

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

PERCEPÇÃO DOS VAREJISTAS EM RELAÇÃO ÀS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS
DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS DE ORIGEM ESTRANGEIRA

JOELMA KREMER DELLA GIUSTINA

FLORIANÓPOLIS

2002

JOELMA KREMER DELLA GIUSTINA

PERCEPÇÃO DOS VAREJISTAS EM RELAÇÃO ÀS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS
DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS DE ORIGEM ESTRANGEIRA

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título
de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.

Florianópolis, julho de 2002.

PERCEPÇÃO DOS VAREJISTAS EM RELAÇÃO ÀS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS DE ORIGEM ESTRANGEIRA

JOELMA KREMER DELLA GIUSTINA

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Nelson Colossi
Coordenador do CPGA/UFSC

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Carlos Wolowski Mussi, Dr.
Orientador
Presidente

Prof^a. Angelise Valladares, Dra.
Membro

Prof. Avelar Batista Fortunato, Dr.
Membro

Prof. Juarez Perfeito, Dr.
Membro

***Dedico este trabalho à minha inesgotável fonte de inspiração,
Antonio Balduino.***

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo existir.

Aos meus pais, instrumentos de Deus para a minha existência, pelo velado, porém incondicional apoio aos meus projetos.

Ao meu marido, pela compreensão, nos infundáveis finais de semana de trabalho.

Ao professor Carlos Wolowski Mussi, Dr., meu mestre, orientador e guia, além de grande responsável pelo início desta caminhada.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Curso de Pós-Graduação em Administração pela possibilidade de realização deste empreendimento, bem como aos seus professores Nilson Reinert, Dr. e Angelise Valladares Monteiro, Dra., pelas disciplinas oferecidas e à Graziela Zacchi Félix e sua equipe na secretaria, pela atenção e paciência.

À Marisa Zandavalli de Linz, assessora de marketing da Associação Catarinense de Supermercados pelo apoio, receptividade e simpatia.

Ao Departamento do Curso de Administração, pela possibilidade da prática do estágio de docência, parte importante do aprendizado para meus projetos de vida futuros.

Ao Curso de Mestrado em Educação, na figura das professoras Diana Carvalho de Carvalho, Dr^a. e Olga Celestina Durand, Dr^a., pela disciplina Metodologia do Ensino Superior, outra parte importante para o desenvolvimento dos meus projetos futuros.

Ao professor Diomário Antonio de Queiroz, Dr., pelas disciplinas e parceria no desenvolvimento do artigo publicado no ENEGEP 2001: “O custeio ABC como ferramenta para uma resposta eficiente ao consumidor”.

Ao professor Leonardo Ensslin, Phd., pelo brilho nos olhos para o despertar do conhecimento e pelo exemplo de pesquisador incansável.

À professora Silvia Modesto Nassar, Dr^a., pela disponibilidade e importante colaboração no desenvolvimento da análise estatística desta pesquisa.

Ao professor Paulo César da Cunha Maya, Dr., pelas sugestões apresentadas ao projeto e pela disciplina Comportamento do Consumidor e à Sylvia Maya, pelo desprendimento.

Às professoras Olga Regina Cardoso, Dra. e Jane Iara Pereira da Costa, Dra. pela disciplina Marketing de Relacionamento, um abrir de olhos.

À Juliana Kremer Pauli, minha irmã, pela disponibilidade e ajuda na preparação da pesquisa de campo.

Ao professor Marcelo Augusto Menezes Deluca, Msc. do curso de Administração de Supermercados da Univali e aos alunos do curso que contribuíram significativamente no pré-teste do instrumento de coleta de dados.

Ao CNPq pelo auxílio financeiro no decorrer do mestrado.

Aos supermercadistas associados à Associação Catarinense de Supermercados que são a população da pesquisa, pelo precioso tempo disponibilizado para responder à entrevista.

Aos colegas do Núcleo Interinstitucional de Estudos em Planejamento, Estratégia e Marketing nas Organizações, especialmente, Carlos Marcelo Ardigó, Renata de Quadros Cardoso e Susana Taulé Piñol, pela amizade e convivência em todos os momentos, felizes e de angústia, que cercam a realização de um trabalho de pesquisa.

O maior obstáculo ao progresso não é a ignorância e, sim, a ilusão de conhecimento.

Daniel Boorstin

RESUMO

Esta dissertação avalia a percepção dos varejistas de lojas independentes de auto-serviço associados à Associação Catarinense de Supermercados – ACATS em relação às estratégias de vendas adotadas e/ou recomendadas pelas empresas de gêneros alimentícios de capital originalmente estrangeiro, além do seu posicionamento estratégico para comercialização desses produtos no ponto de venda. É uma pesquisa quantitativa, realizada na conurbação de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, Brasil. Os objetivos específicos da pesquisa são: identificar o perfil das lojas independentes de auto-serviço associadas a ACATS; identificar os principais fornecedores dos gêneros alimentícios entre as empresas de capital originalmente estrangeiro para as lojas independentes de auto-serviço associadas a ACATS; avaliar a percepção do varejista em relação ao atendimento prestado pelas empresas de gêneros alimentícios de capital originalmente estrangeiro, diretamente ou pelos seus representantes estabelecidos; conhecer a qualificação dos compradores das lojas independentes de auto-serviço associadas a ACATS; identificar a percepção quanto às ações de posicionamento estratégico para a comercialização dos gêneros alimentícios das empresas de capital originalmente estrangeiro, das lojas independentes de auto-serviço; verificar a existência de ações estratégicas de comercialização nas lojas independentes de auto-serviço. Entre as principais descobertas da pesquisa, destacam-se: o atendimento dos fornecedores é diferente nas classificações de lojas adotadas pela pesquisa; os 3 principais fornecedores em volume de negócios são a Nestlé, a Unilever e a Parmalat; os compradores das lojas pesquisadas recebem pouco ou nenhum treinamento para realizar a função e possuem média escolaridade; as ações de posicionamento estratégico são percebidas como geradoras, principalmente, de fidelização de clientes; a principal ação estratégica adotada é o atendimento diferenciado.

Palavras-chave: marketing, estratégia, varejo, auto-serviço, supermercados, fornecedores, gêneros alimentícios, lojas independentes.

ABSTRACT

This thesis evaluates the perception of independent cash-and-carry stores associate to Associação Catarinense de Supermercados – ACATS with regard to grocery strategy in use and/or suggestion by foreign capital nutritive goods companies, besides their strategic posture to market these goods in the store. It is a quantitative research carried out in the Florianópolis urbane agglomeration, in the state of Santa Catarina, Brazil. The specific goals of the research are: to identify the profile of independent store retailers associated to ACATS; to identify the main nutritive goods suppliers among the foreign capital nutritive goods companies for the independent cash-and-carry stores associated to ACATS; to evaluate the perception of retailer with regard to attention from the foreign capital nutritive goods companies, directly or by their established delegates; to know purchaser qualification of the independent cash-and-carry stores associated to ACATS; to identify the perception of the independent cash-and-carry stores with regard to strategic posture for the nutritive goods market by the foreign capital companies; and to verify the existence of market strategic acts in the independent cash-and-carry stores. Among the research main discoveries, emphasize these: the supplier attention is different in the store grouping used by the research; the 3 main suppliers in trade volume are Nestlé, Unilever, and Parmalat; the searched store purchasers receive little or not any training to do the function and they have basic education; the market strategic acts are perceive as producers, mainly, client fidelity; the main strategic act used is to provide the costumers personalized services.

Key-words: marketing, strategy, retail, cash-and-carry, supermarket, supplier, nutritive goods, independent stores.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	5
RESUMO.....	8
ABSTRACT.....	9
LISTA DE TABELAS.....	12
LISTA DE FIGURAS.....	15
1 INTRODUÇÃO.....	18
1.1 Tema e problema de pesquisa.....	18
1.2 Objetivos da pesquisa.....	20
1.3 Justificação do estudo.....	21
1.4 Organização do estudo.....	23
2 BASE CONCEITUAL.....	24
2.1 Marketing.....	24
2.2 Varejo.....	35
2.2.1 Concorrência.....	44
2.2.2 Produtos e Preços.....	47
2.2.3 Compras.....	54
2.2.4 Atacado.....	60
2.2.5 Logística.....	65
2.2.6 Promoção.....	68
2.2.7 O varejo alimentar no Brasil.....	72
3 METODOLOGIA.....	80
3.1 Caracterização da pesquisa.....	80
3.2 Perguntas de pesquisa.....	81
3.3 Definição dos termos relevantes.....	81
3.4 Delimitação do estudo.....	86
3.5 Coleta e análise de dados.....	86

3.6 Limitações da pesquisa.....	88
4 RESULTADOS.....	90
4.1 Descrição do perfil da casuística para análise dos dados.....	91
4.2 Análise descritiva simples dos dados primários.....	95
4.2.1 Construto loja.....	95
4.2.2 Construto fornecedor.....	103
4.2.3 Construto gerência.....	112
4.3 Análise descritiva cruzada dos dados primários.....	123
4.3.1 Perfil da loja.....	123
4.3.2 Fornecedores.....	124
4.3.3 Atendimento prestado pelo fornecedor.....	133
4.3.4 Responsável pela compra.....	149
4.3.5 Percepção das estratégias pelos varejistas.....	152
4.3.6 Estratégias adotadas pelas lojas.....	168
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	173
5.1 Conclusões.....	173
5.2 Recomendações.....	183
REFERÊNCIAS.....	186
ANEXO A – LOJAS INDEPENDENTES DA CONURBAÇÃO DE FLORIANÓPOLIS ASSOCIADAS À ASSOCIAÇÃO CATARINSE DE SUPERMERCADOS.....	189
ANEXO B – RELATÓRIO PRÉ-TESTE.....	191
ANEXO C – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	198

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 O auto-serviço alimentar brasileiro.....	75
Tabela 2 Classificação dos varejistas independentes, segundo critérios da Secretaria da Fazenda Estadual.....	96
Tabela 3 Número de check-outs das lojas pesquisadas.....	97
Tabela 4 Número de colaboradores das lojas pesquisadas.....	98
Tabela 5 Área de vendas, em m ² , das lojas pesquisadas.....	98
Tabela 6 Número de itens disponíveis nas lojas pesquisadas.....	99
Tabela 7 Faturamento bruto médio mensal das lojas pesquisadas (em R\$).....	100
Tabela 8 Média diária de clientes que entram na loja.....	100
Tabela 9 Valor médio (em R\$) gasto pelos clientes que entram na loja.....	101
Tabela 10 Horário de funcionamento da loja.....	102
Tabela 11 Nível de automatização dos processos da loja.....	102
Tabela 12 Canais de distribuição utilizados pelos fornecedores.....	104
Tabela 13 Localização dos canais de distribuição utilizados pelos fornecedores.....	104
Tabela 14 Flexibilidade nos prazos de pagamento para o fornecedor.....	105
Tabela 15 Prazos de pagamento disponibilizados pelo fornecedor.....	106
Tabela 16 Formas de pagamento disponibilizadas pelo fornecedor.....	106
Tabela 17 Prazos de entrega do fornecedor.....	107
Tabela 18 Realização de troca de produtos vencidos/avariados pelo fornecedor.....	108
Tabela 19 Flexibilidade na negociação de preços e margens com o fornecedor.....	109
Tabela 20 Postura do vendedor/representante do fornecedor.....	109
Tabela 21 Postura da empresa fornecedora.....	110
Tabela 22 Grau de instrução do comprador.....	113
Tabela 23 Autonomia do comprador para realizar a função compras na loja.....	113
Tabela 24 Variáveis interferentes na decisão de sortimento da loja.....	120
Tabela 25 Principal concorrente da loja.....	120
Tabela 26 Estratégias de vendas adotadas.....	122
Tabela 27 Classificação da empresa e faturamento.....	123
Tabela 28 Número de check-outs e faturamento.....	124

Tabela 29 Número de check-outs e a automatização das lojas.....	124
Tabela 30 Número de check-outs e os itens disponibilizados nas lojas.....	125
Tabela 31 Número de check-outs e o canal de atendimento do fabricante.....	126
Tabela 32 Fabricante e a localização do canal de distribuição.....	126
Tabela 33 Canal de distribuição e a sua localização.....	127
Tabela 34 Forma de entrega dos produtos.....	127
Tabela 35 Satisfação com a forma de entrega dos produtos.....	128
Tabela 36 Margem de erro na entrega dos produtos.....	128
Tabela 37 Prazos de entrega dos produtos.....	129
Tabela 38 Prazos de entrega dos produtos e o número de check-outs da loja.....	129
Tabela 39 Flexibilidade nos prazos de pagamento e o número de check-outs da loja.....	130
Tabela 40 Prazos de pagamento e o número de check-outs da loja.....	130
Tabela 41 Flexibilidade na negociação de preços e margens pelos fornecedores.....	131
Tabela 42 Flexibilidade na negociação de preços e margens e o número de CO.....	131
Tabela 43 Troca de produtos vencidos/avariados pelo fornecedor.....	132
Tabela 44 Troca de produtos vencidos/avariados e o número de check-outs da loja.....	132
Tabela 45 Postura do vendedor - fabricante: média e desvio padrão.....	134
Tabela 46 Postura do vendedor – check-outs: média e desvio padrão.....	136
Tabela 47 Média e desvio padrão das ações do vendedor nas classificações de loja.....	136
Tabela 48 Postura da empresa - fabricante: média e desvio padrão.....	138
Tabela 49 Postura da empresa – check-outs: média e desvio padrão.....	140
Tabela 50 Média e desvio padrão das ações das empresas nas classificações de loja.....	140
Tabela 51 Postura no lançamento de produtos – fabricante: média e desvio padrão.....	142
Tabela 52 Ações no lançamento de produtos – número de check-outs da loja: média e desvio padrão.....	144

Tabela 53 Média e desvio padrão das ações de lançamento de produtos nas classificações de loja.....	144
Tabela 54 Postura na retirada de produtos – fabricante: média e desvio padrão.....	146
Tabela 55 Ações na retirada de produtos – número de check-outs loja: média e desvio padrão.....	148
Tabela 56 Média e desvio padrão das ações na retirada de produtos nas classificações de loja.....	148
Tabela 57 Responsável pela compra e o número de check-outs da loja.....	149
Tabela 58 Grau de instrução do comprador e o número de check-outs da loja.....	149
Tabela 59 Realização de treinamento pelo comprador e o número de CO da loja....	150
Tabela 60 Tempo de trabalho do comprador na loja e o número de CO da loja.....	150
Tabela 61 Autonomia do comprador na loja e o número de CO da loja.....	151
Tabela 62 Autonomia do comprador na loja e o responsável pela compra.....	151
Tabela 63 Variedade: média e desvio padrão.....	153
Tabela 64 Sortimento: média e desvio padrão.....	155
Tabela 65 Disponibilidade: média e desvio padrão.....	157
Tabela 66 Exposição: média e desvio padrão.....	159
Tabela 67 Preços: média e desvio padrão.....	161
Tabela 68 Publicidade realizada pelos fabricantes: média e desvio padrão.....	163
Tabela 69 Publicidade realizada pela loja: média e desvio padrão.....	165
Tabela 70 Promoção: média e desvio padrão.....	167
Tabela 71 Estratégias adotadas: média e desvio padrão.....	169
Tabela 72 Ações estratégicas e o número de check-outs: média e desvio padrão....	170
Tabela 73 Concorrentes e o número de check-outs das lojas.....	171

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estratégia e composto de marketing.....	24
Figura 2 Arquitetura do CRM.....	29
Figura 3 Ações que afetam relacionamentos.....	31
Figura 4 Modelo de estímulo e resposta.....	33
Figura 5 Sugestões usadas pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço de varejo.....	33
Figura 6 Principais influências no comportamento de uma compra empresarial.....	34
Figura 7 Diferentes formas de classificar os varejistas.....	37
Figura 8 Típicos serviços de varejo.....	42
Figura 9 Etapas no processo de planejamento estratégico de varejo.....	43
Figura 10 As cinco forças que determinam a atratividade estrutural dos segmentos.....	45
Figura 11 Vantagens relativas de marcas de fabricantes em relação às marcas próprias.....	56
Figura 12 Ações corretivas da Distribuidora Martins.....	64
Figura 13 O <i>push</i> e o <i>pull</i> da logística.....	66
Figura 14 Evolução do número de lojas no auto-serviço (em mil).....	76
Figura 15 Evolução da participação de lojas – supermercados.....	76
Figura 16 Percentual de lojas que funcionam aos domingos.....	77
Figura 17 Formas de pagamento.....	78
Figura 18 Análise de correspondência múltipla: CO x CLASSIF x COLABOR.....	94
Figura 19 Localização geográfica dos varejistas independentes pesquisados.....	95
Figura 20 Classificação das empresas pesquisadas segundo critérios da Secretaria da Fazenda Estadual.....	96
Figura 21 Número de check-outs das lojas pesquisadas.....	97
Figura 22 Área de vendas, em m ² , das lojas pesquisadas.....	99
Figura 23 Dias de funcionamento da loja.....	102

Figura 24 Empresas fabricantes de gêneros alimentícios com capital de origem estrangeira que comercializam grande volume de produtos na loja.....	103
Figura 25 Realização da entrega dos produtos pelo canal de distribuição.....	105
Figura 26 Satisfação com o prazo de entrega do fornecedor.....	107
Figura 27 Margem de erro cometida na entrega pelo fornecedor.....	108
Figura 28 Postura do fornecedor quando do lançamento de produtos.....	111
Figura 29 Postura do fornecedor quando da retirada de produtos do mercado.....	111
Figura 30 Responsabilidade pela compra na loja.....	112
Figura 31 Impacto positivo da variedade de produtos da loja.....	114
Figura 32 Impacto positivo do sortimento de produtos da loja.....	115
Figura 33 Impacto positivo da disponibilidade de produtos da loja.....	115
Figura 34 Impacto positivo da boa exposição de produtos na loja.....	116
Figura 35 Impacto positivo dos preços praticados na loja.....	117
Figura 36 Impacto positivo da publicidade realizada pelos fabricantes.....	117
Figura 37 Impacto positivo da publicidade realizada pela loja.....	118
Figura 38 Impacto positivo da promoção de produtos realizada pela loja.....	119
Figura 39 Gerenciamento dos produtos na loja.....	119
Figura 40 Definição do mark-up.....	121
Figura 41 Postura do vendedor representante do fabricante.....	133
Figura 42 Postura do vendedor de acordo com o número de check-outs da loja.....	135
Figura 43 Postura da empresa representante do fabricante.....	137
Figura 44 Postura da empresa de acordo com o número de check-outs da loja.....	139
Figura 45 Postura da empresa no lançamento de produtos.....	141
Figura 46 Postura no lançamento de produtos e o número de check-outs da loja.....	143
Figura 47 Postura da empresa na retirada de produtos (de linha).....	145
Figura 48 Postura na retirada de produtos e o número de check-outs da loja.....	147
Figura 49 Percepção estratégica da variedade de produtos e o número de check-outs das lojas.....	152
Figura 50 Percepção estratégica do sortimento de produtos e o número de check-outs das lojas.....	154

Figura 51 Percepção estratégica da disponibilidade de produtos e o número de check-outs das lojas.....	156
Figura 52 Percepção estratégica da exposição de produtos e o número de check-outs das lojas.....	158
Figura 53 Percepção estratégica dos preços dos produtos e o número de check-outs das lojas.....	160
Figura 54 Percepção estratégica da publicidade realizada pelos fabricantes.....	162
Figura 55 Percepção estratégica da publicidade realizada pela loja e o número de check-outs da loja.....	164
Figura 56 Percepção estratégica de promoção realizada pela loja e o número de check-outs da loja.....>.....	166
Figura 57 Estratégias adotadas pela loja e o número de check-outs da loja.....	168

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

Os produtos podem ser projetados de forma sofisticada, produzidos por processos de altíssima qualidade, e anunciados por meio de canais de comunicação altamente eficientes. Porém, se eles não forem disponibilizados para venda aos consumidores pelos varejistas, nada terá sido válido. Engel et al. (2000) apontam que a importância do setor varejista está no fato de que o valor está na venda.

As lojas independentes de auto-serviço do setor varejista são constituídas, geralmente, por empresas familiares e de pequeno porte. Assim, é reservada a elas, por parte dos fabricantes, pouca atenção na hora de realizar seus negócios pois, segundo Kotler (2000), apesar dos preços a elas praticados serem altos, a estrutura necessária para o seu atendimento é grande, diminuindo a lucratividade. Isso leva os fabricantes a utilizarem-se de intermediários, normalmente distribuidores e/ou atacadistas, para prestar este atendimento.

Ao repassar a função de distribuição, os fabricantes repassam, também, suas estratégias de atendimento, negociação, preço final ao consumidor, apresentação de produtos, exposição de produtos e promoções. Para Chetochine (2000), as circunstâncias vividas atualmente pelos atores do mercado, com clientes mais instruídos e menos fiéis, com concorrentes mais agressivos e com novas fórmulas de atuação farão com que o sucesso chegue primeiro para aqueles que dominarem perfeitamente todos os elementos do marketing de distribuição.

As empresas de origem estrangeira que fabricam produtos em vários países, usualmente, fazem esforço para padronizar as práticas mundiais ou tentam exportar por atacado, sem nenhuma adequação, produtos e práticas para outras nações. Essas práticas podem até ser eficazes se forem bem executadas. Entretanto, de acordo com Levitt (1990), não é o que acontece normalmente.

O varejo agrega ao produto tempo, lugar e posse. Assim, como salientado por Lima (1994), o setor varejista precisa trabalhar de forma estratégica com suas compras pois, diferentemente do fabricante onde há transformação do produto, suas margens

brutas são reduzidas. Quem julga, essencialmente, se a compra no varejo está ou não correta é o consumidor final, que faz seu julgamento diante da gôndola do supermercado, na frente do vendedor ou na seleção de mercadorias entre as várias opções fornecidas em um centro de compras. Além disso, para vender bem é necessário equilibrar os interesses e necessidades dos consumidores, fornecedores e acionistas.

Outra variável que precisa ser trabalhada é a concorrência, normalmente geográfica, quando se trata de varejistas com lojas independentes.

O setor varejista de lojas de auto-serviço, na conurbação de Florianópolis, incluindo os municípios de Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu, compreendendo os estabelecimentos independentes associados à Associação Catarinense de Supermercados - ACATS, em julho de 2001, é composto por 26 lojas.

O tipo de produto e a sua quantidade são fatores determinantes no processo de compra dos varejistas, existindo produtos do tipo permanente, regular e de moda, de acordo com Las Casas (2000). Cada tipo de produto exige a adoção de estratégias de compra diferentes. Para efeitos deste estudo, utilizam-se os gêneros alimentícios comercializados, por empresas de capital originariamente estrangeiro, nos estabelecimentos selecionados.

Para Berelson e Steiner apud Kotler (2000, p.195), a "percepção é o processo por meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo". Ela depende não apenas de estímulos físicos, mas também de sua relação com o ambiente e das características individuais de cada pessoa.

Sendo assim, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual a percepção dos varejistas de lojas independentes de auto-serviço associados a ACATS na conurbação de Florianópolis, em relação às estratégias de vendas adotadas e/ou recomendadas pelas empresas de gêneros alimentícios de capital originalmente estrangeiro e como se posicionam estrategicamente para a comercialização desses produtos no ponto de venda, considerado o primeiro semestre de 2002?

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar a percepção dos varejistas de lojas independentes de auto-serviço associados a ACATS na conurbação de Florianópolis, em relação às estratégias de vendas adotadas e/ou recomendadas pelas empresas de gêneros alimentícios de capital originalmente estrangeiro, e o consequente posicionamento estratégico para a comercialização desses produtos no ponto de venda, considerado o primeiro semestre de 2002.

Em termos específicos, pretende-se:

- a. Identificar o perfil das lojas independentes de auto-serviço associadas a ACATS;
- b. Identificar os principais fornecedores dos gêneros alimentícios entre as empresas de capital originalmente estrangeiro para as lojas independentes de auto-serviço associadas a ACATS;
- c. Avaliar a percepção do varejista em relação ao atendimento prestado pelas empresas de gêneros alimentícios de capital originalmente estrangeiro, diretamente ou pelos seus representantes estabelecidos;
- d. Reconhecer a qualificação dos compradores das lojas independentes de auto-serviço associadas a ACATS;
- e. Identificar a percepção quanto às ações de posicionamento estratégico para a comercialização dos gêneros alimentícios das empresas de capital originalmente estrangeiro, das lojas independentes de auto-serviço;
- f. Verificar a existência de ações estratégicas de comercialização nas lojas independentes de auto-serviço.

1.3 Justificação do estudo

A dependência do varejo em relação aos seus fornecedores e a dos fornecedores em relação ao varejo não garante a existência, segundo Richers (2000), de relações amigáveis entre eles. O autor afirma que "os conflitos são eternos e os interesses contraditórios. Um não consegue viver sem o outro." (RICHERS, 2000, p. 290).

A ineficiência e a ineficácia são marcantes no relacionamento dos fabricantes com o varejo, como enfatizam Lima e Lepsch (1994). As indústrias estão, em geral, muito mal-estruturadas para atender ao varejo, estando seus departamentos de marketing e comercial em atritos constantes, passando a impressão de serem concorrentes e não complementares. Já a distribuição parece ter vida própria em relação ao que o vendedor observa, afirma e promete ao varejo. Além disso, a formação que o fabricante reserva ao pessoal que está em constante contato com seus clientes é insipiente.

Da parte do varejo, esses autores afirmam ser imprescindível rever a figura do comprador, considerada mal definida e pobre. O relacionamento fabricante/varejo é feito de costas e ocorre desta forma pela falta de atenção com que ambos organizam suas respectivas áreas para o relacionamento recíproco. É necessário superar a fase do emprego inócuo e sem tradução prática da palavra parceria e fazer um esforço para rever o relacionamento fabricante/varejo visando grandes ganhos de eficiência.

Para Ingold e Ribeiro (1994), enquanto os fabricantes continuarem a empurrar produtos, as ineficiências irão continuar, apesar dos avanços tecnológicos. Para acelerar o fluxo de produtos, os fabricantes deveriam ouvir os consumidores e os varejistas deveriam aprender a ganhar dinheiro vendendo, e não negociando, ou seja, se deveria pensar em longo prazo.

Em lojas pequenas, freqüentemente, as decisões de compra são tratadas pelo próprio proprietário ou gerente, conforme Las Casas (2000). Já as lojas maiores possuem estruturas mais complexas, em função da necessidade de divisão de trabalho, e por isso é comum a existência da figura do comprador. Pode também existir a formação de departamentos e, sendo assim, do departamento de compras.

No Brasil, em geral, os supermercados se modernizaram e mudaram sua atitude em relação ao consumidor, passando de vilões (na época do Plano Cruzado) a defensores do consumidor, quando reconheceram que volume e rapidez das transações valem mais, no varejo, do que margem e preço, de acordo com Richers (2000).

A expansão das grandes redes, que passaram a operar tanto com hipermercados quanto com lojas pequenas, localizadas em bairros e se beneficiando da escala e do *know-how* das matrizes, já é uma realidade. Barrizzelli apud Richers (2000) aponta a tendência de segmentação crescente do mercado, com expansão generalizada de hipermercados, de lojas especializadas em compras do mês e de lojas pequenas para as compras de conveniência com maior conforto. Estas últimas são, geralmente, varejistas independentes de uma só loja que, de acordo com Levy e Weitz (2000), são gerenciadas, na maioria dos casos, pelo próprio proprietário.

Essas tendências, segundo Richers (2000), já estão causando o fenômeno do ressurgimento das marcas próprias, utilizadas pelos grandes varejistas como um trunfo contra o poder dos grandes fornecedores tradicionais, ao aliar preço competitivo à qualidade. As marcas próprias, estão ajudando a promover um reposicionamento dos produtos e marcas, fortalecendo os varejistas e os produtores de marcas menos conhecidas, em detrimento das líderes do mercado nacional.

Por outro lado, observa-se um grande número de fusões de fabricantes de capital nacional fornecedoras do varejo com empresas de capital estrangeiro, geralmente globais, acarretando em mudanças na estrutura de distribuição do varejo no Brasil.

O varejo, que representa 10% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo o setor que mais investe em publicidade no Brasil é responsável por três milhões de empregos diretos, observam Lima e Lepsch (1994). Mesmo com essas cifras, as universidades brasileiras parecem dispensar pouca atenção ao setor. Em 2000, só o varejo de auto-serviço alimentar brasileiro representou 6,2 % do PIB do país.

Assim, tomando-se como base os critérios para escolha do tema, apontados por Castro (1977), se pressupõe ser importante identificar como se dá o relacionamento entre os fabricantes de gêneros alimentícios com capital de origem estrangeira e as

lojas independentes de auto-serviço, para a adoção de posicionamento estratégico de marketing no ponto de venda. Além de importante, a originalidade do tema se dá pela não identificação, durante o processo de revisão da literatura, de trabalhos semelhantes na área. A viabilidade do estudo foi considerada quando da delimitação do tema, pela escolha de uma população limitada e claramente definida, somada ao apoio institucional da Universidade Federal de Santa Catarina, do CNPQ e da Associação Catarinense de Supermercados – ACATS.

1.4 Organização do estudo

A apresentação da estrutura do trabalho visa facilitar o seu entendimento. O trabalho está estruturado em 5 capítulos, sendo este o capítulo 1 – INTRODUÇÃO.

O capítulo 2 - BASE CONCEITUAL – é apresentado com os tópicos marketing, varejo, concorrência, produtos e preços, compras, atacado, logística, promoção e varejo alimentar no Brasil. O seu objetivo é trazer os conceitos que estão relacionados, direta ou indiretamente com o tema em estudo, além de dados sobre o setor varejista e supermercadista no Brasil.

O capítulo 3 – METODOLOGIA – aborda os métodos científicos empregados na realização da pesquisa, a definição da população e dos termos, as técnicas de coleta e análise de dados, a construção do instrumento de coleta de dados e as limitações da pesquisa.

O capítulo 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS – apresenta a análise e interpretação dos dados com base no levantamento de campo realizado junto à população da pesquisa.

No capítulo 5 são apresentadas as CONCLUSÕES e RECOMENDAÇÕES. Finalmente, são apresentadas as referências bibliográficas citadas no trabalho, além dos anexos previstos no seu corpo.

2 BASE CONCEITUAL

2.1 Marketing

A definição de marketing apresentada por Richers (2000) aponta para a intenção de entender e atender o mercado. O autor explica que, para que se possa atender o consumidor, é necessário, primeiro, entendê-lo para depois se esforçar em atender aos seus desejos.

O composto de marketing, que "é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado alvo" (KOTLER, 2000, p. 37), faz uso das ferramentas que McCarthy apud Kotler (2000) classificou em quatro grupos amplos por ele denominados 4Ps, originados nos termos em inglês: *product*, *place*, *price* e *promotion*, que foram traduzidos para o português como produto, praça (ou ponto de venda), preço e promoção. Quando se quer exercer influência sobre os canais comerciais e sobre os consumidores finais, é necessário se tomar decisões de composto de marketing.

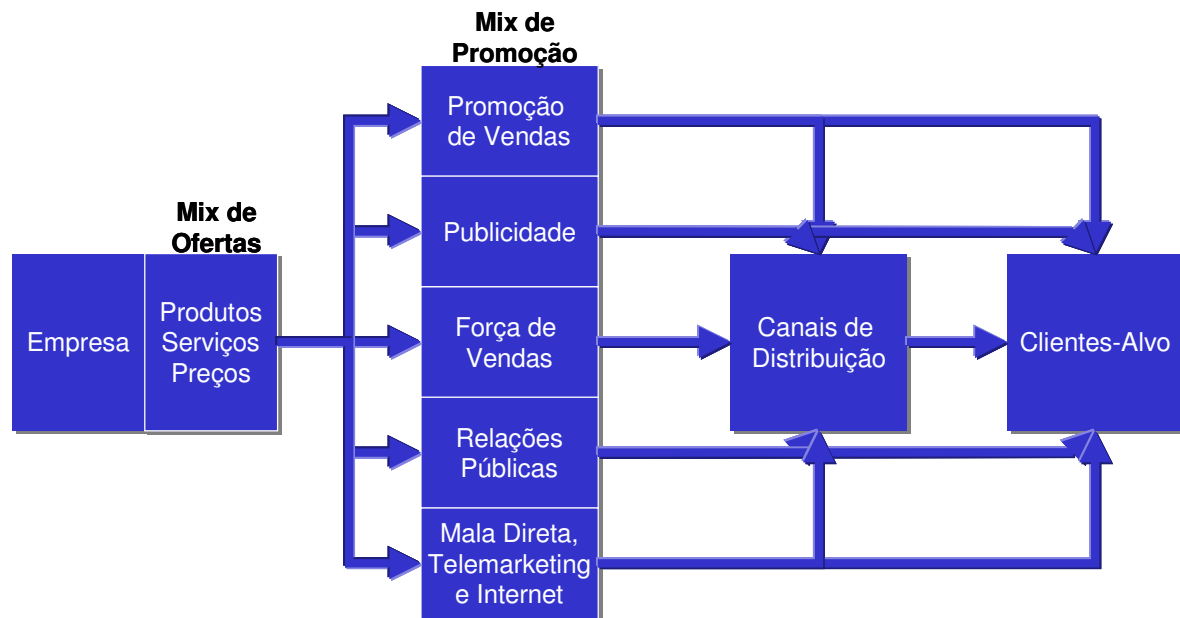


Figura 1 Estratégia e composto de marketing.

Fonte: Kotler (2000, p. 38).

De acordo com o observado por Kotler (2000), algumas variáveis do composto de marketing suportam alterações no curto prazo, como preço, força de vendas e despesas com propaganda. Entretanto, decisões sobre novos produtos e canais de distribuição só podem ser tomadas em longo prazo.

A versão brasileira para os 4 Ps é os 4 As de Richers (2000): análise, adaptação, ativação e avaliação. A análise diz respeito à compreensão das forças vigentes no mercado em que a empresa atua; a adaptação tem como objetivo ajustar a oferta da empresa ao mercado, ou seja, às forças externas identificadas pela análise; a ativação faz com que os produtos cheguem aos mercados predefinidos para que sejam adquiridos nas quantidades e freqüências desejadas pelos compradores; e a avaliação possibilita a retroalimentação do sistema, por meio de controles regulares e esporádicos sobre os processos de comercialização, com o objetivo de promover os ajustes nos processos futuros do marketing.

Richers (2000) considera as funções de análise e avaliação como de apoio, ou seja, buscam entender o consumidor, e as de adaptação e ativação como de linha, cujo objetivo é atender adequadamente o consumidor. O autor coloca que a principal idéia contida nos 4 As é a de que o marketing não pode ser concebido como um conjunto de funções desconexas, mas sim como um fluxo contínuo e sistêmico; assim, as tarefas devem se adaptar continuamente às expectativas do mercado quando manipulados os insumos do composto de marketing.

Existem diferentes filosofias que guiam os esforços de marketing de uma empresa. Segundo Kotler (2000), as empresas podem ser orientadas para a produção - produtos fáceis de localizar pelo consumidor e com baixo custo; para o produto - produtos de qualidade e desempenho superiores com características inovadoras; para as vendas - esforço agressivo de vendas e promoção; para o marketing - efetividade na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente dos mercados-alvo selecionados; ou para o marketing societal - antecipar-se em atender as necessidades do consumidor de maneira eficaz, buscando preservar ou melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade.

Os novos comportamentos e desafios criados pelas rápidas mudanças no cenário mundial, resultado de grandes forças como desregulamentação, globalização e

avanços tecnológicos, estão trazendo problemas para os fabricantes de marcas que enfrentam, de acordo com esse autor, cada vez mais, a concorrência acirrada de marcas locais e estrangeiras; para os varejistas, devido à supersaturação do varejo; para os pequenos comerciantes, pelo grande poder das superlojas. Assim, as margens de lucro têm sido cada vez menores .

Nesse cenário, torna-se fundamental a adoção de novas estratégias para a manutenção do negócio. Levitt (1990) salienta que não existe estratégia empresarial sem o envolvimento de estratégias de marketing.

Conforme Richers (2000), para o sucesso de uma estratégia empresarial são necessários dois ingredientes: criatividade ou idéias inovadoras para distinguir o produto/empresa dos seus concorrentes e saber implementá-las; a idéia em si não basta - é preciso preocupar-se também com o *como*. Além disso o autor aponta a necessidade de um planejamento estratégico que nasça e cresça dentro da empresa e que envolva o maior número possível de executivos e empregados. Coloca, também, que ele não deve conter apenas objetivos básicos mas também mostrar os principais caminhos para se chegar e esses objetivos.

As empresas que comercializam produtos e serviços de consumo de massa, para Kotler (2000), se preocupam em investir parte do seu tempo para tentar estabelecer uma imagem de marca superior. Para isso, prossegue o autor, precisam ter uma visão clara de seus clientes-alvo, da(s) necessidade(s) que serão atendidas pelo seu produto e da comunicação para o posicionamento da marca. A solidez de uma marca é garantida, em grande parte, pelo desenvolvimento de produtos superiores, por embalagens adequadas e pela sustentação por propaganda contínua e confiabilidade do atendimento. Assim, a força de vendas desempenha um papel importante na abertura de mercado para a marca, bem como para a sua manutenção. Outras decisões a serem tomadas para garantir essa abertura e manutenção são as características do produto, o seu nível de qualidade, o processo de distribuição e os gastos com a promoção.

Essas empresas utilizam-se do que Richers (2000) chama de estratégia de difusão, que é a colocação de seus produtos em qualquer ponto do mercado para oferecê-los a qualquer pessoa, independentemente de idade, origem ou maneira de

ser. A estratégia contrária é a segmentação, onde o que se busca é atingir determinadas faixas de mercado pré-definidas. O autor coloca, também, que a empresa atenta ao consumidor, tem muito a aprender com falhas cometidas pelos concorrentes, não importando o seu tamanho e a sua presença no mercado.

Um composto de marketing que se origine no conhecimento da empresa sobre os consumidores e atenda aos seus desejos, segundo Richers (2000), tem maiores chances de ser bem-sucedido do que um composto que tenha como objetivo atender especificamente aos interesses da empresa, como redução de custos, por exemplo.

Para comercializar seus produtos, as empresas utilizam-se de canais de distribuição que para Kotler (2000), podem ser canais de distribuição física e canais de distribuição de serviços. Dentre eles, estão os canais comerciais como os distribuidores, atacadistas e revendedores. Além dos canais comerciais, são utilizados os canais de venda para realizar transações com compradores potenciais e os canais de comunicação, usados para transmitir e receber mensagens dos compradores-alvo. Esses três canais, segundo o autor, são tipos de canais de marketing.

A cadeia de suprimentos é um canal mais longo que os canais de marketing. Kotler (2000) enfatiza que ela se estende das matérias-primas aos componentes dos produtos finais e cada empresa componente captura uma parte do valor total gerado pela cadeia.

A cadeia de valores estabelecida por Porter (1996), é uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e o modo como elas interagem. O objetivo do exame das atividades e a sua interação é o estabelecimento de estratégias, com base nos custos e na diferenciação, bem como na tecnologia aplicada e na seleção de concorrentes, para o ganho de vantagens competitivas pelas empresas. Levitt (1990) ressalta que o sucesso pertence aqueles que atraem numerosos clientes diferencialmente superiores.

Uma empresa, segundo Porter (1989), ganha vantagem competitiva executando essas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor que a concorrência. O autor enumera as atividades primárias e as atividades de apoio. O resultado das estratégias adotadas nestas atividades e sua interação é que resultarão em vantagem ou desvantagem competitiva para as empresas.

Dentre as atividades primárias, existem as atividades de comunicação e vendas - atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção do canal, relações com canais e fixação de preços - e os serviços, que são atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.

Essas atividades buscam gerar valor para o cliente. Esse valor é percebido pelo cliente, de acordo com Kotler (2000), pela diferença entre o valor recebido e o custo envolvido. Envolve a percepção dos benefícios esperados por determinado produto ou serviço em contrapartida ao custo total despendido na avaliação, obtenção, utilização e descarte do produto ou serviço.

Além das operações nas cadeias de valor de fornecedores, distribuidores e clientes, esse autor enfatiza que as empresas têm formado parcerias com fornecedores e distribuidores com vistas à criação de uma rede de entrega de valor superior, também chamada de cadeia de suprimento. O autor também aborda a questão do desenvolvimento de vínculos mais sólidos com os clientes finais que, segundo ele, é uma preocupação de muitas empresas. Este processo se dá pela adoção de estratégias de atração de clientes, de retenção de clientes e pelo cálculo dos custos de clientes perdidos. A chave do desenvolvimento de tudo isso é o marketing de relacionamento.

O autor coloca que o pensamento de marketing está em processo de mudança - da maximização do lucro a cada transação para a maximização do lucro de ambas as partes obtido de cada relacionamento.

O marketing de relacionamento - CRM (*Consumer Relationship Marketing* ou *Consumer Relationship Management*) é o uso contínuo de uma ampla gama de técnicas e processos de marketing para identificar, reconhecer, comunicar, auditar em relação à satisfação e responder aos clientes, criando um relacionamento que se prolonga por muitas transações, em busca de benefícios mútuos para os clientes e a empresa. Ele pode envolver a integração dos clientes à empresa, desde o projeto, desenvolvimento, processos industriais e de vendas, provendo vínculos e ligações

estáveis na cadeia de valor. Mais que isso, ele é um projeto estratégico da empresa e como tal, deve envolver todos os empregados no negócio de construir relacionamentos com clientes. Sua arquitetura pode ser visualizada na Figura 2.

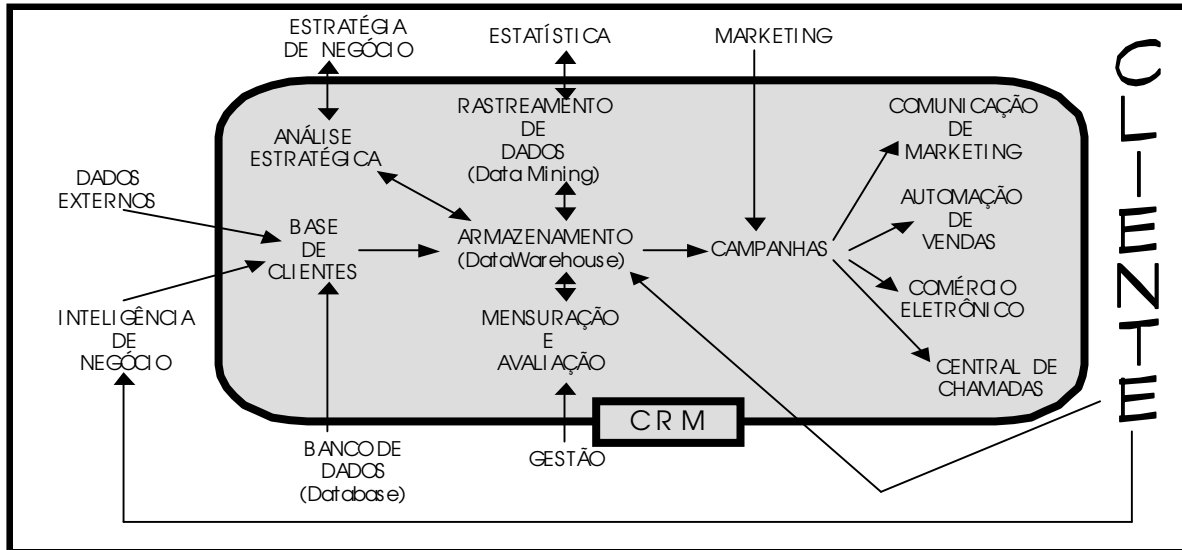


Figura 2 Arquitetura do CRM.

Fonte: Cardoso e Pereira (2001).

A construção de relacionamentos com os clientes, conforme Payne et al. (1998), cria uma cadeia de relacionamentos que é assim chamada por começar com a idéia básica que o propósito de todo o processo de negócio é criar e sustentar relacionamentos mutuamente vantajosos durante toda a cadeia, culminando com o aumento de valor para o cliente. Assim, é tão importante ter relacionamentos fortes com fornecedores quanto ter relacionamentos fortes com clientes.

Para que essa construção seja eficaz, prosseguem os autores, é necessário focar assuntos críticos em uma seqüência lógica: definir a proposta de valor; identificar apropriadamente segmentos de consumidores de valor; projetar valor nos sistemas de entrega; e administrar e manter satisfação na entrega.

Os investimentos da empresa para construir a fidelidade dos clientes pode ser abordado, de acordo com Kotler (2000) em cinco níveis:

- 1) Marketing básico: o vendedor vende o produto.

-)} Marketing reativo: além de vender o produto, o vendedor encoraja o cliente a manifestar dúvidas, fazer comentários ou queixas.
-)} Marketing responsável: é feito um trabalho pós-venda pelo vendedor para pedir sugestões sobre o serviço prestado ou sobre o produto e para verificar se a expectativas do cliente foram atendidas. As informações oriundas deste trabalho ajudam a empresa a melhorar continuamente o seu desempenho.
-)} Marketing pró-ativo: de tempos em tempos, o vendedor entra em contato com o cliente para falar sobre novos produtos ou sobre a melhoria da utilização do produto já comprado.
-)} Marketing de parceria: trabalho contínuo com o cliente para descobrir meios de melhorar o desempenho.

Porter (1989) coloca um tipo de estratégia, por ele denominada de enfoque, que é construída pela idéia de servir a um público-alvo particular de maneira hábil. Ao adotar essa estratégia, a empresa escolhe trabalhar com um determinado público de maneira mais intensa do que fazem seus concorrentes que trabalham com um escopo mais amplo de clientes, atingindo, assim, uma diferenciação por atender melhor as necessidades de um público particular ou por reduzir os custos de servir esse público ou ambos. Um exemplo de empresa que adota esse tipo de estratégia no Brasil, segundo Richers (2000) é a Makro Atacadista.

Donnelly, Berry e Thompson (1985) fazem a distinção entre os clientes e os clientes preferenciais: estes não podem ser anônimos para instituição, enquanto que aqueles, podem; estes são atendidos de maneira individual, enquanto que aqueles são atendidos como parte de um todo ou como parte de segmentos maiores; estes são atendidos por profissionais designados para atendê-los, enquanto que aqueles são atendidos por quem está disponível. Isso diz respeito aos vínculos sociais que a empresa estabelece com o cliente. Na Figura 3, Levitt (1990) compara as ações socialmente favoráveis ou não, direcionadas aos clientes.

As empresas, em geral, avaliam a satisfação de clientes e não avaliam a lucratividade individual dos clientes. A lucratividade do cliente é um aspecto importante do relacionamento e deve ser medida. Kotler (2000) enfatiza que os maiores clientes não são, necessariamente, os que geram os maiores lucros, pois eles demandam uma

ampla gama de serviços e recebem descontos maiores. Já os clientes menores, recebem o mínimo de serviços e pagam o preço integral, porém, os custos das transações com eles reduzem a lucratividade. Os clientes de médio porte, que recebem um bom atendimento e pagam o preço quase integral, são, freqüentemente, os mais lucrativos. O autor coloca que este fato ajuda a explicar o porquê do interesse repentino de muitas grandes empresas pelos clientes de médio porte.

Coisas boas	Coisas Más
Iniciar telefonemas positivos	Fazer apenas visitas depois de chamados
Fazer recomendações	Fazer justificações
Sinceridade na linguagem	Linguagem para acomodar
Usar telefone	Usar correspondência
Mostrar preço	Esperar por mal-entendidos
Fazer sugestões de serviços	Esperar por pedidos de serviços
Usar "nós" na linguagem de solução de problema	Usar "nos deve" em linguagem legal (jurídica e formal)
Atacar problemas	Somente responder a problemas
Usar jargão/estenografia	Usar comunicações longas e tortuosas
Arejar problemas de personalidade	Ocultar problemas de personalidade
Falar de nosso "futuro juntos"	Falar do bem que houve no passado
Rotinizar o atendimento	Atendimento apressado de emergência
Aceitar responsabilidade	Transferir a culpa
Planejar o futuro	Repetir o que foi feito no passado

Figura 3 Ações que afetam relacionamentos

Fonte: Levitt (1990, p. 127).

Empresas bem sucedidas, segundo Kotler (2000), reconhecem que o ambiente de marketing está em constante mutação, apresentando oportunidades e ameaças, têm visão do ambiente externo e interno e percebem a necessidade de monitorar o ambiente e adaptar-se a ele.

De acordo com Peck et al. (1999), as mudanças que estão acontecendo na cadeia de suprimento, oriundas do estreitamento das relações fabricantes-varejistas, estão iniciando mudanças na forma do ambiente competitivo. As empresas já não competem como entidades únicas, mas como cadeias de suprimento ou redes. Os autores enfatizam que por trás deste modelo, uma chave determinante do sucesso ou fracasso no mercado é a extensão na qual a cadeia de suprimentos pode ser administrada como uma rede integrada, com metas estratégicas compartilhadas e atentamente associadas a processos que as sustentam. Assim, uma fonte importante de incremento de vantagem competitiva é a força e a qualidade do relacionamento entre os membros da rede: vertical – na cadeia de suprimentos; horizontal – nas parcerias e alianças.

Uma das dez megatendências identificadas por Naisbitt e Aburdene (1990) é o triunfo do indivíduo. Esta tendência é muito claramente percebida em marketing, pela preocupação das empresas em apresentar produtos mais personalizados e pela filosofia do marketing de relacionamento, que é a identificação dos clientes individualmente.

O atendimento ao cliente, que de acordo com Levy e Weitz (2000), refere-se ao conjunto de atividades e programas assumidos pelos varejistas para tornar a experiência de compra mais recompensadora para os clientes, é uma atividade que aumenta o valor que os clientes recebem a partir das mercadorias e serviços que compram. É pelo atendimento que os pequenos varejistas independentes tentam desenvolver uma vantagem estratégica sobre as cadeias nacionais maiores, fornecendo um atendimento personalizado ao cliente. Um estudo realizado pela Andersen Consulting, citado por Parsons apud Levy e Weitz (2000), estima que o custo para adquirir um novo cliente varia entre cinco a quinze vezes mais que para gerar negócios repetidos de clientes atuais. Assim, mesmo sendo caro realizar um atendimento personalizado, numa perspectiva de longo prazo ele pode reduzir custos e aumentar os lucros.

Das dezesseis tendências apresentadas por Popcorn (1993), é interessante ressaltar a que trata do consumidor vigilante, que enfatiza que o mesmo não tolerará

mais produtos de baixa qualidade e serviços inadequados. Além disso, estes consumidores querem empresas mais conscientes e sensíveis com o meio ambiente.

Na Figura 4, apresenta-se o modelo de estímulo e resposta de Kotler (2000), que serve para compreender o comportamento do comprador, seja ele um consumidor final ou um varejista.

As experiências que os clientes têm com os varejistas, na sua maioria, são bem simples. Levy e Weitz (2000) relatam que os clientes visitam uma loja, escolhem um item, pagam por ele e saem da loja. Por serem experiências rotineiras, existe uma dificuldade de o cliente se sentir estimulado para perceber o serviço que recebe. Ele acaba percebendo os serviços quando um evento inesperado ou incomum acontece, como por exemplo, a dificuldade de localizar uma mercadoria ou a necessidade de atenção especial de um empregado da loja que não corresponde às expectativas. Na Figura 5 é apresentada uma lista de exemplos de situações que estimulam as avaliações de satisfação ou de insatisfação.

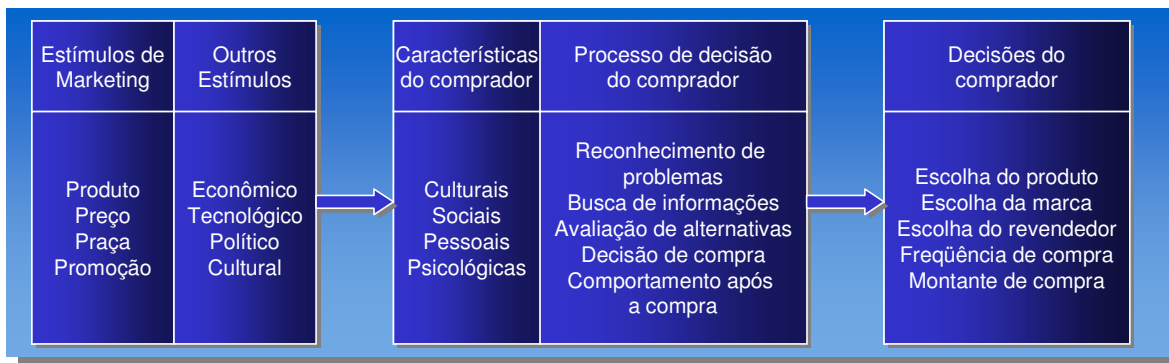


Figura 4 Modelo de estímulo e resposta.

Fonte: Kotler (2000, p. 183).

TANGÍVEIS	CORTESIA
Aparência da loja	Simpatia dos empregados
Exposição da mercadoria	Respeito demonstrado aos clientes
Aparência dos vendedores	Interesse em mostrar mercadorias
COMPREENDER E CONHECER O CLIENTE	ACESSO
Fornecer atenção individual	Pouca espera para venda completa
Reconhecer os clientes regulares	Horas de funcionamento convenientes
	Local conveniente
SEGURANÇA	Gerente disponível para discutir problemas
Sentir-se seguro no estacionamento	
Comunicação e transações feitas com sigilo	COMPETÊNCIA
	Conhecimento e habilidade dos empregados
CREDIBILIDADE	Respostas às perguntas dos clientes
Reputação cumprimento de compromissos	
Confiabilidade dos vendedores	SENSIBILIDADE
Fornecimento de garantias	Retornar um telefonema do cliente
Política de devoluções	Fornecer serviço imediato
INFORMAÇÕES FORNECIDAS AOS CLIENTES	CONFIANÇA
Explicação dos serviços e seus custos	Precisão nas cobranças
Notas aos clientes informando promoções	Desempenho serviços no tempo designado
Confirmações de resolução de problemas	Precisão da realização das vendas

Figura 5 Sugestões usadas pelos clientes para avaliar a qualidade do serviço de varejo.

Fonte: Levy e Weitz, 2000 (p. 503).

O tipo de decisão de compra é que influenciará o comportamento do comprador. Para comprar bens duráveis, usualmente o comprador adotará uma atitude diferente em relação à compra de bens de consumo.

Quando se fala de compras organizacionais, visualiza-se o comprador organizacional enfrentando várias situações decisórias para realizar uma compra. De acordo com Robinson et al. apud Kotler (2000), existem três situações de compra

organizacional: recompra simples, recompra modificada e nova tarefa. Esta última é a que dá mais trabalho ao comprador e a recompra simples é a mais fácil. Entretanto, para a recompra simples, é necessário que os fornecedores obedeçam a padrões mínimos de qualidade e preços, bem como tenham desenvolvido um relacionamento de confiança com o comprador.

Dentro do processo de compra organizacional, há vários participantes que, de acordo com Webster e Wind apud Kotler (2000), compartilham a responsabilidade pelo processo. Os autores também falam dos papéis exercidos pelos membros do centro de compras da empresa no processo de compras, quais sejam: indicadores, usuários, influenciadores, decisores, aprovadores, compradores e fiscais internos. Como pode ser visualizado na Figura 6, os compradores organizacionais sofrem, ainda de acordo com Webster e Wind apud Kotler (2000), quatro tipos de influências principais: ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais.

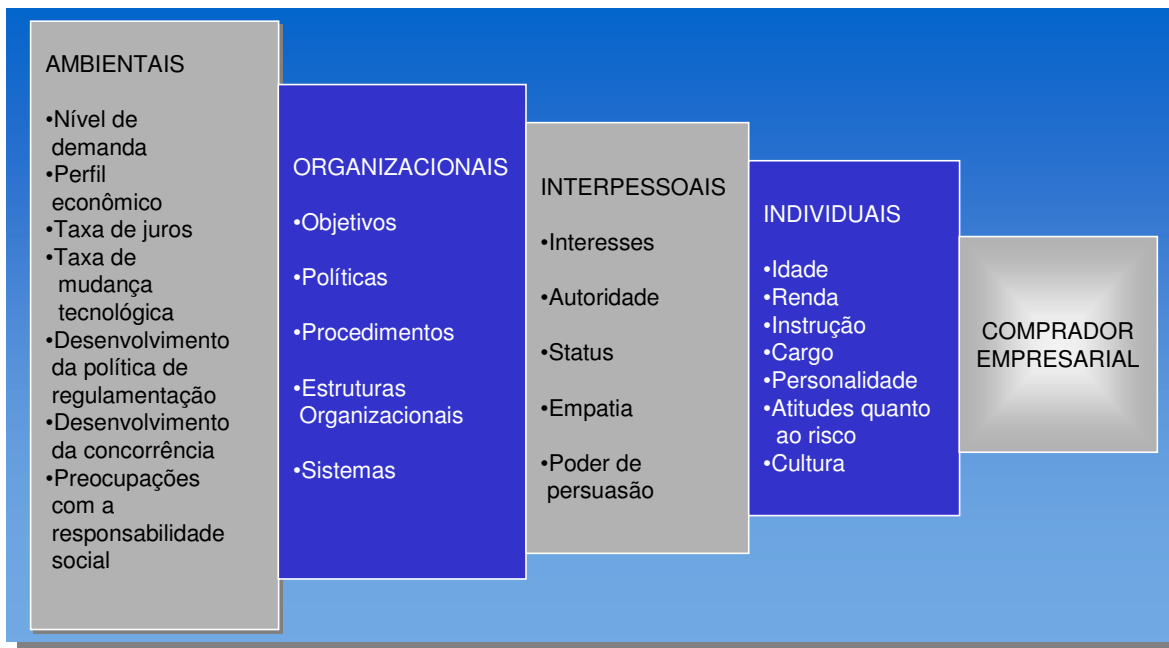


Figura 6 Principais influências no comportamento de uma compra empresarial.

Fonte: Kotler (2000, p. 219).

As empresas que se utilizam do segmento varejista para a venda de seus produtos estão adotando o que Kotler (2000) denomina de distribuição intensiva, que é a disponibilização de produtos ou serviços pelos fabricantes no maior número de pontos

de venda possível. Normalmente seus produtos exigem grande conveniência para a compra.

Os membros dos canais de distribuição têm responsabilidades e direitos, que devem ser determinados pelo fabricante. Eles devem ser tratados com respeito e ter a oportunidade de serem lucrativos. O autor observa que os principais elementos para a composição das relações comerciais são as políticas de preço, as condições de venda, os direitos territoriais e os serviços específicos que cada parte deve realizar.

Ao avaliar as principais opções de canais de distribuições disponíveis, três critérios devem ser tomados em conta pelo fabricante, de acordo com esse autor: critérios econômicos, de controle e de adaptação. Após a seleção de uma alternativa de canal, os intermediários devem ser selecionados, treinados, motivados e avaliados. Além disso, é necessário acertar algumas questões legais e éticas a serem adotadas com relação às práticas como o direito de exclusividade, a exclusividade territorial, acordos vinculados e direitos de revendedores.

A palavra varejo (*retail*), de acordo com Levy e Weitz (2000), deriva da palavra francesa *retailier*, que significa cortar um pedaço ou em pequenas quantidades. Pode-se definir varejo da seguinte forma:

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo. (KOTLER, 2000, p. 540).

Kotler (2000) acrescenta que, independentemente da maneira como os produtos são vendidos - pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet - e independentemente de onde os produtos são vendidos - lojas, rua, casa do consumidor -, qualquer empresa que venda para os consumidores finais, podendo ser o fabricante, atacadista ou varejista, está fazendo varejo.

Levy e Weitz (2000) acrescentam que o varejo envolve também a venda de serviços como estadias em hotéis, exames médicos, cortes de cabelo, aluguel de fitas

de vídeo e pizzas entregues em casas, entre outros. A atividade varejista é, basicamente, de prestação de serviços e tem, como funções principais exercidas por varejistas, o fornecimento de variedade de produtos e serviços, a divisão de lotes grandes em pequenas quantidades e a manutenção de estoques.

De acordo com Las Casas (2000), o varejo pertence ao setor terciário da economia e grande parte da imagem de uma loja é formada pelo nível de serviços aos consumidores, já que os produtos, em geral, são os mesmos da concorrência. Existem situações em que a única possibilidade de diferenciação é a qualidade dos serviços prestados.

Kotler (2000) aponta quatro níveis de serviços nos quais os varejistas podem se posicionar:

-)} auto-serviço: é a base de todas as operações de desconto. Muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos para poupar dinheiro;
-)} seleção: os próprios clientes encontram os produtos que querem comprar, embora possam pedir ajuda. Os clientes completam suas transações pagando a um vendedor pelo item;
-)} serviço limitado: são expostas mais mercadorias à venda, e os clientes precisam de mais informações e ajuda. As lojas também oferecem serviços como crédito e privilégios de devolução de mercadorias;
-)} serviço completo: os vendedores estão prontos para ajudar em todas as fases do processo de procurar, comparar e selecionar. Os clientes que gostam de ser atendidos pessoalmente preferem esse tipo de loja. O alto custo de pessoal, juntamente com o maior número de produtos especializados e itens de menor movimentação e com os muitos serviços, resulta em um varejo de alto custo.

Las Casas (2000) complementa que os serviços oferecidos dependem do tipo de varejo; uma loja de auto-serviço têm preocupações menores comparativamente a uma loja de departamentos que se caracteriza pela ampla oferta dos mesmos.

Os tipos de varejistas apontados por Kotler (2000) são: loja de especialidade, loja de departamento, supermercado, loja de conveniência, loja de descontos, varejista *off-*

price (de liquidação), superloja e *showroom* de vendas por catálogo. Levitt escreve sobre o advento do supermercado:

O supermercado representa a industrialização do serviço. Combina mais espaço e capital em menos e maiores conjuntos. Fez desaparecerem antigas modalidades de 'serviço', deslocadas por novas eficiências, custos mais baixos e maior satisfação do cliente – num ato eficaz de destruição criativa. (LEVITT, 1990, p. 70).

Kotler e Armstrong (1993), na Figura 7, apresentam formas de classificar os varejistas.

Volume de Serviço	Linha de Produto Vendida	Ênfase Relativa ao Preço	Controle de Distribuidores	Tipo de Grupo de Lojas
Self-service	Loja Especializada	Loja de Descontos	Cadeia Empresarial	Centro Coml. de Bairro
Serviço limitado	Loja de Departamentos	Varejistas "ponta de estoque"	Cadeia Voluntária e cooperativa de varejistas	Shopping Center Regional
Serviço Pleno	Supermercado Loja de Conveniência Loja mista, superloja e Hipermercado Negócios de serviço		Cooperativa de Consumidores Organização de Franquia Conglomerado de merchandising	Shopping Center Comunitário Shopping Center de Vizinhança

Figura 7 Diferentes formas de classificar os varejistas.

Fonte: Kotler e Armstrong (1993, p. 265).

É importante ressaltar a definição de dois dos tipos apresentados por Kotler (2000), como segue:

o supermercado: operações de auto-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, projetadas para atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica. Os supermercados obtêm um lucro operacional de apenas 1 por cento sobre as vendas e 10 por cento sobre o valor líquido.

} Loja de conveniência: lojas relativamente pequenas, localizadas próximas a áreas residenciais, funcionando em horário prolongado durante toda a semana e exibindo uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade, a preços ligeiramente mais altos. Muitas dessas lojas vendem também sanduíches, café e guloseimas.

Os supermercados podem ser classificados, segundo Souza e Leite (1997), como sendo estabelecimentos que possuem faturamento mínimo de 1 milhão de dólares/ano, de 1.500 a 5.000 itens em exposição, com um mínimo de 3 departamentos: mercearia, bazar e perecíveis; a área de vendas deve ser superior a 300 metros quadrados e deve possuir de 3 a 40 *check-outs*. Existem também outras especialidades de auto-serviço supermercadista que geralmente são confundidas com as mesmas características dos supermercados: lojas de conveniência, *super-stores* e hipermercados.

Para Levy e Weitz (2000), os supermercados trabalham geralmente com 15.000 itens diferentes de 500 empresas fabricantes e o seu objetivo é oferecer variedade de produtos, permitindo aos consumidores escolherem entre uma grande variedade de marcas, modelos, tamanhos, cores e preços em um único local.

É comum, também, a existência de varejistas independentes de uma só loja. De acordo com esses autores, o varejo é um dos poucos setores da economia onde a atividade empreendedora é bastante intensiva. Muitas dessas lojas são gerenciadas pelo proprietário fazendo com que a gerência tenha contato direto com os clientes e possa responder rapidamente a suas necessidades. Os pequenos varejistas também são muito flexíveis, não estando atados a regras burocráticas que restringem a localização da loja ou o tipo de mercadorias vendidas.

Já as cadeias corporativas, prosseguem os autores, podem negociar preços baixos para as mercadorias e para a publicidade de forma mais eficiente, em razão de seu tamanho maior, além de possuírem base gerencial mais ampla, com pessoas especializadas em atividades de varejo específicas. Os varejistas independentes, normalmente, dispõem apenas das habilidades do proprietário-gerente para tomar as amplas decisões de varejo necessárias.

As formas tradicionais utilizadas pelos varejistas para reter clientes, de acordo com Kotler (2000), como localização conveniente, sortimentos especiais ou exclusivos de produtos, serviços mais completos ou melhores que a concorrência e cartões de crédito próprios, não funcionam mais como deveriam. Os supermercados têm aberto lojas maiores para exposição de produtos em maior número e com maior variedade, além de melhorarem suas instalações. O autor prossegue salientado que os supermercados aumentaram seus orçamentos para promoções e começaram a trabalhar em grande escala com marcas próprias com o objetivo de aumentar as margens de lucro.

Para esse autor, as decisões dos varejistas para melhorar e ampliar suas estratégias de marketing com o objetivo de atrair e reter clientes, devem ser orientadas para o sortimento e suprimento de produtos, decoração da loja, serviços e ambiente da loja, preço, promoção, localização e mercado-alvo, sendo esta última a decisão mais importante que o varejista toma. A partir dessa decisão, o varejista pode começar a trabalhar de forma consistente com as outras variáveis envolvidas.

O sortimento de produtos leva o varejista a tomar decisões, segundo Kotler (2000), quanto a sua amplitude e profundidade, quando inicia-se o verdadeiro desafio que é o desenvolvimento de uma estratégia de diferenciação de produtos. Entre as possibilidades, o autor relata as seguintes: apresentar marcas nacionais exclusivas que não estejam disponíveis em varejistas concorrentes; apresentar principalmente mercadorias de marcas próprias; realizar eventos de impacto para promover produtos especiais; mudar o mostruário regular ou repentinamente; apresentar novidades em primeira mão; oferecer serviços de personalização de produtos; oferecer um sortimento altamente direcionado.

Devem ser encontradas fontes de suprimento, bem como, prossegue o autor, devem ser estabelecidos os critérios e as práticas de compras. Semanalmente, são oferecidos aos compradores cerca de 150 novos produtos que devem ser analisados por eles. Aos fabricantes torna-se necessário o conhecimento acerca dos critérios que são ponderados para a aceitação desses novos produtos para conseguirem algum sucesso com seus novos lançamentos. Os compradores são influenciados,

principalmente, por: fortes evidências de aceitação dos consumidores, propaganda, planos de promoções e vendas bem elaborados e incentivos financeiros ao comércio.

Três fatores ambientais críticos no mundo do varejo, apontados por Levy e Weitz, são: (1) concorrência; (2) dados demográficos dos consumidores, tendências de estilo de vida e seus impactos nas instituições de varejo; e (3) as necessidades, desejos e processos de tomadas de decisões dos consumidores de varejo. O desenvolvimento de uma estratégia de varejo leva a empresa a trabalhar com objetivos construídos a partir da avaliação ambiental e que vão indicar como a empresa planeja enfocar seus recursos para a realização desses objetivos. Ela identifica o mercado-alvo para o direcionamento dos esforços do varejista; a natureza das mercadorias e serviços que o varejista vai oferecer para satisfazer as necessidades do mercado-alvo; e como se dará a construção de uma vantagem competitiva de longo prazo sobre os concorrentes no mercado-alvo.

A implementação de uma estratégia de varejo, para esses autores, envolve o desenvolvimento de um composto de varejo que satisfaça as necessidades do mercado-alvo melhor que a concorrência. Esse composto é uma combinação de fatores que os varejistas usam para satisfazer as necessidades dos clientes e influenciar as decisões de compra, e seus elementos incluem os tipos de mercadorias e serviços oferecidos, preços de mercadorias, publicidade e programas promocionais, design de lojas, exposição das mercadorias, assistência aos consumidores fornecida por vendedores, e a conveniência de localização das lojas.

As capacidades dos varejistas em prever demandas, selecionar mercadorias, controlar estoques, alocar espaço e expor itens na loja, de acordo com Kotler (2000) estão melhorando rapidamente. O uso de computadores e as informações geradas pelas leitoras de código de barras têm possibilitado maior capacidade de gerenciamento da demanda, o que tem sido posto em prática por meio de lotes econômicos de pedidos, controles de estoque e análise de despesas com vendedores e produtos.

Outra forma de controlar os custos é o uso de sistemas de informações baseados no custo das atividades. Nakagawa (1994) reduz as atividades a sua forma mais simples: processamento de uma transação. Várias atividades agrupadas

constituem um processo e a análise do processo e das atividades que compõem o processo permite a análise dos fatores responsáveis pelo consumo dos recursos e das atividades.

O processo, como explicado por Harrington (1993), é qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos. O valor deve ser percebido pelo cliente para ter validade. O modelo de processo de Boisvert (1999) evidencia que os objetos de custos fazem utilização das atividades; as atividades fazem utilização dos recursos e possivelmente de atividades; as atividades formam cadeias de atividades, processos e sub-processos.

Assim, de acordo com Kotler (2000), é possível avaliar os custos de manuseio de um produto - recebimento, transporte para o estoque, trâmite de documentos, seleção, verificação, carregamento e espaço - desde o momento em que ele chega ao depósito da loja até sua compra pelo cliente final.

Algumas das ferramentas de marketing que estão sendo utilizadas pelos fabricantes para melhorar a atratividade de suas ofertas para os varejistas, de acordo com Kotler (2000), são:

-)} Propaganda cooperativa: a empresa paga uma parte dos custos de propaganda do varejista para o seu produto.
-)} Etiquetagem prévia: a empresa coloca em cada produto etiquetas que especificam o preço, o fabricante, o tamanho, o número de identificação e a cor; essas etiquetas ajudam o revendedor a fazer novas encomendas dos produtos.
-)} Compras sem estoque: a empresa mantém o estoque e entrega os produtos ao varejista em um prazo muito curto.
-)} Sistemas automáticos de pedidos: a empresa fornece formulários e conexões por computador para o pedido automático de mercadorias.
-)} Material de propaganda: fotos e textos para divulgação, por exemplo.
-)} Preços especiais: promoções em toda a loja.
-)} Privilégios para devolução e troca.
-)} Margens para redução de preços de produtos.
-)} Patrocínio para demonstrações realizadas nas lojas.

Os varejistas, para o autor, também devem decidir quais serviços oferecerão aos clientes. O conjunto de serviços é uma das ferramentas chave para diferenciar uma loja da outra e são identificadas três categorias:

-)} Serviços de pré-compra: pedidos por telefone e pelo correio, propaganda, decoração da loja e das vitrines, provadores, horários de funcionamento, desfiles de moda e as trocas.
-)} Serviços de pós-compra: despacho e entrega, embalagens para presente, ajustes e devoluções, alterações e serviços de alfaiate, instalações e gravações.
-)} Serviços auxiliares: balcões de informação, troca de cheques, estacionamento, restaurantes, consertos, decoração de interiores, crédito, banheiros e fraldário.

Kotler e Armstrong (1993), apontam serviços primários e suplementares que podem ser prestados pelos varejistas. A Figura 8 enumera esses serviços.

Serviços Primários	Serviços Suplementares	
Alterações	Achados e perdidos	Informações para compras
Assistência técnica	Cadeiras de rodas	Locais para guardar
Crédito	Compras personalizadas	pertences pessoais
Devolução e ajustes de mercadorias	Conferência de embalagens	Localizador de produtos
Entrega	Consultores de compras	Pagamento de contas
Estacionamento	Demonstrações	Pedidos especiais
Horários de funcionamento convenientes	Descontos de cheques	Playground para crianças
Instalações e montagem	Embalagens comuns e para presentes	Registros de estreantes
Pedidos por telefone	Funcionários que cuidam de bebês	Restaurantes ou lanchonetes
Provadores de roupas		Shows, displays e exposições
Recebimento de reclamações		
Salas de descanso		

Figura 8 Típicos serviços de varejo.

Fonte: Kotler e Armstrong (1993, p. 275).

Para Kotler (2000), o ambiente físico também é importante. Ele deve ser adequado ao público-alvo, visando atrair clientes e favorecer as compras. Promoções são utilizadas por meio de várias ferramentas para garantir o tráfego e as compras. Cada varejista deve utilizar ferramentas de promoção que apoiem e reforcem o posicionamento de sua imagem.

Para decidir a localização de suas lojas, os varejista, de acordo com o autor, podem utilizar várias estratégias como medição de tráfego de pessoas, pesquisas de hábitos de compra de consumidores e análises de localizações de concorrentes. O autor continua apontando quatro indicadores que podem servir de base para avaliar a eficácia de vendas de uma loja específica: o número de pessoas que passam pelo local num dia normal; a porcentagem dessas pessoas que entram na loja; a porcentagem dessas pessoas que entram e fazem compras; e a quantidade média gasta por compra.

O sucesso de uma empresa de varejo, seja ela pequena ou grande, de acordo com Levy e Weitz (2000), depende da sua incorporação do conceito de varejo, que é uma orientação de gerenciamento que leva o varejista a focar a determinação das necessidades de seus mercados-alvo e a satisfação dessas necessidades de forma mais eficaz e eficiente que os seus concorrentes. Um bom processo de planejamento estratégico de varejo pode facilitar bastante essa tarefa.

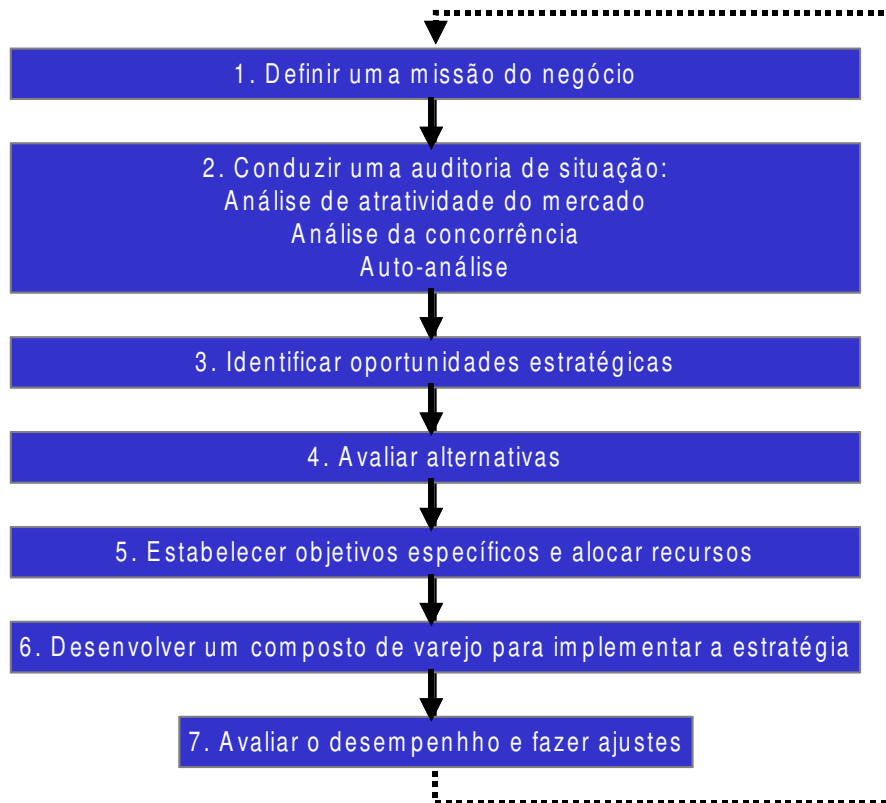


Figura 9 Etapas no processo de planejamento estratégico de varejo.

Fonte: Levy e Weitz (2000, p. 171)

A Figura 9 apresenta o conjunto de etapas para o varejista desenvolver um plano estratégico de varejo, que vai descrever como os varejista selecionam segmentos de mercado-alvo, como determinam o formato de varejo apropriado e como constroem vantagens competitivas sustentáveis, podendo ser utilizado, de acordo com os autores, para formular planos estratégicos em diferentes níveis da corporação.

O que deve ser considerado, para Mintzberg e Quinn apud Levy e Weitz (2000), é o planejamento estratégico como um processo contínuo. Diariamente, os varejistas realizam auditorias de suas situações, examinam tendências, estudam novas tecnologias e monitoram atividades dos concorrentes. A declaração da estratégia, porém, não é alterada e revisada semestralmente ou anualmente e sim, quando ocorrem grandes mudanças no ambiente varejista ou em suas habilidades.

2.2.1 Concorrência

Concorrentes fortes são o que os varejistas de alto desempenho precisam ser de acordo com o que é enfatizado no conceito de varejo apresentado por Levy e Weitz (2000). O alto desempenho não é atingido na simples satisfação das necessidades dos clientes, mas também na garantia de que os concorrentes não atraiam os seus clientes. É necessário que os gerentes de varejo conheçam bem seus ambientes, especialmente seus clientes e concorrentes, para que possam desenvolver e implementar estratégias eficazes.

A visão inicial de Charles Darwin de que os organismos evoluem e transformam-se com base na manutenção da sobrevivência, ou seja, a teoria da Seleção Natural, tem um apelo intuitivo forte, segundo esses autores, para explicar a mudança na indústria de varejo, onde as instituições mais capazes de se adaptarem às mudanças dos clientes, da tecnologia, da concorrência e do ambiente legal têm maiores chances de sucesso.

"Toda estratégia é dirigida aos concorrentes" (RICHERS, 2000, p. 64). O autor coloca que esta afirmação não é no sentido de combater os concorrentes, mas de atingir melhores resultados que eles, que não devem ser encarados como inimigos, mas como padrões comportamentais para a medição das forças e fraquezas da empresa. "As empresas ruins ignoram seus concorrentes, as medianas os copiam e as vencedoras os lideram" (KOTLER, 2000, p.239).

As cinco forças identificadas por Porter (1989) que determinam a atratividade intrínseca de lucro em longo prazo em um mercado ou segmento de mercado, são: concorrentes do setor, novos concorrentes potenciais, substitutos, compradores e fornecedores, conforme demonstrado na Figura 10.

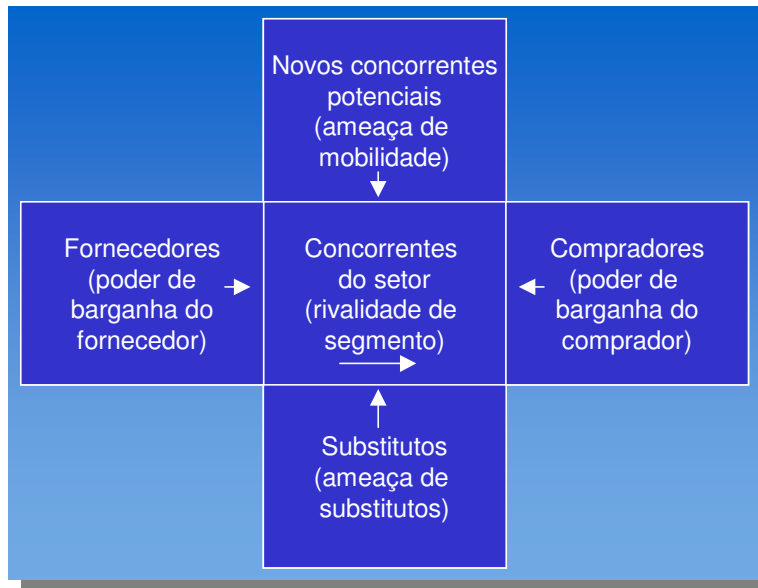


Figura 10 As cinco forças que determinam a atratividade estrutural dos segmentos.

Fonte: Porter (1989, p. 216).

A identificação dos concorrentes, apesar de parecer uma tarefa fácil, está sendo dificultada, cada vez mais, pela introdução de novas tecnologias. No setor varejista, inicialmente, os principais concorrentes podem ser identificados geograficamente. Entretanto, com o rápido crescimento da Internet, a cada dia aumentam as ofertas de produtos de varejo em lojas virtuais, com entregas domiciliares a um baixo custo.

A palavra "setor" pode ser definida como "...um grupo de empresas que oferecem um produto ou uma categoria de produtos que são substitutos próximos uns dos outros" (KOTLER, 2000, p. 242). Verifica-se, assim, que apesar de não se apresentarem fisicamente próximas, as lojas virtuais são concorrentes dos varejistas tradicionais. Para amenizar este tipo de concorrência, os varejistas tradicionais podem implementar, também, lojas virtuais, caracterizando-as como uma adição de serviços ao cliente.

Os serviços ao cliente, segundo Richers (2000), podem ser desdobrados em antes, durante e após a venda. Eles servem ao mesmo objetivo: conquistar o cliente e mantê-lo fiel à organização. O autor enfatiza que, por variarem os momentos de aplicação de cada um deles, é interessante que a empresa esteja preparada para atingi-los, principalmente no que diz respeito ao serviço pós-venda, na maioria das

vezes negligenciado pelo vendedor apesar de ser o maior responsável pela conquista do cliente para compras futuras.

De acordo com as idéias de Levitt apud Kotler (2000), quanto mais sofisticado tecnologicamente for o produto, mais ele dependerá de serviços para ser vendido. No caso dos produtos de consumo, os serviços não são uma necessidade. Eles fazem parte do "produto ampliado", seguindo a linha de classificação dos produtos apresentada por Levitt (1990).

Para minimizar a concorrência os varejistas oferecem mercadorias e serviços únicos que não podem ser copiados facilmente. Levy e Weitz (2000) consideram que obter vantagens competitivas de longo prazo no varejo é particularmente difícil, já que os concorrentes podem, freqüentemente, comprar e vender os mesmos produtos e não é possível ao varejista patentear um design de loja único, um sortimento de mercadorias ou serviços. Kotler (2000) enfatiza que as empresas precisam estar constantemente se reinventando para continuar atrativas e manterem suas vantagens competitivas.

Manter-se continuamente informado sobre as estratégias dos principais concorrentes é fundamental para a manutenção e o crescimento das empresas. Somente assim, é possível adotar estratégias que sejam viáveis e condizentes com a situação de mercado apresentada. Kotler (2000) alerta que a empresa não deve focar apenas os seus concorrentes; ela precisa está focada no cliente e controlar cuidadosamente os seus concorrentes, ou seja, a empresa deve fazer um trabalho melhor que os seus concorrentes na tentativa de satisfazer os consumidores-alvo para ser bem-sucedida. "A melhor maneira de manter os clientes é descobrir constantemente como dar a eles mais por menos" (KOTLER, 2000, p. 415).

Outra forma de manter a vantagem competitiva é a utilização de estratégias de posicionamento. Estas estratégias levam a empresa a manter uma posição privilegiada na mente do consumidor. Segundo esse autor, as estratégias de posicionamento podem ser as seguintes: por atributo, por benefício, por aplicação ou utilização, por usuários, por concorrente, por categoria de produtos e por qualidade ou preço. O posicionamento que a empresa resolve adotar deve ser comunicado de maneira eficaz.

A estratégia de varejo, para Levy e Weitz (2000), é a ponte entre a compreensão do mundo do varejo e o gerenciamento mais tático de mercadorias e atividades de operações de lojas para implementar essa estratégia, que fornece ao varejista a direção necessária para lidar de forma efetiva com seus ambientes, clientes e concorrentes.

A competição não está mais posicionada, segundo Levitt apud Kotler (2000), no patamar da produção em si, mas sim, no que os fabricantes agregam aos seus produtos na forma de embalagem, serviços, propaganda, sugestões do cliente, financiamento, entrega, armazenagem e outras coisas que as pessoas percebem como valor.

Levy e Weitz (2000) apontam a criação de vantagem competitiva sustentável, que é uma vantagem sobre a concorrência que pode ser mantida ao longo do tempo, como o elemento final de uma estratégia de varejo. Isso significa que o varejista constrói uma barreira ao redor de sua posição no mercado de varejo, dificultando aos concorrentes de fora o contato com os clientes daquele mercado.

Quando o mercado é muito atrativo, os concorrentes tentarão derrubar qualquer tipo de barreira e as vantagens serão desgastadas com o passar do tempo. Mas a construção de barreiras fortes pode fazer o varejista sustentar sua vantagem, minimizar a pressão da concorrência e impulsionar os lucros por um período de tempo mais longo, garantindo o desempenho financeiro de longo prazo.

2.2.2 Produtos e Preços

Os produtos, de acordo com Kotler (2000), podem ser classificados pela sua durabilidade e tangibilidade. Os bens não-duráveis, foco da pesquisa, são bens tangíveis normalmente consumidos ou usados uma ou poucas vezes, como cerveja e sabão. Como esses bens são consumidos rapidamente e comprados com frequência, a estratégia apropriada é torná-los disponíveis em muitos locais, ter uma pequena margem de lucro no varejo e anunciar maciçamente para induzir à experimentação e ganhar a preferência do consumidor.

Os bens também podem ser classificados quanto ao consumo. A pesquisa interessa-se pelos bens de conveniência, que para Kotler (2000:418), "são aqueles que o consumidor compra com freqüência, imediatamente e com um mínimo de esforço". Exemplos desses bens são: cigarros, sabonetes e jornais, que podem ser básicos, de impulso e de emergência.

Richers (2000), classifica os bens de consumo em três categorias: bens de conveniência, bens de comparação e bens de especialidade. É interessante destacar o conceito de bens de conveniência que são os bens "...de compra freqüente (alimentos) e por impulso (guloseimas), de valores baixos (sabonetes), de múltiplas marcas competitivas (Kibon e Yopa) e de fácil acesso (supermercados)" (RICHERS, 2000, p. 203).

Mix de produtos é o conjunto de todos os produtos e itens que um vendedor põe à venda. Pode também ser chamado sortimento de produtos. É composto por várias linhas de produto.

De acordo com Kotler (2000), a extensão da linha de produtos pode ser feita por ampliação da linha (mercado abaixo, mercado acima ou ampliação dupla) e complementação da linha. A linha também pode ser modernizada, promovida ou reduzida.

Os preços, prossegue esse autor, devem ser definidos considerando-se três variáveis, por ele denominado 3 Cs - custos, cliente e concorrência. Às vezes, a consideração de uma delas é suficiente. Em outras ocasiões, torna-se necessária a utilização de uma combinação de duas ou até das três variáveis. O autor apresenta o *markup* como o método mais elementar de determinação do preço. Usualmente é adicionado um *markup* padrão do custo do produto para a determinação do seu preço final.

Levy e Weitz (2000) apontam que todos os varejistas querem ter êxito financeiro e uma forma para definir o sucesso financeiro é fornecer um bom retorno de investimentos aos proprietários da empresa. As estratégias empregadas pelos varejistas são diferentes, apesar de suas metas financeiras serem similares. Uma forma de abordagem sugerida pelos autores é o modelo do lucro estratégico, que é baseado

em três índices financeiros muito comuns: margem de lucro líquido, rotatividade de ativos e retorno sobre os ativos.

Definidas as metas financeiras, o varejista se depara com a tarefa de definir o que comprar, o que não é uma atividade simples devido às limitações de quantidade de dinheiro disponível e do espaço da loja. O varejista precisa decidir se irá trabalhar com grande variedade de tipos diferentes (categorias) ou com menos categorias mas com grande sortimento e ainda decidir o estoque de segurança de cada item. Ao processo de trocas entre variedade, sortimento e estoque de segurança se dá o nome de planejamento de sortimento. Das três questões, a mais estratégica é a variedade, por ser mais importante na definição do varejista aos olhos do cliente e por definir a estrutura do fornecedor do varejista. Decisões com relação à variedade de produtos são tomadas com menos freqüência e nos níveis mais altos da organização.

O auge do planejamento de objetivos comerciais e financeiros de uma categoria particular de produtos, prosseguem os autores, é o plano de sortimento, que é uma lista de mercadorias que indica, de forma geral, com quais itens se deve trabalhar em uma categoria de mercadorias em particular. A categoria é considerada a unidade básica de análise para a tomada de decisões de comércio e sem ela é virtualmente impossível manter o processo de compras porque ela possibilita a visualização do sortimento de itens que o cliente considera como substitutos aceitáveis uns dos outros.

A variedade é o número de categorias diferentes de produtos dentro de uma loja ou departamento. Os autores apontam que, uma loja com grande variedade é considerada como tendo uma boa amplitude, sendo os termos variedade e amplitude quase sempre usados de forma permutável.

O sortimento pode ser definido como o número de itens (SKUs) dentro de uma categoria. Lojas com grande sortimento são consideradas como tendo uma boa profundidade e, conseqüentemente, os termos sortimento e profundidade também são usados de forma permutável.

Levy e Weitz (2000) apontam a marca como sendo uma das mais importantes decisões estratégicas enfrentadas pelo varejista. As marcas com as quais ele escolhe trabalhar passam informações essenciais aos clientes para avaliação da loja, influenciando sua fidelidade à loja e a imagem da loja. O processo de escolha de

marcas também influencia nas margens e no grau de flexibilidade que os varejistas possuem com seus fornecedores.

Os fabricantes, usualmente, utilizam-se de canais de distribuição ou intermediários para fazer seus produtos chegarem aos consumidores. Dois desses intermediários são os atacadistas e os varejistas que, como colocado por Kotler (2000), compram, adquirem direitos e revendem os produtos; são também chamados de comerciantes.

Os intermediários facilitam o fluxo de mercadorias e serviços (...) Esse procedimento é necessário para diminuir a distância entre a variedade de mercadorias e serviços oferecida pela fabricante e a variedade necessária para atender à demanda exigida pelo consumidor. Essa distância resulta do fato de os fabricantes normalmente produzirem uma grande quantidade de uma variedade limitada de mercadorias, enquanto os consumidores normalmente desejam uma quantidade limitada de uma grande variedade de mercadorias. (STERN e EL-ANSARY apud KOTLER, 2000, p. 511).

Levy e Weitz (2000) colocam que os fornecedores freqüentemente concedem territórios geográficos exclusivos aos varejistas, o que implica que nenhum outro varejista do território possa vender uma determinada marca. Outra possibilidade é o acordo de negociação exclusiva, que acontece quando um fabricante ou atacadista obriga um varejista a trabalhar somente com seus produtos e não com fornecedores concorrentes. Existem, ainda, os contratos de vínculo, que ocorrem quando um fornecedor e um varejista fazem um acordo que requer que este aceite um produto que não necessariamente deseja (o produto vinculado) para garantir que ele possa comprar o produto que deseja (o produto de vínculo). A legalidade desses contratos é determinada pelo efeito na concorrência.

Outras práticas que são adotadas, ainda segundo esses autores, são a recusa de negociação e a distribuição dupla. A recusa de negociação pode ser visualizada sob a perspectiva do fornecedor e do varejista que, geralmente, têm direito de negociar ou de recusar-se a negociar com qualquer empresa que escolham. A exceção para essa

regra geral se dá quando há evidência de conduta anticompetitiva, ou seja, um fabricante pode recusar-se de vender para um determinado varejista, mas não pode fazer isso com o objetivo único de beneficiar outro varejista concorrente. A distribuição dupla é a concorrência de um fabricante ou atacadista com o varejista, ocasionada, normalmente, pela integração vertical de um fornecedor, que dá início as suas atividades varejistas. Essa prática nem sempre é ilegal, podendo, entretanto, levar a uma restrição da concorrência e do comércio se o fornecedor efetuar vendas para varejistas independentes a preços superiores que para os varejistas próprios, causando danos e um declínio contínuo entre os varejistas concorrentes.

Um canal de marketing, de acordo com Kotler (2000), desempenha muitas funções-chave, entre elas: reunir informações sobre clientes potenciais e regulares, concorrentes e outros participantes e forças do ambiente de marketing; desenvolver e disseminar mensagens persuasivas para estimular a compra; entrar em acordo sobre preço e outras condições para que se possa realizar a transferência de propriedade ou posse; formalizar os pedidos junto aos fabricantes; levantar os recursos para financiar estoques em diferentes níveis no canal de marketing; assumir riscos relacionados à operação do canal; fornecer condições para a armazenagem e a movimentação de produtos físicos; fornecer condições para o pagamento das faturas dos compradores por meio de bancos e outras instituições financeiras; supervisionar a transferência real de propriedade de uma organização ou pessoa para outra organização ou pessoa.

Kotler (2000) aponta quatro canais de marketing para bens de consumo:

- } nível zero: fabricante \Rightarrow consumidor;
- } um nível: fabricante \Rightarrow varejista \Rightarrow consumidor;
- } dois níveis: fabricante \Rightarrow atacadista \Rightarrow varejista \Rightarrow consumidor;
- } três níveis: fabricante \Rightarrow atacadista \Rightarrow especializado \Rightarrow varejista \Rightarrow consumidor.

O autor esclarece que, em alguns países como o Japão, a distribuição de produtos alimentícios pode envolver até seis níveis.

A decisão da empresa fabricante sobre o tipo de canal que deve utilizar vai envolver critérios como a região geográfica e o tamanho do mercado. Em suma, esse

autor aponta que o sistema do canal pode variar em função das oportunidades e condições locais.

Para Richers (2000), uma das mais importantes decisões que a empresa toma em relação ao sistema de distribuição diz respeito a sua amplitude e cobertura, que pode assumir três formas: distribuição intensiva, exclusiva ou seletiva. Os bens de consumo massificados, geralmente, são distribuídos de forma intensiva, ou seja, o produto é colocado no máximo número de pontos de venda possível na área de atuação escolhida. Para Chetochine (2000), o fabricante, por meio de sua relação com o distribuidor, deve empurrar para fora os seus concorrentes, dificultando-lhes o acesso às prateleiras.

Na segmentação do mercado consumidor, verifica-se que, no modelo apresentado por Kotler (2000), onde são demonstradas as principais variáveis da segmentação para mercados consumidores nos Estados Unidos, pode-se desconsiderar, quando se trata de varejistas independentes, as variáveis geográficas, já que o ponto de venda do varejista é estático. As variáveis demográficas e psicográficas apresentam uma considerável influência na moldagem da loja. Já as variáveis comportamentais, podem ser trabalhadas intensamente para a segmentação dos clientes. Isto se dá pela facilidade na identificação pessoal do cliente, o que é praticamente impossível numa loja de uma grande rede de varejo.

Os níveis de produção de serviços desejados pelos clientes-alvo são indicadores importantes para o desenvolvimento do canal de marketing. Kotler (2000) aponta cinco níveis de produção de serviço pelos canais:

- } tamanho do lote: número de unidades que o canal permite que um cliente normal compre em uma ocasião;
- } tempo de espera: o tempo médio que os clientes desse canal esperam para receber a mercadoria;
- } conveniência espacial: o grau em que o canal de marketing torna fácil para os clientes a compra do produto;
- } variedade do produto: o nível de variedade fornecido pelo canal de marketing;

apoio de serviço: os serviços adicionais (crediário, entrega, instalação, reparos) fornecidos pelo canal. Quanto maior o número de serviços oferecidos, maiores os custos e conseqüentemente, maiores os preços para os clientes.

Uma variável que pode apresentar oportunidades férteis para a diferenciação mercadológica é a loja. De acordo com Levy e Weitz (2000), os consumidores de hoje têm uma variedade de escolha de compra fora das lojas, como catálogos e Internet. Assim, os varejistas precisam criar um design de loja excitante com técnicas comerciais inovadoras, para fazer com que as pessoas queiram sair de casa para ir às compras.

No projeto da loja, o varejista precisa considerar três objetivos: (1) a atmosfera da loja deve ser consistente com sua imagem e com a estratégia geral; (2) o projeto deve ajudar a influenciar as decisões de compra dos clientes; e (3) os gerentes precisam ter em mente a produtividade do espaço de varejo, ou seja, a quantidade de vendas que pode ser gerada por metro quadrado, que é a medida usualmente utilizada pelos varejistas para medir a produtividade.

A atmosfera da loja refere-se ao design do ambiente executado por comunicações visuais, iluminação, cores, música e aromas para estimular as respostas de percepção e emocionais dos clientes, com o objetivo de afetar o comportamento de compra.

Os planogramas, que são mapas desenvolvidos pelos varejistas que indicam a localização das mercadorias com base na sua lucratividade e em outros fatores, são ferramentas interessantes para destacar os melhores locais dentro da loja para os melhores produtos. O planograma é criado a partir de fotografias, impressões de computador ou acabamentos de artistas que ilustram exatamente aonde cada item (SKU) deve ser colocado. Por exemplo, muitas mercearias colocam seus produtos perto da entrada das lojas, pois têm uma margem mais alta que as outras categorias de mercadorias e criam uma atmosfera mais agradável.

Um bom projeto de lay-out de loja precisa equilibrar vários objetivos, muitas vezes conflitantes, de acordo com Levy e Weitz (2000). Em primeiro lugar, deve instigar os clientes a se moverem por ela para que comprem mais mercadorias do que tinham planejado originalmente. Depois, é preciso considerar o oferecimento de variedade. A loja deve, também, estar repleta de cantos e passagens que instiguem os compradores

a passar entre eles. Espaços retos cheios de longas fileiras de prateleiras e estantes não são recomendados. Múltiplos níveis e rampas adicionam variedade e, se não forem possível, pelo menos a altura das exposições pode ser variada para evitar uma apresentação monótona.

Em segundo lugar, é necessário encontrar um equilíbrio entre fornecer aos clientes um espaço adequado em que possam fazer compras e usar produtivamente esse recurso caro e quase sempre escasso para as mercadorias. Muitas pessoas dentro da loja criam uma sensação de agitação e, prosseguem os autores, de forma esperançosa, aumentam as vendas. Já uma loja com muitas exposições e prateleiras faz os clientes ficarem confusos ou mesmo perdidos. Os projetistas precisam considerar, também, as necessidades especiais dos portadores de deficiência.

O projeto de loja precisa ser flexível quanto à capacidade de mover os componentes da loja fisicamente e a facilidade com que os componentes podem ser modificados. Isso é necessário em função das mercadorias, que mudam no decorrer do tempo.

Dois considerações não podem ser esquecidas, segundo os autores: os produtos de impulso, que devem ser colocados na parte frontal da loja onde são vistos por todos e podem, eventualmente, atrair pessoas para dentro da loja; e as áreas de demanda/destino, que são assim chamadas pois a demanda por seus produtos ou serviços é criada antes de os clientes chegarem a seu destino, não precisando, assim, de locais principais.

Entre as técnicas de apresentação de produtos citadas por Levy e Weitz (2000) estão: apresentação orientada pela idéia; apresentação de estilo/item; apresentação de cor; alinhamento de preços; merchandising vertical; merchandising de tonelagem; e apresentação frontal. Os autores destacam o merchandising vertical, onde a mercadoria é organizada verticalmente por meio de paredes e gôndolas altas. As lojas podem organizar as mercadorias para que sigam o movimento natural dos olhos dos clientes, considerando que eles fazem compras da mesma forma que lêem jornais – da esquerda para a direita, de coluna por coluna e de cima para baixo.

2.2.3 Compras

A estratégia de compras do setor varejista, segundo Lima (1994), é de fundamental importância e por isso, a estratégia competitiva das empresas do setor deve, necessariamente, incluí-la. Decidir quanto e que tipo de mercadorias comprar, de que fornecedores e em que termos de compra, os preços de varejo e como divulgar e promover mercadorias são funções destinadas aos gerentes de compra das organizações varejistas, de acordo com Levy e Weitz (2000).

Otimizar as condições comerciais de suprimento, manter a regularidade e a adequação do abastecimento e colher informações sobre inovações/facilidades fornecidas pelo mercado, conforme apontado por Lima e Lepsch (1994), são as tarefas da função de abastecimento. Assim, para exercer coerentemente suas tarefas, o comprador precisa de habilidades de negociação e de ter consciência da sua importância, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento do mix de produtos. Para os autores, o comprador é o verdadeiro definidor do mix, sendo sua tarefa decidir os produtos que entram e que saem, sofrendo sempre intensa influência dos interesses do fornecedor e tendo que contrabalançá-los com os interesses dos consumidores, com o desempenho do produto e com os interesses da própria empresa.

Os autores enfatizam que o comprador (ou negociador) deve atuar de forma intensa junto às empresas supridoras para prestar melhores serviços à empresa varejista a que ele está ligado. Essa atuação não deve se limitar a questões comerciais devendo envolver, também, aspectos da distribuição e da promoção.

Na prática, isso é muito difícil de acontecer porque os fabricantes trabalham com técnicas mais sofisticadas no desenvolvimento de habilidades de seus vendedores do que as empresas varejistas, com o desenvolvimento do seu pessoal de compras, o que ocasiona uma condição desvantajosa de negociação para os varejistas, sendo a disponibilidade de informação diferente para os dois lados.

Mesmo assim, segundo Engel et al. (2000), os varejistas estão ganhando a luta pelo poder nos canais de distribuição, pois, cada vez mais, ampliam sua capacidade de influenciar os atos dos outros membros do canal como, por exemplo, atacadistas e fabricantes. Uma demonstração desse poder, prosseguem os autores, é a venda, cada

vez maior, de produtos básicos com marca própria. De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (2001), as marcas próprias representaram 4,7% das vendas dos supermercados pesquisados em 2000, contra 3% do ano anterior, o que aponta um crescimento de mais de 50% e demonstra a ascensão destes itens na preferência do consumidor e no incremento de sua importância na estratégia dos varejistas.

Os varejistas estão descobrindo, de acordo com Levy e Weitz (2000), que as marcas próprias podem influenciar a imagem da loja, no fluxo de tráfego e as despesas de vendas/promoções, como pode ser observado na Figura 11. Além disso, as marcas dos fabricantes têm margens brutas menores que as marcas próprias.

Impacto na Loja	Tipo de Fornecedor	
	Marcas do Fabricante	Marcas Próprias
Fidelidade à loja	?	+
Imagem da loja	+	+
Fluxo de tráfego	+	+
Despesas de vendas e de promoções	+	-
Restrições	-	+
Vantagens diferenciais	-	+
Margens	?	?

+ vantagem para o varejista
 - desvantagem para o varejista
 ? depende das circunstâncias

Figura 11. Vantagens relativas das marcas de fabricantes em relação às marcas próprias.

Fonte: Levy e Weitz (2000, p. 354)

As marcas do fabricante são também conhecidas como marcas nacionais e são projetadas, produzidas e promovidas por um fornecedor, que é responsável por sua criação e pelo estabelecimento de uma imagem para a marca. Ocasionalmente, o fabricante usa seu nome como parte do nome da marca de um determinado produto, como os flocos de milho Kellogg's; alguns fabricantes, como a Procter & Gamble, não associam seus nomes à marca.

Os autores observam que, se as marcas do fabricante estiverem disponíveis em muitos varejistas de uma praça, a fidelidade do cliente pode diminuir em função da dificuldade do varejista em se diferenciar da concorrência. Além disso, essas marcas podem limitar a flexibilidade do varejista pois os fornecedores de marcas fortes costumam ditar como seus produtos são expostos, anunciados e os seus preços.

Para Chetochine (2000), as negociações com os varejistas não devem ser baseadas somente em condições de compras, mas também em *merchandising*. Isso é necessário, prossegue o autor, para que seja ganho o combate nas gôndolas, pois, quem conseguir ter o maior número de frentes para os produtos, acabará afastando o concorrente da prateleira.

Uma prática comum, de acordo com Levy e Weitz (2000), são as verbas promocionais para espaço, também conhecidas como taxas de utilização de espaço, que são taxas pagas pelo fornecedor para o uso do espaço em uma loja de varejo. Existe uma discussão sobre a ética de se adotar esse tipo de verba. Entretanto, elas não são ilegais e são solicitadas por alguns varejistas com o argumento de serem um método sensato para garantir que os espaços valiosos das gôndolas sejam usados de forma eficiente. Já os fabricantes vêem nisso uma extorsão.

Os autores apontam que os relacionamentos entre varejistas e fornecedores baseiam-se, quase sempre, na divisão dos lucros e, dependendo do tipo de produto, o relacionamento se dá numa relação ganha-perde. O estabelecimento de parcerias estratégicas que levem a vantagens competitivas para ambos leva a um comprometimento de longo prazo, em que os parceiros fazem investimentos significativos para melhorar a lucratividade de ambas as partes, assumindo riscos para aumentar o volume de negócios.

A parceria estratégica é, segundo os autores, uma relação de ganha-ganha, onde ambas as partes se beneficiam ao descobrir e explorar oportunidades em conjunto. Esse tipo de relacionamento exige confiança, resultando no compartilhamento de metas, na concordância sobre a forma de atingir as metas, na disposição de assumir riscos, no compartilhamento de informações confidenciais e nos investimentos significativos para a manutenção do mesmo.

As relações bem-sucedidas entre comprador e fornecedor envolvem o aumento de benefícios mútuos quando os sócios aprendem a confiar um no outro e a depender um do outro cada vez mais. Assim, os autores estabelecem as quatro bases para as parcerias estratégicas bem-sucedidas: confiança mútua, comunicação aberta, metas em comum, e compromissos dignos de crédito.

Uma disfunção desses relacionamentos é o suborno comercial, que ocorre quando um fornecedor ou seu agente se oferece para pagar ou dar ao comprador do varejo algo de valor objetivando influenciar decisões de compra. Algumas empresas adotam políticas para a prevenção desse tipo de ação. Quando o presente ou favor é encarado como uma grande influência no comportamento de compra do comprador, ele pode ser considerado um suborno comercial e é, de acordo com Levy e Weitz (2000), ilegal.

Os principais termos utilizados no trabalho de compra, de acordo com Mason apud Las Casas (2000), são:

- Administração de mercadorias: a administração do componente produto do composto de marketing;
- Amplitude: os sortimentos de mercadorias. As escolhas disponíveis aos consumidores;
- Linha de produtos: todos os produtos ou serviços oferecidos;
- Modelo de plano do estoque: análise das mercadorias que terão maior procura em épocas específicas;
- Orçamento de mercadorias: um plano de quanto comprar, em valores monetários, por mês, por uma classificação baseada nos objetivos de lucro;
- Planejamento de mercadorias: inclui todas as atividades necessárias para planejar estoques e vendas;
- Sortimento: categorias de escolhas disponíveis para qualquer classificação, numa linha de produtos ou número de SKU (*Stock Keeping Units* ou a escolha dentro de um sortimento – por exemplo, um par de meias pretas, tamanho único, é um SKU) dentro da classificação;

- Variedade: as diferentes espécies de mercadorias que estão presentes numa linha de produtos.

As funções de compras no setor varejista, de acordo com Las Casas (2000) são: estimar e avaliar a demanda; determinar os tipos e quantidades de mercadorias necessárias; selecionar os fornecedores; negociar a compra de mercadorias; receber e inspecionar a mercadoria comprada; e manter o controle das mercadorias e fazer novos pedidos.

Os varejistas de menor porte, geralmente, não conseguem comprar direto dos fabricantes, tendo que adquirir suas mercadorias para revenda de atacadistas. Mesmo assim, Levy e Weitz (2000) afirmam que eles devem organizar suas atividades de compras em categorias com o objetivo de manter o processo de compras ordenado.

A estrutura de compras das lojas varia em função das suas características. Para Lima (1994), alguns critérios devem ser considerados na análise da centralização *versus* descentralização, como: o número de lojas; o porte e faturamento por loja; a capacidade de cada loja absorver uma estrutura de pessoal capaz de assumir a responsabilidade da compra; o risco de perda de poder de negociação; o risco de perda de controle; as vantagens da responsabilização única: quem compra, vende - evitar a bola dividida; a existência de padrões operacionais únicos para as lojas da rede; a capacidade de identificação, formação e aperfeiçoamento de recursos humanos; e a cultura da empresa.

O autor prossegue colocando que estas questões, apesar de parecerem inerentes a cadeias de lojas, são também pertinentes aos negócios menores à medida que responsabilidade dividida, autoridade e separação de responsabilidades sejam assuntos discutidos sob um enfoque mais abrangente - o da administração empresarial - não ficando limitado à administração de compras.

Para o bom desempenho da área de compras é essencial a previsão de vendas pois, sem saber o que será vendido é muito difícil determinar o que deve ser comprado. Levy e Weitz (2000) apontam que o desenvolvimento da previsão de vendas pode ser feito pelo ajuste das vendas passadas de uma categoria para prever sua demanda futura. As fontes mais utilizadas pelos compradores para a tomada de decisões de

compra são: o exame do volume de vendas anterior, fontes publicadas e informações sobre o cliente por meio da compra em concorrentes, além de informações disponibilizadas por fornecedores.

Infelizmente, prosseguem os autores, a maioria dos varejistas não consegue prever a demanda e as quantidades de reposição sem erro e, em função disso, precisam trabalhar com estoques de segurança, que servem de amortecedores do estoque cíclico, evitando a falta de mercadorias antes da chegada do novo pedido. Para a determinação da quantidade de estoque de segurança necessária são ponderados muitos fatores, entre eles, a disponibilidade de produtos que o varejista deseja fornecer, as flutuações da demanda, o tempo de espera do fornecedor – a quantidade de tempo entre o reconhecimento da necessidade de se fazer o pedido de reposição e o ponto em que a mercadoria chega na loja e está pronta para a venda – e a disponibilidade do produto no fornecedor.

A rotatividade de estoques, de acordo com Davidson e Sweeney apud Levy e Weitz (2000), apresenta vantagens que incluem o aumento do volume de vendas, a melhor disposição dos vendedores, mais dinheiro para as oportunidades de mercado, diminuição das despesas operacionais e aumento na rotatividade do ativo. O aumento do volume de vendas se dá pelo oferecimento de mercadorias mais novas aos clientes, que são vendidas mais rapidamente por não estarem desgastadas pelo manuseio nas lojas.

Outra vantagem de uma alta rotatividade de estoques, para Levy e Weitz (2000), é um nível mais baixo de estoques suportando o mesmo nível de vendas e significando menores custos de manutenção de estoques, representados pelo custo do dinheiro investido, pelo valor do seguro e pelos impostos. Entretanto, compras menores podem reduzir os benefícios conseguidos pelos compradores para grandes quantidades, bem como as economias de escala do transporte. A rotatividade de estoque rápida é geralmente preferível em lugar da rotatividade lenta mais é preciso se tomar cuidado para que os rendimentos não entrem em escala decrescente, o que deve ser uma preocupação de todos os gerentes de compra do varejo.

2.2.4 Atacado

"O atacado inclui todas as atividades relacionadas com a venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou para o uso comercial" (KOTLER, 2000, p. 553). Ele exclui os fabricantes e os agricultores, que trabalham basicamente com a produção, e os varejistas.

Os atacadistas existem, de acordo com o autor, para desempenhar uma ou mais das seguintes funções:

-)} Vendas e promoção: eles dispõem de uma força de vendas que ajuda os fabricantes a atingir pequenos clientes comerciais a um custo relativamente baixo. Os atacadistas têm mais contatos e freqüentemente os compradores confiam mais neles que em um fabricante distante.
-)} Compras e formação de sortimento: eles são capazes de selecionar produtos e formar o sortimento de que os seus clientes precisam, poupando um considerável trabalho a eles.
-)} Quebra de lotes de compra: eles conseguem reduzir custos para seus clientes por meio da compra de grandes lotes e de sua posterior divisão em lotes menores.
-)} Armazenagem: os atacadistas mantêm estoques reduzindo os custos de estoques e os riscos para fornecedores e clientes.
-)} Transporte: eles quase sempre oferecem uma entrega mais rápida aos clientes, por estarem mais perto deles.
-)} Financiamento: os atacadistas financiam os clientes, concedendo-lhes crédito, bem como os fornecedores, fazendo pedidos antecipadamente e pagando suas faturas no prazo.
-)} Administração de riscos: eles absorvem parte do risco ao assumir a posse dos produtos e arcar com os custos de roubo, danos, avarias e obsolescência.
-)} Informações de mercado: os atacadistas fornecem informações aos fornecedores e clientes com relação às atividades de seus concorrentes, novos produtos, alterações de preços, etc.
-)} Serviços de gerenciamento e consultoria: os atacadistas freqüentemente ajudam os varejistas a melhorar suas operações treinando funcionários de vendas, ajudando com

o layout e a exposição das mercadorias nas lojas e estabelecendo sistemas de contabilidade e controle de estoques.

Os atacadistas comerciais, para Kotler (2000), são empresas independentes que adquirem as mercadorias para venderem aos varejistas. Eles podem ser de dois tipos: de serviço completo e de serviço limitado. Os de serviço completo mantêm estoques e uma força de vendas, oferecem crédito, fazem entregas e fornecem assistência gerencial. Os de serviço limitado são os atacadistas *pegue-e-leve*, têm uma linha limitada de itens de grande giro e vendem à vista para pequenos varejistas. Como exemplo do primeiro tipo, têm-se: Martins e Aldri; do segundo, o Makro.

Assim como os varejistas, os atacadistas também precisam decidir estrategicamente dentro das funções do marketing. Quanto ao mercado alvo, existe a necessidade de definição por porte de cliente, por tipo de cliente, por necessidade de serviço, entre outros critérios. Além disso, os atacadistas podem definir grupos-alvo dentro dos mercados definidos e trabalhar de forma diferenciada com os clientes mais lucrativos, pelo oferecimento de ofertas mais atrativas, sistemas de pedidos automáticos, treinamento gerencial e consultivo, objetivando construir relacionamentos. Já os clientes menos lucrativos podem ser desencorajados por meio de exigências como pedidos mínimos ou sobretaxas a pedidos menores.

Os atacadistas trabalham com o sortimento de produtos e necessitam manter uma linha completa com estoques suficientes para atender às entregas. Além de produtos, eles também disponibilizam serviços aos varejistas. É necessário que eles encontrem um ponto de equilíbrio no sortimento e estoques de produtos, bem como no mix de serviços oferecidos, objetivando manter os custos dentro de um limite que não comprometa a rentabilidade e nem o relacionamento com os clientes.

O preço e a promoção também são trabalhados pelos atacadistas para a atração e retenção de clientes, seja pela negociação de descontos junto aos fabricantes, seja pelo esforço da equipe de vendas do atacadista que, conforme Kotler (2000) aponta, é uma relação pessoal entre um vendedor e um cliente.

Quanto à localização e às tecnologias logísticas adotadas pelos atacadistas, pode-se afirmar que estão em constante aprimoramento. O autor coloca que os

procedimentos de manuseio de materiais e os custos estão sendo melhorados pelos atacadistas que, cada vez mais, utilizam-se da automatização e de sistemas avançados de informações.

No ano de 1997, de acordo com estatísticas apresentadas por Richers (2000), o atacado a preços para varejo faturou no Brasil R\$20,7 bilhões, dos quais 20% foram realizados pelas 20 maiores empresas do setor ficando os 72% restantes divididos entre as 130 empresas restantes. O mesmo estudo apresentado pelo autor revela que em 1996, os 20 maiores atacadistas tinham 3,14 vezes mais clientes do que os demais 130 estabelecimentos e faturavam 2,6 vezes mais por cliente. Essa estatística sugere que a empresa atacadista maior tende a ser mais eficiente.

Um exemplo de empresa atacadista de grande porte no Brasil é a Distribuidora Martins, conforme apontado por esse autor. Ele salienta que a empresa, que atende a todo o território nacional, trabalha com muita eficiência em uma extensão territorial que para muitos, por si só, é um desafio intransponível. A empresa trabalha com 23 ações corretivas e promocionais para enfrentar suas barreiras, que são oriundas da extensão territorial (distância entre praças e entre pontos de venda, logística de difícil execução e diferenças entre hábitos e culturas regionais), do receio de fornecedores (falta de atenção: "somos apenas um entre centenas", muitas lojas dispersas com baixo volume de compra e medo da inadimplência) e das características do varejo, frágil e despreparado (baixo grau de fidelidade dos varejistas, baixo poder aquisitivo dos varejistas, custo elevado de vender pouco por varejista, falta de *know-how* dos varejistas, ausência de padrões adequados de gestão, *layout* precário das lojas, pequena área de vendas, hábito dos tomadores de pedidos, falta de treinamento dos funcionários e risco de perda).

As ações corretivas utilizadas pela Distribuidora Martins, de acordo com Richers (2000), são as constantes na Figura 12.

O autor aponta as muitas dificuldades que o pequeno atacadista enfrenta para ser competitivo pois, usualmente, cabe a ele o alto custo dos pequenos lotes de entrega. Para que ele sobreviva, ele precisa financiar o pequeno varejista, o que torna mais difícil competir com o grande atacadista.

Processos/ Atividade	Ações
Eficácia logística	rapidez de atendimento; uso da informática; roteirização e otimização de cargas; rastreamento via satélite; uso sinérgico da estrutura Martins.
Consultoria e treinamento	modernização da loja por meio do projeto cliente associado; cursos e consultoria de como fazer; treinamento (em universidade própria) itinerante; telemarketing para pesquisa e treinamento; divulgação de conceitos (enciclopédia e revista mensal).
Fidelização	fortalecimento do varejo por laços de parceria; programa de "fidelidade Martins" (com bônus cumulativos); lealdade gerada por confiança mútua.
Efeito demonstração	lojas-modelo do Empório da Gente: varejo alimentar; "modelo de multiplicação" para abertura de lojas; padronização das vendas a partir de um modelo de franquia; envolvimento da indústria na modernização.
Apoio promocional	desenvolvimento de ações promocionais com fornecedores; desenvolvimento de ações de merchandising nos pontos de venda; premiação das melhores pontas de gôndola; ajuda na compra de áreas vizinhas (para ampliação).
Finanças e Controles	financiamentos e melhoramentos financeiros; auditoria nas lojas-modelo (pela Arthur Andersen).

Figura 12 Ações corretivas da Distribuidora Martins.

Fonte: adaptado de Richers (2000).

Para o pequeno atacadista se defender do poder imposto pelos grandes atacadistas, segundo esse autor, ele precisa seguir algumas regras como: ter objetivos claros e específicos, definindo, por exemplo, sua área de atuação, categorias de produtos e características de clientes que pretende atender; modernizar considerando o que é mais condizente com o perfil do seu negócio; trabalhar com o desenvolvimento do seu pessoal afim de que eles executem as atividades voltadas para atender as diretrizes da empresa; informatizar objetivando atender aos clientes com maior prontidão. Ainda assim, Peters (1998) condena a existência dos intermediários, alegando que a tecnologia elimina a sua eficácia e prevendo um achatamento na cadeia de distribuição.

2.2.5 Logística

O conceito de logística está relacionado com o fluxo de bens, o modo de extração da matéria-prima, a fabricação de componentes e montagem de produtos acabados, e sua chegada ao destino. De acordo com Gummesson (1999), o fluxo de bens é acompanhado por um fluxo de informações, seja por meio de documentos físicos ou eletrônicos. A logística cruza limites funcionais e hierárquicos. A idéia da logística é organizar as atividades ao longo de processos ao invés de funções. O autor considera que o transporte de bens de consumo até a casa do consumidor e o tratamento dos bens também são parte do processo de logística, assim como o tratamento dado aos resíduos do consumo, em função do surgimento cada vez mais freqüente de leis para proteção de meio-ambiente que requerem a reciclagem.

O processo de logística de mercado, mais conhecido como distribuição física, é o processo de fazer as mercadorias chegarem aos seus clientes. Esse processo foi expandido para um conceito mais amplo denominado gerenciamento da cadeia de suprimento. Segundo Kotler (2000), a visão dominante da cadeia de suprimento (*supply chain*) vê o mercado como um ponto destino. O autor enfatiza que isso deveria ser considerado de outra forma: a partir da visualização das necessidades do mercado-

alvo, projetar-se-ia a cadeia de suprimento. Ele considera esta a visão da logística de mercado que envolve planejamento, implementação e controle de fluxos físicos de produtos finais entre os pontos de origem e destino, com o objetivo de atender às exigências dos clientes e obter rentabilidade com o atendimento.

Richers (2000) aponta como fundamental para o atual administrador, uma visão sistêmica e o foco no cliente, independente da sua área de atuação. Assim, o autor adota a definição de logística do *Council of Logistics Management* que implica no processo de planejar, implementar e controlar, eficientemente, e a um custo correto, o fluxo e a armazenagem de matérias-primas e estoques, durante a fabricação de produtos acabados e das informações relativas a essas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do cliente.

A escolha por uma estratégia de *push* (pressão) ou de *pull* (atração) é que vai determinar o funcionamento da logística de mercado a ser adotada pela empresa. A estratégia de *push*, segundo Richers (2000), está ligada à maneira tradicional, onde o fabricante produz aquilo que espera vender num futuro próximo; a estratégia de *pull* é utilizada quando se procura, primeiro, ouvir o cliente, nos pontos de venda, quanto às suas prioridades para, a partir daí, responder a elas o mais rapidamente possível. O autor coloca que os estoques e a movimentação de mercadorias estão passando por transformações, onde aquilo que se produz passa a ser determinado pelo comprador e não mais pelo fabricante, o que traz para as empresas a necessidade de ajustes para trabalhar com essa nova realidade. A Figura 13 apresenta um resumo das estratégias de *push* e *pull*, sob as óticas do fabricante, centro de distribuição - varejo (CD - varejo), loja - varejo e consumidor.

Fabricante	CD - Varejo	Loja - Varejo	Consumidor
<i>PUSH</i>			
Previsões voltadas a marketing e finanças	Pedido com base em estoques (estoque de segurança) e histórico de previsões	Pedido baseado no produto na prateleira (estoque de segurança) e previsões	Compra de mercadoria
Programação-mestre	Acordos promoções	Promoções	
Visitas de vendedores	Compra antecipada	Entrada manual de itens	
Ordem de compra manual	Ordem de compra, entrada e saída de informações tudo manual		
Faturamento manual			
<i>PULL</i>			
Previsões com foco na demanda	Reposição automática	Coleta de dados no ponto de venda	Compra de mercadoria
Foco no mercado micro	Marcação do contêiner para exposição	Contrato de preços	
Ciclo curto de fabricação	Recebimento "cross-dock"	Localização da carga via código de barras	
Aviso antecipado de exposição	Serviços EDI (Intercâmbio	Reposição automática	
Etiquetas com código de barras	Eletrônico de Dados)	Serviços EDI	

Figura 13 O *push* e o *pull* da logística

Fonte: adaptado de Richers (2000).

A estratégia de *push*, segundo Kotler (2000) é apropriada quando o grau de fidelidade à marca na categoria é baixo, quando a escolha da marca é feita na loja, quando o produto é comprado por impulso e quando os benefícios do produto são bem conhecidos. Já a estratégia de *pull* é adequada quando existe um alto grau de fidelidade à marca e um grande envolvimento na categoria, quando as pessoas percebem diferenças entre as marcas e escolhem a marca antes de ir à loja.

A estratégia de *pull* está inserida na forma logística denominada ECR ou *Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente ao Consumidor, possuindo uma associação no Brasil, a Associação ECR Brasil, que em setembro de 2001 congregava 63 empresas industriais, 23 empresas atacadistas e/ou varejistas e/ou de logística, e 32 empresas de outros tipos. De acordo com Richers (2000), os principais objetivos do ECR são: atingir uma movimentação ideal e uma redução de custos para os fornecedores e varejistas. Isso pode ser conseguido pelo uso de ferramentas como o EDI (*Electronic Data Interchange* ou troca eletrônica de dados), a reposição contínua, o custeio ABC (*Costing Based on Activities* ou custeio baseado em atividades) e o gerenciamento de categorias.

Essa estratégia tem como ponto chave a integração da cadeia de suprimentos pelo compartilhamento das informações. Para Peck et al. (1999), os benefícios da informação compartilhada vão além das reduções de custos, levando ao estreitamento do relacionamento e à administração conjunta das categorias de produtos nas lojas – alocações de espaços, decisões em relação à prateleiras, lay-out e merchandising – e gerenciamento do fluxo de produtos da fábrica para a gôndola. A integração da cadeia de suprimentos busca, também, criar uma postura mais responsiva e flexível para clientes e consumidores. Em um ambiente no qual o tempo tornou-se um fator crítico de sucesso, a capacidade de mover-se rapidamente em resposta a uma demanda volátil é vital.

Os sistemas de distribuição, conforme Payne et al. (1998), estão passando por transformações em função da crescente fragmentação de mercado em muitas indústrias, a qual conduziu a uma demanda dos consumidores por uma variedade maior de produtos e serviços, exigindo, então, uma arquitetura com maior flexibilidade nos sistemas de entrega.

A flexibilidade neste contexto refere-se à capacidade da organização em disponibilizar produtos e serviços para as necessidades precisas de clientes individuais ou segmentados. O termo “customização de massa” foi cunhado para nomear a filosofia de individualizar a oferta entregue enquanto se busca alcançar o custo otimizado no canal. Os autores enfatizam, ainda, que a mudança na concepção do negócio para a entrega de valor ao cliente irá conduzir ao reconhecimento da necessidade de reengenharia de processos e, em alguns casos, à consideração da terceirização de certas atividades para empresas parceiras que sejam capazes de aumentar o valor de custo-eficácia do processo de entrega.

Novas formas de organização emergem, segundo Peck et al. (1999), caracterizadas pela cooperação intra-organizacional, com a reconfiguração dos negócios em torno do âmago dos processos, repassando aquelas atividades que não adicionam valor diretamente.

Para Gummesson (1999), tudo isso faz parte de uma nova estratégia que deposita menos peso em preços e competição e mais em colaboração, diferentemente da estratégia antiga utilizada pelos compradores organizacionais de usar provedores múltiplos e os jogar uns contra os outros, pressionando preços.

Existe um potencial de lucro inacreditável, de acordo com Levy e Weitz (2000), nos sistemas de logística eficientes, que podem melhorar a capacidade do varejista oferecer aos clientes a mercadoria exata que querem no momento em que a querem. Como exemplo, existem os sistemas de entrega de resposta rápida (QR – *quick response*) que são sistemas de gerenciamento de estoque projetados para reduzir o tempo de espera dos varejistas para receber mercadorias, trazendo uma redução nos investimentos em estoque, melhorando os níveis de atendimento ao cliente e reduzindo as despesas de logística.

Sammons apud Levy e Weitz (2000) afirmam existir dois grupos de negócios de varejo atualmente: o rápido e o morto. Daí a importância das estratégias de logística.

2.2.6 Promoção

O marketing moderno do setor varejista, de acordo com Nakamura (1997), exige mais que desenvolver um produto ou serviço, estabelecer um preço atraente e torná-lo acessível ao mercado. É preciso, também, comunicar-se eficientemente com os consumidores, administrando um complexo composto de promoção para poder influenciá-los a comprar produtos e serviços que irão satisfazer seus desejos e necessidades.

As empresas procuram alocar seu orçamento de promoção entre cinco ferramentas promocionais: propaganda, publicidade, relações públicas, promoção de vendas e venda pessoal. Cada ferramenta possui características e custos exclusivos, com variações relacionadas ao mercado-alvo que se deseja atingir.

A promoção de vendas, para Kotler (2000), oferece um incentivo à compra. Ela utiliza-se de ferramentas de incentivo de curto prazo para estimular a compra mais rápida ou em quantidade maior. O autor aponta alguns fatores que estão fazendo da promoção de vendas uma ferramenta arduamente utilizada. Os externos são o crescimento do número de marcas, a freqüência com que os concorrentes adotam promoções, o número de marcas consideradas similares, a sensibilidade dos consumidores ao preço, as exigências do comércio, o alto custo da propaganda, a saturação da comunicação e as restrições legais; os internos são um maior número de gerentes de vendas qualificados para utilizar as ferramentas de promoção, a pressão por resultados no curto prazo e a aceitação da promoção como uma ferramenta eficaz de vendas.

Richers (2000) coloca que a promoção deixou de se restringir apenas a descontos, tendo o seu conceito ampliado para outras funções como: fazer o estoque girar, incentivar os antigos clientes a comprar mais e fazer os novos clientes experimentar.

As principais ferramentas de promoção de vendas citadas por Kotler (2000) são: amostras, cupons, ofertas de reembolso pós-vendas, pacotes com preços promocionais, brindes, prêmios (concursos, sorteios, jogos), recompensas por comprar

o produto, experimentação gratuita, garantias do produto, promoções combinadas, promoções cruzadas e displays e demonstrações no ponto de venda.

Já as ferramentas de promoção empresariais apontadas por esse autor, são as seguintes: desconto direto, concessão, mercadorias gratuitas, convenções e feiras, concursos para vendedores e propaganda em brindes. Essas ferramentas são as que absorvem a maior quantidade de recursos de promoção por parte dos fabricantes, chegando a 46,9% enquanto à promoção de vendas é destinada a fatia de 27,9%. O restante fica com a propaganda. Entretanto, no Brasil, a publicidade ocupa o primeiro lugar entre os investimentos em marketing, conforme apontado por Richers (2000).

Os pequenos empresários, para Nakamura (1997), tendem a ter atitudes negativas em relação ao marketing, principalmente quanto ao dinheiro investido e ao tempo despendido, geralmente por falta de conhecimento sobre o assunto. Para o autor, eles devem reconsiderar esta posição e pensar seriamente no marketing de longo prazo em seus negócios, bem como dedicar os recursos necessários e tempo administrativo para ele. Conhecendo a estratégia de marketing para o varejo, o administrador poderá saber qual a direção que deve ser tomada ao lidar com fatores externos, especialmente consumidores e concorrentes.

Os vendedores são os representantes da empresa que são vistos pelos clientes. Existem vários tipos de vendedores, entre eles, conforme apontado por McMurry apud Kotler (2000), estão: o entregador, o tomador de pedidos, o missionário, o técnico, o gerador de demanda e o vendedor de soluções. Kotler (2000) salienta que as empresas estão tentando substituir a pessoa do vendedor por meio da implementação de sistemas de venda pelo correio e por telefone, objetivando a redução de custos já que a venda pessoal requer maiores investimentos. Além disso, prossegue o autor, as empresas estão trabalhando com técnicas aprimoradas de seleção, treinamento, supervisão, motivação e remuneração para a equipe de vendas, visando aumentar a sua produtividade.

As tarefas específicas dos vendedores, independentemente do contexto de venda, de acordo com Kotler (2000), são: prospecção, definição de alvo, comunicação, venda, atendimento, coleta de informações e alocação. Para o autor, as empresas precisam adotar objetivos e estratégias para a força de vendas com a intenção de

aproveitar ao máximo o seu potencial. Essas estratégias envolvem a visita ao cliente certo, no momento certo e da maneira correta.

A estrutura da força de vendas, para Kotler (2000) é decorrente da estratégia a ser adotada pela empresa. Ele cita quatro tipos de estruturas: por território, onde cada profissional de vendas é responsável por um território exclusivo; por produto, usualmente utilizada quando há necessidade de os vendedores conhecerem bem os produtos, geralmente tecnicamente complexos, pouco relacionados entre si ou muito numerosos; por mercado, que é a divisão de acordo com os setores ou grupos de clientes; e a combinada, que se justifica quando a empresa possui uma vasta linha de produtos e os vende para muitos clientes distribuídos em uma extensa área geográfica.

Entretanto, para que sejam alcançados os objetivos e sejam implementadas as estratégias destinadas à força de vendas, torna-se necessário um efetivo processo de treinamento para os vendedores que, de acordo com Kotler (2000), têm como meta fazer com que eles conheçam a empresa e se identifiquem com ela, conheçam os produtos da empresa e as características de clientes e concorrentes, saibam fazer apresentações de vendas eficazes e entendam os procedimentos de campo e as responsabilidades.

Uma nova forma das empresas, sejam fabricantes ou varejistas, entrarem em contato com seus clientes são os canais eletrônicos. Rayport e Sviokla apud Kotler (2000) abordam o *e-commerce* que engloba ampla variedade de atividades de transações eletrônicas, como pedidos de compra para fornecedores via EDI (troca eletrônica de dados), o uso da Internet e serviços *on-line*, o uso do *e-mail* para a condução de transações, o dinheiro digital, entre outras. Assim, os contatos fabricante-varejista e fabricante-atacadista-varejista podem ser feitos sem a presença direta de um vendedor; surge a figura do gerente de categorias que, de acordo com Kotler (2000), tem como objetivo estreitar o enfoque estratégico nas necessidades-chave dos consumidores, bem como na concorrência na categoria, além de ser o responsável pelos lucros e pela quantidade.

Já os contatos entre fabricante-cliente final ou varejista-cliente final também podem ser realizados pela Internet. Segundo Janal apud Kotler (2000), os serviços *on-line* oferecem três grandes benefícios aos compradores potenciais: conveniência,

informação e maior comodidade. Além disso, prossegue o autor, eles também oferecem benefícios aos profissionais de marketing, quais sejam: ajustes rápidos às condições de mercado, custos mais baixos, construção de relacionamento e cálculo do número de visitantes - que ajuda a melhorar as ofertas e anúncios.

Os canais eletrônicos modificam, também, questões relacionadas à análise da concorrência. Os varejistas passam a concorrer com outros varejistas geograficamente dispersos, porém que prestam serviços de distribuição dos pedidos *on-line* em áreas geográficas amplas.

Os produtores, de acordo com Gummesson (1999), podem evitar as redes tradicionais de vendas por atacado e varejo por meio de telemarketing e pedidos pelo correio, além das novas oportunidades que estão surgindo pela televisão e pelo computador.

Para Richers (2000), a Internet desloca o eixo da sociedade produtiva da empresa para o mercado. As empresas, segundo o autor, terão que responder a algumas questões como: quais são os clientes mais lucrativos e como fazer para mantê-los e aumentar seu volume de compras; que produtos poderão alavancar a venda de outros e para quais clientes; quais os canais de distribuição mais eficientes e para quais produtos; como incrementar os resultados das campanhas publicitárias sem elevar seus custos; como fortalecer a ligação da empresa com seus clientes para mantê-los fiéis por um longo período.

O autor destaca que a verdadeira revolução desencadeada pela Internet está no posicionamento do consumidor e não na tecnologia que a torna viável. Segundo o autor, o consumidor comandará o processo de produção ao impor condições de adaptação às empresas e somente as mais ágeis conseguirão acompanhar. "A informação está disponível para todos, mas só os que souberem usá-la em tempo hábil - isto é, transformá-la em conhecimento - tirarão proveito de suas forças" (RICHERS, 2000, p. 47).

2.2.7 O varejo de auto-serviço alimentar no Brasil

O auto-serviço, segundo Lima e Lepsch (1994), foi disseminado no Brasil nos anos 50, por influência dos modelos americano e europeu. Apesar da resistência inicial, as mercearias existentes acabaram por absorver a nova técnica, evoluindo para formar o poderoso setor supermercadista atual. De acordo com Levitt (1990), o primeiro supermercado genuíno foi aberto em 1930, em Jamaica, Long Island, o que indica que no Brasil, o processo de disseminação de supermercados começou vinte anos após.

Até meados da década de sessenta, o setor supermercadista passou por uma fase de adaptação, operando em escala inferior ao seu potencial, em função das características econômicas e legais, entre outras. Takaoka e Navajas (1997) colocam que, a partir desta fase, as alterações introduzidas na economia proporcionaram as condições para a expansão dos supermercados, permitindo que eles se beneficiassem de novas regras fiscais e pudessem absorver economias resultantes do seu poder de barganha com os fornecedores e das compras diretas junto aos produtores. Ao ser regulamentada em 1968 pela lei nº 7.208, de 13/11/68, a atividade teve suas incertezas reduzidas, resultando na ampliação de projetos de investimento no setor.

Durante a década de setenta, prosseguem os autores, o setor experimentou uma fase de expansão, com incremento na quantidade de lojas e no tamanho das mesmas e a conseqüente obtenção de maiores economias de escala e produtividade. Já nos anos oitenta, com um considerado aprofundamento da recessão, o setor não experimentou uma queda significativa nos níveis de vendas e continuou sua expansão pela abertura de novas lojas e absorção de novas fatias de mercado. Nos anos noventa, os autores destacam o surgimento das técnicas avançadas de gestão, comercialização e logística, bem como a implantação do Código de Defesa do Consumidor, trazendo mudanças relevantes para o setor.

Segundo Richers (2000), no início do ano de 2000, o pequeno varejo ultrapassou a marca de 600.000 pontos de venda no Brasil, sendo que, as lojas de auto-serviço cresceram num ritmo maior que o total, apesar de os supermercados maiores terem crescido, também, com uma velocidade respeitável. O autor considera

que, na guerra entre os grandes supermercados e fornecedores, o atacado tende a ser o grande vitorioso por ter mais contato com os pequenos varejistas.

Para Takaoka e Navajas (1997), o setor varejista brasileiro está sendo afetado pela inserção do país na economia globalizada e os supermercados, em particular, têm evoluído para a estruturação em unidades de negócios, para a terceirização de atividades não essenciais e para o estabelecimento de parcerias logísticas com os seus fornecedores, além de melhorar o planejamento dos níveis de estoque com o objetivo de reduzi-los.

Entretanto, no Brasil, as empresas dão pouco valor ao planejamento estratégico, de acordo com as idéias de Richers (2000), porque estão acostumadas a conviver com um ambiente onde as regras do jogo mudam a cada momento. O autor aponta para a dificuldade das empresas multinacionais, que são obrigadas a trabalhar com modelos de planejamento oriundos de suas matrizes, muitos vezes não aplicáveis à realidade brasileira. A questão que se apresenta é como aplicar regras em um mercado que não gosta delas.

"Na pequena empresa, o planejamento é feito de forma intuitiva e a partir do que o principal executivo, normalmente o dono da organização, considera essencial" (RICHERS, 2000, p. 54). O autor considera que é assim que tem que ser feito pois, nessa fase, a empresa está buscando inovações técnica e/ou brechas no mercado, o que exige imaginação e decisões rápidas que não são suportadas por um plano. Assim, enquanto o poder decisório estiver concentrado na mão do proprietário pouco propenso a compartilhá-lo com os subordinados e a empresa permanecer pequena, não é recomendada a adoção de planejamentos estratégicos, o que também não impede a empresa de ter objetivos estratégicos e os perseguir obstinadamente. De acordo com os escritos de Levitt (1990), ao buscar objetivos errados, pode-se utilizar a excelência errada. A precisão científica em uma pequena empresa pode fazê-la estagnar. "Sua imaginação pode dizer, num momento, muito mais do que a excelência científica lhe teria dito num ano, com muito custo e pretensão" (LEVITT, 1990, p. 17).

Com relação aos distribuidores, Richers (2000) aponta que a tendência é a divisão em três grandes categorias: grandes redes de atacado e/ou varejo em franco crescimento sob a égide de uma administração profissional e da informatização; as

aglomerações varejistas, como franquias e cooperativas, em processo de estabilização; e os varejistas independentes, geralmente pequenos, com dificuldades de acompanhar o ritmo da modernização e apresentando índices de mortalidade e renovação altos.

Richers (2000) apresenta sete mega-tendências que deverão ser geradas pelo uso da Internet e que estão modificando a maneira como são realizados os negócios de todos os setores econômicos:

- ‖ a balança do poder se inclina a favor dos consumidores;
- ‖ novos canais revolucionam vendas e o manejo das marcas;
- ‖ a concorrência se intensifica em todas as suas dimensões;
- ‖ cresce o ritmo dos negócios;
- ‖ as empresas se ampliam;
- ‖ as empresas reavaliam como elas, seus sócios e concorrentes agregam valor;
- ‖ o conhecimento se transforma em um ativo estratégico.

Os supermercados são hoje o maior laboratório de marketing do mundo, onde batalhas são travadas pelo consumidor, envolvendo estratégias sofisticadíssimas e busca de espaço, e onde os resultados se medem em unidades vendidas/m²/mês. (KASPER, 1981, p. 20).

O setor de auto-serviço alimentar brasileiro apresentou, em 2000, de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (2001), os resultados mostrados na Tabela 1 e comentados na seqüência.

O auto-serviço alimentar brasileiro							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2000x1999 Variação
Número de lojas (total auto-serviço) Censo ACNielsen	41.839	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259	10,7
Faturamento anual nominal (em R\$ bilhões)	40,6	46,8	50,4	55,5	60,1	67,6	12,5 nominal
Participação % do Faturamento sobre o PIB*	6,6	6,2	6	6,1	6	6,2	_____
Número de empregos diretos	655.200	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622	4,7
Área de vendas (em m ² milhões)	n.d.	n.d.	12	12,7	13,1	14,3	9,2
Número de check-outs	n.d.	n.d.	123.170	125.867	135.914	143.705	5,7
n.d.: Não disponível * A preços de 2000 - Todos os valores foram traduzidos para 31/12/2000.							

Tabela 1 O auto-serviço alimentar brasileiro.

Fonte: Ranking Abras/ACNielsen.

O valor nominal do faturamento é de R\$67,6 bilhões, o que representa um crescimento de 12,46% em relação a 1999, e equivale a 6,2% do PIB.

A média de lucro líquido auferido: 1,8% das vendas totais, sendo 38,5% a mais que em 1999 e ainda abaixo da média histórica de 2% de lucro.

O número de empregos diretos cresceu 4,7% em relação ao ano anterior, chegando a 701.622 pessoas empregadas.

A área de vendas aumentou 9,2% em relação ao ano anterior, atingindo 14,3 milhões de metros quadrados; o número de check-outs cresceu 5,7%, com 143.705 em 2000. O crescimento do número de lojas no auto-serviço brasileiro está demonstrado na Figura 14.

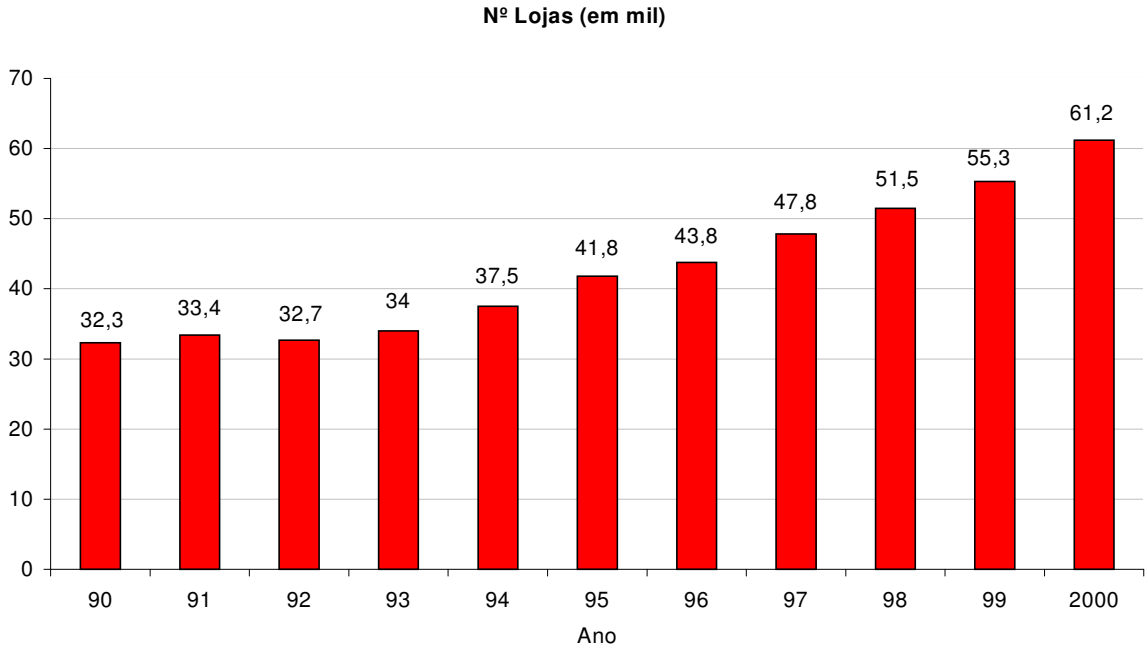


Figura 14 Evolução do número de lojas no auto-serviço (em mil).

Fonte: Ranking Abras/ACNielsen

A evolução da participação de lojas – supermercados é apresentada na Figura 15.

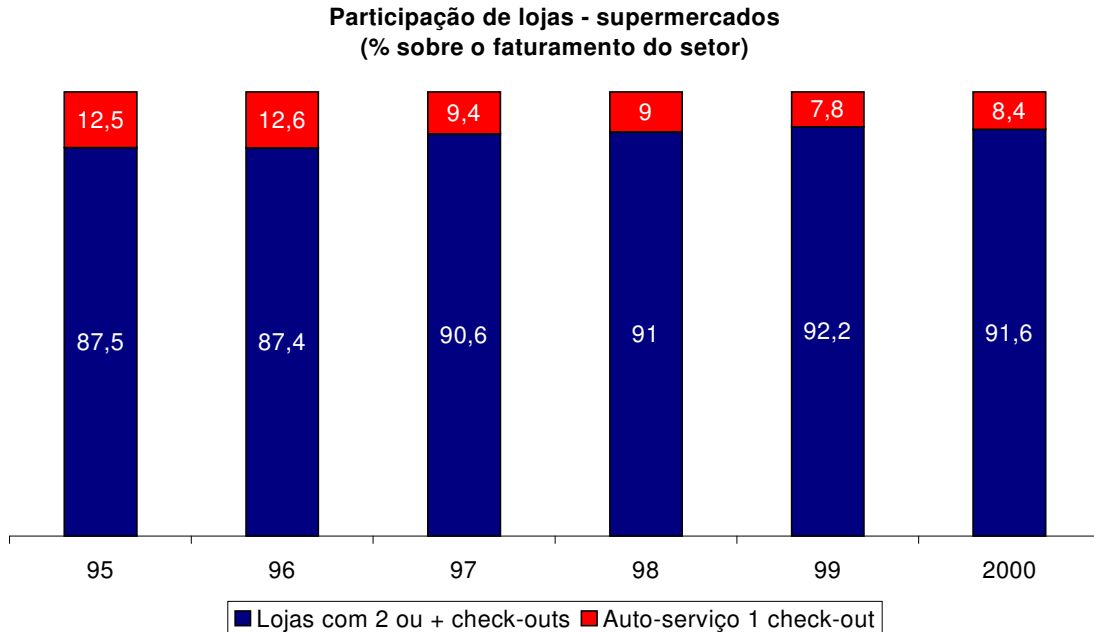


Figura 15 Evolução da participação de lojas – Supermercados

Fonte: Ranking Abras/ACNielsen

Pode-se observar uma pequena queda (0,7%) na participação das Lojas com dois ou mais check-outs entre os anos de 1999 e 2000 e um crescimento de 7,7% na participação das lojas de auto-serviço com um check-out no mesmo período.

Os dias de funcionamento das lojas, entre as 500 maiores empresas do setor, são apresentados na Figura 16.

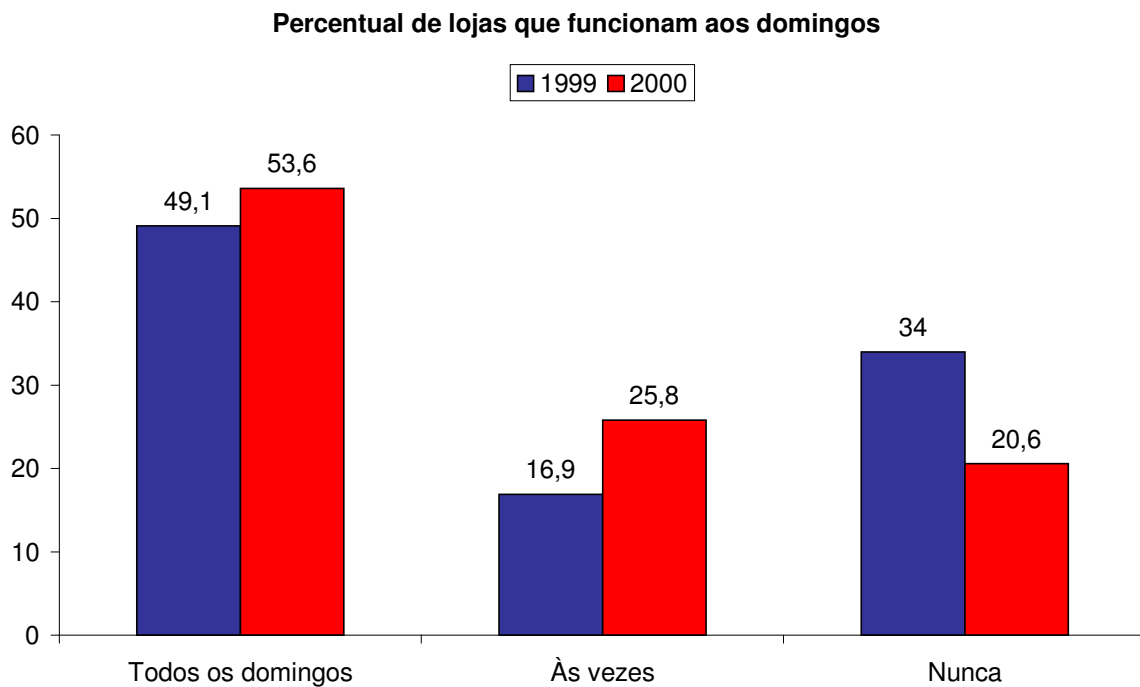


Figura 16 Percentual de lojas que funcionam aos domingos.

Fonte: Ranking Abras/ACNielsen.

O aumento no número de lojas que funcionam aos domingos ressalta a importância que a conveniência está tendo nas estratégias dos varejistas. Foi pesquisado, também, o funcionamento de lojas operando 24 horas que também se expandiu, representando, em 2000, um percentual de 9,2% das 500 maiores empresas do setor.

As vendas por Internet ainda são incipientes como negócio, representando 1,2% das vendas das empresas que operam com esse sistema. A participação das demais alternativas de vendas tipo entrega em domicílio (*delivery*), embora estejam em

ascensão, ainda é pequena. Somadas, as vendas por meio de internet, fax, telefone e catálogo representam 3,4% do faturamento das empresas que oferecem tais alternativas em 2000, apresentam um crescimento de 13% em relação ao ano de 1999.

As formas de pagamento utilizadas pelos clientes estão bastante pulverizadas, como pode ser observado na Figura 17.

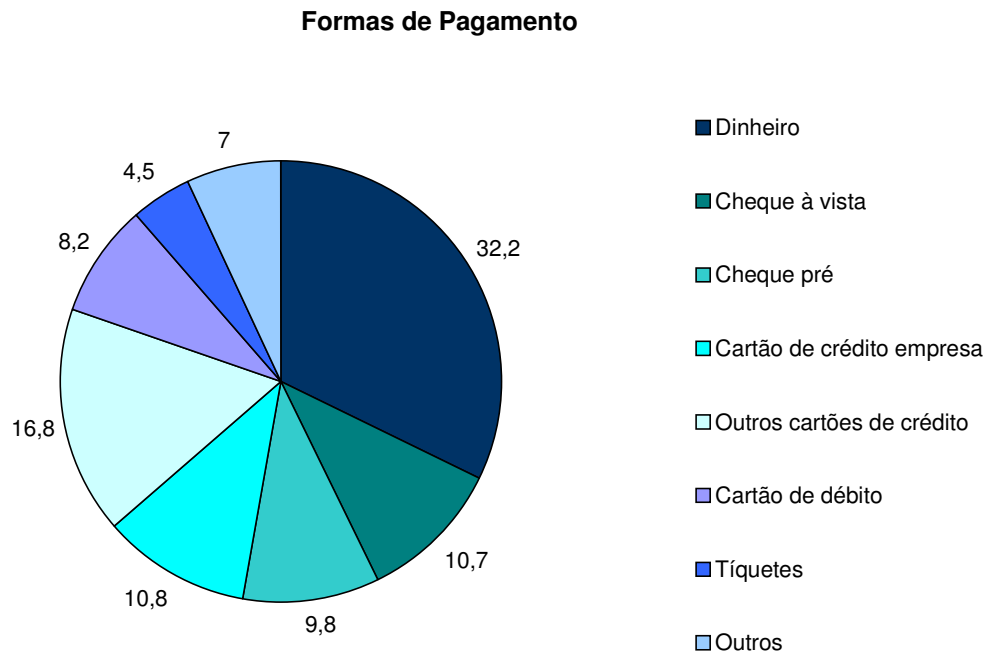


Figura 17 Formas de Pagamento.

Fonte: Ranking Abras/ACNielsen.

Cabe ressaltar, quanto aos meios de pagamento, o crescimento na participação do cartão de débito, que há menos de quatro anos não tinha representatividade; o crescimento do cartão de crédito como meio de pagamento, com uma representatividade de 27,6% do total; o crescimento do cartão de crédito próprio; a queda na participação do cheque pré-datado. Uma constatação interessante é a divisão, quase meio a meio, entre pagamentos à vista e a prazo.

O auto-serviço, no Brasil, vem se desenvolvendo, como se pode verificar pelos dados da pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados junto às 500 maiores

empresas do setor. As lojas menores têm conseguido manter uma participação estável no faturamento total. A avaliação da percepção dos varejistas de lojas de auto-serviço independentes acerca das estratégias das empresas de gêneros alimentícios de origem estrangeira refletirá a importância que estas empresas tem dispensado a esse varejista, que representa, individualmente, um percentual muito pequeno do seu negócio total.

3 METODOLOGIA

Este capítulo trata da caracterização da pesquisa, envolvendo o modo de investigação, as perguntas de pesquisa, a população, uma definição de termos considerados relevantes, a operacionalização das variáveis e as técnicas utilizadas para a coleta e análise de dados, assim como as limitações da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa se caracteriza como descritiva por buscar descrever um fato, um problema ou um fenômeno. Segundo Santos (1999), a pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas que são componentes do fato, do problema ou do fenômeno em estudo. Andrade (1997) observa que nesse tipo de pesquisa, os dados são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem a interferência do pesquisador, ou seja, sem a sua manipulação. O estudo descritivo procura abranger aspectos gerais e amplos de um contexto social. Para Santos e Parra Filho (1998), a ordenação, classificação e identificação das diferentes formas dos fenômenos, são possibilitadas por um nível de análise permitido pelo estudo descritivo.

A pesquisa é também conclusiva, por ser estruturada em termos de procedimentos e buscar a obtenção de respostas para as questões e/ou hipóteses apresentadas, buscando atingir ao objetivo estabelecido, conforme definido em Mattar (1994).

Segundo as fontes de informação, esta pesquisa se caracteriza como de campo, seguindo a classificação de Santos (1999), já que a coleta de dados é realizada no lugar natural onde acontecem os fatos.

O modo de investigação adotado é o levantamento que, segundo Santos (1999), busca os dados diretamente no grupo de interesse que os detém.

3.2 Perguntas de pesquisa

A investigação do problema de pesquisa definido anteriormente é realizada com base nas seguintes perguntas de pesquisa:

1. Qual o perfil das lojas independentes de auto-serviço associadas a ACATS?
2. Quais são os fornecedores dos gêneros alimentícios das empresas de capital originalmente estrangeiro para as lojas independentes de auto-serviço associadas a ACATS?
3. Qual a percepção do varejista em relação ao atendimento prestado pelas empresas de gêneros alimentícios de capital originalmente estrangeiro, diretamente ou pelos seus representantes estabelecidos?
4. Como é a qualificação dos compradores das lojas independentes de auto-serviço associadas a ACATS?
5. Qual a percepção quanto às ações de posicionamento estratégico para a comercialização dos gêneros alimentícios das empresas de capital originalmente estrangeiro, das lojas independentes de auto-serviço?
6. Existem ações estratégicas de comercialização nas lojas independentes de auto-serviço?

3.3 Definição dos termos relevantes

A definição dos termos tem a função de esclarecer e indicar o emprego dos conceitos utilizados na pesquisa, para torná-los claros, compreensivos, objetivos e adequados. Os termos apresentados a seguir estão baseados em Kotler e Armstrong (1993). As exceções estão referenciadas.

Ambiente do marketing: os atores e forças ambientais que afetam a habilidade das empresas de marketing em desenvolver e manter com sucesso suas transações com seus consumidores-alvos.

Atacadistas: empresas envolvidas primariamente em atividades de atacado.

Atacado: todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços para aqueles que compram para revenda ou para uso industrial.

Auto-serviço: o comprador/consumidor escolhe sozinho na loja os itens que quer comprar. Os supermercados são os melhores exemplos deste conceito. (LEVY E WEITZ, 2000, P. 670).

Bens de consumo: os bens comprados pelos consumidores finais para consumo pessoal.

Bens de conveniência: bens de consumo que o consumidor em geral compra com frequência, imediatamente e com um mínimo de esforço de compra e comparação.

Cadeias de lojas: dois ou mais distribuidores que pertencem e são controlados pela mesma fonte, fazem compras e marketing centralizado e vendem linhas de produtos similares de mercadorias.

Canal de marketing (ou canal de distribuição): um grupo de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo do usuário - consumidor ou industrial.

Centro de distribuição (CD): um depósito de grande porte, altamente automatizado, projetado para receber produtos de várias fábricas e fornecedores, receber pedidos, preenchê-los de maneira eficiente e entregar os produtos aos clientes com a maior rapidez possível.

Check-out: local onde são efetuados os pagamentos das compras no supermercado, usualmente chamado de caixa. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS).

Compras eletrônicas: marketing direto por meio de um sistema de duas vias que liga os clientes ao catálogo computadorizado do vendedor por televisão à cabo, linhas telefônicas e Internet.

Conurbação: conjunto formado por uma cidade e seus subúrbios, ou por cidades reunidas, que constituem uma seqüência, sem, contudo, se confundirem. (Dic. Aurélio, 1986).

Distribuição física: a tarefa que envolve o planejamento, implementação e controle do fluxo físico de materiais e produtos finais dos pontos de origem para os pontos de utilização, de modo a satisfazer às necessidades dos clientes com uma margem de lucro.

Estratégia de empurrar (*push*): uma estratégia de promoção que exige a utilização da força de vendas e promoções comerciais para "puxar" o produto pelos canais de distribuição; o fabricante promove o produto para os atacadistas, que por sua vez, o promovem para os varejistas, os quais o promovem para os consumidores.

Estratégia de marketing: a lógica de marketing pela qual a unidade de negócios espera atingir seus objetivos de marketing. A estratégia de marketing consiste em estratégias específicas para mercados-alvo, mix de marketing e nível de gastos com marketing.

Estratégia de puxar (*pull*): uma estratégia de promoção que exige grandes gastos com propaganda e promoções para o consumidor criar demanda de consumo; se a estratégia for bem-sucedida, os consumidores irão demandar o produto dos varejistas, que irão demandá-lo dos atacadistas e estes, por sua vez, irão demandá-lo dos fabricantes.

Estratégias competitivas: estratégias que posicionem fortemente a empresa contra seus concorrentes e que lhe dêem a vantagem estratégica mais forte possível.

Fornecedores: organizações e indivíduos que provêm os recursos necessários para que uma empresa e seus concorrentes possam produzir bens e serviços.

Hipermercados: enormes lojas que combinam supermercados e varejo de desconto e de depósito; além de alimentos, elas oferecem móveis, eletrodomésticos, roupas e muitas outras coisas.

Loja de conveniência: uma pequena loja, localizada próxima a uma área residencial, aberta durante muitas horas, sete dias por semana, que oferece uma linha limitada de produtos de conveniência de alto giro.

Loja independente: varejista de uma só loja, normalmente pequena e gerenciada pelo proprietário (LEVY E WEITZ, 2000).

Marca: um nome, termo, signo, símbolo ou design, ou uma combinação destes, que tem a função de identificar os bens ou serviços oferecidos por um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos de seus concorrentes.

Marketing: processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores.

Markup: a percentagem do custo ou preço de um produto acrescentado ao custo com o objetivo de se obter o preço de venda.

Mercado: o grupo de todos os compradores, reais e potenciais, de um produto.

Mercado-alvo: um grupo de compradores que partilham necessidades ou características em comum, o qual a empresa decide atender.

Mercado consumidor: todos os indivíduos e famílias que compram ou adquirem produtos e serviços para consumo pessoal.

Mercado potencial: o grupo de consumidores que demonstram algum nível de interesse por um dado produto ou serviço.

Merchandising: qualquer forma de comunicação que chame a atenção para o produto, além das atividades de comunicação publicitária ou de promoção de vendas. (RICHERS, 2000, p. 278).

Mix de marketing (ou composto de marketing): o grupo de variáveis de marketing controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo.

Mix de produto (ou sortimento de produto): o grupo de todas as linhas e itens de produto que um vendedor em particular oferece aos compradores.

Moda: um estilo atualmente adotado ou popular em um dado setor.

Percepção: processo pelo meio do qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo. Ela depende não apenas de estímulos físicos, mas também da relação desses estímulos com o ambiente e das condições interiores da pessoa.

Planejamento estratégico: o processo de desenvolvimento e manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos da organização e as mudanças nas

oportunidades do mercado. Baseia-se no desenvolvimento de uma missão da empresa, objetivos de apoio, um *portfolio* de negócios bem estruturado e estratégias funcionais coordenadas.

Posicionamento no mercado: as ações empreendidas para que um produto ocupe uma posição clara, distinta e desejável, em relação aos produtos dos concorrentes, nas mentes dos consumidores.

Previsão: a arte de estimar a demanda futura antecipando como os compradores provavelmente reagirão sob determinadas condições.

Produto: qualquer coisa que pode ser oferecida a um mercado para aquisição, atenção, utilização ou consumo e que possa satisfazer um desejo ou necessidade. Inclui objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias.

Promoção de vendas: incentivos de curto prazo para encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço.

Propaganda: qualquer forma paga de apresentação impessoal para promoção de idéias, bens ou serviços por um patrocinador identificado.

Revendedores: empresas que funcionam como canais de distribuição para ajudar a empresa a encontrar clientes ou vender.

Segmentação de mercado: o processo de classificar clientes em grupos com necessidades, características e comportamentos diferentes.

Serviços: atividades, benefícios ou satisfações que são oferecidos para venda.

SKUs: abreviação da expressão em inglês *Stock Keeping Units*, que é a menor unidade disponível para manter o controle de estoque. (LEVY E WEITZ, 2000, p. 671).

Supermercados: grandes lojas do tipo *self-service* de baixo custo, baixa margem e grande volume, que oferecem uma ampla variedade de produtos alimentícios, de lavanderia e domésticos.

Unidade de manutenção de estoque (*stock keeping unit* – SKU): cada item diferente de mercadoria.

Vantagem competitiva: uma vantagem sobre os concorrentes, obtida oferecendo-se aos clientes maior valor, seja por meio de preços mais reduzidos ou proporcionando maiores benefícios que justifiquem preços mais elevados.

Varejista independente: varejista cuja loja não faz parte de uma cadeia de lojas.

Varejistas: negócios cujas vendas vêm primariamente do varejo.

Varejistas self-service (auto-serviço): varejistas que oferecem pouco ou nenhum serviço aos compradores; estes assumem seu próprio processo de localizar, comparar e selecionar.

Varejo: todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente para os clientes finais para seu uso pessoal e não industrial.

Venda pessoal: apresentação oral em uma conversação com um ou mais compradores em potencial, com o propósito de fazer vendas.

Vendedor: um indivíduo que age por uma empresa executando uma ou mais das seguintes atividades: prospecção, comunicação, serviços de coleta de informações e vendas.

3.4 Delimitação do estudo

A população estudada é composta pelos supermercadistas com lojas independentes associados à Associação Catarinense de Supermercados - ACATS, localizados na conurbação de Florianópolis. Essa população é composta de 26 associados, listados no Anexo A. Destas 26 lojas, duas já não existiam no momento da pesquisa de campo, ficando o total de lojas pesquisadas em 24 unidades.

É realizado um censo, pois, de acordo com Barbetta (1999), quando a população for pequena - de até cinqüenta elementos - não vale a pena estabelecer o processo de amostragem. De acordo com o autor, o censo permite grande precisão na obtenção de dados para o fenômeno em estudo.

3.5 Coleta e análise de dados

A investigação é tratada sob a ótica quantitativa que, para Marconi e Lakatos (2000), permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência e significado.

Os dados são coletados por meio de entrevistas estruturadas, cujo instrumento de coleta de dados estruturado e não-disfarçado permite a busca de informações sobre os objetivos específicos da pesquisa, a fim de proceder à análise estatística dos dados. Essa técnica é classificada por Andrade (1997) como documentação direta intensiva.

Um instrumento de coleta de dados estruturado, comumente denominado questionário, é, para Richardson (1999), uma entrevista estruturada e cumpre, ao menos, duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. De acordo com Mattar (1994), o projeto de construção de um instrumento de coleta de dados está mais para a arte do que para a ciência pela importância da sensibilidade, da experiência, do conhecimento de opções e formas de perguntar e de colocação dos indivíduos em escala, além da humildade necessária ao pesquisador para submeter o instrumento à sugestão de terceiros e para pré-testá-lo tantas vezes quanto necessário para o seu refinamento até à aplicação.

A determinação do tamanho, da natureza e do conteúdo do instrumento de coleta de dados é de responsabilidade do pesquisador que, segundo Richardson (1999), deve considerar o problema da pesquisa e respeitar o entrevistado como ser humano, com interesses e necessidades diferentes das dele. O autor observa, também, duas classificações de questionários mais utilizadas: as que distinguem os instrumentos pelo tipo de pergunta feita aos entrevistados e as que distinguem os instrumentos pelo modo de aplicação do questionário.

Nesta pesquisa, as perguntas, quanto ao tipo, são na maioria fechadas, apresentando categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas, devendo o entrevistado responder à(s) alternativa(s) que mais se ajustem as suas características. O questionário apresenta, também, umas poucas questões que combinam respostas abertas e fechadas, incluindo a categoria 'outros' e permitindo ao entrevistado mais liberdade de resposta. Dentre as vantagens das perguntas fechadas estão a facilidade no preenchimento total do questionário e a facilidade de codificação. Entre as desvantagens, a impossibilidade de o pesquisador proporcionar ao entrevistado todas as alternativas de resposta possíveis e, no caso de escalas de atitudes, os entrevistados podem cair em uma pauta de respostas, apontando sempre a mesma alternativa sem a verificação do ajuste a sua opinião.

Quanto ao modo de aplicação do questionário, o método utilizado pela pesquisa é o contato direto, onde o pesquisador realiza uma entrevista com a aplicação do instrumento de coleta de dados, explicando e discutindo os objetivos da pesquisa, respondendo dúvidas, lendo e anotando as perguntas e respostas.

A construção do instrumento de coleta de dados leva em consideração cada objetivo específico da pesquisa e, com suas respostas, o atendimento ao objetivo geral da pesquisa. O Relatório Pré-teste do instrumento de coleta de dados é apresentado no Anexo B. O instrumento de coleta de dados, em seu formato final, é apresentado no Anexo C.

A análise dos dados é feita pelos procedimentos estatísticos, por permitirem, de acordo com Marconi e Lakatos (2000), fornecer uma descrição quantitativa do fenômeno em estudo. Por meio da análise estatística dos dados organizados, busca-se evidenciar informações relevantes, em termos dos objetivos da pesquisa, conforme apontado por Barbetta (1999). Os softwares utilizados para a análise estatística são o Statistic e o Excel.

As lojas são agrupadas em três classificações para a análise cruzada de dados, observada a variável check-out: até 2 check-outs (Checkout : 1), de 3 a 9 check-outs (Checkout : 2) e 10 ou mais check-outs (Checkout : 3).

3.6 Limitações da pesquisa

As pesquisas apresentam, de acordo com Mattar (1998), limitações de várias ordens, dentre elas, temporal, espacial, metodológica e operacional.

Para este estudo, delimita-se a população da pesquisa e esta delimitação resulta em restrição geográfica e de perfil de entrevistados, que necessariamente se localizam na conurbação de Florianópolis e manifestam espírito associativo por estarem vinculados à Associação Catarinense de Supermercados - ACATS. Assim, os resultados da pesquisa não podem sofrer generalização. Eles estão limitados, também, à temporalidade da realização da coleta de dados, realizada nos meses de janeiro,

fevereiro e março de 2002. A limitação de ordem operacional ocorre pela identificação do fechamento de duas lojas independentes de auto-serviço, constantes da listagem da ACATS, que fazem parte da população delimitada.

Dentro do observado por Richardson (1999), não existe certeza sobre a correspondência à realidade das informações prestadas pelos entrevistados, que podem variar segundo suas características pessoais, interesses e opiniões, entre outros. O instrumento de coleta de dados, ao tentar minimizar esse efeito pela estruturação das questões, pode ter favorecido a escolha de opções que pareçam mais convenientes.

Cabe ressaltar, ainda, as limitações das pesquisas quantitativas, que pela sua estruturação, deixam de considerar a ausência de informação, medindo, apenas, o quanto as informações levantadas estão presentes. Elas restringem, também, a liberdade de expressão do entrevistado, que se limita a responder o que lhe é perguntado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados não é um fim em si mesma. Seu objetivo, para Malhotra (2001) é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo e a escolha de uma estratégia de análise de dados deve ter como ponto de partida a definição do problema, o método estabelecido para sua abordagem e o planejamento da pesquisa.

A análise estatística dos dados, de acordo com Marconi e Lakatos (2000), tem como papel a descrição quantitativa dos fenômenos sociais. Ela procura abstrair de conjuntos complexos, representações simples e busca a constatação de relações nessas verificações.

Assim, o método estatístico significa redução de fenômenos sociológicos, políticos, econômicos etc. a termos quantitativos e a manipulação estatística, que permite comprovar as relações dos fenômenos entre si, e obter generalizações sobre sua natureza, ocorrência ou significado. (LAKATOS apud MARCONI e LAKATOS, 2000, p. 93).

Entretanto, a simples apresentação de um resumo dos resultados estatísticos não é suficiente. Malhotra (2001) aponta para a necessidade, por parte do pesquisador, de interpretação dos dados à luz do problema que está sendo abordado, a fim de chegar às conclusões e, com base nelas, às recomendações.

Na escolha de uma estratégia para a análise dos dados é importante considerar as características conhecidas dos dados coletados e as propriedades das técnicas estatísticas, em especial, seu objetivo e as premissas subjacentes. A formação e a filosofia do pesquisador também exercem grande influência sobre essas estratégias.

São apresentados, neste capítulo, os resultados obtidos na pesquisa e a sua análise, divididos em três partes: descrição do perfil da casuística para análise dos dados; análise descritiva simples de dados da pesquisa; e análise descritiva cruzada de dados da pesquisa.

4.1 Descrição do perfil da casuística para análise dos dados

As variáveis são propriedades ou fatores fortemente expressos por meio de conceitos e a conceptualização da realidade pela ciência é feita pelos construtos. Os construtos, de acordo com Kerlinger (1980), possuem um significado construído intencionalmente a partir de um marco teórico e sua definição deve permitir sua delimitação, traduzida em proposições particulares observáveis e mensuráveis.

No processo de análise e interpretação, pode ocorrer a necessidade de categorização dos dados para a obtenção das informações, considerando-se que eles podem possuir grande extensão, dificultando, assim, este processo. A categorização dos dados pode ser obtida pela contagem na distribuição de freqüência.

Quando uma pergunta é elaborada sobre uma única variável categórica, a resposta pode ser determinada examinando-se a distribuição de freqüência, cujo objetivo é obter uma contagem do número de respostas associadas a diferentes valores da variável. Segundo Malhotra (2001), a ocorrência relativa, ou freqüência, de diferentes valores da variável se expressa em percentagens. Uma distribuição de freqüência para uma variável gera uma tabela de contagens de freqüência, percentagens e percentagens acumuladas de todos os valores associados àquela variável.

Embora as respostas a questões relativas a uma única variável sejam interessantes, elas não raro suscitam outras questões sobre como ligar aquela variável a outras variáveis. As respostas a tais perguntas podem ser determinadas mediante exame de tabulações cruzadas, que descrevem duas ou mais variáveis simultaneamente. A tabulação cruzada origina tabelas que refletem a distribuição conjunta de duas ou mais variáveis com um número limitado de categorias ou valores distintos.

Nesta pesquisa, são identificados três construtos:

- a. **Construto loja:** é composto pelas variáveis que caracterizam a loja do supermercadista independente associado à ACATS na região delimitada, que

são as seguintes: localização, classificação da empresa, número de check-outs, número de colaboradores, área da loja em m², número de itens disponíveis, faturamento bruto médio mensal, média diária de clientes, valor médio gasto por cliente, dias de funcionamento, horário de funcionamento e nível de automatização.

- b. **Construto fornecedor:** apresenta as variáveis que caracterizam o atendimento prestado pelas empresas de gêneros alimentícios de origem estrangeira e as estratégias percebidas que elas repassam por meio de seus representantes. São elas: identificação dos três principais fornecedores em volume de vendas, canal de distribuição utilizado, tipo de venda adotado, realização da entrega, flexibilidade nos prazos de pagamento, prazos de pagamento, forma de pagamento, prazos médios de entrega, cumprimento dos prazos de entrega, margem de erro cometida na entrega, troca de produtos vencidos/avariados, flexibilidade na negociação de preços e margens, postura do vendedor/representante, postura da empresa, atividades no lançamento de produtos e atividades na retirada de produtos.
- c. **Construto gerência:** constituído pelas variáveis que caracterizam o processo de gerenciamento da loja, suas percepções e as estratégias de venda adotadas, que são as seguintes: identificação do responsável pela compra, grau de instrução do responsável pela compra, realização de treinamento formal para realizar a função compras, tempo de experiência do responsável pela compra, tempo de trabalho do responsável pela compra na loja, autonomia do responsável pela compra, percepção do impacto positivo da variedade de produtos, percepção do impacto positivo do sortimento de produtos, percepção do impacto positivo da disponibilidade de produtos, percepção do impacto positivo de uma boa exposição de produtos, percepção do impacto positivo dos preços dos produtos, percepção do impacto positivo da publicidade de produtos realizada pelo fabricante, percepção do impacto positivo da publicidade de produtos realizada pela loja, percepção do impacto positivo da promoção (ofertas) de produtos realizada pela loja, organização

dos gêneros alimentícios na loja, gerenciamento dos gêneros alimentícios na loja, decisão sobre o sortimento, principal concorrente da loja, categorias consideradas na definição do mark-up (margem) e estratégias (ações) adotadas pela loja para se diferenciar em relação à concorrência.

Além da definição dos construtos, é interessante a identificação de uma variável que sirva de base para a análise comparativa dos dados. Nas fontes de dados secundários com as estatísticas do setor varejista, mais especificamente, do setor supermercadista, observa-se que a variável utilizada é o número de check-outs. Esta variável aparece sempre categorizada. Entretanto, não existe um padrão de categorização. No Anuário ABRAS 97, ela é dividida em três: até 4 check-outs, de 5 a 10 check-outs e 11 ou mais check-outs. Já no Ranking ABRAS – Edição 2001, as categorias de número de check-outs consideradas são: auto-serviço 1 check-out e lojas com 2 ou mais check-outs. Ambas têm como fonte a ACNielsen.

Para esta pesquisa, são definidas 3 categorias para a variável check-out: até 2 check-outs (Checkout : 1), de 3 a 9 check-outs (Checkout : 2) e 10 ou mais check-outs (Checkout : 3). A análise de correspondência múltipla das categorias das variáveis check-out, colaboradores e classificação da empresa, considerando a variável check-out como variável suplementar, é apresentada na Figura 4.1.

A Figura 18 mostra existir uma grande correspondência entre as 3 variáveis: número de check-outs (CO), classificação da empresa (CLASSIF) e número de colaboradores da empresa (COLABOR), cujo percentual de inércia para as duas dimensões apresentadas atinge 80,55% (o nível aceitável é superior a 70% para duas dimensões). As categorias da variável check-out são as definidas para a pesquisa. A classificação da empresa é apresentada em 3 categorias de variáveis, fundamentadas na classificação de empresas da Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina: a Micro-empresa (faturamento anual de até R\$240.000,00); b Empresa de Pequeno Porte (faturamento anual de até R\$1.200.000,00); e c que congrega as Empresas de Médio Porte (faturamento anual de até R\$2.400.000,00) e as Empresas de Grande Porte (com faturamento superior a R\$2.400.000,00). O número de colaboradores está agrupado, também, em 3 categorias: 4 a 6; 7 a 9; e 10 ou mais.

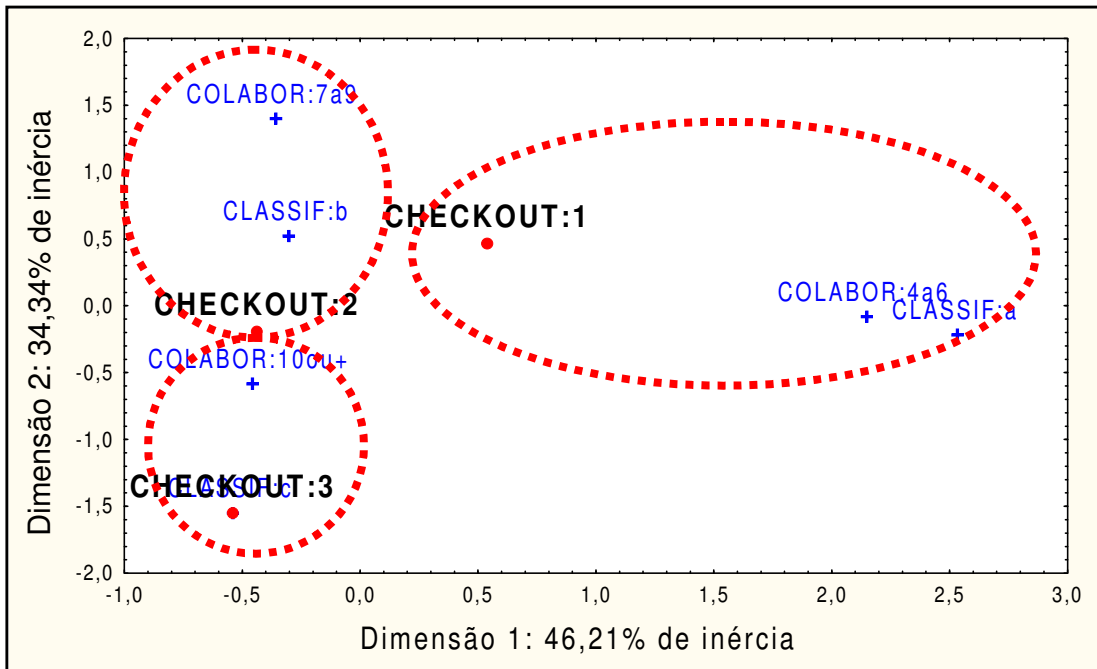


Figura 18 Análise de correspondência múltipla: CO x CLASSIF x COLABOR

Fonte: Dados primários da pesquisa

Pode-se concluir, então, que existe correspondência entre as variáveis analisadas, corroborando a utilização da variável check-out para a análise cruzada de dados, categorizada em: até 2 check-outs (Checkout : 1); de 3 a 9 check-outs (Checkout : 2); e 10 ou mais check-outs (Checkout : 3).

4.2 Análise descritiva simples dos dados primários

A análise descritiva simples dos dados é apresentada em 3 partes, respeitando-se os construtos identificados: loja, fornecedor e gerência. As variáveis que fazem parte dos construtos são analisadas isoladamente pela distribuição de frequência das categorias a elas associadas.

4.2.1 Construto loja

A maioria da população (70,8%) está localizada no município de Florianópolis. O município de Palhoça, pertencente a conurbação de Florianópolis, não possui nenhum varejista independente filiado à ACATS, como pode ser visualizado na Figura 19.

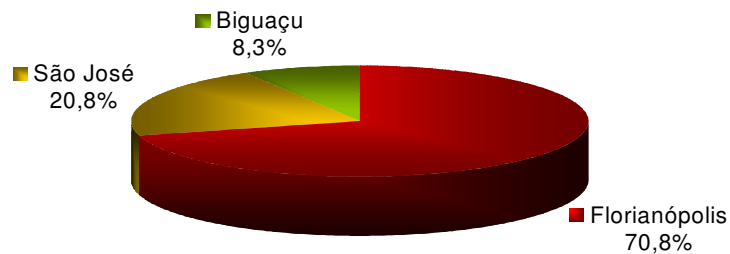


Figura 19 Localização geográfica dos varejistas independentes pesquisados.

A classificação dos varejistas independentes é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 Classificação dos varejistas independentes, segundo critérios da Secretaria da Fazenda Estadual.

Classificação da empresa	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Micro-empresa	3	3	12,5	12,5
Empresa de pequeno porte	16	19	66,7	79,2
Empresa de médio porte	4	23	16,7	95,8
Empresa de grande porte	1	24	4,2	100,0
Total	24		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

Praticamente, 80% da população, constitui-se de micros e pequenas empresas. Apenas uma das empresas pesquisadas é classificada como Empresa de Grande Porte e, para efeito de análise, ela será agrupada às Empresas de Médio Porte, como demonstrado na Figura 20.

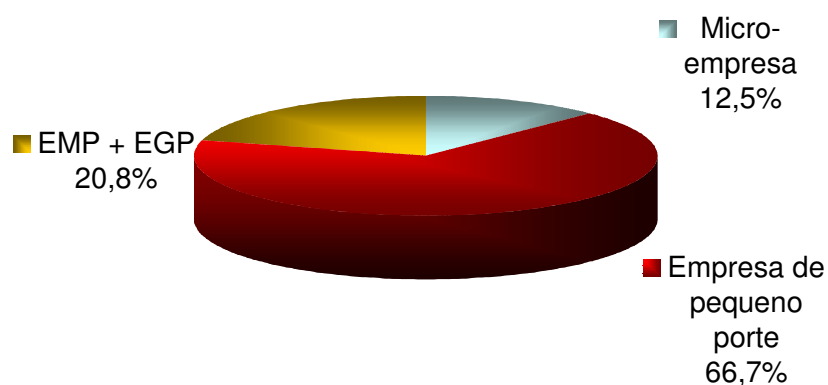


Figura 20 Classificação das empresas pesquisadas segundo critérios da Secretaria da Fazenda Estadual.

A Tabela 3 apresenta a classificação das lojas pelo seu número de check-outs.

Tabela 3 Número de check-outs das lojas pesquisadas.

Número de Check-outs	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
1 check-out	4	4	16,7	16,7
2 check-outs	7	11	29,2	45,8
3 check-outs	4	15	16,7	62,5
4 check-outs	3	18	12,5	75,0
5 check-outs	1	19	4,2	79,2
6 check-outs	1	20	4,2	83,3
7 check-outs	1	21	4,2	87,5
8 check-outs	1	22	4,2	91,7
9 check-outs	0	22	0,0	91,7
10 ou mais check-outs	2	24	8,3	100,0
Total	24		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

Na população pesquisada, a distribuição de frequência do número de check-outs é maior para as lojas com 2 check-outs, representando 29,2%. Para efeito da análise dos dados e de acordo com o resultado da análise de correspondência múltipla visualizada na Figura 18, a variável “número de check-outs” é agrupada em 3 categorias, como apresentado na Figura 21.

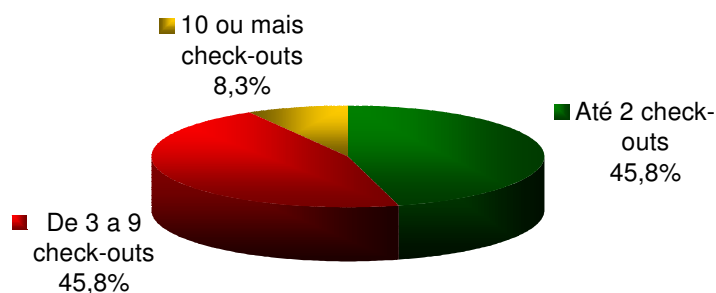


Figura 21 Número de check-outs das lojas pesquisadas.

A classificação das lojas segundo o seu número de colaboradores é apresentada na Tabela 4.

Tabela 4 Número de colaboradores das lojas pesquisadas.

Nº de colaboradores	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
De 1 a 3	0	0	0,0	0,0
De 4 a 6	4	4	16,7	16,7
De 7 a 9	6	10	25,0	41,7
10 ou mais	14	24	58,3	100,0
Total	24		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

Mais da metade da população pesquisada (58,3%) emprega para execução de suas atividades 10 ou mais pessoas, incluídos os proprietários das lojas e familiares. A classificação das lojas pela sua área de vendas é apresentada na Tabela 5.

Tabela 5 Área de vendas, em m², das lojas pesquisadas.

Área de vendas da loja	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Até 100 m ²	1	1	4,2	4,2
De 101 a 500 m ²	12	13	50,0	54,2
De 501 a 900 m ²	8	21	33,3	87,5
De 901 a 1.300 m ²	3	24	12,5	100,0
Total	24		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

Apenas uma das lojas pesquisadas possui até 100 m² e 50% possuem entre 101 e 500 m². Para a análise, a loja com até 100m² será agrupada à categoria superior, formando uma categoria “Até 500m²”, como está demonstrado na Figura 22.

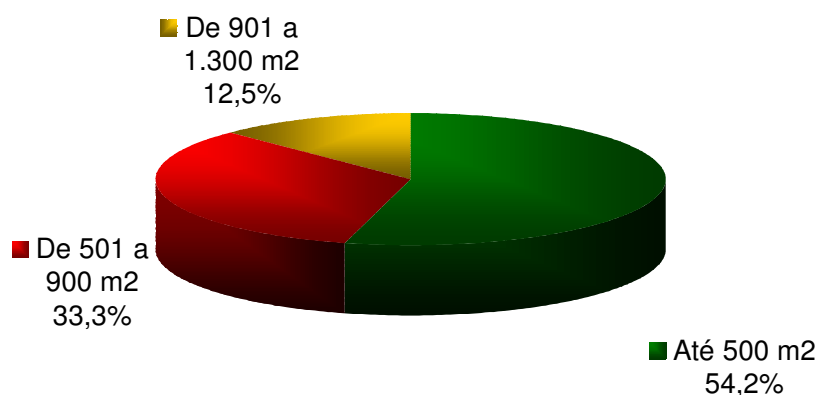


Figura 22 Área de vendas, em m², das lojas pesquisadas.

A classificação das lojas segundo o número de itens disponibilizados é apresentada na Tabela 6.

Tabela 6 Número de itens disponíveis nas lojas pesquisadas.

Nº de itens disponíveis (SKUs)	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
De 3.001 a 6.000	12	12	50,0	50,0
De 6.001 a 9.000	10	22	41,7	91,7
Não sabe	2	24	8,3	100,0
Total	24		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

Metade das lojas pesquisadas disponibiliza aos seus clientes de 3.001 a 6.000 itens. Dos entrevistados, 2 não sabem precisar a quantidade de itens disponíveis na sua loja. Na tabela 7 é apresentada a classificação das lojas de acordo com o seu faturamento mensal.

Tabela 7 Faturamento bruto médio mensal das lojas pesquisadas (em R\$).

Faturamento bruto médio mensal	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
De R\$15.000 a R\$30.000	1	1	4,2	4,2
De R\$30.001 a R\$60.000	3	4	12,5	16,7
Acima de R\$60.000	16	20	66,7	83,3
Não disponível	4	24	16,7	100,0
Total	24		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

O faturamento bruto médio mensal de 66,7% dos respondentes é superior a R\$60.000,00. Da população pesquisada, 4 lojas não divulgam o seu faturamento. A classificação da loja segundo a sua média diária de clientes pode ser visualizada na Tabela 8.

Tabela 8 Média diária de clientes que entram na loja.

Média diária de clientes	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
De 61 a 100	1	1	4,2	4,2
De 101 a 200	6	7	25,0	29,2
De 201 a 500	6	13	25,0	54,2
Acima de 500	10	22	41,7	91,7
Não disponível	1	24	4,2	100,0
Total	24		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

Da população pesquisada, 25% possui uma clientela diária entre 101 e 200 pessoas e 25%, entre 201 e 500 pessoas. Significativo também é o número de estabelecimento que recebe diariamente mais de 500 pessoas, correspondendo a 41,7% da população pesquisada. Na Tabela 9 é apresentada a classificação da loja de acordo com o valor médio gasto por cliente.

Tabela 9 Valor médio (em R\$) gasto pelos clientes que entram na loja.

Valor médio gasto por cliente (ticket médio)	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Até R\$10,00	5	5	20,8	20,8
De R\$11,00 a R\$30,00	14	19	58,3	79,2
De R\$31,00 a R\$50,00	0	19	0,0	79,2
Acima de R\$50,00	3	22	12,5	91,7
Não disponível	2	24	8,3	100,0
Total	24		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

O ticket médio está entre os valores de R\$11,00 a R\$30,00 para 58,3% das lojas pesquisadas. Apenas 2 lojas não possuem o valor médio gasto por cliente disponível.

Grande parte das lojas pesquisadas, 66,7%, funciona diariamente, incluindo domingos e feriados. Uma das lojas informou ter flexibilidade quanto aos dias de funcionamento. O resultado está apresentado na Figura 23. Já a classificação das lojas segundo o seu horário de funcionamento pode ser visualizada na Tabela 10.

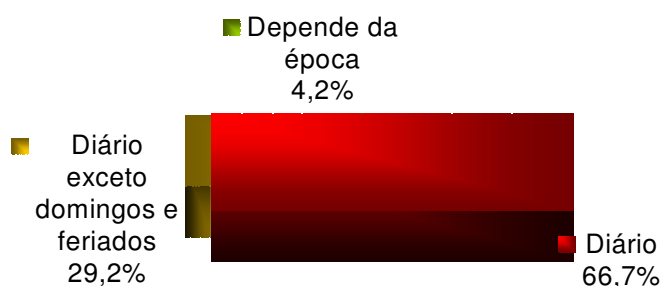


Figura 23 Dias de funcionamento da loja.

Tabela 10 Horário de funcionamento da loja.

Horário de funcionamento	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Até às 20h	8	8	33,3	33,3
Até às 22h	8	16	33,3	66,7
Até às 21h	4	20	16,7	83,3
Outro	4	24	16,7	100,0
Total	24		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

O horário de funcionamento das lojas é bem distribuído: 33,3% permanecem abertas até às 20 h e igual percentual até às 22 h. Os outros horários informados estão próximos das opções apresentadas, com variações de 30 minutos.

Tabela 11 Nível de automatização dos processos da loja.

Nível de automatização	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Inexistente	3	12,5
Check-out	12	50,0
Estoques	2	8,3
Financeiro	1	4,2
Sistema Gerencial Total	9	37,5
Total de respondentes	24	

Fonte: Dados primários da pesquisa

Como pode ser visualizado na Tabela 11, apenas 12,5% da população não possuem processos automatizados na loja e 50% possuem automatizados os seus caixas (check-outs). Um percentual significativo de 37,5% das lojas possui todos os processos automatizados dentro da loja, o que inclui check-outs, gerenciamento de estoques e processos financeiros.

4.2.2 Construto Fornecedor

Solicitado aos respondentes a citação das 3 principais empresas fabricantes de gêneros alimentícios com capital de origem estrangeira, em volume de negócios com a loja. Como está demonstrado na Figura 24, as 3 principais empresas fornecedoras citadas são a Nestlé, a Unilever e a Parmalat. Para efeito de análise, elas serão agrupadas em 4 categorias: Nestlé, Unilever, Parmalat e Outras.

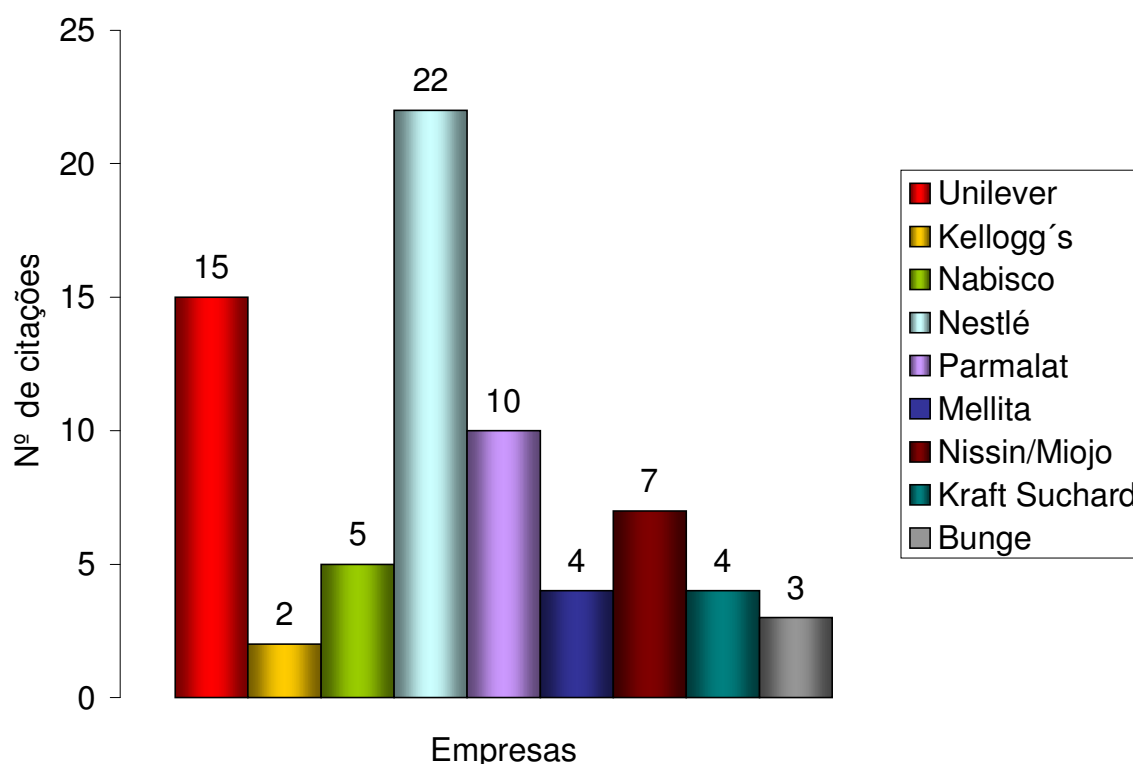


Figura 24 Empresas fabricantes de gêneros alimentícios com capital de origem estrangeira que comercializam grande volume de produtos na loja.

Salienta-se que, para a análise do fornecedor, o total de respostas é 72 em virtude de cada respondente estar avaliando os seus 3 principais fornecedores de gêneros alimentícios de empresas de capital originalmente estrangeiro, em volume de negócios.

Tabela 12 Canais de distribuição utilizados pelos fornecedores.

Principal canal de distribuição	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Atendimento direto	15	15	20,8	20,8
Representante comercial	8	23	11,1	31,9
Atacadista de entrega	14	37	19,4	51,4
Distribuidor exclusivo	35	72	48,6	100,0
Total	72		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

Como apresentado na Tabela 12, o distribuidor exclusivo é o canal de distribuição utilizado em 48,6% dos casos, seguido pelo atendimento direto (20,8%) e pelo atacadista de entrega (19,4%). Apenas 11,1% dos atendimentos dos fornecedores são realizados por representante comercial.

O tipo de venda utilizado não é uma variável para essa população já que todos os fornecedores citados fazem uso do sistema de pré-venda.

Tabela 13 Localização dos canais de distribuição utilizados pelos fornecedores.

Localização do canal de distribuição	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Região metropolitana	55	55	76,4	76,4
Em SC	7	62	9,7	86,1
Na região sul do Brasil	6	68	8,3	94,4
Outra	4	72	5,6	100,0
Total	72		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

A Tabela 13 mostra que, em 76,4% dos casos, o canal de distribuição utilizado pela empresa fabricante de gêneros alimentícios com capital de origem estrangeira está localizado na Região Metropolitana de Florianópolis. Na opção “outra” estão as respostas que dizem respeito à outra região do país e aos que não sabem precisar a localização do fornecedor.

A empresa que representa o canal de distribuição é também responsável pela entrega em 61,1% dos casos, como está apresentado na Figura 25.

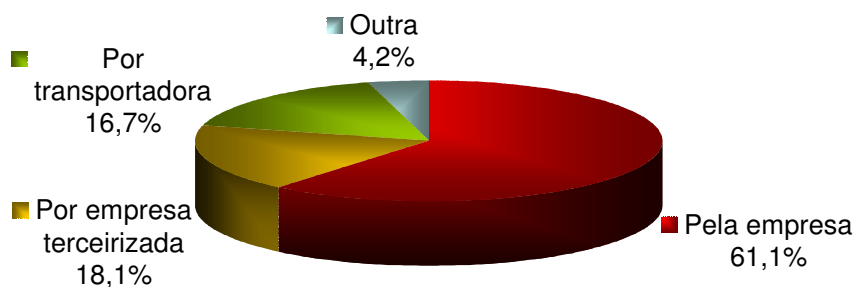


Figura 25 Realização da entrega dos produtos pelo canal de distribuição.

Na Tabela 14 visualiza-se que em 41,7% dos casos em que existe flexibilidade nos prazos de pagamento para o fornecedor, ela está relacionada com a incidência de encargos financeiros sobre os prazos disponibilizados e, em 18,1% dos casos, ela não existe. Entretanto, 25% dos fornecedores são flexíveis.

Tabela 14 Flexibilidade nos prazos de pagamento para o fornecedor.

Flexibilidade nos prazos de pagamento	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Existe flexibilidade normalmente	18	18	25,0	25,0
Existe flexibilidade relacionada ao volume do negó	11	29	15,3	40,3
Existe flexibilidade c/incidência de encargos financ	30	59	41,7	81,9
Não existe flexibilidade	13	72	18,1	100,0
Total	72		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

O prazo “de 22 a 28 dias” é o mais utilizado pelos fornecedores, com 47,2% das citações. Já para 29,2% dos fornecedores, a concessão de qualquer prazo se dá com a incidência de encargos financeiros. Estes resultados estão apresentados na Tabela 15.

Tabela 15 Prazos de pagamento disponibilizados pelo fornecedor.

Prazo de pagamento disponibilizado	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
De 7 à 14 dias	3	3	4,2	4,2
De 15 à 21 dias	11	14	15,3	19,4
De 22 à 28 dias	34	48	47,2	66,7
Mais de 28 dias	3	51	4,2	70,8
Sobre qualquer prazo incidem encargos financeiros	21	72	29,2	100,0
Total	72		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

A Tabela 16 mostra que os pagamentos são realizados via ficha de compensação bancária (bloqueto) em 73,6% dos casos e nos demais, via cheque da empresa.

Tabela 16 Formas de pagamento disponibilizadas pelo fornecedor.

Forma de pagamento	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Cheque da empresa	19	19	26,4	26,4
Ficha de compensação bancária	53	72	73,6	100,0
Total	72		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

O prazo de entrega, em 50% dos casos, é de 2 a 3 dias úteis e, em 37,5% dos casos, em 1 dia útil. Na Tabela 17 estão demonstrados estes resultados.

Tabela 17 Prazos de entrega do fornecedor.

Prazos médios de entrega	Freqüência Absoluta	Freqüência Absoluta Acumulada	Freqüência Relativa	Freqüência Relativa Acumulada
1 dia útil	27	27	37,5	37,5
2 à 3 dias úteis	36	63	50,0	87,5
4 à 5 dias úteis	4	67	5,6	93,1
Acima de 5 dias úteis	5	72	6,9	100,0
Total	72		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

A satisfação está presente em 76,4% dos casos que, somados aos 12,5% de muito satisfeitos, totaliza 88,9% de satisfação com o cumprimento dos prazos de entrega dos produtos pelos fornecedores nas lojas, conforme Figura 26.

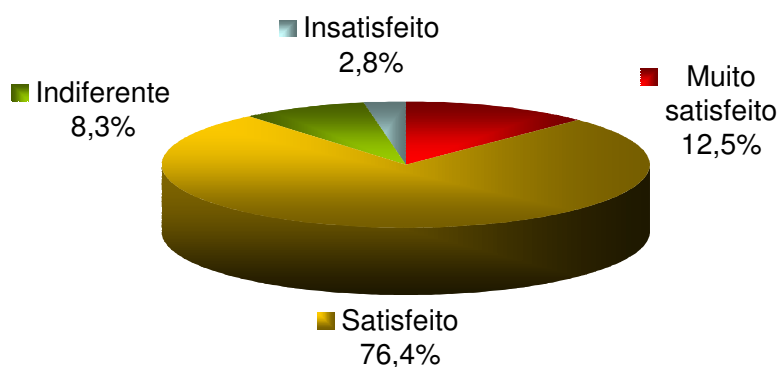


Figura 26 Satisfação com o prazo de entrega do fornecedor.

A maioria (76,4%) considera boa a margem de erro cometida na entrega pelos canais de distribuição utilizados pelas empresas de gêneros alimentícios com capital de origem estrangeira, como pode ser visualizado na Figura 27.

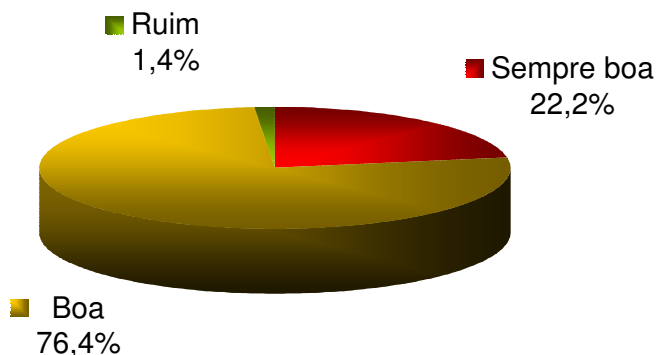


Figura 27 Margem de erro cometida na entrega pelo fornecedor.

As trocas são efetuadas, em alguns casos, por 50% dos fornecedores citados e são sempre efetuadas por 30,6% dos fornecedores. Os resultados são mostrados na Tabela 18.

Tabela 18 Realização de troca de produtos vencidos/avariados pelo fornecedor.

Margem de erro cometida na entrega	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sempre boa	16	16	22,2	22,2
Boa	55	71	76,4	98,6
Ruim	1	72	1,4	100,0
Total	72		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

Na Tabela 19, visualiza-se que em 30,6% dos casos não existe flexibilidade na negociação de preços e margens com o fornecedor e em 29,2% a flexibilidade está relacionada com o volume de compra.

Tabela 19 Flexibilidade na negociação de preços e margens com o fornecedor.

Flexibilidade na negociação de preços e margens	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Existe flexibilidade	16	16	22,2	22,2
Às vezes existe flexibilidade	13	29	18,1	40,3
Inflexível	22	51	30,6	70,8
A flexibilidade está relacionada c/o volume da compra	21	72	29,2	100,0
Total	72		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

Na avaliação da postura do vendedor/representante do fornecedor apresentada na Tabela 20, as maiores freqüências estão nos itens: sempre oferece toda a linha de produtos que representa (86,1%); vai até à área de vendas durante a visita (83,3%); e preocupa-se com os espaços destinados à exposição de produtos (77,8%).

As menores freqüências estão nos itens: faz abordagem com degustação de produtos durante a visita (20,8%); demonstra preocupação com o espaço e cuidados na estocagem de produtos (25%); e negocia espaços para alocação de produtos nas gôndolas (33,3%).

Tabela 20 Postura do vendedor/representante do fornecedor.

Postura do vendedor/representante do fornecedor	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Preocupa-se com os espaços destinados à exposição de produtos	56	77,8
Vai até à área de vendas durante a visita	60	83,3
Demonstra preocupação com o rodízio de mercadorias para evitar problemas com prazos de validade	39	54,2
Negocia espaços para alocação de produtos nas gôndolas	24	33,3
Negocia espaços extras para a promoção de produtos	32	44,4
Demonstra preocupação com espaço e cuidados na estocagem de produtos	18	25,0
Sempre oferece toda a linha de produtos que representa	62	86,1
Disponibiliza material promocional adequado à loja	36	50,0
Faz abordagem com degustação de produtos	15	20,8
Utiliza técnicas de negociação para obter pedido de maior volume	45	62,5
Total de respostas (3 empresas indicadas por respondente)	72	

Fonte: Dados primários da pesquisa

A Tabela 21 mostra que, quando a postura da empresa fornecedora é avaliada, as maiores freqüências estão nos itens: faz recomendação para a utilização de espaços extras (45,8%); concede descontos promocionais (43,1%); e disponibiliza material adequado ao perfil dos clientes da loja (38,9%).

As menores freqüências estão nos itens: faz degustação de produtos e abordagem na loja (12,5%); realiza concursos de vendas com prêmios para sua loja (12,5%); e apresenta convites para participação em eventos (22,2%).

Tabela 21 Postura da empresa fornecedora.

Postura de empresa fornecedora	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa
Apresenta estratégia de exposição de produtos nas gôndolas	21	29,2
Sugere estratégias de preços para os produtos	20	27,8
Faz recomendações para a utilização de espaços extras	33	45,8
Atenta para o rodízio de produtos para evitar o vencimento do prazo de validade dos produtos	22	30,6
Disponibiliza repositores para o trabalho de reposição de produtos na loja	27	37,5
Disponibiliza material promocional adequado ao perfil dos clientes da loja	28	38,9
Concede descontos promocionais	31	43,1
Bonifica produtos	25	34,7
Apresenta convites para participação em eventos (convenções e/ou feiras)	16	22,2
Realiza concursos de vendas com prêmios para sua loja	9	12,5
Faz degustação de produtos e abordagem na loja	9	12,5
Não realiza nenhuma atividade	24	33,3
Total de respostas (3 empresas indicadas por respondente)	72	

Fonte: Dados primários da pesquisa

Na avaliação da postura do fornecedor quando do lançamento de produtos, como apresentado na Figura 28, as maiores freqüências estão nos itens: apresenta material promocional para o lançamento (61,1%); negocia condições especiais de preço para o lançamento (59,7%); e bonifica produtos para o lançamento (40,3%).

As menores freqüências estão nos itens: negocia espaços na gôndola para o lançamento (12,5%); promove degustação/abordagem com o produto na loja (13,9%); e não realiza atividades para o lançamento de produtos (25%).

A Figura 29 apresenta a postura do fornecedor quando da retirada de produtos do mercado (de linha). As maiores freqüências estão nos itens: não faz nenhuma atividade (51,4%); sugere estratégia para venda dos produtos em estoque (36,1%); e dá descontos para impulsionar a venda dos produtos (36,1%).

As menores freqüências estão nos itens: recolhe o estoque de produtos (8,3%); fornece informação sobre os motivos (12,5%); e comunica a retirada com antecedência (18,1%).

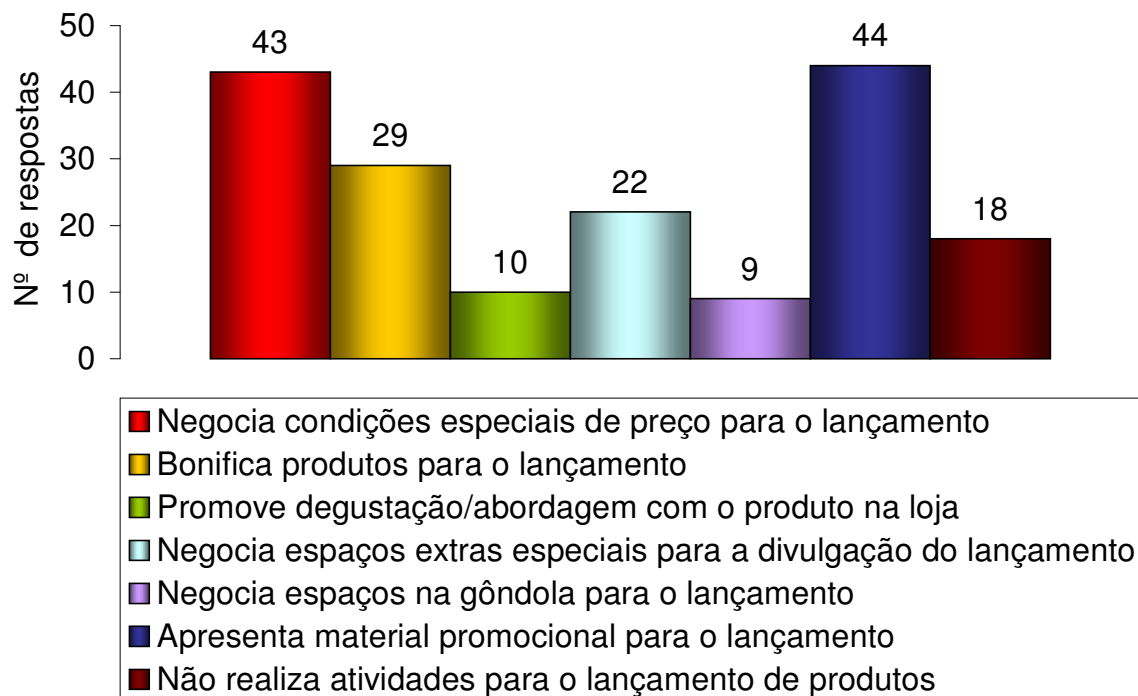


Figura 28 Postura do fornecedor quando do lançamento de produtos.

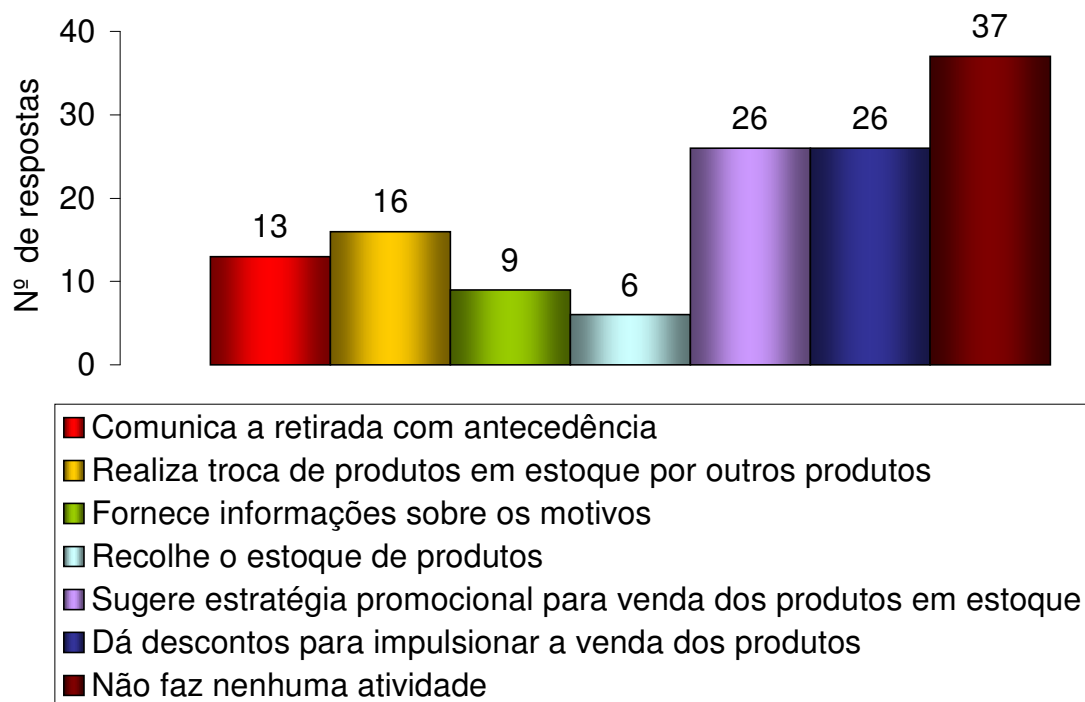


Figura 29 Postura do fornecedor quando da retirada de produtos do mercado.

4.2.3 Construto Gerência

O proprietário da loja é o responsável pelas compras em 50% dos casos e compradores, em 41,7% dos casos. Na resposta “outro”, estão contidas as lojas em que a responsabilidade pelas compras é compartilhada pelo proprietário e comprador. A Figura 30 apresenta os resultados.

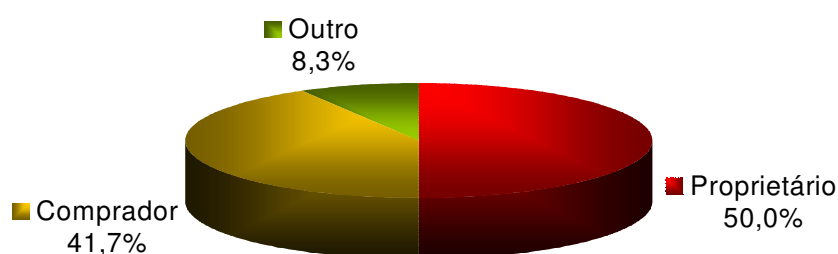


Figura 30 Responsabilidade pela compra na loja.

A distribuição de freqüência do grau de instrução do responsável pela compra é heterogênea, com destaque para a quantidade de compradores com 2º grau completo que representam 41,7% do total, como pode ser visualizado na Tabela 22.

A maioria dos responsáveis pelas compras (70,8%) não realizou nenhum treinamento formal para executar a função compras. Dos 7 compradores que passaram por cursos preparatórios, 3 o fizeram no SENAC, 2 em empresas especialmente contratadas para ministrar o curso e 2 realizaram treinamento em emprego anterior.

Tabela 22 Grau de instrução do responsável pela compra.

Grau de instrução do comprador	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
1º grau incompleto	2	2	8,3	8,3
1º grau completo	3	5	12,5	20,8
2º grau incompleto	2	7	8,3	29,2
2º grau completo	10	17	41,7	70,8
Superior incompleto	4	21	16,7	87,5
Superior ou mais	3	24	12,5	100,0
Total	24		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

O tempo de experiência dos responsáveis pelas compras é superior a 2 anos para 95,8% das lojas, ou seja, apenas uma loja conta com comprador com menos de 2 anos de experiência na função de compras.

A grande maioria (87,5%) realiza a função na loja por um tempo superior a 2 anos e apenas 3 lojas têm responsáveis pelas compras contratados há menos de 2 anos.

Tabela 23 Autonomia do comprador para realizar a função compras na loja.

Autonomia do comprador para realizar as compras	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Tem autonomia	18	18	75,0	75,0
Depende dos valores envolvidos	6	24	25,0	100,0
Total	24		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

Os responsáveis pelas compras, em 75% das lojas, têm autonomia para realizar as compras, como mostra a Tabela 23. No restante das lojas pesquisadas, a autonomia está diretamente relacionada aos valores envolvidos na compra.

Solicitado aos respondentes a avaliação dos 3 principais impactos positivos que a variedade de produtos da loja, ou seja, o número de categorias de produtos disponíveis na loja (por exemplo: bebidas, higiene e limpeza, padaria, açougue) traz para a mesma.

A variedade de produtos, dentro da percepção dos entrevistados, impacta principalmente em fidelidade à loja (25%), em imagem da loja (25%) e em fluxo de tráfego na loja (18,1%), como pode ser visualizado na Figura 31.

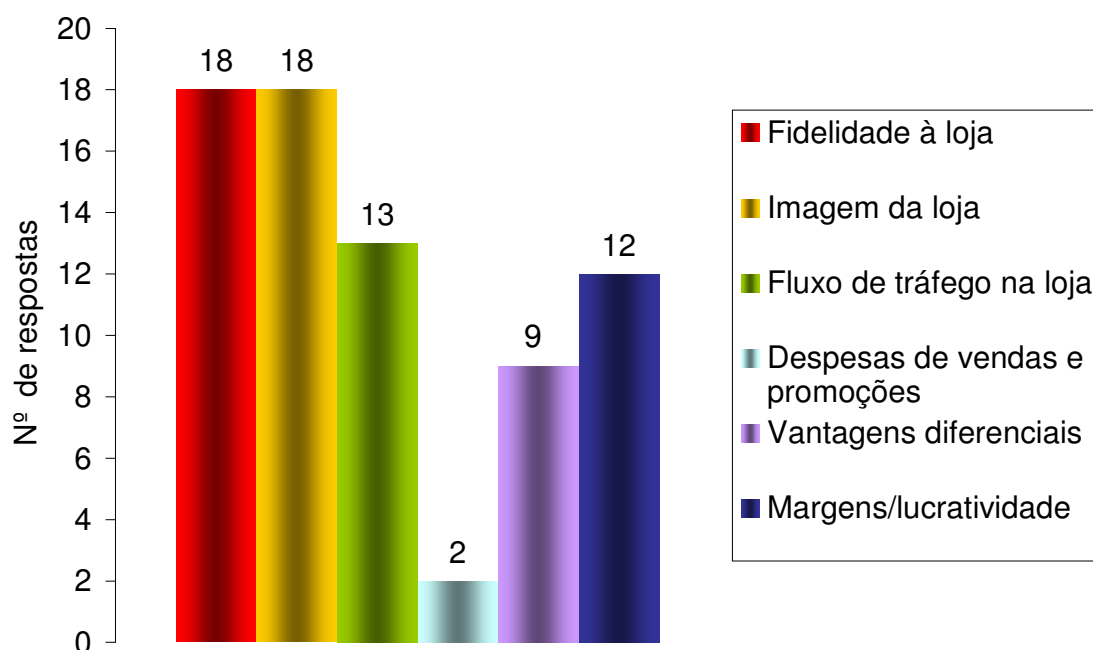


Figura 31 Impacto positivo da variedade de produtos da loja.

Quando perguntados sobre a avaliação dos 3 principais impactos positivos que o sortimento de produtos da loja, ou seja, a quantidade de itens (SKUs) diferentes dentro de uma categoria de produtos, traz para a mesma, o resultado é que ele impacta principalmente em fluxo de tráfego na loja (22,2%), em fidelidade à loja (20,8%) e em vantagens diferenciais em relação à concorrência (18,1%). A representação gráfica do resultado está apresentada na Figura 32.

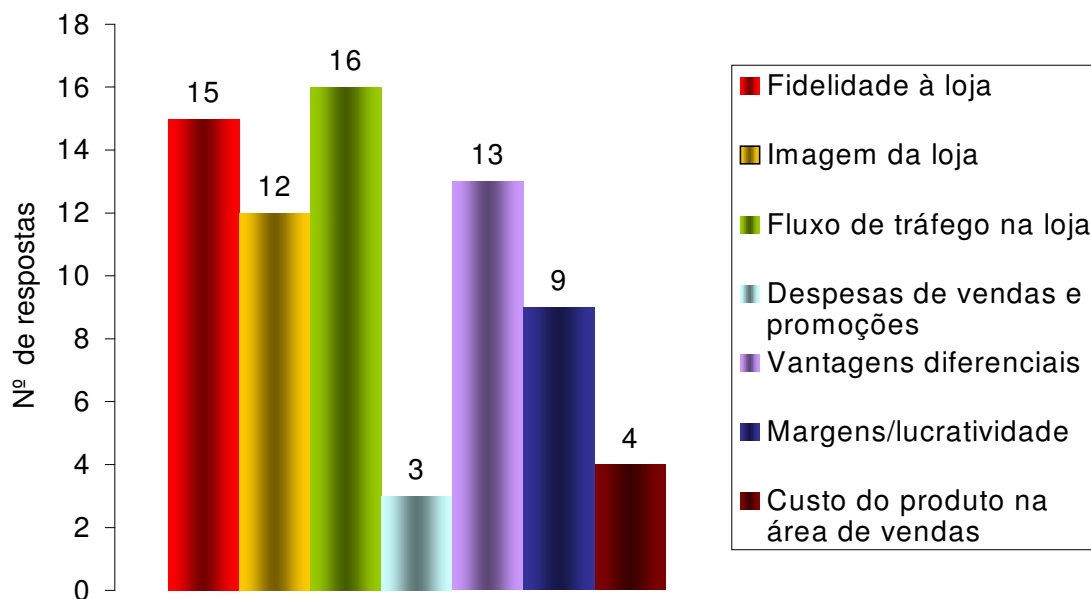


Figura 32 Impacto positivo do sortimento de produtos da loja.

Solicitado aos respondentes a avaliação dos 3 principais impactos positivos que a disponibilidade de produtos na loja, ou seja, a quantidade de unidades de cada item (estoque), traz para a mesma. A disponibilidade de produtos, dentro da percepção dos entrevistados, impacta principalmente na imagem da loja (27,8%), em fidelidade à loja (19,4%) e nas margens/lucratividade (18,1%), como está representado na Figura 33.

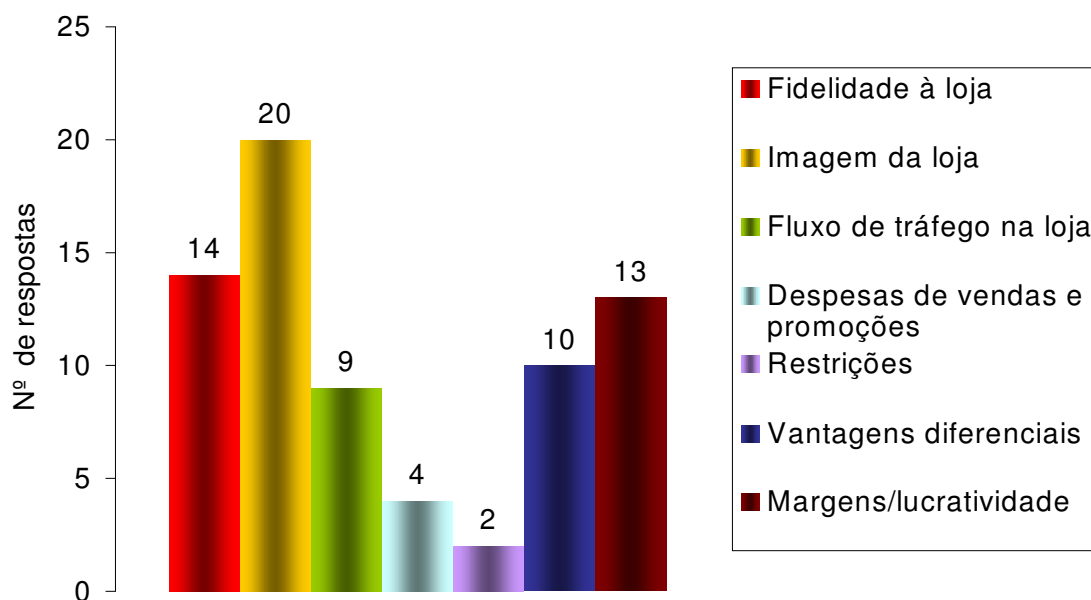


Figura 33 Impacto positivo da disponibilidade de produtos da loja.

Solicitado aos respondentes, também, a avaliação dos 3 principais impactos positivos que uma boa exposição de produtos na loja traz para a mesma. Uma boa exposição de produtos, dentro da percepção dos entrevistados, como demonstra a Figura 34, impacta principalmente na compra por impulso (27,7%), na imagem da loja (16,7%) e na acessibilidade do cliente aos produtos na loja (16,7%).

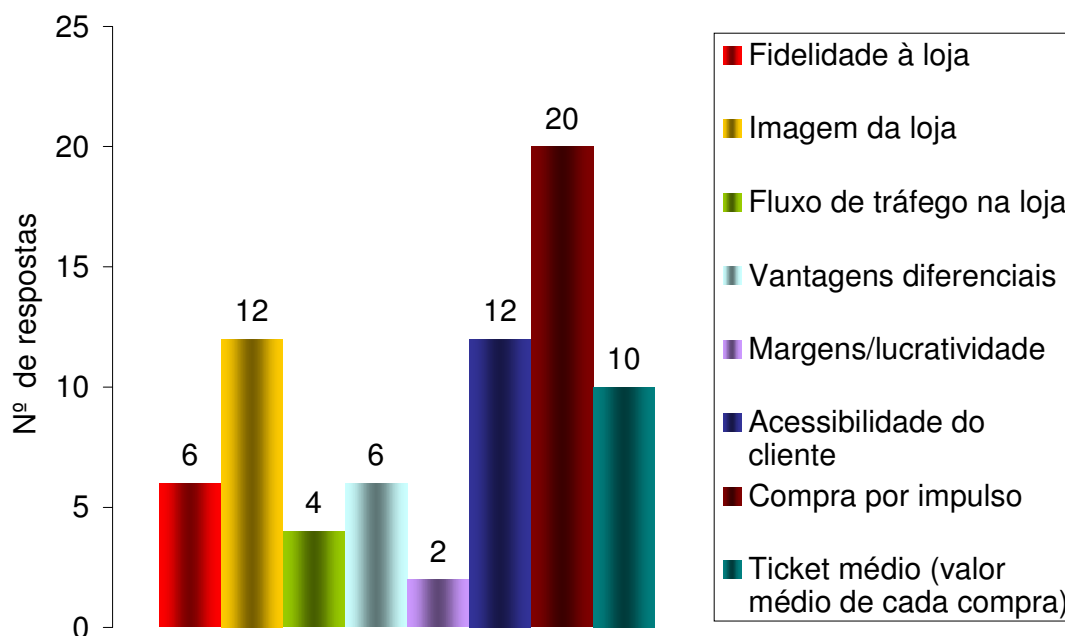


Figura 34 Impacto positivo da boa exposição de produtos na loja.

Solicitado aos respondentes a avaliação dos 3 principais impactos positivos que os preços praticados na loja trazem para a mesma e, dentro da percepção dos entrevistados, ela impacta principalmente na imagem da loja (26,4%), na fidelidade à loja (22,2%), no fluxo de tráfego na loja (18,1%) e em vantagens diferenciais em relação à concorrência (18,1%). O resultado é melhor visualizado na Figura 35.

Quando da avaliação dos 3 principais impactos positivos que a publicidade de produtos realizada pelos fabricantes traz para a loja, o resultado, considerada a percepção dos entrevistados, foi que ela impacta, principalmente, na despesa de vendas e promoções (27,8%) e na imagem da loja (22,2%), como demonstrado na Figura 36.

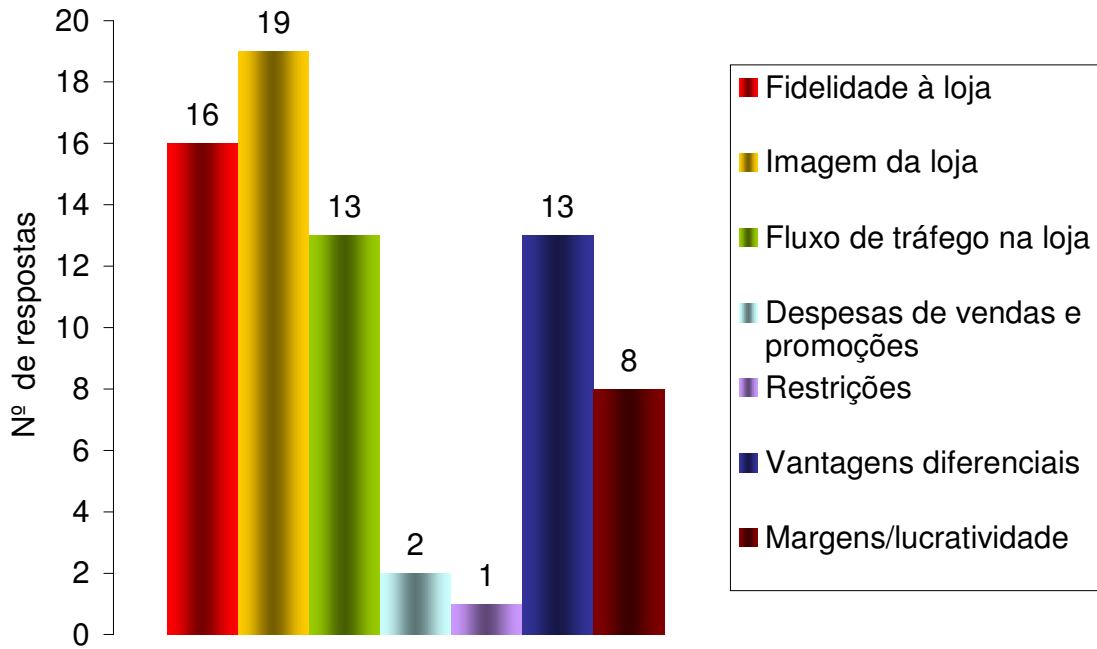


Figura 35 Impacto positivo dos preços praticados na loja.

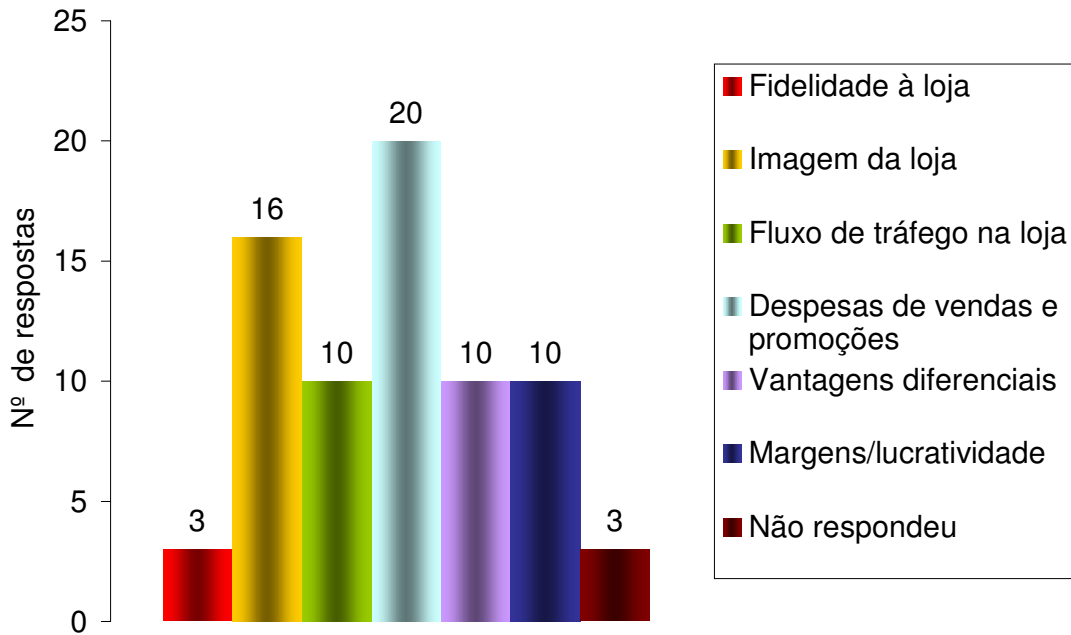


Figura 36 Impacto positivo da publicidade realizada pelos fabricantes.

Na avaliação dos 3 principais impactos positivos que a publicidade de produtos – encartes, anúncios, entre outros -, realizada pela loja, traz para a mesma, os resultados, dentro da percepção dos entrevistados, são de que ela impacta principalmente na imagem da loja (25%), no fluxo de tráfego na loja (22,2%) e em vantagens diferenciais sobre a concorrência (18,1%). A Figura 37 apresenta graficamente estes resultados.

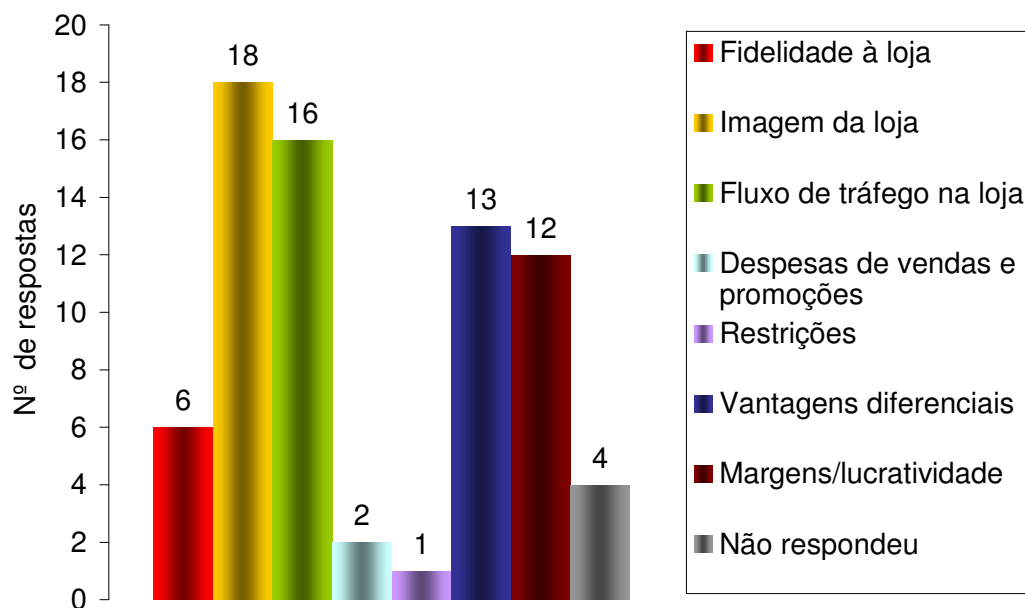


Figura 37 Impacto positivo da publicidade realizada pela loja.

Solicitado aos respondentes a avaliação dos 3 principais impactos positivos que a promoção de produtos, ou seja, a oferta de produtos a preços reduzidos, realizada pela loja, traz para a mesma.

A promoção dos produtos, realizada pela loja, dentro da percepção dos entrevistados, impacta principalmente no fluxo de tráfego na loja (25%), na imagem da loja (20,1%) e em vantagens diferenciais sobre a concorrência (19,4%). A Figura 38 demonstra os resultados.

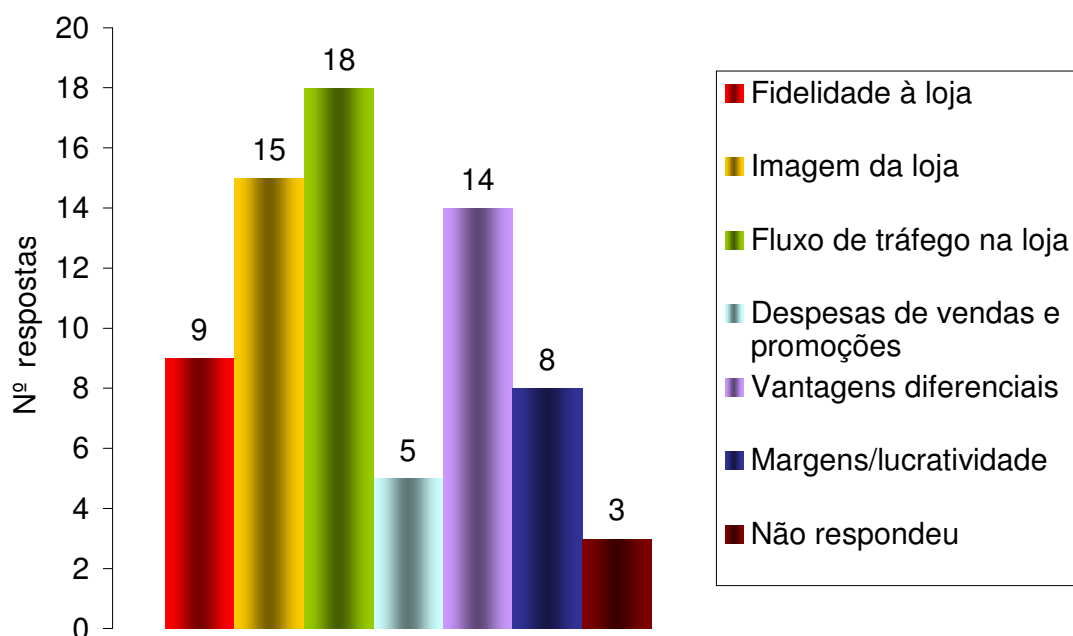


Figura 38 Impacto positivo da promoção de produtos realizada pela loja.

O gerenciamento por categorias de produtos, como pode ser visualizado na Figura 39, é utilizado por 41,7% das lojas pesquisadas. Com grande significância, também, o gerenciamento por fornecedor, citado por 33,3% dos entrevistados. A resposta “outro” refere-se a uma combinação de variáveis para o gerenciamento.

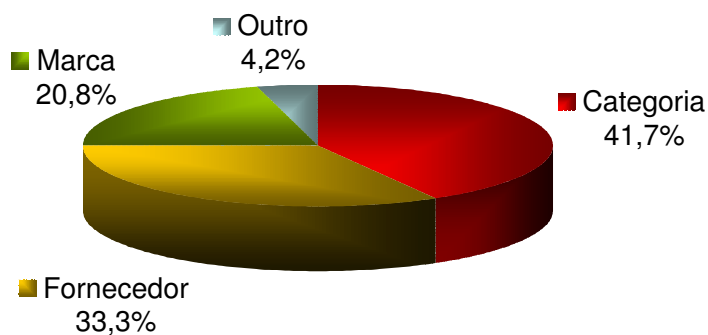


Figura 39 Gerenciamento dos produtos na loja.

A solicitação dos clientes, segundo 54,2% dos entrevistados, é o que tem maior peso nas decisões sobre o sortimento da loja. A opção “outro” refere-se às combinações das variáveis apresentadas, como mostra a Tabela 24.

Tabela 24 Variáveis interferentes na decisão de sortimento da loja.

Maior peso na decisão sobre o sortimento de produtos	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Opinião do proprietário da loja	3	3	12,5	12,5
Opinião do comprador da loja	0	3	0,0	12,5
Solicitação dos clientes	13	16	54,2	66,7
Sugestão dos fornecedores	0	16	0,0	66,7
Outro	8	24	33,3	100,0
Total	24		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

As lojas independentes vizinhas e as lojas de rede local de supermercado são os principais concorrentes das lojas da população entrevistada. Nenhum dos respondentes identifica lojas virtuais como concorrentes. Este resultado é apresentado na Tabela 25.

Tabela 25 Principal concorrente da loja.

Principal concorrente da loja	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Lojas independentes vizinhas	9	9	37,5	37,5
Loja de rede local de supermercados	9	18	37,5	75,0
Loja de rede nacional de supermercados	5	23	20,8	95,8
Loja virtual	0	23	0,0	95,8
Outro	1	24	4,2	100,0
Total	24		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

Na definição do mark-up – margem aplicada aos produtos para obtenção do preço final de venda ao consumidor -, custos é a categoria mais considerada pelos respondentes, com 41,7% de citações, seguida pela concorrência, com 29,2% de citações. A opção outro é citada por 20,8% dos respondentes e diz respeito a uma

combinação de categorias utilizada pelos respondentes. A visualização gráfica do resultado está na Figura 40.

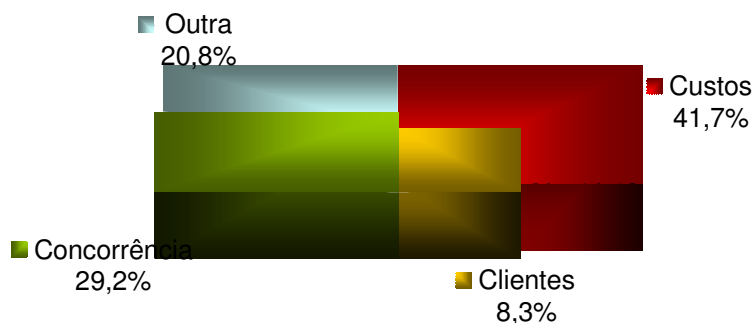


Figura 40 Definição do mark-up.

Solicitado aos respondentes a citação das 5 principais estratégias de vendas adotadas pela loja em relação à concorrência.

Atendimento diferenciado, preços baixos, sortimento de produtos, serviços de entrega e formas de pagamento (cheques pré-datados, tickets, cartão de crédito, entre outros) são os mais citados. A opção “outra” recebe 5 citações: 3 para a categoria “açougue”, uma para a categoria “qualidade dos produtos e serviços/higiene” e uma para a categoria “sorteios semanais para fidelização de clientes”. Os resultados são apresentados na Tabela 4.26.

Tabela 26 Estratégias de vendas adotadas.

Estratégias de venda da loja em relação à concorrência	Frequência Absoluta	Frequência Absoluta Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Preços baixos	14	14	11,7	11,7
Serviços de entregas	12	26	10,0	21,7
Variedade de produtos	10	36	8,3	30,0
Sortimento de produtos	13	49	10,8	40,8
Disponibilidade de produtos	3	52	2,5	43,3
Promoções diárias	1	53	0,8	44,2
Promoções semanais	7	60	5,8	50,0
Estacionamento	6	66	5,0	55,0
Horário de funcionamento	9	75	7,5	62,5
Prazos de pagamentos	5	80	4,2	66,7
Pedidos por telefone/fax	2	82	1,7	68,3
Pedidos pela internet	0	82	0,0	68,3
Locais para guardar pertences pessoais	0	82	0,0	68,3
Descontos de cheques	2	84	1,7	70,0
Localizador de produtos	0	84	0,0	70,0
Lanchonete	0	84	0,0	70,0
Padaria	3	87	2,5	72,5
Displays especiais	0	87	0,0	72,5
Propaganda em mídia local	1	88	0,8	73,3
Atendimento diferenciado	16	104	13,3	86,7
Formas de pagamento como cheques pré datados...	11	115	9,2	95,8
Produtos com marca própria	0	115	0,0	95,8
Outra	5	120	4,2	100,0
Total	120		100,0	

Fonte: Dados primários da pesquisa

4.3 Análise descritiva cruzada dos dados primários.

Para a realização da análise descritiva cruzada dos dados toma-se como referência as perguntas da pesquisa para buscar suas respostas e atender aos objetivos específicos da mesma.

4.3.1 Perfil da loja

Verifica-se, pela análise cruzada dos dados de classificação da empresa e de faturamento, que apenas uma das empresas pesquisadas e que fornecem o seu faturamento não está corretamente enquadrada, como pode ser visualizado na Tabela 27.

Tabela 27 Classificação da empresa e faturamento.

Classificação Empresa	Faturamento									
	De 15 a 30 mil		De 30 a 60 mil		Acima de 60 mil		ND		Total	
		%		%		%		%		%
Micro-empresa	1	33,3	1	33,3	0	0,0	1	33,3	3	100,0
%	100,0	4,2	33,3	4,2	0,0	0,0	25,0	4,2	12,5	
EPP	0	0,0	2	12,5	11	68,8	3	18,8	16	100,0
%	0,0	0,0	66,7	8,3	68,8	45,8	75,0	12,5	66,7	
EMP ou superior	0	0,0	0	0,0	5	100,0	0	0,0	5	100,0
%	0,0	0,0	0,0	0,0	31,3	20,8	0,0	0,0	20,8	
Total	1	4,2	3	12,5	16	66,7	4	16,7	24	100,0
%	100,0	4,2	100,0	12,5	100,0	66,7	100,0	16,7	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

A Tabela 28 mostra que existe uma relação entre o número de check-outs e o faturamento, considerando-se as empresas que declaram o seu faturamento.

Na Tabela 29, observa-se que o nível da automatização cresce com o aumento do número de check-outs: 27,3% das lojas com até 2 check-outs possuem sistema gerencial total (SGT) e o mesmo percentual não trabalha com processos automatizados; 36,4% das lojas com 3 a 9 check-outs possuem o SGT e as demais possuem pelo menos um processo automatizado; e as 2 lojas com 10 ou mais check-outs possuem SGT.

Tabela 28 Número de check-outs e faturamento.

Número de Check-outs	Faturamento									
	De 15 a 30 mil		De 30 a 60 mil		Acima de 60 mil		ND		Total	
		%		%		%		%		%
Até 2 CO	1	9,1	3	27,3	4	36,4	3	27,3	11	100,0
%	100,0	4,2	100,0	12,5	25,0	16,7	75,0	12,5	45,8	
De 3 a 9 CO	0	0,0	0	0,0	10	90,9	1	9,1	11	100,0
%	0,0	0,0	0,0	0,0	62,5	41,7	25,0	4,2	45,8	
10 ou mais CO	0	0,0	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0
%	0,0	0,0	0,0	0,0	12,5	8,3	0,0	0,0	8,3	
Total	1	4,2	3	12,5	16	66,7	4	16,7	24	100,0
%	100,0	4,2	100,0	12,5	100,0	66,7	100,0	16,7	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

Tabela 29 Número de check-outs e a automatização das lojas.

Número de Check-outs	Nível de automatização das lojas										
	Inexistente		Check-out		Estoques		Financeiro		SGT		Total
		%		%		%		%		%	
Até 2 CO	3	27,3	8	72,7	4	36,4	3	27,3	3	27,3	11
%	100,0	12,5	38,1	33,3	36,4	16,7	30,0	12,5	33,3	12,5	
De 3 a 9 CO	0	0,0	11	100,0	5	45,5	5	45,5	4	36,4	11
%	0,0	0,0	52,4	45,8	45,5	20,8	50,0	20,8	44,4	16,7	
10 ou mais CO	0	0,0	2	100,0	2	100,0	2	100,0	2	100,0	2
%	0,0	0,0	9,5	8,3	18,2	8,3	20,0	8,3	22,2	8,3	
Total	3	12,5	21	87,5	11	45,8	10	41,7	9	37,5	24
%	100,0	12,5	100,0	87,5	100,0	45,8	100,0	41,7	100,0	37,5	

Fonte: Dados primários da pesquisa

A quantidade de itens disponibilizados aos clientes na loja não está diretamente relacionada com o número de check-outs da loja, como pode ser confirmado na Tabela 30, onde se observa uma irregularidade de distribuição nas categorias em estudo.

4.3.2 Fornecedores

Do que está apresentado na Tabela 31, destaca-se: a Parmalat não realiza atendimento direto à população pesquisada; a Unilever realiza atendimento direto às lojas com 10 ou mais check-outs; as lojas com 10 ou mais check-outs são atendidas diretamente ou por representante comercial; as lojas com até 2 check-outs são

atendidas em 84,8% dos casos por atacadistas e distribuidores; as lojas com 3 a 9 check-outs são atendidas preferencialmente por distribuidores (54,5%) e uma parte significativa, de 27,3%, por atendimento direto. O canal de atendimento mais utilizado pelas empresas fabricantes de gêneros alimentícios com capital de origem estrangeira é o distribuidor exclusivo, com 48,6% de citações, seguido pelo atacadista e pelo atendimento direto, ambos utilizados em 20,8% dos casos.

Outros destaques são: a Nestlé é um dos 3 principais fornecedores em volume de negócios de todas as lojas com até 2 check-outs, de 90% das lojas com 3 a 9 check-outs e de 50% das lojas com 10 ou mais check-outs; a Unilever é um dos principais fornecedores de 54,5% das lojas com até 2 check-outs, de 63,6% das lojas com 3 a 9 check-outs e das duas lojas com 10 ou mais check-outs. A Parmalat é uma das principais fornecedoras de 45,45% das lojas com até 2 check-outs, de 36,3% das lojas com 3 a 9 check-outs e de uma loja com 10 ou mais check-outs.

Tabela 30 Número de check-outs e os itens disponibilizados nas lojas.

Número de Check-outs	Número de itens disponíveis						Total	
	De 3001 a 6000		De 6001 a 9000		Acima de 9000			
Até 2 CO	6	54,5	5	45,5	0	0,0	11	100,0
%	50,0	25,0	50,0	20,8	0,0	0,0	45,8	
De 3 a 9 CO	6	54,5	4	36,4	1	9,1	11	100,0
%	50,0	25,0	40,0	16,7	50,0	4,2	45,8	
10 ou mais CO	0	0,0	1	50,0	1	50,0	2	100,0
%	0,0	0,0	10,0	4,2	50,0	4,2	8,3	
Total	12	50,0	10	41,7	2	8,3	24	100,0
%	100,0	50,0	100,0	41,7	100,0	8,3	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

Observa-se na Tabela 32 uma concentração de canais de distribuição na Região Metropolitana de Florianópolis e, na Tabela 33 verifica-se que estes são, em 58,2% dos casos, distribuidores exclusivos. Além disso, o atendimento direto da Unilever e entre os outros, Mellita e Bunge, são os que não estão localizados no Sul do Brasil.

Tabela 31 Número de check-outs e o canal de atendimento do fabricante.

Número de Check-outs	Canal de distribuição	Empresas									
		Nestlé		Unilever		Parmalat		Outra		Total	
		Nestlé	%	Unilever	%	Parmalat	%	Outra	%	Total	%
Até 2 CO	Atend. Direto	1	50,0					1	50,0	2	100,0
	%	9,1	3,0					9,1	3,0	6,1	
	Representante	1	33,3					2	66,7	3	100,0
	%	9,1	3,0					18,2	6,1	9,1	
	Atacadista	2	18,2	4	36,4	2	18,2	3	27,3	11	100,0
	%	18,2	6,1	66,7	12,1	40,0	6,1	27,3	9,1	33,3	
Distribuidor	7	41,2	2	11,8	3	17,6	5	29,4	17	100,0	
%	63,6	21,2	33,3	6,1	60,0	9,1	45,5	15,2	51,5		
Total		11	33,3	6	18,2	5	15,2	11	33,3	33	100,0
		50,0	15,3	40	8,3	50	6,9	44	15,3	45,8	
De 3 a 9 CO	Atend. Direto	1	11,1	4	44,4			4	44,4	9	100,0
	%	10,0	3,0	57,1	12,1			33,3	12,1	27,3	
	Representante	2	66,7					1	33,3	3	100,0
	%	20,0	6,1					8,3	3,0	9,1	
	Atacadista	1	33,3	1	33,3	1	33,3			3	100,0
	%	10,0	3,0	14,3	3,0	25,0	3,0			9,1	
Distribuidor	6	33,3	2	11,1	3	16,7	7	38,9	18	100,0	
%	60,0	18,2	28,6	6,1	75,0	9,1	58,3	21,2	54,5		
Total		10	30,3	7	21,2	4	12,1	12	36,4	33	100,0
		45,5	13,9	47	9,7	40	5,6	48	16,7	45,8	
10 ou mais CO	Atend. Direto	1	25,0	2	50,0			1	25,0	4	100,0
	%	100,0	16,7	100,0	33,3			50,0	16,7	66,7	
	Representante					1	50,0	1	50,0	2	100,0
	%					100,0	16,7	50,0	16,7	33,3	
	Atacadista									0	0,0
	%									0,0	
Distribuidor									0	0,0	
%									0,0		
Total		1	16,7	2	33,3	1	16,7	2	33,3	6	100,0
		4,5	1,4	13	2,8	10	1,4	8	2,8	8,3	
Total Geral		22	30,6	15	20,8	10	13,9	25	34,7	72	100,0
%		100,0	30,6	100,0	20,8	100,0	13,9	100,0	34,7	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

Tabela 32 Fabricante e a localização do canal de distribuição.

Fornecedor	Localização do canal de distribuição									
	Região Metropolitana		Em SC		Sul do Brasil		Outra		Total	
		%		%		%		%		%
Nestlé	19	86,4	1	4,5	2	9,1		0,0	22	100,0
%	34,5	26,4	14,3	1,4	33,3	2,8	0,0	0,0	30,6	
Unilever	7	46,7	2	13,3	4	26,7	2	13,3	15	100,0
%	12,7	9,7	28,6	2,8	66,7	5,6	50,0	2,8	20,8	
Parmalat	10	100,0		0,0		0,0		0,0	10	100,0
%	18,2	13,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	13,9	
Outros	19	76,0	4	16,0		0,0	2	8,0	25	100,0
%	34,5	26,4	57,1	5,6	0,0	0,0	50,0	2,8	34,7	
Total	55	76,4	7	9,7	6	8,3	4	5,6	72	100,0
%	100,0	76,4	100,0	9,7	100,0	8,3	100,0	5,6	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

Tabela 33 Canal de distribuição e a sua localização.

Canal	Localização do canal de distribuição									
	Região Metropolitana		Em SC		Sul do Brasil		Outra		Total	
		%		%		%		%		%
Atendimento	5	33,3	2	13,3	4	26,7	4	26,7	15	100,0
%	9,1	6,9	28,6	2,8	66,7	5,6	100,0	5,6	20,8	
Representante	8	100,0		0,0		0,0		0,0	8	100,0
%	14,5	11,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,1	
Atacadista	10	71,4	3	21,4	1	7,1		0,0	14	100,0
%	18,2	13,9	42,9	4,2	16,7	1,4	0,0	0,0	19,4	
Distribuidor	32	91,4	2	5,7	1	2,9		0,0	35	100,0
%	58,2	44,4	28,6	2,8	16,7	1,4	0,0	0,0	48,6	
Total	55	76,4	7	9,7	6	8,3	4	5,6	72	100,0
%	100,0	76,4	100,0	9,7	100,0	8,3	100,0	5,6	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

A empresa representante do fabricante ou o próprio fabricante, como mostra a Tabela 34, é responsável também pela entrega dos produtos em 61,1% dos casos. A Tabela 35 apresenta a satisfação com relação à forma de entrega dos produtos, onde verifica-se a ocorrência de apenas 2 citações de insatisfação com relação à forma de entrega e ambas dizem respeito à entrega por transportadora. As empresas terceirizadas apresentam altos índices de satisfação.

Tabela 34 Forma de entrega dos produtos.

Fornecedor	Entrega dos produtos									
	Empresa		Terceirizada		Transportadora		Outra		Total	
		%		%		%		%		%
Nestlé	17	77,3	2	9,1	2	9,1	1	4,5	22	100,0
%	38,6	23,6	15,4	2,8	16,7	2,8	33,3	1,4	30,6	
Unilever	7	46,7	1	6,7	7	46,7		0,0	15	100,0
%	15,9	9,7	7,7	1,4	58,3	9,7	0,0	0,0	20,8	
Parmalat	7	70,0	2	20,0		0,0	1	10,0	10	100,0
%	15,9	9,7	15,4	2,8	0,0	0,0	33,3	1,4	13,9	
Outros	13	52,0	8	32,0	3	12,0	1	4,0	25	100,0
%	29,5	18,1	61,5	11,1	25,0	4,2	33,3	1,4	34,7	
Total	44	61,1	13	18,1	12	16,7	3	4,2	72	100,0
%	100,0	61,1	100,0	18,1	100,0	16,7	100,0	4,2	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

Tabela 35 Satisfação com a forma de entrega dos produtos.

Satisfação Entrega	Entrega dos produtos									
	Empresa		Terceirizada		Transportadora		Outra		Total	
		%		%		%		%		%
MS	5	55,6	3	33,3	1	11,1	0,0	0,0	9	100,0
%	11,4	6,9	23,1	4,2	8,3	1,4	0,0	0,0	12,5	
Satisfeito	33	60,0	10	18,2	9	16,4	3	5,5	55	100,0
%	75,0	45,8	76,9	13,9	75,0	12,5	100,0	4,2	76,4	
Indif	6	100,0		0,0		0,0		0,0	6	100,0
%	13,6	8,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,3	
Insat		0,0		0,0	2	100,0		0,0	2	100,0
%	0,0	0,0	0,0	0,0	16,7	2,8	0,0	0,0	2,8	
Total	44	61,1	13	18,1	12	16,7	3	4,2	72	100,0
%	100,0	61,1	100,0	18,1	100,0	16,7	100,0	4,2	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

A Tabela 36 apresenta a opinião do varejista em relação à margem de erro cometida na entrega dos produtos.

Tabela 36 Margem de erro na entrega dos produtos.

Fornecedor	Margem de erro cometida na entrega						Total	
	Sempre boa	%	Boa	%	Ruim	%		%
Nestlé	4	18,2	17	77,3	1	4,5	22	100,0
%	25,0	5,6	30,9	23,6	100,0	1,4	30,6	
Unilever	3	20,0	12	80,0		0,0	15	100,0
%	18,8	4,2	21,8	16,7	0,0	0,0	20,8	
Parmalat	3	30,0	7	70,0		0,0	10	100,0
%	18,8	4,2	12,7	9,7	0,0	0,0	13,9	
Outros	6	24,0	19	76,0	0	0,0	25	100,0
%	37,5	8,3	34,5	26,4	0,0	0,0	34,7	
Total	16	22,2	55	76,4	1	1,4	72	100,0
%	100,0	22,2	100,0	76,4	100,0	1,4	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

A Nestlé recebe avaliação “ruim” por um dos respondentes. As demais empresas têm suas margens de erros na entrega avaliadas nas opções “boa” e “sempre boa”.

Na Tabela 37 estão apresentados os prazos de entrega dos produtos pelos canais de distribuição.

Tabela 37 Prazos de entrega dos produtos.

Fornecedor	Prazos de entrega								Total	%
	1 dia	%	2 a 3	%	4 a 5	%	mais de 5	%		
Nestlé	8	36,4	12	54,5	1	4,5	1	4,5	22	100,0
%	29,6	11,1	33,3	16,7	25,0	1,4	20,0	1,4	30,6	
Unilever	5	33,3	6	40,0	2	13,3	2	13,3	15	100,0
%	18,5	6,9	16,7	8,3	50,0	2,8	40,0	2,8	20,8	
Parmalat	6	60,0	4	40,0		0,0		0,0	10	100,0
%	22,2	8,3	11,1	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0	13,9	
Outros	8	32,0	14	56,0	1	4,0	2	8,0	25	100,0
%	29,6	11,1	38,9	19,4	25,0	1,4	40,0	2,8	34,7	
Total	27	37,5	36	50,0	4	5,6	5	6,9	72	100,0
%	100,0	37,5	100,0	50,0	100,0	5,6	100,0	6,9	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

Em 50% dos casos, a entrega é realizada de 2 a 3 dias após a realização do pedido. Na Tabela 38 observa-se que apenas as lojas com até 2 check-outs e as lojas com 3 a 9 check-outs possuem prazos de entrega de mais de 5 dias.

Tabela 38 Prazos de entrega dos produtos e o número de check-outs da loja.

Número de Check-outs	Prazos de entrega								Total	%
	1 dia	%	2 a 3	%	4 a 5	%	mais de 5	%		
Até 2 CO	15	45,5	17	51,5		0,0	1	3,0	33	100,0
%	55,6	20,8	47,2	23,6	0,0	0,0	20,0	1,4	45,8	
De 3 a 9 CO	10	30,3	17	51,5	2	6,1	4	12,1	33	100,0
%	37,0	13,9	47,2	23,6	50,0	2,8	80,0	5,6	45,8	
10 ou mais CO	2	33,3	2	33,3	2	33,3		0,0	6	100,0
%	7,4	2,8	5,6	2,8	50,0	2,8	0,0	0,0	8,3	
Total	27	37,5	36	50,0	4	5,6	5	6,9	72	100,0
%	100,0	37,5	100,0	50,0	100,0	5,6	100,0	6,9	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

A flexibilidade nos prazos de pagamento é inexistente ou tem incidência de encargos financeiros principalmente em lojas com menor número de check-outs, como mostra a Tabela 39.

Tabela 39 Flexibilidade nos prazos de pagamento e o número de check-outs da loja.

Número de Check-outs	Flexibilidade nos prazos para pagamento									
	Existe normalmente		Relacionada ao volume		Incidência de encargos		Inexistente		Total	
		%		%		%		%		%
Até 2 CO	3	9,1	5	15,2	15	45,5	10	30,3	33	100,0
%	16,7	4,2	45,5	6,9	50,0	20,8	76,9	13,9	45,8	
De 3 a 9 CO	12	36,4	6	18,2	12	36,4	3	9,1	33	100,0
%	66,7	16,7	54,5	8,3	40,0	16,7	23,1	4,2	45,8	
10 ou mais CO	3	50,0	0	0,0	3	50,0	0	0,0	6	100,0
%	16,7	4,2	0,0	0,0	10,0	4,2	0,0	0,0	8,3	
Total	18	25,0	11	15,3	30	41,7	13	18,1	72	100,0
%	100,0	25,0	100,0	15,3	100,0	41,7	100,0	18,1	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

Na Tabela 40 verifica-se que, em 47,2% dos casos, os prazos de pagamento disponibilizados pelos fornecedores são de 22 a 28 dias e em 29,2% dos casos, sobre qualquer prazo disponibilizado incidem encargos financeiros.

Tabela 40 Prazos de pagamento e o número de check-outs da loja.

Número de Check-outs	Prazos para pagamento											
	7 a 14		15 a 21		22 a 28		mais de 28		c/ encargos		Total	
		%		%		%		%		%		%
Até 2 CO	3	9,1	6	18,2	9	27,3	3	9,1	12	36,4	33	100,0
%	100,0	4,2	54,5	8,3	26,5	12,5	100,0	4,2	57,1	16,7	45,8	
De 3 a 9 CO	0,0	0,0	5	15,2	19	57,6	0,0	0,0	9	27,3	33	100,0
%	0,0	0,0	45,5	6,9	55,9	26,4	0,0	0,0	42,9	12,5	45,8	
10 ou mais CO	0,0	0,0	0,0	0,0	6	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	6	100,0
%	0,0	0,0	0,0	0,0	17,6	8,3	0,0	0,0	0,0	0,0	8,3	
Total	3	4,2	11	15,3	34	47,2	3	4,2	21	29,2	72	100,0
%	100,0	4,2	100,0	15,3	100,0	47,2	100,0	4,2	100,0	29,2	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

A Tabela 41 mostra que a Nestlé tem uma postura menos flexível em relação à negociação de preços e margens com o varejista e a Tabela 42 mostra que as negociações são flexíveis nas lojas com 10 ou mais check-outs e tendem para a inflexibilidade nas lojas com até 2 check-outs.

Tabela 41 Flexibilidade na negociação de preços e margens pelos fornecedores.

Fornecedor	Flexibilidade na negociação de preços e margens									
	Flexível		Flexível às vezes		Inflexível		Flex. Rel. c/volume		Total	
		%		%		%		%		%
Nestlé	2	9,1	6	27,3	9	40,9	5	22,7	22	100,0
%	12,5	2,8	46,2	8,3	40,9	12,5	23,8	6,9	30,6	
Unilever	5	33,3	3	20,0	4	26,7	3	20,0	15	100,0
%	31,3	6,9	23,1	4,2	18,2	5,6	14,3	4,2	20,8	
Parmalat	3	30,0	1	10,0	3	30,0	3	30,0	10	100,0
%	18,8	4,2	7,7	1,4	13,6	4,2	14,3	4,2	13,9	
Outros	6	24,0	3	12,0	6	24,0	10	40,0	25	100,0
%	37,5	8,3	23,1	4,2	27,3	8,3	47,6	13,9	34,7	
Total	16	22,2	13	18,1	22	30,6	21	29,2	72	100,0
%	100,0	22,2	100,0	18,1	100,0	30,6	100,0	29,2	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

Tabela 42 Flexibilidade na negociação de preços e margens e o número de CO.

Número de Check-outs	Flexibilidade na negociação de preços e margens									
	Flexível		Flexível às vezes		Inflexível		Flex. Rel. c/volume		Total	
		%		%		%		%		%
Até 2 CO	4	12,1	6	18,2	16	48,5	7	21,2	33	100,0
%	25,0	5,6	46,2	8,3	72,7	22,2	33,3	9,7	45,8	
De 3 a 9 CO	6	18,2	7	21,2	6	18,2	14	42,4	33	100,0
%	37,5	8,3	53,8	9,7	27,3	8,3	66,7	19,4	45,8	
10 ou mais CO	6	100,0		0,0		0,0		0,0	6	100,0
%	37,5	8,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	8,3	
Total	16	22,2	13	18,1	22	30,6	21	29,2	72	100,0
%	100,0	22,2	100,0	18,1	100,0	30,6	100,0	29,2	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

Na Tabela 43 visualiza-se que as trocas de produtos são realizadas, em alguns casos, em 50% das vezes. A Tabela 44 mostra a realização das trocas em comparação ao número de check-outs das lojas.

Tabela 43 Troca de produtos vencidos/avariados pelo fornecedor.

Fonte: Dados primários da pesquisa

Fornecedor	Troca de produtos vencidos/avariados								Total	%
	Sempre	%	Alguns casos	%	Não	%	Sem opinião	%		
Nestlé	3	13,6	13	59,1	5	22,7	1	4,5	22	100,0
%	13,6	4,2	36,1	18,1	41,7	6,9	50,0	1,4	30,6	
Unilever	2	13,3	9	60,0	3	20,0	1	6,7	15	100,0
%	9,1	2,8	25,0	12,5	25,0	4,2	50,0	1,4	20,8	
Parmalat	4	40,0	5	50,0	1	10,0		0,0	10	100,0
%	18,2	5,6	13,9	6,9	8,3	1,4	0,0	0,0	13,9	
Outros	13	52,0	9	36,0	3	12,0		0,0	25	100,0
%	59,1	18,1	25,0	12,5	25,0	4,2	0,0	0,0	34,7	
Total	22	30,6	36	50,0	12	16,7	2	2,8	72	100,0
%	100,0	30,6	100,0	50,0	100,0	16,7	100,0	2,8	100,0	100,0

Tabela 44 Troca de produtos vencidos/avariados e o número de check-outs da loja.

Número de Check-outs	Troca de produtos vencidos/avariados								Total	%
	Sempre	%	Alguns casos	%	Não	%	Sem opinião	%		
Até 2 CO	10	30,3	9	27,3	12	36,4	2	6,1	33	100,0
%	45,5	13,9	25,0	12,5	100,0	16,7	100,0	2,8	45,8	
De 3 a 9 CO	9	27,3	24	72,7		0,0		0,0	33	100,0
%	40,9	12,5	66,7	33,3	0,0	0,0	0,0	0,0	45,8	
10 ou mais CO	3	50,0	3	50,0		0,0		0,0	6	100,0
%	13,6	4,2	8,3	4,2	0,0	0,0	0,0	0,0	8,3	
Total	22	30,6	36	50,0	12	16,7	2	2,8	72	100,0
%	100,0	30,6	100,0	50,0	100,0	16,7	100,0	2,8	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

Observa-se que a não realização de trocas ocorre apenas em lojas com até 2 check-outs. Nas lojas com 3 a 9 check-outs, as trocas são sempre realizadas em 27,3% dos casos e nas lojas com 10 ou mais check-outs, as trocas são sempre realizadas em 50% dos casos.

4.3.3 Atendimento prestado pelo fornecedor

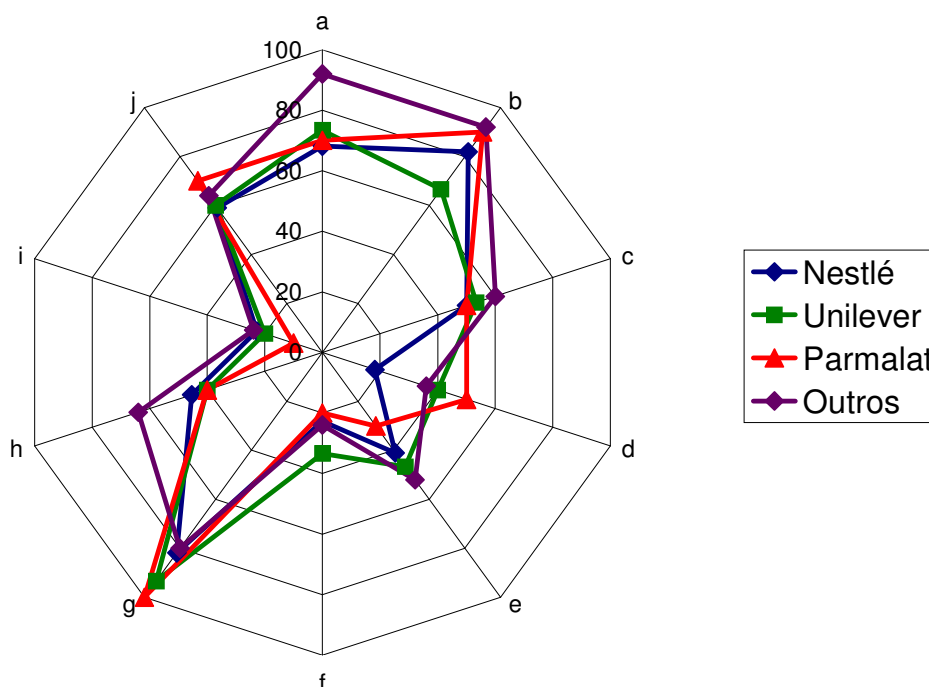


Figura 41 Postura do vendedor representante do fabricante.

Legenda para análise da postura do vendedor:

- a. Preocupa-se com os espaços destinados à exposição de produtos
- b. Vai até à área de vendas durante a visita
- c. Demonstra preocupação com o rodízio de mercadorias para evitar problemas com prazos de validade
- d. Negocia espaços para alocação de produtos nas gôndolas
- e. Negocia espaços extras para a promoção de produtos
- f. Demonstra preocupação com espaço e cuidados na estocagem dos produtos
- g. Sempre oferece toda a linha de produtos que representa
- h. Disponibiliza material promocional adequado à loja
- i. Faz a abordagem com degustação de produtos
- j. Utiliza técnicas de negociação para obter pedido de maior volume

A Figura 41 apresenta a distribuição gráfica do número ponderado de respostas dadas a cada atributo pesquisado. Observa-se uma certa homogeneidade nas respostas, resultado de posturas muito parecidas adotadas pelos vendedores de todos os fabricantes.

Na Tabela 45, observa-se que a melhor média está no item g – “sempre oferece toda a linha que representa” que apresenta forte homogeneidade, observado o valor do desvio-padrão; a segunda melhor média é do item b – “vai até à área de vendas durante a visita” que apresenta, também, forte homogeneidade; e a terceira melhor média é a do item a – “preocupa-se com os espaços destinados à exposição de produtos”, com forte homogeneidade de respostas às categorias de fabricantes.

Tabela 45 Postura do vendedor - fabricante: média e desvio-padrão.

Postura do vendedor		
Ações	Média	Desvio padrão
a	75,9	10,96
b	82,6	11,51
c	54,9	15,64
d	36,0	13,29
e	42,4	9,42
f	25,0	5,79
g	88,8	9,52
h	47,4	11,39
i	19,2	6,34
j	63,3	4,97

Fonte: Dados primários da pesquisa

Quando se cruzam os dados da postura do vendedor com as categorias de número de check-outs de lojas, obtém-se o resultado pode ser visualizado na Figura 42. As lojas com 10 ou mais check-outs são abordadas pelos vendedores de maneira diferenciada, ficando as lojas com 3 a 9 check-outs com um tratamento intermediário e as lojas com até 2 check-outs com um tratamento menos esmerado. A exceção é o atributo g – “sempre oferece toda a linha de produtos que representa”, onde o vendedor adota uma postura idêntica para todas as lojas que visita.

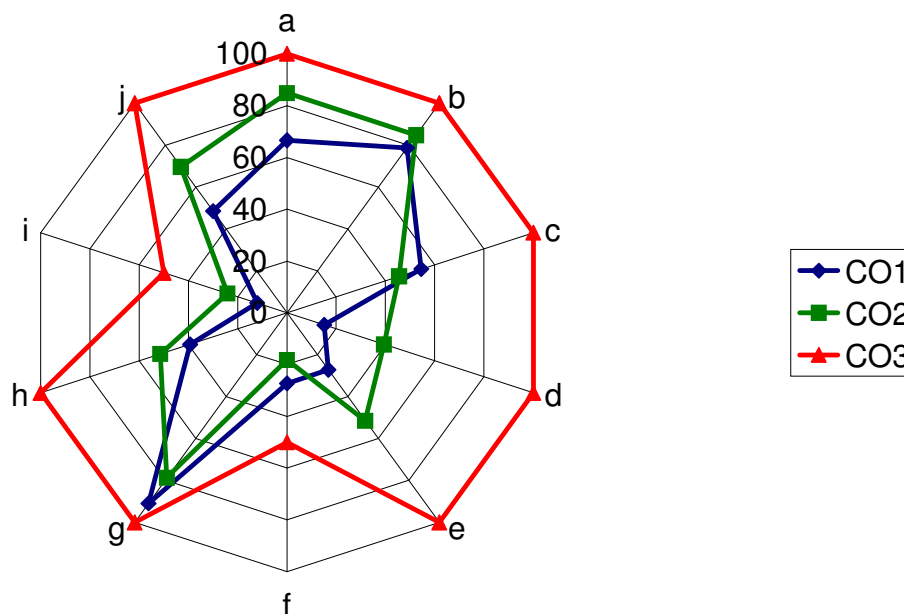


Figura 42 Postura do vendedor de acordo com o número de check-outs da loja.

Na Tabela 46, repetindo a ordem de classificação das médias observadas na Tabela 45, mas considerando-se a categorização de lojas por número de check-outs, a melhor média está no item g – “sempre oferece toda a linha que representa” que apresenta forte homogeneidade considerado o seu desvio-padrão; a segunda melhor média é do item b – “vai até à área de vendas durante a visita” que apresenta, também, forte homogeneidade; e a terceira melhor média é a do item a – “preocupa-se com os espaços destinados à exposição de produtos”, com razoável homogeneidade de respostas observado o desvio-padrão, entretanto, estando sua classificação assegurada em função da fraca homogeneidade das respostas com as melhores médias subseqüentes.

Exploratoriamente, analisando a variabilidade da postura dos vendedores em relação à classificação de lojas (de acordo com seu número de check-outs), observa-se os valores das médias e desvios-padrão das suas ações, como mostra a Tabela 47.

Tabela 46 Postura do vendedor – check-outs: média e desvio-padrão.

Postura do vendedor		
Ações	Média	Desvio padrão
a	83,8	16,69
b	87,9	10,93
c	66,7	29,22
d	51,5	43,70
e	59,6	37,03
f	31,8	16,39
g	89,9	10,64
h	63,6	32,07
i	28,8	19,34
j	72,7	25,89

Fonte: Dados primários da pesquisa

Tabela 47 Média e desvio-padrão das ações do vendedor nas classificações de loja.

Ações do Vendedor			
Class. Loja	Média	N	Desvio Padrão
CO1	46,06	10	26,76
CO2	54,85	10	24,09
CO3	90,00	10	21,08
Total	63,64	30	30,22

Fonte: Dados primários da pesquisa

Para avaliar a existência de diferença nas posturas dos vendedores nas diferentes classificações de loja, utiliza-se o teste F (ANOVA).

Antes da aplicação deste teste, analisam-se os dados pelo teste de Levene, com o objetivo de verificar a homogeneidade da variabilidade ou sua homocedasticidade. O “p” do teste de Levene é igual a 0,595 que, sendo maior que 0,05 informa a existência da homogeneidade necessária à aplicação do teste F (ANOVA).

Na aplicação do teste F (ANOVA) para comparar as médias das posturas de atendimento dos vendedores nos três grupos de classificação de lojas quanto ao número de check-outs, obtém-se $F=9,31$, graus de liberdade (2;27) e $p=0,0008$. Assim, a um nível de significância de 0,05 se pode afirmar que há diferença nas médias das posturas nos grupos.

A postura da empresa fornecedora no momento do atendimento ao varejista está demonstrada na Figura 43.

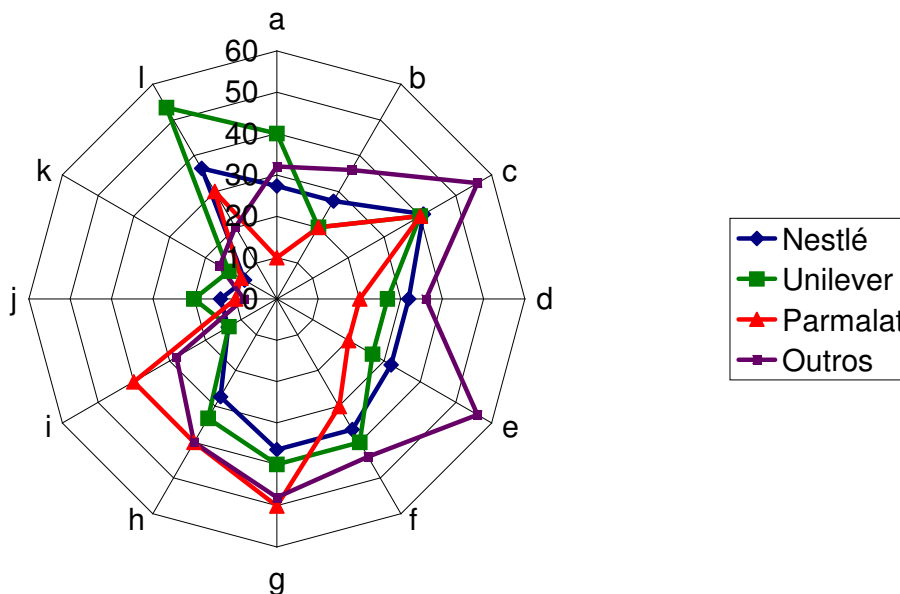


Figura 43 Postura da empresa representante do fabricante.

Legenda para análise da postura da empresa:

- a. Apresenta estratégias de exposição de produtos nas gôndolas
- b. Sugere estratégias de preços para os produtos
- c. Faz recomendações para a utilização de espaços extras
- d. Atenta para o rodízio de produtos para evitar o vencimento do prazo de validade
- e. Disponibiliza repositores para o trabalho de reposição de produtos na loja
- f. Disponibiliza material promocional adequado ao perfil dos clientes da loja
- g. Concede descontos promocionais
- h. Bonifica produtos
- i. Apresenta convites para participação em eventos (convenções e/ou feiras)
- j. Realiza concursos de vendas com prêmios para sua loja
- k. Faz degustação de produtos e abordagem na loja
- l. Não realiza nenhuma atividade

A postura da empresa fornecedora, avaliada pelas visitas às lojas dos gerentes, coordenadores e/ou supervisores dos vendedores, além do envio de materiais com instruções diversas sobre o produto, sua manipulação, exposição, precificação, entre outros, resulta no que pode ser visualizado na Figura 43, onde se observam comportamentos semelhantes na avaliação das empresas, com os destaques:

- ⊖ O item c – “faz recomendações para a utilização de espaços extras” e o item e – “disponibiliza repositores para o trabalho de reposição de produtos na loja” é de maior preocupação das empresas classificadas como “outros”;
- ⊖ O item a – “apresenta estratégia de exposição de produtos nas gôndolas” e o item l – “não realiza nenhuma atividade” apresentaram maior número proporcional para o fabricante Unilever.
- ⊖ O item i – “apresenta convites para participação em eventos” é mais freqüente para o fabricante Parmalat.

Tabela 48 Postura da empresa - fabricante: média e desvio-padrão.

Postura da empresa		
Ações	Média	Desvio padrão
a	27,3	12,68
b	25,8	7,60
c	44,2	7,86
d	28,6	6,90
e	33,6	15,68
f	37,6	5,94
g	43,6	6,47
h	35,2	6,12
i	23,7	12,82
j	12,9	5,27
k	12,1	3,17
l	34,9	14,00

Fonte: Dados primários da pesquisa

A Tabela 48 mostra que a melhor média está no item c – “faz recomendação para a utilização de espaços extras” que apresenta forte homogeneidade, observado o seu desvio-padrão; a segunda melhor média é do item g – “concede descontos

promocionais” que apresenta, também, forte homogeneidade; e a terceira melhor média é a do item f – “disponibiliza material promocional adequado ao perfil dos clientes da loja”, com forte homogeneidade de respostas às categorias de fabricantes.

Na Figura 44, verifica-se que a postura da empresa é mais agressiva com as lojas com 10 ou mais check-outs e pouco representativa com as lojas de até 2 check-outs.

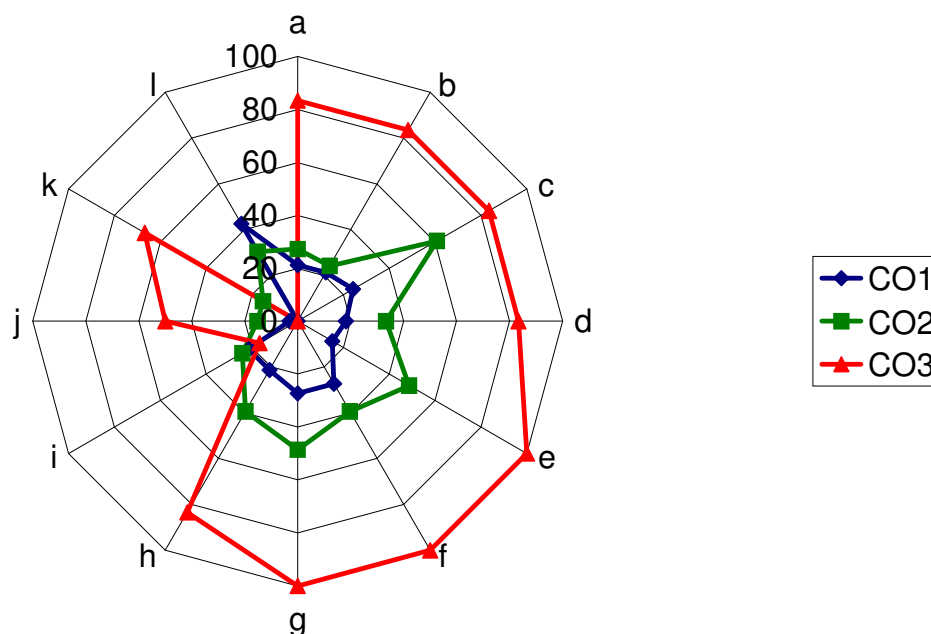


Figura 44 Postura da empresa de acordo com o número de check-outs da loja.

A análise das médias, apresentada na Tabela 49, mostra que a melhor média está no item g – “concede descontos promocionais” que mostra existir fraca homogeneidade observado o seu desvio-padrão; a segunda melhor média é do item f – “disponibiliza material promocional adequado à loja” que apresenta, também, fraca homogeneidade; e a terceira melhor média é a do item e – “disponibiliza reposidores para o trabalho de reposição de produtos na loja”, com fraca homogeneidade de respostas respeitando-se a categorização das lojas por número de check-outs. Mesmo com a ocorrência de fraca homogeneidade nas respostas com as melhores médias, a classificação está mantida pela ocorrência de fraca homogeneidade nas médias mais significativas.

Tabela 49 Postura da empresa – check-outs: média e desvio-padrão.

Postura da empresa		
Ações	Média	Desvio padrão
a	43,9	34,25
b	42,9	35,02
c	56,1	29,81
d	44,9	34,09
e	54,5	42,75
f	55,6	38,96
g	58,6	37,40
h	48,0	31,94
i	20,7	3,81
j	22,7	24,38
k	27,3	34,95
l	24,2	21,85

Fonte: Dados primários da pesquisa

Analisando-se, exploratoriamente, a variabilidade da postura das empresas em relação à classificação de lojas de acordo com o seu número de check-outs observa-se os valores das médias de desvios-padrão das ações demonstrados na Tabela 50.

Tabela 50 Média e desvio-padrão das ações das empresas nas classificações de loja.

Ações da Empresa			
Class. Loja	Média	N	Desvio Padrão
CO1	22,04	11	9,50
CO2	33,84	12	13,97
CO3	77,27	11	25,03
Total	44,07	34	29,15

Fonte: Dados primários da pesquisa

Utiliza-se, então, o teste F (ANOVA) para avaliar a existência de diferença nas posturas adotadas pelas empresas no atendimento às 3 classificações de lojas adotadas pela pesquisa.

Antes da aplicação do teste, os dados são analisados pelo teste de Levene para verificação da sua homocedasticidade. Chega-se ao “p” de Levene de 0,0579 que,

sendo maior que 0,05 informa a existência da homogeneidade necessária à aplicação do teste F (ANOVA).

Utiliza-se, então, o teste F (ANOVA) para comparar as médias das posturas de atendimento dos fabricantes nos três grupos de classificação de lojas quanto ao número de chek-outs, obtendo-se $F=31,17$; graus de liberdade (2;31) e $p=0,000000038$. Portanto, a um nível de significância α de 0,05 se pode afirmar que há diferença nas médias das posturas das empresas nos grupos.

A postura da empresa fornecedora quando do lançamento de produtos está demonstrada na Figura 45.

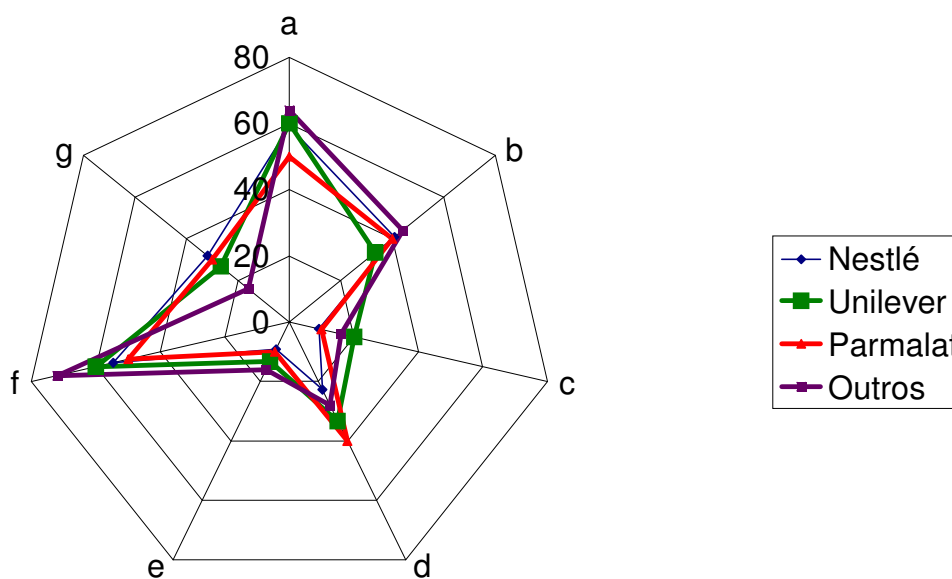


Figura 45 Postura da empresa no lançamento de produtos.

Legenda para análise da postura da empresa no lançamento de produtos:

- a. Negocia condições especiais de preço para o lançamento
- b. Bonifica produtos para o lançamento
- c. Promove degustação/abordagem com o produto na loja

- d. Negocia espaços extras especiais para a divulgação do lançamento
- e. Negocia espaço na gôndola para o lançamento
- f. Apresenta material promocional para o lançamento
- g. Não realiza atividades para o lançamento de produtos

A Figura 45 mostra que a postura das empresas pesquisadas quando do lançamento de novos produtos é idêntica de uma forma geral. Na Tabela 51 observa-se que a melhor média está no item f – “apresenta material promocional para o lançamento” que apresenta forte homogeneidade, observado o valor do seu desvio-padrão; a segunda melhor média é do item a – “negocia condições especiais de preço para o lançamento” que apresenta, também, forte homogeneidade; e a terceira melhor média é a do item b – “bonifica produtos para o lançamento”, com forte homogeneidade de respostas às categorias de fabricantes.

Tabela 51 Postura no lançamento de produtos – fabricante: média e desvio-padrão.

Lançamento produtos		
Ações	Média	Desvio padrão
a	58,3	5,91
b	39,6	4,49
c	13,8	5,16
d	31,0	7,39
e	12,1	3,17
f	59,1	9,50
g	26,1	7,08

Fonte: Dados primários da pesquisa

Avaliando-se a postura das empresas pesquisadas, quando do lançamento de novos produtos, em relação ao número de check-outs das lojas atendidas, como está demonstrado na Figura 46, observa-se a realização de praticamente todas as atividades pesquisadas nas lojas com 10 ou mais check-outs, a não realização de atividades (item g) em quase 50% das lojas com até 2 check-outs e a realização das atividades a – “negocia condições especiais de preço para o lançamento” e f – “apresenta material promocional para o lançamento” em grande parte das lojas.

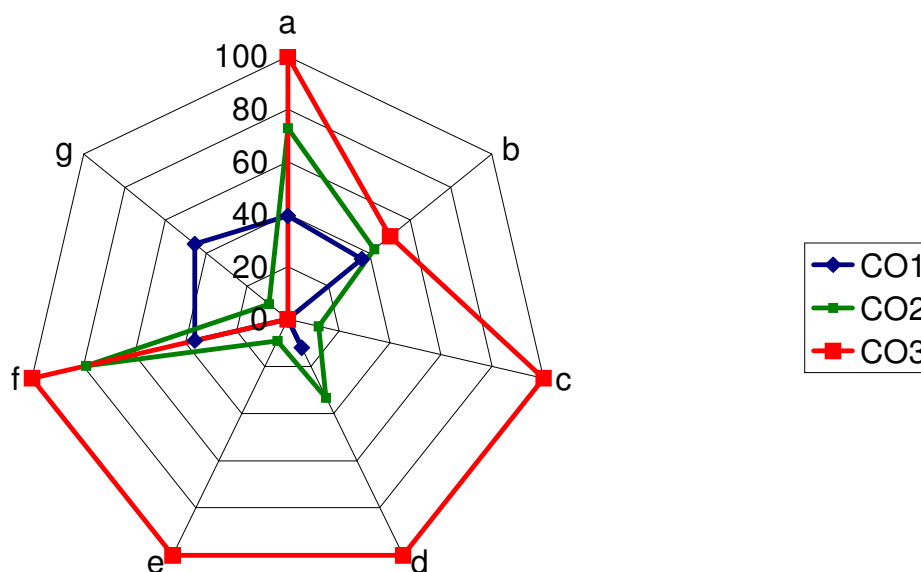


Figura 46 Postura no lançamento de produtos e o número de check-outs da loja.

A Tabela 52 mostra que, respeitando-se a categorização das lojas por número de check-outs, a melhor média está no item f – “apresenta material promocional para o lançamento” que apresenta fraca homogeneidade; a segunda melhor média é do item a – “negocia condições especiais de preço para o lançamento” que apresenta, também, fraca homogeneidade; e a terceira melhor média é a do item b – “bonifica produtos para o lançamento”, que, apesar de apresentar um valor nominal inferior ao item d, possui forte homogeneidade considerado o seu desvio-padrão.

Exploratoriamente, analisando-se a variabilidade das ações das empresas no momento do lançamento de produtos em relação à classificação de lojas (de acordo com o número de check-outs), observa-se os valores das médias e desvios-padrão da Tabela 53.

Tabela 52 Ações no lançamento de produtos – número de check-outs da loja: média e desvio-padrão.

Lançamento produtos		
Ações	Média	Desvio padrão
a	70,7	30,35
b	42,9	6,83
c	37,4	54,57
d	48,5	45,86
e	36,4	55,30
f	71,7	32,40
g	18,2	24,05

Fonte: Dados primários da pesquisa

Tabela 53 Média e desvio-padrão das ações de lançamento de produtos nas classificações de loja.

Ações no Lançamento de Produtos			
Class. Loja	Média	N	Desvio Padrão
CO1	33,94	5	12,75
CO2	36,80	7	29,56
CO3	91,67	6	20,41
Total	54,29	18	34,79

Fonte: Dados primários da pesquisa

Para avaliar se existe diferença nas ações realizadas pelas empresas no momento do lançamento de produtos nas diferentes classificações de loja, utiliza-se o teste F (ANOVA).

Entretanto, antes da sua aplicação, os dados são analisados pelo teste de Levene. O “p” de Levene é 0,1436 e, sendo maior de 0,05, atesta a existência da homogeneidade necessária à aplicação do teste F (ANOVA).

Na aplicação do teste F (ANOVA) para comparar as médias das ações das empresas no momento do lançamento de produtos nos três grupos de classificação de lojas, obtém-se $F=11,84$, graus de liberdade (2;15) e $p=0,0008$. Assim, a um nível de significância de 0,05 se pode afirmar que há diferença nas médias das ações nos grupos.

A postura da empresa fornecedora quando da retirada de produtos do mercado está apresentada na Figura 47.

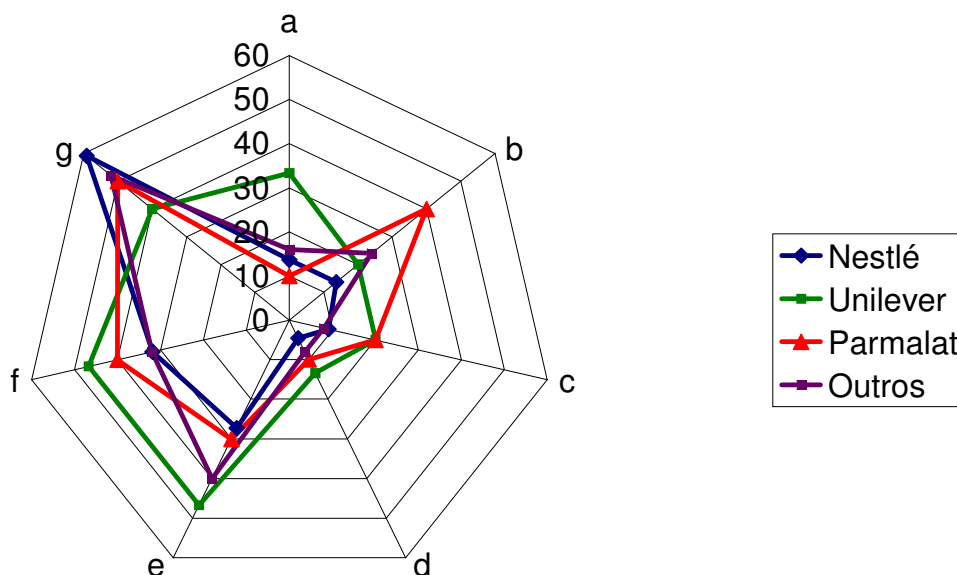


Figura 47 Postura da empresa na retirada de produtos (de linha).

Legenda para análise da postura da empresa na retirada de produtos:

- a. Comunica a retirada com antecedência
- b. Realiza a troca de produtos em estoque por outros produtos
- c. Fornece informações sobre os motivos
- d. Recolhe o estoque de produtos
- e. Sugere estratégia promocional para a venda dos produtos em estoque
- f. Concede descontos para impulsionar a venda dos produtos
- g. Não realiza nenhuma atividade

As empresas citadas na pesquisa, como pode ser visualizado no item g – “não faz nenhuma atividade” da Figura 47 não se preocupam muito com o momento de

retirada de um produto de sua linha de fabricação. Alguns destaques merecem observações: a Unilever é a empresa que mais comunica a retirada com antecedência – item a; a Parmalat é a empresa que mais realiza troca de produtos em estoque por outros produtos – item b; e a Unilever é também a que mais se preocupa em sugerir estratégias promocionais para a venda dos produtos em estoque – item e – e a que mais concede descontos para impulsionar a venda dos produtos – item f.

A Tabela 54 mostra que a melhor média está no item g – “não faz nenhuma atividade” que apresenta forte homogeneidade, observado o seu desvio-padrão; a segunda melhor média é do item f – “dá descontos para impulsionar a venda dos produtos” que apresenta, também, forte homogeneidade; e a terceira melhor média é a do item e – “sugere estratégia promocional para venda dos produtos em estoque”, com forte homogeneidade de respostas às categorias de fabricantes.

Tabela 54 Postura na retirada de produtos – fabricante: média e desvio-padrão.

Retirada produtos		
Ações	Média	Desvio padrão
a	18,2	10,36
b	24,4	11,24
c	14,3	6,63
d	9,0	3,68
e	36,0	8,98
f	37,6	7,14
g	50,3	7,88

Fonte: Dados primários da pesquisa

Na confrontação da postura na retirada de produtos com o número de check-outs da loja, como apresentado na Figura 48, verifica-se que nas lojas com até 2 check-outs praticamente não são realizadas atividades nesse momento e, mais uma vez, nas lojas com 10 ou mais check-outs, observa-se a realização de diversas atividades quando as empresas retiram um produto no mercado, ficando as lojas com 3 a 9 check-outs em uma posição intermediária de ação por essas empresas.

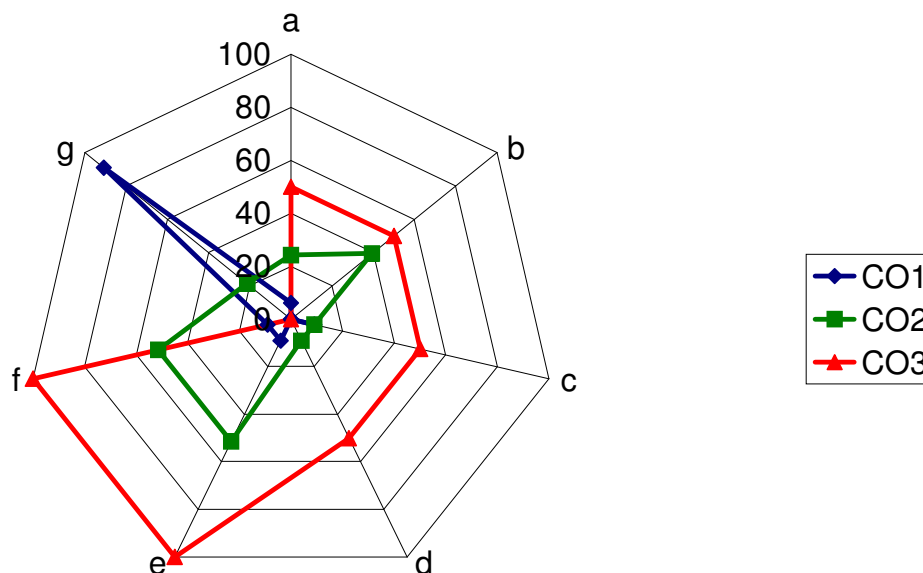


Figura 48 Postura na retirada de produtos e o número de check-outs da loja.

A Tabela 55 mostra que, respeitando-se a categorização das lojas por número de check-outs, as melhores médias estão nos itens e – “sugere estratégia promocional para venda dos produtos em estoque” que apresenta fraca homogeneidade e f – “dá descontos para impulsionar a venda dos produtos” que apresenta, também, fraca homogeneidade; e a segunda melhor média é a do item g – “não faz nenhuma atividade”, com fraca homogeneidade de respostas. Apesar da fraca homogeneidade nas melhores médias, considerado os seus desvios-padrão, a classificação é mantida em função da fraca homogeneidade das respostas com as subseqüentes melhores médias.

Uma análise exploratória da variabilidade das ações das empresas na retirada de produtos do mercado em relação à classificação das lojas adotada na pesquisa mostra os valores das médias e desvios-padrão apresentados na Tabela 56.

Tabela 55 Ações na retirada de produtos – número de check-outs loja: média e desvio-padrão.

Retirada produtos		
Ações	Média	Desvio padrão
a	26,8	22,08
b	29,8	26,35
c	22,7	23,62
d	19,7	26,63
e	53,5	45,49
f	53,5	45,49
g	37,4	47,56

Fonte: Dados primários da pesquisa

Tabela 56 Média e desvio-padrão das ações na retirada de produtos nas classificações de loja.

Ações na Retirada de Produtos			
Class. Loja	Média	N	Desvio Padrão
CO1	24,85	5	36,95
CO2	29,44	7	18,24
CO3	66,67	6	25,82
Total	40,57	18	31,61

Fonte: Dados primários da pesquisa

Para avaliar se existe diferença nas ações realizadas pelas empresas no momento da retirada de produtos do mercado nas diferentes classificações de lojas, utiliza-se o teste F (ANOVA). Porém, antes da aplicação deste teste, executa-se uma análise dos dados pelo teste de Levene com o objetivo de verificar a homogeneidade da variabilidade. O “p” de Levene é identificado como 0,3772 que, sendo maior do que 0,05 informa a existência da homogeneidade necessária à aplicação do teste F (ANOVA).

Na comparação das médias das ações na retirada de produtos do mercado nos três grupos de classificação de lojas com a utilização do teste F (ANOVA), obtém-se $F=4,30$, graus de liberdade (2;15) e $p=0,0333$. Portanto, a um nível de significância de 0,05 se pode afirmar que há diferença nas médias das ações nos grupos.

4.3.4 Responsável pela compra

Na Tabela 57 observa-se que com o aumento de check-outs nas lojas, aumenta a proporção de compradores contratados especificamente para a função.

Tabela 57 Responsável pela compra e o número de check-outs da loja.

Número de Check-outs	Responsável pela compra						Total	%
	Proprietário	%	Comprador	%	Outro	%		
Até 2 CO	8	72,7	3	27,3	0	0,0	11	100,0
%	66,7	33,3	30,0	12,5	0,0	0,0	45,8	
De 3 a 9 CO	4	36,4	5	45,5	2	18,2	11	100,0
%	33,3	16,7	50,0	20,8	100,0	8,3	45,8	
10 ou mais CO	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0
%	0,0	0,0	20,0	8,3	0,0	0,0	8,3	
Total	12	50,0	10	41,7	2	8,3	24	100,0
%	100,0	50,0	100,0	41,7	100,0	8,3	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

Na Tabela 58 verifica-se que 50% das pessoas que realizam as compras possuem escolaridade de 2º grau, incluindo os responsáveis pelas compras de lojas com 10 ou mais check-outs e 29,2% têm ou estão cursando o 3º grau, incluindo 31,8% das pessoas que realizam as compras nas lojas com menos de 10 check-outs.

Tabela 58 Grau de instrução do comprador e o número de check-outs da loja.

Número de Check-outs	Grau de instrução do comprador						Total	%
	1º Grau	%	2º Grau	%	3º Grau	%		
Até 2 CO	3	27,3	5	45,5	3	27,3	11	100,0
%	60,0	12,5	41,7	20,8	42,9	12,5	45,8	
De 3 a 9 CO	2	18,2	5	45,5	4	36,4	11	100,0
%	40,0	8,3	41,7	20,8	57,1	16,7	45,8	
10 ou mais CO	0	0,0	2	100,0	0	0,0	2	100,0
%	0,0	0,0	16,7	8,3	0,0	0,0	8,3	
Total	5	20,8	12	50,0	7	29,2	24	100,0
%	100,0	20,8	100,0	50,0	100,0	29,2	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

Das pessoas que realizam as compras nas lojas, 70,8% não realizaram treinamentos formais para executar a função. Os responsáveis pelas compras das lojas com 10 ou mais check-outs o realizaram, como mostra a Tabela 59.

Tabela 59 Realização de treinamento pelo comprador e o número de CO da loja.

Número de Check-outs	Realização de treinamento pelo comprador				Total	%
	Sim	%	Não	%		
Até 2 CO	3	27,3	8	72,7	11	100,0
%	42,9	12,5	47,1	33,3	45,8	
De 3 a 9 CO	2	18,2	9	81,8	11	100,0
%	28,6	8,3	52,9	37,5	45,8	
10 ou mais CO	2	100,0	0	0,0	2	100,0
%	28,6	8,3	0,0	0,0	8,3	
Total	7	29,2	17	70,8	24	100,0
%	100,0	29,2	100,0	70,8	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

A Tabela 60 mostra que 87,5% das pessoas que realizam as compras nas lojas o fazem há mais de dois anos, incluindo os compradores das lojas com 10 ou mais check-outs.

Tabela 60 Tempo de trabalho do comprador na loja e o número de CO da loja.

Número de Check-outs	Tempo do comprador na loja				Total	%
	De 1 a 2 anos	%	Acima de 2 anos	%		
Até 2 CO	1	9,1	10	90,9	11	100,0
%	33,3	4,2	47,6	41,7	45,8	
De 3 a 9 CO	2	18,2	9	81,8	11	100,0
%	66,7	8,3	42,9	37,5	45,8	
10 ou mais CO	0	0,0	2	100,0	2	100,0
%	0,0	0,0	9,5	8,3	8,3	
Total	3	12,5	21	87,5	24	100,0
%	100,0	12,5	100,0	87,5	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

A Tabela 61 mostra que os responsáveis pelas compras possuem autonomia em 75% dos casos, incluindo as lojas com 10 ou mais check-outs.

Tabela 61 Autonomia do comprador na loja e o número de CO da loja.

Número de Check-outs	Autonomia do comprador					
	Sem restrições		Depende dos valores		Total	%
Até 2 CO	9	81,8	2	18,2	11	100,0
%	50,0	37,5	33,3	8,3	45,8	
De 3 a 9 CO	7	63,6	4	36,4	11	100,0
%	38,9	29,2	66,7	16,7	45,8	
10 ou mais CO	2	100,0	0	0,0	2	100,0
%	11,1	8,3	0,0	0,0	8,3	
Total	18	75,0	6	25,0	24	100,0
%	100,0	75,0	100,0	25,0	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

Na Tabela 62 observa-se a comparação da autonomia com quem exerce a responsabilidade pela compra e apenas um dos proprietários que exerce a função de compras não tem autonomia total, o que ocorre em função da loja ser formada pela união de três sócios.

Tabela 62 Autonomia do comprador na loja e o responsável pela compra.

Responsável pela Compra	Autonomia do comprador					
	Sem restrições		Depende dos valores		Total	%
Proprietário	11	91,7	1	8,3	12	100,0
%	61,1	45,8	16,7	4,2	50,0	
Comprador	5	50,0	5	50,0	10	100,0
%	27,8	20,8	83,3	20,8	41,7	
Outro	2	100,0	0	0,0	2	100,0
%	11,1	8,3	0,0	0,0	8,3	
Total	18	75,0	6	25,0	24	100,0
%	100,0	75,0	100,0	25,0	100,0	100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

4.3.5 Percepção das estratégias pelos varejistas

A Figura 49 apresenta a percepção estratégica da variedade de produtos pelos varejistas em relação ao número de check-outs da loja do respondente.

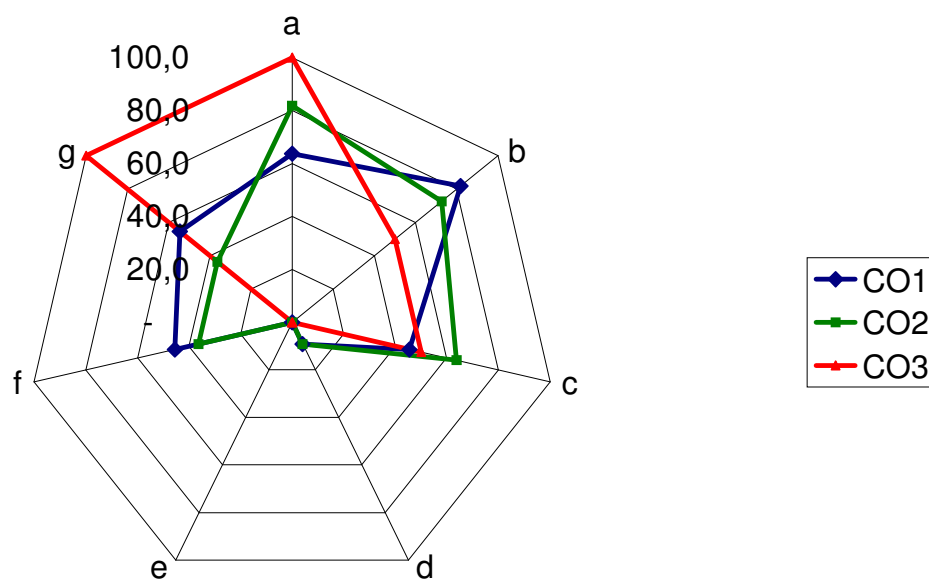


Figura 49 Percepção estratégica da variedade de produtos e o número de check-outs das lojas.

Legenda para análise da percepção estratégica da variedade de produtos:

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| a. Fidelidade à loja | b. Imagem da loja |
| c. Fluxo de tráfego na loja | d. Despesas de vendas e promoções |
| e. Restrições | f. Vantagens diferenciais |
| g. Margens/lucratividade | |

Segundo a percepção dos gerentes das lojas, apresentada na Figura 49, a variedade de produtos impacta positivamente principalmente:

- Nas lojas com 10 ou mais check-outs: na fidelidade do cliente à loja e nas margens/lucratividade dos produtos;
- Nas lojas com 3 a 9 check-outs: na fidelidade do cliente à loja e na imagem da loja;
- Nas lojas com até 2 check-outs: na imagem da loja e na fidelidade do cliente à loja.

A Tabela 63 corrobora o item a - “fidelidade do cliente à loja” como o que apresenta a maior média de indicações, considerada a distribuição de frequência relativa das categorias possíveis de resposta. Seu desvio-padrão mostra existir razoável homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs).

Tabela 63 Variedade: média e desvio-padrão.

Retorno	Variedade	
	Média	Desvio padrão
a	81,8	18,18
b	68,2	16,39
c	53,0	9,46
d	6,1	5,25
e	-	0,00
f	27,3	24,05
g	63,6	32,78

Fonte: Dados primários da pesquisa

O item b – “imagem da loja” apresenta a segunda melhor média com razoável homogeneidade e o item g – “margens/lucratividade dos produtos” possui a terceira melhor média, apresentando, porém, menor homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs), o que coloca a quarta melhor média, conseguida pelo item c – “fluxo de tráfego na loja”, que apresenta forte homogeneidade de respostas considerado do seu desvio-padrão, em posição equivalente ao item g.

Na Figura 50, visualiza-se a percepção estratégica dos varejistas em relação ao sortimento de produtos da loja, de acordo com o número de check-outs da loja.

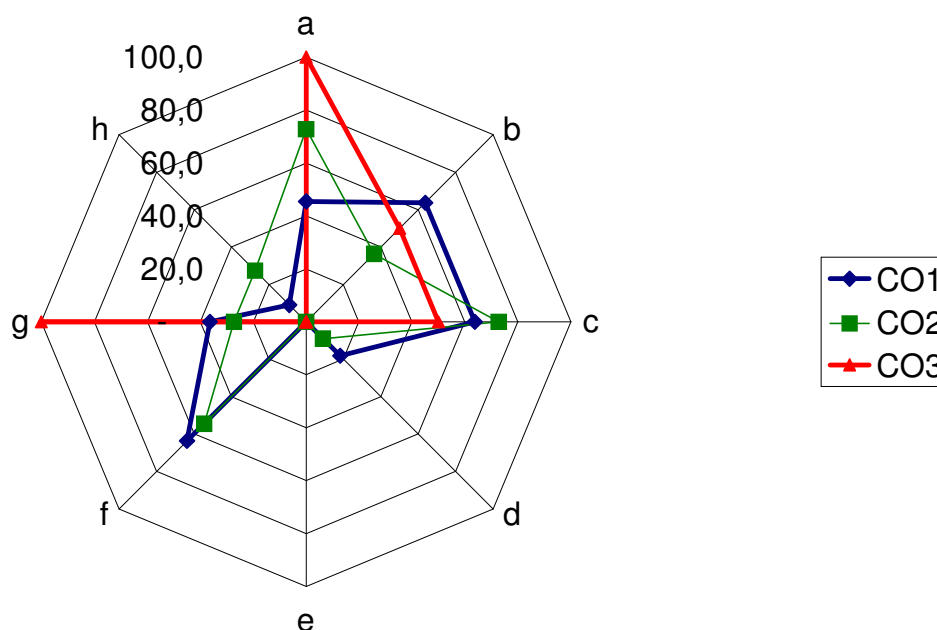


Figura 50 Percepção estratégica do sortimento de produtos e o número de check-outs das lojas.

Legenda para análise da percepção estratégica do sortimento de produtos:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| a. Fidelidade à loja | b. Imagem da loja |
| c. Fluxo de tráfego na loja | d. Despesas de vendas e promoções |
| e. Restrições | f. Vantagens diferenciais |
| g. Margens/lucratividade | h. Custo do produto na área de venda |

Segundo a percepção dos gerentes das lojas visualizada na Figura 50, o sortimento de produtos impacta positivamente principalmente:

- Nas lojas com 10 ou mais check-outs: na fidelidade do cliente à loja e nas margens/lucratividade dos produtos;

- o Nas lojas com 3 a 9 check-outs: na fidelidade do cliente à loja e no fluxo de tráfego na loja;
- o Nas lojas com até 2 check-outs: igualmente na imagem da loja, no fluxo de tráfego na loja e no custo do produto na área de venda da loja.

A Tabela 64 corrobora o item a - “fidelidade do cliente à loja” como o que apresenta a maior média de indicações, considerada a distribuição de frequência relativa das categorias possíveis de resposta. Seu desvio-padrão mostra existir razoável homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs).

Tabela 64 Sortimento: média e desvio-padrão.

Retorno	Sortimento	
	Média	Desvio padrão
a	72,7	27,3
b	50,0	13,6
c	62,1	11,4
d	9,1	9,1
e	0,0	0,0
f	39,4	34,4
g	54,5	39,6
h	12,1	13,9

Fonte: Dados primários da pesquisa

O item c – “fluxo de tráfego na loja” apresenta a segunda melhor média com forte homogeneidade e o item g – “margens/lucratividade dos produtos” possui a terceira melhor média, apresentando, porém, menor homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs), o que o coloca em posição idêntica ao item b – “imagem da loja”, que apresenta média um pouco inferior, porém, maior homogeneidade considerado o seu desvio-padrão.

A Figura 51 mostra a percepção do varejista quanto à disponibilidade de produtos na loja, considerado o número de check-out das lojas.

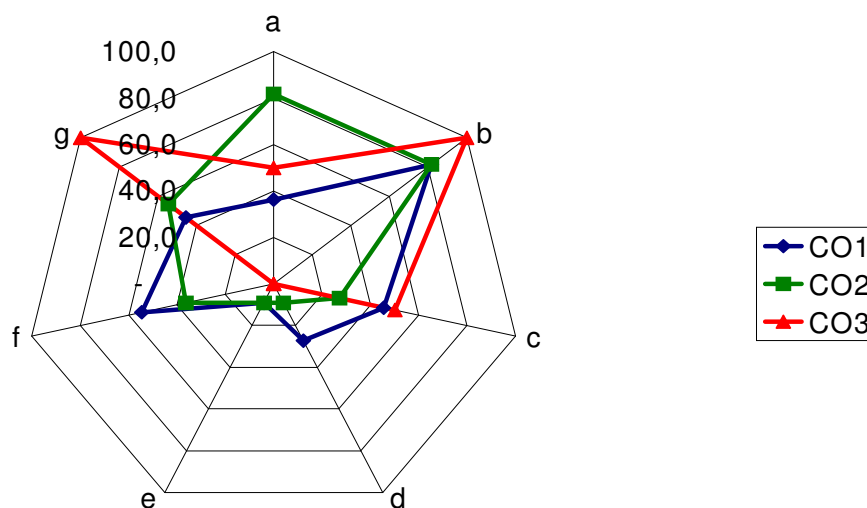


Figura 51 Percepção estratégica da disponibilidade de produtos e o número de check-outs das lojas.

Legenda para análise da percepção estratégica da disponibilidade de produtos:

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| a. Fidelidade à loja | b. Imagem da loja |
| c. Fluxo de tráfego na loja | d. Despesas de vendas e promoções |
| e. Restrições | f. Vantagens diferenciais |
| g. Margens/lucratividade | |

Na percepção dos gerentes das lojas, apresentada na Figura 51, a disponibilidade de produtos na loja impacta positivamente principalmente:

- Nas lojas com 10 ou mais check-outs: na fidelidade do cliente à loja e nas margens/lucratividade dos produtos;
- Nas lojas com 3 a 9 check-outs: na fidelidade do cliente à loja e na imagem da loja;

e Nas lojas com até 2 check-outs: na imagem da loja e em vantagens diferenciais da loja.

A Tabela 65 mostra o item b - “imagem da loja” como o que apresenta a maior média de indicações, considerada a distribuição de frequência relativa das categorias possíveis de resposta. Seu desvio-padrão mostra existir forte homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs).

Tabela 65 Disponibilidade: média e desvio-padrão.

Retorno	Disponibilidade	
	Média	Desvio padrão
a	56,1	23,3
b	87,9	10,5
c	40,9	12,0
d	12,1	13,9
e	6,1	5,2
f	30,3	27,8
g	66,7	29,2

Fonte: Dados primários da pesquisa

O item g – “margens/lucratividade” apresenta a segunda melhor média com razoável homogeneidade e o item a – “fidelidade à loja” possui a terceira melhor média, apresentando, também, razoável homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs).

A Figura 52 apresenta graficamente a percepção do varejista quanto à exposição de produtos na loja, considerado o número de check-out das lojas.

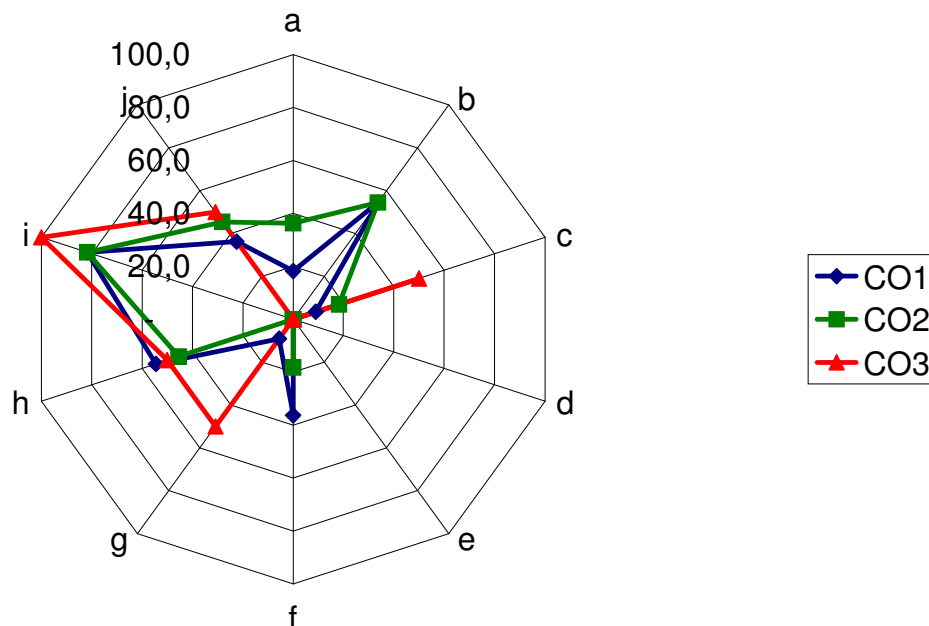


Figura 52 Percepção estratégica da exposição de produtos e o número de check-outs das lojas.

Legenda para análise da percepção estratégica da exposição de produtos:

- | | |
|-----------------------------|--|
| a. Fidelidade à loja | b. Imagem da loja |
| c. Fluxo de tráfego na loja | d. Despesas de vendas e promoções |
| e. Restrições | f. Vantagens diferenciais |
| g. Margens/lucratividade | h. Acessibilidade do cliente |
| i. Compra por impulso | j. Ticket médio (valor médio de cada compra) |

Na percepção dos gerentes das lojas, visualizada na Figura 52, a exposição dos produtos na loja impacta positivamente principalmente:

- ⊖ Nas lojas com 10 ou mais check-outs: na compra por impulso;
- ⊖ Nas lojas com 3 a 9 check-outs: na compra por impulso e na imagem da loja;
- ⊖ Nas lojas com até 2 check-outs: na compra por impulso e na acessibilidade do cliente.

A Tabela 66 apresenta o item i - “compra por impulso” como o que apresenta a maior média de indicações, considerada a distribuição de frequência relativa das categorias possíveis de resposta. Seu desvio-padrão mostra existir forte homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs).

Tabela 66 Exposição: média e desvio-padrão.

Retorno	Exposição	
	Média	Desvio padrão
a	18,2	18,2
b	36,4	31,5
c	25,8	21,5
d	0,0	0,0
e	0,0	0,0
f	18,2	18,2
g	19,7	26,6
h	50,0	4,5
i	87,9	10,5
j	43,9	6,9

Fonte: Dados primários da pesquisa

O item h – “acessibilidade do cliente” apresenta a segunda melhor média com forte homogeneidade e o item j – “ticket médio (valor médio de cada compra)” possui a terceira melhor média, apresentando, também, forte homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs).

Na Figura 53 verifica-se o impacto dos preços no posicionamento estratégico da loja de acordo com a percepção do varejista e considerando-se o número de check-out das lojas.

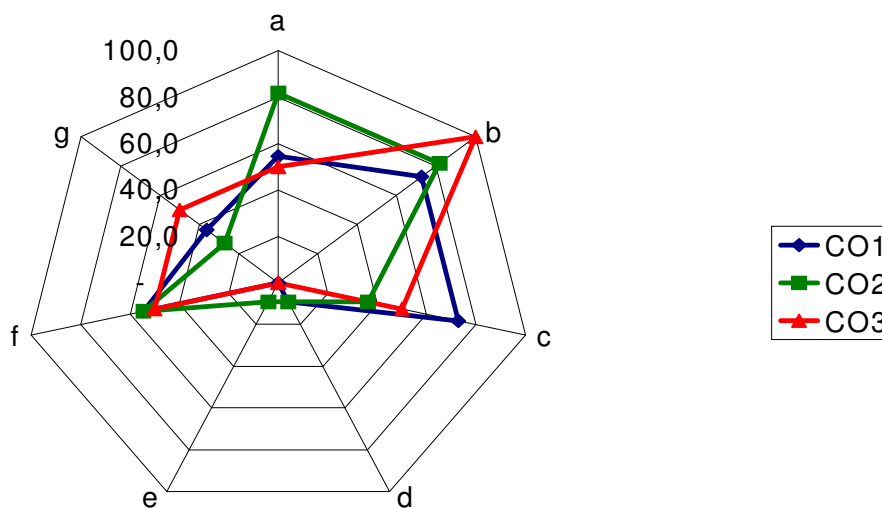


Figura 53 Percepção estratégica dos preços dos produtos e o número de check-outs das lojas.

Legenda para análise da percepção estratégica dos preços dos produtos:

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| a. Fidelidade à loja | b. Imagem da loja |
| c. Fluxo de tráfego na loja | d. Despesas de vendas e promoções |
| e. Restrições | f. Vantagens diferenciais |
| g. Margens/lucratividade | |

Segundo a percepção dos gerentes das lojas, apresentada na Figura 53, a exposição dos produtos na loja impacta positivamente principalmente:

- ⊖ Nas lojas com 10 ou mais check-outs: na imagem da loja;
- ⊖ Nas lojas com 3 a 9 check-outs: na fidelidade à loja e na imagem da loja;
- ⊖ Nas lojas com até 2 check-outs: na imagem da loja e no fluxo de tráfego na loja.

A Tabela 67 apresenta o item b - “imagem da loja” como o que apresenta a maior média de indicações, considerada a distribuição de freqüência relativa das categorias possíveis de resposta. Seu desvio-padrão mostra existir forte homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs).

Tabela 67 Preços: média e desvio-padrão.

Preços		
Retorno	Média	Desvio padrão
a	62,1	17,2
b	84,8	13,9
c	53,0	18,4
d	6,1	5,2
e	3,0	5,2
f	53,0	2,6
g	37,9	11,4

Fonte: Dados primários da pesquisa

O item a – “fidelidade à loja” apresenta a segunda melhor média com forte homogeneidade e os itens c – “fluxo de tráfego na loja” e f – “vantagens diferenciais” possuem a terceira melhor média, apresentando, também, forte homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs).

A Figura 54 mostra a percepção do varejista quanto à publicidade de produtos realizada pelo fabricante, considerado o número de check-out das lojas.

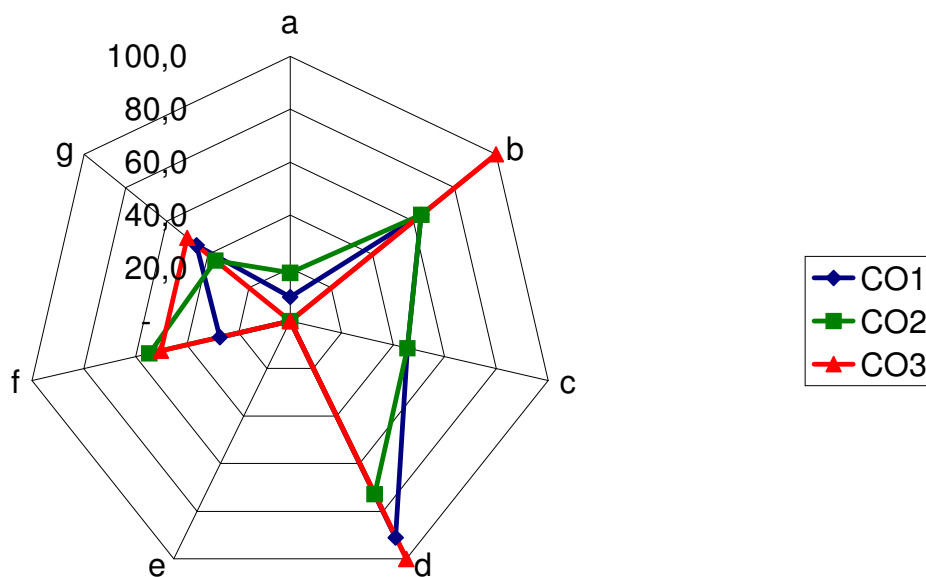


Figura 54 Percepção estratégica da publicidade realizada pelos fabricantes.

Legenda para análise da percepção estratégica da publicidade de produtos realizada pelo fabricante:

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| a. Fidelidade à loja | b. Imagem da loja |
| c. Fluxo de tráfego na loja | d. Despesas de vendas e promoções |
| e. Restrições | f. Vantagens diferenciais |
| g. Margens/lucratividade | |

Na percepção dos gerentes das lojas, visualizada na Figura 54, a publicidade realizada pelos fabricantes dos produtos da loja impacta positivamente principalmente:

- Nas lojas com 10 ou mais check-outs: na imagem da loja e nas despesas de vendas e promoções;
- Nas lojas com 3 a 9 check-outs: na imagem da loja e nas despesas de vendas e promoções;

- e Nas lojas com até 2 check-outs: na imagem da loja e nas despesas de vendas e promoções.

A Tabela 68 apresenta o item d - “despesas de vendas e promoções” como o que apresenta a maior média de indicações, considerada a distribuição de frequência relativa das categorias possíveis de resposta. Seu desvio-padrão mostra existir forte homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs).

Tabela 68 Publicidade realizada pelos fabricantes: média e desvio-padrão.

Publicidade Fabricante		
Retorno	Média	Desvio padrão
a	9,1	9,1
b	75,8	21,0
c	30,3	26,2
d	87,9	13,9
e	0,0	0,0
f	43,9	14,6
g	43,9	6,9

Fonte: Dados primários da pesquisa

O item b – “imagem da loja” apresenta a segunda melhor média com razoável homogeneidade e o item g – “margens/lucratividade” possui a terceira melhor média, apresentando forte homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs). Como se pode observar, o item f – “vantagens diferenciais” possui média igual ao item g apresentando, porém, um desvio-padrão maior.

Na Figura 55 é apresentada a percepção do varejista quanto aos resultados da publicidade realizada pela loja, considerado o número de check-out das lojas.

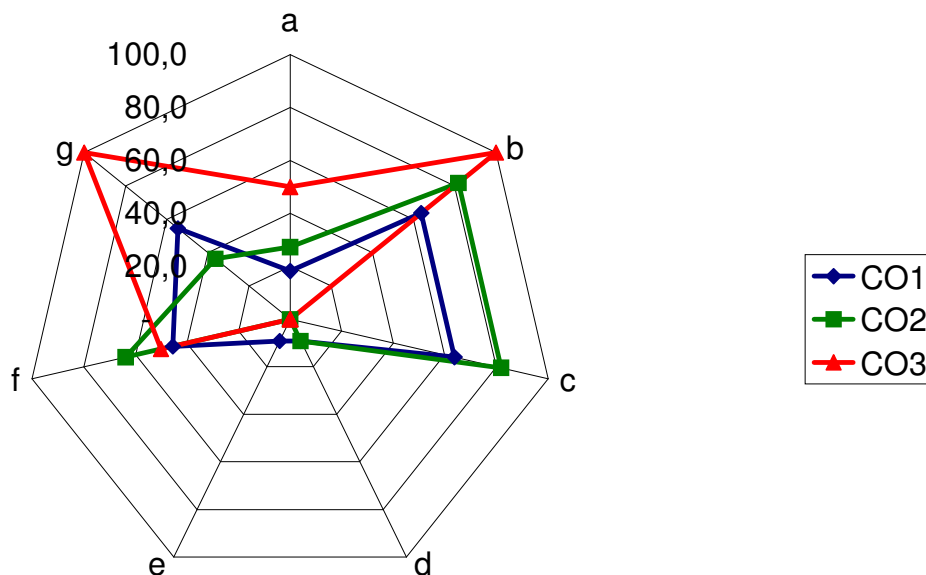


Figura 55 Percepção estratégica da publicidade realizada pela loja e o número de check-outs da loja.

Legenda para análise da percepção estratégica da publicidade de produtos realizada pela loja:

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| a. Fidelidade à loja | b. Imagem da loja |
| c. Fluxo de tráfego na loja | d. Despesas de vendas e promoções |
| e. Restrições | f. Vantagens diferenciais |
| g. Margens/lucratividade | |

Segundo a percepção dos gerentes das lojas, apresentada na Figura 55, a publicidade realizada pela loja dos seus produtos impacta positivamente principalmente:

- Nas lojas com 10 ou mais check-outs: na imagem da loja e nas margens/lucratividade;
- Nas lojas com 3 a 9 check-outs: na imagem da loja e no fluxo de tráfego na loja;

- e Nas lojas com até 2 check-outs: na imagem da loja e no fluxo de tráfego na loja.

A Tabela 69 mostra o item b - “imagem da loja” como o que apresenta a maior média de indicações, considerada a distribuição de frequência relativa das categorias possíveis de resposta. Seu desvio-padrão mostra existir de forte à razoável homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs).

Tabela 69 Publicidade realizada pela loja: média e desvio-padrão.

Publicidade Loja		
Retorno	Média	Desvio padrão
a	31,8	16,4
b	81,8	18,2
c	48,5	43,0
d	6,1	5,2
e	3,0	5,2
f	53,0	9,5
g	63,6	32,8

Fonte: Dados primários da pesquisa

O item g – “margens/lucratividade” apresenta a segunda melhor média com leve homogeneidade e o item f – “vantagens diferenciais” possui a terceira melhor média, apresentando forte homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs).

A Figura 56 mostra a percepção do varejista quanto às promoções, ou seja, a oferta, normalmente periódica, de produtos a preços reduzidos na loja, considerado o número de check-out das lojas.

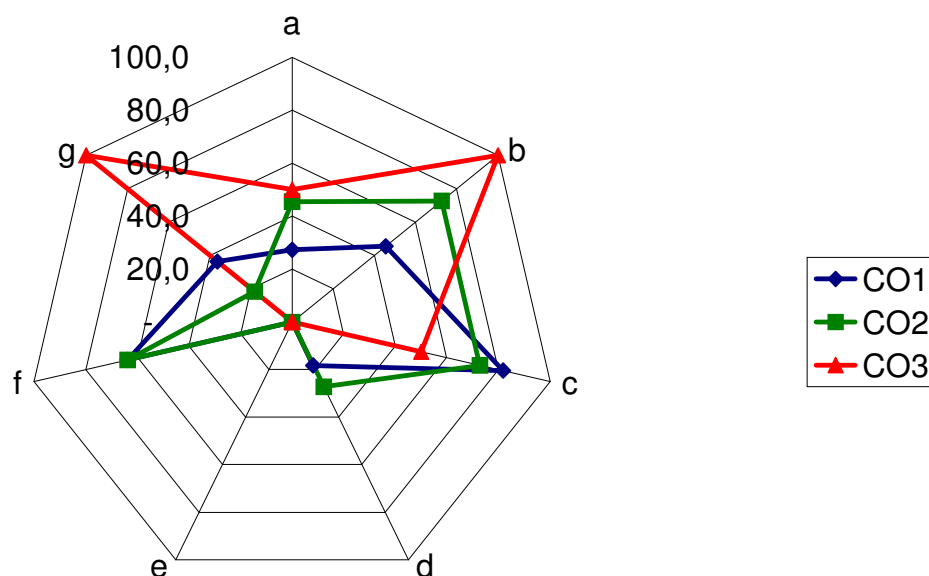


Figura 56 Percepção estratégica de promoção realizada pela loja e o número de check-outs da loja.

Legenda para análise da percepção estratégica da promoção de produtos:

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| a. Fidelidade à loja | b. Imagem da loja |
| c. Fluxo de tráfego na loja | d. Despesas de vendas e promoções |
| e. Restrições | f. Vantagens diferenciais |
| g. Margens/lucratividade | |

Na percepção dos gerentes das lojas, visualizada na Figura 56, a publicidade realizada pela loja dos seus produtos impacta positivamente principalmente:

- Nas lojas com 10 ou mais check-outs: na imagem da loja e nas margens/lucratividade;
- Nas lojas com 3 a 9 check-outs: na imagem da loja e no fluxo de tráfego na loja;

- e Nas lojas com até 2 check-outs: no fluxo de tráfego na loja e nas vantagens diferenciais.

A Tabela 70 mostra o item b - “imagem da loja” como o que apresenta a maior média de indicações, considerada a distribuição de frequência relativa das categorias possíveis de resposta. Seu desvio-padrão, no entanto, mostra existir fraca homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs).

Tabela 70 Promoção: média e desvio-padrão.

Retorno	Promoção	
	Média	Desvio padrão
a	40,9	12,0
b	72,7	27,3
c	68,2	16,4
d	15,2	13,9
e	0,0	0,0
f	42,4	36,7
g	51,5	43,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

O item c – “fluxo de tráfego na loja” apresenta a segunda melhor média com razoável homogeneidade e o item g – “margens/lucratividade” possui a terceira melhor média, apresentando fraca homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs), o que coloca o item a – “fidelidade à loja”, que apresenta a quinta melhor média com homogeneidade bastante superior considerado o seu desvio-padrão, em posição equivalente a do item g.

4.3.6 Estratégias adotadas pelas lojas

Na Figura 57, estão apresentadas graficamente as estratégias adotadas pelas lojas para se posicionarem competitivamente em relação à concorrência, considerado o número de check-outs das lojas.

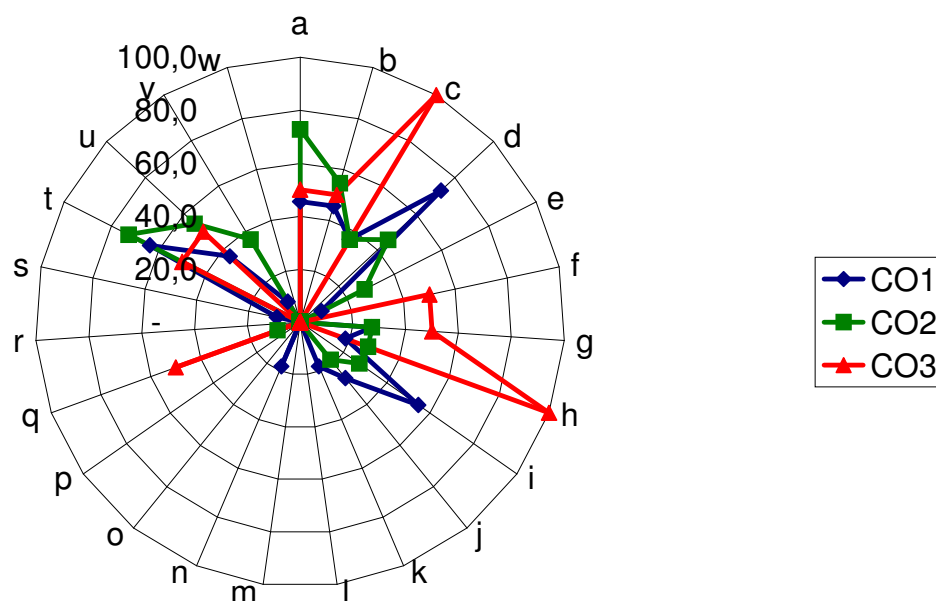


Figura 57 Estratégias adotadas pela loja e o número de check-outs da loja.

Legenda para análise das estratégias adotadas pela loja:

- | | |
|----------------------------------|---------------------------|
| a. Preços baixos | b. Serviços de entregas |
| c. Variedade de produtos | d. Sortimento de produtos |
| e. Disponibilidade de produtos | f. Promoções diárias |
| g. Promoções semanais | h. Estacionamento |
| i. Horário de funcionamento | j. Prazos de pagamentos |
| k. Pedidos por telefone/fax | l. Pedidos pela internet |
| m. Locais para guardar pertences | n. Descontos de cheques |
| o. Localizador de produtos | p. Lanchonete |

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| q. Padaria | r. Displays especiais |
| s. Propaganda mídia local | t. Atendimento diferenciado |
| u. Formas de pagamento | v. Outra |
| w. Produtos com marca própria | |

Os gerentes das lojas adotam, como pode ser visualizado na Figura 57, principalmente, as seguintes estratégias:

- ⊖ Nas lojas com 10 ou mais check-outs: variedade de produtos e estacionamento;
- ⊖ Nas lojas com 3 a 9 check-outs: preços baixos e atendimento diferenciado;
- ⊖ Nas lojas com até 2 check-outs: sortimento de produtos e atendimento diferenciado.

Avaliando-se as ações estratégicas isoladamente, como pode ser visualizado na Tabela 71, observa-se que o item t - “atendimento diferenciado” é o que apresenta a maior média de indicações, considerada a distribuição de frequência relativa das categorias possíveis de resposta. Seu desvio-padrão mostra existir forte homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs).

Tabela 71 Estratégias adotadas: média e desvio-padrão.

Estratégias			Estratégias		
Ações	Média	Desvio padrão	Ações	Média	Desvio padrão
a	56,1	14,6	m	0,0	0,0
b	50,0	4,5	n	6,1	10,5
c	57,6	36,7	o	0,0	0,0
d	39,4	36,7	p	0,0	0,0
e	12,1	13,9	q	22,7	23,6
f	16,7	28,9	r	0,0	0,0
g	34,8	13,1	s	3,0	5,2
h	48,5	44,8	t	62,1	11,4
i	27,3	27,3	u	47,0	9,5
j	15,2	13,9	v	15,2	18,9
k	6,1	10,5	w	0,0	0,0
l	0,0	0,0			

Fonte: Dados primários da pesquisa

O item c – “variedade de produtos” possui a segunda melhor média com fraca homogeneidade; o item a – “preços baixos” apresenta a terceira melhor média com razoável homogeneidade; o item b – “serviços de entrega” possui a quarta melhor média, apresentando forte homogeneidade; e o item h – “estacionamento” apresenta a quinta melhor média com fraca homogeneidade nas respostas dadas a este item pelas 3 classificações de loja (em relação o número de check-outs), o que coloca o item u – “formas de pagamento” em posição idêntica ao item h, por apresentar média pouco inferior porém com forte homogeneidade, considerado o seu desvio-padrão.

Exploratoriamente, analisando-se a variabilidade das ações estratégicas em relação à classificação de lojas de acordo com o seu número de check-outs, obtém-se os valores das médias e desvios-padrão da Tabela 72.

Tabela 72 Ações estratégicas e o número de check-outs: média e desvio-padrão.

Ações Estratégicas				
Class. Loja	Média	N	Desvio Padrão	
CO1	31,25	16	20,45	
CO2	39,16	13	19,77	
CO3	61,11	9	22,05	
Total	41,03	38	23,29	

Fonte: Dados primários da pesquisa

Para avaliar se existe diferença nas ações estratégicas das lojas nas diferentes classificações de lojas, utiliza-se o teste F (ANOVA).

Antes da aplicação deste teste, analisam-se os dados pelo teste de Levene com o objetivo de verificar a homogeneidade da variabilidade ou sua homocedasticidade. O “p” do teste Levene é igual a 0,9591 que, sendo maior que 0,05, informa a existência da homogeneidade necessária à aplicação do teste F (ANOVA).

Utiliza-se, então, o teste F (ANOVA) para comparar as médias das ações estratégicas nos três grupos de classificação de lojas quanto ao número de chek-outs, obtendo-se $F=6,13$; graus de liberdade (2;35) e $p=0,0052$. Portanto, a um nível de significância a de 0,05 se pode afirmar que há diferença nas médias das ações estratégicas nos grupos.

Os concorrentes, considerando-se o número de check-outs da loja, estão apresentados na Tabela 73.

Tabela 73 Concorrentes e o número de check-outs das lojas.

Número de Check-outs	Principal concorrente da loja									
	Loja independente vizinha		Rede de supermercado local		Rede de supermercado nacional		Outra		Total	
		%		%		%		%		%
Até 2 CO	6	54,5	3	27,3	2	18,2	0	0,0	11	100,0
%	66,7	25,0	33,3	12,5	40,0	8,3	0,0	0,0		
De 3 a 9 CO	3	27,3	4	36,4	3	27,3	1	9,1	11	100,0
%	33,3	12,5	44,4	16,7	60,0	12,5	100,0	4,2		
10 ou mais CO	0	0,0	2	100,0	0	0,0	0	0,0	2	100,0
%	0,0	0,0	22,2	8,3	0,0	0,0	0,0	0,0		
Total	9	37,5	9	37,5	5	20,8	1	4,2	24	100,0
%	100,0	37,5	100,0	37,5	100,0	20,8	100,0	4,2		100,0

Fonte: Dados primários da pesquisa

Nas lojas com até 2 check-outs, 54,5% dos principais concorrentes são lojas independentes vizinhas, como mostra a Tabela 73. Nas lojas com 3 a 9 check-outs, existe uma distribuição dos concorrentes entre as classificações adotadas e nas lojas com 10 ou mais check-outs, as redes de supermercados locais são as principais concorrentes.

Resumidamente, as lojas pesquisadas estão localizadas principalmente em Florianópolis, são classificadas como empresas de pequeno porte, possuindo, na maior parte dos casos, até 9 check-outs que, em 87,5% dos casos é automatizado. A área de vendas possui 101 a 500m², com 3.001 a 6.000 itens, trabalhando nas suas dependências 10 ou mais colaboradores e com um faturamento médio bruto mensal superior à R\$60.000,00. A média diária de clientes na loja é superior a 500 e estes clientes gastam entre R\$11,00 e R\$30,00. As lojas funcionam diariamente até, pelo menos, às 21 horas.

Os principais fornecedores em volume de negócios para a loja são a Nestlé, a Unilever e a Parmalat, que atendem os varejistas por canais de distribuição de 2 níveis

(fabricante, atacadista, varejista, consumidor), sendo os atacadistas classificados como de serviço completo e os distribuidores, em 58,2% dos casos, exclusivos e localizados na Região Metropolitana de Florianópolis.

Todos os varejistas são atendidos pelo sistema de pré-venda e estão, em geral, satisfeitos com a entrega que leva até 3 dias úteis para acontecer. Sobre os prazos de pagamentos, de 22 a 28 dias, incidem encargos financeiros e os pagamentos são realizados via ficha de compensação bancária. As posturas do vendedor e da empresa, através de seus representantes como gerentes, coordenadores e supervisores de vendas, são idênticas entre as empresas fornecedoras, variando nas diferentes classificações de lojas adotadas para a análise de dados da pesquisa, sendo as lojas com 10 ou mais check-outs atendidas de maneira diferenciada, as lojas com 3 a 9 check-outs recebendo um tratamento intermediário e as lojas com até 2 check-outs tendo um tratamento menos esmerado.

As lojas são, na maioria dos casos, gerenciadas pelo proprietário que, em 50% dos casos, também são os responsáveis pelas compras. Em geral, os compradores não realizaram treinamento formal para executar a função, possuem média escolaridade, têm experiência na função superior a 2 anos, além de ter autonomia para realizar a função. Nas decisões sobre o sortimento da loja, os responsáveis pelas compras ouvem, principalmente, os consumidores.

As ações estratégicas de variedade e sortimento são percebidas como agentes fidelizadores de clientes; as ações de disponibilidade, preço, publicidade realizada pela loja e promoções da loja melhoram a imagem da loja; a exposição de produtos incrementa as compras por impulso; e a publicidade realizada pelos fabricantes reduz as despesas de vendas e promoções da loja.

O atendimento diferenciado é a ação estratégica para posicionamento em relação à concorrência mais adotado pelos varejistas de lojas independentes pesquisadas. Entre as lojas com até 2 check-outs, destacam-se as ações de atendimento diferenciado e sortimento de produtos; nas lojas com 3 a 9 check-outs, a preferência está em ações de atendimento diferenciado e preços; e nas lojas com 10 ou mais check-outs, a variedade e o estacionamento são as variáveis de posicionamento com melhor média de respostas.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A conclusão do trabalho se dá com o alcance do objetivo geral da pesquisa e, a partir dos seus resultados, são construídas as recomendações. O processo no qual está envolvido o pesquisador faz com que novas visões de caminhos possíveis ao tema ou à continuidade do trabalho em realização surjam como sugestões para futuras pesquisas.

5.1 Conclusões

Para responder ao objetivo geral da pesquisa que é - avaliar a percepção dos varejistas de lojas independentes de auto-serviço associados a ACATS na conurbação de Florianópolis, em relação às estratégias de vendas adotadas e/ou recomendadas pelas empresas de gêneros alimentícios de capital originalmente estrangeiro, e o conseqüente posicionamento competitivo para a comercialização desses produtos no ponto de venda, considerado o primeiro semestre de 2002 - é necessário responder às perguntas de pesquisa, que estão diretamente relacionadas aos objetivos específicos.

Pergunta a. Qual o perfil das lojas independentes de auto-serviço associadas a ACATS?

A pergunta **a** é respondida com as variáveis identificadas no construto loja. A localização da população da pesquisa se dá, predominantemente (70,8%), no município de Florianópolis e não são encontradas lojas com as características exigidas pela delimitação da população da pesquisa no município de Palhoça. A maior parte da população (66,7%) é constituída por lojas classificadas, segundo os critérios da Secretaria da Fazenda Estadual, como empresas de pequeno porte. Apenas uma das empresas é classificada como empresa de grande porte.

Quase metade das lojas (45,8%) possuem até 2 check-outs e o mesmo percentual possui de 3 a 9 check-outs. Apenas 2 lojas (8,4%) possuem 10 ou mais

check-outs. Em 50% dos casos, a loja possui de 101 a 500m² e o número de colaboradores de 58,3% das empresas é de 10 ou mais pessoas, incluídos os proprietários e familiares que trabalham na loja. O número de itens disponibilizados na área de vendas varia, em 50% dos casos, de 3.001 a 6.000 e não está diretamente relacionado com o número de check-outs da loja. Já o faturamento bruto médio mensal é superior a R\$60.000,00 para 66,7% das lojas.

Entre os indicadores que podem servir de base para avaliar a eficácia de vendas de uma loja estão a porcentagem de pessoas que entram na loja e o valor médio gasto por compra (KOTLER, 2000). Das lojas pesquisadas, apenas uma não tem a informação sobre a quantidade de clientes que entram na loja diariamente e em 41,7% dos casos, a média é superior a 500 clientes. Em relação ao valor médio gasto por compra, 2 lojas não possuem a informação e em 58,3% dos casos, esse valor varia entre R\$11,00 e R\$30,00.

As lojas que funcionam diariamente, incluindo domingos e feriados, correspondem à 66,7% da população pesquisada, média superior a apresentada pela pesquisa do Ranking Abras/ACNielsen de 2000, que é de 53,6%. Quanto ao horário de funcionamento, em 50% dos casos ele vai até, pelo menos, às 21h.

O uso de computadores e as informações geradas pelas leitoras de código de barras têm possibilitado maior capacidade de gerenciamento da demanda (Kotler, 2000). Da população pesquisada, 37,5% trabalham com sistemas totalmente informatizados; 87,5% têm check-outs automatizados; 41,7% das lojas possuem sistemas financeiros em computador; 45,8% trabalham com o estoque controlado por computador; e 12,5% das lojas não possuem processos automatizados, todas com até 2 check-outs. O nível de automatização cresce com o aumento no número de check-outs: 27,3% das lojas com até 2 check-outs possuem sistema gerencial total; 36,4% das lojas com 3 a 9 check-outs, idem; e 100% das lojas com 10 ou mais check-outs, ibidem.

Pergunta b. Quais são os principais fornecedores dos gêneros alimentícios entre as empresas de capital originalmente estrangeiro para as lojas independentes de auto-serviço associadas a ACATS?

A principal empresa fornecedora, em volume de negócios, é a Nestlé, citada por 91,6% das lojas pesquisadas e destacando-se nas lojas com até 2 check-outs, onde é uma das três principais fornecedoras em 100% dos casos. No segundo lugar está a Unilever, com um percentual de citações de 62,5% e, em terceiro, a Parmalat, com volume representativo em 41,6% das lojas. Em seguida estão a Nissin/Miojo, com 29,2%, a Nabisco, com 20,8%, a Mellita e a Kraft Suchard, ambas com 16,6% de citações. A Bunge é citada por 12,5% e a Kellogg's, por 8,3% das lojas.

Para Kotler (2000) existem quatro canais de marketing para bens de consumo, onde estão incluídos os gêneros alimentícios, foco desta pesquisa. São identificados 2 canais: de um nível (fabricante, varejista, consumidor) em 20,8% dos casos e de dois níveis (fabricante, atacadista, varejista, consumidor), nos demais casos (79,2%).

Os varejistas de pequeno porte, geralmente, não conseguem comprar direto dos fabricantes, tendo que adquirir suas mercadorias para revenda de atacadistas (LEVY E WEITZ, 2000). Mesmo entre as lojas independentes, foco da pesquisa, as lojas maiores (com 10 ou mais check-outs) são atendidas diretamente pelos fabricantes em 67,3% dos casos; as lojas médias (com 3 a 9 check-outs) são atendidas diretamente em 27,27% dos casos; e as lojas menores (com até 2 check-outs) são atendidas por atacadistas, distribuidores ou representantes comerciais em 93,9% dos casos. No geral, os distribuidores exclusivos são o canal de distribuição mais utilizado – em 48,6% dos casos. Destaca-se que a Parmalat não realiza atendimento direto à população pesquisada e a Unilever o realiza apenas para lojas com 10 ou mais check-outs.

Kotler (2000) aponta dois tipos de atacadistas: o de serviço completo e o de serviço limitado. No atendimento à população pesquisada, são encontrados apenas atacadistas de serviço completo, que são os que mantêm estoques e uma força de vendas, oferecem crédito, fazem entregas e fornecem assistência gerencial. Nenhuma das lojas apresentou como principal canal de distribuição de uma das empresas fornecedoras de gêneros alimentícios de origem estrangeira, o atacadista de serviço limitado – ou atacadista de loja.

A localização do canal de distribuição que atende à população da pesquisa é, em 76,4% dos casos, a Região Metropolitana de Florianópolis e, destes, 58,2% são distribuidores exclusivos.

Pergunta c. Qual a percepção do varejista em relação ao atendimento prestado pelas empresas de gêneros alimentícios de capital originalmente estrangeiro, diretamente ou pelos seus representantes estabelecidos?

As variáveis utilizadas para responder à pergunta **c** estão identificadas no construto fornecedor.

O tipo de venda adotado por todas as empresas é a pré-venda. A entrega é realizada pela própria empresa em 61,1% dos casos e 88,9% das lojas estão satisfeitas com o serviço que leva, em 87,5% das vezes, até 3 dias úteis para acontecer – lojas maiores têm prazos de entrega maiores -, apresentando uma satisfação com relação ao cumprimento dos prazos de 76,4% e uma margem de erro considerada boa pelo mesmo percentual de entrevistados (apenas a Nestlé recebeu 1 indicação de “ruim” neste quesito). A insatisfação na entrega, com 2 ocorrências apenas, está relacionada à entrega realizada por transportadora. A entrega realizada por empresas terceirizadas apresenta alto índice de satisfação.

A flexibilidade dos prazos de pagamento está atrelada, em 41,7% dos casos, à incidência de encargos financeiros, sendo que, para as lojas com até 2 check-outs, a inexistência de flexibilidade e a incidência de encargos financeiros sobre os prazos é mais freqüente. Os prazos de pagamento disponibilizados às lojas estão entre 22 e 28 dias para 47,2% das lojas.

A forma de pagamento mais utilizada é a ficha de compensação bancária, em 73,6% dos casos. Com relação à flexibilidade na negociação de preços e margens com o fornecedor, 30,6% consideram a empresa inflexível e 29,2% afirmam que a flexibilidade está relacionada com o volume da compra. A Nestlé tem uma postura menos flexível e, nas lojas com 10 ou mais check-outs as negociações ocorrem com flexibilidade, tendendo para a inflexibilidade nas lojas com até 2 check-outs.

As trocas de produtos são sempre efetuadas para 30,6% das lojas e não são efetuadas para 16,7% das lojas, todas com até 2 check-outs.

A postura do vendedor/representante do fornecedor é melhor avaliada para as situações “sempre oferece toda a linha de produtos que representa”, “vai até à área de vendas durante a visita” e “preocupa-se com os espaços destinados à exposição de produtos. Existe uma certa homogeneidade nas posturas adotadas pelos vendedores

de todos os fabricantes e uma heterogeneidade nas posturas adotadas pelos vendedores nos diferentes tamanhos de lojas, sendo as lojas com 10 ou mais check-outs atendidas de maneira diferenciada, as lojas com 3 a 9 check-outs recebendo um tratamento intermediário e as lojas com até 2 check-outs tendo um tratamento menos esmerado.

Segundo Kotler (2000), as empresas estão trabalhando com técnicas aprimoradas de seleção, treinamento, supervisão, motivação e remuneração para a equipe de vendas, visando aumentar a sua produtividade. Entre as opções que qualificam a postura dos vendedores que atendem às lojas pesquisadas, a opção “simplesmente tira o pedido” não é assinalada por nenhum dos respondentes, o que ratifica a colocação do autor.

Na avaliação da postura da empresa, por meio de seus representantes como gerentes, coordenadores e supervisores de vendas, as melhores avaliações são para as situações “faz recomendação para a utilização de espaços extras”, “concede descontos promocionais” e “disponibiliza material promocional adequado ao perfil dos clientes da loja”, sendo que esta última está entre as ferramentas que, segundo Kotler (2000) estão sendo utilizadas pelos fabricantes para melhorar a atratividade de suas ofertas para os varejistas. As demais ferramentas identificadas na pesquisa: estratégias de preços, por 27,8%; demonstrações na loja, por 12,5%; margens de preços e produtos (existência de flexibilidade), por 22,2%; devolução e troca (sempre), por 30,6%; concursos com prêmios para a loja, por 12,5%; convites para participação em convenções e feiras, por 22,2%; e bonificação de mercadorias, por 34,7%.

Há a identificação de comportamentos semelhantes nas posturas adotadas pelas empresas fabricantes pesquisadas. Entretanto, na avaliação pelo número de check-outs da loja, verifica-se uma postura mais agressiva nas lojas com 10 ou mais check-outs e pouco representativa nas lojas com até 2 check-outs, ficando as lojas com 3 a 9 check-outs numa posição intermediária.

Quando lançam novos produtos, as empresas demonstram ter maiores cuidados com as atividades “apresenta material promocional para o lançamento”, “negocia condições especiais de preço para o lançamento” e “bonifica produtos para o lançamento”, sendo a postura das diferentes empresas idêntica. Porém, essa postura não é idêntica quando avaliada em relação ao número de check-outs das lojas: nas

lojas com 10 ou mais check-outs observa-se a realização de praticamente todas as atividades pesquisadas e em 50% das lojas com até 2 check-outs não é realizada nenhuma atividade.

Quando retiram produtos de linha, as empresas, em 51,4% dos casos, “não faz nenhuma atividade” e em 36,1% deles, “sugere estratégia para venda dos produtos em estoque” e “dá descontos promocionais para impulsionar a venda dos produtos”. Cabe observar que a Unilever é a empresa que mais realiza ações para a retirada de produtos. Verifica-se, também, que nas lojas com até 2 check-outs praticamente não são realizadas atividades nesse momento e nas lojas com 10 ou mais check-outs são realizadas o maior número de atividades, ficando as lojas com 3 a 9 check-outs, mais uma vez, em uma posição intermediária.

Pergunta d. Como é a qualificação dos compradores das lojas independentes de auto-serviço associadas a ACATS?

As lojas de varejo independentes são, geralmente, gerenciadas pelo proprietário (LEVY E WEITZ, 2000): 87,5% das lojas pesquisadas são gerenciadas pelos proprietários que, em alguns casos, são sociedades que possuem a divisão de responsabilidades previamente definida. Em 50% das lojas, o comprador é o proprietário da loja ou um dos proprietários, o que corrobora a afirmação de Las Casas (2000) de que, em lojas pequenas, freqüentemente as decisões de compra são tratadas pelo próprio proprietário ou gerente.

Lima e Lapesch (1994) enfatizam que o comprador deve atuar de forma intensa junto às empresas supridoras para prestar melhores serviços à empresa varejista a que ele está ligado, incluindo aspectos da distribuição e promoção. Entretanto, na prática isso é muito difícil de acontecer porque os fabricantes trabalham com técnicas mais sofisticadas no desenvolvimento de habilidades de seus vendedores do que as empresas varejistas com o desenvolvimento do seu pessoal de compras. Entre os pesquisados, 29,2% responderam que o comprador realizou treinamento formal para a função de compras e 12,5% possuem curso superior completo, além de 29,2% possuírem escolaridade até o 2º grau incompleto. Entretanto, 95,8% possui experiência superior a 2 anos na função.

Os gerentes de compra possuem as seguintes funções nas organizações varejistas, de acordo com Levy e Weitz (2000): decidir que tipo de mercadorias comprar, de que fornecedores e em que termos de compra, os preços de varejo e como divulgar e promover mercadorias. Entre os pesquisados, 75% afirmam que o comprador tem autonomia para realizar suas atividades e, em 25% dos casos, a autonomia está relacionada com o valor da transação.

Entre as influências sobre os compradores das lojas segundo Kotler (2000), a identificada na pesquisa é a preferência dos consumidores, considerada por 54,2% dos respondentes na tomada de decisão sobre o sortimento da loja. Apenas 12,5% consideram como uma das variáveis que compõem esta decisão, a influência dos fornecedores.

Pergunta e. Qual a percepção quanto às ações de posicionamento estratégico para a comercialização dos gêneros alimentícios das empresas de capital originalmente estrangeiro, das lojas independentes de auto-serviço?

As estratégias para atrair e reter clientes (KOTLER, 2000) devem ser orientadas, entre outras ações, para o sortimento, preço e promoção. A percepção do sortimento como agente para a fidelização de clientes é percebida por 62,5% dos pesquisados; o preço, por 66,7%; e a promoção, por 37,5% dos respondentes. Além dessas ações, são avaliadas em relação à fidelização: variedade de produtos, percebida como agente de fidelização por 75% dos entrevistados; e a disponibilidade de produtos, por 58,3%. Nakamura (1997) aponta como ferramentas para atrair clientes, entre outras, a publicidade e a exposição de produtos. Segundo a percepção dos entrevistados, a publicidade por eles realizada funciona principalmente para melhorar a imagem da loja e uma atraente exposição de produtos, para aumentar a compra por impulso.

As marcas com as quais o varejista resolve trabalhar passam informações essenciais aos clientes para avaliação da loja, influenciando sua fidelidade à loja e a imagem da loja (LEVY E WEITZ, 2000). Segundo a percepção dos entrevistados, a publicidade realizada pelo fabricante contribui positivamente para a fidelidade da loja em 12,5% dos casos e para a imagem da loja em 66,7% dos casos.

O nível de serviços aos consumidores (LAS CASAS, 2000) é o que forma a imagem da loja: no levantamento da percepção que as estratégias de variedade, sortimento, disponibilidade, exposição, preço, publicidade do fabricante e da loja, além da promoção de produtos, podem exercer positivamente sobre a loja, a imagem da loja figura, para todos estes itens, entre os 3 primeiros lugares gerais.

Além da fidelização e da imagem da loja como resultados de posicionamento estratégico adotado com a variedade de produtos, sortimento, disponibilidade, exposição, preço, publicidade do fabricante, publicidade da loja e promoção, são avaliados, também, resultados positivos destes posicionamentos em relação à imagem da loja, fluxo de tráfego na loja, despesas de vendas e promoções, vantagens diferenciais, margens/lucratividade, custo do produto na área de vendas, acessibilidade do cliente, compra por impulso e ticket médio (valor médio de cada compra).

Na avaliação da variedade – quantidade de categorias de produtos disponíveis na loja - como posicionamento estratégico, os entrevistados a percebem, principalmente, como agente fidelizador de clientes, que também melhora a imagem da loja e aumenta as margens/lucratividade. A sua avaliação dentro das 3 classificações de lojas apresenta pequena variabilidade.

O sortimento – quantidade de itens (SKUs) diferentes dentro de uma categoria de produtos – como posicionamento estratégico, é percebido pelos entrevistados, principalmente, como agente fidelizador de clientes, gerador de tráfego para a loja e incrementador das margens/lucratividade dos produtos. A variabilidade da percepção é pequena dentro das 3 classificações de lojas.

A avaliação da percepção da disponibilidade de produtos na loja – quantidade de unidades de cada item (estoque) – pelos entrevistados como posicionamento estratégico, é percebida como agente de melhoria da imagem da loja, que também incrementa as margens/lucratividade e aumenta a fidelização dos clientes à loja. Também aqui, a variabilidade da percepção é pequena dentro das 3 classificações de lojas.

Na avaliação da exposição de produtos como posicionamento estratégico, os pesquisados a percebem, principalmente, como agente gerador de compras por impulso, além de melhorar a acessibilidade do cliente aos produtos e incrementar o

ticket médio (valor médio gasto em cada compra). Praticamente não existe variabilidade de percepção dentro das 3 classificações de lojas.

O preço praticado, como posicionamento estratégico, é percebido como agente de melhoria da imagem da loja, fidelizador de clientes e gerador de vantagens diferenciais em relação à concorrência. A variabilidade, dentro das 3 classificações de lojas, é praticamente inexistente.

A avaliação da percepção da publicidade realizada pelos fabricantes como posicionamento estratégico traz como resultados positivos, principalmente, a redução das despesas de vendas e promoções, a melhoria da imagem da loja, além de contribuir para o incremento das margens/lucratividade e das vantagens diferenciais. A variabilidade das respostas, dentro das 3 categorias de classificação de lojas, é muito pequena.

A publicidade realizada pelas lojas como posicionamento estratégico, é percebida pelos respondentes como agente de melhoria da imagem da loja, além de incrementar as margens/lucratividade e aumentar as vantagens diferenciais. A variabilidade é pequena dentro das 3 classificações de lojas.

Na avaliação da realização de promoção como posicionamento estratégico, os entrevistados a percebem, principalmente, como agente da melhoria da imagem da loja, incrementadora do fluxo de tráfego e das margens/lucratividade dos produtos. Entretanto, a variabilidade das respostas dentro das 3 classificações de lojas é grande.

Pergunta f. Existem ações estratégias de comercialização nas lojas independentes de auto-serviço?

Idéias inovadoras e sua implementação que distinguem a empresa dos seus concorrentes (RICHERS, 2000): uma das lojas pesquisadas realiza atividade específica para a fidelização de clientes – sorteios semanais de vale-compras, já que atua em um local onde a demanda sazonal é bem definida e o número de concorrentes é grande.

Os pequenos varejistas independentes tentam desenvolver uma vantagem estratégica sobre as cadeias nacionais maiores pelo atendimento personalizado ao cliente (LEVY E WEITZ, 2000): 66,7% dos entrevistados têm como uma das 5 principais

ações estratégicas o atendimento diferenciado, com forte homogeneidade de respostas nos 3 grupos de classificação de lojas.

As estratégias de diferenciação (KOTLER, 2000) incluem a comercialização de produtos com marca própria que, nesta pesquisa, não é identificada como estratégia adotada pelas lojas.

Não são identificadas lojas virtuais implantadas pela população pesquisada, o que, para Kotler (2000) significa uma adição de serviços ao cliente. Também não ocorre a identificação de lojas virtuais como concorrentes.

O *markup* definido por Kotler (2000) como o método mais elementar de determinação de preço é aplicado considerando-se 3 variáveis: custos, cliente e concorrência. Para 41,7% da população pesquisada, o custo é a principal variável considerada; 29,2% considera como principal variável a concorrência; em 8,3% dos casos, o cliente é a principal variável; e para 20,8% não existe uma variável principal e sim, a combinação das 3 variáveis.

As 5 ações estratégicas com as melhores médias de indicação são: atendimento diferenciado, com forte homogeneidade entre os 3 grupos de classificação de lojas; variedade de produtos, com fraca homogeneidade; preços baixos, com média homogeneidade; serviços de entrega, com forte homogeneidade; e estacionamento, com fraca homogeneidade entre os grupos de lojas.

As principais ações estratégicas das lojas com 10 ou mais check-outs são a variedade de produtos e o estacionamento; nas lojas com 3 a 9 check-outs, os preços baixos e o atendimento diferenciado; e nas lojas com até 2 check-outs, o sortimento de produtos e o atendimento diferenciado.

Com a resposta às perguntas de pesquisa, obtém-se o alcance dos seus objetivos específicos, atingindo, também, seu objetivo geral, visualizando-se que as estratégias são percebidas de maneira bastante similar por todas as lojas. Entretanto, elas recebem tratamento diferenciado por parte dos seus fornecedores, considerada a classificação adotada na pesquisa, por número de check-outs. Os fornecedores dos fabricantes identificados têm comportamento similar nas relações estabelecidas com essas lojas. Os 3 grupos de classificação identificados se posicionam competitivamente por meio de diferentes ações estratégicas que são idênticas dentro de cada grupo.

Considerados os resultados da pesquisa, as melhores ações de posicionamento estratégico a serem adotadas por cada classificação de loja, é a seguinte:

- Lojas com até 2 check-outs: atendimento diferenciado e sortimento, por serem lojas que trabalham fortemente impulsionadas pelas compras de conveniência;
- Lojas com 3 a 9 check-outs: é necessário, antes de se posicionar, uma avaliação dos concorrentes locais e do comportamento de compra dos consumidores que residem próximos à loja para definição de estratégias que, para este tamanho de loja, não devem ser uniformizadas;
- Lojas com 10 ou mais check-outs: muito preocupadas com margens/lucratividade, estas lojas precisam cuidar dos seus preços pois competem diretamente com grandes redes de supermercados. Outra estratégia importante para atração de clientes são as promoções diárias e/ou semanais.

5.2 Recomendações

Consideradas as informações obtidas com a pesquisa, recomenda-se:

- a. Processos informatizados facilitam o gerenciamento da loja pela sistematização das informações, o que atualmente requer investimentos bem menores que no passado, além de permitir ampliar o conhecimento sobre a clientela que é um fator importante para as ações de atendimento diferenciado buscadas pelas lojas independentes pesquisadas. Assim, para as lojas que ainda não adotam a informatização, recomenda-se uma reflexão sobre a sua implantação.
- b. As dificuldades na flexibilização de preços e prazos de pagamento podem ser amenizadas pela criação de cooperativas de compra, aumentando a competitividade das lojas independentes em relação às redes de supermercados locais e nacionais.

- c. As dificuldades para a troca de produtos vencidos/avariados podem ser amenizadas pela busca de parceria com o vendedor/representante do fornecedor no acompanhamento do estoque e da rotatividade dos gêneros alimentícios comercializados.
- d. Existe espaço para ações de fidelização dos fornecedores para com as lojas por meio de, por exemplo, realização de concursos de vendas com as lojas independentes e convites para participação em eventos.
- e. As ações na retirada de produtos do mercado precisam ser revistas pelos fornecedores junto às lojas independentes.
- f. A instrumentalização dos compradores das lojas, por meio de treinamentos formais para realização da função, merece maior atenção dos proprietários das lojas, visando diminuir as diferenças em relação ao treinamento dos vendedores dos fabricantes.
- g. Avaliação, por parte da ACATS, do oferecimento de cursos/treinamentos aos compradores das lojas associadas.
- h. As ações de posicionamento estratégico adotadas pelas lojas independentes são muito similares, existindo, ainda, espaço para a busca de alternativas que tragam uma maior diferenciação.

O varejo da auto-serviço alimentar do Brasil, apesar do aparente pouco interesse despertado junto às instituições educacionais para a realização de pesquisas, apresenta muitas características interessantes para a investigação da ciência da administração, como pode ser observado neste estudo.

A sua investigação, com a ampliação da população pesquisada, pode trazer importantes descobertas, não somente para o marketing, mas também para outras disciplinas da administração, como a gestão de empresas e o gerenciamento financeiro. Além do escopo desta pesquisa, que estuda a percepção dos varejistas em relação aos fornecedores de gêneros alimentícios de capital originalmente estrangeiro, se pode investigar outros fornecedores de mesma origem e ainda os fornecedores nacionais e regionais das diversas categorias de produtos. Uma investigação mais aprofundada das ações estratégicas e da sua aplicação no posicionamento da empresa no mercado

também é merecedora de atenção. Além disso, as implicações dos relacionamentos estabelecidos por esses varejistas com a comunidade onde atuam podem gerar, também, pesquisas originais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Ranking Abras 2001**. São Paulo: AC Nielsen, maio 2001.

ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE SUPERMERCADOS. **Relação de supermercados associados**. Florianópolis: ACATS, 2001.

ASSOCIAÇÃO ECR BRASIL. **Relação de empresas associadas**. Disponível em: <<http://www.ecrbrasil.com.br>> Acesso em: 08 set. 2000.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 1999.

BOISVERT, H. **Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão: práticas avançadas**. São Paulo: Atlas, 1999.

CARDOSO, O. R.; PEREIRA, J. I. **Arquitetura do CRM**. Apresentada na disciplina marketing de relacionamento ministrada na UFSC/EPS, Florianópolis, 2. trim. 2001.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CONURBAÇÃO. In: FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986. p. 470.

CHETOCHINE, G. **Marketing estratégico da distribuição**. São Paulo: Makron Books, 2000.

DONNELLY, J. H.; BERRY, L. L.; THOMPSON, T. W. **Marketing financial services: a strategic vision.** Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

GUMMESSON, E. **Total relationship marketing: rethinking management: from 4Ps to 30 Rs.** Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade.** São Paulo: Makron Books, 1993.

INGOLD, R. de B.; RIBEIRO, F. Varejo no ano 2000. In: ANGELO, C. F. **Varejo: Modernização e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 1994. cap. 8. p. 107-116.

KASPER, J. F. P. **Estratégia de marketing em supermercados.** Porto Alegre: Metrópole, 1981.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.** 5. ed. São Paulo: EDUSP, 1980.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa.** 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P. **Administração de marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing.** Atlas: São Paulo, 1990.

LIMA, A. C. P.; LEPSCH, S. L. Formatação do varejo auto-serviço. In: ANGELO, C. F. **Varejo: Modernização e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 1994. cap. 11. p. 87-106.

LIMA, A. de S. Compras no varejo. In: ANGELO, C. F. **Varejo: Modernização e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 1994. cap. 11. p. 137-144.

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

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NAISBITT, J. ; ABURDENE, P. **Megatrends 2000**. São Paulo: Amana Key, 1990.

NAKAGAWA, M. **ABC - Custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1995.

NAKAMURA, N. V. Promoção: ferramenta fundamental para o pequeno varejista. In: ANGELO, C. F. ; SILVEIRA, J. A. G. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 140-160.

PAYNE, A. et al. **Relationship marketing for competitive advantage**: winning and keeping customers. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M. **Relationship marketing: strategy and implementation**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

PETERS, T. **O círculo da inovação**. São Paulo: Harbra, 1998.

POPCORN, F. **O relatório popcorn**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RIES, A.; TROUT, J. **Positioning**: the battle for your mind. New York: Warner Books, 1982.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 1999.

SANTOS, J. A.; PARRA FILHO, D. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 1998.

SOUZA, F. M.; LEITE, A. P. R. Estratégia de marketing no setor supermercadista: um estudo exploratório. In: ANGELO, C. F. ; SILVEIRA, J. A. G. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 161-183.

TAKAOKA, H.; NAVAJAS, P. F. Intercâmbio eletrônico de dados (EDI): vantagens para o varejo. In: ANGELO, C. F. ; SILVEIRA, J. A. G. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 19-34.

ANEXO A

LOJAS INDEPENDENTES DA CONURBAÇÃO DE FLORIANÓPOLIS ASSOCIADAS À ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE SUPERMERCADOS.

Nome	Bairro	Cidade	
A Angeloni & Cia Ltda	Capoeiras	Florianópolis	Rede SC
A Angeloni & Cia Ltda	Centro	Florianópolis	
A Angeloni & Cia Ltda	Trindade	Florianópolis	
Baia Sul Supermercado Ltda	Saco dos Limões	Florianópolis	
Barato da Ilha - Mini Mercado e Panif. Ltda	Centro	Florianópolis	
Claudecir Antonio Artifon Me	Serraria	São José	
Com Alim Cris-Line Ltda	Forquilha	São José	Rede Local
Alicris Com de Alim Ltda	Jardim Atlântico	Florianópolis	
Comercial Morro das Pedras Ltda	Morro das Pedras	Florianópolis	
Coml Alimentos Gêmeos Ltda	Jardim Atlântico	Florianópolis	Rede Local
Coml Alimentos Gêmeos Ltda	Prado	Biguaçu	
Coml Alimentos Gêmeos Ltda	Centro	Biguaçu	
Coml Alimentos Gêmeos Ltda	Bela Vista	São José	
Copal Alimentos Ltda	Barreiros	São José	
Eco - Com Gen Aliment e Merc	Estreito	Florianópolis	
Hippo Supermercados Ltda	Centro	Florianópolis	
João Jacob de Andrade Ltda	Centro	Biguaçu	
Lojas Americanas S.A.	Centro	Florianópolis	Rede Nacional
Lojas Americanas S.A.	Centro	Florianópolis	
Luiz Antonio Salvador	Roçado	São José	
Manoel F. Dos Santos & Filhos Ltda	Centro	Palhoça	Rede Local
Manoel F. Dos Santos & Filhos Ltda	Pinheira	Palhoça	
Mercado Baviera Ltda Me	Carvoeira	Florianópolis	
Mercado Costa Ferreira Me	Canasvieiras	Florianópolis	
Mercado e Açougue Colina Ltda	Inglese	Florianópolis	
Mercado Hiper Bom Ltda		Florianópolis	
Mercado Provido Ltda Me	Campinas	São José	
Mini Mercado Freitas Ltda	Coqueiros	Florianópolis	
Mini Mercado Grasel Ltda	Centro	Florianópolis	
Antonieta E da Silva Santos	Ponta das Canas	Florianópolis	Rede Local
Nildo Vilmar dos Santos	Praia Brava	Florianópolis	
OK Supermercados Ltda	Capoeiras	Florianópolis	
Rodinei Adelson Fermiano	Jardim São Miguel	Biguaçu	
Silvana Carmina da Silva	Inglese	Florianópolis	
Sonae Distribuição Brasil S.A.	Capoeiras	Florianópolis	Rede Nacional
Simar Comércio e Repr Ltda	Trindade	Florianópolis	
Sup Atac e Imp Magia Ltda	Canasvieiras	Florianópolis	Rede Local
Comércio Repres Magia Jurere	Jurerê	Florianópolis	
Supermercado Forte Ltda	Cachoeira do Bom Jesus	Florianópolis	
Superfeirão Alim Canasvieiras Ltda	Canasvieiras	Florianópolis	

Supermercado Emília Ltda	Inglese	Florianópolis	
Supermercado Florêncio Ltda	Saco Grande II	Florianópolis	
Supermercado Rosa Ltda	Centro	Palhoça	Rede Local
Supermercado Rosa Ltda	Itacorubi	Florianópolis	
Supermercado Radiante Ltda	Real Park	São José	
Supermercado Imperatriz Ltda	Centro	Florianópolis	Rede SC
Supermercado Imperatriz Ltda	Jurerê	Florianópolis	
Supermercado Imperatriz Ltda	Ponte Imaruim	Palhoça	
Supermercado Imperatriz Ltda	Canasvieiras	Florianópolis	
Supermercado Imperatriz Ltda	Estreito	Florianópolis	
Supermercado Imperatriz Ltda	Saco dos Limões	Florianópolis	
Supermercado Imperatriz Ltda	Centro	Florianópolis	
Supermercado Imperatriz Ltda	Campinas	São José	
Supermercado Imperatriz Ltda	Coqueiros	Florianópolis	
Supermercado Imperatriz Ltda	Centro	Florianópolis	
Supermercado Imperatriz Ltda	Kobrasol	São José	
Supermercado Imperatriz Ltda	Barreiros	São José	
Supermercado Imperatriz Ltda	Centro	Palhoça	
Supermercado Imperatriz Ltda	Barreiros	São José	
Supermercado Imperatriz Ltda	Santos Dumont	São José	
Supermercado Centro Norte Ltda	Canasvieiras	Florianópolis	
Supermercados Vitória Ltda	Campinas	São José	Rede SC
Supermercados Vitória Ltda	Barreiros	São José	
Supermercados Vitória Ltda	Barreiros	São José	
Mini Mercado Pinheirinho Ltda	Praia Comprida	São José	
Supermercados Xande Ltda	Forquilha	São José	Rede SC
Supermercados Xande Ltda	Centro	Florianópolis	
Padaria e Mini Mercado Kapris Ltda	Centro	Florianópolis	
Tauber Comércio Imp e Exp Ltda	Kobrasol	São José	Rede Nacional
Tauber Comércio Imp e Exp Ltda	Estreito	Florianópolis	
Tauber Comércio Imp e Exp Ltda	Jardim Atlântico	Florianópolis	
Tauber Comércio Imp e Exp Ltda	Trindade	Florianópolis	

Obs.: Os associados destacados correspondem aos supermercadistas independentes, que formam a população pesquisada, excetuando-se as lojas Mercado Provido Ltda Me e Mercado Costa Ferreira Me, que não mais existiam quando da realização da pesquisa de campo.

ANEXO B

Relatório Pré-Teste

Instrumento de Coleta de Dados

Percepção dos Varejistas em Relação às Estratégias das Empresas de Gêneros Alimentícios de Origem Estrangeira

Objetivo: avaliar o instrumento de coleta de dados junto a varejistas com o mesmo perfil da população a ser entrevistada e junto a profissionais que trabalham com o varejo.

O instrumento de coleta de dados foi apresentado a quatro (04) varejistas e a um (01) professor de técnicas de varejo. Este número de aplicações (05) foi considerando suficiente em função da repetição das sugestões de melhoria apontadas a partir da segunda aplicação. O tempo médio de aplicação ficou em trinta (30) minutos. As observações realizadas estão listadas abaixo, respeitando-se a seqüência das perguntas apresentadas na primeira versão do instrumento.

Questão 01: Nome de fantasia/razão social.

Sugestão: alterar para Nome fantasia/razão social.

Aceita.

Questão 04: Classificação da empresa (segundo Secretaria da Fazenda SC).

Sugestão: apresentar os valores de enquadramento de cada tipo de empresa.

Aceita.

Questão 05: Número de check-outs.

Sugestão: ampliação do número de opções.

Aceita.

Questão 06: Número de funcionários (incluindo proprietários que trabalham na loja).

Sugestão: trocar a denominação “funcionários” por “colaboradores”.

Aceita.

Questão 07: Área da loja (área de vendas) em metros quadrados.

Sugestão: criar opções de 1.500 e 3.000 m².

Aceita com restrições. Optou-se por redimensionar as possibilidades de resposta, de modo a incluir as opções sugeridas.

Questão 08: Número de itens disponíveis (SKUs).

Sugestões: 1. redimensionar as opções de respostas considerando que a opção “até 1.000” não é comum para esse segmento varejista; 2. incluir a expressão “mix de produtos”.

Aceita a sugestão 1.

Questão 09: Faturamento bruto médio diário.

Sugestões: 1. alterar para faturamento bruto médio mensal; 2. alterar para faturamento bruto médio anual.

Aceita a sugestão 1.

Questão 10: Média diária de clientes.

Sugestões: 1. ampliar as possibilidades de resposta, diminuindo o valor mínimo; 2. alterar para média mensal de clientes.

Aceita a sugestão 1.

Questão 14: Nível de automatização.

Sugestão: informar que se deve assinalar quantas opções forem necessárias.

Aceita.

Questão 15: Quais as três principais marcas de gêneros alimentícios em volume de vendas, das empresas de capital estrangeiro comercializadas na loja?

Sugestões: 1. alterar Gessy Lever para Unilever; 2. Inserir como opção a Bunge.

Aceitas as sugestões 1 e 2.

Questão 16: Qual o principal canal de distribuição utilizado por essas empresas?

Sugestão: na opção de resposta “a”, explicar que atendimento direto é equivalente à equipe de vendas própria.

Aceita.

Questão 20: Quanto à flexibilidade nos prazos para pagamento do fornecedor.

Sugestões: 1. acrescentar opção que relacione flexibilidade a volume; 2. observar a incidência de encargos financeiros sobre a flexibilidade.

Aceitas as sugestões 1 e 2.

Questão 21: Qual o prazo de pagamento disponibilizado?

Sugestões: 1. mudar o intervalo das opções para múltiplos de sete (07); 2. incluir possibilidades que incluam os acréscimos financeiros decorrentes da concessão de prazos.

Aceitas as sugestões 1 e 2.

Questão 23: Como são os prazos médios de entrega (exceto atacadista de loja)?

Sugestão: acrescentar os adjetivos “útil” e “úteis” após as palavras “dia” e “dias” para deixar as opções de respostas mais claras.

Aceita.

Questão 24: Quanto ao cumprimento dos prazos de entrega, você está (exceto atacadista de loja).

Sugestão: utilizar a escala “muito satisfeito; satisfeito; indiferente; insatisfeito; muito insatisfeito”.

Aceita.

Questão 25: Quanto à margem de erro cometida na entrega, você considera (exceto atacadista de loja).

Sugestão: alterar a opção “b” para “boa”.

Aceita.

Questão 26: Quanto à troca de produtos avariados/vencidos.

Sugestão: completar a pergunta com “o que você verifica no seu negócio”.

Aceita.

Questão 27: Quanto à flexibilidade na negociação de preços e margens do fornecedor.

Sugestão: acrescentar opção atrelando a flexibilidade ao volume da compra.

Aceita.

Questão 28: Em relação à postura do vendedor/representante do fornecedor, quais das alternativas abaixo você verifica na prática do seu negócio (exceto atacadista de loja)?

Sugestão: acrescentar opção referente à abordagem e degustação de produtos.

Aceita.

Questão 29: Em relação à empresa, rotineiramente, quais das alternativas abaixo você verifica na prática do seu negócio (exceto atacadista de loja)?

Sugestões: 1. na opção “g”, acrescentar “para grandes volumes de compras”; 2. incluir opção referente à abordagem e degustação de produtos.

Aceita a sugestão 2.

Questão 30: Em relação à empresa, quando do lançamento de produtos, quais das alternativas abaixo você verifica na prática do seu negócio (exceto atacadista de loja)?

Sugestão: alterar a opção “c” para “promove degustação/abordagem com o produto na loja”.

Aceita.

Questão 31: Quando da retirada de linha de produtos, quais das alternativas abaixo são consideradas por essa empresa (exceto atacadista de loja)?

Sugestão: alterar a opção “b” para “realiza troca de produtos em estoque por outros produtos”.

Aceita.

Questão 33: Qual o grau de instrução da pessoa que realiza a maior parte das compras?

Sugestões: 1. trocar a expressão “3º grau” pela expressão “superior”; 2. incluir a opção “pós-graduação”.

Aceita a sugestão 1.

Questão 37: O comprador tem autonomia para realizar suas atividades?

Sugestões: 1. alterar a opção “c” para “depende da linha de produto ou marca”; 2. incluir opção “depende dos valores envolvidos na negociação”.

Aceitas as sugestões 1 e 2.

Questão 38: Você considera que a variedade de produtos, ou seja, a quantidade de categorias de produtos disponíveis na loja (por exemplo: bebidas, mercearia, higiene e limpeza, higiene pessoal, etc.) têm impacto positivo sobre (assinale até 3 opções).

Sugestões: 1. na opção “c”, incluir a expressão “na loja”; 2. na opção “g”, incluir a palavra “lucratividade”.

Aceitas as sugestões 1 e 2.

Questão 39: Você considera que o sortimento de produtos na loja, ou seja, a quantidade de itens (SKUs) diferente dentro de uma categoria de produtos, tem impacto positivo sobre (assinale até 3 opções).

Sugestões: 1. na opção “c”, incluir a expressão “na loja”; 2. na opção “g”, incluir a palavra “lucratividade”; 3. acrescentar a opção “aumento do custo do produto na área de venda”.

Aceitas as sugestões 1, 2 e 3.

Questão 40: Você considera que a disponibilidade de produto na loja, ou seja, a quantidade de unidades de cada item (estoque), tem impacto positivo sobre (assinale até 3 opções).

Sugestões: 1. na opção “c”, incluir a expressão “na loja”; 2. na opção “g”, incluir a palavra “lucratividade”.

Aceitas as sugestões 1 e 2.

Questão 41: Você considera que uma boa exposição de produtos tem impacto positivo sobre (assinale até 3 opções).

Sugestões: 1. na opção “c”, incluir a expressão “na loja”; 2. na opção “g”, incluir a palavra “lucratividade”; 3. acrescentar a opção “acessibilidade do cliente”; 4. acrescentar a opção “compra por impulso”, 5. acrescentar a opção “ticket médio (valor médio de cada compra)”.

Aceitas as sugestões 1, 2, 3, 4 e 5.

Questão 42: Você considera que o preço dos produtos tem impacto positivo sobre (assinale até 3 opções).

Sugestões: 1. na opção “c”, incluir a expressão “na loja”; 2. na opção “g”, incluir a palavra “lucratividade”.

Aceitas as sugestões 1 e 2.

Questão 43: Você considera que a publicidade de produtos, realizada pelos fabricantes, tem impacto positivo sobre (assinale até 3 opções).

Sugestões: 1. na opção “c”, incluir a expressão “na loja”; 2. na opção “g”, incluir a palavra “lucratividade”.

Aceitas as sugestões 1 e 2.

Questão 44: Você considera que a publicidade de produtos, realizada pelos supermercadistas, tem impacto positivo sobre (assinale até 3 opções).

Sugestões: 1. na opção “c”, incluir a expressão “na loja”; 2. na opção “g”, incluir a palavra “lucratividade”; 3. acrescentar na pergunta os tipos de publicidade usualmente utilizados pelos supermercadistas como: encartes, anúncios, entre outros.

Aceitas as sugestões 1, 2 e 3.

Questão 45: Você considera que a promoção de produtos, realizada pelos supermercadistas, tem impacto positivo sobre (assinale até 3 opções).

Sugestões: 1. na opção “c”, incluir a expressão “na loja”; 2. na opção “g”, incluir a palavra “lucratividade”; 3. explicar no enunciado da pergunta que a promoção, neste caso, é o mesmo que ofertas.

Aceitas as sugestões 1, 2 e 3.

Questão 48: Como é tratado o sortimento, ou seja, a decisão sobre a quantidade de itens (SKUs) disponíveis dentro das categorias de produtos?

Sugestão: alterar a forma de elaboração da pergunta para “O que tem maior peso na decisão sobre o sortimento, ou seja, sobre a quantidade de itens (SKUs) disponíveis dentro das categorias de produtos?”. Isso leva a alteração na forma de colocar as opções.

Aceita.

Questão 50: Qual das variáveis abaixo você considera mais importante na definição da margem (mark-up) aplicada aos produtos para compor o preço de venda final ao consumidor?

Sugestão: acrescentar a opção “localização”.

Aceita.

Questão 51: Que estratégias principais de venda são adotadas pela loja em relação à concorrência (assinale até 5 alternativas).

Sugestões: 1. incluir a opção “atendimento diferenciado”; 2. acrescentar no item “k” a palavra “fax”; 3. incluir a opção “formas de pagamento: cheque pré-datado, cartão de crédito; cartão de débito, tickets, cartão de crédito próprio”; 4. incluir a opção “produtos com marca própria (do supermercado)”

Aceitas as sugestões 1, 2, 3 e 4.

As seguintes questões não sofreram sugestões de alteração:

02, 03, 11, 12, 13, 17, 18, 19, 22, 32, 34, 35, 36, 46, 47 e 49.

O instrumento de coleta de dados em seu formato final está apresentado no Anexo C.

ANEXO C

Instrumento de coleta de dados



UFSC/CPGA

Pesquisa sobre a percepção dos varejistas em relação às estratégias das empresas de gêneros alimentícios de origem estrangeira.

Mestranda: Joelma Kremer Della Giustina

Orientador: Prof. Carlos W. Mussi, Dr.

O objetivo da pesquisa é avaliar a percepção dos varejistas de lojas independentes de auto-serviço associadas a ACATS, em relação às estratégias de vendas adotadas e/ou recomendadas pelas empresas de gêneros alimentícios de capital originalmente estrangeiro, e o conseqüente posicionamento competitivo para a comercialização desses produtos no ponto de venda.

A sua colaboração é de grande importância para o sucesso desta pesquisa. Grata pela colaboração.

1. Nome fantasia/razão social: _____

2. Bairro: _____ 3. Município: _____

4. Classificação da empresa (segundo Secretaria da Fazenda de SC, por faturamento):

a Micro-empresa (até R\$240.000,00/ano) b Empresa de pequeno porte (até R\$1.200.000,00/ano) c Empresa de médio porte (até R\$2.400.000,00/ano) d Empresa de grande porte (acima da EMP)

5. Número de check-outs:

a 1 b 2 c 3 d 4 e 5 f 6 g 7 h 8 i 9 j 10 k acima de 10

6. Número de colaboradores (incluindo os proprietários que trabalham na loja):

a Até 3 b 4 a 6 c 7 a 9 d 10 ou mais

7. Área da loja (área de vendas) em metros quadrados:

a Até 100m² b De 101 a 500m² c De 501 a 900m² d De 901 a 1.300m² e Acima de 1.300m²

8. Número de itens disponíveis (SKUs):

a Até 3000 b De 3001 a 6000 c De 6001 a 9000 d Acima de 9000 e Não sabe

9. Faturamento bruto médio mensal:

a Até R\$15000 b De R\$15001 a R\$30000 c De R\$30001 a R\$60000 d Acima de R\$60000 e ND

10. Média diária de clientes:

a Até 30 b De 31 a 60 c De 61 a 100 d De 101 a 200 e De 201 a 500 f Acima de 500 g N D

11. Valor médio gasto por cliente (ticket médio):

a Até R\$10,00 b De R\$11,00 a 30,00 c De R\$31,00 a 50,00 d Acima de R\$50,00 e N.D.

12. Dias de funcionamento:

a Diário b Diário exceto domingos e feriados c Depende da época

13. Horário de funcionamento:

a Comercial b Até às 20h c Até às 22h d até às 24h e Outro. Qual?

14. Nível de automatização (assinalar quantos itens forem necessários):

a Inexistente b Check-out c Estoques d Financeiro e Sistema Gerencial Total

15. Quais as três principais marcas de gêneros alimentícios, em volume de vendas, das empresas de capital estrangeiro comercializadas na loja?

a Unilever b Kellogg's c Nabisco d Nestlé e Parmalat f Quacker g Mellita h Nissin/Miojo i Éffen j Kraft Suchard k Bunge l Outras. Quais? _____

As próximas questões devem ser respondidas considerando-se na coluna 1 a primeira empresa, na coluna 2 a segunda empresa e na coluna 3 a terceira empresa assinaladas na questão 15.

16. Qual o principal canal de distribuição utilizado por essas empresas?

16.1	16.2	16.3	
			a. Atendimento direto (equipe de vendas própria)
			b. Representante comercial
			c. Atacadista de entrega
			d. Atacadista de loja
			e. Distribuidor exclusivo
			f. Outro. Qual?

17. Qual a localização do principal canal de distribuição das empresas?

17.1	17.2	17.3	
			a. Região metropolitana
			b. Em SC
			c. Na Região Sul do Brasil
			d. Outra. Qual?

18. Qual o tipo de venda adotado (exceto atacadista de loja)?

18.1	18.2	18.3	
			a. Pré-venda
			b. Pronta-entrega
			c. Outro. Qual?

19. Por quem a entrega é realizada (exceto atacadista de loja)?

19.1	19.2	19.3	
			a. Pela empresa
			b. Por empresa terceirizada
			c. Por transportadora
			d. Outro. Qual?

20. Quanto à flexibilidade nos prazos para pagamento do fornecedor:

20.1	20.2	20.3	
			a. Existe flexibilidade normalmente
			b. Existe flexibilidade relacionada ao volume do negócio
			c. Existe flexibilidade com incidência de encargos financeiros
			d. Inflexível
			e. Sem opinião formada

21. Qual o prazo de pagamento disponibilizado?

21.1	21.2	21.3	
			a. Até 7 dias
			b. De 7 a 14 dias
			c. De 15 a 21 dias
			d. De 22 a 28 dias
			e. Mais de 28 dias
			f. Sobre qualquer prazo incidem encargos financeiros.

22. Qual a principal forma de pagamento disponibilizada?

22.1	22.2	22.3	
			a. Moeda corrente
			b. Cheque da empresa
			c. Cheque de terceiros
			d. Ficha de compensação bancária
			e. Vales Refeição e/ou Alimentação
			f. Outro. Qual?

23. Como são os prazos médios de entrega (exceto atacadista de loja)?

23.1	23.2	23.3	
			a. Imediato
			b. 1 dia útil
			c. 2 a 3 dias úteis
			d. 4 a 5 dias úteis
			e. Acima de 5 dias úteis

24. Quanto ao cumprimento dos prazos de entrega, você está (exceto atacadista de loja):

24.1	24.2	24.3	
			a. Muito satisfeito
			b. Satisfeito
			c. Indiferente
			d. Insatisfeito
			e. Muito insatisfeito
			f. Sem opinião formada

25. Quanto à margem de erro cometida na entrega, você considera (exceto atacadista de loja):

25.1	25.2	25.3	
			a. Sempre boa
			b. Boa
			c. Ruim
			d. Sem opinião formada

26. Quanto à troca de produtos vencidos/avariados, o que você verifica na prática do seu negócio?

26.1	26.2	26.3	
			a. As trocas sempre são efetuadas
			b. Em alguns casos, as trocas são efetuadas
			c. Não são efetuadas trocas
			d. Sem opinião formada

27. Quanto à flexibilidade na negociação de preços e margens do fornecedor:

27.1	27.2	27.3	
			a. Existe flexibilidade
			b. Às vezes existe flexibilidade
			c. Inflexível
			d. A flexibilidade está relacionada com o volume de compra
			e. Sem opinião formada

28. Em relação à postura do vendedor/representante do fornecedor, quais das alternativas abaixo você verifica na prática do seu negócio (exceto atacadista de loja)?

28.1	28.2	28.3	
			a. Preocupa-se como os espaços destinados à exposição de produtos
			b. Vai até à área de vendas durante a visita
			c. Demonstra preocupação com o rodízio de mercadorias para evitar problemas com prazos de validade
			d. Negocia espaços para alocação de produtos nas gôndolas
			e. Negocia espaços extras para a promoção de produtos
			f. Demonstra preocupação com espaço e cuidados na estocagem dos produtos
			g. Sempre oferece toda a linha de produtos que representa
			h. Disponibiliza material promocional adequado à loja
			i. Faz abordagem com degustação de produtos
			j. Utiliza técnicas de negociação para obter pedido de maior volume
			k. Simplesmente tira o pedido
			l. Alguma situação especial? Qual:

29. Em relação à empresa, rotineiramente, quais das alternativas abaixo você verifica na prática do seu negócio (exceto atacadista de loja)?

29.1	29.2	29.3	
			a. Apresenta estratégias de exposição de produtos nas gôndolas
			b. Sugere estratégias de preços para os produtos
			c. Faz recomendações para a utilização de espaços extras
			d. Atenta para o rodízio de produtos para evitar o vencimento do prazo de validade dos produtos
			e. Disponibiliza repositores para o trabalho de reposição de produtos na loja
			f. Disponibiliza material promocional adequado ao perfil dos clientes da loja
			g. Concede descontos promocionais
			h. Bonifica produtos

			i. Apresenta convites para participação em eventos (convenções e/ou feiras)
			j. Realiza concursos de vendas com prêmios para sua loja
			k. Faz degustação de produtos e abordagem na loja
			l. Não realiza nenhuma atividade

30. Em relação à empresa, quando do lançamento de produtos, quais das alternativas abaixo você verifica na prática do seu negócio (exceto atacadista de loja)?

30.1	30.2	30.3	
			a. Negocia condições especiais de preço para o lançamento
			b. Bonifica produtos para o lançamento
			c. Promove degustação/abordagem com o produto na loja
			d. Negocia espaços extras especiais para a divulgação do lançamento
			e. Negocia espaços na gôndola para o lançamento
			f. Apresenta material promocional para o lançamento
			g. Não realiza atividades para o lançamento de produtos

31. Quando da retirada de linha de produtos, quais das alternativas abaixo são consideradas por essa empresa (exceto atacadista de loja)?

31.1	31.2	31.3	
			a. Comunica a retirada com antecedência
			b. Realiza troca de produtos em estoque por outros produtos
			c. Fornece informações sobre os motivos
			d. Recolhe o estoque de produtos
			e. Sugere estratégia promocional para venda dos produtos em estoque
			f. Dá descontos para impulsionar a venda dos produtos
			g. Não faz nenhuma atividade

32. Quem é o responsável pela compra na loja?

a Proprietário b Comprador c Outro. Quem? _____

33. Qual o grau de instrução da pessoa que realiza a maior parte das compras?

a 1º grau inc. b 1º grau c 2º grau inc. d 2º grau e Superior inc. f Superior ou mais

34. O comprador recebeu treinamento formal para realizar a função?

a Não b Sim. Onde? _____

35. Qual o tempo de experiência do comprador na função de compras?

a Até 6 meses b De 6 meses a 1 ano c De 1 a 2 anos d Acima de 2 anos

36. Há quanto tempo o comprador está trabalhando na loja?

- a Até 6 meses b De 6 meses a 1 ano c De 1 a 2 anos d Acima de 2 anos

37. O comprador tem autonomia para realizar suas atividades?

- a Sim b Não c Depende da linha de produto ou marca d Depende dos valores envolvidos

38. Você considera que a variedade de produtos, ou seja, a quantidade de categorias de produtos disponíveis na loja (por exemplo: bebidas, mercearia, higiene e limpeza, higiene pessoal, etc.) têm impacto positivo sobre (assinale até 3 opções):

- a Fidelidade à loja
b Imagem da loja
c Fluxo de tráfego na loja
d Despesas de vendas e promoções
e Restrições
f Vantagens diferenciais
g Margens/lucratividade

39. Você considera que o sortimento de produtos na loja, ou seja, a quantidade de itens (SKUs) diferentes dentro de uma categoria de produtos, têm impacto positivo sobre (assinale até 3 opções):

- a Fidelidade à loja
b Imagem da loja
c Fluxo de tráfego na loja
d Despesas de vendas e promoções
e Restrições
f Vantagens diferenciais
g Margens/lucratividade
h Custo do produto na área de venda da loja

40. Você considera que a disponibilidade de produtos na loja, ou seja, a quantidade de unidades de cada item (estoque), têm impacto positivo sobre (assinale até 3 opções):

- a Fidelidade à loja
b Imagem da loja
c Fluxo de tráfego na loja
d Despesas de vendas e promoções
e Restrições
f Vantagens diferenciais
g Margens/lucratividade

41. Você considera que uma boa exposição de produtos têm impacto positivo sobre (assinale até 3 opções):

- a Fidelidade à loja
- b Imagem da loja
- c Fluxo de tráfego na loja
- d Despesas de vendas e promoções
- e Restrições
- f Vantagens diferenciais
- g Margens/lucratividade
- h Acessibilidade do cliente
- i Compra por impulso
- j Ticket médio (valor médio de cada compra)

42. Você considera que os preços dos produtos têm impacto positivo sobre (assinale até 3 opções):

- a Fidelidade à loja
- b Imagem da loja
- c Fluxo de tráfego na loja
- d Despesas de vendas e promoções
- e Restrições
- f Vantagens diferenciais
- g Margens/lucratividade

43. Você considera que a publicidade de produtos, realizada pelos fabricantes, tem impacto positivo sobre (assinale até 3 opções):

- a Fidelidade à loja
- b Imagem da loja
- c Fluxo de tráfego na loja
- d Despesas de vendas e promoções
- e Restrições
- f Vantagens diferenciais
- g Margens/lucratividade

44. Você considera que a publicidade de produtos – encartes, anúncios, entre outros -, realizada pelos supermercadistas, tem impacto positivo sobre (assinale até 3 opções):

- a Fidelidade à loja
- b Imagem da loja
- c Fluxo de tráfego na loja
- d Despesas de vendas e promoções
- e Restrições
- f Vantagens diferenciais
- g Margens/lucratividade

45. Você considera que a promoção de produtos, ou seja, a oferta de produtos a preços reduzidos, realizada pelos supermercadistas, tem impacto positivo sobre (assinale até 3 opções):

- a Fidelidade à loja
- b Imagem da loja
- c Fluxo de tráfego na loja
- d Despesas de vendas e promoções
- e Restrições
- f Vantagens diferenciais
- g Margens/lucratividade

46. Como os gêneros alimentícios são organizados na área de vendas?

- a Por categoria
- b Preço
- c Fornecedor
- d Marca
- e Cor
- f Outro. Qual? _____

47. Como os produtos são gerenciados?

- a Por categoria
- b Preço
- c Fornecedor
- d Marca
- e Outra. Qual? _____

48. O que tem maior peso na decisão sobre o sortimento, ou seja, sobre a quantidade de itens (SKUs) disponíveis dentro das categorias de produtos?

- a A opinião do proprietário da loja
- b A opinião do comprador da loja
- c As solicitações dos clientes
- d As sugestões dos fornecedores
- e Outra. Qual? _____

49. Qual o principal concorrente da loja?

- a Lojas independentes vizinhas
- b Loja de rede de supermercados local
- c Loja de rede de supermercados nacional
- d Loja virtual
- e Outra. Qual? _____

50. Qual das variáveis abaixo você considera mais importante na definição da margem (mark-up) aplicada aos produtos para compor o preço de venda final ao consumidor?

- a Custos
- b Clientes
- c Concorrência
- d Localização
- e Outra. Qual? _____
- f Sem opinião formada

51. Que estratégias principais de venda são adotadas pela loja em relação à concorrência (assinale até 5 alternativas)?

- a Preços baixos
- b Serviços de entregas
- c Variedade de produtos
- d Sortimento de produtos
- e Disponibilidade de produtos
- f Promoções diárias
- g Promoções semanais
- h Estacionamento
- i Horário de funcionamento
- j Prazos de pagamentos
- k Pedidos por telefone/fax
- l Pedidos pela internet
- m Locais para guardar pertences pessoais
- n Descontos de cheques
- o Localizador de produtos
- p Lanchonete
- q Padaria
- r Displays especiais
- s Propaganda mídia local
- t Atendimento diferenciado
- u Formas de pagamento como cheques pré-datados, tickets, cartão de crédito, cartão de débito, etc.
- w Produtos com marca própria (do supermercado)
- v Outra. Qual? _____

Muito obrigada pela participação!