

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Administração

Ana Vaz Cardoso

**TRADE MARKETING NO VAREJO MULTIFORMATO: COMPREENDENDO AS
OPORTUNIDADES POR MEIO DE UM ESTUDO DE CASO**

Belo Horizonte

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C268t Cardoso, Ana Vaz
Trade marketing no varejo multiformato: compreendendo as oportunidades por meio de um estudo de caso / Ana Vaz Cardoso. Belo Horizonte, 2015.
111 f.: il.

Orientador: Ramon Silva Leite
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Logística empresarial. 2. Canais de distribuição. 3. Marketing. 4. Distribuição de mercadorias. 5. Comércio varejista. I. Leite, Ramon Silva. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS CDU: 658.78

Ana Vaz Cardoso

**TRADE MARKETING NO VAREJO MULTIFORMATO: COMPREENDENDO AS
OPORTUNIDADES POR MEIO DE UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito para obtenção do título de Mestra em Administração.

Área de concentração: Marketing

Orientador: *Prof. Dr. Ramon Silva Leite*

Belo Horizonte

2015

Ana Vaz Cardoso

**Trade Marketing no varejo multiformato: Compreendendo as oportunidades por meio
de um estudo de caso.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, como requisito para obtenção do título de Mestra em Administração.

Orientador *Prof. Dr. Ramon Silva Leite*
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Prof. Dr. Dalton Jorge Teixeira
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Prof. Dr. Luciel Henrique de Oliveira
Fundação Getulio Vargas - SP

Belo Horizonte, 14 de setembro de 2015.

A meus pais, meus eternos mentores,
pelo amor incondicional,
por despertarem em mim a curiosidade de saber cada dia um pouquinho mais.
A meu irmão, por me instigar a enxergar o mundo de forma mais simples.

Agradecimentos

A meus pais deixo um agradecimento que extrapola essa dissertação, por tudo que significam e representam em minha vida e por criarem as bases para meu desenvolvimento pessoal e profissional.

A meu irmão agradeço todo o apoio e torcida para que eu obtivesse sucesso no caminho trilhado.

A Ramon Silva Leite, meu orientador, a sabedoria e a gentileza de suas ponderações que sempre me deixavam segura para avançar.

A todos os profissionais entrevistados que contribuíram com seu tempo e conhecimento, agradeço a paciência e a possibilidade de construir este trabalho.

A Humberto Elias Garcia Lopes e Marcelo de Resende Pinto, professores da banca de qualificação, pelas valiosas e generosas contribuições oferecidas naquela ocasião.

A Dalton Jorge Teixeira e Luciel Henrique de Oliveira por gentilmente terem aceitado participar da banca de defesa.

Aos colegas da turma 6 do Mestrado Profissional em Administração, da parceria PUC-MG e FDC, bons amigos que fiz ao longo desta jornada.

Resumo

Algumas mudanças verificadas nas últimas décadas aumentaram o poder de negociação dos varejistas. É, nesse cenário, que ocorreu o desenvolvimento da área de Trade Marketing, gerando uma nova filosofia nas indústrias, na qual a venda é concluída no momento da compra pelo consumidor final. Assumindo-se que uma das estratégias que o varejo vem utilizando para aumentar a rentabilidade é o desenvolvimento de novos formatos de loja, o objetivo desta dissertação é identificar como o Trade Marketing pode contribuir com o desenvolvimento do varejo multiformato. Visando ampliar os estudos sobre a atuação do Trade Marketing, realizou-se uma revisão da literatura sobre o tema, considerado um campo de pesquisa ainda pouco explorado. Conduziu-se ainda uma fundamentação teórica sobre varejo multiformato. Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa, de cunho exploratório, utilizou o método do estudo de caso, com o intuito de conhecer a fundo as possibilidades do Trade Marketing em um grupo varejista multiformato de grande relevância no setor. O trabalho de campo foi dividido em duas etapas e os dados gerados foram separados em categorias de análises. Na primeira etapa, os dados obtidos durante as entrevistas com dois diretores da empresa mostraram que a atuação do Trade Marketing, hoje, possui estágio de amadurecimento diferente entre os formatos de lojas e algumas das oportunidades para o Trade Marketing mapeadas, ao longo dessa etapa, foram: (a) aprofundar o conhecimento do comprador do atacarejo para ter uma estratégia promocional mais adequada à proposta desse ambiente; (b) apresentar o desenvolvimento de mais e melhores ferramentas promocionais para o atacado; e (c) intensificar as ações promocionais e serviços diferenciados para os supermercados. Na segunda etapa foram visitados os pontos de vendas de quatro supermercados, quatro atacarejos e dois minimercados e os dados obtidos no relatório a partir dessas visitas às lojas, assim como com as entrevistas com os gerentes de lojas e promotores da indústria apontaram que existem diversas oportunidades de execução em relação as variáveis do composto varejista apresentadas por Parente e Barki (2014) como, por exemplo, (a) sortimento: oportunidade de aprimorar o sortimento dos atacarejos com melhor disponibilidade de embalagens maiores e promocionais, (b) preço: cabe ao Trade Marketing avaliar se a migração do consumidor para o atacarejo, que oferece preços e margens menores, não deveria ser compensada por uma estratégia de embalagens maiores; (c) propaganda: oportunidade de melhorar a propaganda nos atacarejos por meio de promoções sazonais, melhor exploração da área do caixa e melhor utilização dos encartes para educar os donos dos minimercado; (d) apresentação da loja: transferir conhecimento sobre exposição e gestão das categorias para os minimercados por meio do atacarejo ou atacado;. Diante dos resultados obtidos, conclui-se que existe uma lacuna no papel atual do Trade Marketing, sob a perspectiva do varejista multiformato, que deveria antecipar as tendências e liderar as discussões nas organizações sobre o papel e a oportunidade de cada ambiente de varejo para o negócio. Por fim, sugere-se que futuros estudos repliquem a pesquisa de campo em um grupo mais abrangente de varejistas multiformato além de um estudo quantitativo, de cunho conclusivo, sobre as oportunidades do Trade Marketing no varejo multiformato.

Palavras-chave: Trade Marketing. Varejo multiformato. Setor Varejista.

Abstract

Many changes have empowered the retailer during the negotiation process for the last decades. In this scenario, the Trade Marketing department was created in order to develop a new philosophy among industries, in which the selling cycle is concluded after the end consumer buys the product. Regarding the retailer has been developing new stores format as strategy to improve business profitability, the aim of this dissertation is to study how Trade Marketing can contribute to the multichannel retailer development. With that propose in mind, an extensive theoretical review about Trade Marketing and Multichannel Retailer was carried out. From a methodological perspective, an exploratory research using a case study was done in order to bring forth fresh ideas on the central subject of this dissertation. This case study was developed in two steps and the data collected was separated in analyses categories. In the first step, the data collected during the two interviews made to directors have shown that nowadays the Trade Marketing role in each format is in a different stage. Some of the opportunities for the Trade Marketing improvement in multichannel retailers scanned in this study were: (a) deepening the knowledge of shopper behavior in cash and carry format; (b) developing more and better sell out tools to wholesale; and (c) intensifying promotional actions and differentiated services to supermarkets. In the second step, some points of sales were visited including four supermarket stores, four cash and carry stores and two small markets. As a result, the data collected in the store as well as in the store managers and industry promoters check report, pointed out that there are many execution opportunities related to the retailer mix developed by Parente and Barki (2014), for example: (a) assortment: improving the cash and carry assortment by offering bigger and promotional packages, (b) price: evaluating if the consumer migration to cash and carry stores, that offer lower prices and margins, shouldn't be compensated with a bigger package strategy; (c) promotional: improving promotions at cash and carry environment by developing seasonal promotions, motivating a better use of the checkout area and a better exploitation of ads by sharing educational information of the main categories; (d) store layout: sharing exhibition and categories management knowledge to small markets through cash and carry or wholesale channels. Considering the results achieved, it was concluded that there is a gap between the current Trade Marketing role, according to the multichannel retailers, as Trade Marketing should anticipate tendencies and lead discussions through organizations regarding the role and opportunities for the business in each retailer environment. Lastly, some recommendations for future studies were made as new studies that replicate this methodology in a higher number of retailers besides carrying out a quantitative study, with a concluding perspective, about the Trade Marketing opportunities in multichannel retailers.

Keywords: Trade Marketing. Multichannel retailer. Retail Segment.

Lista de Figuras

Figura 1	Evolução do faturamento do autosserviço alimentar – R\$ bilhões	14
Figura 2	Evolução do lucro líquido	15
Figura 3	Exemplos de decisões estratégicas e táticas no composto varejista	39
Figura 4	Estrutura Organizacional da empresa A	62
Figura 5	Correlação atacado, atacarejo e varejo	69
Figura 6	Sortimento encontrado no atacarejo, supermercado e minimercados	74
Figura 7	Oferta de promoções exclusivas do supermercado	77
Figura 8	Oferta de promoções exclusivas do atacarejo	78
Figura 9	Propaganda do atacarejo	79
Figura 10	Propaganda do supermercado	80
Figura 11	Promoções do supermercado	80
Figura 12	Propaganda no minimercado	81
Figura 13	Comparação área do caixa do supermercado, atacarejo e minimercado	82
Figura 14	Comparação do encarte promocional	83
Figura 15	Apresentação da loja (supermercado)	84
Figura 16	Apresentação da loja (atacarejo)	85
Figura 17	Apresentação da loja (minimercado)	86
Figura 18	Distribuição das lojas da empresa A na cidade de Campo Grande	90

Lista de Tabelas

Tabela 1	Mapeamento dos artigos publicados durante a CLAV – 2010 a 2014	19
Tabela 2	Relação das tendências do setor varejista	20
Tabela 3	Ranking dos maiores varejistas e seus formatos de lojas	21
Tabela 4	Mudança no comportamento dos consumidores	38
Tabela 5	Comparativo das características hiper, super, loja de vizinhança e atacarejo	40
Tabela 6	Lojas visitadas	54
Tabela 7	Conceitos de Trade Marketing que foram abordados durante a entrevista ...	56
Tabela 8	Conceitos de Varejo Multiformato que foram abordados durante a entrevista	57
Tabela 9	Proposta de valor do formato supermercado	66
Tabela 10	Comparativo das propostas de valor entre os formatos atacado, atacarejo e varejo	67
Tabela 11	Comparativo de preço no atacarejo e supermercado	76
Tabela 12	Serviço de entrega do supermercado	87

LISTA DE SIGLAS

ABRAS Associação Brasileira de Supermercados

CLAV Congresso Latino Americano de Varejo

CNPJ Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

Sumário

1	Introdução	13
1.1	Objetivos	16
<i>1.1.1</i>	<i>Objetivo geral</i>	16
<i>1.1.2</i>	<i>Objetivos específicos</i>	16
1.3	Justificativa	17
1.4	Organização do texto	22
2	Referencial Teórico	23
2.1	Trade Marketing	24
2.2	Varejo multiformato	34
2.3	A correlação do Trade Marketing e o varejo multiformato	444
3	Método da Pesquisa de Campo	45
3.1	Abordagem do método de pesquisa de campo	47
3.2	Escolha do método de estudo de caso para pesquisa de campo	48
3.3	Escolha do projeto do estudo de caso	49
3.4	Unidades de análise	50
3.5	Protocolo para o estudo de caso	52
<i>3.5.1</i>	<i>Procedimento de campo</i>	52
<i>3.5.2</i>	<i>Questões iniciais do estudo</i>	55
3.6	Análise e relatório de estudo	59
4	Análise dos resultados do Estudo de Caso	60
4.1	Contexto da empresa A	60
4.2	Estratégia do negócio	60
<i>4.2.1</i>	<i>Posicionamento da empresa</i>	61
<i>4.2.2</i>	<i>Cenário competitivo</i>	64
<i>4.2.3</i>	<i>Gestão do consumidor</i>	63
<i>4.2.4</i>	<i>Gestão do negócio</i>	65
<i>4.2.5</i>	<i>Relação com os fornecedores</i>	67
<i>4.2.6</i>	<i>Atuação atual do Trade Marketing</i>	69
<i>4.2.7</i>	<i>Expectativas em relação ao suporte do Trade Marketing no desenvolvimento das categorias no varejo multiformato</i>	70
<i>4.2.8</i>	<i>Sugestões de ações que favoreçam a relação entre o setor de Trade Marketing das indústrias de bens de consumo e o varejo multiformato</i>	70
4.3	Oportunidades na implementação	71
<i>4.3.1</i>	<i>Sortimento</i>	71
<i>4.3.2</i>	<i>Preço</i>	75
<i>4.3.3</i>	<i>Propaganda e promoção</i>	79
<i>4.3.4</i>	<i>Apresentação de loja</i>	83
<i>4.3.5</i>	<i>Atendimento</i>	86
<i>4.3.6</i>	<i>Localização</i>	89
5	Discussão	90
6	Considerações Finais	97
	Referências	100
	Apêndices	105

1 Introdução

O século XX foi marcado pelo desenvolvimento de diversas empresas de bens de consumo. Nesse período, fabricantes como Colgate, Unilever, Procter & Gamble e Coca-Cola, dentre outros, consolidaram-se em diversos países, distribuindo seus produtos por meio de estratégias de *marketing* agressivas (Motta & Silva, 2006). Essas multinacionais possuíam o domínio da negociação, por serem detentoras de marcas fortes e impunham suas condições ao varejo, então formado por pequenas empresas familiares com baixo poder de barganha (Parente & Barki, 2014).

Se, por muito tempo, indústria e varejo trabalhavam de maneira distante, pelo fato de a indústria ter maior percepção de poder, em razão do uso de marcas fortes, que não podiam ficar fora das prateleiras, algumas mudanças verificadas nas últimas décadas inverteram a relação de força entre os dois, como, por exemplo, a entrada de supermercadista do exterior, o fortalecimento de marcas próprias, a expansão de novos formatos varejistas, a organização de centrais de negócios, a concorrência entre varejos de formatos distintos e a criação do varejo *online*. O fato de o poder de negociação passar das mãos dos produtores para as mãos dos varejistas é atestado por diversos autores, como Liria (2001), Alvarez (2006), Motta e Silva (2006) e Parente e Barki (2014).

Dessa forma, foi a evolução na relação indústria e varejo que levou as indústrias a refletirem sobre como aprimorar suas atuações para tornar seu atendimento mais adequado às necessidades do varejista. E é nesse cenário que ocorre o desenvolvimento da área de Trade Marketing, basicamente guiada pela substituição da lógica anterior da venda baseada na transferência de propriedade para o cliente, por uma nova concepção na qual a venda é concluída no momento da compra pelo consumidor final, ou seja, extingue-se a lógica de que a relação comercial da indústria com o varejo está restrita à venda de estocagem.

Como o papel do Trade Marketing é gerar um plano colaborativo entre indústria e varejo, tem-se uma estratégia que possibilita pensar em conjunto as necessidades de desenvolvimento do mercado, proporcionando rentabilidade para ambas as partes (Liria, 2001). Portanto, torna-se cada vez mais desafiadora a atuação do Trade Marketing, considerando-se que, embora o faturamento do varejo alimentar apresente crescimento ano após ano, sua rentabilidade tende a cair, tanto por causa do aumento dos custos dos produtos como dos custos operacionais (Supermercado Moderno, 2014). Tal cenário exige o fortalecimento da parceria entre o fornecedor e a indústria, com vista a buscarem ganho de produtividade na cadeia produtiva e inovações que agreguem valor ao negócio.

Como se pode verificar na Figura 1, o faturamento do varejo apresenta recorde, gerando crescimento ano após ano.

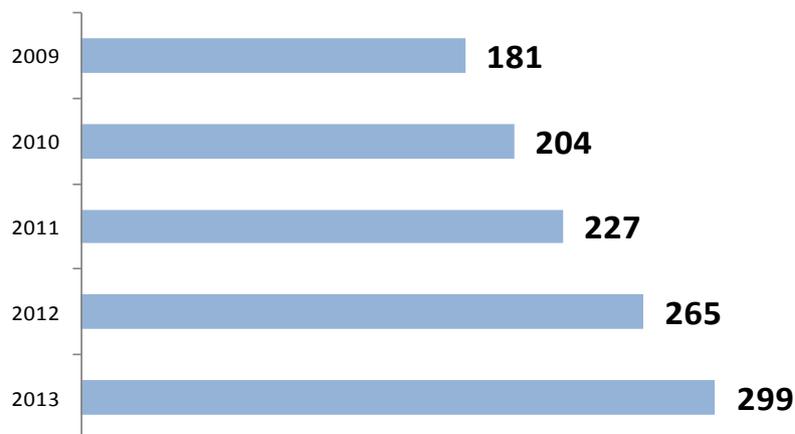


Figura 1 - Evolução do faturamento do autosserviço alimentar – R\$ bilhões
Salles, F. Supermercado Moderno. (2014). *Revista Supermercado Moderno*. Recuperado de <http://www.sm.com.br/detalhe/ranking-2014-lucro>

Por outro lado, conforme pode ser observado na Figura 2, há quatro anos o percentual de lucro líquido do autosserviço não se mostrava abaixo de 2% do faturamento (1,90%).

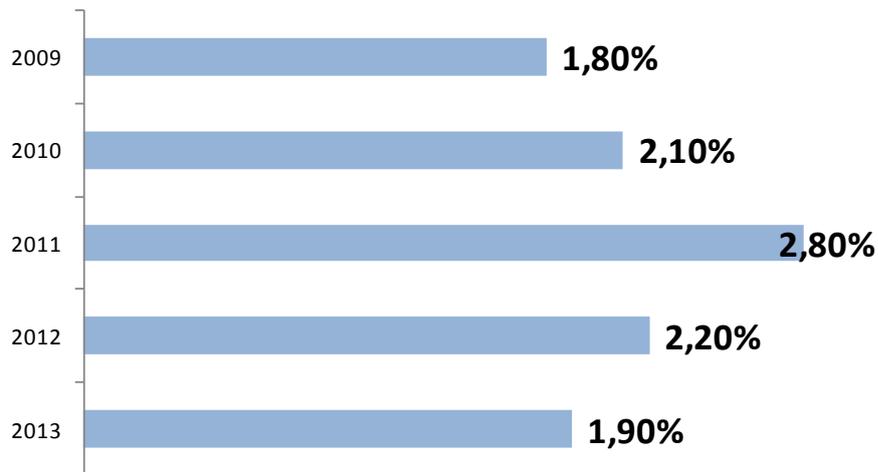


Figura 2 – Evolução do lucro líquido

Fonte: Salles, F. Supermercado Moderno. (2014). *Revista Supermercado Moderno*. Recuperado de <http://www.sm.com.br/detalhe/ranking-2014-lucro>

Na tentativa de melhorar esse resultado, uma das estratégias que o varejo autosserviço vem utilizando é o desenvolvimento de novos formatos de loja, para aumentar a rentabilidade por meio da venda cruzada de produtos entre os canais (Kim, Park, & Pookulangara, 2005).

Paralelamente, assiste-se ao aparecimento de um novo tipo de consumidor. Mais exigentes por melhores serviços e produtos, os consumidores estão cada vez mais preocupados a respeito do que comprar e onde comprar. Esse novo comportamento afeta diretamente os varejistas, reforçando a necessidade de desenvolvimento de novas estratégias e maneiras cada vez mais criativas de atraí-los para a loja.

O varejo multiformato é uma inovação que se encontra em fase inicial de implantação, e muitos negócios inovadores podem fracassar quando não implementados apropriadamente (Abramson, 1991 *apud* Moore, Carpenter, & Fairhurst, 2005). Nesse cenário, é de extrema importância que as empresas de bens de consumo compreendam os impactos gerados pelo desenvolvimento do varejo multiformato, para que saibam desenvolver uma estratégia de canal realmente sustentável.

Isso posto, considerando-se o fato de o Trade Marketing representar um elo estratégico entre a indústria e o varejo, propõe-se, com este estudo, responder à seguinte questão: *Como o Trade Marketing pode contribuir para o desenvolvimento do supermercadista multiformato?*

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é identificar, sob a perspectiva do varejo, quais são as possíveis contribuições do Trade Marketing das indústrias de bens de consumo para o desenvolvimento do supermercadista multiformato.

1.1.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar o papel atual do setor de Trade Marketing, sob a perspectiva do supermercadista multiformato;
- b) verificar as expectativas do supermercadista multiformato em relação ao suporte da indústria de bens de consumo no desenvolvimento das categorias de produtos;
- c) propor ações que favoreçam a relação entre o setor de Trade Marketing das indústrias de bens de consumo e o varejo multiformato.

1.3 Justificativa

A importância de se ampliarem os estudos sobre a atuação do Trade Marketing, dado o reduzido número de trabalhos sobre o tema publicados no Brasil, assim como a cresça de que o presente trabalho possa contribuir para a maximização dos resultados das organizações envolvidas em tal atividade motivaram este estudo. Para isso, foi realizada uma revisão da literatura do Trade Marketing – considerando-se que este é um campo de pesquisa recente, iniciado na década de 1980, e ainda pouco explorado pela Academia. Dentre os poucos trabalhos encontrados, destacam-se as pesquisas de Motta e Silva (2006), com foco na competição do varejo e impacto na indústria; Alvarez, Toledo, Shiraishi, Polo e Campomar. (2007), sobre as variáveis do Trade Marketing Mix; Motta (2007), sobre o Trade Marketing como resposta as transformações ocorridas no varejo; Diniz (2009), abordando os possíveis conflitos de Trade Marketing com a força de vendas; Silva, Soares e Pitassi (2011), sobre a adequação estratégica do Trade Marketing; Santos (2012), sobre a análise de posicionamento da área de Trade Marketing nas empresas brasileiras; e Schneider (2013), que descreve os conceitos de Trade Marketing.

Sendo o Trade Marketing o elo entre a indústria e o varejo, mapearam-se sete grandes tendências do varejo que afetam os modelos de gestão das empresas, o comportamento de compra dos consumidores e a própria forma de conceber a gestão de *marketing* e vendas das empresas, com base nos trabalhos de Motta e Silva (2006) e Parente e Barki (2014).

a) chegada de varejistas do exterior – surge pela necessidade de o varejista negociar melhores condições com fabricantes de bens de consumo envolvidos nesse processo há mais tempo e, também, pela saturação de mercados maduros como o estadunidense e o europeu.

b) Consolidação das redes varejistas – trata-se de processo de aquisição de redes menores ou em dificuldades pelos concorrentes mais agressivos, visando melhorar sua força nas negociações com os fabricantes.

c) Aparecimento de marcas próprias – visa escapar da guerra de preço com concorrentes e fidelizar seus consumidores.

d) Constituição de centrais de negócios por parte de pequenos varejistas – pequenos supermercados de diferentes proprietários são agrupados em cooperativas ou centrais de negócios, buscando aumentar a competitividade em relação aos concorrentes de grande porte.

e) Concorrência de varejistas de configurações distintas – o varejo expande seu serviço e sortimento, fazendo com que varejistas de formatos distintos entre si sejam concorrentes em diversas categorias de produtos, como, por exemplo, o desenvolvimento da categoria de higiene e beleza pelas farmácias, gerando conflito com o supermercado tradicional.

f) Surgimento de novos formatos varejistas – alguns novos formatos estão crescendo acima da média do varejo, como, por exemplo, o atacarejo e a loja de vizinhança.

g) Implementação do varejo *online* – é o formato varejista com taxas de crescimento mais significativas, em razão do aumento de usuários da internet e também da vida atribulada do cidadão dos grandes centros urbanos, que busca maior conveniência e praticidade.

Com a finalidade de entender como as tendências acima foram exploradas pela Academia, mapearam-se os principais temas dos artigos apresentados nas últimas cinco edições do Congresso Latino-Americano do Varejo (CLAV – 2010 a 2014), conforme exposto na Tabela 1.

Tabela 1

Mapeamento dos artigos publicados durante a CLAV – 2010 a 2014

	2010	2011	2012	2013	2014	Acumulado
Comportamento do consumidor/ decisão compra	9	15	13	22	16	75
Decisão de compra na internet	2	13	5	11	7	38
Composto varejista (produto, preço, promoção, apresentação, pessoal, ponto)	4	6	10	5	9	34
Estratégia e Gestão do negócio	4	3	11	7	8	33
Sustentabilidade e responsabilidade social	4	2	3	7	4	20
Centrais/ Redes/ Conglomerados		3	2	1	2	8
Lealdade x Satisfação	3		1	2	2	8
Consumidores de baixa renda	2		3	1	1	7
Gestão de pessoas	3	1		2		6
Marca propria		1	1	2	2	6
Novos formatos de lojas		1		2	2	5
Competição no varejo				3		3
Ferramentas de negociação	3					3
Canal de distribuição	1		1		1	3
Gestão do conhecimento	1		1		1	3
TOTAL DE ARTIGOS APRESENTADOS	36	45	51	65	55	252

Nota. Fonte: Elaborado pela autora desta pesquisa (2015).

A Tabela 1 atesta que, apesar de os artigos selecionados terem sido apresentados nas edições do Congresso Latino-Americano do Varejo, realizados nos últimos cinco anos, ainda existe uma concentração dos estudos na área de comportamento do consumidor, que já são amplamente explorados no campo do Marketing. O CLAV também apresentou contribuições significativas de estudos nas variáveis do composto varejista (produto, preço, promoção, apresentação, pessoal e local), da gestão e desempenho e da sustentabilidade social, além de diversos estudos sobre decisão de compras na internet. Porém, se relacioná-los às sete tendências do setor varejista, apontadas por Motta e Silva (2006) e Parente e Barki (2014), observa-se, conforme atesta a Tabela 2, a presença de uma lacuna de temas ainda a serem aprofundados pela Academia.

Tabela 2

Relação das tendências do setor varejista

Tendências do setor varejistas	Artigos apresentados na CLAV	Representatividade no total artigos
globalização dos varejistas	0	0%
consolidação das redes varejistas	0	0%
aparecimento de marcas próprias	6	2%
centrais de negócios	8	3%
concorrência de varejistas de configurações distintas	0	0%
novos formatos	5	2%
varejo online	38	15%

Nota. Fonte: Adaptado de Motta, R. G., & Silva, A. V. (2006). *Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria*. São Paulo: *Revistas Gerenciais*, 5(2) 101-108 e Parente, J. & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. 2a ed. São Paulo. Atlas.

Observa-se, na Tabela 2, que foram apresentados somente cinco artigos sobre novos formatos, ou seja, relativos a uma estratégia que vem sendo fortalecida pelo varejo, a saber: (a) *O Trade Marketing no canal de conveniência*, de Penna, Silva e Almeida (2011); (b) *A importância do composto varejista no atacarejo*, de Gurgel, Kato e Maffezzolli-Francisco (2013); (c) *Motivos de compra no atacarejo*, de Zambon, Cunha, Correa e Silva (2013); (d) *Varejo multiformato e ecommerce*, de Almeida, Limongi e Porto (2013); e (e) *O cenário multiformato e a superprodução de informação*, de Brolio, Espartel e Basso (2014).

Constata-se que existe uma lacuna na Academia sobre quais seriam as contribuições da indústria, através da área do Trade Marketing, para desenvolver o varejo multiformato. Nesse sentido, acredita-se que o presente trabalho possa contribuir para melhor entendimento dessa importante área. Para a abordagem e compreensão desse tema, optou-se por identificar quais são as oportunidades do Trade Marketing no desenvolvimento do varejo multiformato.

Verifica-se que o varejo de autosserviço é bastante significativo para a economia brasileira, pois atingiu um faturamento de R\$ 299 bilhões em 2013, o que representa 5,6% do PIB brasileiro. Além disso, entre as 100 maiores empresas privadas brasileiras, 10 pertencem ao setor varejista (Supermercado Moderno, 2014).

Alguns dados extraídos da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2014) mostram que o varejo autosserviço brasileiro possui, atualmente, 210,6 mil *check-stand*, 21,1 milhões de metros quadrados e 84 mil lojas. A expansão de novos formatos de loja constitui prioridade estratégica bem consolidada nos varejos globais, podendo ser observada também no grupo dos varejistas regionais.

Tabela 3

Ranking dos maiores varejistas e seus formatos de lojas

2013	Razão Social	Faturamento Bruto em 2013 (R\$)	HIPER	SUPER	CONVENIÊNCIA	ATACAREJO	ATACADO/DISTRIBUIDOR	ONLINE
1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	64.405.475.962	x	x	x	x		x
2	CARREFOUR COM IND LTDA	34.012.572.214	x	x	x	x	x	x
3	WAL-MART BRASIL LTDA	28.477.467.543	x	x	x	x		x
4	CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA	9.611.363.497	x	x				
5	COMPANHIA ZAFFARI COMERCIO E INDUSTRIA	3.765.000.000	x	x				
6	CONDOR SUPER CENTER LTDA	3.190.766.370	x	x				
7	IRMAOS MUFFATO & CIA LTDA	3.111.523.217	x	x		x	x	x
8	SUPERMERCADOS BH COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	2.848.400.945	x	x				
9	SONDA SUPERMERCADOS EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO S.A.	2.639.443.550	x	x				x
10	A ANGELONI CIA LTDA	2.364.031.945	x	x				x
11	SDB COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	2.362.180.000		x		x	x	x
12	DMA DISTRIBUIDORA S/A	2.273.885.693	x	x				
13	COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	1.977.147.906		x				
14	Y. YAMADA S/A - COMERCIO E INDUSTRIA	1.864.669.440	x	x				
15	SAVEGNAGO - SUPERMERCADOS LTDA	1.738.966.100	x	x				x
16	LIDER COMERCIO E INDUSTRIA LTDA	1.707.894.897	x	x				
17	CARVALHO FERNANDES LTDA	1.495.414.066	x	x				
18	MULTI FORMATO DISTRIBUIDORA S/A	1.475.500.000		x		x		
19	COMERCIAL ZARAGOZA IMP. EXP. LTDA	1.370.954.715		x		x		
20	SUPERMERCADO ZONA SUL S/A	1.287.419.753		x		x		
	TOTAL 20 MAIORES	172.180.077.813						

Nota. Fonte: Associação Brasileira de Supermercados. (2014). Superhiper: ranking abras. *Revista da Associação Brasileira de Supermercados*, Recuperado de <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/as-500-maiores/>

Conforme atesta a Tabela 3, diversos varejistas apresentam atuação em mais de um formato, e essa tendência deve se intensificar nos próximos anos. Um fator que exemplifica essa tendência é a taxa de abertura de lojas de atacarejo, em 2013, 12% maior quando comparada ao ano anterior de 2012, enquanto na média de todos os formatos consolidados obteve 0,7% de crescimento (Revista Supermercado Moderno, 2014).

Dessa forma, verificou-se, pelos dados de mercado mencionados, que o desenvolvimento de multiformatos é uma tendência relevante para o mercado varejista. Com base nesse cenário, este estudo se justifica tanto do ponto de vista acadêmico como do mercadológico, por identificar como a indústria de bens de consumo, através da área de Trade Marketing, pode colaborar para o desenvolvimento de suas categorias de produtos e marcas dentro da estratégia do varejo multiformato.

1.4 Organização do texto

A fim de se atingir o objetivo proposto, respondendo, portanto, à questão de estudo apontada anteriormente, organizou-se esta dissertação em seis capítulos. Este primeiro capítulo é responsável por introduzir o trabalho, apresentar a justificativa para realização do mesmo, assim como definir os objetivos da dissertação.

O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica do estudo, englobando a discussão e análise da formação e papel do Trade Marketing, correlacionando esse construto com o desenvolvimento do varejo multiformato.

O capítulo 3 apresenta-se a descrição da metodologia utilizada na pesquisa de campo. Aborda-se seu delineamento, destacando-se o tipo de pesquisa, procedimento de coleta de dados, instrumento de coleta e método de análise das informações para se atingirem os objetivos do estudo.

Segue, no capítulo 4, a apresentação do estudo de caso. Faz-se a descrição dos dados obtidos ao longo do estudo.

No capítulo 5, discute-se os resultados do estudo de caso, havendo um entrelaçamento entre teoria e prática. O capítulo 6 finaliza o trabalho com as considerações finais, assim como apresenta as limitações do estudo e as sugestões para desenvolvimento futuro.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo busca-se abordar tópicos considerados relevantes para a discussão do tema central desta dissertação. Sendo assim, inicia-se com a conceituação do termo “Trade Marketing” (ferramenta utilizada para conectar estrategicamente a indústria ao varejo), abordando-se o seu escopo, bem como suas atividades e decisões. Na sequência, discorre-se sobre o construto “varejo multiformato” (estratégia focada em rentabilidade cada vez mais utilizada pelos varejistas), apresentando suas principais características e relevância para o setor varejista. Por fim, apresentação uma correlação entre os dois construtos.

A seguir, dá-se início à revisão da literatura:

2.1 Trade Marketing

Etimologicamente, o termo *trade marketing* deriva do termo anglo-saxão *trade*, que significa “troca”, sendo muitas vezes usado no sentido de “troca comercial”. Para Gonzáles (2007), Trade Marketing é entendido como “*marketing* de distribuição”.

Alvarez (2008) situa a origem da utilização do termo *Trade Marketing* na fase evolutiva do *marketing*, marcada pela percepção de mudança nos papéis reservados aos atores na relação entre empresas industriais, de distribuição e seus consumidores, a saber: o consumidor deixa de ser percebido como o único elemento responsável pelos lucros e o distribuidor deixa de ser percebido como um agente passivo, ou seja, um mero facilitador no processo de vendas.

Nessa mesma linha, Walters e White (1987) atestam que o termo Trade Marketing emerge em um contexto de mudança de atitude dos fabricantes em relação aos principais

distribuidores (varejistas), em virtude do poder que esses passam a ter como resultado de um processo de concentração, implicando a mudança de ênfase nos usuários (consumidores) para os varejistas.

Segundo Alvarez (2008), tal poder foi se configurando, essencialmente, pela concentração de um poder econômico, cada vez mais forte, nas mãos dos varejistas. Em paralelo a esse fenômeno, observou-se a profissionalização do varejo influenciando as mudanças nos processos de gestão, intensificando ações de atratividade no ponto de venda e o uso de tecnologia, permitindo ao varejista conhecer seus consumidores em profundidade e, conseqüentemente, influir na definição do *mix* de produtos adequados, tornando o fabricante cada vez mais dependente dessas informações.

Esse acentuado processo de transformação na relação entre os fabricantes e o varejo passou a ser retratado no início da década de 1980. Nesse contexto, tanto os varejistas como os fabricantes buscavam maximizar seus ganhos individuais nas negociações, o que gerava situações de conflito entre as partes. Tal conflito de canais encontra-se amplamente amparado na literatura, sendo discutido tanto em nível acadêmico (Diniz, 2009), como em nível de mercado (Supermercado Moderno, 2014), porém nota-se uma mudança de postura em que a simples venda de um produto ao parceiro intermediário não é o final da negociação para o fornecedor. Afinal, é o consumidor que definirá, primeiramente, em qual loja a compra será realizada e, posteriormente, quais produtos serão comprados (Alvarez *et al.*, 2008).

Fortaleceu-se assim a visão de desenvolvimento de negócio colaborativo de médio e longo prazo, visando melhorar a venda ao consumidor final e incrementar resultados (Alvarez *et al.*, 2007). Para os autores, é nesse contexto que surge o conceito de Trade Marketing como forma de orientar e apoiar as atividades de *marketing* e vendas, trabalhando em conjunto, para conseguir satisfazer as necessidades do consumidor final e do cliente varejista.

Os fabricantes perceberam o fato de que os distribuidores também devem ser considerados clientes com suas próprias necessidades e de que os conflitos de canal podem constituir barreiras para a construção de marcas fortes, o que, segundo Randall (1994), é uma condição *sine qua non* para que as empresas fabricantes sobrevivam ao novo ambiente competitivo.

Vale ressaltar que o atual contexto mercadológico vem se tornando um desafio, cada vez maior, para os fabricantes de bens de consumo gerarem vantagem competitiva com base no produto (em razão da democratização da tecnologia), no preço (por causa da dificuldade de sustentação no longo prazo) ou na promoção (pela grande exposição de comunicação e informação que os consumidores vêm sofrendo). Com isso, a gestão do canal de distribuição passou a incorporar grande potencial para o desenvolvimento de vantagem competitiva, uma vez que a estratégia do canal de distribuição é difícil de ser copiada e implementada pelo concorrente no curto prazo, pois requer uma estrutura organizacional consistente, tendo como base pessoas e relacionamentos (Rosenbloom, 2002).

Nesse sentido, a gestão do canal de distribuição vem evoluindo para uma rede muito mais informatizada e coordenada, com objetivo de ganho de eficiência operacional conjuntos e conseqüente incremento de lucros.

Os estudos formais sobre o Trade Marketing tiveram início somente a partir dos anos 1990, quando, motivados por indicações de que um fato novo estava acontecendo no mercado, os pesquisadores se interessaram pelo tema (Alvarez, 1999; Castillo, 2000; Davies, 1993; Randall, 1994; Walters & White, 1987).

Um dos primeiros teóricos a estudar esse novo conceito no mercado espanhol, Díaz-Morales (2000) esclarece que a filosofia e os pressupostos de Trade Marketing aplicados são mais importantes que a própria estrutura departamental. Pautados por esse entendimento,

Labajo e Cuesta (2004) definiram Trade Marketing como:

uma unidade organizacional como uma filosofia de trabalho que cumpre a missão de, sob a perspectiva do fabricante, estruturar a estratégia de *marketing* por canal e por distribuidor, e sob a perspectiva do distribuidor, buscar o incremento do volume de vendas, fazendo com que ambos busquem satisfazer o consumidor através de uma aliança estratégica e operacional entre ambas as partes (Labajo & Cuesta, 2004, p. 7).

Assim, o Trade Marketing propõe uma nova maneira de pensar, pois tem uma filosofia centrada no relacionamento entre fornecedor e cliente, na qual o varejista é entendido como um cliente e não apenas como um intermediário, gerando uma mudança na orientação de negócios do fabricante (Davies, 1993).

Nessa mesma linha, Alvarez *et al.* (2007) entendem Trade Marketing como uma filosofia da empresa, em que o foco no consumidor final deve ser ampliado para a ação diante desse consumidor no ponto de venda, local da arena competitiva.

Para Arbache, Santos, Montenegro e Salles (2004), Trade Marketing investiga e discute o desenvolvimento das relações entre fabricantes e canais de venda, pelo entendimento da relação entre ponto de venda, marcas e consumidor. Segundo os autores, as empresas estão buscando evoluir do estágio de vendas para o de Trade Marketing, substituindo a estratégia *push* ou *selling-in*, ou seja, empurrando produtos ao cliente pela estratégia *pull* ou *selling-out*, o que significa abastecer o mercado de acordo com a demanda de consumo, a saber, de acordo com as compras pelo consumidor final.

Nesse sentido, para Motta (2007), o Trade Marketing opera para adequar a estratégia, a estrutura e a operação das empresas à dinâmica dos canais de distribuição, visando atender melhor e mais rentavelmente seus clientes (intermediários) e, por seu intermédio, os consumidores, estabelecendo a ligação entre varejo e indústria.

Liria (2001) comenta que, para se chegar a esse novo enfoque da distribuição, sobretudo de produtos de bens de consumo, foram necessárias a aprendizagem e a troca de experiência entre os fabricantes e seus intermediários.

Além disso, foi preciso, também, entender e contribuir com o negócio dos intermediários, para que se chegasse a um resultado satisfatório para ambos os lados. Segundo o autor, tal aprendizado deu-se através da mudança e reestruturação das funções e atividades nas áreas de Marketing e Vendas dos fabricantes, visando a sua adequação às necessidades de seus compradores.

No entendimento de Labajo e Cuesta (2004), as mudanças na estrutura resultaram do fato de algumas das funções abrangidas pelo Trade Marketing, tais como gestão de espaço, arrumação e reposição no ponto de venda, serem relativamente novas para a indústria, e outras funções já estarem sendo desempenhadas nas empresas pelos departamentos de Marketing e de Vendas, e não, necessariamente, por um departamento específico de Trade Marketing.

Em seu estudo do setor varejista de bens de consumo espanhol, Díaz-Morales (2000) concluiu que algumas empresas reformulam suas estruturas de Marketing e Vendas para adaptá-las às necessidades do mercado, como uma forma de reação à demanda e com o objetivo de estabelecer uma nova relação comercial. Ainda segundo o autor, o êxito do Trade Marketing é determinado pela combinação de uma estrutura capaz de dar respostas rápidas às necessidades dos clientes e ter uma experiência de *marketing* capaz de contornar os inconvenientes de uma situação de domínio por parte dos varejistas, em oportunidades de negócio.

Ao final dessa revisão teórico-conceitual de Trade Marketing, observa-se a existência de conceitos diversos defendidos por diferentes autores, como Gonzáles (2007), Castillo (2000), Randall (1994) e Alvarez (2008), não se constatando, entre eles, substanciais diferenças ou expressivas opiniões conflitantes. Assim, considerando o objetivo desta pesquisa, o presente trabalho se baseia no conceito proposto por Alvarez (2008), para qual “O Trade Marketing pode ser entendido como o planejamento e controle das ações de venda e de mercado e dos

benefícios oferecidos ao consumidor final (*marketing*), por meio da verificação das relações de vendas estabelecidas com os varejistas (*trade*) (Alvarez (2008, p. 73)”.

Até o início da década de 1990, a indústria nacional e mundial de bens de consumo não duráveis possuíam um departamento de *marketing* e um departamento de vendas, ambos com papéis bem definidos, cabendo ao primeiro desenvolver planos de negócios que impactassem o consumidor final, considerando as variáveis do *marketing mix* (produto, preço, promoção e ponto de venda). Tal conformação organizacional ainda correspondia à utilizada, em 1980, pela primeira empresa a implementar o Trade Marketing, a Colgate-Palmolive, que, na época, teve como objetivo integrar as funções dos departamentos de *marketing* e de vendas e desenvolver uma relação mais estreita com seus distribuidores (Castillo, 2000).

Mais precisamente no Brasil, o Trade Marketing passou a ser aplicado somente no final da década de 1990. Para Alvarez *et al.* (2006), a evolução dessa área percorreu cinco etapas, a saber: (a) iniciou pela fase de vendas, com o Trade Marketing se limitando a atender às demandas de curto prazo vindas dos clientes e da própria área de vendas da empresa; (b) migrou para a fase de *marketing*, focada na busca de ganhos no ponto de venda por meio das ações promocionais e *merchandising*; (c) adentrou a terceira fase, a do cliente, quando a área começou a interagir de forma mais eficaz, organizando atividades customizadas nos clientes, de forma a gerar benefícios mútuos; (d) evoluiu para a quarta fase, a do resultado financeiro, com o Trade Marketing aprimorando as análises e ações para a melhoria de lucro do negócio, do ponto de vista da empresa e do cliente; e (e) alcançou o desenvolvimento de novos negócios, baseando-se na importância da interação com o consumidor dentro dos pontos de venda.

Silva *et al.* (2011) avaliam que tanto Alvarez (2008) quanto Castillo (2000) apresentam o *Trade Marketing* como tendo tido uma evolução de uma área com enfoque operacional – de execução de ações mais operacionais com resultados de curto prazo – para

uma área com enfoque estratégico, no sentido de ser pertinente ao desenvolvimento das estratégias de negócio das empresas.

Nesse sentido, Arbache *et al.* (2004) explicam que o conceito Trade Marketing tem sido utilizado de forma equivocada por algumas empresas, quando o consideram um conjunto de ferramentas orientadas para a promoção e comunicação de produtos, pois trata-se de um modelo de parceria entre os fabricantes e seus canais de distribuição para conquistar o consumidor no ponto de venda, através da adaptação de produtos, logística e estratégia de *marketing*.

Segundo Alvarez (2008), da mesma forma que o *marketing* tem os 4Ps como as variáveis controláveis de seu *Marketing Mix* (produto, preço, promoção e ponto de venda), o Trade Marketing também tem suas variáveis controláveis representadas pelo *Trade Marketing Mix*, cujos elementos foram descritos por Davies (1993) e são apresentados a seguir.

a) Mix de produtos – busca a diferenciação por meio da inovação ou de produtos dedicados ou exclusivos que ajudem o varejista a manter seu nível de competitividade. Alvarez (2008) recomenda o estudo do *mix* de produtos adequado a cada cliente ou tipo de cliente por canal, para evitar os “conflitos de canais”, de modo a inviabilizar ações que utilizem os produtos como elemento de disputa entre os clientes varejistas.

b) Propaganda, promoção e *merchandising* – trata-se da atividade mais visível e na qual o Trade Marketing tem maior ação direta e autonomia, pois visa ao balanceamento entre a promoção do produto no ponto de venda e as promoções gerais de preço, buscando, ainda, o equilíbrio com a propaganda dirigida ao consumidor final, para construir a imagem da marca e do produto. Segundo Alvarez (2008), o Trade Marketing deve avaliar essas atividades a partir de um plano estruturado, e não apenas como ações pontuais ou emergenciais, como no caso de altos estoques ou alguma ação pontual da concorrência. No entanto, o autor esclarece

que, além de manter contratos de médio e longo prazos por cliente e canal de vendas, o Trade Marketing ainda necessita de planos contingenciais ou operações padrão que possam ser utilizadas em situações emergenciais, tais como venda de um produto com maus resultados, venda de um produto com altos estoques, melhora de relações de vendas com os clientes, solução para um conflito de canal não esperado, dentre outras.

c) Vendas e canais – para Alvarez (2008), o Trade Marketing deverá influenciar nas verbas que a equipe de vendas disponibiliza para negociações, por canal e tamanho de cliente. Para tanto, necessário se faz uma forte interação entre as equipes de vendas e de Trade Marketing, participando nas negociações de ações de ponto de vendas, em ações promocionais que possam ser oferecidas aos clientes e que sirvam como argumento de vendas, bem como uma atenção especial à preparação de planos comerciais para os principais clientes e orientação à equipe de vendas a respeito de políticas comerciais, para que não haja conflitos regionais de canais. Para tal, Davies (1993) propõe a substituição dos vendedores tradicionais por profissionais de vendas especializados nos principais clientes (*key accounts*), que possuem uma alta participação no faturamento, denominados de *trade marketers*, segundo neologismo citado pelo autor.

d) Serviço e logística – a prestação de serviços e logística é o principal elemento de negociação e atendimento, pois normalmente existirão diferenças entre o que o varejista deseja e demanda e o que o produtor pode efetivamente fornecer (Davies, 1993). Assim, necessário se faz estabelecer um programa de serviços a serem oferecidos do ponto de vista da exposição de produtos, ações promocionais para os consumidores visando ao *selling out* e aos estoques dos produtos nos clientes, ao treinamento da equipe do cliente e à orientação da atividade logística em ações promocionais do ponto de venda (Alvarez, 2008).

e) Preço – deve-se evitar a consideração deste item como o principal ponto de negociação, buscando ampliar o conceito para o valor dos produtos e serviços oferecidos,

discutindo com os clientes o posicionamento, o giro e as margens praticadas, acordando preços especiais em promoções realizadas e estabelecendo com os clientes objetivos de ganho em produtos e promoções (Davies, 1993).

f) Resultados e rentabilidade – existe uma dificuldade natural em se medir objetivamente os resultados das ações de *Trade Marketing*, basicamente, em decorrência de dois fatores: de um lado, as atividades são compartilhadas com diversos setores e, de outro, muitas ações são de longo prazo e ligadas a fatores subjetivos, impossíveis de serem avaliados ou percebidos no curto prazo. Por outro lado, é importante, na atividade de Trade Marketing, não se esquivar de medir a eficiência (verificar se as atividades foram realizadas) e eficácia (certificar-se de que os objetivos foram alcançados) de suas ações, bem como avaliar o retorno sobre os recursos investidos, mesmo sendo claro que, muitas vezes, a dificuldade de sua medição está ligada à falta de objetivos (quantitativos ou qualitativos, de vendas ou divulgação, de curto ou longo prazo) (Alvarez, 2008).

g) Sistemas de informação – um dos fatores que determina o diferencial das empresas é a forma como estas utilizam a informação. Assim, passa a ser um ponto estratégico para as organizações a capacidade de gerar, analisar, controlar e distribuir as informações. Para Alvarez (2008), o sistema de informação do Trade Marketing constitui a base dos diversos participantes do processo: *marketing*, vendas, logística, compradores dos clientes, setores de *marketing* e Trade Marketing do cliente e outros departamentos. A necessidade das tomadas de decisão e o convencimento dos envolvidos da necessidade de implantar ações fortalecem essa percepção de importância. Por isso, a equipe de gestão deve se preocupar com a qualidade, variedade e profundidade das informações, adotando a definição de critérios para definir as informações absolutamente relevantes ao negócio da empresa, sob pena de se perder em um emaranhado de números sem objetividade ou praticidade de uso.

Como a função de Trade Marketing envolve uma visão ampla do negócio, permitindo

contribuir e orientar ações de *marketing* e vendas, esse departamento necessita de independência, a fim de assegurar a estratégia do negócio, pois, segundo Alvarez (2008), se vinculado a vendas, tende a tornar-se operacional. Quando vinculado ao *marketing*, tenderá a replicar suas ações para o consumidor final no ponto de venda (Alvarez, 2008).

Para Alvarez (2008), na maioria das empresas de bens de consumos, a área de Trade Marketing foi construída de maneira empírica, uma vez que tinha o objetivo de cobrir deficiências distintas de acordo com as diferentes necessidades das empresas nas quais estavam inseridas.

Existem nas empresas hoje diversas estruturas da área de Trade Marketing. Essas estruturas podem ser divididas por tipo de canal de atendimento, por marcas ou por regiões geográficas, e um modelo não necessariamente invalida o outro (Silva *et al.* (2011). Para os autores, esta é uma questão que ainda precisa evoluir bastante nas empresas de bens de consumo pesquisadas para que se identifique para quais desafios cada estrutura é melhor apropriada.

Admitindo que o papel de Trade Marketing é desenvolver novas oportunidades de negócio, cabe aos profissionais de Trade Marketing dos fabricantes conhecerem em profundidade a estratégia do varejo para cada tipo específico de formato, uma vez que cada um deles exige procedimentos e abordagens distintas (Serralvo, João, & Cardoso, 2011). Este desafio é ainda maior devido ao surgimento dos varejo multiformato, que na tentativa de rentabilizar o seu negócio, diversifica a sua operação em formatos de lojas diferentes.

A seguir, dá-se início a revisão teórica do varejo multiformato:

2.2 Varejo multiformato

É no comércio varejista que o consumidor chancela o valor dos bens produzidos pela indústria, que tem no contato direto com os consumidores seu maior ativo, por possibilitar a identificação das preferências do mercado, traduzindo tais demandas para que sejam atendidas e, por consequência, impulsionem as vendas ou indiquem pressões competitivas para mudanças (Guidolim, Costa, & Nunes, 2009).

O papel do varejista é realizar a compra de produtos em quantidades relativamente grandes dos atacadistas, produtores ou outros fornecedores, para pulverizar a venda em quantidades menores ao consumidor final, não importando a forma pela qual os bens e serviços são vendidos, ou seja, se por autosserviço, internet, venda pessoal, correio, telefone e o local, ou seja, se loja, internet, rua, residência (Levy & Weitz, 2000; Urdan & Urdan, 2006).

No entendimento de Parente (2014), o varejo constitui:

todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista faz parte do sistema de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel intermediário, funcionando como um elo entre o nível de consumo e o nível de produção (Parente (2014, p. 22).

Avalizando esse conceito, Levy e Weitz (2000, p. 27) atestam que o varejo “é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”. Para o autor, ao fornecer variedade em pequenas quantidades e manter o estoque à disposição do cliente, além de formas de crediário para financiamento, o varejista está agregando valor ao consumidor.

Numa tentativa de sintetizar as definições apresentadas, pode-se dizer que o varejo representa o momento conclusivo da cadeia de distribuição, em que o contato com o cliente final deve significar o atendimento das expectativas do mercado fornecedor com o mercado consumidor.

Uma observação importante realizada por Oliveira e Machado (2003) é que o segmento varejista brasileiro é caracterizado como um oligopólio diferenciado com franja. Isso porque, apesar do intenso processo de expansão das grandes redes varejistas no Brasil, o segmento ainda apresenta um grande número de pequenos varejistas independentes.

Tem-se, pois, que o grupo de pequenos varejistas tem papel fundamental no funcionamento do mercado tanto por abastecer regiões geográficas fora da área de influência do grupo dominante como por diminuir a atenção sobre o efetivo poder desse grupo. Segundo Cyrillo (1987), a franja constitui um elemento limitador do poder de mercado, pois possui velocidade de reação superior aos concorrentes potenciais, afetando diretamente a conduta das empresas dominantes e, conseqüentemente, exercendo um importante impacto sobre os preços praticados para o consumidor e fornecedor.

Dessa forma, advém dessa relação comercial a importância do varejo para a economia, que vai além de sua significativa participação no valor adicionado e no volume de emprego, seja exercendo papel relevante na coordenação de cadeias de valor, incentivando a qualidade e a competitividade dos fornecedores, seja criando novas formas de relacionamento com o consumidor, estimulando o desenvolvimento de novos canais de venda (Guidolim, *et al.* 2009).

Segundo Levy e Weits (2000), o varejo não pode atingir alto desempenho simplesmente satisfazendo as necessidades dos clientes. Precisa também estar bem atento para garantir que os concorrentes não atraiam seus clientes.

No Brasil, a entrada de grandes redes varejistas internacionais vem aumentando a concorrência do setor; aliado ao processo de estabilidade econômica, passou a verificar menos disparidades entre os preços praticados reforçando a necessidade de diferenciação. Dentre os principais fatores de concorrência, podem-se destacar: preço, crédito ao consumidor e qualidade dos serviços prestados, o que implica investimentos em expansão e busca constante

de maior eficiência (BNDES, 2000). Verifica-se que a concorrência acontece não apenas entre as lojas com mesmo formato, mas também com outros formatos de varejo.

Para Corstjens e Corstjens (1995), o varejista possui uma série de recursos, desde os mais físicos, como a localização da loja, passando por sistemas e pessoas, até os mais intangíveis, como as informações sobre os consumidores e os controles das variáveis do *mix de marketing*. À medida que vão se sofisticando, utilizam cada vez mais esses bens para criar uma vantagem competitiva sustentável.

Então, como alternativa de garantir margem de lucro na comercialização de produtos cada vez mais parecidos, os serviços têm se tornado essenciais. Para Rust, Zeithaml e Lemon (2001), a maior prioridade do varejo é compreender o impacto da qualidade dos serviços na obtenção do resultado financeiro, para a manutenção e a fidelização dos clientes.

Nesse sentido, segundo Serrentino e Souza (2002), foi a partir da década de 1990 que a preocupação com o cliente passou a fazer parte do cotidiano do varejo. Essa preocupação se estendeu para a busca do conhecimento dos hábitos, das atitudes e dos padrões de comportamento. Novos formatos surgiram com lojas temáticas, expansão de *home shopping*, televentas, entre outras formas de atendimento especializado.

Assim, o formato das lojas se transformou em elemento estratégico tanto para as grandes lojas, como para aquelas de menor porte, pois, independentemente do tamanho, todos estão competindo entre si. Kotler (2000) descreve os principais formatos de loja, que se apresentam a seguir.

a) Loja de especialidade: apresenta uma linha restrita de produtos com grande variedade, como lojas de vestuário, artigos esportivos, móveis, floriculturas e livrarias.

b) Loja de departamentos: oferece várias linhas de produtos, tais como produtos para o lar, vestuário, utensílios domésticos, artigos de caça e pesca, produtos de decoração, etc. Cada linha em seu departamento separado.

c) Supermercado: operações de autosserviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume; projetado para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica.

d) Lojas de conveniência: estrutura de pequeno porte, localização próxima às áreas residenciais, funcionando em horários prolongados, preços ligeiramente mais altos. Apresenta uma variedade limitada de produtos.

e) Lojas de descontos: mercadorias do tipo padrão, vendidas a preços mais baixos, com margens menores e volume maior; as verdadeiras lojas de desconto vendem normalmente mercadorias a preços mais baixos e oferecem principalmente marcas nacionais.

f) Varejistas *off-price*: oferecem produtos com preços agressivos, pois geralmente são sobras de mercadorias, pontas de estoque e produtos com pequenos defeitos ou avarias.

g) Lojas de fábrica: são pontos-de-venda de propriedade dos fabricantes e por eles administradas; normalmente vendem sobras de estoque, itens fora de linha ou produtos defeituosos.

h) Clubes de atacadistas: atendem a pequenos negócios e membros de grupos de órgãos governamentais, organizações sem fins lucrativos e algumas grandes corporações; operam em grandes instalações de baixo custo operacional, semelhantes aos depósitos, e dispõem de poucos artigos supérfluos; oferecem preços menores que os praticados na média do mercado.

i) *Showroom* de vendas por catálogo: ampla seção de mercadorias de alto preço, alta rotatividade e marcas vendidas com descontos; os clientes encomendam as mercadorias de um catálogo na loja e então retiram essas mercadorias em uma área de entrega dentro da loja.

A partir de então, algumas mudanças no comportamento do consumidor incentivaram o desenvolvimento do multiformato, conforme Tabela 4. Observa-se que, além de passar menos tempo no ponto de vendas, o nível de lealdade dos clientes baixou. E isso ocorre porque é

cada vez maior a quantidade de consumidores entusiasmados em usar múltiplos canais durante o processo de compras (Konus, Verhoef, & Neslin, 2008).

Tabela 4

Mudança no comportamento dos consumidores

Variável	1998	2010
Compras planejadas	86%	76%
Consumidores que planejam a categoria que vão comprar, porém não planejam a marca	21%	16%
Tempo médio gasto na loja varejista	1h18min	34min
Lealdade às lojas	58%	15%

Nota. Fonte: Adaptado de. D'Andrea, Cònsoli, & Guissoni. (2011). *Shopper Marketing: a nova estratégia integrada de marketing para a conquista do cliente no ponto de venda*. São Paulo: Atlas.

Segundo Messinger e Narasimhan (1997), a escolha dos consumidores por um formato varejista baseia-se em sortimento, preço, conveniência transacional relacionada ao tempo de compra e logística e, possivelmente, na utilidade da experiência de compra. A proposta a ser oferecida em cada formato envolve o posicionamento de alguns elementos externos: (a) *mix* de produto – variedade da linha, qualidade, serviços; (b) preço – preço, crédito, benefício/custo; (c) promoção – propaganda, ofertas, sinalização; (d) apresentação – loja, departamentalização, planograma; (e) serviço – atendimento, rapidez, serviços; e (f) ponto – localização, acesso, visibilidade (Parente & Barki, 2014).

	Estratégias	Táticas
PREÇO	<ul style="list-style-type: none"> •Estratégia de maximização de lucros •Preços acima de mercado •Aceitação de todos os cartões de crédito •Política de demarcação tarde 	<ul style="list-style-type: none"> •Preço flexível •Definição de preço de novo produto •Preços psicológicos •Alinhamento de preços
PRODUTO	<ul style="list-style-type: none"> •Grande amplitude e profundidade da variedade •Destaque para marcas próprias •Posicionamento inicial no ciclo da moda •Alto nível de qualidade e preço dos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> •Introdução de novos produtos •Exclusão de produtos •Aumento da variedade •Redução de variedade
PROMOÇÃO PROPAGANDA	<ul style="list-style-type: none"> •Definição da verba de propaganda •Verba das promoções •Mensagem destacando moda •Concentração na mídia impressa 	<ul style="list-style-type: none"> •Seleção específica de veículos •Formato do folheto de ofertas •Periodicidade dos anúncios •Calendário promocional
LOJA E APRESENTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> •Lojas com 1 a 2 mil m2 de área de vendas •40% do espaço para departamento X •Categorias que receberão maior destaque •Padrão de apresentação interna da loja 	<ul style="list-style-type: none"> •Arrumação das vitrines •Planograma por categoria •Cor do uniforme dos funcionários •Localização dos totens de sinalização
ATENDIMENTO O E SERVIÇO	<ul style="list-style-type: none"> •Nível básico de serviço no atendimento •Pequena gama de serviços oferecidos •Grande ênfase em treinamento •Remuneração fixa para vendedores 	<ul style="list-style-type: none"> •Sistemas de entregas de mercadoria •Empacotamento •Pesquisa para avaliar atendimento •Procedimentos para devoluções
LOCALIZAÇÃO E EXPANSÃO	<ul style="list-style-type: none"> •Prioridade para expansão na região sul •Aumentar a concentração geográfica •Localização em grandes shopping centers •Regiões de classes A e B 	<ul style="list-style-type: none"> •Método de pesquisa de localização •Shoppings onde localizar novas lojas •Previsão de vendas para novas opções •Seleção de pontos específicos

Figura 3 – Exemplos de decisões estratégicas e táticas no composto varejista

Fonte: Parente, J. & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. 2a ed. São Paulo. Atlas. p. 63

É possível verificar na Figura 3 que para cada elemento externo do varejo pode-se definir uma estratégia que desencadeará ações táticas. Por sua vez, Goldman (2001) ampliou esse entendimento, estabelecendo uma distinção entre a oferta e o *know-how* do formato. O primeiro inclui elementos externos (preço, produto, promoção e propaganda, apresentação, serviço e localização), que apresentam os benefícios funcionais, sociais, psicológicos, estéticos e de entretenimento, atraindo consumidores para as lojas. O segundo inclui elementos internos que determinam a força operacional e a direção estratégica de um varejista. O *know-how* reúne elementos da tecnologia do varejo, como sistemas, métodos, procedimentos e técnicas, e da cultura do varejo, como conceitos, normas, regras, práticas e

experiências. Enquanto os elementos externos são visíveis aos consumidores, muitos dos aspectos de *know-how* são tácitos.

Na Tabela 5, verificou-se que a composição de cada um dos elementos varejistas caracterizará um formato específico de loja.

Tabela 5

Comparativo das características hiper, super, loja de vizinhança e atacarejo

Formato	Sortimento	
	Qtde itens	Categorias disponíveis
Hipermercado	45.000 - 65.000	eletrônicos, textil, livros/ CD/ DVD, pet, jardinagem hortifruiti, padaria, açougue, peixaria alimentos frescos e industrializados higiene & beleza e limpeza do lar
Supermercado	15.000	hortifruiti, padaria, açougue, peixaria alimentos frescos e industrializados higiene & beleza e limpeza do lar
Loja de vizinhança	4.000	açougue, padaria, hortifruiti, alimentos industrializados higiene & beleza e limpeza do lar
Atacarejo	7.000 -10.000	embalagens fechadas, fracionadas ou unidades alimentar, higiene e beleza maquinário: forno elétrico, balcões refrigerados descartavés (guardanapos, copos plásticos) itens de cozinha (panelas, louças)
Clube de compras	6.500	itens diferenciados importados embalagens exclusivas alimentos, limpeza, vestuário, utilidade doméstica e eletrônico

Nota. Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com base em dados das redes Wal Mart, Companhia Brasileira de Distribuição e Carrefour (2015).

Por exemplo, a loja de vizinhança é sinônimo de conveniência. O consumidor utiliza esse formato de varejo quase diariamente, buscando encontrar, da forma mais fácil e ágil possível, o produto de que necessita. Conforme atestado na Tabela 5, seu sortimento de produtos é enxuto, quando comparado com outros tipos de varejo, por ser focado nos produtos básicos do dia a dia. Por isso, essas lojas devem dispor de um ambiente agradável, acolhedor.

Nesse contexto, tem-se que o formato de uma empresa varejista permite uma análise de seu posicionamento no mercado (Goldman, 2001). Para Morganosky (1997), a tendência de

diversificação de formatos contribui para *over-storing* e uma disputa entre lojas de diversos formatos, revelando uma oportunidade e um problema. A oportunidade reside no fato de que um novo formato (por exemplo, lojas de desconto) tende a conquistar mais consumidores. No entanto, eles estão dividindo consumidores com varejistas de outros formatos. Segundo esse autor, essa disputa entre diversos formatos propicia maior amplitude de escolha para os consumidores. Para atender a eles, de forma ampla, muitos varejistas buscam não limitar suas vendas a um único formato e e/ou canal. Assim, passam a ter uma cadeia de lojas atuando com diversos formatos, que propiciam maior/menor sortimento, diferentes posicionamentos de preços e maior/menor amplitude de serviços.

No entendimento de Schröder e Zaharia (2008), é crucial para os varejistas entenderem o que motiva o cliente a comprar em um único canal ou múltiplos canais e, dentre os fatores que detectaram para escolha do canal de compra, destacaram três: (a) a orientação para a conveniência – que caracteriza consumidores que veem as compras como um processo racional de solução de problemas, sendo importante para a aquisição do produto o mínimo de investimento de tempo, esforço físico e mental; (b) a busca por independência – que descreve a necessidade da condição de se realizarem as compras livre de restrições, como 24 horas por dia, sete dias na semana e, se possível, independente da localidade do varejista; e (c) o risco percebido – que pode ser sentido como uma das mais importantes barreiras à compra, uma vez que algumas condições, como não poder examinar fisicamente os produtos, não poder influir no processo de entrega, usar indevidamente o cartão de crédito e correr os riscos do pós-compra como desempenho inadequado do produto e problemas com garantia, trocas e reparos, podem levar os consumidores a preferirem formatos convencionais de varejo.

Verhoef, Neslin e Vroomen (2007) identificaram três motivos para a procura e compra em canais diferentes. O primeiro motivo seria a percepção do consumidor de que, no caso da busca, existem atributos em um canal que excedem o de outro, assim como, no caso da

compra, o outro canal possui atributos melhores do que o canal da busca. Outro motivo seria o *lock-in* do canal, isto é, atitudes voltadas à busca em um determinado canal se traduzem em elevadas atitudes voltadas para a compra no mesmo canal. Se um canal possui baixo *lock-in*, então é provável que o consumidor vá buscar outro canal para a compra, como normalmente ocorre com a internet. Por último, a sinergia cruzada entre canais, isto é, a busca no *Canal A* melhora a experiência de compra no *Canal B*. Ou seja, a busca em um canal e compra em outro pode gerar benefícios econômicos. Por exemplo, a busca por produtos na internet leva a informações de preço que permitem melhor negociação na loja.

O desafio do varejo multiformato é garantir que o novo ambiente gere venda incremental, o que requer uma proposta de valor superior ao canal existente. Para Alba e Hutchinson (1997), o novo canal deve desenvolver capacidades complementares que neutralizem as fraquezas do canal atual e ofereça funcionalidades compatíveis que encorajem a compra entre canais.

Conforme Serrentino e Souza:

O varejo multiformato consiste em estabelecer relacionamentos com o cliente e atendê-lo onde, quando e como ele quiser. As expectativas, motivações e padrões de compra são diferentes entre os diversos canais de vendas. Assim, eles se complementam, em vez de concorrerem entre si. (...) Cada canal possui atributos únicos que o distinguem e que motivam o consumidor em diferentes momentos (Serrentino & Souza, 2002, p. 123).

Dessa forma, o termo multiformato tem sido utilizado para representar os varejistas que oferecem seus serviços por meio de mais de um formato de loja (Levy & Weitz, 2009). Assim, “O varejo multiformato, portanto, é um modelo que proporciona atendimento a consumidores diferentes em lojas diferentes, apesar de constituírem a mesma rede de lojas.” (Pastore, 2014).

Tem-se, pois, que o modo multiformato reúne varejistas multiformatos, que oferecem aos consumidores novas maneiras de satisfazer suas necessidades, estando particularmente

adaptado a consumidores que se comportam de maneiras distintas, com necessidades diferentes, em tempos diferentes e lugares diferentes (Schroder & Zaharia, 2008).

Vale ressaltar que o uso de multiformatos traz maior complexidade para a gestão das empresas, visto que há um aumento dos custos operacionais, gerando dificuldade na implementação dos diferentes canais (Porto, 2006). O grande desafio para o varejo está, dessa forma, na integração dos multiformatos em diversos aspectos, como infraestrutura de retaguarda, política de preços, política de comunicação, visão do cliente, serviço de pós-venda, logística e incentivo às vendas conjuntas nos vários canais, em detrimento da concorrência entre os canais.

Porém, deve-se considerar que as vantagens da atuação por multiformatos vão além das economias de escala e escopo. Segundo estudos apresentados por Serrentino e Souza (2002), os chamados consumidores multiformatos geram mais retorno para as empresas do que os consumidores que utilizam apenas um canal de venda.

Nesse sentido, tem-se que, no multiformato, o gerenciamento efetivo do consumidor é bastante complexo, por requerer uma gestão das crenças e atitudes dos consumidores vindos das experiências do canal anterior, além de uma compreensão das expectativas emergentes do novo ambiente (Kwon & Lennon, 2009). Segundo Paulins e Geistfeld (2003) e Wilde, Kelly e Scott (2004 *apud* Kim *et al.*, 2005), os consumidores podem manter ou mudar de canal, dependendo dos atributos percebidos.

Assim, os varejistas multiformatos oferecem aos consumidores novas maneiras de satisfazerem suas necessidades, adaptando-se, para tal, particularmente, àqueles que se comportam de maneiras distintas, com necessidades diferentes, em tempos diferentes e lugares diferentes (Schroder & Zaharia, 2008). Por isso, torna-se crucial, aos varejistas, entender o que motiva o cliente a comprar em um único canal ou múltiplos canais (Konus *et al.*, 2008; McGoldrick & Collins, 2007; Schroder & Zaharia, 2008).

Dessa forma, um formato bem integrado de multiformato permite que os consumidores examinem as mercadorias em um canal, compre-as em outro canal e, finalmente, busquem-nas e, possivelmente, retomem-nas em um terceiro canal. Ou seja, o varejo multiformato oferece sinergias, uma vez que resulta em uma base maior de clientes, aumento de faturamento e aumento de *market share*. Em uma estratégia multiformato bem estruturada, os consumidores veem a empresa como entidade única do varejo com alternativas complementares de distribuição (Berman & Thelen, 2004).

A parceria entre o fabricante e a indústria é essencial para somar conhecimentos que levem ao entendimento de que o cliente busca, em cada formato de loja, obter, simultaneamente, um sortimento adequado que o atraia e que seja rentável (Nielsen Company, 2013).

Segundo Kotzabb e Teller (2003), nesse novo ambiente competitivo, os varejistas e os fabricantes estão cada vez mais unidos para buscar um objetivo único: o aumento de desempenho operacional.

2.3 A correlação do Trade Marketing e o varejo multiformato

O acentuado processo de transformação na relação entre os fabricantes e o varejo passou a ser retratado no início da década de 1980 como resposta a uma profunda modificação no comportamento do consumidor, que passou a contar com um amplo conjunto de opções de marcas de produtos e de operações varejistas, tornando-se a cada dia mais exigente (Motta, 2007).

Os fabricantes tiveram de rever sua antiga posição de que os varejistas constituíam tão-somente uma parte de seu *marketing mix*, para reconhecer sua importância nesse novo cenário mercadológico. Afinal, é o consumidor que definirá, primeiramente, em qual loja a compra será realizada e, posteriormente, quais produtos serão comprados (Alvarez *et al.*, 2008).

Nesse contexto, o conceito de Trade Marketing surge como forma de orientar e apoiar as atividades de *marketing* e vendas, trabalhando em conjunto, para conseguir satisfazer as necessidades do consumidor final e do cliente varejista (Alvarez *et al.*, 2008).

Por parte da indústria, a execução do Trade Marketing exige uma investigação detalhada do comportamento do consumidor – termo que define o consumidor durante seu ato de compra – e das formas mais eficazes para impactá-lo, incrementando as vendas em cada canal e para cada cliente (Motta, Santos, & Serralvo, 2008). Assim, um dos grandes desafios da área de Trade Marketing é entender os diversos perfis do consumidor, de modo a poder melhor determinar quais as estratégias e táticas a serem enfatizadas em termos das variáveis do *Trade Marketing Mix* (Sponton, 2008).

Díaz-Morales (2000) identificou cinco atribuições principais do Trade Marketing entre a empresa fabricante e o canal de distribuição: (a) construir uma base de dados relativa à atividade dos principais clientes, dos principais competidores, das motivações dos consumidores, da atividade promocional exercida pela concorrência etc.; porém, se atuarem sem a colaboração dos varejistas no compartilhamento de dados, isso torna os fabricantes incapazes de entender, completamente, as necessidades do consumidor (Shankar *et al.*, 2011); (b) criar planos para alcançar os objetivos das marcas por canais de distribuição; (c) identificar oportunidades de incremento do volume nos canais de distribuição e nas principais contas; (d) desenvolver caminhos criativos, para obter aumento de volume de vendas mediante promoções orientadas aos consumidores; e (e) assegurar que todas as atividades serão analisadas quanto à viabilidade econômica.

Normalmente, as estratégias de Trade Marketing são desenvolvidas e formalizadas mediante a elaboração e aprovação de um plano anual de negócios por canal de distribuição. Nesse plano anual, deve ser definido o papel de cada canal, que deve atuar como gerador de maior volume adicional (proporcionar escala de volume para a empresa) e de rentabilidade

(proporcionar equilíbrio de rentabilidade no resultado da empresa), ou então, alavancar a imagem da empresa que, mesmo apresentando baixo volume de vendas, estabelece um posicionamento estratégico que propicia visibilidade para as marcas (Motta & Silva, 2006).

No desenvolvimento desse plano anual, é preciso levar em consideração que o Trade Marketing deve antecipar as necessidades do varejo. E como o multiformato é uma estratégia vigente no varejo brasileiro, pretende-se, com este estudo, contribuir com a área de Trade Marketing das indústrias de bens de consumo, de forma a detectar, sob a perspectiva do varejo, quais suas possíveis contribuições para a atuação do supermercadista multiformato.

3 Método da Pesquisa de Campo

No capítulo anterior foram apresentadas e relacionadas as principais questões referentes ao *trade marketing* e ao varejo multiformato. Após a revisão da literatura, como forma de contribuir para melhoria do conhecimento na área do Trade Marketing, foi realizada uma pesquisa de campo a fim de compreender as oportunidades desse campo de estudo no varejo multiformato.

Nas próximas subseções deste capítulo, descrevem-se o tipo e o modelo de pesquisa escolhidos. Ademais, discutem-se a abordagem metodológica da pesquisa de campo, assim como os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Abordagem do método de pesquisa de campo

Vários são os métodos de realização de uma pesquisa social e cada método tem seus pontos fortes e limitações a serem definidos pelo problema de pesquisa, pelo controle do pesquisador sobre o evento e pelo grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos históricos (Yin, 2005).

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa social pode ser classificada em dois tipos: quantitativa e qualitativa. Enquanto a pesquisa quantitativa procura seguir um plano previamente estabelecido com hipóteses e variáveis definidas para medir e enumerar eventos, a pesquisa qualitativa busca a obtenção de dados descritivos mediante contato direto do pesquisador com o objeto de estudo, visando o melhor entendimento dos fenômenos, segundo a perspectiva dos envolvidos na situação em estudo (Silva, Godoy, & Andion, 2010).

Dessa forma, as pesquisas realizadas por meio de abordagem qualitativa requerem que o investigador seja rigoroso no objeto de estudo a ser investigado. Nesse caso, o pesquisador tem o ambiente como fonte de dados (Alves-Mazzotti & Gewandesnadjer, 2004).

No caso deste estudo, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, por oferecer uma relação dual entre o mundo real e o sujeito. Quanto aos fins, a pesquisa realizada foi exploratória, uma vez que:

- a) há intenção de familiarização das oportunidades do *trade marketing* no varejo multiformato de uma empresa de alta representatividade nesse setor;
- b) a pesquisadora não dispõe de dados para realizar uma pesquisa de caráter conclusivo;
- c) pretende-se estabelecer um comparativo entre a teoria de *trade marketing* e sua utilização nos varejos multiformatos.

3.2 Escolha do método de estudo de caso para pesquisa de campo

Quanto ao método de investigação, trata-se de um estudo de caso – “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (Vergara, 2009, p. 43).

No entendimento de Fernandes e Gomes (2003), o estudo de caso constitui um método amplamente utilizado em pesquisas exploratórias e trata-se de uma abordagem investigativa em profundidade de uma unidade de interesse, que pode ser única ou múltipla, e cujos agentes, os sujeitos da pesquisa, podem ser uma ou mais pessoas, famílias, produtos, empresas ou unidades de empresas, órgãos públicos ou mesmo países. “Enfim, trata-se do estudo de casos isolados, em que a análise deve ser feita com profundidade, detalhadamente e de forma exaustiva, considerando as influências internas e externas” (Vergara, 2009, p. 43).

Pelas características mencionadas, o estudo de caso apresenta algumas vantagens: (a) o estímulo a novas descobertas; (b) a ênfase na totalidade – focaliza o problema como um todo, superando o problema comum em levantamentos em que a análise individual dá lugar à

análise de traços; e (c) a simplicidade dos procedimentos, quando comparados com outras modalidades (Gil, 1999, p. 59).

Segundo Yin (2005), como estratégia de pesquisa, o estudo de caso compreende um método que abrange tudo – a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise destes. Este é o caso desta pesquisa que visa identificar como o Trade Marketing pode contribuir para o desenvolvimento do supermercadista multiformato.

3.3 Escolha do projeto do estudo de caso

Um projeto de estudo de caso deve ser escolhido e definido de maneira a abordar, de forma apropriada, o problema de pesquisa em questão. De acordo com Yin (2005), há duas dimensões principais que devem ser consideradas: o número de casos a serem estudados e a natureza do estudo.

Em relação à quantidade de casos a serem estudados, deve-se fazer a distinção sobre a utilização de casos únicos e de casos múltiplos. Quanto à natureza do estudo, Yin (2005) aponta duas alternativas: estudo de caso incorporado ou estudo de caso holístico. Nos estudos de caso incorporado, dá-se atenção a subunidades de análise, que podem ser processos, reuniões, funções ou locais pré-determinados, enquanto no estudo de caso holístico o foco central é a natureza global de um programa ou organização, ou seja, da unidade de análise, analisando-a de maneira holística.

Stake (1994) propõe outra classificação para os estudos de caso e considera três diferentes tipos de estudo conforme o objetivo de pesquisa. O primeiro tipo de estudo de caso seria o intrínseco, que é adequado para quando o pesquisador pretende ter um conhecimento mais profundo sobre o tema em questão. Sendo assim, o caso não é escolhido porque representa outros casos, mas sim porque se tem interesse nas particularidades do caso. Nos

estudos de caso intrínsecos, não há o interesse de se obter a compreensão de problemas abrangentes ou até mesmo de se construir ou aprimorar a teoria.

O segundo tipo de estudo de caso definido por Stake (1994) é o instrumental, que tem por fim obter novas ideias do tema de estudo ou ainda proporcionar o refinamento de determinada teoria. O estudo de caso em si não é objeto de maior interesse, na verdade serve como suporte que facilita o entendimento de algo maior, ou seja, do problema de pesquisa investigado.

O terceiro tipo de estudo de caso definido por esse autor é o coletivo, em que o pesquisador estuda um conjunto de casos que servem como base para o entendimento do problema de pesquisa.

A fim de alcançar o objetivo proposto neste trabalho, a estratégia de estudo utilizada foi o estudo de caso único e incorporado. Seguiu-se a linha instrumental, no intuito de encontrar *insights* sobre o tema em questão.

3.4 Unidades de análise

Um dos pontos importantes a serem definidos no processo de elaboração de um estudo de caso são as unidades de análise. Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), a responsabilidade pela escolha do campo onde os dados são colhidos e a escolha dos participantes é do próprio pesquisador. Essa escolha deverá ocorrer de acordo com: (a) interesse pelo objeto de estudo; (b) condições de acesso às informações disponíveis e fontes; (c) tempo disponível para a permanência no campo; e (d) disponibilidade dos participantes em efetivamente contribuir com a pesquisa.

Neste estudo, a unidade de análise faz parte do *ranking* da ABRAS, mencionada na introdução deste estudo (subseção 1.3), posicionando-se entre as vinte maiores organizações

varejistas do Brasil. Devido à relevância do faturamento desse varejista e à complexidade da operação em diversos estados brasileiros, optou-se por realizar um estudo de caso único em profundidade, considerando-se que hoje essa empresa é um cliente-chave de muitas indústrias de bens de consumo.

Com o intuito de servir como base para a unidade de análise mencionada anteriormente, escolheu-se um varejista consolidado na estratégia multiformato, e que dispõe os seguintes formatos de loja: (a) supermercado (b) atacarejo e (c) filial de atacado com representante comercial.

Por envolver informações que podem ser consideradas estratégicas, acordou-se com os gestores da empresa foco da pesquisa que o nome da mesma não seria divulgado. Assim, no presente estudo, a organização pesquisada será tratada como empresa A.

A preparação da coleta de dados no estudo de caso é uma das etapas mais importantes da pesquisa. Segundo Darke, Shanks e Broadbent (1998), o tempo do pesquisador e o da fonte de pesquisa devem ser utilizados de maneira justa e, por isso, o planejamento deve ser rigoroso. A preparação se dá por meio do desenvolvimento do protocolo de pesquisa, que é, segundo Yin (2005), um instrumento que contém os procedimentos de pesquisa.

O instrumento de pesquisa é fundamental, pois confere à pesquisa confiabilidade e destina-se principalmente a orientar o pesquisador na condução da investigação. O protocolo atribui caráter científico à pesquisa, ou seja, caso seja realizada novamente, seguindo-se os mesmos passos de dado protocolo, pode-se chegar aos mesmos resultados encontrados inicialmente.

A seguir será apresentado o protocolo de pesquisa com o intuito de descrever os principais aspectos do estudo de caso.

3.5 Protocolo para o estudo de caso

Cada subseção a seguir tem como objetivo sistematizar o projeto da pesquisa, criando regras de coleta que possibilitem o desenvolvimento de um estudo que contenha o rigor científico necessário.

3.5.1 Procedimento de campo

Para Eisenhardt (1989), a informação fundamentada por mais de uma fonte de evidência, provavelmente, possui maior grau de confiabilidade. Assim, as informações colhidas em documentos e as informações obtidas nas entrevistas e as notas de campo coletadas, conjuntamente, permitiram uma adequada análise dos dados. Isso ocorreu porque o uso conjunto ou combinado de diversas fontes de evidências permite que as informações sejam confrontadas, o que confere maior confiabilidade e rigor aos resultados da pesquisa (Eisenhardt, 1989; Greenwood, 1973; Yin, 2005).

A coleta de dados para estudo de caso pode ser proveniente de seis tipos distintos de fonte de informação – documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, conforme apontado por Yin (2005).

Dessa forma, neste estudo buscou-se a utilização de múltiplas fontes de informações, com a pretensão de aproveitar os melhores aspectos de cada uma delas e também evitar vieses devido a possíveis respostas imprecisas. Yin (2005) sugere a utilização de diversas fontes de informação para proporcionar maior substancialidade e robustez dos construtos e hipóteses de pesquisa.

Para realização deste estudo de caso foram consultadas as fontes descritas a seguir.

a) Site da Empresa A

As páginas da empresa A na internet foram utilizadas como fonte de pesquisa sobre a organização e os serviços oferecidos. A empresa possui uma página institucional e três páginas independentes, sendo uma para cada formato de varejo (supermercado, atacarejo e atacado). O acesso às páginas ocorreu durante os meses de janeiro a maio de 2015.

b) Documentos

Documentos, como os encartes promocionais das lojas e notícias publicadas nas revistas especializadas no setor varejista, serviram como fonte de consulta para extração de dados complementares.

c) Entrevistas

Na empresa A, foram entrevistados os dois diretores responsáveis por cada formato de operação.

A primeira entrevista realizada foi com o diretor responsável pelos formatos atacarejos e atacado. A entrevista ocorreu em 29 de abril de 2015, no escritório da empresa, e teve duração aproximada de uma hora e meia. O entrevistado trabalha na empresa há mais de vinte anos e foi bastante receptivo para responder a todas as questões do roteiro de entrevista, além de se oferecer para ficar à disposição caso fosse necessário retomar contato para validar mais alguma informação.

A segunda entrevista foi realizada com um profissional que liderou a operação dos supermercados nos últimos anos. O entrevistado possui mais de trinta anos de experiência em empresas varejistas e trabalhou na empresa A por quatro anos. Na data da entrevista, esse profissional estava em transição para outro desafio profissional, mas continuava suportando a empresa A em projetos específicos. A entrevista foi realizada em 12 de maio de 2015, com duração de uma hora e meia.

Ambas as entrevistas foram conduzidas pela própria pesquisadora, guiadas pelo roteiro de entrevista disponível no Apêndice B. Para maior consistência das informações obtidas, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

d) Observação das lojas

A empresa A possui dois escritórios em São Paulo, sendo um para alocar a estrutura do atacarejo e atacado e outro para a estrutura do supermercado. Apesar de a empresa não possuir lojas nessa cidade e somente possuir uma filial do atacado, todas as decisões do negócio são tomadas nesses escritórios centrais, como, por exemplo, sortimento de produto, calendário promocional, entre outras.

As lojas da empresa A estão distribuídas nas regiões sul e centro-oeste, onde a empresa possui forte participação de mercado. Com a expectativa de que esse estudo reflita as oportunidades do negócio da empresa, as visitas às lojas foram divididas em duas cidades. Em 17 de abril de 2015 foram visitadas quatro lojas na cidade de Florianópolis/SC e, em 21 de maio de 2015, foram visitadas quatro lojas na cidade de Campo Grande/MS.

Na revisão do protocolo de pesquisa, inseriram-se duas lojas de minimercados, que são pequenos varejistas que se abastecem no atacarejo ou no atacado. O objetivo de inserir essas lojas no estudo foi verificar quais são as oportunidades que o Trade Marketing pode ter nesse ambiente de varejo e que possa utilizar o atacado e o atacarejo como canal de implementação dessas iniciativas. Essas visitas ocorreram em São Paulo, em 22 de maio de 2015.

Cada visita a loja durou aproximadamente 1 hora. Observaram-se os pontos do roteiro predefinido e registrou-se, por meio de anotações e fotos, aspectos considerados relevantes para o estudo. Além disso, quando possível, foram realizadas entrevistas com funcionários presentes nas lojas (gerente de loja, encarregado do setor ou promotor da indústria), com base em um roteiro pré-definido.

Tabela 6

Lojas visitadas

Formato	Loja	Entrevistado
Supermercado	Relatório de visita loja 1 (sul)	Promotor da indústria
	Relatório de visita loja 2 (sul)	Promotor da indústria/ Gerente da loja
	Relatório de visita loja 5 (centro-oeste)	
	Relatório visita loja 6 (centro-oeste)	
Atacarejo	Relatório de visita loja 3 (região sul)	Promotor da indústria
	Relatório de visita loja 4 (região sul)	Promotor da indústria/ Encarregado do setor
	Relatório de visita loja 7 (região centro-oeste)	Gerente da loja
	Relatório de visita loja 8 (região centro-oeste)	
Atacado (atendimento indireto)	Relatório de visita Minimercado 1 (sudeste)	Dono
	Relatório de visita Minimercado 2 (sudeste)	Funcionário (membro da família)

Nota. Fonte: Elaborada pela autora desta pesquisa (2015).

3.5.2 Questões iniciais do estudo

As questões iniciais são o ponto central do protocolo de pesquisa, segundo Yin (2005). As questões apontadas nesta subseção são as indagações que norteará a pesquisadora e, na verdade, serviram de lembrete durante as entrevistas.

As questões iniciais para a pesquisa de campo foram desenvolvidas com base nos *insights* gerados durante a revisão teórica, conforme as Tabelas 7 e 8.

Tabela 7

Conceitos de Trade Marketing que foram abordados durante a entrevista

TRADE MARKETING	
Tema	Autor
A profissionalização do varejo tornou o fabricante mais dependente das informações do varejista.	Alvarez, 2008
Visando melhorar a venda do consumidor final e incrementar resultados, fortaleceu-se a visão de negócio de médio e longo prazo.	Alvarez <i>et al.</i>
O Trade Marketing propõe uma nova maneira de pensar, entendendo o varejista como um cliente, e não como um canal de distribuição.	Davies, 1993 Walters e White, 1987
A filosofia e os pressupostos de Trade Marketing aplicados são mais importantes que a própria estrutura comportamental.	Díaz-Morales, 1996
Trade Marketing estabelece a ligação entre o varejo e a indústria, pela adequação da estratégia, estrutura e operação das empresas à dinâmica dos canais de distribuição, para atender melhor aos clientes intermediários e, por seu intermédio, os consumidores.	Motta, 2007 Arbache <i>et al.</i> , 2004
O papel do Trade Marketing é facilitar que varejistas e fabricantes busquem satisfazer o consumidor através de uma aliança estratégica e operacional entre ambas as partes.	Labajo e Cuesta, 2004
No Trade Marketing, o foco do consumidor final deve ser ampliado para a ação diante desse consumidor no ponto de venda, local da arena competitiva. Trade Marketing é uma ciência que investiga e discute o desenvolvimento das entre fabricantes e canais de venda, pelo entendimento da relação entre ponto de venda, marcas e consumidor.	Alvarez <i>et al.</i> , 2007 Arbache <i>et al.</i> , 2004
Trade Marketing requer o processo de aprendizagem e a troca de experiência entre os fabricantes e seus intermediários, sobretudo os varejistas. Cabe aos profissionais de Trade Marketing conhecerem em profundidade a estratégia do varejo.	Liria, 2001 Serralvo, João e Cardoso, 2011
O Trade Marketing pode ser entendido como o planejamento e controle das ações de venda de mercado e dos benefícios oferecidos ao consumidor final.	Alvarez, 2008
O Trade Marketing tem suas variáveis controláveis representadas pelo Trade Marketing Mix: <i>mix</i> de produtos, propaganda, promoção e <i>merchandising</i> , vendas e canais, serviço e logística, preço, resultados e rentabilidade, sistemas de informação.	Davies, 1993
O Trade Marketing evoluiu de uma área com enfoque peracional com resultados de curto prazo para uma área com enfoque estratégico.	Silva, Macedo-Soares e Pitasi, 2011
As principais atribuições do Trade Marketing são: construir uma base de dados relativa à atividade dos principais clientes; criar planos para alcançar os objetivos das marcas por canais de distribuição; desenvolver caminhos criativos para obter aumento de volume de vendas mediante promoções orientadas aos consumidores; e assegurar que todas as atividades serão analisadas quanto à viabilidade econômica.	Díaz-morales, 2000

Nota. Fonte: Elaborado pela autora desta pesquisa (2015).

Tabela 8

Conceitos de Varejo Multiformato que foram abordados durante a entrevista

Varejo Multiformato	
Tema	Autor
Os varejistas tentam reduzir o impacto da concorrência através da exclusividade, algo que dificulte a cópia fácil.	Levy e Weitz, 2000
A maior prioridade do varejo é compreender o impacto da qualidade dos serviços na obtenção do resultado financeiro, para manutenção e a fidelização dos clientes.	Rust, Zeithaml e Lemon, 2001
A escolha dos consumidores por um formato varejista baseia-se em sortimento, preço, conveniência transacional relacionada ao tempo compra e logística e, possivelmente, na utilidade da experiência de compra.	Messinger e Narasimhan, 1997
É crucial para os varejistas entenderem o que motiva o cliente a comprar em um único canal ou múltiplos canais, e dentre os fatores que detectaram para a escolha do canal de compra, destacaram-se três: a orientação para conveniência; a busca por independência; e o risco percebido.	Shoroder e Zaharia, 2008
O novo canal deve desenvolver capacidades complementares que neutralizem as fraquezas do canal atual e ofereça funcionalidades compatíveis que encorajem a compra entre canais.	Alba e Hutchinson, 1997
O varejo multiformato, portanto, é um modelo que proporciona atendimento a consumidores diferentes em lojas diferentes, apesar de constituírem a mesma rede de lojas.	Patore, 2014 Levy e Weitz., 2009 Shoroder e Zaharia
O gerenciamento efetivo do consumidor é bastante complexo, por requerer uma gestão das crenças e atitudes desse.	Kwon e Lennon, 2009
Os consumidores podem manter ou mudar de canal, dependendo dos atributos percebidos.	Paulins e Geistfeld, 2003;Wilde, Kelly e Scott, 2004 <i>apud</i> Kim, Park e Pookulangara, 2005
A parceria entre o fabricante e a indústria é essencial para somar conhecimentos que levem ao entendimento daquilo que o cliente busca em cada formato de loja.	Nielsen Company, 2013
Os varejistas e os fabricantes estão cada vez mais unidos para buscar um objetivo único: o aumento de desempenho operacional.	Kotzabb e Teller, 2003
A execução do Trade Marketing exige uma investigação detalhada do comportamento do consumidor e das formas mais eficazes para impactá-lo, incrementando as vendas em cada canal e para cada cliente.	Motta, Santos e Serralvo, 2008

Nota. Fonte: Elaborado pela autora desta pesquisa (2015).

As entrevistas foram realizadas individualmente. A proposta inicial do protocolo de pesquisa com as questões específicas sobre cada uma das subunidades de estudo está disponível no Apêndice A.

Inicialmente a proposta era realizar pesquisa com os diretores da empresa escolhida para responder às questões referentes à estratégia do negócio e realizar entrevista com os gerentes de dez lojas para investigar as questões referentes à implementação da estratégia multiformato. Assim, foram desenvolvidos dois roteiros de entrevistas, sendo o roteiro A para o nível estratégico (diretores de negócio) e o roteiro B para o nível operacional (gerente de lojas).

Após a entrevista piloto, verificou-se que o roteiro A não sofreu nenhuma alteração. Porém, em relação ao roteiro B, observou-se que o gerente de loja tem uma visão direcionada às questões da rotina da loja (gestão de funcionários, vendas, disponibilidade de produto, entre outros), mas não tinha uma visão clara sobre as variáveis do composto varejista para o formato daquela loja. Nesse cenário, realizou-se uma revisão do instrumento de pesquisa e a entrevista com o gerente, quando possível, passou a ser mais uma das fontes de informação levantadas nas visitas às lojas, que foram conduzidas pelo roteiro de observação. No caso do gerente não estar disponível naquele momento, considerou-se também a opinião de encarregados do setor ou promotores da indústria.

Outra alteração que foi realizada após a entrevista piloto foi em relação à amostra das lojas a serem visitadas. Inicialmente, a proposta era visitar 10 lojas da empresa A, sendo cinco no formato supermercado e cinco no formato atacarejo, dividindo essas lojas em duas cidades, uma na região sul do país e a outra na região centro-oeste. Verificou-se que as variáveis do composto varejista alteravam pouco entre lojas do mesmo formato e que seria possível reduzir as lojas visitadas sem impactar a qualidade do estudo. Assim, a amostra de lojas foi revisada englobando quatro lojas de supermercado e quatro lojas de atacarejo. Aproveitou-se esse tempo liberado da pesquisadora para inserir no protocolo de trabalho uma sugestão gerada na entrevista piloto com o diretor de negócios do atacarejo e atacado. A sugestão foi inserir no protocolo de pesquisa a visita a alguns minimercados que são atendidos pela equipe do

atacado, ou seja, não são atendidas diretamente pela indústria, mas o Trade Marketing tem uma oportunidade de, através do atacadista, disponibilizar novas ferramentas que suportem o desenvolvimento das categorias nos pequenos mercados.

As alterações descritas anteriormente podem ser observadas ao se compararem o protocolo de estudo inicial, disponível no Apêndice A, com o protocolo de estudo final, disponível no Apêndice B.

3.7 Análise e relatório de estudo

Greenwood (1973), Eisenhardt (1989) e Yin (2005) apontam que os dados obtidos em estudos de casos que utilizam várias fontes de evidência são volumosos, o que demanda complexidade de análise.

Para facilitar o processo analítico foram criadas categorias de análise, com base na literatura e de acordo com as evidências encontradas, de forma que fosse possível classificar, sistematicamente, os dados (Eisenhardt, 1989). Assim, os dados obtidos nas entrevistas, documentos e demais fontes de evidências foram classificados em categorias conforme descrito a seguir.

a) Estratégia: posicionamento da empresa; cenário competitivo; gestão do consumidor; gestão de desempenho do negócio; relação com os fornecedores; atuação atual do Trade Marketing; e expectativas em relação ao suporte do Trade Marketing para desenvolvimento das categorias no varejo multiformato.

b) Implementação: analisada pelas variáveis do composto do varejista conceituado por Parente e Barki (2014), que são: preço; produto; promoção e propaganda; apresentação da loja; atendimento; e localização.

Yin (2005) destaca a importância de se ter em mente a estratégia de análise que será realizada mediante os dados coletados. Esse autor propõe duas estratégias gerais. Uma delas é a análise baseada em proposições teóricas, que, de certa forma, está em linha com os objetivos da pesquisa e com o projeto como um todo. A outra estratégia de análise é a descritiva, ou seja, o pesquisador desenvolve uma narração sobre o caso a partir de uma estrutura descritiva composta por capítulos que concentram questões centrais. É uma alternativa à falta de proposição teórica.

Dessa forma, considerou-se a estratégia descritiva, com a confecção de um relatório descritivo sobre o caso.

A seguir, no capítulo 4, apresenta-se o estudo de caso.

4 Análise dos resultados do Estudo de Caso

Nesta seção apresenta-se o resultado da pesquisa de campo do caso estudado, coerente com a revisão teórica realizada e com os objetivos do trabalho. Conforme o método de estudo de caso incorporado, o capítulo seguirá com a descrição do contexto em que a organização está inserida, bem como a descrição de cada categoria de análise.

4.1 Contexto da empresa A

A empresa A faz parte do *ranking* da ABRAS, mencionada na Introdução deste estudo (subseção 1.3), posicionando-se entre as vinte maiores organizações varejistas do Brasil, presente em seis estados diferentes, entres eles o estado de São Paulo e outros estados das regiões sul e centro-oeste.

A origem da empresa A foi na década de 60, com a abertura de uma pequena loja de balcão de distribuição no Sul do país. Nos anos seguintes, a empresa seguiu abrindo novas lojas no formato de supermercado, até que na década de 80, quando o grupo já possuía 32 lojas de supermercados, a empresa passou por uma grave crise devido a duas enchentes na região sul. Visando à recuperação financeira e tentando blindar a hegemonia do negócio, a empresa adotou duas estratégias: expansão dos negócios para a região centro-oeste e desenvolvimento de novo formato: o atacado e, posteriormente, o atacarejo.

4.2 Estratégia do negócio

Para entender a estratégia de negócio da empresa A, consideraram-se as respostas das entrevistas dos dois diretores comerciais, que foram categorizadas da seguinte maneira: (a)

posicionamento da empresa; (b) cenário competitivo; (c) gestão do consumidor; (d) gestão de desempenho do negócio; (e) relação com os fornecedores; (f) atuação atual do Trade Marketing; e (g) expectativas em relação do suporte do Trade Marketing para desenvolvimento das categorias no varejo multiformato.

4.2.1 Posicionamento da empresa

A empresa A possui uma estrutura com funções delimitadas em três níveis, que podem ser visualizadas na Figura 4, o presidente (membro da família fundadora), os vice-presidentes (membros da família fundadora) e os diretores (executivos contratados para gerenciar cada formato).

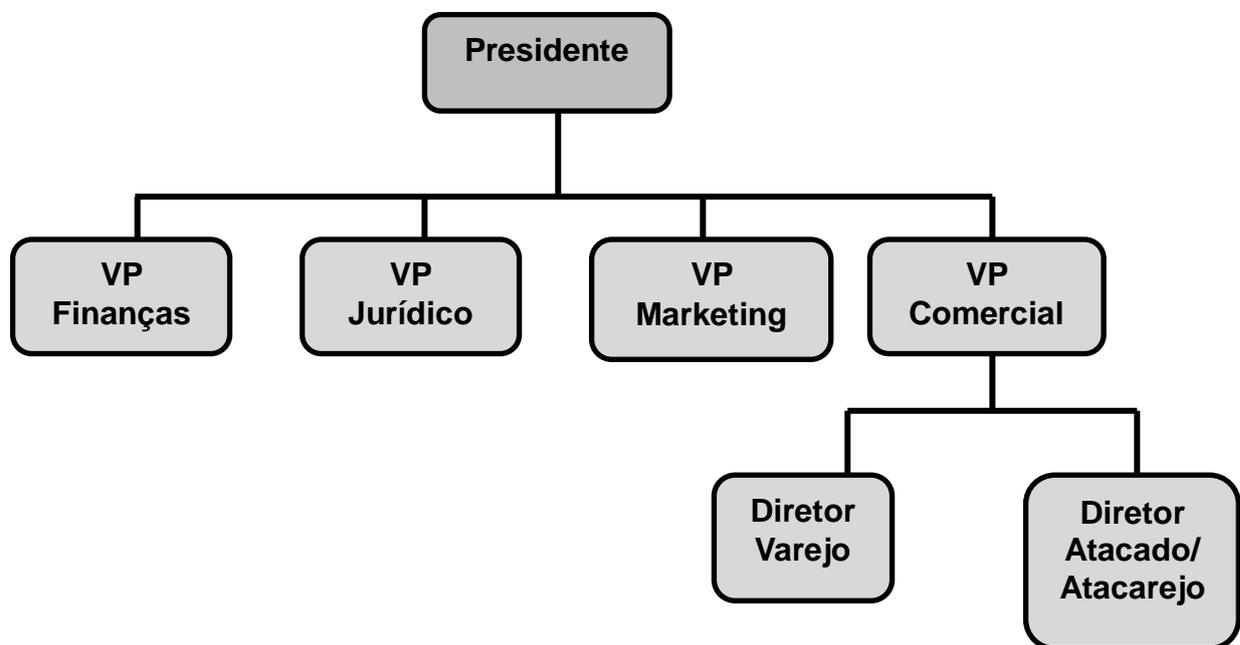


Figura 4 - Estrutura Organizacional da empresa A
Fonte: Elaborado pela autora desta pesquisa (2015).

No passado a empresa já possuiu uma estrutura de diretoria única para os três formatos (supermercado, atacarejo e atacado), porém em 2012 verificou-se a necessidade de separar

essa estrutura em duas diretorias considerando-se que os objetivos de cada formato são diferentes.

Guimarães, Ventura, Zimet, Vale e Habenschuss (2003) caracterizam os supermercados como estabelecimentos varejistas, nos quais se revende ampla variedade de produtos, utilizando-se do sistema de autosserviço, no qual os clientes escolhem mercadorias expostas em gôndolas, balcões e balcões refrigerados, sem a necessidade de vendedores, e realizam os pagamentos em caixas, localizados na saída das lojas.

Stern, El-Ansary, e Coughlan (1996) definem o atacado como estabelecimento que vende a varejistas, compradores industriais e instituições, mas não vendem quantidades significativas aos consumidores finais.

Na década de 90, a empresa abriu sua primeira loja de atacarejo, que, segundo a definição de uma reportagem que anunciava essa inauguração, esse novo formato era “um modelo de hipermercado onde é mesclado o atendimento no varejo e no atacado”. A definição utilizada na reportagem é similar ao conceito adotado por Parente e Barki (2014), que definem o atacarejo como a combinação dos formatos de atacado de autosserviço com hipermercados, permitindo foco em preço competitivo com um custo operacional baixo.

Segundo os dois diretores entrevistados, enquanto a equipe do varejo deve estar focada em serviços, como, por exemplo, *merchandising*, lançamentos e campanhas inovadoras, a equipe do atacado e do atacarejo possui como principal objetivo obter boas condições de preço. A empresa entende que, desenvolvendo o negócio com duas diretorias diferentes, cada uma focada em seu formato, provém uma execução melhor alinhada com a estratégia de cada formato.

4.2.2 Cenário competitivo

De acordo com os entrevistados, a empresa A possui hoje 48 lojas e três filiais para o canal do atacado. As vendas estimadas do supermercado representam 34% do negócio (com 34 lojas), o formato atacarejo representa aproximadamente 43% (com 14 lojas) e o atacado representa 23% das vendas do grupo (com uma força externa de 520 representantes comerciais que atendem a 23.000 minimercados).

Conforme se pode observar nas informações compartilhadas acima, a produtividade de vendas no formato atacarejo é bastante alta, pois as 48 lojas do grupo representam 77% das vendas, porém o atacarejo possui apenas 14 lojas e concentra mais da metade das vendas das lojas. Com base nessa alta produtividade do atacarejo, a estratégia de expansão da empresa está mais direcionada para esse formato.

O principal ingrediente de sucesso da empresa, declarado pelos diretores comerciais, é a forte participação nos mercados em que está presente, oriunda do pioneirismo nessas regiões. Nesse cenário, a estratégia da empresa pretende continuar se fortalecendo nas regiões sul e centro-oeste, para defender esses territórios da expansão dos grandes varejistas globais.

Em resumo, as duas estratégias hoje para diferenciação da concorrência são: (a) expansão nos territórios que estão presentes para inibir a entrada e expansão dos concorrentes; e (b) apostar no multiformato para minimizar hegemonia e diluir o risco do negócio.

4.2.3 Gestão do consumidor

Segundo os entrevistados, o objetivo da empresa, ao separar a estrutura de gestão do negócio em duas estruturas, sendo uma responsável pelo atacado e atacarejo e a outra pelo varejo (supermercados), é sustentar uma entrega diferenciada entre os formatos. A primeira

estrutura mencionada tem um foco maior em conseguir boas condições de preços e promoções, enquanto a estrutura do varejo deve ter como principal foco a oferta de bons serviços que fidelizem os consumidores.

De acordo com o diretor comercial responsável pelo atacado, esse formato possui hoje uma equipe de 520 representantes comerciais que atendem aproximadamente a 23.000 minimercados. Em geral esses clientes ficam em regiões mais afastadas e precisam do serviço do representante comercial visitando o ponto de venda regularmente para retirar o pedido e a empresa realizar a entrega da mercadoria comprada. Além disso, esses clientes são bastante sensíveis à oferta de crédito, pois precisam utilizar o capital do atacado para gerirem seus negócios.

Ainda conforme a visão do diretor do formato responsável pelo atacarejo, esse ambiente atende a dois públicos diferentes. Das vendas, 30% são geradas hoje por minimercados, que se abastecem no atacarejo principalmente para realizarem a compra sem a necessidade da emissão do CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) na nota fiscal. Outro público-alvo do atacarejo são as famílias, que, devido ao cenário de retomada da inflação, alteraram sua rotina de compra retomando com a compra de abastecimento e, conseqüentemente, migrando suas compras para o atacarejo, que tem como missão oferecer bons preços e embalagens econômicas. Segue abaixo a missão do atacarejo descrito no *site* da empresa A.

- a) Aqui você encontra tudo o que precisa em um único local.
- b) As lojas do A atacarejo são o estoque dos comerciantes.
- c) Os preços são competitivos. Certeza de economia e principalmente de tempo.
- d) Temos um dia especial de Frutas & Verduras na semana, ótimas frutas, legumes e verduras com os menores preços da região.

Conforme a descrição do *site* do formato atacarejo da empresa A, fica evidente o posicionamento para atender tanto ao público de minimercados como às compras das famílias.

A empresa A possui também a rede de supermercados, que, segundo o diretor responsável por esse formato, possui como missão atender aos consumidores para as compras de necessidade imediata. Os serviços nesse ambiente devem ser muito bem trabalhados para inibir a migração do consumidor para o formato do atacarejo, que é um ambiente no qual a compra é movida pelo preço. Segue abaixo a proposta de valor a ser entregue para o consumidor declarada no *site* desse supermercado, que reforça a resposta da entrevista com o diretor responsável por esse ambiente.

Tabela 9

Proposta de valor do formato supermercado

Estrutura de loja	
INSTALAÇÕES	Lojas Modernas e de Vizinhança com estacionamento próprio.
ESPAÇOS INTERNOS	Confortável com corredores largos para facilitar as compras.
SEGURANÇA	Modernos sistemas de monitoramento
MANUTENÇÃO	Lojas claras, limpas e higienizadas
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
Pessoal	
EQUIPE DE LOJA	Eficiência no Atendimento e prestação de serviços
OBJETIVOS DA REDE	Pessoas Especialistas no Varejo
TREINAMENTO	Programa anual com revisão das Técnicas de Atendimento
META	Servir nossos clientes com Atendimento de Qualidade

Nota. Fonte: Adaptado do *site* da empresa A (2015).

4.2.4 Gestão do negócio

Conforme as entrevistas realizadas, a empresa A possui propostas de valor diferentes para cada formato e a estratégia do negócio pode ser visualizada na Tabela 10.

Tabela 10

Comparativo das propostas de valor entre os formatos atacado, atacarejo e varejo

	Atacado	Atacarejo	Varejo
Público alvo:	Minimercado 1-4 check outs	Pessoa jurídica: 30% Pessoa física: 70%	Abastecimento imediateo/ compra necessidade
Participação:	23%	43%	34%
Custo operacional:	14-19%	8-12%	22-26%
Margem:	6-8%	12-15%	25-30%
Sortimento:	3.500 itens	7.500 itens	14.000 itens

Nota. Fonte: Elaborado pela autora desta pesquisa, com base nos dados coletados durante das entrevistas (2015).

Segundo relato dos diretores, os canais operam com o mesmo sistema de vendas, mas são gerenciados independentemente. Quando necessário, buscam sinergia entre as diretorias, como, por exemplo: ao realizarem o plano colaborativo com os fornecedores, é demandado das indústrias ações que promovam crescimento em todos os ambientes.

4.2.5 Relação com os fornecedores

Pela relevância da empresa A no mercado, hoje aproximadamente 90% dos fornecedores possuem estrutura de time comercial para atender à operação do varejo e do atacado independentemente. A grande oportunidade para a indústria na visão do diretor responsável pelos formatos atacado e atacarejo está no formato do atacarejo, pois muitas empresas ainda não possuem uma estratégia clara para esse canal, e em poucas indústrias existe uma estrutura responsável pela estratégia desse ambiente. Na grande maioria das

empresas, o atacarejo está alocado junto ao time que atende ao varejo (supermercado) ou junto à equipe que atende ao atacado.

Ainda na opinião do diretor do atacado e atacarejo, o desafio da indústria de enquadrar o atacarejo passa por definir a estratégia comercial para esse canal, pois muitas empresas sofrem pressão dos atacadistas para que o atacarejo não tenha uma política similar a sua, pois uma grande parcela da venda do atacarejo é para o consumidor final (famílias), e o atacarejo poderia repassar todo o desconto, oferecido para os canais que operam com alto volume, para o preço final do consumidor, gerando um mercado de preços agressivos e margem baixa. Porém, ao mesmo tempo, diversas indústrias possuem dificuldade de enquadrar o atacarejo na estrutura comercial de varejo (supermercado), pois esse ambiente tem a necessidade de atender às características específicas de minimercados que se abastecem nessas lojas. Com isso, a recomendação que foi reforçada pelos dois diretores foi que, primeiro, as indústrias precisam ter uma estratégia mais clara de como querem trabalhar com o formato atacarejo para adequarem o atendimento aos varejistas que atuam nesse formato.

Na opinião do diretor responsável pelo varejo (supermercados), as indústrias deveriam investir numa estrutura exclusiva para o atacarejo, ressaltando que o consumidor final que se abastece no atacarejo tem uma necessidade diferente de quando ele se abastece no supermercado; com isso, o atacarejo deve oferecer produtos maiores e embalagens econômicas. Além disso, esse ambiente deve possuir ferramentas para atender ao minimercado, que se abastece nesse canal, como, por exemplo, embalagens com tamanhos especiais.

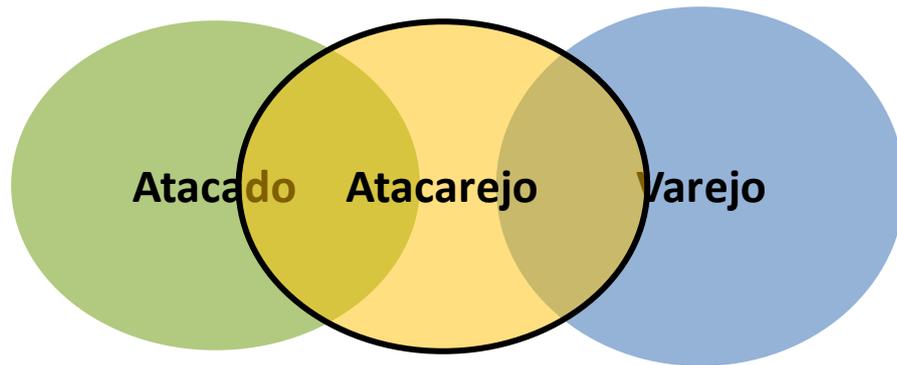


Figura 5 - Correlação atacado, atacarejo e varejo

Fonte: Desenho elaborado pelo diretor de supermercados durante a entrevista (2015).

4.2.6 Atuação atual do Trade Marketing

Para os entrevistados, todos os grandes fornecedores importantes já possuem uma área de Trade Marketing com papel bastante ativo no negócio, porém o grau de desenvolvimento entre os formatos é bastante diferente. Os entrevistados consideram a atuação do Trade Marketing bastante desenvolvida e com alta oferta de ferramentas para agregar valor aos supermercados, porém ainda existe uma lacuna no atendimento do atacado, no qual o preço é o principal direcionador das ações e poucos fornecedores propõem iniciativas para melhorar o engajamento e a capacitação dos representantes comerciais. O formato atacarejo também não parece ter uma estratégia clara, na qual muitas promoções encontradas nesse ambiente são semelhantes às ações dos supermercados.

Segundo o diretor de supermercados, as ações oferecidas pelo Trade Marketing para esse formato são: lançamento de produtos, embalagens promocionais, campanhas para consumidor, pontos de visibilidade adicional nas lojas, degustações e entregas de brindes. De acordo com o diretor de atacado e atacarejo, as ações mais comuns oferecidas pelo Trade Marketing no atacado são patrocínio dos encontros anuais e campanhas para os representantes comerciais. Já as ações mais comuns oferecidas no atacarejo são embalagens promocionais, participações nos encartes e pontos de visibilidade adicional nas lojas.

4.2.7 Expectativas em relação ao suporte do Trade Marketing no desenvolvimento das categorias no varejo multiformato

As principais oportunidades para o Trade Marketing no desenvolvimento do varejo multiformato, listadas na entrevista com o diretor do atacado, foram: (a) aprofundar o conhecimento do comprador do atacarejo para ter uma estratégia promocional mais adequada à proposta desse ambiente e que minimize entre os formatos supermercados e atacado; e (b) desenvolver ferramentas promocionais mais específicas para o atacado, que engajem mais os representantes comerciais a vender mais itens do sortimento e não somente os itens promocionais.

Já o diretor comercial do supermercado ressaltou, como oportunidade de diferenciação das ações e serviços para os supermercados, que entreguem mais conveniência e inovação para o consumidor, minimizando a migração do consumidor para o atacarejo. O entrevistado considera essa uma ação importante visto que hoje muitas promoções são semelhantes nesses dois ambientes.

4.2.8 Sugestões de ações que favoreçam a relação entre o setor de Trade Marketing das indústrias de bens de consumo e o varejo multiformato

Para o diretor responsável pelo atacarejo existe uma grande oportunidade do Trade Marketing nesse ambiente, que é mapear quais são os horários com maior fluxo de consumidor final e quais são os horários de maior fluxo de pessoa jurídica (minimercado), pois assim será possível haver promoções e ações direcionadas para cada público naquele horário específico. Esse mesmo entrevistado sugeriu que o Trade Marketing desenvolva ações

para engajar melhor o representante comercial do atacado, como, por exemplo, treinamento e campanhas motivacionais.

Já na entrevista realizada com o diretor comercial dos supermercados, a maior oportunidade para Trade Marketing nesse ambiente é ter um sortimento recomendado e promoções com maior diferenciação quando comparados com o atacarejo.

4.3 Oportunidades na implementação

Para entender as oportunidades operacionais do Trade Marketing nas lojas da empresa A, consideraram-se as observações geradas nas visitas das oito lojas do grupo e nas duas lojas de minimercados, assim como os dados obtidos com as entrevistas com os gestores e promotores. Nesse cenário, serão apresentadas as análises das visitas a quatro lojas de supermercado, quatro lojas de atacarejo e duas lojas de minimercados, atendidas indiretamente pelas indústrias de bens de consumo.

O conteúdo gerado desta etapa da pesquisa foi categorizado de acordo com algumas variáveis do composto varejista, definido por Parente e Barki (2014): (a) sortimento, (b) preço, (c) propaganda e promoção (d) apresentação da loja; (e) atendimento e (f) localização.

4.3.1 Sortimento

A gestão do sortimento de produtos significa definir quais serão as seções e categorias de produto estabelecidas em cada formato de varejo e quais as marcas, as variedades e os tamanhos de embalagem que cada ponto de venda deverá oferecer.

Para Rojo (2010), cada categoria deve cumprir uma função definida dentro do *mix* de produtos da loja. Esse autor sugere que as categorias sejam divididas em quatro grupos:

âncora, rotina, conveniência e ocasional. Ainda na opinião do autor, as categorias âncora possuem grande visibilidade e oferecem variedade e destaque na forma de *merchandising*. As categorias de rotina são os itens de compra rotineira, como, por exemplo, o açúcar, o arroz, o feijão. As categorias de conveniência, como o próprio nome diz, são itens de exposição cruzada, como o saca-rolhas próximo aos vinhos, o que gera a compra por impulso, ou não planejada. Finalmente as categorias de compra ocasionais, compostas por produtos relacionados com sazonalidades e ocasiões especiais, requerem e favorecem a criatividade na exposição. Sua rentabilidade é alta e cria uma diferenciação visual no estabelecimento.

Durante as visitas verificou-se que as categorias possuíam funções diferentes dependendo do formato de loja, como, por exemplo, nas lojas visitadas do supermercado, algumas seções, como açougue, padaria, *hortifruti* e peixaria, são classificadas como categorias âncoras, que movem o consumidor até a loja, enquanto no atacarejo essas categorias podem ser entendidas como uma compra de rotina. Já para o atacarejo, categorias como farinha, arroz e molho de tomate são categorias âncoras, já que muitos transformadores (restaurantes, pizzarias, dogueiros, entre outros) se abastecem nesse ambiente, enquanto para o supermercado essas categorias são compra de rotina.

Para avaliar mais profundamente o sortimento nos três formatos, escolheu-se a categoria de higiene oral como referência de comparação. De acordo com a Figura 6, nas lojas de supermercado verificou-se um sortimento amplo, oferecendo profundidade de variedade em embalagens promocionais e lançamentos. O espaço para exposição dos produtos é grande e bem organizado e disponibiliza materiais educativos para comunicar os benefícios dos produtos e organizar a exposição da categoria, separando os itens entre segmentos.

De acordo com um dos gerentes das lojas de supermercados entrevistado, a empresa trabalha em parceria com o Trade Marketing de diversas indústrias para realizar projetos de gerenciamento de categorias. Por isso, a exposição de produtos passa por uma adequação

permanente, visando elevar a produtividade. Na opinião do entrevistado, o compromisso do supermercado com os consumidores é oferecer produtos de alta qualidade, marcas fortes e disponibilizar rapidamente as inovações.

Na Figura 6 verifica-se que, nas lojas do atacarejo, o espaço de exposição da categoria também é amplo, porém encontram-se menos variedades de marcas e modelos. O sortimento desse ambiente atende a poucos itens, direcionado para os produtos de maior venda de cada categoria, mas com alto volume disponível. Existe também a presença de algumas embalagens com quantidades maiores para atender aos minimercados que se abastecem no canal.

Observando-se a Figura 6, verifica-se que as duas lojas de minimercados visitadas possuem características diferentes, sendo que uma das lojas possuía o sortimento enxuto, mas com ofertas de todas as subcategorias e segmentos. Já o outro minimercado possuía apenas poucos itens básicos. Em nenhum dos dois minimercados visitados encontraram-se embalagens promocionais que entregam benefícios diferenciados para os consumidores.



Figura 6 - Sortimento encontrado no atacarejo, supermercado e minimercados
 Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com base nos relatórios de visitas das lojas 6 (supermercado), 8 (atacarejo) e minimercados 1 e 2 (2015).

Durante o estudo foram visitados também os minimercados, que são pequenos varejistas abastecidos pelo atacado ou pelo atacarejo. Durante as entrevistas com os donos dos minimercados observou-se que para conseguirem uma boa condição de preço ao comprarem do atacarejo, é necessário que comprem um volume maior. Porém, o baixo giro do minimercado e a necessidade de fluxo de caixa para sustentar o negócio não permitem que o pequeno varejista compre uma variedade de produtos muito grande. Muitos atacados também operam com volume mínimo em algumas categorias, como, por exemplo, na categoria de creme dental, em que o volume mínimo é a embalagem de doze unidades, fazendo com que o sortimento do minimercado seja mais restrito. Conforme se observa na Figura 7, o minimercado possui apenas uma ou duas opções de cada marca para oferecer para o consumidor final.

Outra característica da compra do minimercado no atacado é que o representante comercial possui em média 3.500 itens disponíveis para a venda divididos em diversas categorias de produto. Nesse cenário, ao realizar o pedido, o representante comercial e o dono do minimercado acabam se concentrando na negociação dos itens mais representativos das vendas e não possuem tempo e informação suficiente para desenvolverem o sortimento de cada categoria.

4.3.2 Preço

O posicionamento de preços pode ocorrer de acordo com três estratégias, segundo Lovelock e Wirtz (2006), Zeithaml e Bitner (2003), Bateson e Hoffman (2006), que se inter-relacionam. A primeira estratégia é a de custos. A segunda estratégia é a definição de preço pelos concorrentes. Já a terceira leva em consideração a entrega de valor ao consumidor. Zeithaml e Bitner (2003) destacam que, na prática, as empresas devem considerar cada uma das três estratégias para tomar a decisão final de precificação.

Durante as entrevistas com os diretores de negócios, verificou-se que o posicionamento da empresa é oferecer, no formato supermercado, a estratégia de preço de valor ao consumidor apresentada por Bateson e Hoffman (2006) e no atacarejo a estratégia de precificação por custo conceituada por Lovelock e Wirtz (2006). Porém, vale ressaltar que tanto no formato supermercado como no atacarejo, a empresa A utiliza uma ferramenta de pesquisa de preço em seus concorrentes para garantir uma oferta de preços atrativa para seus consumidores. Nesse cenário, para os itens cotados nessa pesquisa de preço, a estratégia de precificação é a definida por Zeithaml e Bitner (2003), que é a precificação com base nos concorrentes.

Ao analisar-se o posicionamento de preço da empresa A, foram consideradas duas estratégias, sendo uma para as famílias que se abastecem nas lojas desse varejista e outra para os minimercados que compram dessa empresa, seja via atacado ou via atacarejo.

Na análise da estratégia de preço para o consumidor final, coletou-se o preço de quatro lojas do grupo de uma mesma cidade da região centro-oeste, onde todas as lojas estavam dentro de um raio de cinco quilômetros.

Para realizar-se a coleta dos preços, escolheram-se seis produtos de categorias básicas e marcas fortes, comuns nas cestas de compras dos consumidores. Na Tabela 11, percebe-se que, ao comparar os preços dos produtos básicos no varejo e no atacado, as famílias podem ter aproximadamente 5% de desconto ao se abastecerem no atacarejo nessa cesta de produtos no dia em que a pesquisa foi realizada. Porém, se o consumidor estiver disposto a comprar um volume maior de cada produto, a economia no item unitário será de aproximadamente 10%.

Tabela 11

Comparativo de preço no atacarejo e supermercado

Categoria	Marca	Modelo	Super	Super	Atacarejo		Atacarejo	
			Loja 5	Loja 6	Loja 7	Loja 8		
					PV	PA	PV	PA
Desinfetante	Pinho sol	500 ml	2,99	2,99	2,29	2,10 (10 unid)	2,29	2,10 (10 unid)
Sabão em pó	Omo	Multição 1kg	6,99	6,99	6,89	6,69 (5 unid)	6,99	6,69 (5 unid)
Creme dental	Colgate	Total 12 90g	4,69	4,69	4,65	4,39 (12 unid)	4,65	4,39 (12 unid)
			3,99 (3 unid)	3,99 (3 unid)		3,37 (L12P10)		3,37 (L12P10)
			15,65 (3 gts enx)	15,65 (3 gts enx)				
Arroz	Camil	5kg	11,49	11,29	10,69	10,69	10,69	10,69
Cerveja	Skol	350ml	2,49	2,29	2,19	2,19	2,19	2,19
Refrigerante	Coca Cola	2l	4,89	4,89	4,89	4,85 (8 unid)	4,99	4,89 (6 unid)
				7,79 (coca + kwai)				
Cesta (preço varejo/ sem promoção)			33,54	33,14	31,6		31,8	
			106%	105%	100%		101%	
Cesta valor unitário (preço atacado/ prom			32,84	32,44		29,89		29,93
			110%	109%		100%		100%

PV: preço varejo

PA: preço atacado

- Embalagens promocionais exclusivas do varejo
- Embalagens promocionais exclusivas do atacado
- Itens com preços diferenciados para compra no varejo ou atacado
- Itens com mesmo preço para compra no varejo ou atacado

Nota. Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com base nos relatórios de visitas às lojas (2015).

Conforme a Tabela 11, se o consumidor estiver buscando uma compra de abastecimento focando economia, ele terá sua necessidade melhor atendida no atacarejo. Conforme a entrevista realizada com o diretor do supermercado, para inibir a migração dos consumidores para o atacarejo, é necessário que o supermercado ofereça outros serviços e diferenciação. Um dos exemplos de ações para gerar diferenciação é embalagem promocional exclusiva para as lojas de supermercado, conforme ilustrado na Figura 7.



Coca Cola R\$ 4,89
Coca + Kuat = R\$ 7,79



Creme dental Total 12 R\$ 4,69
Embalagem promocional: 3 cremes dentais com
o enxaguante bucal R\$ 15,65

Figura 7 - Oferta de promoções exclusivas do supermercado

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com base no relatório de visita das lojas 5 (supermercado) e 7 (atacarejo), (2015).

As promoções ilustradas na Figura 8 são importantes para a indústria, pois geram distribuição de um produto que ainda não está consolidado, ao mesmo tempo em que o supermercado também ganha em oferecer uma promoção atrativa e o consumidor ganha ao experimentar um novo produto.

Para avaliar a estratégia de preços ofertada para os minimercados, primeiramente observou-se, durante as visitas aos minimercados, que os produtos disponíveis nessas lojas tinham um preço oferecido para o consumidor final na média 20% a 25% mais caros que os produtos disponíveis no supermercado.

Os minimercados normalmente se abastecem em dois canais de vendas diferentes: atacarejo e o atacado. Em conversa com os donos dos estabelecimentos, diagnosticou-se que esses clientes se abastecem através do canal do atacado, quando precisam de crédito para realizar a compra, ou no atacarejo quando preferem realizar o pedido como pessoa física, ou seja, sem emissão de nota fiscal.

Quando se abastecem no atacarejo, os minimercados precisam comprar grandes volumes de cada produto para obterem um bom preço. Também estão disponíveis algumas embalagens promocionais oferecendo preço diferenciado, como, por exemplo, promoções em que o varejista paga 12 unidades e leva três unidades grátis.



Figura 8 - Oferta de promoções exclusivas do atacarejo

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com base no relatório de visita da loja 7 (atacarejo), (2015).

Hoje os minimercados são visitados por representantes comerciais de diversos atacados. Com isso o minimercado tem hoje poder de negociação utilizando as cotações de preço. Por isso, nos itens de alta representatividade do negócio é importante que o representante comercial tenha boas condições para fechar a negociação.

4.3.3 Propaganda e promoção

Conforme a Figura 9, ao visitar as lojas do atacarejo, foi possível verificar a comunicação da empresa buscando atrair tanto as famílias (bom para quem quer economizar) como também o público de pessoa jurídica (bom para quem quer quantidade), que são os minimercados ou transformadores (restaurantes, pousadas, entre outros).

Uma oportunidade para as indústrias é entender esse posicionamento e oferecer um sortimento que tenha opções para esses dois públicos. Além disso, é importante que as indústrias mapeiem qual é o dia e horário de visita de cada público para que possam ser mais assertivos nas exposições e divulgações das suas promoções.



Figura 9 - Propaganda do atacarejo

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com base em relatório de visita da loja 3 (atacarejo), (2015).

Como pode ser observado na Figura 10, nos supermercados já existe um calendário promocional bem determinado, incentivando o consumidor a retornar às lojas diversas vezes na semana, o que é uma característica diferente do atacarejo, onde a família se abastece nesse canal, em média, uma vez ao mês.

As indústrias, sabendo que o consumidor visita o supermercado várias vezes no mês, consideram que ter promoções diferentes ao longo desse período para atrair a atenção do consumidor é uma grande oportunidade.



Figura 10 - Propaganda do supermercado

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com base no relatório de visita na loja 1 (supermercado), (2015).

Observou-se, na loja do supermercado, que o varejista utiliza uma comunicação com etiqueta diferente para destacar as promoções daquele dia. Essa pode ser uma oportunidade para as indústrias que precisam escoar itens que estão com altos estoques ou até mesmo os itens de que querem acelerar as vendas. Essa ação é mais comum nos itens de alta elasticidade, ou seja, cuja venda será maior quando existe promoção de preços ou o consumidor antecipa uma demanda de um item que não pretendia comprar nesse momento. Segue na Figura 11 o exemplo de promoções na categoria de arroz, item usual na cesta do consumidor, na qual ele poderá comprar um volume maior se a oferta for atrativa.



Figura 11 - Promoções do supermercado

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com base no relatório de visita na loja 1 (supermercado), (2015).

Outra ferramenta de promoção da empresa A, disponível tanto no formato supermercado como no atacarejo, é o cartão de crédito próprio da rede. O benefício oferecido para os consumidores que utilizam esse cartão são ofertas exclusivas de mais de 100 itens mensalmente.

De acordo com a Figura 12, ao visitar os minimercados, percebeu-se que esses clientes são bastante carentes de estrutura para organizar a loja e ajudar na comunicação com os consumidores. Por isso aproveitam todos os materiais que ganham dos atacados. A

distribuição de materiais promocionais através do atacado é uma grande oportunidade para a indústria, que deseja ver sua categoria melhor organizada nos minimercados.



divulgação



cesto



expositores

Figura 12 - Propaganda no minimercado

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com base no relatório das visitas nas lojas de minimercados (2015).

Na Figura 13, ao se comparar a área dos caixas entre os três formatos, verifica-se que nos supermercados essa área é bastante explorada pelas indústrias com diversos expositores e ofertas de produtos que levam à compra por impulso pelo consumidor. Já no atacarejo, essa área está pouco explorada tanto com ofertas para as famílias como para a pessoa jurídica. Observa-se a presença de alguns produtos nos caixas dos minimercados, mas a oferta ainda é pouca e requer melhor organização, e uma oportunidade para a indústria é disponibilizar materiais educativos que compartilhem esse conhecimento com o dono desse minimercado.



supermercado

atacarejo

minimercado

figura 13 - Comparação área do caixa do supermercado, atacarejo e minimercado

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com base nos relatórios das visitas nas lojas 5 (supermercado), 7 (atacarejo) e minimercado 2, (2015).

Outra ferramenta promocional da empresa A é o encarte semanal com as principais ofertas. Verifica-se na Figura 14 que, no encarte do supermercado, além de anunciar as promoções de preço, existe uma página exclusiva para comunicação conceitual, na qual o benefício e a usabilidade do produto são comunicados junto com a oferta. Já no encarte do atacarejo, o foco é comunicar as ofertas nos preços de varejo e atacado. Esta seria uma oportunidade para as indústrias conquistarem um espaço no encarte do atacarejo para divulgarem informações úteis para o minimercados que se abastecem lá, como, por exemplo, dicas para organização dos produtos nas prateleiras, dados de comportamento dos compradores, entre outros.



supermercado

atacarejo

Figura 14 - Comparação do encarte promocional

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com base na coleta de material desta pesquisa (2015).

4.3.4 Apresentação de loja

As lojas de supermercados devem entregar conveniência e serviços diferenciados para os consumidores, já que a apresentação da loja gera um ambiente agradável para a realização das compras.

Outro fator que influencia a apresentação das lojas é o conceito definido por Rojo (2010), que classifica as categorias como âncoras, rotina, conveniência ou ocasional. Assim, as categorias âncoras ganham destaque nas exposições da loja, conforme se pode verificar na Figura 15. A seguir verifica-se o destaque de visibilidade que as seções de padaria e *hortifruti* possuem nas lojas. Verificou-se também que, na tentativa de rentabilizar o negócio, os supermercadistas vêm aprimorando a exposição e as ofertas de alguns produtos ocasionais de alto valor agregado, como, por exemplo, o vinho e o café.

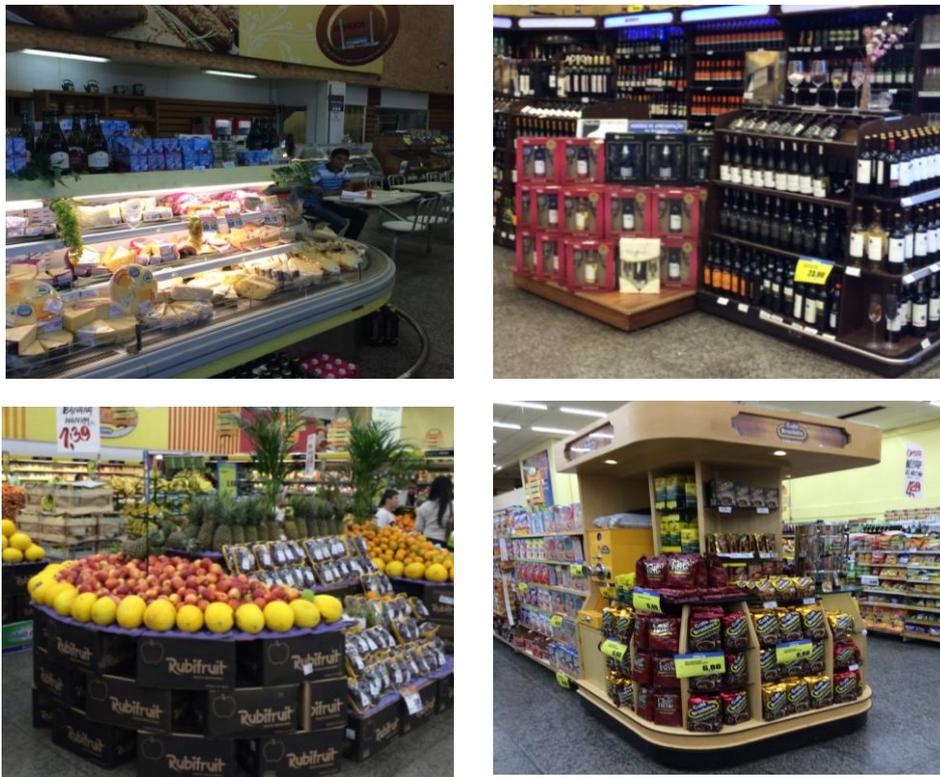


Figura 15 - Apresentação da loja (supermercado)

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com base no relatório de visita da loja 5, (2015).

A loja do atacarejo tem como proposta oferecer o preço baixo. Por isso o custo operacional da loja é baixo oferecendo um ambiente bastante simples, onde o estoque está armazenado na própria loja e os produtos e caixas não estão bem organizados.

Observa-se na Figura 16 que a loja do atacarejo é preparada para compra de grandes quantidades, pois os carrinhos disponíveis são adequados para carregar caixa, os pontos de maior visibilidade (terminais e ilhas de exposição) são direcionados para os itens de maior procura pelos minimercados e a área de açougue é composta com diversas câmaras refrigeradas para atender ao alto volume de carne vendida. Segundo o gerente da loja 7, o espaço da loja é adequado para que o dono de um minimercado possa fazer sua compra de forma rápida, pois ele precisa retornar a seu comércio o mais rápido possível.

Apesar de as famílias representarem a maior parte do fluxo de loja e da venda dessas lojas de atacarejo, não existe um serviço diferenciado para atender a esse público, ou seja, a família que se abastece no atacarejo é atraída pela economia de preço e convive com a simplicidade dessa loja.

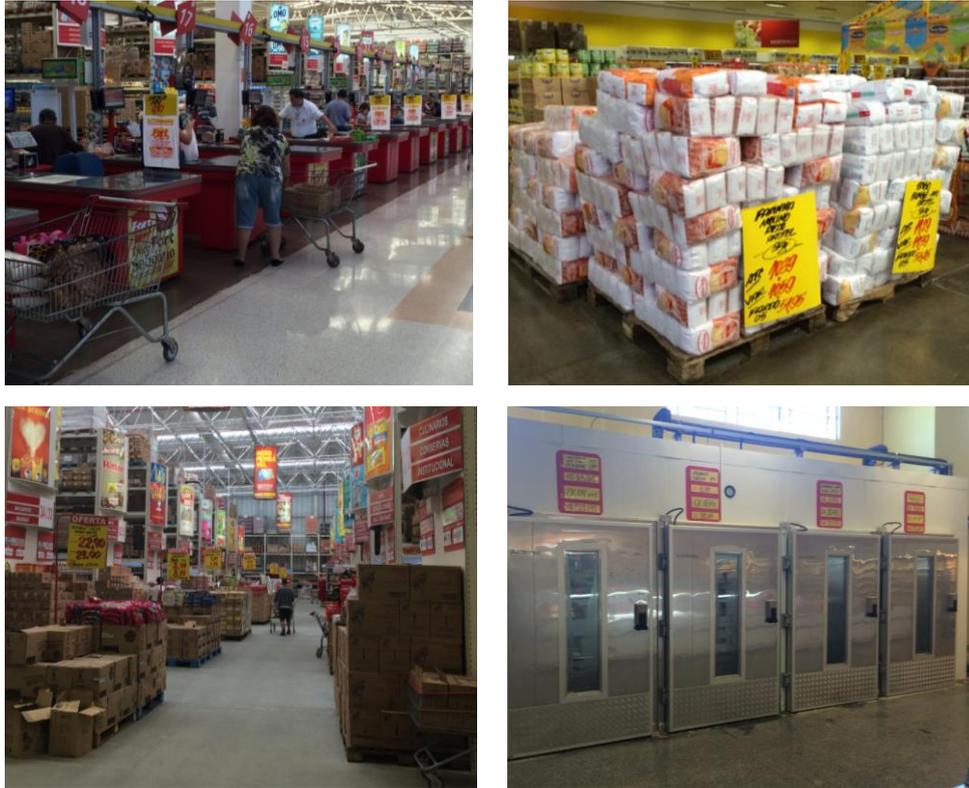


Figura 16 - Apresentação da loja (atacarejo)

Fonte: Elaborado pela autora desta pesquisa com base no relatório de visita na loja 7, (2015).

No minimercado, a apresentação da loja é bastante simples, pois o abastecimento e a organização do espaço são preparados pelos próprios donos ou familiares. Observou-se na visita à loja que se tenta gerar uma separação entre as categorias, como, por exemplo, higiene, limpeza, alimentos secos, bebidas, entre outros, porém muitas vezes, por falta de espaço, alguns produtos são expostos em cantos que estavam disponíveis sem conexão com a categoria presente.



Figura 17 - Apresentação da loja (minimercado)

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação com base no relatório de visita do minimercado, (2015).

4.3.5 Atendimento

Segundo Parente e Barki (2014), os varejistas, que buscam uma vantagem competitiva no mercado em que atuam, precisam identificar o perfil dos clientes, suas expectativas, seu grau de satisfação e definir as estratégias para alcançarem esse nível de competitividade. Durante as visitas, observou-se que o supermercado, apesar de ser um autosserviço, oferecia diversos serviços para fidelizar sua clientela. Dentre os atendimentos disponíveis, encontrou-se disponibilidade de mão de obra mais especializada para servir os consumidores, especialmente nas sessões de padaria e açougue. Outro serviço mapeado na visita às lojas é a entrega das mercadorias. Nesse caso, a compra pode ser realizada na loja ou no *site* do cliente, que possui uma mensagem esclarecendo que não vendem por atacado e reservam-se no direito de limitar, por cliente, a quantidade dos produtos ofertados.

O *site* do supermercado é totalmente direcionado para o consumidor final e, para incentivarem seus clientes a conhecerem esse serviço, os primeiros pedidos possuem o frete grátis.

Tabela 12

Serviço de entrega do supermercado

Pedidos Concluídos	Faixa de Preços (R\$)	Valor de Entrega (R\$) (Taxa de Serviço)
1º e 2º Pedido	---	Grátis
3º e 4º Pedido	---	5,45
	Até 49,99	10,90
	50,00 a 149,99	9,90
5º Pedido em diante	150,00 a 249,99	7,90
	250,00 a 449,99	5,90
	A partir de 450,00	Grátis

Nota. Fonte: Site do supermercado da empresa A (2015).

Todas as lojas do supermercado possuem estacionamento apropriado para atender ao fluxo de consumidores da loja. E assim, como a maioria dos supermercados, a empresa oferece as sacolas plásticas e o serviço de empacotador no caixa.

As lojas do supermercado funcionam das 7horas às 22 horas, e a rede tem uma loja que funciona 24 horas.

Nos horários das visitas realizadas, não se encontrou nenhuma ação de demonstradora, mas, de acordo com relatos dos encarregados das lojas, esse tipo de ação é comum. Essas demonstradoras são contratadas pelas indústrias para oferecerem experimentação de seus produtos no ponto de venda.

O atendimento oferecido no supermercado observado ao longo das visitas vai de encontro ao conceito definido por Parente e Barki (2014), em que, mesmo as lojas que oferecem apenas os serviços básicos, estas precisam desenvolver elevado padrão de profissionalismo e real interesse na satisfação do cliente, nos momentos de pré-compra, compra e pós-compra. Os varejistas sabem, de antemão, que tudo pode acontecer no interior de uma loja. O cliente é capaz de desistir de uma compra planejada, como também pode

realizar uma compra que sequer havia cogitado. Para os autores, o atendimento e os serviços podem ter uma influência determinante para o cliente na hora de decidir, o que se costuma chamar de “momento da verdade”.

Quanto às visitas nas lojas de atacarejo, verificou-se que existe pouca mão de obra disponível para auxiliar os clientes. Em geral existem os caixas e os funcionários que ficam com as empilhadeiras abaixando os produtos do estoque aéreo. Nas lojas da região sul, observou-se uma presença grande de promotores da indústria realizando o reabastecimento das prateleiras. Já nas lojas do centro-oeste, a presença desses promotores era menor.

Segundo entrevista com o promotor de uma indústria de higiene e beleza, o fluxo de consumidores da loja oscila bastante de acordo com o horário. Pela manhã a presença de consumidores comprando para abastecerem seus negócios é maior, necessitando um reabastecimento mais veloz das prateleiras e, já no final da tarde e finais de semana, o fluxo de famílias comprando é maior.

Um serviço oferecido nas lojas de atacarejo visitadas é o televendas, em que dois funcionários ligam ativamente para alguns clientes para oferecerem os itens promocionais nas compras de alto volume e também recebem ligações de diversos clientes solicitando cotação de preço. O cliente que solicita o produto pelo atacado tem a facilidade do atacarejo separar a mercadoria para ele na loja e o pequeno varejista apenas passar na loja para retirar a mercadoria.

Em nenhuma das lojas de atacarejo visitadas havia sacola plástica ou o serviço de empacotador disponível, pois o próprio consumidor organiza seu produto nas caixas disponíveis.

4.3.6 Localização

Segundo Sheth *et al.* (2008), a localização da loja é um dos mais importantes critérios a serem avaliados na escolha de loja pelo consumidor. Para os autores, os clientes têm um repertório de lojas em que realizam suas compras, e uma delas é frequentada mais constantemente e com regularidade. Desse repertório participam as lojas com vantagens de localização e também as especializadas em qualidade, variedade ou preços baixos.

A localização da loja é um elemento facilitador, em que a distância percebida é mensurada pela conveniência. Assim, as lojas localizadas próximas à residência ou no caminho para o trabalho do consumidor são consideradas mais convenientes. O limiar diferencial é válido para esse caso, pois uma pequena diferença de distância entre lojas pode não ser percebida pelo consumidor. Um aumento na variedade poderá ampliar, até determinado nível, a distância que consumidores percorreriam para chegar a certa loja, ou seja, um acréscimo na variedade pode exercer uma atratividade efetiva nos clientes (Rosembloom, 2002).

Em relação às lojas visitadas, não se notaram diferenças significativas entre a localização das lojas de atacarejo e supermercado. Com base nos critérios apresentados de Parente e Barki (2014), abordados anteriormente, tanto na praça de Santa Catarina como também em Campo Grande, as lojas da empresa A estavam bem localizadas e de fácil acesso para a população.

Conforme a Figura 18, a diferença que pode ser percebida é na quantidade de lojas de supermercados da empresa A presentes na cidade de Campo Grande. O consumidor que procura a loja de supermercado busca conveniência, qualidade e serviços, por isso é necessário ter uma boa cobertura na região, para que o tempo de deslocamento até a loja seja baixo. Já o consumidor que pretende comprar no atacarejo busca economia e pretende se

5 Discussão dos resultados

A análise comparativa do estudo de caso com a fundamentação teórica foi realizada a fim de encontrar as respostas às questões que nortearam a pesquisa, sendo uma forma de geração de *insights* sobre as oportunidades do Trade Marketing no varejo multiformato.

Conforme apontado por Alvarez (2008), na maioria das empresas de bens de consumos, a área de Trade Marketing foi construída de maneira empírica e a estrutura da área pode ser desenhada de diversas maneiras, ou seja, a estrutura da área pode ser segmentada por produtos, por ambiente de varejo, por regiões geográficas ou até mesmo uma combinação dessas variáveis. Não se tem comprovado que um modelo é mais eficiente e, durante a pesquisa de campo, verificou-se que o Trade Marketing das empresas de bens de consumo, que atendem à empresa A, está em estágios de amadurecimento diferentes e que, em muitas delas, ainda não se tem um claro entendimento do consumidor para cada ambiente de varejo.

Nesse cenário, vale refletir sobre a falta de conhecimento do *consumidor* para novos canais, como, por exemplo, o atacarejo não é resultado de uma lacuna na estrutura nas áreas de Trade Marketing de diversas empresas de bens de consumo, que não estão conseguindo se antecipar ou se atualizar nos estudos referentes ao comportamento de compra dos consumidores em novos formatos de varejo.

Segundo Díaz-Morales (2000), o êxito do Trade Marketing está relacionado à velocidade de respostas às necessidades dos clientes e às oportunidades rápidas de negócio. Portanto, as questões levantadas nas entrevistas realizadas neste estudo mostram que existe uma lacuna no papel do Trade Marketing quando muitas empresas não possuem hoje conhecimento adequado e uma estrutura de atendimento adequada para o formato que mais cresce nos últimos anos, o atacarejo.

Para Alvarez (2008), o Trade Marketing evoluiu nos últimos anos, migrando de uma área com o enfoque operacional, para uma área com enfoque estratégico. O autor também defende que esse departamento necessita de independência, não se reportando para Vendas e nem para Marketing, a fim de assegurar a estratégia do negócio. Nesse contexto, vale refletir se a área de Trade Marketing não deveria ter um papel mais proativo e antecipar algumas discussões nas organizações, com a finalidade de ajudar no desenvolvimento dos clientes. Conforme pontuado pelos diretores de negócio da empresa A, a maioria das empresas atende ao canal do atacarejo junto com o time do atacado ou do supermercado, e cabe ao Trade Marketing entender e diagnosticar as diferenças e semelhanças no comportamento de compra do consumidor entre esses ambientes para recomendar uma estratégia de atendimento apropriada para as indústrias.

De acordo com Davies (1993), o papel do Trade Marketing é gerenciar as variáveis do Trade Marketing Mix otimizando os resultados da indústria e do varejo. A falta de profundidade de conhecimento do Trade Marketing em algum ambiente de varejo, conforme descrito nas entrevistas com os diretores, pode impactar a estratégia multiformato do varejista, pois, de acordo com Alba e Hutchinson (1997), os formatos devem ser complementares e oferecerem propostas de valores diferentes.

Para Paulins e Gesitfeld (2003) e Wilde *et al.* (2004 *apud* Kim *et al.* 2005), os consumidores podem manter ou mudar de canal dependendo dos atributos percebidos. Nesse cenário, o Trade Marketing deve contribuir com o varejo para gerar diferenciação entre os formatos. Para isso é necessário que o Trade Marketing das indústrias de bens de consumo invistam em pesquisas para mapear o comportamento dos consumidores em todos os ambientes.

Outra reflexão que deve ser feita, com base no questionamento apontado pelo diretor do formato supermercado, é como a indústria pode ajudar na diferenciação dos serviços

oferecidos no supermercado, com o intuito de inibir a migração do consumidor para o atacarejo. Segundo o relato desse entrevistado, se esse movimento não for bem planejado, tanto a indústria como o varejo podem perder, pois o principal direcionador de compra do consumidor final quando busca o canal atacarejo é o preço baixo. Por isso deve ter uma estratégia que ofereça tamanhos maiores para que a rentabilidade do setor não diminua, pois o consumidor estaria trocando um ambiente que oferece serviço diferenciado e uma margem melhor para o varejista, por um ambiente que oferece preço baixo e margem menor.

A empresa A possui três formatos de canais: supermercado, atacado e atacarejo. Um ponto levantado nas entrevistas é que a oferta de ações do Trade Marketing direcionadas para o formato atacado ainda é bastante baixa. Para Arbache *et al.* (2004), as empresas estão buscando, por meio do Trade Marketing, evoluir da estratégia de empurrar produtos para os clientes para a estratégia de abastecer o mercado de acordo com as compras do consumidor final. Dessa forma, é bastante importante a evolução da atuação do Trade Marketing no canal indireto.

Embora o canal indireto seja bastante pulverizado e informal, existem muitas oportunidades de desenvolvimento das categorias nesses clientes, conforme descrito na análise de resultado das visitas aos minimercados.

Ao analisarem-se as subunidades de análise do composto varejista, observaram-se as oportunidades descritas a seguir.

a) Sortimento

Para Rojo (2010), o supermercadista pode comprometer os resultados de comercialização se errar na composição do sortimento de produtos. Verificou-se, na pesquisa de campo, que o gerenciamento do sortimento de produto está em estágio diferente entre os ambientes do supermercado, do atacarejo e do minimercado.

Os supermercados possuíam um sortimento amplo, com a participação da indústria no gerenciamento de categorias, garantindo a produtividade e atratividade da exposição. Além disso, existia a presença de materiais educativos orientando o consumidor no momento de compra e a presença de embalagens diferenciadas. Enquanto o sortimento do supermercado é desenvolvido, existe uma oportunidade bastante grande de revisão por parte das indústrias no sortimento dos atacarejos, pois a disponibilidade de embalagens com tamanhos maiores e preços especiais ainda é baixa; além disso, a segmentação de produtos não estava bem exposta, podendo dificultar a decisão do consumidor. No minimercado, a oportunidade para o Trade Marketing suportar o desenvolvimento das categorias é grande, pois o sortimento de produtos presente hoje ainda é bastante básico e muitas vezes não oferece opções de produtos em segmentos relevantes de cada categoria de produto.

b) Preço

Segundo Kotler (2000), as decisões estratégicas de preço passam impreterivelmente pela decisão do sortimento de produtos, pois uma oferta de produto com maior qualidade e diferenciação ocasiona preço médio maior, ao passo que um sortimento de produto focado em preço baixo e alto giro aponta para a determinação de preços inferiores.

Segundo esse autor, outro fator que impacta a estratégia de preço é a oferta de serviços diferenciados, que, ao oferecerem maior diferenciação, tendem a buscar por clientes dispostos a pagarem mais pelos serviços. A adoção de lojas simplificadas, sem a oferta de serviços agregados, levará o varejista à prática de preços menores. Essa teoria foi comprovada na prática, pois, ao se compararem os preços encontrados nas lojas do supermercado e nas lojas do atacarejo, verificou-se que os preços no atacarejo, que é um ambiente com oferta enxuta de sortimento e sem serviços, estavam até 10% menores que nas lojas do supermercado.

Um ponto de atenção para o Trade Marketing das indústrias de bens de consumo é que muitos consumidores estão mudando de ambiente de varejo em busca de economia, ou seja,

estão comprando cada vez mais no atacarejo que possui preços menores e margens menores. Com isso o valor de mercado das categorias pode diminuir. Cabe ao Trade Marketing avaliar se essa migração de ambiente de compra não deveria ser compensada pela compra de um volume maior de produto. Muitos dos produtos encontrados nas lojas de atacarejo são iguais aos encontrados nos supermercados (mesmo tamanho). Nesse sentido, recomenda-se que os Trade Marketing avaliem se, em algumas categorias de produto, não deveriam ser disponibilizadas para o atacarejo apenas embalagens maiores, uma vez que os consumidores já estão tendo uma economia no preço da compra.

c) Propaganda e promoção

Segundo D'Andrea, Cònsoli e Guissoni (2011), o comportamento dos consumidores no ponto de venda vem mudando rapidamente. Na pesquisa realizada pelos autores em 2010, apenas 15% dos consumidores se declaram leais à loja em que realizam suas compras, ou seja, os consumidores estão dispostos a conhecer novos formatos de lojas e se atraírem por promoções de outros varejistas.

Na tentativa de atrair os consumidores para sua loja, o varejista tem à sua disposição uma variedade de ferramentas de comunicação e promoção de vendas, úteis para a captação de clientes, geração de tráfego e efetivação da compra pelo consumidor. A utilização das ferramentas se baseia no posicionamento e na imagem da loja, uma vez que o estilo das promoções, o conteúdo dos anúncios e a definição da mídia dependerão do perfil do público-alvo do varejista.

Na pesquisa de campo verificou-se que tanto no supermercado como no atacarejo a propaganda é bem utilizada. No supermercado existe um calendário de ofertas diárias (dia da carne, dia da feira, entre outros), para atrair os consumidores mais vezes para a loja, e, no atacarejo, o posicionamento estava bastante claro, reforçando a imagem de um ambiente que

oferece boas opções tanto para as famílias como para os pequenos negócios que se abastecem nessas lojas.

Observaram-se ainda algumas oportunidades para o Trade Marketing explorar melhor possíveis promoções no atacarejo, a partir do momento que essa área tiver melhor conhecimento do perfil de compras dos consumidores nesse ambiente.

As oportunidades encontradas são: realização de promoções sazonais com base nas informações de horários com maior tráfego de consumidores finais ou donos de pequenos negócios; melhor exploração da área dos caixas, incentivando maior venda por impulso; e melhor utilização dos espaços dos encartes, compartilhando com os donos de minimercados sugestões de como melhorarem a gestão de seus negócios.

No caso dos minimercados, o Trade Marketing pode ajudar no aperfeiçoamento da exposição dos produtos e na divulgação das marcas, distribuindo materiais promocionais para esse público por meio do atacarejo ou do atacado.

d) Apresentação da loja

Borges Jr. (1996) defende que a atmosfera de toda a loja, resultante de elementos como luminosidade, odores, entre outros, exerce papel importante na formação do comportamento do indivíduo. A apresentação da loja tem o poder de influenciar o comportamento do consumidor dentro do ponto de venda. Na pesquisa de campo, verificou-se que o supermercado apresentava uma exposição bastante atrativa das categorias de compras ocasionais, como, por exemplo, espaço dedicado ao vinho e ao café. Já no atacarejo observou-se uma apresentação bastante simples e direcionada a facilitar o processo de compra e reduzir o tempo do consumidor (dono de minimercados) na loja, para que este possa retornar rapidamente para seu comércio.

Quanto à apresentação dos minimercados, a arrumação da loja é realizada pela família dos donos desses pequenos varejos e existe uma grande oportunidade para o Trade marketing

das indústrias de bens de consumo de transferir conhecimento, no canal atacarejo ou atacado, sobre apresentação dos produtos para esse público.

e) Atendimento

Para Christopher (1999), apesar de diversos fatores influenciarem a qualidade de um relacionamento, pode-se dizer que o principal determinante é o grau de satisfação do cliente em relação ao serviço que ele recebe.

Nas lojas visitadas verificou-se que tanto no supermercado como no atacarejo, os serviços disponíveis eram usuais de cada ambiente.

f) Localização

Segundo Craig, Ghosh e McLaffery (1994), a escolha da localização de uma loja é uma das decisões mais estratégicas do varejo por três motivos principais: (a) atração de grande número de consumidores, (b) vantagem competitiva intransponível em relação a outros varejistas que comercializam produtos semelhantes e (c) investimento de ativo fixo de longo prazo. Na pesquisa de campo, verificou-se que tanto as lojas de supermercado como as de atacarejo estavam bem localizadas e que a empresa A possui uma quantidade maior de lojas de supermercados para que o tempo de deslocamento do consumidor até o supermercado seja menor e que ele possa realizar suas compras de conveniência.

6 Considerações Finais

Considerando-se a importância do setor varejista e as grandes transformações que esse segmento vem sofrendo nos últimos anos, o objetivo geral deste trabalho foi identificar as possíveis contribuições do Trade Marketing das indústrias de bens de consumo para o desenvolvimento da estratégia multiformato dos varejistas.

Para isso, realizou-se uma extensa revisão de literatura sobre os dois conceitos: Trade Marketing e varejo multiformato. A elaboração e execução do estudo de caso, seguindo a lógica da replicação da teórica sugerido por Yin (2005), contribuiu para a geração de *insights* e atingimento do objetivo.

Verificou-se durante a discussão, que este estudo atendeu seu objetivo geral ao se mapear diversas oportunidades estratégicas e operacionais que o Trade Marketing pode aprimorar para melhor atender as necessidades do varejo como, por exemplo, avaliar se a estrutura da área de Trade Marketing da maioria das empresas vem sendo efetivas para mapearem as tendências de cada ambiente de varejo. Conforme o primeiro objetivo específico determinado no trabalho, que visava identificar o papel atual do Trade Marketing sob a perspectiva do supermercadista multiformato, verificou-se que o departamento de Trade Marketing está presente na estrutura da maioria dos fornecedores da empresa A, porém o papel atual da área possui grau de maturidade diferente em cada formato e que, em muitas deles, ainda não se tem um claro entendimento do comportamento do consumidor para cada ambiente. Nesse cenário, existe uma lacuna no papel atual do Trade Marketing, sob a perspectiva do varejista multiformato, que deveria antecipar as tendências e liderar as discussões nas organizações sobre o papel e a oportunidade de cada ambiente de varejo para o negócio.

O segundo objetivo específico, que visava verificar as expectativas do varejista multiformato em relação ao suporte da indústria para o desenvolvimento das categorias de produtos, foi respondido ao se verificar que é esperado do Trade Marketing uma estratégia de diferenciação dos formatos. Para isso, a indústria deve investir mais em pesquisas sobre comportamento de compra em cada ambiente, compartilhar mais os resultados desses estudos, além de planejar e executar as ações específicas de cada formato. Observou-se que o Trade Marketing das indústrias possuem pouco conhecimento sobre o consumidor do atacarejo, fazendo como que a maioria das empresas não possua uma estratégia bem definida para esse ambiente. A falta de profundidade de conhecimento do Trade Marketing em algum ambiente de varejo, pode impactar a estratégia multiformato dos varejistas, pois os formatos devem ser complementares e oferecerem propostas de valores diferentes.

Já no terceiro objetivo específico, que visava propor ações que favoreçam a relação entre o Trade Marketing das indústrias de bens de consumo e o varejo multiformato, verificou-se algumas oportunidades: (i) O Trade Marketing deve aprofundar o conhecimento do comprador do atacarejo para ter uma estratégia promocional mais adequada à proposta desse ambiente e que minimize os conflitos entre os formatos supermercados e atacado; (ii) O Trade Marketing deve desenvolver ferramentas promocionais mais específicas para o atacado, que engajem mais os representantes comerciais e que ajudem os minimercados a desenvolver as marcas e categorias de produtos; (iii) O Trade Marketing deve intensificar as ações e os serviços diferenciados para os supermercados que entreguem mais conveniência e inovação para o consumidor, minimizando a migração do consumidor para o atacarejo.

Isso posto, considera-se que este trabalho atingiu os objetivos estabelecidos. Além disso, vale ressaltar que podem-se considerar duas contribuições principais como resultado desta dissertação. A primeira contribuição refere-se ao arcabouço teórico aqui consolidado sobre o Trade Marketing e o varejo multiformato. A segunda contribuição refere-se às

informações coletadas e analisadas no estudo de caso que podem servir como uma reflexão para outros varejistas multiformato.

No entanto, cabe mencionar algumas limitações do estudo. A primeira é de ordem bibliográfica, pois, como se trata de uma área relativamente nova em Administração de Empresas, há pouca literatura científica a respeito do Trade Marketing, e praticamente nada sobre a questão da estratégia multiformato do varejo. Assim, esta pesquisa tem especial relevância porquanto se trata de um dos trabalhos pioneiros a respeito da construção e do papel da área de Trade Marketing no desenvolvimento do varejo multiformato.

Outra limitação deste trabalho se dá pela natureza da metodologia utilizada para realizar a pesquisa de campo. Por se tratar de um estudo exploratório, os resultados encontrados não são passíveis de generalizações. Assim os achados devem ser considerados válidos apenas para o caso estudado.

Vale também considerar como limitação deste estudo que, apesar do esforço realizado ao longo de todo o trabalho, se faz necessário considerar possíveis limitações interpretativas das declarações dos entrevistados ou mesmo na análise dos documentos disponibilizados pela empresa.

Apontam-se, a seguir, algumas possibilidades de pesquisas futuras dentro da temática desta dissertação.

A partir do presente estudo de caráter exploratório, foram descobertas ideias sobre o assunto que podem ser mais discutidas em estudos futuros. A primeira possibilidade de estudo é replicar a pesquisa de campo em um grupo mais abrangente de varejistas multiformato.

A segunda possibilidade seria um estudo quantitativo, de cunho conclusivo, sobre as oportunidades do Trade Marketing no varejo multiformato. Por fim, estudos futuros podem se aprofundar na aplicação do Trade Marketing Mix no atacarejo e no canal indireto, já que existem poucos artigos sobre esse tema.

Referências

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 586-612.
- Alba, J. A., & Hutchinson, W. (1997). Dimensions of consumer experience. *Journal of Consumer Research*, 13(4), 411-454.
- Alderson, W. (1969). Cooperation and conflicts in marketing channels. In: Stern, L. W. (Ed.). *Distribution channels: behavioral dimensions* [p. 195-209]. Boston: Houghton-Mifflin, 1969.
- Almeida, M. I., Limongi, R. F., & Porto, R. B. (2013). Varejo multiformato e mobilidade do e-consumidor brasileiro: um estudo descritivo com dados secundários de 2012 e 2013. *Anais do Congresso Latino-Americano de Varejo*, São Paulo, SP, Brasil, 6.
- Alvarez, F. J. S. M. (1999). *A aplicação dos conceitos de Trade Marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo: um estudo exploratório* (Tese de Doutorado). Universidade De São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Alvarez, F. (2006). A aplicação das variáveis do *trade marketing mix* nas empresas de produtos de bens de consumo no Brasil: um estudo da frequência da aplicação. *Anais do Encontro de Marketing da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2.
- Alvarez, F. J. S. M; Toledo, L. A.; Shiraishi, G. F.; Polo, E.; & Campomar, M. C. (2007). Trade Marketing Mix: um estudo no âmbito das empresas de produtos de consumo no Brasil. *Anais dos Seminários em Administração FEA-USP* [pp. 1-16], São Paulo, SP, Brasil, 10.
- Alvarez, F. J. S. M. (2008). *Trade Marketing: a conquista do consumidor no ponto de venda*. São Paulo: Saraiva.
- Alves-Mazzotti, A. J., & Gewanzdnajder, F. (2004). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas*. São Paulo: Pioneira.
- Arbache, F. S., Santos, A. G., Montenegro, C., & Salles, W. F. (2004). *Gestão de logística, distribuição e trade marketing*. Rio de Janeiro: FGV.
- Associação Brasileira de Supermercados. (2014). Superhiper: ranking abras. *Revista da Associação Brasileira de Supermercados*. São Paulo. Recuperado de <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/as-500-maiores/>
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES. *A segmentação do comércio varejista*. (2000). Recuperado de <http://www.bndes.org.br>.
- Bateson, J., & Hoffman, D. (2006). *Princípios de marketing de serviços*. Porto Alegre: Bookman.
- Berman, B., & Thelen, S. (2004). A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy. *International Journal Retail & Distribution Management*, 32(3), 147-156.
- Borges, Adilson A., Júnior. (1996). *Layout e disposição de produtos no varejo*. In: C. F. Angelo, J. A. Silveira (Orgs.). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas.

- Brolio, P. L., Espartel, L. B., & Basso, K. (2013). O cenário multiformato e a superprodução de informação: proposições para estudos futuros. *Anais do Congresso Latino-Americano de Varejo*, São Paulo, SP, Brasil, 6.
- Campomar, M. C. (1991). Do uso de. *Revista de Administra&ccdeil - Universidade de São Paulo*, 26(3).
- Castillo, J. D. (2000). *Trade marketing*. Madrid: Esic Editorial.
- Christopher, M. (1999). A logística do marketing: otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes. [pp. 8-40]. *São Paulo: Futura*.
- Corstjens, J., & Corstjens, M. (1995). *Store wars*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Coughlan, A. T., El-Ansary, A. I., & Stern, L. W. (2002) *Canais de marketing e distribuição* [6a ed.] Porto Alegre: Bookman.
- Craig, C. S., Ghosh, A., & McLafferty, S. (1984). Models of the retail location process-A Review. *Journal of Retailing*, 60(1), 5-36.
- Cyrillo, D. C. (1987). *O papel dos supermercados no varejo de alimentos*. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas - IPE-USP.
- D'Andrea, R., Cônsoli, M. A., & Guissoni, L. A. (2011). *Shopper Marketing: a nova estratégia integrada de marketing para a conquista do cliente no ponto de venda*. São Paulo: Atlas.
- Darke, P., Shanks, G., & Broadbent, M. (1998). Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism. *Information Systems Journal*, 8(4), 273-289.
- Davies, G. I. (1993). *Trade marketing strategy*. Londres: Paul Chapman.
- Díaz-Morales, A. (2000). *Gestión por categorías y trade marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Diniz, G. (2009). *Trade marketing: possíveis conflitos no relacionamento com a força de vendas*. 83 fl. (Dissertação de Mestrado em Administração). Escola de Gestão e Negócios, Universidade Grande Rio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4), 532-550.
- Fernandes, L. A., & Gomes, J. M. M. (2003). *Relatórios de pesquisa nas Ciências Sociais: características e modalidades de investigação*, Porto Alegre 3(4), 1-23.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Gonzales, V. L. (2007). *Trade marketing: la gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- Goldman, A. (2001). The transfer of retail formats into developing economies: the example of China. *Journal of Retailing*, 77(2), 221-242.
- Greenwood, E. (1973). *Metodologia de la investigación social*. Buenos Aires: McGraw-Hill.
- Guidolin, S. M., Costa, A. C. R., & Nunes, B. F. (2009). Conectando indústria e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global. Comércio e Serviços. *BNDES Setorial*, (30), 3-61.

- Guimarães, D. G., Ventura, I. F., Zimet, M., Vale, M. F. B., & Habenschuss, S. (2003). Influência das características de microrregiões geográficas na região do perfil das lojas de supermercados na cidade de São Paulo. In: Ângelo, C. F., Silveira, G.A.G. *Varejo competitivo*, 8.
- Gurgel, J. C., Kato, H. T., & Maffezzolli-Francisco, E. C. (2013). A importância de elementos do composto varejista para consumidores de supermercado atacarejo. *Anais do Congresso Latino-americano de Varejo*, São Paulo, SP, Brasil, 6.
- Kim, Y., Park, S., & Pookulangara, S. (2005). Effects of multi-channel consumers' perceived retail attributes on purchase intentions of clothing products. *Journal of Marketing Channels*, 12(4), 23.
- Kwon, W., & Lennon, S. J. (2009). Reciprocal effects between multichannel retailers' offline and online brand images. *Journal of Retailing*, 85(3), 376-390.
- Konus, U., Verhoef, P. C., & Neslin, S. A. (2008). Multichannel shopper segment and their covariates. *Journal of Retailing*, 84(4), 398-413
- Kotler, P. (2002). *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotzab, H., & Teller, C. (2003) Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(3), 268-281.
- Labajo, V; Cuesta, P. (2004). El trade marketing: búsqueda de un modelo de colaboración eficiente entre fabricantes y distribuidores: el punto de vista del fabricante. *Anais de Encontro de Profesores Universitarios de Marketing*, Alicante, Espanha, 16.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2000). *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas.
- Levy, M., & Weitz, B. A. (2009). *A retail management* [7a ed.] New York: The McGraw-Hills/Irwin Companies.
- Liria, E. (2001). *La revolución comercial: el key account, el trade marketing y el category manager*. Madrid: McGraw Hill.
- Lovelock, C. H., & Wirtz, J. (2006). Wright, Lauren. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Messinger, P. R., & Narasimhan, C. (1997). A model of retail formats based on consumers' economizing on shopping time. *Marketing Science*, 16(1), 1-22).
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, Hoboken, 15(2), 135-152.
- Moore, M., Carpenter, J., & Fairhurst, A. (2005). Strategic integration of multi-channel retailing in the softgoods sectors. *Journal of Marketing Channels*, 1(2), 19.
- Morganosky, M. (1997). Retail market structure change: Implications for retailers and consumers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 25(8), 269-274.
- Motta, R. G. (2007). *O trade marketing na indústria nacional de bens de consumo não-duráveis como resposta as transformações ocorridas no varejo alimentício*. 2007. 120 f. (Dissertação de Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, SP, Brasil.

- Motta, R. G, Santos, N, & Serralvo, F. (2008). *Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Motta, R. G, & Silva, A. V. (2006). Aumento da competição no varejo e seu impacto na indústria. São Paulo: *Revistas Gerenciais*, 5(2), 101-108.
- Nielsen Company. (2013). *Estrutura do varejo brasileiro*. Recuperado de <http://acnielsen.com.br/pubs/rfid.shtml>.
- Oliveira, G., & Machado, E. L. (2003). *Impactos verticais da concentração do setor varejista brasileiro*. São Paulo: EAESP/FGV.
- Parente, J., & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. 2a ed. São Paulo. Atlas.
- Pastore, R. (2014). *Os multiformatos do varejo. Núcleo de Estudo do Varejo*. Recuperado de: <http://varejo.espm.br/os-multiformatos-do-varejo>.
- Paulins, V., & Geisfeld, L. (2003). The effects of consumer perceptions of instore attributes on apparel store preference. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7(4), 371-385.
- Penna, L. S., Silva, G. F., & Almeida, V. C. (2011). Trade marketing no canal de lojas de conveniência: um estudo multicasos. *Anais do Congresso Latino-Americano de Varejo*, São Paulo, SP, Brasil, 4.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Houston: Gulf Professional Publishing.
- Porto, R. (2006). *Varejo multiformato: grau de integração e o varejo de livros no Brasil*. 2006. 265 f. (Tese de Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Randall, G. (1994). *Trade marketing strategies*. London: Butterworth Heinemann.
- Rojo, F. J. G. (1998). *Supermercados no Brasil*. Atlas: São Paulo.
- Rosenbloom, B. (2002). *Canais de marketing: uma visão gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Rust, R. T., & Zheitaml, V., & Lemon, K.M. (2001). *O valor do cliente: o modelo que está reformulando a estratégia corporativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Salles, F. Supermercado Moderno. (2014). *Revista Supermercado Moderno*. Recuperado de <http://www.sm.com.br/detalhe/ranking-2014-lucro>
- Santos, C. (2012). *Análise do posicionamento do trade marketing e shopper marketing nas empresas brasileiras com reflex no PDV*. (Artigo de Especialização). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Schneider, G. L. (2013). *Análise dos conceitos de trade marketing em indústrias fornecedoras da rede supermercadista brasileira*. (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração). Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.
- Schröder, H., & Zaharia, S. (2008). Linking multi-channel customer behavior with shopping motives: An empirical investigation of a German retailer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), 452-468.
- Serralvo, F. A; João, B. N, & Cardoso, O. O. (2011). The importance of trade marketing on management relations in the consumer goods industry. *International Journal of Business Research*, 11(6), 148-152.

- Serrentino, A.; Souza, M. (2002). *Multivarejo na próxima economia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Shankar, V., Inman, J. J., Mantrala, M., Kelley, E., & Rizley, R. (2011). Innovations in shopper marketing: current insights and future research issues. *Journal of Retailing*, 87(1): 29-42.
- Sheth, J. N., Mittal, B., & Newman, B. I. (2008). Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. Atlas.
- Silva, A. B.; Godoy, S. A.; Andion, C. (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais* [2a ed]. São Paulo: Saraiva.
- Silva, N. B., Neto, Macedo-Soares, T. D. L. A., & Pitassi, C. (2011). Adequação estratégica das áreas de trade marketing das empresas de bens de consumo atuando no Brasil. *Revista Administração MADE*, 15(1), 1-22.
- Sponton, A. C. (2008). A relação fornecedor-cliente: as boas alianças do trade marketing. In: M. Cobra, P., & Talarico (Orgs.). *Trade marketing: conceitos & aplicação* [pp. 60-75]. São Paulo: CENPRO/FGV.
- Stake, R. (1994). Case studies. I Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.) *Handbook of Qualitative Research* [pp. 236-247]. Thousand Oaks: Sage.
- Stern, L. W., El-Ansary, A. L., & Coughlan, A. T. (1996). *Marketing Channels*. 5a ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Toledo, G. L., Neves, M. F., & Machado Filho, C. A. P. (1997). Marketing estratégico e varejo. *Revista da Administração da Universidade de São Paulo*, 32(2).
- Urdan, F. T., & Urdan, A. T. (2006) *Gestão do composto de marketing*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. C. (2009). *Métodos de coleta de dados no campo*. São Paulo: Atlas.
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multi-channel customer management: understanding the research shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129-48.
- Walter, D., & White, D. (1987). *Retail marketing management*. London: Macmillan Press.
- Wilde, S. J., Kelly, S. J., & Scott, D. (2004). An exploratory investigation into e-tail image attributes important to repeat, internet savvy customers. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 11(3), 131-139.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* [2a ed.] Porto Alegre: Bookman.
- Zambon, M. S., Cunha, C. F., Correa, D. A., & Silva, E. M. (2013). Estudo dos motivos que levam os clientes a comprar em supermercado ou em atacarejo: um estudo de caso em Jundiaí/SP. Anais do Congresso Latino-Americano de Varejo, São Paulo, SP, Brasil, 6.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de Serviços: a empresa com foco no cliente*. McGraw Hill Brasil.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *The Journal of Marketing*, 49(2),33-46.

Apêndice A

PROTOCOLO INICIAL DA PESQUISA

1. Visão Geral do estudo

A – Título

Oportunidades para o Trade Marketing no varejo multiformato

B - Objetivo do estudo

Identificar, sob a perspectiva do varejo, quais são as possíveis contribuições do Trade Marketing das indústrias de bens de consumo para o desenvolvimento do supermercadista multiformato.

2. Procedimentos de campo

A – Aspectos metodológicos

Pesquisa de natureza exploratória com o uso do método de caso.

B – Organização

Varejista consolidado na estratégia de multiformato e que tem representatividade no setor.

C – Unidade de análise

Estratégia: Trade Marketing como elo do varejo e fornecedor

Implementação: Variáveis do composto do varejista

D – Fontes de evidência

Entrevistas dirigidas: 2 diretores e 10 gerentes de loja (5 atacarejo e 5 supermercado)

E – Instrumento de coleta

Roteiros de pesquisa A e B

F – Executores da pesquisa

Pesquisadora – Ana Vaz Cardoso

Orientador - Prof. Dr. Ramon Silva Leite

3. Questões do Roteiro A: entrevista com diretores

Perguntas	Objetivo
POSICIONAMENTO DO VAREJISTA	
<p>1. O Sr(a) poderia contar um pouco do histórico da sua empresa.</p> <p>2. Como é a estrutura organizacional da empresa? O Sr(a). poderia me desenhar o organograma?</p> <p>3. Na sua opinião, quais são os ingredientes de sucesso desta empresa?</p> <p>4. Como foi a evolução da sua empresa em relação aos processos e sistemas de vendas?</p>	Investigar o posicionamento da empresa.
CENÁRIO COMPETITIVO: CONCORRÊNCIA	
<p>5. Quais são os seus principais concorrentes?</p> <p>6. O Sr(a). monitora sua concorrência? Como?Exemplo.</p> <p>7. Quais os pontos fortes e fracos da sua empresa em relação à concorrência?</p> <p>8. Existe o receio de um novo supermercado entrar na região? Por quê?</p>	Investigar como esse varejista tenta reduzir o impacto da concorrência. Multiformato foi uma estratégia de diferenciação?
CONSUMIDOR	
<p>9. Como o Sr. classificaria o consumidor de sua empresa?</p> <p>10. A sua empresa é um varejo multiformato. Quais foram os motivos que levaram à expansão da empresa para formatos diferentes (supermercado, atacarejo, atacado e online)?</p> <p>11. Qual o valor que cada formato entrega para o consumidor?</p> <p>12. Quais as principais diferenças entre os consumidores de cada formato de loja?</p> <p>13. Quais as vantagens e desvantagens de trabalhar com esse consumidor?</p>	Investigar como esse varejista conhece e gerencia o seu consumidor para tentar gerar diferenciação no seu negócio.
MULTIFORMATO	
<p>15. Quais são as sinergias e diferenças de gestão entre esses formatos?</p> <p>16. Como se dá a mensuração de desempenho de cada formato? As vendas foram incrementais (atraiu qual público?) ou houve canibalização entre os formatos?</p>	Investigar como esse varejista gerencia o desempenho dos formatos.
TRADE MARKETING	
<p>17. Como se dá a relação da sua empresa com os principais fornecedores hoje?</p> <p>18. Quais são os benefícios que você obtém ao se relacionar com esses fornecedores? ☒</p> <p>19. Quais são as desvantagens que você obtém ao se relacionar com esses fornecedores? ☒</p> <p>20. Existem negociações de médio e longo prazo com alguns fornecedores implementados hoje? Como esses objetivos são construídos?</p> <p>21. O Sr (a) considera que hoje o consumidor final é o foco principal da relação varejo - fornecedor?</p> <p>22. O Sr (a) pode mencionar exemplos de fornecedores que de fato observou uma adequação na estratégia e/ou estrutura e/ou operação para direcionar o consumidor como ponto focal?</p>	Avaliar a abertura desse varejista em relação ao plano colaborativo com a indústria e implementação das ações de Trade Marketing.
<p>23. O Sr (a) ou alguém da sua empresa tem contato direto com a área de Trade Marketing dos principais fornecedores?</p> <p>24. Com qual frequência ocorrem esses contatos?</p> <p>25. Em quais decisões/ ações o Trade Marketing dos principais fornecedores participam?</p> <p>26. Existe troca de informações constante nas equipes do fornecedor com o varejo de Trade Marketing? Quais informações</p> <p>27. Na sua opinião, qual o grau de conhecimento que os membros da área de Trade Marketing possuem sobre a estratégia da sua empresa?</p> <p>28. O Sr (a) considera que esse conhecimento é na mesma intensidade para todos os formatos?</p> <p>29. Quais são as principais atividades propostas pela área de Trade Marketing?</p> <p>30. Quais foram os principais resultados entregues liderados pelo Trade Marketing dos principais fornecedores?</p> <p>31. A efetividade das ações propostas pelo Trade Marketing é igual em todos os formatos de lojas?</p> <p>32. Na sua opinião, qual formato de loja possui a atuação do Trade Marketing mais desenvolvida? Porque?</p> <p>33. Na sua opinião, qual formato de loja possui a atuação do Trade Marketing menos desenvolvida? Porque?</p> <p>34. As empresa possui estrutura de Trade Marketing dedicada por formato de loja ou focada na gestão completa da conta? Qual estrutura entrega melhor resultado?</p>	Analisar o papel atual do setor de Trade Marketing, sob a perspectiva do supermercadista multiformato
<p>34. Como você descreveria a missão da área de Trade Marketing dos seus principais fornecedores? Essa missão vem sendo implementada de forma igual em todos os formatos de loja?</p> <p>35. Você está satisfeito com a atuação da área de Trade Marketing hoje para todos os seus formatos de loja?</p> <p>36. Quais ações para melhorar o desenvolvimento das categorias poderiam estar sendo implementadas nas sua lojas hoje e não estão?</p> <p>37. Quais são as maiores oportunidades de melhoria do Trade Marketing em cada formato de loja?</p> <p>38. Como o Trade Marketing pode contribuir para a evolução do varejo multiformato?</p>	Compreender as expectativas do supermercadista multiformato em relação ao suporte da indústria de bens de consumo no desenvolvimento das categorias de produtos
	Propor ações que favoreçam a relação entre o setor de Trade Marketing das indústrias de bens de consumo e o varejo multiformato

Questões do Roteiro B: entrevista com gerente de lojas

PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR
1. Qual o perfil do consumidor que visita essa loja?
2. Como o(a) Sr(a) definiria o comportamento de compra deste consumidor?
3. O Sr(a) acha que o consumidor se sente bem em sua loja? Por quê?
PERCEPÇÃO DA CONCORRÊNCIA
4. Quais seus principais concorrentes?
5. Quais os diferenciais dessa loja em relação aos concorrentes?
6. Quais são os maiores diferenciais da concorrência em relação a essa loja?
TRADE MARKETING MIX: SETOR PERFUMARIA
PREÇO
7. Como é feita a precificação dos produtos?
8. A loja tem autonomia para alterar precificação? Se sim, em quais situações?
9. A loja acompanha os preços dos concorrentes? Se sim, em qual situação?
10. Como você avalia o preço dessa loja em relação aos seus concorrentes?
11. No dia da visita como estava posicionado os preços das principais categorias da perfumaria em relação aos principais concorrentes da loja?
SORTIMENTO
12. Como é definido o sortimento da loja?
13. De qual maneira a loja pode participar da decisão do sortimento?
14. O promotor dos fabricantes de bens de consumo acompanham a execução do sortimento?
15. A loja trabalha com marca própria? Ou tem alguma diretriz de representatividade de um determinado fabricante/segmento?
16. Na sua opinião, o sortimento está apropriado para o consumidor da loja?
17. No dia da visita, como estava a exposição da loja em relação aos principais concorrentes da loja?
PROPAGANDA, PROMOÇÃO E MERCHANDISING
18. Como a loja atrai o público (comunicação)?
19. Quais ações de propaganda/promoção são feitas nessas lojas? Com qual frequência?
20. Na sua opinião, qual é a propaganda/promoção que gera mais venda para a loja?
21. O Sr (o) está satisfeito com as ações de suporte de propaganda/promoção das indústrias hoje?
22. Quais são as principais oportunidades de propaganda/promoção para o Trade Marketing implementar na sua loja?
23. No dia da visita, qual propaganda/ promoção estava acontecendo na loja para as categorias de perfumaria?
24. Como o Sr(a) arruma a loja/dispõe os produtos?
25. Existe alguma diretriz da matriz em relação a exposição dos produtos?
26. Como é o envio dos produtos para a loja? A loja pode escolher receber mais ou menos de um item?
27. A indústria está auxiliando na execução de merchandising? Quais recursos e ações são realizadas?
28. O Sr (o) está satisfeito com as ações de suporte de merchandising das indústrias hoje?
29. Quais são as principais oportunidades de merchandising para o Trade Marketing implementar na sua loja?
30. No dia da visita, como estava a exposição da loja em relação aos principais concorrentes da loja?
VENDAS E CANAIS
31. Na sua opinião, as equipes de Trade Marketing dos fabricantes e conhecem bem as necessidades da sua loja?
32. Na sua opinião, as equipes de Trade Marketing dos fabricantes e acompanham e influenciam a execução da sua loja?
33. Quais são as principais oportunidades de atuação para o Trade Marketing na sua loja?
SERVIÇOS E LOGÍSTICA
34. Existe promotor dos fabricantes visitando essa loja?
35. Que outros serviços você recebe de suporte da indústria?
36. O Sr (o) está satisfeito com as ações de serviços das indústrias hoje?
37. Quais são as principais oportunidades de serviços para o Trade Marketing implementar na sua loja?
TENDÊNCIAS
38. Se o Sr(a) fosse o dono da empresa, o que manteria e o que mudaria?
39. Na sua opinião, qual é a visão dos consumidores de uma loja ideal? Quão perto ou longe a empresa está deste ideal?

4. Análise do estudo de caso

Relatório descritivo e comparação entre a fundamentação teórica e os elementos encontrados a partir do caso.

Apêndice B

PROTOCOLO FINAL DA PESQUISA

1. Visão Geral do estudo

A – Título

Oportunidades para o Trade Marketing no varejo multiformato

B - Objetivo do estudo

Identificar, sob a perspectiva do varejo, quais são as possíveis contribuições do Trade Marketing das indústrias de bens de consumo para o desenvolvimento do supermercadista multiformato.

2. Procedimentos de campo

A – Aspectos metodológicos

Pesquisa de natureza exploratória com o uso do método de caso.

B – Organização

Varejista consolidado na estratégia de multiformato e que tem representatividade no setor.

C – Unidade de análise

Estratégia: Trade Marketing como elo do varejo e fornecedor

Implementação: Variáveis do composto do varejista

D – Fontes de evidência

Entrevistas dirigidas: 2 diretores

Observação direta: 8 gerentes de loja (4 atacarejo e 4 supermercados) e 2 minimercados

E – Instrumento de coleta

Roteiros de pesquisa (unidade de análise relacionadas a estratégia)

Roteiro de observação (unidade de análise relacionadas a implementação)

F – Executores da pesquisa

Pesquisadora – Ana Vaz Cardoso

Orientador - Prof. Dr. Ramon Silva Leite

3. Questões do Roteiro de entrevista com diretores

Perguntas	Objetivo
POSICIONAMENTO DO VAREJISTA	
1. O Sr(a) poderia contar um pouco do histórico da sua empresa. 2. Como é a estrutura organizacional da empresa? O Sr(a). poderia me desenhar o organograma? 3. Na sua opinião, quais são os ingredientes de sucesso desta empresa? 4. Como foi a evolução da sua empresa em relação aos processos e sistemas de vendas?	Investigar o posicionamento da empresa.
CENÁRIO COMPETITIVO: CONCORRÊNCIA	
5. Quais são os seus principais concorrentes? 6. O Sr(a). monitora sua concorrência? Como?Exemplo. 7. Quais os pontos fortes e fracos da sua empresa em relação à concorrência? 8. Existe o receio de um novo supermercado entrar na região? Por quê?	Investigar como esse varejista tenta reduzir o impacto da concorrência. Multiformato foi uma estratégia de diferenciação?
CONSUMIDOR	
9. Como o Sr. classificaria o consumidor de sua empresa? 10. A sua empresa é um varejo multiformato. Quais foram os motivos que levaram à expansão da empresa para formatos diferentes (supermercado, atacarejo, atacado e online)? 11. Qual o valor que cada formato entrega para o consumidor? 12. Quais as principais diferenças entre os consumidores de cada formato de loja? 13. Quais as vantagens e desvantagens de trabalhar com esse consumidor?	Investigar como esse varejista conhece e gerencia o seu consumidor para tentar gerar diferenciação no seu negócio.
MULTIFORMATO	
15. Quais são as sinergias e diferenças de gestão entre esses formatos? 16. Como se dá a mensuração de desempenho de cada formato? As vendas foram incrementais (atraiu qual público?) ou houve canibalização entre os formatos?	Investigar como esse varejista gerencia o desempenho dos formatos.
TRADE MARKETING	
17. Como se dá a relação da sua empresa com os principais fornecedores hoje? 18. Quais são os benefícios que você obtém ao se relacionar com esses fornecedores? 19. Quais são as desvantagens que você obtém ao se relacionar com esses fornecedores? 20. Existem negociações de médio e longo prazo com alguns fornecedores implementados hoje? Como esses objetivos são construídos? 21. O Sr (a) considera que hoje o consumidor final é o foco principal da relação varejo - fornecedor? 22. O Sr (a) pode mencionar exemplos de fornecedores que de fato observou uma adequação na estratégia e/ou estrutura e/ou operação para direcionar o consumidor como ponto focal?	Avaliar a abertura desse varejista em relação ao plano colaborativo com a indústria e implementação das ações de Trade Marketing.
23. O Sr (a) ou alguém da sua empresa tem contato direto com a área de Trade Marketing dos principais fornecedores? 24. Com qual frequência ocorrem esses contatos? 25. Em quais decisões/ ações o Trade Marketing dos principais fornecedores participam? 26. Existe troca de informações constante nas equipes do fornecedor com o varejo de Trade Marketing? Quais informações 27. Na sua opinião, qual o grau de conhecimento que os membros da área de Trade Marketing possuem sobre a estratégia da sua empresa? 28. O Sr (a) considera que esse conhecimento é na mesma intensidade para todos os formatos? 29. Quais são as principais atividades propostas pela área de Trade Marketing? 30. Quais foram os principais resultados entregues liderados pelo Trade Marketing dos principais fornecedores? 31. A efetividade das ações propostas pelo Trade Marketing é igual em todos os formatos de lojas? 32. Na sua opinião, qual formato de loja possui a atuação do Trade Marketing mais desenvolvida? Porque? 33. Na sua opinião, qual formato de loja possui a atuação do Trade Marketing menos desenvolvida? Porque? 34. As empresa possuem estrutura de Trade Marketing dedicada por formato de loja ou focada na gestão completa da conta? Qual estrutura entrega melhor resultado?	Analisar o papel atual do setor de Trade Marketing, sob a perspectiva do supermercadista multiformato
34. Como você descreveria a missão da área de Trade Marketing dos seus principais fornecedores? Essa missão vem sendo implementada de forma igual em todos os formatos de loja? 35. Você está satisfeito com a atuação da área de Trade Marketing hoje para todos os seus formatos de loja? 36. Quais ações para melhorar o desenvolvimento das categorias poderiam estar sendo implementadas nas suas lojas hoje e não estão? 37. Quais são as maiores oportunidades de melhoria do Trade Marketing em cada formato de loja? 38. Como o Trade Marketing pode contribuir para a evolução do varejo multiformato?	Compreender as expectativas do supermercadista multiformato em relação ao suporte da indústria de bens de consumo no desenvolvimento das categorias de produtos Propor ações que favoreçam a relação entre o setor de Trade Marketing das indústrias de bens de consumo e o varejo multiformato

Roteiro de observação em loja

PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR
1. Qual o perfil do consumidor que visita essa loja?
PERCEPÇÃO DA CONCORRÊNCIA
2. Quais os principais concorrentes dessa loja?
3. Quais os diferenciais dessa loja em relação aos concorrentes?
COMPOSTO VAREJISTA
PREÇO
4. Como é feita a precificação dos produtos?
5. A loja tem autonomia para alterar precificação? Se sim, em quais situações?
6. A loja acompanha os preços dos concorrentes? Se sim, em qual situação?
SORTIMENTO
7. Como é definido o sortimento da loja?
8. De qual maneira a loja pode participar da decisão do sortimento?
9. O promotor dos fabricantes de bens de consumo acompanham a execução do sortimento?
PROPAGANDA E PROMOÇÃO
10. Como a loja atrai o público (comunicação)?
11. Quais ações de propaganda/promoção são feitas nessas lojas? Com qual frequência?
12. Na sua opinião, qual é a propaganda/promoção que gera mais venda para a loja?
13. O Sr (o) está satisfeito com as ações de suporte de propaganda/promoção das indústrias hoje?
14. Quais são as principais oportunidades de propaganda/promoção para o Trade Marketing implementar na sua loja?
APRESENTAÇÃO
15. Como o Sr(a) arruma a loja/dispõe os produtos?
16. Existe alguma diretriz da matriz em relação a exposição dos produtos?
17. Como é o envio dos produtos para a loja? A loja pode escolher receber mais ou menos de um item?
18. A indústria está auxiliando na execução de merchandising? Quais recursos e ações são realizadas?
19. O Sr (o) está satisfeito com as ações de suporte de merchandising das indústrias hoje?
20. Quais são as principais oportunidades de merchandising para o Trade Marketing implementar na sua loja?
ATENDIMENTO
21. Existe promotor dos fabricantes visitando essa loja?
22. A loja realiza entrega da mercadoria?
23. A loja oferece empacotamento nos caixas?
ATENDIMENTO
24. A loja era de fácil acesso para pedestres ou necessita chegar de carro?
25. Quais tipos de bairro as lojas estavam localizadas?

4. Análise do estudo de caso

Relatório descritivo e comparação entre a fundamentação teórica e os elementos encontrados a partir do caso.