a Estrutura da empresa que atua e qual a sua posição na hierarquia 2. Quais são suas responsabilidades e limitações	Pesquisa Qualitativa Entrevista em profundidade Semiestruturada Análise de Conteúdo
Estratégia do Varejo; Objetivos do Varejo;	Identificar as principais metas e indicadores de desempenho dos varejos e suas influências na área comercial	1. Quais são os indicadores que os varejistas tem como meta? 2. Qual a participação da área comercial na construção das metas	1. Quais são os principais objetivos da sua empresa? 2. Você participa do processo de construção destas metas?	
Gestão de Mercadorias, Sortimento, Gerenciamento de Categorias, Marca Própria	Compreensão da gestão de sortimento de Amplitude e Profundidade e o papel da marca própria	1. Como é definida a amplitude do sortimento? 2. Quais são as políticas e estratégias de profundidade no sortimento? 3. Quais áreas participam da construção do sortimento? 4. Existe Gerenciamento de Categorias? 5. Como são coletadas as informações para tomada de decisão 6. Qual o papel da marca própria?	1. Como é determinada quantidade de SKUs que cada uma destas categorias possui? 2. Existe alguma área, além da comercial que participa desta decisão? 3. Como são feitas as seleções de produtos e marcas que fazem parte do portfólio de cada categoria? 4. Existe alguma fonte de dados que é utilizada na tomada de decisão? 5. Papel da marca própria 6. Como são os indicadores de desempenho por categoria	
Planejamento de novos produtos Critérios para introdução de fornecedores	Identificar as variáveis e suas relevâncias na decisão de introdução de novos produtos e fornecedores de pequenos fabricantes	1. O que o gestor leva em conta no momento de incluir produto e fornecedores de pequeno porte? 2. Que ferramentas ele utiliza para identificar e avaliar produtos e fornecedores? 3. Qual o grau de importância é dado para cada fator na seleção de produtos e fornecedores de pequeno porte?	1. Principais fatores que considera na introdução de novos produtos de pequenos fabricantes 2. Como são identificados novos fornecedores de pequeno porte? 3. Qual o processo de cadastro de um novo fornecedor? 4. Quais critérios são utilizados para analisar um novo fornecedor de pequeno porte?	
Planejamento de Compras, Gestão de fornecedores, Compras e Negociação, Critérios de avaliação de fornecedores,	Compreender quais são os atributos mais e menos valorizados pelos gestores no relacionamento comercial de pequenos fornecedores	1. Existem benefícios e desvantagens na visão do gestor do varejo em trabalhar com pequenos fabricantes?	1. Quais benefícios de trabalhar com pequenos fornecedores 2. Quais desvantagens de trabalhar com pequenos fornecedores?	

Fonte: Elaborada pelo Autor (2017)

O roteiro então se guiou pela estrutura agrupada em tópicos:

- 1) Perfil do Especialista;
- 2) Estrutura da Empresa Varejista;
- 3) Objetivos do Varejo;
- 4) Gestão de Mercadorias:
 - a. Estratégias de Sortimento:
 - i. amplitude;
 - ii. profundidade
 - b. Introdução de novos produtos;
 - c. Objetivos em mercadorias.
- 5) Relacionamento com fornecedores:
 - a. Introdução de novos Fornecedores de Pequeno Porte;
 - b. Relacionamento e avaliação de Fornecedores de Pequeno Porte.

Para cada tópico foram estimulados questionamentos sobre os temas relevantes ao roteiro.

Como parte do planejamento, a autora Vergara (2012) também orienta a submissão do roteiro a pessoas que dominem o tema para que avaliem e opinem sobre a condução da entrevista. Na sequência, também é sugerida a execução de entrevistas-piloto, por meio das quais seria possível checar se a qualidade do roteiro é suficiente para responder aos objetivos do estudo.

Esses procedimentos foram realizados com um comprador da rede Carrefour, que foi o primeiro entrevistado, e sofreram leves alterações nas demais entrevistas. Como não houve inclusão de novas demandas no roteiro, os dados captados nesta entrevista foram considerados na tabulação final.

3.2.2 Seleção dos Entrevistados

Considerando-se que a amostra é uma representação de uma população ou de um universo, de acordo com Oliveira (2007) são necessários critérios para selecionar os entrevistados. Existem basicamente duas formas de seleção, a probabilística e a não probabilística. Na probabilística, a quantidade de elementos ou pessoas é determinada aleatoriamente ou ao acaso, ou seja, todos os componentes desse universo têm a mesma chance de ser selecionados. Já na não probabilística, ainda segundo Oliveira (2007), o pesquisador é quem determina a quantidade ou número de pessoas aptas a responder determinado questionário.

A aplicação da amostragem não-probabilística é mais apropriada em pesquisas exploratórias, pois nessas pesquisas o “[...] o objetivo principal é ganhar conhecimento sobre o assunto e não que as informações obtidas sejam ou não representativas da população” (MATTAR, 1996, p. 156). Ainda para o autor, um aspecto importante da amostragem é a definição da unidade de amostragem que, neste caso, será formada por profissionais que atuam nas áreas comerciais de grandes varejistas. A escolha desta amostragem é baseada no contato direto que os entrevistados têm com o processo de introdução de produtos no grande varejo.

Dentre as amostras não probabilísticas, uma das formas de seleção dos elementos, de acordo com Oliveira (2007), é a amostra intencional, em que o pesquisador pode analisar determinado fenômeno sem ter a preocupação de generalizar o universo. Neste caso, utilizou-se de uma amostra intencional e no

formato de bola de neve, em que se identificam redes sociais que permitem acessar casos e pessoas que fazem parte da unidade de amostragem com mais facilidade.

Mattar (2012, p. 12) escreve que:

Apesar de não haver preocupações com a representatividade é interessante entrevistar pessoas que possuam diferentes experiências e para que se tenha uma visão ampla e com diferentes pontos de vista sobre o problema em estudo.

Essas entrevistas, tanto individuais quanto em grupos, caracterizam-se pela informalidade e pouca estruturação. É comum o pesquisador dispor apenas de roteiro dos assuntos a serem abordados.

A busca e seleção de profissionais que atuam no varejo foram realizadas por meio de contatos do pesquisador previamente existentes, formados a partir de experiências profissionais do pesquisador como atuante no segmento de varejo ou como fornecedor, de onde se constituiu uma lista de potenciais pesquisados com 35 profissionais atuantes nas quatro maiores redes varejistas alimentares do país, que serão acessados de forma eletrônica, por e-mail e *Likedin* ou por contato telefônico direto. As entrevistas serão agendadas e preferencialmente realizadas no local de trabalho dos entrevistados, em horário comercial.

Um aspecto relevante da amostragem é a definição adequada da unidade de amostragem, que pode ser constituída de pessoas, lojas, domicílios, produtos, entre outros Aaker, Kumar e Day (2001). Nas pesquisas em mercados B2B, as unidades de amostragem mais comuns são indústrias, empresas e pessoas Griffin (2012). No presente estudo, a unidade de amostragem é formada por especialistas em compras/gestão comercial no varejo, que são compradores, gerentes de categoria ou diretores comerciais regionais que trabalham diretamente por pelo menos cinco anos com seleção de produtos, e fornecedores em grandes empresas varejistas alimentares no Brasil.

Esta seleção da amostragem utilizou três princípios: a ampla experiência profissional do entrevistado, a atual ocupação em um dos cinco maiores varejistas e a diversidade de cargos dos profissionais. A ampla experiência é essencial para extrair análises mais aprofundadas e completas que auxiliem no alcance do objetivo da pesquisa. Isso é obtido selecionando-se profissionais com mais de cinco anos de experiência. Outro fator é que era necessário que o profissional estivesse atuando em um dos cinco maiores varejistas para garantir que os dados coletados fossem políticas atuais das empresas pesquisadas. Além disso, a diversidade da amostra pode garantir

diferentes perspectivas sobre o tema, não limitadas a cargos mais juniores ou seniores. Com isso, foi possível explorar de forma consistente os objetivos pesquisados.

3.2.3 Execução da entrevista

As entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador, que possui mais de doze anos de experiência nos segmentos de varejo e da indústria nas áreas comerciais.

Mattar (2012 p. 12) sustenta que “tendo em vista que o objetivo é ganhar conhecimento sobre o tema, o próprio pesquisador é quem deve, de preferência, realizar as entrevistas. Não deve ir para as entrevistas com total desconhecimento do assunto”.

As entrevistas foram feitas presencialmente ou por telefone, conforme disponibilidade de cada especialista, no período de março’17 a maio’17, tiveram duração de 42 a 60 minutos entre o “quebra gelo” e a finalização do roteiro, e foram integralmente gravadas, logo após a permissão de cada entrevistado.

Quadro 11 - Perfil dos entrevistados

#	Experiência na função	Histórico	Empresa	Experiência na empresa	Cargo	Categorias	Duração da entrevista (gravação)	Gravação	Anotações
1	15 anos	lojas e comercial	Carrefour	15 anos	Gerente de Categoria	Bebidas não alcoólicas	53 minutos	sim	sim
2	10 anos	loja para comercial, outras categorias	Walmart	10 anos	Gerente de Produto	Sobremesas, pães e bolos industrializados	53 minutos	sim	sim
3	20 anos	loja para comercial, outras categorias	Walmart	11 anos	Gerente de Categoria	Perecíveis e não alimentos	42 minutos	sim	sim
4	7 anos	comercial e regional	Carrefour	7 anos	Diretor Comercial Regional	Todas alimentares	46 minutos	sim	sim
5	6 anos	lojas e depois comercial	GPA	17 anos	Comprador	Azeites e Massas	51 minutos	sim	sim
6	10 anos	lojas e comercial	Cencosud	3 anos	Comprador	Seca Salgada	46 minutos	sim	sim
7	22 anos	comercial	Cencosud	3 anos	Gerente Comercial	Commodities	46 minutos	sim	sim
8	12 anos	comercial	GPA	2 anos	Gerente Comercial	Mercearia Salgada, Cereais, Doces e Sobremesas	55 minutos	sim	sim
9	7,5 anos	comercial	GPA	9 anos	Comprador	Lácteos e Achocolatados	49 minutos	sim	sim

10	11 anos	Comercial	Walmart	9 anos	Gerente de Produto	Seca Salgada	1 hora e 1 minuto	sim	sim
11	23 anos	Comercial e Operações	Carrefour	8 anos	Gerente de produto	Seca Salgada Commodities	1 hora e 5 minutos	sim	sim
12	5 anos	comercial	Carrefour	5 anos	Gerente de Categoria	Leites e Pães Industrializados	48 minutos	sim	sim

Fonte: o Autor (2017)

As entrevistas foram interrompidas quando a saturação teórica foi atingida, ou seja, quando as novas entrevistas não trouxeram novas ideias ou aprofundamento no tema do estudo, totalizando 12 profissionais com preenchimento completo do roteiro.

O número de entrevistas a realizar não é definido, e deverão ser realizadas quantas forem necessárias. A partir do momento em que perceber que novas entrevistas não estão mais trazendo contribuições significativas para ampliar a compreensão do assunto, é chegado o momento de parar (MATTAR, 2012 p. 12)

Tal tamanho de amostra é consistente com o recomendado para a pesquisa qualitativa exploratória. Creswell (1998), por exemplo, recomenda entre cinco e vinte e cinco entrevistas para um estudo fenomenológico e entre 20 e 30 para um estudo de *grounded theory*.

Por se tratar de um estudo de caráter exploratório e qualitativo, foi dada maior ênfase à experiência dos entrevistados, contatando-se profissionais que atuam em diferentes categorias no segmento alimentar do varejo.

3.2.4 Procedimento Analítico

Após as entrevistas em profundidade, foram analisados os conteúdos de cada um dos entrevistados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo apresentada por Bardin (2006, p. 48), que a define como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos destas mensagens”.

Para Bardin (2006), a forma de analisar o conteúdo está dividida em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e

interpretação. A pré-análise consiste em organizar a coleta dos materiais e torná-la operacionalmente sistematizada com as ideias iniciais, ou seja, nesta fase são feitas as leituras flutuantes, que consistem no primeiro contato com os documentos da coleta de dados; depois, a escolha dos documentos, que são as demarcações do que será analisado; na sequência são formuladas as hipóteses e os objetivos; em seguida inicia-se a referenciação dos índices e a elaboração de indicadores através de recortes de texto nos documentos de análise.

A exploração do material faz parte da segunda fase, quando se iniciam as explorações do material com a definição de categorias e a identificação das unidades de registro e das unidades de contexto nos documentos. Esta etapa é importante, pois vai possibilitar ou não a grandeza das interpretações e inferências. A terceira etapa refere-se ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Neste momento, de acordo com Bardin (2006), acontece a condensação e o destaque das informações que serão analisadas, culminando nas interpretações inferenciais; é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Seguindo as recomendações de Bardin (2016), na primeira fase da análise de dados realiza-se a organização dos temas operacionais e a sistematização das ideias iniciais. Neste caso, a sistematização dos materiais começou pela transcrição parcial dos materiais, mediante a audição integral de cada entrevista e a separação dos trechos mais coerentes com o tema. Naturalmente, foram excluídas apresentações pessoais e saudações, trechos ambíguos e redundantes, elementos empregados para manter a conversação e conversas sobre temas não condizentes com o objetivo da entrevista.

A partir das transcrições e das anotações do entrevistador, utilizou-se a técnica de categorização apresentada por Bardin (2016), para a classificação dos elementos de um conjunto por diferenciação, e, em seguida o reagrupamento segundo analogia com critérios definidos previamente. O critério de categorização foi o semântico (categorias temáticas), gerando os agrupamentos segundo os temas:

- a) Compreensão do Varejo – Estrutura Comercial e Objetivos das Redes;
- b) Gerenciamento de Mercadorias – Sortimento Amplitude e Profundidade, Introdução de produtos de pequenos fabricantes, Indicadores de performance;
- c) Relacionamento com Fornecedores de Pequeno Porte – Introdução de Novos Fornecedores, Processos de Cadastro, Relacionamento com Pequenos Fabricantes e Avaliação de Fornecedores.

A etapa seguinte da análise consistiu na definição das proposições que representam cada uma das categorias. Dessa forma, foi necessária a subdivisão dos temas em agrupamentos ou subcategoria, para facilitar a compreensão de cada aspecto pesquisado. As proposições foram baseadas primordialmente nos referenciais teóricos pesquisados.

Quadro 12 - Referencia teórica na construção de proposições

Subcategorias	Principais Referencias
Estrutura do Varejo Responsabilidades do Gestor Comercial	LEWISON, 1997 LEVY; WEITZ; 2000 CASH, PATRICK 2005 MATTAR, 2011 BERMAN; EVANS, 2013

Subcategorias	Principais Referencias
Objetivos do Varejo	LEWISON, 1997 LEVY; WEITZ, 2000 PARENTE, 2014
Sortimento	BORIN; FARRIS; FREELAND, 1994 LEWISON, 1997 CASH, PATRICK 2005 ECR BRASIL, 2007 VARLEY, 2008 KÖK; FISHER; VAIDYANATHAN, 2009 MATTAR, 2011 LAZZARINI, 2012 BAUER; KOTOUC; RUDOLPH, 2012 BERMAN; EVANS, 2013 PARENTE, 2014
Marca própria	OLIVEIRA, 2008 ABMAPRO, 2015
Indicadores de Performance	LEWISON, 1997 PARENTE, 2014 BERMAN; EVANS, 2013
Relacionamento com fornecedores	LEWISON, 1997 VARLEY, 2008 BERMAN; EVANS, 2013 PARENTE, 2014

Fonte: o autor.

Concluídas essas etapas, iniciou-se o inventário dos elementos e, em seguida, sua classificação de acordo com as proposições que representam cada uma das categorias. Dessa maneira, foi possível repartir e organizar os trechos, obedecendo-se aos critérios sugeridos por Bardin (2007): 1) cada elemento está restrito a uma divisão (exclusão mútua); 2) em cada categoria e subcategoria há uma dimensão de análise; 3) cada categoria está adaptada ao material de análise escolhido e pertence ao referencial teórico definido; 4) as categorias e as subcategorias foram bem definidas, na medida do possível, para evitar a subjetividade.

Uma vez finalizada a exploração do material, a etapa seguinte da análise foi a contagem dos trechos e a elaboração de tabelas que permitem condensar e destacar as informações. Em cada categoria são analisados os resultados de cada uma das empresas analisadas e as totalidades das proposições. Para grande parte da mensuração dos resultados foi utilizado o critério de enumeração por presença e frequência apresentado por Bardin (2016, p. 138):

A frequência: geralmente é a medida mais usada. Corresponde ao seguinte postulado [...] a importância de uma unidade de registro aumenta com a frequência de aparição [...] a aparição de um item de sentido ou expressão será tanto mais significativa – em relação ao que procura atingir na descrição

ou na interpretação da realidade visada – quanto mais esta frequência se repetir.

4.1 ESTRUTURA DO VAREJO

Tabela 4 - Estrutura Hierárquica Comercial das Redes

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Estrutura por Produto	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	15
Estrutura por Funções	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Estrutura por Região	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	10

Fonte: O autor (2017)

O modelo de estrutura por produtos foi apresentado por todos os entrevistados, prevalecendo uma hierarquia que começava com o comprador sendo responsável por um grupo de categorias de produtos (por exemplo, azeites e massas, lácteos e achocolatados, sobremesas, etc.), tendo hierarquicamente acima dele um gerente, que agrupava mais que um comprador, usualmente responsáveis por categorias com similaridades, por exemplo, bebidas não alcoólicas, atomatados ou cereais. Em alguns casos, onde a estrutura era mais enxuta, ou regional, o agrupamento consistia em um número maior de categorias por gestor; mesmo assim, a divisão permanecia sempre em agrupamentos de produtos.

[...] aqui é dividido em mercearia básica, commodities e a mercearia complementar. [...] Aí tem um gerente geral para cada uma dessas categorias, e embaixo destas áreas tem subcategorias. [...]. Aí tem o gerente da cada categoria e, na sequência, o comprador [...]. 5:19 (E5)

Outra constatação foi a estrutura hierárquica construída por funções, como apresentado pelos modelos de Lewison (1997) e Berman e Evans (2013), ou seja, cada funcionário é responsável por um determinado agrupamento de tarefas. Nos varejistas pesquisados, os entrevistados esclareceram que existem diferentes departamentos para funções separadas, como logística, recursos humanos, financeiro, operações, e que as funções de comprador ou gerente de produto/categoria são especializadas em tarefas de negociação com fornecedores e atividades comerciais que incentivam a venda.

Como todas as redes possuem lojas com abrangência nacional, uma das possibilidades apresentadas nos modelos propostos por Lewison (1997) é a de uma hierarquia geográfica, composta de tarefas e responsabilidades baseadas em

localização, que seria dividida em macrorregiões. Este modelo foi apresentado por 10 entrevistados quando abordaram o tema de pequenas estruturas regionais, que reportam diretamente à hierárquica comercial nacional.

Tabela 5 - Integração de Departamentos

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Operações separada de Comercial	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	9
Operações integrada com Comercial	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3
Gestão separada por Unidades de Negócios - Bandeiras	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	8

Fonte O autor (2017)

O fato não comum a todos os varejistas foi a consolidação da responsabilidade sobre a área comercial e de operações (lojas, logística, etc.) em uma única vice-presidência ou diretoria. Este modelo está presente em um dos negócios do Walmart, com um vice-presidente que, além de liderar a estrutura comercial, também é responsável por toda a cadeia logística e operacional das lojas. Essa responsabilidade, porém, limita-se ao cargo de vice-presidência; já os diretores seguem um modelo de especialização, possuindo apenas responsabilidades comerciais.

Um modelo, pouco apresentado nas teorias pesquisadas, foi a criação de unidades de negócios que, de forma independente, fazem a gestão das bandeiras, separando as estratégias em diferentes formatos.

No Grupo Pão de Açúcar, na estrutura hierárquica do varejo alimentar, existem posições responsáveis pelas estratégias de cada um dos formatos: Pão de Açúcar, Pão de Açúcar Minuto, Extra e Extra Perto. Essas funções são responsáveis por definir o posicionamento estratégico de cada uma das bandeiras, principalmente nos aspectos de sortimento e competitividade. Naturalmente, os produtos e preços oferecidos por um hipermercado Extra não serão similares aos de um supermercado Pão de Açúcar. Essas decisões afetam diretamente a forma pela qual os compradores das redes desenham os formatos de negociação com os fornecedores, assim como definem quais produtos e empresas farão parte da lista de compras da empresa. Esse aspecto pode ser observado na seguinte fala:

[...] Aí nós temos as BUS paralelas, que é a do Extra, do Pão e do proximidade, que são responsáveis pela bandeira e pelas operações [...] a gente fica transversal nelas [...] elas são a estratégia e a gente a negociação. 5:48 (E8)

[...] aqui cada bandeira tem um diretor-presidente, eles separam deste jeito. 2:10 (E6)

As BUs são estratégias e a gente a negociação. 07:15 (E8)

Tabela 6 - Centralização de compras das redes

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Modelo Centralizado de decisões de compras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Modelo Centralizado e Regionalizado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	11
Modelo Descentralizado de decisões de compras (lojas)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: O autor (2017).

Ainda sobre os aspectos organizacionais, a centralização da tomada de decisões por uma autoridade em um escritório central corporativo está presente em todos os varejistas entrevistados. Ou seja, a matriz das empresas é responsável pelas principais determinações comerciais e de operações, limitando às lojas somente o processo de disponibilização dos produtos para venda. A decisão de compras para as diferentes lojas é tomada em um escritório central. E, conforme apresentado por Parente (2014), este modelo acaba proporcionando maiores descontos junto aos fornecedores, além de melhores controles de compras e estoques.

[...] as lojas não têm poder para escolher fornecedores, ou sortimento dos produtos; quem passa toda essa determinação é a matriz, a loja só executa... O máximo que ela consegue é colocar alguns pedidos adicionais para a logística entregar quando está faltando produto, mas, mesmo assim, ainda existem travas [...] 12:13 (E12)

Ainda que as redes sigam o modelo centralizado, uma parte dos entrevistados comentou sobre a existência de uma equipe de atendimento a fornecedores regionais em algumas localizações específicas no Brasil. Um dos entrevistados informou exercer o papel de diretor comercial regional. Em seu depoimento, ele cita brevemente como sua função interage com a estrutura nacional centralizada:

Apesar de existir uma estrutura de células regionais, existe um report horizontal para os diretores de departamento e os diretores de categoria da matriz. [...] . Por exemplo, se o cara da líquida decide que a estratégia do

carnaval é fortalecer a Ambev, fica difícil para a regional vender Itaipava! [...] Então a gente tem uma interdependência com eles. 5:02 (E4)
 Eu tenho a liberdade de cadastrar um fornecedor regional, a dificuldade é quando ele conflita com um nacional. 10:28 (E4)

4.2 RESPONSABILIDADES E LIMITAÇÕES

O próximo agrupamento de informações refere-se ao entendimento das principais atribuições que o responsável comercial entrevistado possuía em seu cargo, assim como das restrições que acabavam sendo inerentes à função.

Tabela 7 - Responsabilidades do Gestor Comercial

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Negociação com fornecedores	1	1	1	2	2	2	2	3	1	0	1	1	17
Resultados das Vendas	3	2	2	2	1	4	2	1	2	1	1	2	23
Compras/ Custos	0	1	0	1	2	1	2	1	1	0	2	0	11
Precificação e Promoções	2	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	9
Rentabilidade/Margens	4	3	2	3	1	1	1	0	1	2	1	1	20
Seleção de portfólio	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	5
Participação de Mercado	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Desenvolver Marca Própria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Qualidade de Mercadorias	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
Gestão estratégica da categoria	2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	5
Alinhamento com outros departamentos	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Gestão de estoques	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	7

Fonte: O autor (2017).

Todos os entrevistados apontaram a venda como uma das principais responsabilidades da área comercial. Ainda que a nomenclatura da área e do cargo seja muitas vezes conhecida como área responsável por compras do varejo, fica claro nas respostas dos entrevistados que a área comercial não se limita a compras ou à negociação com fornecedores, uma vez que busca a melhor competitividade nos custos, para incentivar as vendas e gerar maiores rentabilidades. Alguns exemplos de respostas dadas por alguns entrevistados:

[...] ser a linha de frente com a indústria [...] ter preço competitivo com o mercado. Buscar a venda com um target de crescimento interno com o ano passado. 04:26 (E2)

A nossa maior responsabilidade é garantir o lucro bruto final. 06:17 (E3)

Minha área é simples: comprar bem para vender bem. 5:05 (E8)

As atribuições de atendimento a fornecedores, garantia de comprar corretamente com bons custos, precificação, gestão de estoques e sortimento compõem o agrupamento de estratégias comerciais que estão direta ou indiretamente nas mãos dos gestores entrevistados e, pela maioria das respostas, visam garantir venda e rentabilidade. Em um dos depoimentos, é dito:

Minha principal meta aqui é crescer a venda e entregar o resultado [...] Para fazer isso, eu corro atrás de cada fornecedor para tentar garantir a melhor negociação do mercado, com o preço tudo certinho, sem onerar muito meu estoque e fazendo as melhores promoções... Para isso, preciso ter o sortimento correto nas lojas certas [...]. 17:34 (E12)

Em complemento às respostas anteriores, também foi perguntado aos entrevistados qual seria a principal limitação no processo decisório da empresa no âmbito de suas responsabilidades.

Tabela 8 - Limitações nas decisões do Gestor Comercial

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Precificação Regular	1	0	0	0	2	1	2	1	2	1	1	1	12
Volumes de compras	0	3	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	13
Controles de estoques	0	1	1	0	3	2	0	1	0	0	1	1	10
Gestão de Sortimento	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4

Fonte: O autor (2017).

Apesar de grande parte dos entrevistados afirmar que a principal responsabilidade de seu cargo era a gestão de estoques e de preços, os dois temas foram os mais mencionados como uma das principais limitações do cargo. Na maioria dos depoimentos, foi constatada a presença de outros departamentos que possuem as incumbências logísticas e de precificação. Nos temas logísticos, o que mais torna o gestor comercial limitado é o volume de compras do fornecedor, o que muitas vezes implica restrições de negociação, uma vez que esta responsabilidade foi transferida para a área de logística, que usualmente utiliza o histórico de vendas e a demanda média para abastecimento das lojas. Os entrevistados comentam essas limitações:

Antes, aqui mesmo no box, a gente poderia negociar volumes [...] isso gerava boas negociações também para o varejo. Hoje as coisas estão mais travadas. 05:51 (E2)
 Hoje a gente só tem o nome de comprador, mas a gente não compra. 3:37 (E6)

Eu tenho que negociar com os meus pares, que têm regras internas que limitam um pouco minha atuação. 3:48 (E7)
 O maior problema é saber que muitas vezes você perde uma baita negociação porque fica limitado nos volumes de compras por outras áreas. 5:17 (E12)

Essa barreira não ocorre somente na compra, mas também no abastecimento ou envio de produtos às lojas, e, por consequência, acaba gerando rupturas, principalmente em algumas apostas comerciais.

Controle de estoques... tem uma área exclusiva que olha isso. (Logística) 05:06 (E2)
 Você sabe que falta produto, mas não tem autonomia para comprar, e também tem estoque e você não consegue mandar para as lojas. 3:41 (E11)

Além da estrutura logística, outro aspecto em comum foi a limitação de controle de preços, principalmente na determinação de preços regulares, em que o gestor não possui a liberdade de escolher sem a aprovação do departamento de *pricing* da empresa:

Minha limitação está mais na parte de preços de vendas, que tem uma área de *pricing* que define, e nas compras, que o *supply chain* define, tem que passar pelo crivo deles. 3:33 (E7)
 Eu não posso pôr o preço que eu quero... Você trabalha dentro dos *guardrails*. [...] Então, você segue nessas diretrizes... 3:50 (E9)

Os dois temas (limitações logísticas e de preço) aparecem em pelo menos uma citação para cada rede de varejo, demonstrando aparentemente que este fator faz parte das políticas presentes nas empresas pesquisadas.

A pesquisa também procurou compreender qual grau de envolvimento com os resultados e objetivos das redes estes gestores possuíam. Dessa forma, o questionamento era o acesso tanto aos objetivos numéricos, quanto aos resultados financeiros dos varejistas.

Tabela 9 - Visibilidade dos resultados das empresas

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Visão Ampla do resultado total da empresa	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	11
Visão limitada nas categorias que administra	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2

Fonte: O autor (2017).

Os entrevistados demonstraram possuir conhecimento e algum tipo de permissão para acompanhar o desempenho de cada meta. Apesar de, aparentemente, não terem acesso irrestrito às informações, a maioria deles confirmou ter a visão ampla do resultado da empresa:

Não tenho acesso a qualquer momento aos resultados, mas sou sempre apresentado a eles. 16:19 (E4)
A gente consegue ver de vez em quando os resultados totais da empresa...
Aí dá para ter uma noção de como estamos chegando nas metas. 12:34 (E12)

Os que não possuíam esse acesso comentaram que a visão se restringia a informações comerciais do departamento ou da categoria em que atuavam:

Na realidade, a gente sabe do total mercearia e total comercial, mas os outros, a gente não tem muito acesso não... A gente vê vendas, margem do comercial, aí o restante. Como EBITDA, eu não tenho esse acesso. 5:50 (E6)

4.3 OBJETIVOS DO VAREJO

O próximo bloco de respostas refere-se à identificação dos principais objetivos e visões, como diferenciais competitivos, das redes varejistas pesquisadas, assim como verificar qual o nível de entendimento e participação dos pesquisados na construção das metas do varejista.

Tabela 10 - Objetivos do Varejo

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Incrementar a Rentabilidade	2	2	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	14
Aumentar Vendas	0	3	1	1	2	1	0	1	1	1	1	1	13
Aumentar a Fatia de Mercado	0	0	0	1	2	0	0	2	2	0	0	1	8
Posicionamento Competitivo	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	4
Expandir o Número de Clientes	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3
Abertura/Expansão de Lojas	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	3
Giro de Estoque	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
Incrementar a Lealdade do cliente	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Melhorar a Imagem da Rede	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Melhorias em produtividade de funcionários	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Melhorias em produtividade das lojas	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Preferiu não responder	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Melhorias em responsabilidade Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: O autor (2017).

De forma quase unânime, os representantes das empresas pesquisadas destacaram as intenções dos varejistas em aumentar suas vendas e ampliar a rentabilidade dos negócios, por meio seja do aumento de margens percentuais, seja do resultado de margens brutas. Alguns exemplos que explicam esses objetivos:

Precisamos buscar a venda, mas rentabilizando o negócio. 11:07 (E8)
 Em um cenário econômico difícil existe uma pressão para ter uma margem mínima. [...]. Já que a venda não está vindo e você tem custos fixos, tem que buscar a margem. 10:52 (E10)
 Se você tentar fazer um cash margem baixando a margem percentual e a venda não vem... Aí é um problema, né? [...] Tem que ficar atento para a margem percentual também. 09:52 (E3)

Outro fator relevante nos objetivos dos varejistas apontado foi a busca pela ampliação da fatia de mercado.

Quando observado por rede, percebeu-se que os entrevistados do Carrefour deixaram evidente que a principal estratégia atualmente é a de diversificação de formatos de lojas. Isso foi interpretado pelos respondentes como um objetivo de garantir lealdade e ampliar o tamanho do mercado e o número de lojas, principalmente com a expansão da bandeira Carrefour *Express* no modelo de lojas de proximidade e, como grupo, o avanço do Atacadão no segmento de atacarejo.

A empresa busca ser um varejista, mas que atua em diferentes áreas do varejo, onde a gente tem um braço de atacadista, um braço de supermercado, um de hipermercado. Um braço de lojas menores, mais de comodidades. É tirar um pouco essa dependência do formato de hipermercado e conseguir atender todo mundo. 9:42 (E4)

Essa visão também é pública e foi divulgada pelo presidente da rede no país em uma entrevista ao jornal Valor:

O presidente do Carrefour no Brasil, Charles Desmartis, disse neste sábado (25) que pretende, “de maneira geral”, manter o ritmo de investimento no Brasil empreendido nos últimos anos. A estratégia consiste em investir principalmente na expansão de dois formatos, o atacarejo, com o Atacadão, e os minimercados, com o Carrefour Express... No ano passado, a companhia atingiu 70 lojas do Carrefour Express no Brasil, além de 103 hipermercados (com a bandeira Carrefour), 40 supermercados (Supeco) e 157 unidades de atacarejo (Atacadão). (BOUÇAS, 2017)

O Walmart, em busca de competitividade, segue há alguns anos a política de preço baixo todo dia, implementada em seu segmento de varejo, reduzindo a quantidade de ofertas e não trabalhando com altas variações de preços aos seus

consumidores. Este foi o modelo apontado pelos entrevistados como sendo o da atual visão da empresa.

“Não flutuar como flutua o *high and low* e na cesta média do cliente ele encontrar economia...” 10:14 (E10).

Já para a bandeira Sam’s Club, o principal objetivo é a retenção e lealdade de consumidores que frequentam os clubes de compras, por meio da diferenciação e exclusividade de produtos com foco no público AB.

“[...] com a realidade brasileira, o foco ficou com a pessoa física AB, aí o foco dois é a pessoa jurídica e o foco três é o usuário, que seria a pessoa que compra para o negócio dele e para a casa dele [...]”. 07:46 (E3).

E no GPA, essa demonstração de participação de mercado foi mais presente nos entrevistados do Grupo Pão de Açúcar, possivelmente pelo fato de a rede possuir capital aberto na Bolsa de Valores de São Paulo e ter perdido espaço nos últimos anos.

“Hoje é ganho de *Market Share*, recuperação na verdade, porque o GPA perdeu muito *Market Share* durante muitos meses [...] O Carrefour fez uma expansão muito forte nas lojas dele [...]”. 08:19 (E8).

Já no Cencosud a visão da empresa não ficou suficientemente explícita e clara em uma das entrevistas e, na outra, o profissional preferiu não comentar quando foi questionado sobre o tema.

Seguindo com o tema, foi ainda questionado aos participantes como era o fluxo da construção interna dos objetivos.

Tabela 11 - Construção dos Objetivos

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Construção Descendente	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9
Construção Ascendente	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1

Fonte: O autor (2017).

Com exceção de dois entrevistados que não deixaram claro como era o processo e de um respondente que afirmou colaborar com a construção de metas, os demais participantes informaram que os objetivos são elaborados a partir de níveis hierárquicos superiores ou outros departamentos, sem o envolvimento dos níveis hierárquicos pesquisados. Alguns exemplos de resposta a seguir:

“A gente não participa [...] vem da França [...] nossos objetivos macro são definidos pelo controle de gestão, depois eles dão por categoria e aí isso tudo é cascadeado por loja [...]” 10:18 (E4).

4.4 GESTÃO DE MERCADORIAS

4.4.1 Sortimento

Uma das fases mais fundamentais na pesquisa inicia-se com a compreensão da forma pela qual o gestor comercial gerencia seu sortimento. Esta etapa foi dividida em blocos categorizados que facilitam o entendimento do processo de administração de produtos na gôndola, desde a disponibilização dos espaços destinados a cada categoria nas lojas até a maneira com que o gestor seleciona os produtos que farão parte de cada segmento ou subcategoria.

A primeira etapa busca compreender a principal estratégia ou política usada pela rede para estabelecer a amplitude que cada um dos segmentos terá nas lojas.

Tabela 12 - Amplitude do sortimento

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Características Físicas da Loja/ Espaço/ Tamanho	2	3	2	2	0	0	1	2	1	0	1	0	14
Mercado/Concorrentes	1	0	0	2	1	0	2	1	2	1	1	1	12
Classe Social/ Localização das lojas	0	0	0	2	1	0	2	1	1	0	2	1	10
Formato de Loja	1	1	1	0	0	0	1	2	1	0	1	1	9
Estratégia da Rede/Bandeira	0	0	1	0	2	0	0	2	0	0	1	1	7
Tendências de Mercado/Potencial de Vendas	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	3
Histórico de Vendas Interno	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2
Imagem do Varejista	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Rentabilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1

Fonte: O autor (2017).

Quando abordados sobre como os espaços em loja ou a quantidade de SKUs eram destinados a cada categoria sob suas gestões, os entrevistados, em sua maioria, responderam que se limitavam às características físicas das lojas, à adequação ao mercado e à localização e classe social. As respostas sobre os aspectos mais estratégicos na determinação de espaços de cada categoria ficaram, aparentemente, não muito claras. Isso possivelmente em razão do desconhecimento de outros fatores desenhados nas macro estratégias das redes, além dos temas mais citados. Alguns depoimentos demonstram este fator nos resultados:

Você tem o que a gente chama de modular, que é a quantidade que eles te falam de módulos e prateleiras que você tem... não é uma estratégia única... Cada loja possui uma quantidade de módulos, definidos pelo tamanho. 08:17 (E2)

Não tem uma receita de bolo, vai de acordo com os estudos do mercado, e a área de gestão de categoria avalia e toma as suas decisões. 10:16 (E4)

O total que pode ter são 5000 itens... As nossas lojas comportam isso... A gente tem lojas de 4.000 a 10.000 metros quadrados, tem loja pequena, média e grande das minhas categorias, eu tenho por volta de 600 itens... Aí a gente tem um cartão de metas... 09:22 (E3)

Temos aqui um número máximo e mínimo de produtos definido por tipo de categoria e por cluster de região... Classe C mais restrito, classe A mais pesado... Mínimo de 3 e máximo de acordo com cada região que atua definido por Nielsen. 7:16 (E7)

Existe um sistema interno que fala quantos SKUs cabem em sua gôndola... Eu não posso ultrapassar um X de espaço... Pois é aquilo que cabe na minha gôndola... Existe todo um estudo por trás disso que chega nesse número e trava lá no sistema... (E9)

Entretanto, dois respondentes demonstraram mais conhecimento e influência na parte estratégica:

Vou falar de uma categoria... Pipoca Pronta... É uma categoria tendência de consumo, dentro de *snacks*.... A Pepsico tem, a Yoki tem, por mais que ela seja pequena, ela continua crescendo. Então o que eu fiz, eu já dei um módulo para esta categoria... Cookies também era tendência de crescimento, eu aumentei o espaço de cookies... Eu não me limitei ao que o mercado trabalhava... eu olhei a tendência e aumentei os espaços... Hoje participa com 5 e daqui a um ano a tendência é que participe com 10, eu já vou refletir lá... Se é estrategicamente melhor para mim porque entrega uma margem maior, eu já vou trabalhar 10. 14:59 (E10)

Aí você tem a relevância que a categoria tem na região que você atua, na região, e é lógico, o escopo que a empresa dá para a categoria... Se ela é destino, tráfego ou conveniência... Numa categoria destino você tem o sortimento mais completo; numa categoria de tráfego você tem o básico, essencial para o sortimento, uma marca líder, um sublíder e um primeiro preço, mais básico; e numa categoria de conveniência uma categoria mais limitada, mais de margem, mas nada tão completo... Tudo isso é predefinido pelo GCAT. 9:38 (E7)

O fato de a área comercial não ter clareza das estratégias adotadas para delimitação do tamanho de cada categoria ficou evidente no momento em que, espontaneamente ou de forma estimulada, os entrevistados comentaram sobre os departamentos responsáveis pela criação de regras e políticas de amplitude de sortimento. Mesmo para os entrevistados que deram mais detalhes, esta responsabilidade ficou a cargo de outras áreas:

Tabela 13 - Áreas que participam do planejamento de amplitude de sortimento

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Gerenciamento de Categorias Varejo	1	3	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	17
Unidade de Negócios (Bandeiras)	0	0	0	0	3	1	1	1	1	0	0	0	7
Comercial	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	5
Gerenciamento de Categoria Fornecedores	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2

Fonte: O autor (2017).

Em todas as redes, os profissionais comentaram sobre a existência de uma área ou departamento com diferentes nomenclaturas, porém com o mesmo objetivo de ser a divisão da empresa que determina as políticas de sortimento. Esta área foi chamada de “Gerenciamento de Categorias”, “Modular”, “Desenvolvimento de Vendas”:

A gente tem um cartão de metas [...] então todos os corredores já têm uma quantidade de produto determinado... Temos uma área de cadastro e layout... São eles que controlam... Justamente o cartão de metas... Eles pegam a quantidade de corredores mais os itens e falam: você pode ter essa quantidade... Então essa área, se você pede para cadastrar um item, eles falam não tem espaço... 13:35 (E3)

A gente tem um limite que chama cartão de metas, que é o cadastro, né?... Aí, por exemplo, você tem uma categoria que tem um limite de 5 ou 6. Aí se você for cadastrar um, tem que tirar um, então tem uma trava para isso. 7:20 (E6)

Tem uma área, que se chama gerenciamento de categoria, ela compartilha comigo e me dá os limites por categoria. 7:56 (E7)

Chama área de modulares e gerenciamento de categorias... Então para você ter uma ideia, todo produto é medido pela embalagem, eu defino quantas frentes vão para cada produto e eles me falam os limites... 8:23 (E10)

Muitos também explicam que a área comercial já foi responsável por essas determinações, mas esta função deixou de ser responsabilidade comercial e passou parcialmente ou integralmente a outros departamentos:

Em 2014 era 100% gerido pelo comercial.... Desde 2016 o comercial ficou especialista em compra e foi criada uma área especialista em cliente. Com isso, o comercial deixou de ser o dono do sortimento... Foram estabelecidos os *guardrails*, foram estabelecidas as diretrizes, e a companhia começou a trabalhar deste jeito. 14:06 (E5)

Eu tenho um limite de SKUs por categoria, subcategoria, por grupo de produtos. Qualquer modificação nisso é dividida por estas áreas. 14:50 (E5)

Quando questionados, porém, sobre quais seriam os produtos selecionados para compor o sortimento de cada categoria, também descrito como profundidade por

muitos autores, o grau de detalhamento e conhecimento do processo decisório ficou mais evidente nos respondentes.

Tabela 14 - Estratégias ou Políticas de Profundidade de Sortimento

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Faixas de preços (PP, básica, médio, Premium)	2	3	0	0	2	1	1	1	0	2	1	1	14
Cobertura de principais marcas no mercado	0	2	2	1	1	1	0	1	1	2	0	1	12
Cobertura de qualidade de Produtos	0	0	1	1	1	0	0	1	1	3	0	1	9
Papel da Categoria dentro da loja	0	0	0	1	1	0	3	0	0	2	1	0	8
Presença de Marca Própria	0	0	1	0	0	0	0	0	2	1	1	1	6
Imagem da Bandeira/Público Alvo	0	0	0	0	2	0	0	2	1	0	0	1	6
Linha de Produtos (Sabores, tipos, etc.)	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	5

Fonte: O autor (2017).

Grande parte dos respondentes comentou que em suas categorias a regra mais predominante era trabalhar com diferentes faixas de preços, que incluem os produtos começando pelo chamado “primeiro preço” até algum que fosse *Premium*, garantindo assim que os seus clientes sempre encontrariam diversidade econômica nos produtos que procuram. Estes critérios, muitas vezes, acabavam sendo mesclados com a participação de mercado, onde as marcas líderes eram usualmente colocadas como referências para determinar esta precificação:

Para você atender, principalmente em um hipermercado, tem que atender todos os bolsos... Então o estudo de pirâmide de preços que a gente faz... do primeiro preço até o produto mais *premium*, você tem que tentar atender. (E1)
 A estratégia de cada categoria é obviamente sempre ter os líderes de mercado, que já é o que o cliente busca ter... Intermediários, para ocupar um espaço de acesso... E hoje está muito forte os OPPs, que são os primeiros preços. 11:30 (E2)
 O Pão de Açúcar fala: como eu tenho diferenciação, eu quero ter cinco marcas *premium*, duas marcas *main stream* e uma marca primeiro preço que já me atende. 15:40 (E5)
 Você pega lá o líder, dois ou três intermediários e um OPP mais baratinho para trabalhar. 07:46 (E6)

A preocupação com o posicionamento da bandeira do varejista também foi um fator relevante nas redes onde existem estes departamentos:

O Pão de Açúcar fala: como eu tenho diferenciação, eu quero ter cinco marcas *premium*, 2 marcas *main stream* e uma marca primeiro preço que já me atende. 15:40 (E5)
 A parte do gerenciamento de categorias trabalha junto com o comercial... Então o DVC fala assim: minha estratégia no Pão de Açúcar é ser *premium*,

então eu não quero mais marcas C, D e E... Então a gente vai definir as marcas com que a gente vai trabalhar no Pão de Açúcar. Você já sabe o *driver*... em nenhum momento quero mostrar que sou C e D. Já no Extra, é sortimento... Então eu vou desde uma ervilha Bonduelle até a Frans, que é primeiro preço, então eu vou para um super, eu enxugo isso que tenho no hiper... 14:10 (E8)

Todo subgrupo tem OPP (primeiro preço), marca líder e as marcas *main stream*. 11:55 (E9)

Em algumas das respostas, os critérios de qualidade também foram mais claros na construção do posicionamento que a categoria teria, neste caso, com a utilização de uma nomenclatura que classificava os produtos em distintos padrões de qualidade:

“Você também classifica um produto por *best...better...good* e uma OPP e uma marca própria. Essa é a classificação de qualidade na visão do cliente, não só de preço”. 16:58 (E10).

O que não impediu que o mesmo critério estivesse contemplado nos conceitos de *Premium* e primeiro preço, citados diversas vezes.

Um depoimento, que fugiu à regra da maioria, comentou sobre a particularidade que as categorias de produtos, classificados como commodities, poderiam possuir na seleção de profundidade:

O sortimento é bem amplo para te dar somente uma definição... Em commodities, por exemplo, você faz cotação, hoje você pode ter quatro, cinco marcas, amanhã seis, sete, depende da cotação e da necessidade do mercado. Às vezes um grão começa a subir e você precisa comprar de quem tem, não é uma questão de custo, é de quem tem para te vender. 16:11 (E2)

E, no caso mais particular do Sam's, o formato da bandeira acaba limitando a extensão de marcas e produtos:

“A árvore de decisão nossa...a gente tem que ter o produto líder... Você tem o líder. Pede mais um? Se não, a gente vai ter só ele e uma marca própria”. 20:04 (E5).

Apesar de algumas demonstrações dos entrevistados indicarem que a marca própria das redes se enquadra em um posicionamento estratégico dentro do sortimento, as manifestações mais presentes nos depoimentos sobre o tema expressaram incertezas sobre o posicionamento e apontaram a atual necessidade de revisão do modelo de negócios no mix de produtos. Grande parte dos entrevistados demonstrou que as redes não possuem clareza do papel das marcas próprias e que existe atualmente um redesenho da atuação dentro da gestão de categorias.

Tabela 15 - Estratégia da Marca Própria no Portfólio

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Estratégia de preço	2	3	0	0	1	0	0	0	1	1	2	1	11
Estratégia de alternativa	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	1	0	5
Em redefinição	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	6
Estratégia de diferenciação	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	3
Estratégia de Fidelização	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	3
Estratégia qualidade/Premium	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	3
Agregadora de Margem	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2

Fonte: O autor (2017).

Você tem várias estratégias de marca própria. 14:00 (E2)
 A estratégia de marca própria ainda está confusa. 15:34 (E7)
 O consumidor não consegue entender muito bem isso... se estas marcas são de primeiro preço, ou se são regulares. 17:18 (E5)
 Já foi mais forte, com cada submarca no seu posicionamento de saúde, preço e tudo mais... Mas aí, principalmente com a crise, isso não é mais o foco não. (E12)

Essas indefinições provavelmente levaram os produtos a se posicionar mais como uma forma de oferecer baixos preços aos clientes ou de complementar espaços não ocupados por marcas que o portfólio de produtos proporcionava.

O consumidor brasileiro muitas vezes não lê o rótulo e então ele acaba colocando a marca própria como primeiro preço e a qualidade fica inferior ao líder de mercado. Isso que foi feito no passado acabou deixando essa impressão. 14:17 (E2)
 Para cobrir eventuais lacunas que você tenha em certas categorias... 31:52 (E10)

Mesmo com a possível estratégia de primeiro preço, muitas vezes a marca própria pode ser substituída por outro fornecedor, como esclarece um dos entrevistados:

[...] é o nosso antigo para valer... que era uma marca de primeiro preço... que não precisa ser especialmente o Pra Valer. Hoje pode ser qualquer marca, desde que entregue preço. 19:40 (E9)
 [...] para cobrir eventuais lacunas que você tenha em certas categorias. 31:52 (E10)

Após identificar as principais estratégias do sortimento de profundidade, passou-se à próxima etapa – apontar como são tomadas as decisões de composição e escolha das marcas e produtos que fazem parte do sortimento atual das categorias pesquisadas:

Tabela 16 - Escolha dos produtos que compõem a categoria

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Participação de Mercado	3	3	1	2	1	1	2	2	3	2	1	1	22
Observação nos Concorrentes	1	0	0	1	1	1	1	1	2	0	1	1	10
Conhecimento e Força da marca	0	0	1	1	0	0	0	1	3	2	0	1	9
Custos / Preços /Cotação de mercado	0	1	0	1	2	0	2	1	1	0	0	1	9
Qualidade	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	3
Complementariedade	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2
Rentabilidade	0	1	0	0	2	0	0	0	1	2	1	2	9
Tendência	2	0	0	2	2	0	0	0	0	2	0	1	9
Negociação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
Diferenciação	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	6
Exclusividade	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Desempenho de vendas – Dados internos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1

Fonte: O autor (2017).

O modelo mais utilizado por grande parte dos entrevistados, e sempre presente em todas as redes, foi a aplicação da referência das participações de mercado que cada produto possuía:

Quem define o sortimento é o cliente... O comprador pode falar: “tô fazendo a minha venda, tô fazendo a minha margem”, mas, de uma forma geral, quem define o sortimento é o cliente. Aí estes relatórios de Nielsen, Kantar, painel de consumidores falam isso... E é o que define o sortimento hoje... 21:49 (E2)
Existem revisões no ano que são baseadas na Nielsen. Se aparecem na Nielsen, eu tenho que justificar porque não tenho na loja. 6:53 (E9)
A gente tem uma área de modulares e gerenciamento de categorias, a gente tem visão do mercado, a gente tem três pessoas da Nielsen dentro do Walmart, então a gente sabe o tamanho da categoria dentro do mercado, e a gente acompanha esta tendência. 13:58 (E10)
A Nielsen, você só tem que se ater, porque ela não faz atacados e pequenos... Então ela é muito voltada para hipermercados. Mas ela serve para guia para grandes centros. 33:51 (E11)

Além disso, muitos profissionais consultados comentaram que, com frequência, também tomam por base portfólios apresentados em concorrentes:

A gente aprendeu muito na concorrência, principalmente as mais distantes... justamente para pegar estas marcas de sortimento que às vezes o fornecedor nem chega aqui... O Carrefour não vai querer comprar isso... Mas hoje você consegue achar aquele suquinho de feira que é todo coloridinho, que tem revolverzinho, tem serrote, tem bichinho... e a gente está atendendo este público e tem venda [...]. 26:23 (E1)

Tem que ver o que tem na concorrência e o que você não tem e as coisas que não tem em todos os mercados, mas se o cara parece que está indo bem... você cadastra também. 10:54 (E6)

As proposições continuam sendo citadas, com grande importância para marca, custos, rentabilidade e tendências no modo de escolher produtos e marcas:

A estratégia de cada categoria é obviamente sempre ter a marca líder de mercado, que já é o que o cliente busca ter... E intermediários, para ocupar um espaço de acesso. 11:30 (E2)

Hoje a estratégia é trazer itens diferenciados, tendências. O que que a gente faz, então? Traz muita importação, e se eu conseguir fazer a diferenciação em nacional aqui é melhor. 13:54 (E3)

Se eu enxergo alguma tendência de mercado que um fornecedor possa me trazer, que possa existir em algum lugar, aí eu coloco o produto. 22:26 (E4)

Então você sabe que, dos dez, tem cinco maiores, que são marcas grandes, então aí você já vê, dos cinco a dez, onde este cara se enquadra; às vezes aquele cara está ali para preço...se ele não tem um preço bom, não tem o porquê de ele estar entrando[...] 21:49 (E11)

Utilizando um formato diferente dos demais questionamentos, solicitou-se aos entrevistados que escolhessem os fatores, de duas listas agrupadas, que eles considerassem de maior e menor importância na introdução de novos produtos no portfólio. Para esta tabulação, o fator eleito como de maior importância recebeu uma nota com peso 2, e os demais citados, peso 1. Para os apontados como menos relevantes ou sem relevância, o mesmo critério foi utilizado, porém com ordem inversa de valores, tornando-os valores negativos.

Para utilizar esta metodologia nesta etapa, contou-se com o critério de ordem nas regras de enumeração, conforme indica Bardin (2016 p. 142):

A ordem: a ordem de aparição das unidades de registro (por exemplo, numa entrevista ou num relato) pode ser o índice pertinente. Se a está em primeiro lugar e d em segundo, se a precede d ou d sucede a a, isto pode ter um significado mais importante (no quadro da inferência) do que a frequência. Ou então a frequência e o encadeamento das unidades de registro podem combinar-se nas medidas.

Dessa forma, a primeira citação apresentada pelo entrevistado, desde que este informe mais que uma, tem peso duplo como citação.

Tabela 17 - Principais fatores internos na introdução de novos produtos de pequenos fabricantes

Proposições	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
O produto trará mais venda para a categoria	-1	1	2	0	1	2	1	2	1	2	1	2	14

A Margem percentual que o produto deixa é o que eu busco	2	0	1	2	1	0	2	0	2	1	0	0	11
A margem de contribuição total (vendas x margem percentual) é significativa	0	2	1	0	2	0	0	0	0	0	1	0	6
O fornecedor tem um plano de investimentos para lançar o produto aqui	1	1	0	1	1	0	0	1	0	-1	0	1	5
O produto será abastecido por promotores nas lojas	0	-1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	5
A qualidade do produto é alta	1	0	1	0	-1	1	0	0	-1	1	0	0	2
Outros aspectos não citados	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
O produto pode atrair tráfego para a loja	-2	1	-1	0	0	0	0	0	0	1	0	-1	-2
Vou ter prazo de pagamento ideal neste item	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0	0	-2
Existe grande sinergia do produto com o meu atual portfólio	0	-1	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	0	-3
A aceitação interna será grande deste produto (lojas, diretores, etc.)	-1	-2	0	0	-1	1	0	0	0	0	0	0	-3
Meu risco é baixo, posso testar, se der errado descadastro	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	-5

Fonte: O autor (2017).

Os elementos que mais receberam votos e, por consequência, maiores notas, foram: a capacidade do novo produto de aumentar a venda da categoria trabalhada; a margem percentual está em linha com os principais objetivos da categoria; e, logo na sequência, a margem absoluta. Tanto a venda quanto a margem seriam naturalmente os fatores mais importantes, tendo em vista os objetivos já relacionados que o varejo e os cargos possuem. Parte dos comentários que foram feitos nesta seção podem ser resumidos na fala:

“Se eu colocar um cara para me dar uma rentabilidade menor que a categoria, não tem sentido. Aí é só mais um para eu administrar”. 41:24 (E11)

Após a sequência básica de vendas e margem, dois fatores chamaram a atenção: plano de investimento e presença de promotor em loja. Os entrevistados comentaram que estes suportes são relevantes para garantir que o produto possa efetivamente atingir o espaço em vendas ao qual foi destinado no cadastro e que a ausência deste apoio pode prejudicar os planos desejados pela indústria e varejo.

Sem promotor não dá... o produto não vai para a gôndola, fica no depósito da loja. 49:35 (E12)
 Primeira coisa é a marca, e onde esta marca está posicionada e onde este cara quer chegar, já baseado no que eu tenho e na gôndola... Então, se você traz um produto x e quer concorrer com uma Nestlé, você tem que saber que você tem que estar disposto a gastar [...]. 44:31 (E9)

Dos critérios de menor relevância, o fato de ter a liberdade de testar o produto e descadastrá-lo, se necessário, foi o menos considerado no momento de escolher se o novo produto faria parte do sortimento; esta constatação, possivelmente, se dá pela liberdade que o comprador tem de arriscar na gestão de portfólio, juntamente com o fato de não haver tanta rejeição das escolhas por outras áreas internas, que foi o segundo critério menos relevante na opinião dos gestores.

Outras falas dos entrevistados também podem dar dicas de pensamentos, mesmo sem uniformidade de opinião em todas as categorias e as redes varejistas:

Tem que pôr algo para incomodar o líder... 32:16 (E3)

Às vezes ele vai buscar uma necessidade que eu preciso. Ele tem um buraco lá. 32:31 (E8)

A qualidade quem vai decidir é o consumidor. (E5)

Às vezes eu não estou buscando a qualidade, mas o preço. 31:46 (E9)

Desta vez, levando em conta os fatores externos, os pesquisados também selecionaram suas considerações mais e menos relevantes.

Tabela 18 - Principais fatores externos na introdução de novos produtos de pequenas fornecedoras

Proposições	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	total
Este é o produto que o meu consumidor está me pedindo	0	2	0	0	2	0	0	1	0	1	1	1	8
O preço do produto é o que o meu consumidor procura	0	1	1	1	1	0	2	0	1	0	0	1	8
A marca é importante para meu portfólio	0	0	0	0	0	1	0	1	2	0	1	1	6
Os concorrentes já tem o produto?	-2	0	-2	2	1	1	1	2	0	0	0	1	4
O produto está na moda e é conhecido no mercado	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4
Terei exclusividade no mercado com este produto	0	-2	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3
O produto é inovador e minha empresa precisa sair na frente	2	0	1	0	-1	0	0	0	1	0	1	-2	2
O produto já é consolidado no mercado	0	0	0	0	0	-1	0	0	1	1	0	0	1
Outros aspectos não citados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O produto tem sinergia com o meu mix atual	0	1	0	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	-2
Existe um plano de mídia previsto para o produto no mercado	0	-1	0	0	0	1	-1	0	0	-1	0	0	-2
O produto ajuda na imagem do varejista	-1	-1	0	0	0	1	0	-2	0	0	0	-1	-4

Fonte: O autor (2017).

Nos fatores externos, os dois primeiros que se apresentaram como mais relevantes estão relacionados à percepção que o gestor possui das demandas dos consumidores que frequentam suas lojas. Dessa forma, quando este produto é procurado pelos consumidores, sua chance de ser cadastrado aumenta; da mesma maneira, a precificação que o produto se propõe também é levada em conta na avaliação, com base no que é compreendido pela rede como uma solicitação dos clientes.

Alguns comentários exemplificam essas priorizações:

Quem define o sortimento é o cliente. 21:49 (E2)
 [...] a gente tem que pensar com cabeça de consumidor. 42:37 (E10)
 Nós sabemos mais ou menos o que os clientes procuram, né? E também que preços que eles querem... Aí acabamos escolhendo os produtos deste jeito... 39:21 (E12)

A importância da marca no portfólio, mesmo de pequenos fabricantes, pode ser um fator relevante para o supermercadista, assim como o fato de os concorrentes já trabalharem com o produto ou de o produto estar na moda e ser conhecido no mercado também é levado em consideração nos critérios utilizados para cadastrá-lo nas redes.

Um dos exemplos citados que explica grande parte desses fatores foi a marca de sucos “Do Bem”, mencionada pelo primeiro entrevistado.

“O suco do bem aconteceu assim: estava todo mundo falando dele, por ter aquela pegada mais natural e ser diferente do que tinha aí, sabe? Muito mercadinho já tinha e a gente ainda não tinha cadastrado”. 16:15 (E1)

Outro depoimento demonstra a importância das marcas, mesmo com vendas relativamente pequenas:

“Às vezes eu tenho uma marca importante para a categoria, como, em café, a Illy: a venda não é importante, mas eu tenho que ter no meu portfólio”. 34:13 (E9)

Tabela 19 - Fontes de dados para decisões de sortimento profundidade

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Nielsen	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	14
Visita a Mercado - concorrentes	2	1	1	1	0	1	0	2	2	0	1	0	11
Indústria - Fornecedores	0	1	0	1	2	1	1	0	1	1	1	1	10
Dados Internos	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	6
Dunnhumby	0	0	0	0	2	0	0	2	1	0	0	0	5
Conhecimento do comprador	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	1	5
Operadores - Lojas	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3
Mercados fora do Brasil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
Kantar	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Feiras/Revistas/Eventos	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Fonte: O autor (2017).

Para auxiliar na determinação de quais produtos serão selecionados na tomada de decisões sobre a profundidade do sortimento, os entrevistados comentaram a respeito da utilização de uma série de fontes de dados que identificam produtos e fornecedores disponíveis no mercado.

A ferramenta promovida pela empresa Nielsen demonstrou ser a mais utilizada pela área comercial nestas redes. Em todas as entrevistas, a provedora de informações foi citada com grande relevância. A Nielsen traz em suas bases, com uma cobertura relevante para grandes redes, a leitura da participação de cada marca e cada produto no mercado, possibilitando a visualização segmentada por regiões, formatos de lojas, fornecedores e SKUs, além de expor indicadores de desempenho de vendas, de preços, de distribuição e de penetração. Os entrevistados citam o uso de uma das ferramentas da Nielsen:

E aí estes relatórios de Nielsen, Kantar, painel de consumo falam o que o cliente quer... 31:10 (E2)
 Uso o Scantrack para saber a relevância de cada marca na região onde atuou. 13:13 (E7)

Outro instituto de informações citado e particularmente utilizado pelo Grupo Pão de Açúcar, pois possui contrato de trabalho exclusivo no segmento, foi o Dunnhumby. Neste caso, além de utilizarem dados secundário de mercado, eles se aprofundam no comportamento do *shopper*, trazendo suporte para a tomada de decisões do varejo.

Dunnhumby fez uma análise completa de árvore de decisão por categoria e agora eles estão fazendo isso por bandeira para sortimento. Então eles vão decidir por tamanho e formato de loja... e aí indicam os produtos que o *shopper* está buscando. 17:45 (E8)

E, conforme foi constatado anteriormente, muitos dos entrevistados seguem as práticas do mercado, observando os posicionamentos dos concorrentes. Este dado foi confirmado quando dez dos entrevistados reforçaram que visitam lojas de concorrentes com frequência. Alguns destacam a importância deste formato:

A gente tem olhado muito o mercado, né, porque a Nielsen audita uma parte do mercado e, então, toda quarta-feira a parte da manhã é tirada só para fazer visita. 25:41 (E1)

Tem que ver o que tem na concorrência que você não trabalha e coisas que não tem em todos os mercados, mas que o cara parece que está indo bem, você cadastra também. 10:54 (E6)

Nós fomos ao Bergamini, no Andorinha, no Giba, a gente foi ver como é que o mercado está trabalhando paralelo além do Carrefour. Os concorrentes pequenos e médios estão dando um pau em nós. 24:10 (E9)

O uso de informações não formais, como as conversas com fornecedores e operadores de lojas, também demonstrou ser uma fonte relevante de conhecimento para os entrevistados, principalmente quando se tratava de inovações, tendências ou produtos regionalizados:

Há tendências que o próprio mercado dita, que a indústria acaba percebendo primeiro, tanto é que ela usa isso para criar produto. 22:34 (E5)

Recebo fornecedor toda hora aqui e estes caras sabem muito, sabe? Eles têm bastante contato com o mercado... estão toda hora rodando loja, na rua, vendo tendências. Então eles ajudam bastante a gente saber o que está rolando. 29:19 (E12)

Às vezes os clientes pedem nas lojas e os operadores nos falam. 32:03 (E2)

As lojas podem sugerir, fazer uma sugestão de algum regional que a gente não tem a visão e é um produto importante, aí a gente acaba fazendo o cadastro. 17:20 (E6)

Outra possível fonte formal de dados, que foi tratada à parte nas entrevistas por se tratar de um projeto de estudo de informações e de influência direta no sortimento do varejista, foi o Gerenciamento de Categorias desenvolvido pela indústria, em colaboração com o varejo. O propósito era saber se o varejista utilizava esta ferramenta como parte de sua tomada de decisões nas categorias com que trabalhava:

Tabela 20 - Uso do Gerenciamento de Categorias pela Indústria

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Sim	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	4
Não	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	8

Fonte: O autor (2017).

Em sua maioria, os entrevistados demonstraram que essa parceria não fazia mais parte do processo de decisão de sortimento. A rede que demonstrou estar mais aberta a esse modelo de trabalho foi o Walmart, mas com diversas restrições para a aplicação da metodologia:

Geralmente, os principais fornecedores, que têm mais corpo, eles acabam fazendo... geralmente eles assinam um contrato de confidencialidade que não tem contato com a área comercial da indústria. Aí eles têm acesso às informações, até de seus concorrentes... 26:56 (E2)

A gente usa, mas desde que este fornecedor tenha todo o know how, tem que ter toda a estrutura para isso. Tem um monte de pré-requisitos que ele precisa ter... A gente cruza com dados internos. A gente tem ferramentas para ver se não é tendencioso, ou se ele não está com a informação precisa, não tão trabalhada. 30:48 (E10)

Em outros depoimentos, os entrevistados demonstraram não confiar plenamente no uso do modelo por uma indústria, especialmente em razão da possibilidade de as informações serem enviesadas pelos fornecedores:

A gente aboliu o GC. A gente sabe que a indústria sempre puxava a sardinha para o seu lado. Era difícil ter um GC que fosse realmente imparcial. A gente nunca conseguia implementar 100% da sugestão, porque sempre tinha alguma coisa ali. 23:53 (E1)

Isso é uma coisa que a gente não fomenta não. Na minha visão, é muito tendencioso. 23:45 (E4)

Aparentemente, segundo os pesquisados, com a criação e/ou o fortalecimento das áreas internas do próprio varejo na gestão de sortimento, a colaboração da indústria ficou mais restrita e não mais liderada por um fornecedor:

“Hoje existe uma área para olhar só isso aqui. Não preciso mais de um fornecedor. Se vamos chamar alguém aqui, é para alguns insights só”. 26:10 (E8)

Tabela 22 - Indicadores de Performance de Mercadorias

Proposições	(Conclusão)												Total
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	
Competitividade ao mercado	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3
Margem Bruta/ Investimento em Estoque (GMROI)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Capital de Giro	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Prazo de pagamento	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Retorno sobre ativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: O autor (2017).

Os representantes dos varejistas foram praticamente unânimes em suas respostas sobre os conceitos de vendas, margem e estoque (dias ou financeiro), exceto o oitavo entrevistado a respeito da gestão de estoques. Claramente, esses são os principais objetivos e metas desenhados para a área comercial e que interferem diretamente nas negociações e políticas comerciais de vendas, sobre as quais os profissionais têm mais controle. Essas metas podem ser baseadas em um percentual comparativo, como, por exemplo:

Sou medido pelo crescimento versus ano passado usando a mesmas lojas... 25:19 (E9)

Tenho que crescer 12% em vendas totais neste ano. 17:16 (E2)

Em um cenário econômico difícil, onde existe uma pressão para ter uma margem mínima... Já que a venda não está vindo e você tem custos fixos, tem que buscar a margem percentual pelo menos. 10:52 (E10)

Ou, utilizando valores absolutos predeterminados:

“Minha meta é entregar x milhões de reais de margem comercial em cada mês... Isso depois compõe o resultado do ano”. 26:56 (E12).

Indicadores que são indiretos para a área, mas fazem parte dos índices de desempenho de alguns varejistas, como, por exemplo, número de clientes, ticket médio, vendas por metro quadrado e retorno sobre ativos, entre outros, não foram citados como mecanismo de medições da área comercial. Em dois casos, os entrevistados comentaram que o capital de giro poderia ser uma penalização direta à sua margem de contribuição.

[...] *financial income*... Este era um indicador... mas parou de ser uma receita comercial. Categorias que tinham mais giro e prazo de pagamento melhor a gente ganhava...quanto mais prazo de pagamento nós tínhamos, era melhor. Tinham muitas categorias que o retorno era negativo. Hoje tem uma área que

controla isso. Geralmente as metas de "*days on hand*" está ligada com isso. 17:06 (E2)

Você tem um objetivo de compra e um objetivo de estoque final médio, e no momento que você estoura este valor, ele te penaliza financeiramente para garantir que a questão bonificação vs compra não esteja camuflando um resultado! 19:19 (E4)

Os impactos dos estoques estavam algumas vezes diretamente relacionados com os dias de pagamento que aquela categoria possuía:

Eu não quero a transferência do seu estoque para o meu estoque, eu preciso que seu estoque gire pelo menos dentro do seu prazo de pagamento... A ideia do varejo é ele não pôr a mão no bolso para girar um produto. 14:21 (E2)

4.5 INTRODUÇÃO DE NOVOS FORNECEDORES

Para melhor entendimento, esta etapa da pesquisa foi dividida em identificação e aproximação, atributos relevantes na introdução de novos fornecedores. Nesta fase, assim como nas questões de introdução de produtos, já foi solicitado aos entrevistados que se baseassem principalmente em fornecedores de pequeno porte.

O primeiro tema abordado foi a identificação de novos fornecedores de pequenas empresas, e os pesquisados foram questionados sobre como era efetivado o primeiro contato e como tomavam conhecimento de novos fornecedores.

Tabela 23 - Identificação de novos fornecedores de pequeno porte

Proposições	E1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E1 0	E1 1	E1 2	Tota l
Abordagem ativa da Indústria	0	0	2	0	1	1	2	0	2	1	1	2	12
Ferramentas de pesquisa de Mercado (Nielsen)	1	2	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	9
Vendedores outras indústrias	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	5
Operações (lojas)	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	5
Visita e pesquisa na Concorrência	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	5
Feiras\Eventos\Revistas	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2

Fonte: O autor (2017).

A abordagem ativa da indústria foi o destaque citado em grande parte das entrevistas realizadas, demonstrando que para este tipo de fornecedores o contato direto com o gestor comercial do varejo é a porta de entrada mais relevante no caminho de vender para um grande varejista.

Eu atendo todo mundo e peço para o meu time atender todo mundo... Porque às vezes, você pegando um cara assim, que é desconhecido, você pode, de repente, ou criar uma marca, ou ter ele exclusivo, ou ter uma superoportunidade, ou às vezes ele tem alguma coisa nova, diferente do que tem no mercado. Eu acho que isso é superimportante. 29:09 (E1)

Mesmo com pouca relevância no mercado, os fornecedores pequenos também fazem parte das leituras de vendas da Nielsen; então, possivelmente, esta ferramenta também é utilizada pelos gestores para melhor compreensão do mercado e visita a concorrentes. Nos outros aspectos, a indústria pode tornar-se conhecida por sua representatividade junto aos consumidores que a demandam pelas lojas das redes ou ainda por equipes de vendas de outros fornecedores.

“Eu nunca liguei para um fornecedor novo. No máximo eu falei com os representantes de outros produtos, que eu já atendia, se eles conheciam alguém que tinha aquele produto que eu precisava”. 31:10 (E12)

Poderíamos ainda subdividir as respostas apresentadas em modelos ativos ou passivos a respeito da abordagem do varejo com a indústria, ou seja, quem procurou quem. Neste caso, prevaleceu o contato ativo da indústria com o varejo.

Tabela 24 - Contato com Novos Fornecedores de Pequeno Porte

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Iniciativa da Indústria - Atendimento no escritório	3	1	3	1	1	1	2	0	2	2	1	2	19
Iniciativa da Indústria - Atendimento virtual ou por telefone	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	7
Iniciativa do Varejo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: O autor (2017).

Alguns respondentes ressaltaram a importância deste contato

Eu atendo todo mundo e peço para o meu time atender todo mundo... Óbvio que às vezes você não consegue atender de imediato, né? Muitas vezes em um fechamento não dá para atender, aí tem que priorizar os que já estão aqui, mas aí já virou o mês, você está mais tranquilo... 29:09 (E1)

Novos fornecedores, o que que eu faço.... Eu atendo todos os fornecedores, mesmo que não interesse, eu atendo... Você só consegue mudanças se atender novos fornecedores, porque os outros já estão viciados. 22:07 (E3)

[...] é bem raro eu chamar alguém aqui... Eles me procuram. 25:40 (E9)

Da mesma forma, houve muitas menções ao contato virtual ou por telefone:

Eu sempre peço antes para eles me mandarem um protótipo, “manda uma apresentação da sua empresa, manda uma foto do teu produto, manda um pouco da tua estratégia, qual público você quer atingir”. Eu já olho antes para entender. Se faz sentido, beleza...se não, a agente nem agenda. Se é alguma coisa diferente, que não é o *commoditie*, que é nicho, aí a gente atende... A gente quer sair na frente quando vê um produto diferente. Eu peço que me mandem uma apresentação antes. 29:09 (E1)

A gente faz um pré-filtro... toda vez que eu recebo um e-mail de um fornecedor, eu peço primeiro um catálogo do produto, on-line mesmo, e uma proposta de custo. Aí eu já falo, o produto me interessa e o custo não me interessa... O produto não me interessa, nem olho o custo. 1:00:00 (E10)

E para conhecer melhor os elementos mais importantes considerados pelo gestor na avaliação dos novos fornecedores de pequeno porte, foi solicitado aos entrevistados que comentassem quais são esses elementos mais valorizados na seleção de novos fabricantes:

Tabela 25 - Principais fatores para introduzir novos fornecedores de pequeno porte

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Margens	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	5
Preço/Qualidade	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3
Confiabilidade	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Exclusividade	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
Ética/Idoneidade	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2
Inovação	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Flexibilidade de Negociação	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
Marca	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2
Logística	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Agilidade	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Investimento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Minimização de Risco	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Presença no mercado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Funções fornecidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Garantia/Suporte a produtos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Credito/Prazo de Pagamento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Relação de longo prazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variedade de produtos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: O autor (2017).

De forma mais presente, o fator margem foi o que apresentou o maior número de citações, reforçando algumas afirmações anteriores da grande preocupação que o gestor tem com a rentabilidade na sua gestão.

Pode falar o que for...Número é o que mais me convence quando um fornecedor vem aqui, quanto ele vai me entregar de venda, de cash margem.... Às vezes o produto é maravilhoso, mas se não vai trazer o que eu preciso... O giro tem que ser maior que a média da minha categoria, tem que ser bem preciso na informação, não adianta trazer algo que não seja melhor do que tenho hoje, senão eu vou estar só prejudicando o que eu já tenho...

35:55 (E9)

Se é um produto a que eu já tenha algo similar, no meu negócio, e eu entenda que é só mais um entre outros, margem pesa bastante. Se o cara lançou um novo refrigerante de coca. Pô, a gente sabe que qualquer um que inventar um refrigerante de coca hoje ele vai ter uma fatia muito pequena do mercado. Se ele me convencer de que precisa cadastrar, mas a margem é menor, não vai rolar... 44:00 (E10)

Preço e qualidade também foram, de forma menos relevante, citados pelos entrevistados:

“No mínimo eu espero que tenha uma qualidade de recompra. Porque às vezes o preço é atrativo, mas o consumidor vai comprar uma vez só”. 34:11(E2).

As demais citações dos respondentes não apresentaram similaridade entre si, demonstrando que, mesmo na mesma rede varejistas, existem diferentes perspectivas sobre o tema.

Para aprofundar o tema, na sequência, de forma estimulada, foi disponibilizada aos entrevistados, assim como no caso de novos produtos, uma lista com dezenove proposições, representando alguns dos principais critérios na relação entre fornecedor e comprador no varejo que seriam utilizados para selecionar novos fabricantes de pequeno porte.

Tabela 26 - Principais fatores para introduzir novos fornecedores de pequeno porte – Estimulado (continua)

Proposições	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	total
Terei margens ideais para a minha categoria	2	1	0	2	2	0	0	1	1	1	1	1	12
Ele me oferece melhor Preço/Benefício	0	2	0	1	0	2	0	0	2	2	0	0	9
Os produtos tem qualidade	0	1	2	1	0	0	2	0	0	0	1	0	7
A variedade de produtos disponíveis é a que eu preciso	1	1	-1	0	-1	1	0	2	0	0	1	1	5
O fornecedor tem logística para me atender onde eu preciso	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	4
Ele me oferece atendimento em loja (promotor)	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	4
O fornecedor conseguirá me entregar nos prazos que preciso	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
A empresa é ética e responsável socialmente no mercado	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Consigo ter o prazo de pagamento que preciso	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2

Tabela 26 - Principais fatores para introduzir novos fornecedores de pequeno porte – Estimulado

Proposições	(conclusão)												total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Eu confio que o fornecedor irá cumprir o que promete	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	-1	0	1
Ele possui um plano de investimento que é ideal para lançar seus produtos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	2	1
Outros Fatores	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
O fornecedor investe em publicidade/mídia no mercado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aparentemente o risco de cadastrá-lo é baixo	-1	0	-2	0	0	0	0	0	1	1	0	0	-1
Estou almejando uma relação de longo prazo	0	0	0	0	0	-1	0	0	-2	0	1	0	-2
Terei exclusividade de fornecimento desta empresa	0	-2	1	1	0	0	-2	-1	0	0	-1	0	-4
Já o conheço no mercado	-2	-1	0	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0	-5
O fornecedor possui um atendimento especializado (Key Account)	0	0	0	0	-1	-2	0	0	-1	0	0	-1	-5
Ele irá abrir informações e dados importantes da empresa	0	-1	0	-1	-2	0	0	0	0	0	0	-2	-6
Já trabalhei com este fornecedor antes	-1	0	-1	-2	0	0	-1	0	-1	0	0	0	-6

Fonte: O autor (2017).

Em linha com outras questões já apresentadas pelos respondentes, o fator margem tem grande importância tanto no cadastro de novos produtos quanto na introdução de fornecedores. Esta condição é praticamente uma exigência mínima na relação entre indústria e varejo, conforme comentários abaixo:

Se ele não é o líder, ele tem que entregar uma rentabilidade maior... 43:35 (E4)

A primeira condição que o cara tem para entrar aqui é a entrega do resultado. Não adianta o cara ter o produto lindo, maravilhoso, e ele não se enquadrar dentro da minha realidade. 29:50 (E5)

Pode falar o que for... Número é o que mais me convence quando um fornecedor vem aqui: quanto ele vai me entregar de venda, de cash margem... Às vezes o produto é maravilhoso, mas se não vai trazer o que eu preciso... O giro tem que ser maior que a média da minha categoria... Tem que ser bem preciso na informação, não adianta trazer algo que não seja melhor do que tenho hoje... Senão eu vou estar só prejudicando o que eu já tenho. 35:55 (E9)

Não importa muito o fornecedor para mim... importa o negócio. 10:40 (E11)

Dando prosseguimento a esta análise, a relação preço/benefício, apesar de parecer abrangente, exprime o tipo de análise que é feito pelos gestores no momento de decisão. Por possuírem, de forma geral, conhecimento das diversas condições comerciais que envolvem o tema preço e qualidade ofertados pelas indústrias, esta avaliação aparentemente era feita através de comparativos entre as marcas já presentes no sortimento e no mercado.

Esta relação custo/benefício é o mínimo que eu espero de alguém que vem aqui. 42:37 (E2)

Com o tempo, a gente acaba aprendendo sobre a categoria com que trabalha... Muita gente vem aqui e me conta como funcionam as coisas...Então eu consigo hoje te dizer o que é um bom azeite, uma diferença entre palmitos de boa qualidade, e aí eu vejo os preços também, né? 54:10 (E12)

As afirmações sobre qualidade acabam também sendo confirmadas pelo próximo elemento considerado relevante na escolha de produtos, e o terceiro mais significativo na listagem.

Outras proposições que merecem destaque foram variedade de produtos, logística e atendimento em loja.

Eu tenho uma lacuna aqui no mercado e eu não tô preenchendo. Se o cara me trazer o que eu estou precisando... 32:19 (E8)

Eu sou o Extra... O Extra tem um cara no Brasil todo. É importante que o cara tenha uma logística e um porte para entregar onde eu preciso. 34:16 (E11)

Quando questionados sobre o tema do fluxo de aprovações para cadastro de novos fornecedores e cadastro de novos produtos, todos os representantes dos varejistas informaram ter a mesma metodologia hierárquica de aprovações, pois em ambos o cadastro do produto sobrepunha a burocracia da introdução de um novo fornecedor. Ou seja, exceto em aspectos não comerciais e burocráticos, como documentações da empresa e checagens legais e fiscais, o cadastro de um novo fornecedor estava ligado diretamente com a introdução de um novo produto, e assim era submetido aos mesmos procedimentos internos de aprovações. Portanto, a tabulação da compreensão deste fluxo seguiu o mesmo modelo:

Tabela 27 - Processo cadastro novos produtos e fornecedores

Proposições	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E1 0	E1 1	E1 2	Tota l
Cadastros Regionais com alinhamento do nacional	1	2	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	8
Área Comercial determina e áreas suportes validam	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	7
Diretores Comerciais Aprovam/ Comitê de Diretores	0	1	0	0	0	1	1	1	1	2	0	0	7
Área Comercial determina e áreas suportes não validam	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	5
Cadastros Regionais com independências	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1

Fonte: O autor (2017).

O gestor da área comercial é o grande responsável por determinar quais produtos poderão fazer parte das prateleiras das grandes redes, porém dependem, na maioria das validações, seja de hierarquias superiores, seja de áreas que fazem parte de uma espécie de filtro e validam os novos ingressantes. Nas falas, estas constatações ficam muito evidentes:

É como se eu comprasse o seu produto e tivesse que vender para as outras áreas... Eu tenho aqui essa caneta, eu acho que é um produto que se encaixa muito bem no sortimento do Extra, tem um preço de venda mais ou menos estimado em x reais, eu acho que vai entregar x de rentabilidade, tá ok? A BU vai falar se está ok, aí posso seguir com o cadastro. 20:54 (E5)

Passa por um crivo comercial, a partir daí ele é apresentado para a diretoria comercial e operações; sendo aprovado, começa o cadastramento... A área de GCAT me diz se eu tenho espaço para a categoria... Eles me questionam sobre a relevância do que está entrando e se tem espaço. 18:54 (E7)

Eu preciso introduzir este produto aqui... Aí tem o seguinte: qual a necessidade deste produto? Agora é muito mais o comercial... Vamos levar para o DVC e ver se temos espaço... A gente negocia tudo, leva para o GC e valida lá. 16:38 (E8)

Em alguns casos, o modelo burocrático é altamente complexo:

São várias aprovações, para você ter ideia, são mais ou menos 88 etapas pelas quais passa o produto Passa primeiro por mim, aí depois entra o gerente, depois vai para o GCAT, que é o cara que cuida das categorias... Ele põe no sistema, aí vai para uma administração de cadastro, que passa depois para um diretor, depois do diretor vai para o diretor nacional, aí volta para o assistente, aí o assistente inclui, aí vai para o GCAT de novo, e se tiver espaço na categoria para ele pôr, se não, tem que tirar alguma coisa, aí segue o fluxo... aí vai para logística, para abastecimento. São muitos estágios... quando vai direitinho, demora mais ou menos 20 dias. 15:07 (E6)

Então hoje passa pelo comitê, primeiro passa pelo crivo do comprador, depois o crivo do diretor, depois um pré-comitê, onde participam os diretores de formato e diretores da área de suporte, e depois o comitê, onde participam os vice-presidentes, o CMO, os diretores das áreas... Então eu vou lá e apresento o produto. 36:18 (E10)

Dando prosseguimento à pesquisa, os profissionais foram demandados a comentar sobre quais seriam os principais benefícios e dificuldades de trabalhar com fornecedores de pequeno porte, sendo estimulados a se basearem em indústrias que trabalham ou já trabalharam:

Tabela 28 - Benefícios / Pontos positivos da relação com fornecedores de pequeno porte

Proposições	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E1 0	E1 1	E1 2	Total
Rentabilidade	0	1	2	2	2	1	0	1	1	0	0	1	11
Flexibilidade Comercial	0	1	1	0	0	1	1	2	1	1	0	1	9
Inovação	2	0	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	7
Complemento de sortimento	0	1	0	2	1	0	1	1	0	0	0	1	7
Agilidade em resolver problemas	3	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	6
Customização/Diferenciação/exclusividade	2	0	1	0	0	0	1	0	0	2	0	0	6
Acesso/Menor Burocracia	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	5
Custo/Benefício	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	4
Condições comerciais	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4
Relevância regional	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3
Potencial de Vendas	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2
Auxilia na negociação com os grandes	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Transparência/ Confiança	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1

Fonte: O autor (2017).

Mesmo sendo o ponto mais destacado nas exigências dos gestores no processo de cadastro de produtos e fornecedores, a rentabilidade foi o item mais importante nas citações apresentadas nas entrevistas sobre benefícios em trabalhar com fornecedores de pequeno porte. Alguns depoimentos demonstram isso:

Ele entrega uma margem bem maior que os fornecedores grandes. 39:00 (E3)
 É uma empresa menor, mas dá uma margem melhor. Eu trabalho com a metade do preço que é o líder e com 15% de margem a mais. 34:31(E6)
 Como a margem é melhor, quanto mais eu vender deste cara, melhores resultados eu vou ter. 51:28 (E2)

O que chama a atenção é o equilíbrio entre os demais pontos citados: cinco agrupamentos de categorias aparecem com pontuações entre sete e seis contagens: Flexibilidade Comercial, Inovação, Complemento de sortimento, Agilidade em resolver problemas e Customização/Diferenciação/Exclusividade, demonstrando que, logo depois de margens, não há um consenso sobre os principais benefícios de trabalhar com empresas de pequeno porte, e que mais de um fator pode beneficiar esta relação. Algumas falas comprovam estes fatores:

Ele tem mais facilidade em produzir um produto e aprovar. 44:21 (E1)
 A negociação geralmente é muito mais fácil. Você tem um linear de custo e negociação com ele... Não precisa ser uma coisa tão técnica assim, eles falam, preciso vender a tanto, eu preciso do custo de tanto, dá, não dá. É

simples, chego aqui, não chegou, beleza, acabou a negociação ali... 48:14 (E2)

Fornecedor menor é melhor, porque tudo que você pedir para ele, ele faz, e o grande não. 14:49 (E3)

Ele é pequeno, as decisões deles são ágeis... Eles conseguem fazer algo mais direcionado para você com maior agilidade... Algo *taylor made* nos grande demora muito. 34:42 (E7)

Estão trazendo sempre coisas diferentes... Inovando. Eles trazem muitas coisas legais. Porque o consumidor está cansado do mesmo... Quer experimentar algo diferente, né? 42:08 (E8)

Não muito distante dos anteriores, três critérios atingiram boas notas nas citações: Acesso/Menor Burocracia, Custo/Benefício - Qualidade e Preço e Condições comerciais.

O cara procura te atender mais... Ele quer te dar um atendimento mais personalizado. Eles têm, como empresa pequena, de ser mais diretos, mais transparentes. 11:20 (E8)

O pequeno vai se desdobrar para te atender...o grande não, você é mais um. Ele vai me dar atenção. 44:15 (E11)

Geralmente é o dono que vem até aqui para negociar. 45:29 (E12)

E, para completar a análise, também fazia parte do roteiro procurar compreender quais eram as principais dificuldades em lidar com as empresas de pequeno porte.

Tabela 29 - Dificuldades/Pontos negativos na relação com fornecedores de pequeno porte

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Produção limitada	0	2	2	0	1	0	1	0	0	1	1	0	8
Sem logística adequada/ Entrega nacional	1	3	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	8
Pós Venda (promotor)	2	0	0	0	1	0	1	2	1	0	0	1	8
Limitações nos investimento no varejo e no mercado (mídia)	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	5
Falta de profissionalismo e conhecimento	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	3
Dificuldade em cumprir todos os processos burocráticos	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Pouca competitividade em custos	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2
Baixa relevância na categoria/ Atenção do varejo	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Resistencia em fazer negócios com grande varejo	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1

Fonte: O autor (2017).

De forma clara neste contexto, os gestores pontuaram que a produção limitada, o modelo logístico e a estrutura de atendimento a lojas com promotores

comprometem o desempenho de fabricantes com pequeno porte. Alguns comentários que expressam esta opinião:

Não sei se ele vai conseguir atender a toda a demanda e se tem força de atender o Brasil. 49:50 (E2)
 Às vezes, não consegue entregar no Brasil inteiro. Como é que eu faço para entregar lá no Nordeste, onde eu só tenho 1 loja? 51:17 (E3)
 É a escala... É quando ele precisa ser competitivo. 40:18 (E7)
 Às vezes é um baita produto, baita marca, ele me entrega direitinho no CD, mas o produto fica parado lá no depósito da loja. Esse é um problema do varejo que foi transferido para a indústria. Só que nem todo mundo consegue abraçar... As grandes jogaram para o custo...42:54 (E8)
 A maioria das empresas acaba utilizando logística terceira. 53:28 (E10)
 O problema do pequeno é você crescer muito e ele não conseguir te atender. 46:00 (E11)

Em complemento e também com certa relevância, os entrevistados comentaram sobre as limitações em investimentos e a falta de profissionalismo ou conhecimento de como funciona um grande varejista:

Às vezes ele não tem espaço para me recompor na margem. Se o custo que ele me deu não entrega o resultado, às vezes ele vai acabar saindo de linha porque ele não tem margem de manobra. 52:17 (E5)
 A hora que você tem uma aniversário, por exemplo, que você precisa de um investimento adicional, ele não consegue... 36:19 (E7)
 Fica difícil, muitas vezes, eu ativar um cara que não tem a grana para investir como um grande... Aí acabo tendo que colocar ele em poucas promoções e o produto não cresce tanto. 44:50 (E12)
 Algumas decisões são tomadas muito na emoção e não naquilo que é certo ou foi previamente combinado. 44:41 (E4)
 Os pequenos, muitas vezes é por falta de conhecimento, entendimento de como funciona um processo, como funciona um contrato por exemplo. Quando o cara não entende, não conhece, é mais difícil. 46:55 (E2)

Tabela 30 - Avaliando Fornecedores

Proposições	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Indicadores de Vendas	1	1	1	0	1	1	1	1	2	1	1	1	12
Indicadores de Rentabilidade	0	1	1	2	0	1	0	1	1	1	1	2	11
Competitividade - Preço no Mercado	1	1	0	1	0	0	0	0	2	1	1	1	8
Performance de cadastros – Dunnhumby	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2
Indicadores Logísticos – Abastecimento	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Share e performance no mercado	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Qualidade nos produtos	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Fonte: O autor (2017).

Os gestores das redes são medidos principalmente por indicadores de performance baseados em vendas, margens e estoques. Estes indicadores acabam sendo os mesmos utilizados para medir os desempenhos dos seus fornecedores.

Exemplos desses critérios são as citações:

Eu vou crescer quanto? Eu 12%, o fornecedor tem que crescer no mínimo 12 também... 38:15 (E2)

A gente passa para eles os mesmos indicadores que a gente segue. 38:38 (E3)

A gente fala (margem) de gap da margem da categoria com ele, da categoria sem ele. 46:55 (E4)

O critério utilizado a seguir diz respeito à competitividade no mercado, ou seja, à diferença de preços que o varejista pratica em relação aos seus concorrentes.

Eu sempre passo com qual preço ele está no mercado e qual está aqui... Se precisar baixar o preço, eu vou cobrar do fornecedor depois. 47:44 (E12)

4.6 COMENTÁRIOS ADICIONAIS

Nas entrevistas, alguns comentários aleatórios sobre pequenos fornecedores também foram relevantes para a presente pesquisa. Temas como burocracia e cuidados que o grande varejista precisa ter com as pequenas indústrias surgiram:

Você tem que investir nele e dar fôlego nele.... Senão, você mata ele. Então você tem que ser bem assertivo, a gente aqui como comprador... para não fazer a pessoa desenvolver uma coisa para não dar certo e você dar um prejuízo para ele. Então, você tem que tomar muito cuidado. Por isso o comprador tem que ser bem consciente e saber o que vai fazer, senão você faz a pessoa desenvolver caixa, embalagem e, amanhã, depois, você não quer mais... Estou falando por mim, mas pode ser que um comprador mais novo, às vezes, na emoção, acabe fazendo. 41:54 (E3)

Os caras têm muito receio de fazer negócios com o grande varejo. Contrato alto, depois vem uma cobrança ali, uma abertura de loja... Então é custoso vender para o grande varejo. 47:18 (E8)

5 PROPOSTA DE ROTEIRO

Com base em parte das recomendações descritas por Castro e Neves (2005), Acnielsen , John e Al (2006), Martins (2009) e Alvarez (2015) sobre vendas e plano de gestão de clientes, além da coleta de informações resultantes da pesquisa com os gestores comerciais das empresas pesquisadas, foi elaborada uma sequência de etapas que poderiam ser utilizadas para auxiliar pequenos fabricantes, que possuem pouca prática em vendas para varejistas e estão iniciando o processo de abordagem a grandes varejistas na introdução de produtos.

Em geral, quando os autores tratam do planejamento de vendas, as etapas que antecedem a abordagem com os clientes são compostas de uma série de levantamentos de informações sobre o modelo de atuação e gestão de compras do cliente, seguida de técnicas de abordagem e apresentações. O roteiro proposto utiliza uma adaptação à estrutura apresentada pelos autores, com base nos dados e resultados obtidos na pesquisa empírica com os gestores comerciais.

Importante destacar que a proposta do roteiro contempla somente as abordagens relacionadas principalmente aos aspectos comerciais; dessa forma, a construção de argumentos diretamente relacionados com o produto, como design, funcionalidade, qualidade, preço, aceitação do consumidor, entre outros, não faz parte desta proposta e deve elaborada previamente à primeira fase do roteiro de abordagem comercial. Da mesma forma, os aspectos comportamentais de negociação e relacionamento entre os profissionais das duas partes envolvidas não são apresentados nesta pesquisa e, por consequência, não fazem parte do roteiro.

Figura 30 - Roteiro de abordagem comercial

Fonte: o autor (2017)

Na primeira etapa, o objetivo é compreender como o cliente opera comercialmente em termos organizacionais, partindo de sua estrutura hierárquica, do formato de sua gestão e identificando seus principais objetivos. Nesta fase também é recomendado um estudo da categoria com a qual o fornecedor pretende atuar, identificando as possíveis necessidades e demandas do gestor comercial. Este levantamento permitirá então suportar os argumentos que a empresa deve apresentar na abordagem ao varejista e posicionar o produto de forma correta na categoria.

O próximo passo recomenda os principais meios de acessar o time comercial do varejo em busca de uma reunião para apresentação dos produtos e da empresa, e, posteriormente, para a etapa de apresentações. Neste momento o roteiro propõe uma sequência de construções de argumentos comerciais que auxiliam na identificação dos diferenciais do produto e do fabricante nas estratégias do varejista.

Na etapa de fortalecimento de vínculos, são construídos os argumentos substanciais que uma empresa de pequeno porte pode apresentar a um grande

varejista, principalmente quando comparada a grandes indústrias, além dos elementos fundamentais para os quais um fornecedor deste tamanho precisa atentar para não incorrer nos erros e limitações comuns a empresas de pequeno porte.

Por fim, o roteiro contempla os elementos fundamentais de mensuração de resultados que foram identificados na pesquisa, proporcionando ao fabricante uma previsibilidade da forma com que seu desempenho será medido. Em complemento, alguns aspectos não relacionados com os temas antes listados são apresentados como suplemento de conhecimento dos grandes varejistas.

Em todas as etapas, a proposta é capturar a maior quantidade de informações já conhecidas e apresentadas na pesquisa, em conjunto com as particularidades que o produto oferecido possui. Além disso, considerando as ferramentas disponíveis, são construídos os argumentos-chave que serão utilizados na abordagem com o varejista. Dessa forma, cada tópico do roteiro possui a estrutura dividida em quatro blocos:

Figura 31 - Subdivisão de cada etapa do roteiro

Fonte: o autor (2017)

- a) O que já se sabe: neste tópico são abordados principalmente os resultados apresentados pela pesquisa com os gestores comerciais;
- b) O que investigar: aqui se aplicam as particularidades que o produto ou o fabricante devem identificar sobre o cliente, a categoria e as diferenciações do produto e da indústria;

- c) Ferramentas: o que está disponível para o fabricante utilizar na investigação e na construção dos argumentos;
- d) Construção de argumentos: com a elaboração das etapas anteriores, neste tópico são apresentados os principais fatores que farão parte do contato com o gestor comercial do varejo;

Apesar de não possuir representatividade estatística, para priorizar os critérios encontrados na pesquisa o modelo empregado na apresentação dos resultados para o roteiro utiliza a distribuição da curva normal para escolher quais elementos farão parte do guia.

5.1 PRE-ABORDAGEM: CONHECER COM QUEM ESTOU FALANDO

5.1.1 Estrutura, Gestão e Objetivos dos Clientes

- a) O que é conhecido (identificado na pesquisa):
 - O departamento comercial ou área de compras é dividido por categorias de produtos, e cada comprador ou gestor de produtos gerencia uma ou mais categorias;
 - A estrutura de compras é centralizada e as lojas não possuem gestão direta sobre a seleção de novos fornecedores e produtos;
 - A área de operações (lojas) é usualmente separada e independente da área comercial;
 - As redes varejistas contam com departamentos comerciais regionais que podem, em alguns casos, selecionar e introduzir produtos em suas competências geográficas;
 - A área comercial, além do atendimento a fornecedores, é responsável direta pelos resultados de vendas e margens e, em boa parte, por custos, compras, promoções e precificações;
 - Apesar de o atendimento ao fornecedor ser feito pela área comercial, temas como volumes de compras e precificação de produtos não são decididos diretamente pelos gestores comerciais;

- Os gestores não só conhecem como acompanham e fazem parte dos resultados gerais das redes varejistas;
- Aumentar a rentabilidade atual das empresas é o principal objetivo das redes varejistas, seguido do incremento em seu faturamento;
- Destacam-se ainda, como meta dos supermercadistas, ganhar ou recuperar participação no mercado e garantir um posicionamento competitivo de preços.

b) O que investigar:

- Em qual categoria do varejista o produto se encaixa?
- Quem são os gestores comerciais/compradores responsáveis na central das redes pela categoria de produtos ofertada?
- Se o produto não for comercializado nacionalmente, existe um escritório regional da rede na localização em que o produto será vendido? Quem são os gestores comerciais desta regional no varejista?
- Além do comprador/gestor direto, quem são os gerentes e diretores do segmento do produto?

c) Ferramentas sugeridas:

- Visita presencial às lojas da rede;
- Mídias eletrônicas e sites das empresas;
- Equipe de vendas de outras empresas, redes sociais digitais e presenciais.

d) Construção da argumentação na abordagem:

- Quais aportes em vendas e margem o produto pode oferecer para contribuir com os objetivos da rede?
- O produto pode ajudar o varejista a ganhar mercado ou ser mais competitivo?
- Quais argumentos o comprador pode utilizar para apresentar o produto para outros departamentos de suporte e de precificação?

5.1.2 Levantamento de necessidades: onde me enquadro - posicionando o produto

a) O que é conhecido (identificado na pesquisa):

- Para a maioria dos varejistas, não existe padrão de tamanho destinado a cada categoria. Fatores físicos, demográficos e geográficos como tamanho das lojas, seus formatos, localização e classe social da região influenciam nesta decisão;
- Os varejistas utilizam ferramentas de mensuração de mercado, como Nielsen e Kantar, além de visitas aos concorrentes para revisar e estruturar o tamanho, a quantidade e a qualidade dos produtos que fazem parte de cada categoria dentro de suas lojas. Comportamento de consumidores e tendências também fazem parte das análises utilizadas pelos varejistas;
- Além de possuir diferenciação pelo formato de lojas (supermercado, hipermercado, proximidade, etc.), para as redes que possuem mais de uma bandeira, a estratégia e o posicionamento de cada marca influenciam na amplitude do sortimento de cada categoria;
- Em todas as redes pesquisadas, a área comercial não é a principal responsável pela delimitação de espaços que cada categoria possui. O departamento de Gerenciamento de Categorias é o responsável direto pelas delimitações destes espaços em cada loja;
- A principal estratégia adotada pelos varejistas na seleção de produtos que compõem o sortimento de cada categoria é possuir produtos que cubram diferentes faixas de preços (primeiro preço, referência, intermediário e *premium*);
- Com representatividade parecida, outra estratégia utilizada é compor as categorias com as principais marcas, de acordo com a participação presente nas ferramentas de mensuração do mercado;
- Outros fatores, como cobertura de diferentes qualidades de produtos e papel da categoria para a loja, também são relevantes na visão dos gestores;

- A presença da marca própria como parte da estratégia de sortimento, mesmo com uma relevância menor, também é parte da política de produtos de algumas redes varejistas;
 - Na seleção de marcas que farão parte do portfólio de cada categoria, todos os varejistas utilizam a participação de mercado para auxiliar na escolha de produtos de cada categoria. Comportamento dos concorrentes, conhecimento e força das marcas e tendências também fazem parte dos critérios da maioria das redes;
 - Melhores condições de custos e rentabilidade que os produtos podem ter são critérios, apesar de secundários, utilizados pelos gestores comerciais na seleção das marcas e produtos;
 - Entre as fontes de dados mais empregadas pelos gestores comerciais, destacam-se as ferramentas de mensuração de dados do mercado Nielsen e Dunnhumby, além de dados de vendas internas. Fontes não formais, como visitas aos concorrentes e informações providas pelos fabricantes, também são consideradas;
 - Apesar de, em alguns casos, ainda estar em redefinição, a marca própria assume diferentes papéis que variam conforme a categoria e a rede varejista. O papel mais comum relatado pelos entrevistados é proporcionar um preço mais competitivo dentro da categoria ou ser uma alternativa às marcas de mercado;
 - Poucos gestores possuem fabricantes responsáveis pelo gerenciamento de categoria e esta modalidade demonstra não ser uma tendência;.
 - Apesar de a área de Gerenciamento de Categorias do próprio varejista ter grande influência nas decisões, a equipe comercial das redes é a responsável direta por selecionar os produtos que farão parte do portfólio de cada segmento de produtos.
- b) O que é necessário investigar (adequação conforme o produto):
- Qual o tamanho da categoria em número de produtos e espaço em gôndolas nas lojas do varejista?

- Como a categoria do produto se comporta nas diferentes lojas das redes varejistas? Ela é maior ou menor de acordo com o perfil de loja e formato?
- Quais marcas estão presentes nas diferentes lojas dos varejistas?
- Como são distribuídas as variações de embalagens e sabores?
- As faixas de preços (primeiro preço, referência, intermediário e Premium) estão presentes e ocupadas por alguma marca?
- Existem diferenças entre as bandeiras, formatos e tamanhos de lojas nas marcas ofertadas?
- Nas ferramentas de mensuração de mercado, quais são os principais fabricantes? Existe regionalidade ou particularidades por formato de lojas? A marca do produto que será oferecida está presente nestas leituras? Qual o comportamento histórico?
- Como os concorrentes diretos das redes varejistas trabalham com o sortimento? O produto já está presente nestes clientes?
- As marcas mais relevantes da categoria estão presentes? Alguma marca com representatividade não faz parte do sortimento?
- Os produtos presentes aparentam possuir diferentes grupos de qualidade (baixa, alta, padrão)?
- A categoria pretendida possui marca própria? Como ela está posicionada?
- Quais informações podem ser disponibilizadas para o varejista sobre fontes não formais, como visitas aos concorrentes e informações providas pelos fabricantes.
- Quais informações sobre a categoria de produtos e o comportamento dos consumidores e dos *shoppers* estão disponíveis?

c) Ferramentas:

- Visita aos diferentes formatos e bandeiras de lojas da rede;
- Visita às principais lojas concorrentes das redes varejistas;
- Dados de ferramentas como Nielsen, Kantar e Dunnhumby ou revistas especializadas em varejos que apresentam informações e *rankings* das categorias no mercado, como SuperHiper e Supermercado Moderno, entre outras;

- Pesquisas de mercado sobre o comportamento do shopper e do consumidor

d) Construção do argumento:

- A categoria é relevante e vale o varejista investir em novos produtos neste segmento? Quais são as principais informações sobre categoria (penetração, hábito de consumo, frequência de uso, etc.)? É um mercado que cresce ou cai? Qual a tendência de produtos? Como são feitas as inovações? Que exemplos deram certo?
- Em quais lojas ou formatos de lojas do varejista o produto tem melhor adequação? Existe uma recomendação do perfil de lojas que pode ser sugerido ao comprador para a introdução do produto?
- O produto se enquadra em qual faixa de preço? O varejista possui esta lacuna nas marcas de seu portfólio? Como enquadrar o produto nesta lacuna ou qual seria o papel que produto pode complementar nas faixas de preço e por quê?
- Há algum padrão de qualidade que pode ser preenchido pelo produto nas lojas?
- Caso exista a ausência de marcas relevantes no mercado, quais atributos que esta marca possui que o produto pode substituir ou complementar?
- Faz parte da estratégia do fabricante trabalhar com a marca própria ou utilizar este modelo como um canal de entrada neste varejista?
- Se o produto já é vendido em outros clientes, quais são os principais indicadores positivos que podem auxiliar na construção de argumentos? Como o produto está posicionado nestes clientes?

5.2 ABORDAGEM - COMO CHEGO ATÉ ELES?

a) O que é conhecido:

- A principal forma de conhecimento dos novos fornecedores pelos compradores é a abordagem ativa da indústria.

- Ter participação de vendas no mercado e/ou estar presente nas gôndolas dos supermercados concorrentes da rede varejista pode tornar a marca e o fabricante conhecidos pelos gestores comerciais.
 - Vendedores de outras empresas e equipes das lojas também pode colaborar com a notoriedade da indústria para as redes varejistas.
 - O modelo de contato predominante entre indústria e varejo é realizado diretamente no escritório do varejista e pode ser iniciado virtualmente ou por telefone.
- b) O que é necessário investigar:
- Quais empresas e equipes de vendas não concorrentes fazem parte do portfólio gerenciado pelo gestor comercial?
 - Quais são os telefones e e-mails da equipe comercial da categoria do produto?
 - Onde se localiza o escritório central e regional do varejista?
 - Qual a participação do produto no mercado?
- c) Ferramentas:
- Telefone, internet, e-mail;
 - Material de apresentação do fabricante e do produto para envio eletrônico por e-mail ou impresso;
 - Disponibilização de amostra física de produtos;
 - Ferramentas de mensuração de mercado (Nielsen, Kantar, etc.);
- d) Construção do argumento:
- Como o meu produto pode despertar o interesse do gestor com o objetivo de agendar uma reunião no primeiro impacto?
 - Como outros profissionais podem apresentar o produto?
 - Quais os principais diferenciais que se destacam no produto ou na empresa?

5.3 APRESENTAÇÃO - CONSTRUINDO IMPORTÂNCIA

5.3.1 Quais argumentos levo sobre a minha empresa?

- a) O que é conhecido:

- Os três fatores mais importantes (margens ideais, melhor custo/benefício e produtos de qualidade) para os gestores comerciais quando cadastram um novo fornecedor de pequeno porte estão diretamente relacionados com os produtos que a empresa possui e os benefícios que estes produtos poderão proporcionar à categoria do varejista;
- A variedade de produtos que o fabricante oferece é relevante para os varejistas uma vez que consegue atender a demandas identificadas pelo gestor comercial;
- Possuir estrutura logística e atendimento em lojas com promotores faz parte da lista de demandas que a maioria dos varejistas procura nos fabricantes;
- Já ter trabalhado anteriormente e/ou conhecer o fabricante do mercado demonstraram não possuir tanta importância na seleção de um novo fornecedor pelos gestores;
- Além disso, os gestores não acham tão relevante o fabricante compartilhar dados sobre sua empresa e, ainda, as indústrias possuem uma estrutura de atendimento de vendas especializado (*Key Account*);
- Não é esperado por grande parte dos gestores que as indústrias forneçam com exclusividade para a rede varejista.

b) O que é necessário investigar

- Quais produtos do portfólio do fabricante podem atender às demandas do varejo?
- Qual margem o produto deixará para o varejista?
- Quais produtos do mercado e/ou que o varejo já trabalha podem ser comparados em termos de qualidade e preços com os do fabricante?
- Qual a minha participação no mercado?

c) Ferramentas

- Apresentação ou catálogo de produtos da empresa;
- Contatos e cotações com agências de promotores e empresas logísticas;
- Certificações técnicas de qualidade;

- Material de apresentação do fabricante e do produto para envio eletrônico por e-mail ou impresso;
 - Disponibilização de amostra física de produtos.
- d) Construção do argumento
- As margens que serão oferecidas pelos produtos do fabricante são adequadas à categoria?
 - Fica clara a relação preço/benefício que o fabricante está oferecendo?
 - É possível evidenciar o nível de qualidade que o produto possui?

5.3.2 Quais argumentos levo sobre o meu produto?

- a) O que é conhecido:
- O potencial de vendas e a margem que o produto pode agregar à categoria é o fator mais relevante nos critérios internos utilizados pelo gestor comercial para introduzir novos produtos de pequenos fabricantes;
 - Um plano de investimentos para lançar o produto dentro da rede varejista é fundamental na concepção da maioria dos gestores;
 - Garantir que o produto será abastecido nas lojas por uma equipe própria do fornecedor também faz parte dos critérios internos utilizados pelo varejista;
 - Tanto a resposta à demanda dos clientes do varejista pelo produto quanto a adequação do preço ao que o consumidor procura nas lojas impulsionam a decisão de introduzi-lo nas redes pelos gestores;
 - O fato de os concorrentes já trabalharem com o produto ou de o produto estar na moda e ser conhecido no mercado também é levado em consideração nos critérios utilizados para cadastrá-lo nas redes;
 - A importância da marca no portfólio, mesmo de pequenos fabricantes, pode ser um fator relevante para o supermercadista.
- b) O que é necessário investigar:
- Qual margem o gestor comercial pratica na categoria e busca?
 - Em quais clientes o produto já é vendido?

- Qual a aceitação do produto pelos consumidores, principalmente aqueles com o perfil do varejista?
- Por quais motivos a precificação do produto foi elaborada?
- Qual é a minha participação no mercado?

c) Ferramentas:

- Apresentação ou catálogo de produtos da empresa;
- Contatos e cotações com agências de promotores e empresas logísticas;
- Certificações técnicas de qualidade;
- Pesquisas de mercado com os consumidores e compradores do produto;
- Material de apresentação do fabricante e do produto para envio eletrônico por e-mail ou impresso;
- Disponibilização de amostra física de produtos.

d) Construção do argumento:

- Qual o potencial de vendas do produto neste varejista?
- Qual margem o produto deixará para o varejista?
- Como a marca pode contribuir para a imagem do portfólio?
- Qual é o comparativo de performance do produto em outros clientes?

5.4 FORTALECENDO VÍNCULOS - COMO POSSO ME DIFERENCIAR VS OS GRANDES E ONDE NÃO POSSO FALHAR?

a) O que é conhecido sobre os fabricantes de pequeno porte:

- São percebidos por proporcionar maiores rentabilidades percentuais aos varejistas do que aos grandes fabricantes;
- A flexibilidade comercial de negociação os favorece;
- Apresentam produtos inovadores ou que complementam o sortimento do varejista;
- Tanto o fácil acesso a empresa, quanto a velocidade em resolver problemas, contribuem positivamente para empresas de pequeno porte na visão dos gestores comerciais;

- Fabricantes de pequeno porte têm a capacidade de produzir produtos customizados ou exclusivos que agregam diferenciação à categoria das redes;
- Podem não conseguir atender à demanda do varejista por possuírem produções limitadas;
- Possuem limitações logísticas de entrega, principalmente que cubram o território nacional;
- O atendimento pós-venda de promotores em lojas é carente;
- Têm limitações de investimento em comunicação e no próprio varejista.

b) O que é necessário investigar:

- Qual a rentabilidade que a categoria deixa para o varejista?
- Quais são as flexibilidades em negociação que o fabricante pode oferecer ao varejista?
- Quais necessidades o gestor comercial tem buscado para a categoria?
- Quais os principais argumentos levantados sobre a categoria? Como o fabricante pode complementar o sortimento?
- Quais são os custos envolvidos na contratação de estruturas de promotores nas lojas? O produto comporta este atendimento?
- Onde estão localizados os centros de distribuição do cliente? O fabricante consegue entregar nestas localidades?
- Quanto o fabricante está disposto a investir financeiramente na rede varejista?

c) Ferramentas:

- Pesquisa internet e equipe de vendas de outros fabricantes;
- Contatos e cotações com agências de promotores e empresas logísticas;
- Simuladores de projeções de vendas e margens;
- Simuladores de negociação de preços.

d) Construção do argumento:

- O produto entregará margens superiores à categoria?
- A empresa está aberta a personalizar e adequar os produtos conforme demanda do gestor comercial?
- Qual será a estrutura de pós-venda que o fornecedor pode oferecer?

5.5 COMO SEREI MEDIDO?

a) O que é conhecido:

- Os gestores das redes são medidos principalmente por indicadores de desempenho baseados em vendas, margens e estoques.
- A soma de margem bruta (preço do produto – custo do produto) adicionada dos investimentos contratuais e comerciais compõe a Margem Absoluta ou Massa de Margem. Este é o indicador mais importante para a área comercial e é mensurado em termos monetários absolutos e percentuais sobre as vendas.
- As vendas são medidas primordialmente em termos absolutos monetários, usualmente são comparáveis a períodos anteriores e, em alguns casos, utilizam a mesma base de lojas.
- Outro importante indicador é o acompanhamento da rotatividade dos estoques, que geralmente é medida em número de dias ou em valor que o varejo possui armazenado nos Centros de Distribuição e nas lojas.
- Os fornecedores são medidos individualmente seguindo os mesmos indicadores cobrados do gestor, acrescidos da competitividade que a rede terá com o preço do produto do fabricante quando comparado com o dos concorrentes da rede.

b) O que é necessário investigar:

- Qual é a margem bruta e comercial que a categoria deixa para o varejista?
- Qual a metodologia de cálculo da margem utilizada pela rede varejista (percentual sobre o faturamento com impostos, percentual sobre o faturamento líquido, margem com ou sem investimentos, margem com ou sem verbas contratuais, etc.)?
- Quantos dias de estoque médio a categoria possui no varejista?
- Qual política de preços do produto é ou será aplicada no mercado?

c) Ferramentas:

- Consulta a equipes de vendas que atendem o varejo

- Consulta às margens presumidas nas cargas tributárias da categoria
 - Simuladores de preços e margem
 - Pesquisa de preços no mercado
- d) Construção do argumento:
- O produto deixará margens percentuais iguais ou superiores à categoria?
 - Com qual potencial de vendas o produto pode contribuir para o varejo?
 - O prazo de pagamento que o fabricante terá será maior que os dias de estoque da categoria?
 - O preço negociado será competitivo ou equivalente ao mercado para a rede?

5.6 O QUE MAIS DEVO SABER?

O que é conhecido:

- a) Além da área comercial, em muitos casos a introdução de novos fornecedores e produtos é validada por outras áreas e, eventualmente, por comitês de diretores;
- b) Os cadastros realizados nas estruturas regionais comumente são validados pelos escritórios centrais;
- c) Faz parte do padrão das redes a elaboração de contratos comerciais de fornecimento que preveem uma série de fatores como investimentos, prazo de pagamento, multas por não atendimento, verbas logísticas, etc.
- d) Existe uma série de riscos no fornecimento a grandes redes;
- e) As opiniões, o processo de relacionamento e a tomada de decisões dos gestores comerciais são de âmbito muito particular de cada profissional, ou seja, não existe um protocolo-padrão de regras que são determinadas para todos aspectos no relacionamento com fornecedores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta inicial da pesquisa era explorar as barreiras predominantes enfrentadas por uma empresa de pequeno porte quando esta decidisse vender seus produtos a grandes redes varejistas no país. Pelo fato de o estudo fazer parte da conclusão do curso de mestrado profissional em Administração de Empresas, o maior intuito era apresentar uma conclusão que pudesse contribuir com a prática empresarial baseando-se em levantamentos teóricos e na pesquisa qualitativa.

Pode-se concluir que, junto com as fundamentações teóricas, a pesquisa identificou qual é o processo de introdução de produtos e fornecedores de pequeno porte por meio da compreensão da estrutura do varejo, das responsabilidades do gestor comercial e dos principais fatores que impactam as decisões dos gestores comerciais dos cinco maiores varejistas do país.

As empresas selecionadas para a pesquisa lideram o grupo das maiores varejistas alimentares do país em faturamento, e os entrevistados são os profissionais com experiência que lidam diretamente com os atuais fornecedores novos. O levantamento de dados foi feito mediante uma pesquisa empírica na forma de entrevista individual em profundidade semiestruturada com doze responsáveis comerciais por diferentes categorias do segmento alimentar.

Os varejistas possuem estruturas por departamentos, a hierarquia comercial está dividida por categorias de produtos e o processo de compras é centralizado nas matrizes das redes. Os profissionais responsáveis pelo contato com fornecedores de grande e pequeno porte fazem parte das equipes comerciais, e suas principais atribuições contemplam a gestão dos resultados de vendas, margens e estoques, mesmo com limitações de volumes de compras e gerenciamento completo de precificação dos produtos.

Os objetivos dos varejistas e as metas da área comercial demonstraram possuir similaridades, com destaque principalmente para a rentabilidade e as vendas, acompanhadas de indicadores de estoque. O planejamento da amplitude de sortimento de cada categoria não é usualmente realizado pela área comercial, mas sim pelo departamento de gerenciamento de categorias, e os espaços destinados a cada categoria são determinados sobretudo pelo tamanho, formato, localização e classe social do público das lojas, além de se guiarem por dados de mercado disponíveis nas ferramentas de pesquisa de mercado.

Já o planejamento da profundidade do sortimento é primordialmente gerenciado pela área comercial e suportada pelo departamento de gerenciamento de categorias. As principais estratégias que guiam os gestores procuram garantir que as categorias sempre terão produtos com coberturas de diferentes faixas de preço e que as principais marcas do mercado estarão presentes nas gôndolas. Em complemento, os critérios para selecionar os produtos que farão parte do *mix* de produtos priorizam participação no mercado, observação nos concorrentes, conhecimento e força das marcas e tendências da categoria, além de também considerarem custo/preço e rentabilidade. As fontes de dados utilizadas para suportar as decisões são as informações de mercado providas pela Nielsen, além de visitas a concorrentes e verificação de dados apresentados pelas próprias indústrias.

O contato e a identificação de novos fornecedores acontecem essencialmente no próprio escritório dos varejistas através da abordagem ativa das indústrias. Os benefícios que seus produtos podem proporcionar à categoria em termos de margens, custo/ benefício, qualidade e variedade são os principais critérios para selecionar novos fornecedores de pequeno porte. Não diferentemente, as principais considerações internas para introdução de novos produtos se baseiam no potencial de vendas que o produto pode agregar à categoria, na adequação e na representatividade das margens oferecidas, em seu plano de investimento e na capacidade que o fornecedor tem de abastecimento do produto nas lojas. Nos fatores externos, a demanda do produto por parte dos consumidores, assim como os preços adequados às necessidades apresentadas pelos clientes do varejista são os destaques na escolha de novos produtos. A Marca e a presença nos concorrentes também, de forma menos relevante, apresentaram-se como importantes no processo de cadastro de produtos.

Pequenos fabricantes são considerados como auxiliares na composição da rentabilidade das categorias, principalmente em termos percentuais, fator que foi julgado como o mais importante quando da seleção de novos fornecedores de pequeno porte e de seus produtos. Destacam-se, ainda, a flexibilidade comercial, o fácil acesso, a capacidade de inovação e a possibilidade de customização que estas empresas podem prover ao varejista. Como pontos de limitação identificados nas pesquisas, a capacidade produtiva e a logística de entrega de produtos são as maiores fraquezas que usualmente as empresas de pequeno porte possuem. Junto com esses fatores, o atendimento pós-venda nas lojas com estrutura de promotores e capacidade

de realizar aportes de investimentos também são pontos críticos na opinião dos profissionais dos varejistas.

Com base em todo o levantamento, foi possível produzir um roteiro que pode guiar o fabricante de pequeno porte na abordagem aos grandes varejistas e que seguiu as etapas: Pré-Abordagem - Conhecer com quem estou falando, Abordagem – Como chego até eles? Apresentação – Construindo Importância, Fortalecendo vínculos – Como se diferenciar e onde não falhar vs grandes indústrias, Como serei medido e O que mais preciso saber? Para cada etapa, com base nos resultados da pesquisa empírica, os temas foram subdivididos em: O que é conhecido, O que é necessário investigar, Ferramentas e Construção do argumento.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

A principal contribuição que a pesquisa traz refere-se à perspectiva que o varejista tem exclusivamente sobre empresas de pequeno porte. No referencial teórico estudado, a visão da relação entre varejista e fornecedor é generalista, não distinguindo o porte do fabricante. Os resultados trouxeram um olhar que pode complementar as referências teóricas estudadas, sob o ponto de vista do gestor sobre a pequena empresa.

Um exemplo disso são os diferenciais que fazem com que as empresas de pequeno porte se destaquem em meio às grandes, como o acesso e a menor burocracia, as possibilidades de customização e a flexibilidade comercial, que não aparecem em nenhuma das referências sobre seleção de fornecedores apresentadas por Cash, Wingate e Friedlander (1995), Berman e Evans (2013) e Varley (2008).

Já de forma mais generalizada, ou seja, nos temas que não envolvem somente pequenos fabricantes, os resultados da pesquisa apresentaram elementos demonstrados nos modelos das estruturas hierárquicas do varejo expostos pelos autores Berman e Evans (2013), Mattar (2011) e Levy e Weitz (2000), reforçando especialmente a centralização, a especialização e a padronização. Já quanto às responsabilidades da área comercial, os entrevistados indicaram que seus cargos possuem similaridades com os conceitos demonstrados por Cash, Wingate e Friedlander (1995), Levy e Weitz (2000) e Berman e Evans (2013) a respeito das funções que envolvem comprar e vender produtos, porém foram encontradas evidências de que algumas das funções que os autores também atribuem à área

comercial, como gestão de estoques e precificações, não fazem parte integralmente do escopo deste departamento.

Com relação aos objetivos do varejo, uma parte dos exemplos trazidos por Parente (2014) foi citada pelos entrevistados, principalmente nos quesitos de vendas, margens, participação de mercado e posicionamento competitivo. Já as medidas de retorno sobre o investimento ou retorno da margem bruta sobre o investimento em estoque, não foram mencionadas. As avaliações de desempenho dos fornecedores não mostraram distinções relativamente ao porte das empresas, e muitas das respostas retratadas nos questionários reforçam os critérios apresentados por Parente (2014) nas medidas de desempenho de produtos.

Na gestão de mercadorias, todos os grandes varejistas dividem-se por categorias, em linha com as propostas de Levy e Weitz (2000); porém, foram poucos os gestores que mencionaram os papéis que suas categorias exercem na estratégia do varejo, diferentemente do que preveem as recomendações de ECR BRASIL (2007), o que não significa necessariamente que esta estratégia inexista no varejo, só que provavelmente não é conhecida pelo responsável comercial.

No conceito de gerenciamento de categorias, que usualmente é apresentado por Mattar (2011) e ECR (s.d.) como liderado pela indústria em conjunto com o varejo, passou a ser predominantemente uma iniciativa exclusiva do varejista, implicando até mesmo a criação de um departamento especializado no gerenciamento de categorias. O tema inclusive é citado por alguns entrevistados como não sendo mais fomentado, por questões de confiança entre as partes.

Nenhum dos entrevistados referiu-se à utilização de modelos estatísticos de planejamento de sortimento, contrariamente ao apresentado por Kök, Fisher e Vaidyanathan (2009), como parte das estratégias de definições de amplitude e profundidade. Aparentemente, estas decisões não fazem parte da gestão da área comercial, e não fica claro se são aplicadas por outros departamentos. Entretanto, o que se constatou nas entrevistas valida as indicações de Borin, Farris e Freeland (1994) sobre a aplicação dos critérios que consideraram dimensões do produto, rentabilidade, elasticidade na categoria e lealdade do consumidor, na gestão de sortimento.

A rentabilidade foi o elemento que se revelou como o de maior importância nos critérios de seleção de novos produtos de pequenos fabricantes pelos gestores, reforçando a afirmação de Mattar (2011), que aponta a lucratividade como o critério

mais importante na decisão, em que são avaliadas tanto a margem de contribuição unitária quanto a total.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa de campo conduziu a informações relevantes e ajudou a cumprir os objetivos do estudo. É importante, contudo, reconhecer que a abordagem exploratória, o procedimento qualitativo e os métodos aqui adotados possuem uma série de limitações. Em pesquisas exploratórias, o importante é descobrir explicações possíveis para o fato, as quais serão posteriormente investigadas, não sendo, pois, simplesmente tomadas como verdade.

As amostras pesquisadas não necessariamente representam a opinião e as políticas das empresas pesquisadas, o que pode ser percebido no fato de que, para a mesma rede varejista, mais de um ponto de vista foi apresentado sobre o mesmo tema. Outro fator importante foi a cobertura de categorias e segmentos com que os entrevistados trabalham ou já trabalharam, que acabou limitando a análise, baseada somente em uma parte do mundo de mercadorias que existem em um supermercado, sem cobrir, por exemplo, categorias não alimentares, como têxtil, eletrônicos, etc.

Um segundo fator relevante foi o fato de o perfil do cargo dos entrevistados, mesmo considerando-se a entrevista com um diretor regional, possuir um escopo mais tático e menos estratégico no planejamento de produtos, conforme demonstraram os resultados. Um dos exemplos foi o planejamento da amplitude do sortimento, que, na maioria das vezes, ficava sob responsabilidade do departamento de gerenciamento de categorias. Além disso, poucos gestores comerciais demonstraram domínio das estratégias aplicadas para determinar amplitude de sortimento que eram conduzidas em suas categorias. Esta restrição acabou limitando a pesquisa no aprofundamento sobre o tema.

A análise de conteúdo foi o método selecionado para a consolidação dos dados. Esta abordagem é subjetiva, uma vez que depende da interpretação de quem analisa o material. Há também alguns aspectos pontuais relacionados à pesquisa de campo que necessitam ser reconhecidos. Diferentemente dos principais objetivos das redes varejistas e dos cargos que ficaram evidentes, as entrevistas poderiam ter se aprofundado mais nos fatores não numéricos e financeiros que afetam as decisões

dos gestores comerciais, o que contribuiria com um melhor interpretação e entendimento dos aspectos comportamentais no processo de gestão de produtos.

Por último, a situação econômica vivenciada pelo país, que enfrenta uma recessão histórica, pode ter influenciado as respostas sobre o processo decisório na introdução de novos produtos e fornecedores e contribuído com o sobrepeso dos critérios financeiros, especialmente o de rentabilidade.

6.3 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Os resultados apresentados na pesquisa trazem consigo a perspectiva de um dos lados da relação comercial entre varejistas e fabricantes de pequeno porte, que é o do gestor comercial do varejo. Como recomendação futura, sugere-se um levantamento que confronte as visões do varejista com casos práticos de fornecedores de pequeno porte que já fazem ou fizeram parte do portfólio dos cinco maiores varejistas e possivelmente tiveram impactos nesse processo. Além disso, indica-se que o roteiro seja testado e aplicado por mais de uma empresa que tenha a intenção de fornecer aos grandes varejistas, com o objetivo de testar a efetividade prática do levantamento do estudo.

Recomenda-se ainda repetir a pesquisa em um momento econômico diferente do apresentado no momento da pesquisa no país. Este levantamento pode proporcionar novos achados sobre perspectivas mais qualitativas dos produtos e menos financeiras.

Outros aspectos que podem ser explorados envolvem a apresentação de casos e produtos virtuais ou físicos para avaliação dos gestores, abordando diferentes modelos de negócios de pequenas empresas. Esta checagem possibilitaria, por exemplo, verificar se há diferentes tratamentos de fornecedores de produtos como commodities (arroz, óleo, açúcar, etc.) de empresas inovadoras como *startups*.

Para ampliar ainda mais o conhecimento sobre os fatores que impactam a introdução de novos fornecedores e produtos, orienta-se que seja aplicado um estudo com profissionais do mesmo perfil já pesquisado, abordando temas comportamentais na relação entre os profissionais que representam a indústria e o varejo.

REFERENCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; GEORGE S., D. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.

ACNIELSEN; JOHN, K.; AL, H. Consumer-Centric Category Management: How to Increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs. [s.l: s.n.], 2006

ALVAREZ, F. J. S. M. **Gestão estratégica de clientes**. São Paulo: Saraiva 2015

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO - ABIA. **Número do Setor**. 2015. Disponível em <http://www.abia.org.br/vsn/anexos/emprego2016.pdf>. acesso em 28 jun. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES - ABAD. **ABAD - Setor no Brasil**. Disponível em: http://www.abad.com.br/ds_setor_brasil.php. Acesso em: 2 abr. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MARCAS PRÓPRIAS E TERCEIRIZAÇÃO - ABMAPRO. **Manual ABMAPRO 2015**. São Paulo: ABMAPRO, 2015a.

_____. **Anuário Brasileiro de Marcas Próprias**. São Paulo: ABMAPRO, 2015b.

_____. **O Setor**: Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização. Disponível em: <http://abmapro.org.br/o-setor/>. Acesso em: 20 jun. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS. **Ranking Abras 2016**. Disponível em: <http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/as-500-maiores/>. Acesso em: 16 fev. 2017.

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS - APAS. **Perspectivas e Oportunidades**. São Paulo: [s.n.], 2016. Disponível em: http://www.portalapas.org.br/indicadores-economicos/?_sf_s=estrutura+do+varejo&sf_paged=2. Acesso em: 10 mai. 2017

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. [s.l.]: Almedina Brasil, 2016.

BAUER, J. C.; KOTOUC, A. J.; RUDOLPH, T. What constitutes a “good assortment”? A scale for measuring consumers’ perceptions of an assortment offered in a grocery category. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 19, n. 1, p. 11–26, 2012.

BERMAN, B.; EVANS, J. R. **Retail Management A Strategic Approach**. 12a ed. Harlow: Pearson, 2013.

BONI, V.; QUARESMA, S. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 3, p. 68–80, 2005.

BORIN, N.; FARRIS, P. W.; FREELAND, J. R. A Model for Determining Retail Product Category Assortment and Shelf Space Allocation. **Decision Sciences**, v. 25, n. 3, p. 359–384, 1994.

BOUÇAS, C. **Carrefour pretende manter ritmo de investimentos no Brasil**. Valor Econômico. São Paulo: Valor, 2017. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4913874/carrefour-pretende-manter-ritmo-de-investimentos-no-brasil>>. Acesso em: 07 ago. 2017.

CASH, R. P.; WINGATE, J. W.; FRIEDLANDER, J. S. **Management of Retail Buying**. 3. ed. [s.l.] National Retail Federation, 1995.

CASTRO, L. T.; NEVES, M. F. **Administração de Vendas: Planejamento, Estratégia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2005.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

ECR BRASIL. **Gerenciamento por Categoria**. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/gerenciamentocategoria.asp>>. Acesso em: 2 mai. 2017.

_____. **Manual de Gerenciamento por Categorias**. [s.l.]: Supermercado Moderno, 2007.

_____. ASIL. **Sortimento**. [s.l.: s.n.], [s.d.]. Disponível em: <http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/downloads/Sortimento_Final_web.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2017

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**, v.1, p. 89–107, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.

GPA RELAÇÕES COM INVESTIDORES. **Apresentação Institucional**. 2017. Disponível em: <http://www.gpari.com.br/default_pt.asp?idioma=0&conta=28>. Acesso em: 21 abr. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa anual de comércio**. Brasília: IBGE, 2016.

IVENS, B. S. How relevant are different forms of relational behavior ? An empirical test based on Lachneil's exchange framework. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 4, p. 300, 2004.

KLINE, B.; WAGNER, J. Information sources and retail buyer decision-making: The effect of product-specific buying experience. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 1, p. 75–88, 1994.

KÖK, G.; FISHER, M. L.; VAIDYANATHAN, R. Assortment Planning: Review of Literature and Industry Practice. **Retail Supply Chain Management**, n. 4, p. 307, 2009.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14ª ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KWAK, K.; DUVVURI, S. D.; RUSSELL, G. J. An analysis of assortment choice in grocery retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 1, p. 19–33, 2015.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LAZZARINI, J. C. **A definição do sortimento-profundidade nos supermercados brasileiros**: influência nas vendas e critérios utilizados. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2012.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEWISON, D. M. **Retailing**. 6ª ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

MANTRALA, M. K. et al. Why is Assortment Planning so Difficult for Retailers? A Framework and Research Agenda. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 71–83, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. **Pesquisa de Marketing**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

NIELSEN. 76% dos novos lançamentos fracassam no primeiro ano de vida. Disponível em: < <http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2014/76-dos-novos-lancamentos-no-grande-consumo-fracassam-no-primeiro-ano-de-vida-de-acordo-com-a-nielsen.html>>. . Madrid, 2014. Acesso em: 15 set. 2017

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer Pesquisa Qualitativa**. Vozes, 2007.

OLIVEIRA, R. N. A. **Marcas Próprias**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing**: uma visão gerencial. 8ª ed. São Paulo: Cengage, 2014.

SUPER VAREJO. **Pesquisa mais mais - SuperVarejo**. Disponível em: <<http://www.supervarejo.com.br/pesquisamaismais/>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

SUPERMERCADO MODERNO. **Ranking com o desempenho do setor**: Ranking de Supermercados. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/ranking-de-supermercados>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

TELLES, R. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 64–72, 2001.

VARLEY, R. **Retail Product Management**. 2ª ed. New York, NY: [s.n.], 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012

APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista

a) Bloco 1 - Perfil do Especialista

- Histórico profissional em compras e gestão de produtos no varejo;
- Tempo de experiência em anos nesta área. E nesta empresa;
- Nome exato do seu cargo;
- Quais são as categorias que gerencia atualmente.

b) Bloco 2 – Estrutura do Varejo

- Como é a estrutura hierárquica da empresa e as principais área/departamentos.
- Principais responsabilidades e limitações.
- Faz parte do seu dia a dia do entrevistado a seleção de novos fornecedores e a inclusão de novos produtos?
- Existe alguma área que atende a área comercial dos fornecedores atuais e novos fornecedores para negociações?

c) Bloco 3 –Objetivos do Varejo

- Quais os principais objetivos da empresa?
- Se o entrevistado tem acesso as metas e resultados gerais da empresa

d) Bloco 4 – Gestão de Mercadorias

- Como é determinada quantidade de SKUs que cada uma destas categorias possui?
- Existe alguma área, além da comercial que participa desta decisão?
- Como são feitas as seleções de produtos e marcas que fazem parte do portfólio de cada categoria?
- Existe alguma fonte de dados que é utilizada na tomada de decisão?
- Principais fatores que considera na introdução de novos produtos de pequenos fabricantes;
- Papel da marca própria;
- Como são os indicadores de desempenho por categoria.

e) Bloco 5 -Relacionamento com fornecedores

- Como são identificados novos fornecedores de pequeno porte?
- Qual o processo de cadastro de um novo fornecedor?
- Quais critérios são utilizados para analisar um novo fornecedor;

- Como é o relacionamento com fabricantes de pequeno porte.

APÊNDICE B - Referencias Teóricas das Proposições

Quadro 13 - Proposições de Compreensão do Varejo – Estrutura Comercial:

Subcategorias	Proposições	
Estrutura do Varejo - Departamento Comercial/Compras	Estrutura por Produto	LEWISON, 1997 LEVY; WEITZ, 2000 MATTAR, 2011 BERMAN; EVANS, 2013
	Estrutura por Funções	
	Estrutura por Região	
	Operações separada de Comercial	
	Operações integrada com Comercial	
	Gestão separada por Unidades de Negócios - bandeiras	
	Modelo Centralizado de decisões de compras	
	Modelo Centralizado e Regionalizado	
	Modelo Descentralizado de decisões de compras (lojas)	
Responsabilidades do Gestor Comercial	Negociação com fornecedores	CASH, PATRICK 2005 LEVY; WEITZ, 2000 BERMAN; EVANS, 2013
	Resultados das Vendas	
	Compras/ Custos	
	Precificação e Promoções	
	Rentabilidade/Margens	
	Seleção de portfólio	
	Share	
	Desenvolver Marca Própria	
	Gestão estratégica da categoria	
	Alinhamento com outros departamentos	
	Gestão de estoques	
Limitações do Gestor Comercial	Precificação Regular	CASH, PATRICK 2005 LEVY; WEITZ, 2000 BERMAN; EVANS, 2013
	Volumes de compras	
	Controles de estoques	
	Introdução de Fornecedores ou Produtos independente	
Acesso a resultados	Visão Ampla do resultado total da empresa	
	Visão limitada nas categorias que administra	

Fonte: O autor (2017)

Quadro 14 - Proposições da Compreensão do Varejo – Objetivos das Redes:

Subcategorias	Proposições	Referencias
Objetivos do Varejo	Aumentar Vendas	LEVY; WEITZ, 2000 PARENTE, 2014 LEWISON, 1997
	Expandir o Número de Clientes	
	Incrementar a Lealdade do clientes	
	Aumentar a Fatia de Mercado	
	Melhorar a Imagem da Rede	
	Posicionamento Competitivo	
	Incrementar a Rentabilidade	
	Melhorias em produtividade de funcionários	
	Melhorias em produtividade das lojas	
	Giro de Estoque	
	Melhorias em responsabilidade Social	
	Preferiu não responder	
	Construção Descendente	
	Construção Ascendente	

Fonte: O autor (2017)

Quadro 15 - Proposições do Gerenciamento de Mercadorias - Sortimento Amplitude

Subcategorias	Proposições	Referencias
Amplitude do sortimento Tamanho da Categoria ou Quantidade de SKUs	Estratégia da Rede	BORIN; FARRIS; FREELAND, 1994 VARLEY, 2008 BAUER; KOTOUC; RUDOLPH, 2012 KÖK; FISHER; VAIDYANATHAN, 2009 PARENTE, 2014 LEWISON, 1997
	Características Físicas da Loja/ Espaço/ Tamanho	
	Classe Social/ Localização das lojas	
	Formato de Loja	
	Mercado/Concorrentes	
	Tendências de Mercado/Potencial de Vendas	
	Histórico de Vendas Interno	
	Rentabilidade	
	Imagem do Varejista	
Área Responsável por Amplitude	Comercial	BERMAN; EVANS, 2013 CASH, PATRICK 2005
	Gerenciamento de Categorias Varejo	
	Unidade de Negócios (Bandeiras)	
	Gerenciamento de Categoria Fornecedores	

Fonte: O autor (2017)

Quadro 16 - Proposições do Gerenciamento de Mercadorias - Sortimento Profundidade

Subcategorias	Proposições	Referencias
Estratégias ou Políticas de Profundidade de Sortimento - Quantos SKUs terá no sortimento	Faixas de preços (PP, básica, médio, <i>Premium</i>)	VARLEY, 2008 MATTAR, 2011 BAUER; KOTOUC; RUDOLPH, 2012 BERMAN; EVANS, 2013 KWAK; DUVVURI; RUSSELL, 2015 ECR BRASIL, 2007
	Cobertura de qualidade de Produtos	
	Cobertura de principais marcas no mercado	
	Presença de Marca Própria	
	Linha de Produtos (Sabores, tipos, etc.)	
	Público Alvo/Imagem da Bandeira	
Escolha dos produtos que compõe a categoria	Participação de Mercado	
	Observação Concorrentes/Mercado	
	Conhecimento e Força da marca	
	Custos / Preços /Cotação de mercado	
	Complementariedade	
	Rentabilidade	
	Tendência	
	Diferenciação	
	Exclusividade	
	Desempenho de vendas - dados internos	
Fontes de dados	Nielsen	ECR BRASIL, 2007
	Dunnhumby	
	Kantar	
	Dados Internos	
	Conhecimento do comprador	
	Visita a Mercado - concorrentes	
	Indústria - Fornecedores	
	Operadores - Lojas	
	Mercados fora do Brasil	
	Feiras	
Marca própria	Estratégia de preço	BURT, 2000 CHAN CHOI; COUGHLAN, 2006 OLIVEIRA, 2008 ABMAPRO, 2015
	Estratégia de alternativa	
	Em redefinição	
	Estratégia de diferenciação	
	Estratégia de Fidelização	
	Estratégia Premium	
	Agregadora de Margem	
Área Responsável por Profundidade	Equipe Comercial/Compras Central	GREWAL et al., 2016 LEVY; WEITZ; 2000 MATTAR, 2011 BERMAN; EVANS, 2013
	Equipe Comercial/Compras Regional	
	Unidade de Negócios (Bandeiras)	
	Gerenciamento de Categorias Varejo	
	Gerenciamento de Categoria Indústria	
Gerenciamento de Categorias	Sim	ECR BRASIL, 2007
	Não	

Fonte: O autor (2017)

Nesta etapa da entrevista, os gestores foram confrontados com uma lista impressa com 21 fatores, classificados entre internos e externos a organização. Os entrevistados deveriam então, escolher as três proposições que mais se adequavam na seleção de novos produtos de pequenos fabricantes e três que eram menos importantes para cada categoria (internas e externas).

Quadro 17 - Proposições Estimuladas do Gerenciamento de Mercadorias – introdução de produtos de pequenos fabricantes

#	Proposições Internas a empresa	Revisão Teórica Relacionada	Referenciais
1	A Margem percentual que o produto deixa é o que eu busco	Métricas de Desempenho	BERMAN; EVANS, 2013 PARENTE, 2014
2	O fornecedor tem um plano de investimentos para lançar o produto aqui	Apoio à propaganda e promoção de vendas	
3	O produto será abastecido por promotores nas lojas	Apoio à propaganda e promoção de vendas	
4	O produto trará mais venda para a categoria	Agrega valor ao mix	
5	Existe grande sinergia do produto com o meu atual portfólio	Agrega valor ao mix	
6	A margem de contribuição total (vendas x margem percentual) é significativa	Métricas de Desempenho	
7	O produto pode atrair tráfego para a loja	Imagem do varejista	
8	A aceitação interna será grande deste produto (lojas, diretores, etc.)	Imagem do varejista	
9	A qualidade do produto é alta	Qualidade	
10	Meu risco é baixo, posso testar, se der errado descadastro	Risco	
10	Vou ter prazo de pagamento ideal neste item	Métricas de Desempenho	
11	Outros aspectos não citados		
#	Proposições Externas a empresa	Revisão Teórica Relacionada	Referenciais
1	Os concorrentes já tem o produto?	Concorrência	BERMAN; EVANS, 2013 PARENTE, 2014
2	O produto ajuda na imagem do varejista	Imagem do Varejista	
3	A marca é importante para meu portfólio	Compatibilidade de mix' de produtos	
4	O produto tem sinergia com o meu mix atual	Compatibilidade de mix de produtos	
5	O produto esta na moda e é conhecido no mercado	Ciclo de moda	
6	Existe um plano de mídia previsto para o produto no mercado	Apoio à propaganda e promoção de vendas	
7	Este é o produto que o meu consumidor esta me pedindo	Resposta a demanda	
8	Terei exclusividade no mercado com este produto	Imagem do Varejista	
9	O produto já é consolidado no mercado	Ciclo de vida	
10	O preço do produto é o que o meu consumidor procura	Resposta a demanda	
11	O produto é inovador e minha empresa precisa sair na frente	Ciclo de moda	
12	Outros aspectos não citados		

Fonte: O autor (2017)

Quadro 18 - Proposições do Gerenciamento de Mercadorias – Indicadores de Performance

Subcategorias	Proposições	Referencias
Indicadores de Performance de Mercadorias	Vendas/ Faturamento	PARENTE, 2014 BERMAN; EVANS, 2013 LEWISON, 1997
	Margem Bruta Percentual (Preço - Custo)	
	Margem Comercial Percentual (Bruta + Investimentos)	
	Margem Absoluta ou Massa de Margem (Bruta + Invest.)	
	Dias de Estoque ou Rotatividade de Estoques	
	Estoque Financeiro (Valor do Estoque)	
	Margem Bruta/ Investimento em Estoque (GMROI)	
	Capital de Giro	
	Share/Participação de mercado	
	Prazo de pagamento	
	Competitividade ao mercado	
	Quebra	
	Retorno sobre ativos = margem de lucro líquido x Rotatividade do ativo	

Fonte: O autor (2017)

Quadro 19 - Proposições do Relacionamento com Fornecedores de Pequeno Porte – Identificação de Novos Fornecedores

Subcategorias	Proposições	Principais Referencias
Identificação de Novos Fornecedores	Abordagem ativa da Indústria	LEWISON, 1997 VARLEY, 2008 BERMAN; EVANS, 2013 PARENTE, 2014
	Ferramentas de pesquisa de Mercado (Nielsen)	
	Vendedores outras indústrias	
	Operações (lojas) - pesquisa com consumidores	
	Visita e pesquisa na Concorrência	
	Feiras\Eventos\Revistas	
Contato com Novos Fornecedores	Iniciativa da Indústria - Atendimento no escritório	
	Iniciativa da Indústria - Atendimento virtual ou por telefone	
	Iniciativa do Varejo	

Fonte: O autor (2017)

Quadro 20 - Proposições do Relacionamento com Fornecedores de Pequeno Porte – Fatores na seleção de novos fornecedores

Subcategorias	Proposições	Principais Referencias
Primeiros fatores em novos fornecedores	Margens	CASH; WINGATE; FRIEDLANDER, 1995 LEVY; WEITZ, 2000 BERMAN; EVANS, 2013 PARENTE, 2014
	Preço/Qualidade	
	Confiabilidade	
	Exclusividade	
	Ética/Idoneidade	
	Inovação	
	Flexibilidade de Negociação	
	Marca	
	Logística	
	Agilidade	
	Investimento	
	Minimização de Risco	
	Presença no mercado	
	Funções fornecidas	
	Garantia/Suporte a produtos	
	Credito/Prazo de Pagamento	
	Relação de longo prazo	
	Variedade de produtos	

Fonte: O autor (2017)

Quadro 21 - Proposições Estimuladas do Relacionamento com Fornecedores de Pequeno Porte – Fatores na seleção de novos fornecedores

#	Proposições	Revisão Teórica Relacionada	Referenciais
1	Eu confio que o fornecedor irá cumprir o que promete	Confiabilidade	BERMAN; EVANS, 2013 PARENTE, 2014.
2	Ele me oferece melhor Preço/Benefício	Preço	
3	Os produtos tem qualidade	Qualidade Técnica	
4	O fornecedor conseguirá me entregar nos prazos que preciso	Entrega	
5	Terei exclusividade de fornecimento desta empresa	Direitos Exclusivos	
6	Ele irá abrir informações e dados importantes da empresa	Funções Fornecidas	
7	Estou almejando uma relação de longo prazo	Relação de longo Termo	
8	Já o conheço no mercado	Confiabilidade	
9	A empresa é ética e responsável socialmente no mercado	Ética/ Avaliação qualitativa geral	
10	Ele possui um plano de investimento que é ideal para lançar seus produtos	Investimento	
11	Aparentemente o risco de cadastrá-lo é baixo	Risco	
12	O fornecedor tem logística para me atender onde eu preciso	Entrega	
13	Ele me oferece atendimento em loja (promotor)	Serviço	
14	O fornecedor possui um atendimento especializado (<i>Key Account</i>)	Serviço	
15	Consigo ter o prazo de pagamento que preciso	Crédito	
16	Terei margens ideais para a minha categoria	Markup	
17	O fornecedor investe em publicidade/mídia no mercado	Publicidade Local/Serviço	

#	Proposições	Revisão Teórica Relacionada	Referenciais
18	A variedade de produtos disponíveis é a que eu preciso	Gama de produtos	
19	Já trabalhei com este fornecedor antes	Confiabilidade	
20	Outros Fatores		

Fonte: O autor (2017)

Quadro 22 - Proposições do Relacionamento com Fornecedores de Pequeno Porte – Processo de cadastro

Subcategorias	Proposições	Principais Referencias
Processo cadastro novos produtos e fornecedores	Cadastros Regionais com alinhamento do nacional	LEVY; WEITZ; 2000 MATTAR, 2011 BERMAN; EVANS, 2013
	Área Comercial determina e áreas suportes validam	
	Diretores Comerciais Aprovam/Comitê de Diretores	
	Área Comercial determina e áreas suportes não validam	
	Cadastros Regionais com independências	

Fonte: O autor (2017)

Quadro 23 - Proposições do Relacionamento com Fornecedores de Pequeno Porte – Benefícios e dificuldades em relacionamento com fabricantes de pequeno porte.

Subcategorias	Proposições	Principais Referencias
Benefícios / Pontos positivos	Rentabilidade	CASH; WINGATE; FRIEDLANDER, 1995 LEVY; WEITZ, 2000 BERMAN; EVANS, 2013 PARENTE, 2014
	Flexibilidade Comercial	
	Inovação	
	Complemento de sortimento	
	Agilidade em resolver problemas	
	Customização/Diferenciação/exclusividade	
	Acesso/Menor Burocracia	
	Custo/Benefício - Qualidade Preço	
	Condições comerciais	
	Relevância regional	
	Potencial de Vendas	
	Auxilia na negociação com os grandes	
	Transparência/ Confiança	
Dificuldades / Pontos negativos	Produção limitada	
	Sem logística adequada/Entrega nacional	
	Pós Venda (promotor)	
	Limitações nos investimento no varejo e no mercado (mídia)	
	Falta de profissionalismo e conhecimento	
	Dificuldade em cumprir todos os processos burocráticos	
	Pouca competitividade em custos	
	Baixa relevância na categoria/Atenção do varejo	
	Resistencia em fazer negócios com grande varejo	

Fonte: O autor (2017)

Quadro 24 - Proposições do Relacionamento com Fornecedores de Pequeno Porte – Avaliação de Fornecedores

Subcategorias	Proposições	Principais Referencias
Avaliação de Fornecedores	Indicadores de Vendas	PARENTE, 2014
	Indicadores de Rentabilidade	
	Performance de cadastros - Dunnhumby	
	Indicadores Logísticos - Abastecimento	
	Competitividade - Preço no Mercado	
	Share e performance no mercado	
	Qualidade nos produtos	

Fonte: O autor (2017)