



**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JADER RUBENS GARCIA BRETANHA**

**O PAPEL DO ATACADO DISTRIBUIDOR GENERALISTA NA CADEIA DE  
ABASTECIMENTO DO PEQUENO VAREJISTA -  
ESTUDO DE CASO DE UM ATACADISTA DO ESTADO DA BAHIA**

Salvador  
2019

**JADER RUBENS GARCIA BRETANHA**

**O PAPEL DO ATACADO DISTRIBUIDOR GENERALISTA NA CADEIA DE  
ABASTECIMENTO DO PEQUENO VAREJISTA -  
ESTUDO DE CASO DE UM ATACADISTA DO ESTADO DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Mestrado em Administração da Universidade Salvador UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Márcio da Silva Melo.

Salvador  
2019

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador UNIFACS.

Bretanha, Jader Rubens Garcia

O papel do atacado distribuidor generalista na cadeia de abastecimento do pequeno varejista - estudo de caso de um atacadista do Estado da Bahia. / Jader Rubens Garcia Bretanha. - Salvador: UNIFACS, 2019.

104 f. : il.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação, Mestrado em Administração da Universidade Salvador UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Melo.

1. Administração. 2. Cadeia de Abastecimento. I. Melo, Paulo Márcio da Silva, orient. II. Título.

CDD: 658.78

JADER RUBENS GARCIA BRETANHA

O PAPEL DO ATACADO DISTRIBUIDOR GENERALISTA NA CADEIA DE  
ABASTECIMENTO DO PEQUENO VAREJISTA -  
ESTUDO DE CASO DE UM ATACADISTA DO ESTADO DA BAHIA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Mestrado em Administração da Universidade Salvador UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, aprovada pela seguinte banca examinadora:

Paulo Márcio da Silva Melo – Orientador \_\_\_\_\_  
PHD pelo Waterford Institute of Technology (WIT), Irlanda  
Uniceplac – Brasília

José Gileá de Souza \_\_\_\_\_  
Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador  
UNIFACS – Universidade Salvador

Manoel Joaquim Fernandes de Barros \_\_\_\_\_  
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)  
Universidade Salvador UNIFACS

Salvador, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

*A minha família, esposa Josiane e meus filhos Isadora e Davi, que sempre me apoiaram de forma incondicional, para trilhar os caminhos que tenho escolhido.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado força e discernimento e saúde para superar esta ardua jornada.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram e fomentaram em mim, o sentimento de “querer” buscar o conhecimento e finalizar esta etapa de minha vida.

Ao meu orientador professor Dr. Paulo Melo, pelo suporte que lhe coube, pelas suas orientações e incentivos.

Aos colegas do mestrado, pela colaboração, partilha, amizade e companherismo durante esta jornada.

Em especial agradeço a minha família, esposa Josiane e meus filhos Isadora e Davi pela compreensão do tempo de convívio muitas vezes sacrificados pela realização deste trabalho.

A todos obrigado por permitirem que esta dissertação seja uma realidade.

*“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência.” (Henry Ford)*

## RESUMO

O mercado varejista passa por muitas mudanças de comportamento, principalmente em relação ao consumidor que busca um melhor atendimento e comodidade na hora de optar por onde realizar suas compras. O tempo é um fator cada vez mais valorizado no dia a dia destes consumidores, as atribuições enfrentadas são cada vez mais desafiadoras diante de um ambiente econômico com baixa estabilidade e alta competitividade. Portanto para este consumidor ir ao varejo e não encontrar o que procura, significa perda de tempo e forte possibilidade de mudança de local de compras. Para isso os varejistas são desafiados a apresentar mudanças que melhorem cada vez mais esta relação, onde ter o produto desejado disponível na gôndola do varejo é um desafio constante. O Atacado Distribuidor Generalista de Entrega (ADGE) é responsável por apoiar os pequenos varejistas a estarem preparados para atender bem seus clientes, sua cobertura para este perfil de cliente chega a atingir 95% no território Brasileiro. Dessa forma, o objetivo principal dessa dissertação é avaliar os possíveis gargalos na relação entre o ADGE e o pequeno varejista da Bahia que podem causar desabastecimento ou “ruptura” de produtos no ponto de venda e por consequência a perda da fidelidade do consumidor final. De modo específico pretende-se analisar as seguintes especificidades do ADGE: Funcionamento da cadeia de abastecimento entre o ADGE e o pequeno varejista da Bahia, identificar e analisar os possíveis gargalos nessa relação, identificar os impactos desses gargalos, identificar se a ruptura de produtos é um dos impactos e com qual frequência isso ocorre, e por último identificar o grau de satisfação do pequeno varejista em relação aos serviços de abastecimento do atacadista distribuidor. Avaliar o serviço oferecido pelo ADGE é fator preponderante desta pesquisa, para isso duas funcionalidades específicas foram relevantes na condução da busca das informações: a venda e o processo de entrega das mercadorias. A metodologia utilizada para esta avaliação foi a coleta de dados através de entrevista com base no roteiro semiestruturado. Esta atividade foi realizada no primeiro semestre de 2019 com um universo de 12 varejistas, compreendendo 3 principais atributos sobre o papel do ADGE na cadeia de abastecimento do pequeno varejista da Bahia são eles: perfil do pequeno varejista do estado da Bahia, qualidade da entrega do ADGE e poder e dependência do varejista para com o ADGE. Os atributos que foram considerados como pontos fortes do ADGE segundo os varejistas entrevistados foram “Preço”, de natureza comercial, mix amplo de produtos para vender, entrega dos produtos comprados (abastecimento), flexibilidade de compra fracionada, relacionamento com o Representante Comercial Autônomo (RCA) e parceria de ações promocionais que alavancam a competitividade destes pequenos varejistas. Por outro lado, o atributo que foi considerado menos importante para os clientes entrevistados foram: a diferença de pedidos realizados x pedidos recebidos, dificuldade de entrar em contato com a empresa para sanar possíveis problemas de atendimento e entrega, avarias constantes na mercadoria entregue, prazo negociado para entrega não é efetivo e falta de ações de inovação. A partir das entrevistas foram construídas 26 tabelas que mediram a importância e desempenho do ADGE, assim como o perfil e principais desafios destes pequenos empreendedores. Desta forma é possível afirmar que os resultados deste trabalho proporcionará uma melhor leitura da prestação de serviço do ADGE dedicado aos pequenos varejistas do estado da Bahia, possibilitando a redução das oportunidades que possam existir em relação ao papel do ADGE na cadeia de abastecimento do pequeno varejista. Portanto, colocar em evidência os pontos em que os clientes consideram mais importantes além de analisar as melhores práticas do mercado é um diferencial para determinar vantagem competitiva perante o mercado do varejo alimentar de uso e consumo.

**Palavras-chave:** Cadeia de Abastecimento. Ruptura de produtos. Pequeno varejista. Qualidade do serviço.



## ABSTRACT

The retail market is undergoing many behavioral changes, especially in relation to consumers seeking better service and convenience when choosing where to shop. Time is an increasingly valued factor in the daily life of these consumers, the attributions faced are increasingly challenging in the face of an economic environment with low stability and high competitiveness. So for this consumer to go to retail and not find what they are looking for, it means a waste of time and a strong possibility of changing the place of purchase. For this, retailers are challenged to make changes that increasingly improve this relationship, where having the desired product available on the retail gondola is a constant challenge. Wholesale General Delivery Distributor (ADGE) is responsible for supporting small retailers to be prepared to serve their customers well, their coverage for this customer profile reaches 95% in the Brazilian territory. Thus, the main objective of this dissertation is to evaluate the possible bottlenecks in the relationship between ADGE and the small retailer in Bahia that may cause shortages or “breakage” of products at the point of sale and, consequently, the loss of end-consumer loyalty. Specifically, we intend to analyze the following specificities of ADGE: Supply chain operation between ADGE and the small retailer of Bahia, identify and analyze the possible bottlenecks in this relationship, identify the impacts of these bottlenecks, identify if product breakdown is one of the impacts and how often it occurs, and finally identify the retailer's satisfaction with the distributor wholesaler's supply services. Evaluating the service offered by ADGE is a preponderant factor of this research, for that two specific functionalities were relevant in the conduction of the search of the information: the sale and the process of delivery of the goods. The methodology used for this evaluation was data collection through interviews based on the semi-structured script. This activity was carried out in the first half of 2019 with a universe of 12 retailers, comprising 3 main attributes about ADGE's role in the supply chain of the small retailer of Bahia: profile of the small retailer of the state of Bahia, quality of delivery ADGE and retailer's power and dependence on ADGE. Attributes that were considered as strengths of ADGE according to the retailers interviewed were “Price”, commercial in nature, broad mix of products to sell, delivery of purchased products (supply), fractional buying flexibility, relationship with the Independent Commercial Representative. (RCA) and partnership of promotional actions that leverage the competitiveness of these small retailers. On the other hand, the attribute that was considered less important for the interviewed customers were: the difference between orders placed versus orders received, difficulty in contacting the company to solve possible service and delivery problems, constant breakdowns in the delivered goods, deadline. Negotiated for delivery is not effective and lack of innovation actions. From the interviews were built 26 tables that measured the importance and performance of ADGE, as well as the profile and main challenges of these small entrepreneurs. Thus, it is possible to affirm that the results of this work will provide a better reading of ADGE's service delivery to small retailers in the state of Bahia, reducing the opportunities that may exist regarding ADGE's role in the small retailer's supply chain. . Therefore, highlighting the points that customers consider most important in addition to analyzing the best practices in the market is a differential to determine competitive advantage in the food and consumption retail food market.

**Keywords:** Supply Chain. Breakage of products. Small retailer. Service quality.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Forma de distribuição ao mercado varejista - Canal Direto e Indireto.....	21
Figura 2 - Distribuição do faturamento do Atacado distribuidor por Estado e Região em 2017 .....	26
Figura 3 - Distribuição de faturamento por canal conforme estrutura do varejo Brasileiro.....	27
Figura 4 - Distribuição geográfica das Lojas Maxxi e Maxxi Atacado distribuidor.....	34
Figura 5 - Estrutura da distribuição no Brasil.....	50
Figura 6 - Fluxo da cadeia de abastecimento do Atacado Distribuidor com entrega - Martins até o varejista.....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Papel desenvolvido pelos varejistas e atacadistas no mercado .....	19
Quadro 2 - Faturamento Varejo Brasil em 2017 .....	25
Quadro 3 - Escolaridade x Faturamento do Micro e pequeno Empreendedor .....	29
Quadro 4 - Análise financeira das empresas a serem adquiridas .....	32
Quadro 5 - Formatos de varejo alimentício no Brasil .....	33
Quadro 6 - Lojas Maxxi no Nordeste .....	35
Quadro 7 - Dados Atacadista distribuidor do estado da Bahia.....	36
Quadro 8 - Dez características dos Empreendedores de Sucesso.....	41
Quadro 9 - Classificação da relação de poder exercida pelo fornecedor junto aos varejistas ..	54
Quadro 10 - Frota própria dos atacadistas distribuidores com entrega – Brasil.....	61
Quadro 11 - Modelo de Análise .....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação por formato atacadista na venda para o varejo Brasil .....	30
Gráfico 2 - Tempo de Existência dos Pequenos Varejistas no Mercado Brasil (%) .....	42
Gráfico 3 - Evolução dos optantes pelo SIMPLES NACIONAL (em milhões) .....	43
Gráfico 4 - Dez cidades mais rápidas para abertura de empresas no Brasil .....	44
Gráfico 5 - Evolução e participação do setor atacadista (%).....	51

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil do Empreendedor.....	68
Tabela 2 – Número de funcionários .....	69
Tabela 3 - Idade do Empreendedor.....	70
Tabela 4 - Modelo de Negócio .....	70
Tabela 5 – Numero de Checkouts.....	71
Tabela 6 - Idade do estabelecimento .....	71
Tabela 7 - Desafio do Empreendimento .....	72
Tabela 8 – Participação nas compras do varejista em relação ao ADGE.....	72
Tabela 9 - Logística: Tempo de entrega do ADGE chega x tempo combinado .....	73
Tabela 10 - Logística - Condições da mercadorias que chegam no PDV , comercializada através do ADGE .....	74
Tabela 11 - Logística: Qualidade da prestação de serviços dos entregadores do (ADGE) quando comparado a entrega direto da indústria, ou de distribuidores especializados .....	74
Tabela 12 - Logística - Entregas de mercadorias do ADGE, no quesito de quantidade vendida x entregue .....	75
Tabela 13 - Logística - A logística de entrega oferecida pelo ADGE como fator crítico para o varejista.....	75
Tabela 14 - Logística - SAC – Serviço de atendimento ao cliente.....	76
Tabela 15 - Poder e Dependência - Vantagens de comprar do atacadista distribuidor e não direto da indústria .....	77
Tabela 16 - Poder e Dependência - Relação comercial entre o atacadista distribuidor e PDV .....	78
Tabela 17 - Poder e Dependência - Problemas com o atendimento do atacadista distribuidor .....	78
Tabela 18 - Poder e Dependência - Contribuições que o ADGE traz para o PDV, além da condição de vender .....	79
Tabela 19 - Poder e Dependência – Ações promocionais realizadas pelo ADGE, traz benéficos para o PDV .....	80
Tabela 20 - Poder e Dependência – Atributos do relacionamento comercial do varejista para com o ADGE .....	80
Tabela 21 - Poder e Dependência - Sortimento (variedade de produtos) ofertado pelo ADGE .....	81
Tabela 22 - Poder e Dependência - Critérios que o varejista valoriza no momento da decisão de realizar ou não o pedido pelo ADGE.....	81
Tabela 23 - Poder e Dependência - Relevante para argumentação do representante comercial do ADGE no ato de negociar um pedido com o PDV .....	82
Tabela 24 - Poder e Dependência: A rotatividade ou troca de representante comercial no ADGE e consequências para seu relacionamento comercial com o varejista .....	82

Tabela 25 - Poder e Dependência - Problemas com seu atendimento relativo ao representante comercial e os canais que o varejista utiliza para tratar .....	83
Tabela 26 - Poder e Dependência: Inovações que o ADGE agregam para o PDV .....	83

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABAD	Associação Brasileira de Atacadista e Distribuidores
ADGE	Atacado Distribuidor Generalista de Entrega
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio econômicos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
JUCEB	Junta Comercial do Estado da Bahia
PDV	Ponto De Venda
PIB	Produto Interno Bruto
POPAI	The Global Association For Marketing At Retail
RCA	Representante Comercial Autônomo
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 ATACADO X VAREJO.....</b>	<b>18</b>
<b>1.4 HISTÓRIA DO ATACADO MAXXI DISTRIBUIÇÃO NO BRASIL E NA BAHIA .....</b>	<b>30</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>37</b>
<b>2.1 EMPREENDEDORISMO NO VAREJO.....</b>	<b>37</b>
<b>2.2 MARKETING NO VAREJO .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3 RELAÇÃO DE PODER E DEPENDÊNCIA ENTRE O VAREJISTA E O ADGE ..</b>	<b>49</b>
<b>2.4 GESTÃO ESTRATÉGIA DO PEQUENO VAREJISTA .....</b>	<b>54</b>
<b>2.5 LOGÍSTICA ADOTADA ENTRE O ADGE E O VAREJISTA .....</b>	<b>59</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>63</b>
<b>4 COLETA DE DADOS.....</b>	<b>68</b>
<b>4.1 PERFIL DA EMPRESA E DO EMPREENDEDOR.....</b>	<b>68</b>
<b>4.2 TABELAS REFERENTE A LOGÍSTICA DO ADGE PARA O PEQUENO VAREJISTA DA BAHIA.....</b>	<b>73</b>
<b>4.3 TABELAS REFERENTE A PODER E DEPENDÊNCIA DO VAREJISTA PARA COM O ADGE.....</b>	<b>76</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>84</b>
<b>6 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE A - CRONOGRAMA.....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>96</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A atividade comercial é uma das mais antigas práticas da humanidade e tem contribuído de forma significativa com o desenvolvimento da economia e da sociedade dos países ao redor do mundo. De acordo com Richert (1974), desde os primeiros movimentos do comércio realizados em cidades como Atenas, Alexandria e Roma surgiram grandes centros comerciais, assim como formou-se uma excepcional geração de comerciantes que construíram grandes empresas, anexadas a estruturas de centrais de compras cada vez mais exigentes em relação a qualidade da mercadoria comprada.

Com estas mudanças de comportamento do comércio, também foi necessário tornar as pessoas que trabalhavam neste segmento cada vez mais especialistas neste setor, ai a necessidade de desenvolver centros de treinamentos de compra, venda e entrega de mercadorias para os funcionários que eram ligados a estas operações.

No Brasil da mesma forma o comércio passou por muitas mudanças significativas, onde a busca pela excelência de aquisição de melhores produtos e serviços, com foco em melhorias de preços e qualidade tornou as empresas varejistas ao longo de 40 anos modelos mais eficientes de formatos de lojas comerciais. Conforme Parente (2010), o varejo necessita adaptar-se cada vez mais a buscar melhoria do atendimento no que diz respeito a agilidade e ofertas de itens cada vez mais atrativas em relação a preços, situação que está diretamente conectada com a renda do consumidor brasileiro, que ainda é muito baixa.

Barros (2009) acrescenta ainda, que esta exigência dos consumidores brasileiros desafia os varejistas a procurarem melhorias contínuas também na área da profissionalização, principalmente na área de atração ao cliente através de formas criativas de seduzi-los a comprar mais. A utilizando de ações e promoções de preço atrelada a qualidade do produto ofertado, são determinantes para a fidelização de clientes; a contramão destas ações, o mercado passa a se afastar cada vez mais da fidelização de sua clientela.

No Brasil a atividade comercial participa com cerca de 20% na composição do Produto Interno Bruto (PIB), e promove uma geração formal de emprego de mais de 10,2 milhões de pessoas segundo informações divulgada no ano de 2016 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Segundo Parente (2014) o setor comercial é uma das mais relevantes atividades de negócio para a economia brasileira, mas apesar desta relevante participação na economia do país, ainda há poucos estudos que se debruçam sobre a origem e a evolução do varejo no Brasil.

De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos DIEESE (2017), a atividade comercial no Brasil é composta por grandes redes de empresas nacionais e internacionais, bem como de pequenos estabelecimentos familiares que empregam um grande número de trabalhadores. Segundo o próprio DIEESE (2017), o comércio foi responsável por cerca de 12,3% do produto interno bruto (PIB) do país e pela absorção de grande quantidade de força de trabalho, chegando a participar com 20% dos trabalhadores (9,3 milhões) em empregos formais no país, ficando atrás somente do setor de serviços, que concentra 35,8% dos empregos formais.

Conceitualmente, a atividade comercial é dividida entre atacado e varejo. Essas duas dimensões conversam entre si e têm relações de interdependência bem definidas. Contudo, parece que existem gargalos na relação entre o ADGE e o pequeno varejista que podem causar desabastecimento ou rupturas de produtos, que impactam a performance do pequeno negócio. Assim, a pergunta que a pesquisa busca responder, aborda: Quais os gargalos na relação entre os atacadistas e pequenos varejistas capaz de produzir desabastecimento ou ruptura de produtos nas gôndolas?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem como objetivo geral, trazer uma análise dos possíveis gargalos na relação entre o ADGE e o pequeno varejista que podem causar desabastecimento ou “ruptura” de produtos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear o funcionamento da cadeia de abastecimento entre o atacadista distribuidor e o pequeno varejista;
- b) Identificar e analisar os possíveis gargalos nessa relação;
- c) Identificar os impactos desses gargalos no modelo de negócio do pequeno varejista;
- d) Identificar se a ruptura de produtos é um dos impactos e com qual frequência isso ocorre;
- e) Identificar o grau de satisfação do pequeno varejista em relação aos serviços de abastecimento do atacadista distribuidor.

A estratégia de pesquisa será um estudo de caso da empresa atacadista Maxxi distribuição generalista com entrega (ADGE), divisão distribuidora do Walmart Brasil e sua rede de clientes formado por pequenos varejistas no Estado da Bahia.

Para determinação dos limites geográficos do estudo, o pesquisador optou pelo Estado da Bahia pela conveniência e facilidade de acesso aos dados da empresa e sua rede de pequenos varejistas. Além disso, o Estado da Bahia tem uma grande concentração populacional, com 50,4% da população distribuídos em apenas 35 municípios, com a capital, Salvador concentrando 25,4% (IBGE, 2017). Essa concentração em maiores centros torna complexo a distribuição de produtos para o varejo, que somam um total de cerca de 5.500 no Estado, tornando esse estudo de caso relevante.

O Maxxi (ADGE) percorre todo o estado da Bahia, com uma equipe formada por 80 representantes comerciais autônomos (RCAs), 4 supervisores de venda, com uma entrega terceirizada que compõe 60 veículos, 60 motoristas e 60 ajudantes de entrega e um centro de distribuição situado em Salvador de 20.000 m<sup>2</sup>. O Maxxi (ADGE) entrega produtos das principais indústrias do Brasil como Nestlé, Pepsico do Brasil, Procter Gamble, Unilever, JBS, Asa, M. Dias Branco, Diageo, Bunge entre outros.

Finalmente, o estudo apresentado através desta pesquisa busca dar uma contribuição significativa ao entendimento do papel dos atacadistas distribuidores na cadeia de suprimento dos pequenos varejistas e o seu impacto nesse modelo de negócio.

### 1.3 ATACADO X VAREJO

Em se tratando de atacado, a relação comercial se constitui pela revenda de mercadorias para os varejistas. Segundo Kotler (2000), os atacadistas (também denominados distribuidores) dão menor importância às promoções e as transações no atacado são geralmente maiores que aquelas realizadas no varejo, e possuem menores cargas de impostos, quando comparado ao varejo.

Já no varejo, a atividade comercial envolve mais diversificações de produtos e serviços para atender o seu principal foco que é o consumidor final. Este atendimento pode estar vinculadas a lojas físicas até as mais abrangentes diversificações de como acessar o consumidor de forma virtual, Kotler (2010). Para Mattar (2011) a atividade varejista abrange desde produtos para consumo pessoal, familiar ou residencial, sendo inclusos desde alimentos rápidos e convenientes, divertimentos, até prestações de serviço, saúde até imóveis.

Para Las Casas e Garcia (2011), os atacadistas e varejistas, ambos auxiliam a colocar o produto do fabricante no mercado, sendo que cada um utilizando suas próprias estratégias, ambos utilizando conceitos operacionais diferentes. Os autores comentam também que a atividade atacadista é ligada a empresa que compra produtos ou serviços do fabricante com a finalidade de revendê-los aos varejistas. Para Rosenbloom (2002), atacadistas são empresas que fazem vendas de bens de consumo em geral para os varejistas, mantendo um estoque significativo para evitar a ruptura e falta de abastecimento ao varejista. Churchill e Peter (2000) reforçam a importância do atacadista em relação ao abastecimento do varejista, onde comentam que atacadistas são empresas que compram em quantidade grande, adquirem direitos de propriedade, armazenam e revendem aos varejistas.

Para Karpinsky (2009), o varejo tem tido uma enorme importância para a economia dos países, principalmente nessa era da globalização. O autor observa que cada dia cresce a relevância deste formato de negócio e da mesma forma a intensidade que as empresas varejistas vêm apostando em questões como a satisfação do cliente, buscando dia a dia uma forma mais efetiva de fidelizar sua clientela.

Contudo, segundo Novaes (2016), o cenário mercadológico mudou bastante nos últimos dez anos em relação ao de algumas décadas atrás e ainda continua em constante transformação, o varejo necessitará passar por algumas modificações em curto espaço de tempo, estas melhorias a serem realizadas no setor varejista nas próximas décadas será caracterizado por uma real evolução no modelo com que os comerciantes irão criar valor para os consumidores, onde a gestão deverá oferecer uma melhor execução, principalmente no setor de marketing e logística, que são extremamente relevantes para condição de fidelizar os clientes.

O Quadro 1 mostra as principais diferenças entre varejistas e atacadistas:

Quadro 1 - Papel desenvolvido pelos varejistas e atacadistas no mercado

<b>Varejistas</b>	<b>Atacadistas</b>
Adquirem, do atacadista, quantidade e variedade, dependendo da loja.	Adquirem de muitos fabricantes, compram grandes variedades e quantidades.
Manuseiam os produtos por meio de armazenagem, preço e exposição.	Manuseiam os produtos por meio de armazenagem, variedades e quantidades.
Apresentam seus produtos por meio da propaganda dirigida ao consumidor final. Pesquisa de mercado dirigida ao fabricante e ao atacadista.	Seus esforços promocionais dirigidos aos varejistas apresentam as tendências para o fabricante.

<b>Varejistas</b>	<b>Atacadistas</b>
Vendem para o consumidor final, oferecem horários convenientes, pessoas de vendas treinadas, estratégias de preço e de financiamento.	Vendem para o varejista com entrega eficiente, grande variedade de produtos, estratégias de financiamento e de preço.

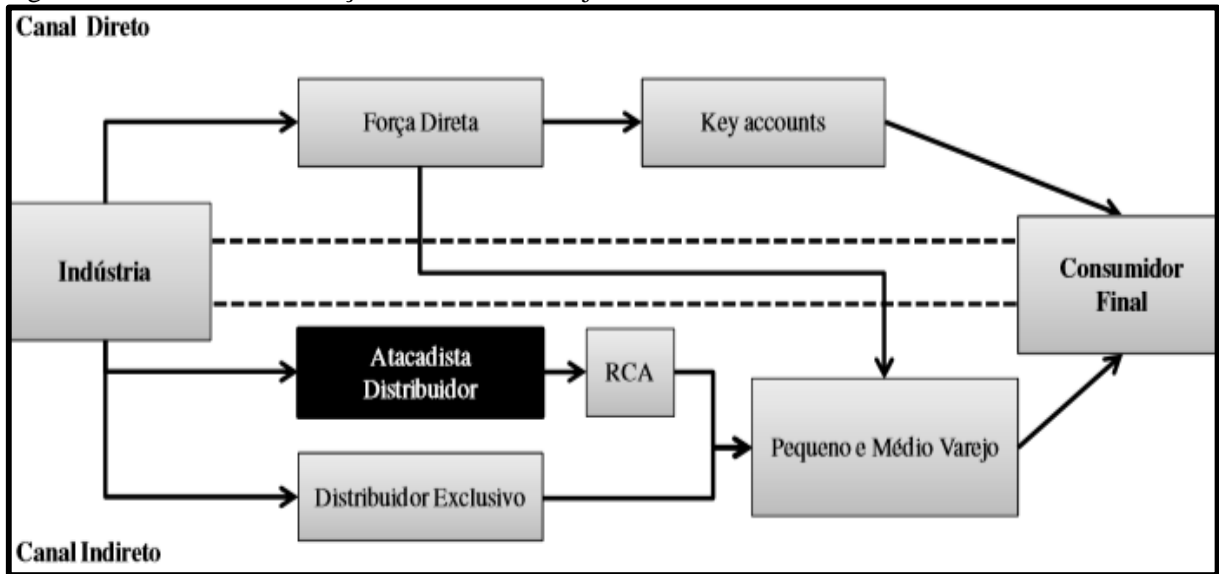
Fonte: Adaptado de Sandhusen (2000).

Para Nunes (2015), o atacado se constitui de dois modelos específicos: lojas *cash & carry* e representantes comerciais autônomos (RCA). Segundo Nunes (2015), as lojas *cash & carry* são lojas de autosserviços popularmente chamadas de “atacarejo”. Esse modelo se destina principalmente a atender os pequenos varejistas, oferecendo um serviço mais barato, onde o próprio varejista escolhe os produtos na prateleira, faz o pagamento no ato da compra e se encarrega da logística.

A outra forma utilizada de comércio atacadista de vendas se dá pela figura do representante comercial autônomo (RCA). Essa modalidade é feita através de uma parceria contratual entre a empresa atacadista e o representante autônomo que comercializa mercadorias porta a porta para todo comércio varejista de pequeno, médio e grande porte.

Segundo Kotler e Keller (2012) a função de distribuição desempenhada pelo atacado é denominada de distribuição indireta, já que a distribuição direta é aquela realizada diretamente pela indústria. Fornecedores diretos (indústrias) normalmente dão mais ênfase à clientes de grande porte e menor dispersão logística, ou seja, distâncias a serem percorridas para entregar a venda realizada. Já conforme Souza (2016), o ADGE (aquele que atende com força de vendas próprias ou RCA) apresenta uma condição mais adequada para atendimento ao pequeno varejo. Nessas operações o fornecimento é adequado para o pequeno comércio na quantidade justa às suas demandas. Algumas vezes chegam a desmembrar, ou fracionar as embalagens recebidas da indústria para melhor atender à necessidade de *mix* destes varejistas (Ver Figura 1).

Figura 1 - Forma de distribuição ao mercado varejista - Canal Direto e Indireto



Fonte: Souza (2016).

De acordo com a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD)<sup>1</sup> em 2018, dentro do setor atacadista brasileiro existem vários modelos, classificados de acordo com a sua forma principal de atendimento aos clientes:

1. Atacadista generalista com entrega: Compra e vende produtos de fornecedores da Indústria sem vínculo de exclusividade ou de território. Faz a venda ao varejo por meio de visitas de RCAs/vendedores e entrega no estabelecimento do cliente varejista. Atende principalmente o pequeno varejo independente. Tem custos com o vendedor (pagamento através de comissão) e entrega (logística terceirizada).

2. Atacadista de autosserviço: Compra e vende produtos de fornecedores da indústria sem vínculo de exclusividade ou de território. Nesta modalidade, o cliente (varejista) vai até a loja, paga na saída e transporta as compras em veículo próprio, e também não tem custos com vendedor e entrega, são exemplos de atacadistas de auto serviço:

2.1 Cash & Carry - Mais de 50% das vendas feitas a pessoa jurídica;

2.2 Atacarejo – Mais de 50% das vendas feitas a pessoa física.

3. Balcão – No caso do balcão, o cliente tem a assistência de um atendente;

4. Distribuidor (especializado ou exclusivo): Compra e vende produtos de fornecedores da indústria, com os quais possui vínculo de exclusividade, fazendo a venda ao varejo por

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://abad.com.br/servicos/dados-do-setor/setor-no-brasil/>>. Acesso em: 14 ago.2018.

meio de visitas de representantes comerciais autônomos (RCAs), representando a figura do vendedor do ADGE e entregando no estabelecimento do cliente varejista. A exclusividade pode ser por:

- Marca, empresa ou região;
- Categoria de produto - Ex.: bebidas, limpeza, higiene pessoal;
- Cosméticos. Canal - Ex.: farmácia, hotel, restaurante, padaria entre outros.

5. Agente de serviços - É remunerado por comissão sobre volume de serviço prestado, em diversas áreas:

- Área Comercial (**Broker/RCA**): Faz a operação comercial e financeira, desempenhando as funções de vendas e cobrança;
- Operador Logístico (Centro de Distribuição (CD) / FROTA): Realiza funções de distribuição física dos produtos e também de movimentação e armazenagem de cargas para a indústria, que assim não precisa manter depósito na região em que atua seu operador logístico;
- Merchandising (Promotores): Realiza atividades no ponto de venda (PDV) que visam promover marcas e produtos com o objetivo de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores.

Segundo Sant'Anna (2013), é preciso diferenciar os modelos atacadistas de distribuidores. Em relação ao modelo atacadista, a relação com a indústria tende a ser bem mais generalista, sem vínculo com um segmento ou produto específico, sua estratégia está mais direcionada para a compra de grandes volumes de produtos objetivando ter um preço abaixo do mercado e vender para todo o cliente possível.

Já em relação aos distribuidores, sua venda é realizada através de um direcionamento de mercado, onde os mesmos tornam-se especialistas em um determinado item e a partir desta estratégia, desenvolvem não somente a venda, mais o posicionamento do produto para o mercado. Segundo Souza (2016), os atacadistas generalistas com entrega mantêm estoques, força de vendas (equipe de vendas através de gerentes e supervisores de operação definidas), oferecem crédito, fazem entregas ponto a ponto, e trabalham com diversas linhas de produtos. Para Almeida (2016) o serviço de distribuição ocorrem em quatro interfaces:

1. Venda no que refere-se processo de entrega das mercadorias;
2. Venda no que tange a qualidade dos serviços do vendedor, que estabelece contato direto com o cliente, ou seja, a qualidade da abordagem do vendedor, assim como o pós venda.

3. Comercial como: prazos e formas de pagamentos, limite de créditos, preço entre outros diferencias de atendimento;

4. O processo de entrega das mercadorias que esta ligada diretamente a logística como: prazo de entrega, regularidade do prazo de entrega, serviço de entrega etc.

Embora os setores de varejo e atacado sejam por definição tratados diferentemente, ambos estão diretamente conectados, já que o desempenho de um afeta diretamente o outro.

Segundo a Associação Brasileira de Atacadista e Distribuidores - ABAD (2018), à medida que o comércio varejista amplia seus pontos de venda, o setor atacadista também aumenta sua demanda de atendimento e faturamento, haja vista a relação de crescimento entre o fator de aumento de faturamento versus a evolução do número de pontos de vendas abertos entre o ano de 2016 a 2017, divulgado em relatório pela ABAD (2017).

Segundo o relatório da Associação Global de Marketing no Varejo – seção Brasil POPAI (2017), essa relação de dependência entre varejista e ADGE afeta de forma direta o desempenho do próprio estabelecimento varejista; quando esta relação comercial é interrompida, surge de forma imediata uma das mais problemáticas situações para o varejista que é a “ruptura”. De acordo com Ribeiro (2008), ruptura é o termo utilizado pelo varejo para denominar a falta de produtos nas prateleiras dos pontos de venda (PDV), onde acordo com ainda a pesquisa da POPAI (2017), essa ruptura chega a ser responsável por 1/3 da perda de vendas no estabelecimento varejista.

Segundo Ribeiro (2018), o cenário da ruptura de produtos é um problema que atinge os varejistas de forma geral, afetando diretamente seu desempenho, na medida em que o desabastecimento de produtos pode gerar insatisfação dos consumidores finais e perda de venda e lucratividade para o pequeno varejo.

O fato é que cenário mercadológico mudou bastante nos últimos anos em relação ao cenário de algumas décadas atrás, a competitividade passa ser caracterizada por diversos fatores, dentre os quais destaca-se:

- Concorrência entre as empresas do mesmo ramo de atuação;
- Os custos logísticos e de estocagem de materiais;
- A elevada carga tributária;
- Dificuldade financeira do pequeno varejista em fazer grandes compras, o que dificulta a compra direta da indústria;
- Necessidade de comprar mais fracionado, em função da necessidade de otimizar capital de giro.



Durante décadas, o papel do ADGE se estabelece por levar produto de bens e consumo fabricados pela indústria até o varejo através de seu atendimento de vendas e entrega realizada através de sua cadeia de suprimento. Segundo Souza (2016), cadeia de suprimentos engloba toda a distribuição direta ou indireta de produtos destinados ao atendimento de um pedido realizado pelo cliente. A cadeia de suprimento não se resume somente a fabricantes ou fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas e os próprios atacadistas.

Ao longo dos anos, a cadeia de suprimentos para atendimento aos pequenos varejistas principalmente tem se tornado mais complexa. Para Xavier (2011), a fragmentação geográfica da produção somada à necessidade de uma rápida reposição de estoques com maior frequência por parte dos varejistas, acentuou a busca por maior agilidade e fluidez da circulação dos produtos no mercado. Essa questão tornou-se uma imposição à sobrevivência das empresas do setor, fato este acentuado no Brasil em particular, devido à abertura da economia e maior estabilização da moeda desde os anos de 1990. Neste cenário, Xavier (2011) complementa que os atacadistas distribuidores têm tido um papel fundamental na proposta de interligar a indústria ao varejo, levando até o estabelecimento comercial produtos de mercearia básica, de uso e consumo, tornando-se assim, um elo significativo na intermediação entre a indústria e o pequeno varejo.

O atacado distribuidor generalista apoia os pequenos varejistas a se tornarem mais consolidados e competitivos. Grande parte da contribuição do atacadista generalista à consolidação e sobrevivência dos pequenos varejistas dá-se pelo investimento em novas tecnologias, melhorias de processos e rapidez nas entregas à fim de oferecer as melhores soluções para o mercado varejista em geral.

As modernizações realizadas pelo setor atacadista incluem o ganho de eficácia nas operações logísticas por meio da adoção de novas tecnologias e métodos organizacionais e novas relações de cooperação, sobretudo para com o pequeno varejo. Segundo a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD), em média 95% destes pequenos varejos são abastecidos pelo formato do ADGE.

Sendo assim, a condição de identificar e tratar as possíveis dificuldades existentes nos processos logísticos ligados diretamente ao ADGE e varejista torna-se de suma importância a melhoria contínua do pequeno varejista e conseqüentemente para a satisfação dos clientes. Para que estes processos logísticos entre indústria, atacadista distribuidor e varejista estejam bem alinhados, é muito importante assegurar excelência na execução do transporte e garantir a qualidade da entrega dos produtos comercializados, evitando o retrabalho, custos adicionais,

desperdício de recursos humanos, de máquinas e equipamentos principalmente a insatisfação do cliente (BALLOU, 2015).

O atacado distribuidor generalista com entrega é um dos principais elos da cadeia de logística do comércio. Esse elo é responsável por grande parte da distribuição de produtos da indústria para o varejo, onde segundo o relatório anual da ABAD (2017), publicado na Revista Supermercado Moderno em sua edição de julho de 2018, o setor atacadista distribuidor, que inclui os modelos: atacadista generalista e distribuidores especializados, que juntos comercializam produtos de mercearia, faturou no Brasil em 2017, o montante de R\$ 259,8 bilhões (Ver Quadro 2 e Figura 3, p. 17).

Ainda de acordo com a ABAD (2017), o setor atendeu a 1.071.986 pontos varejistas em 2017 com uma força de venda que contou com 117.124 vendedores e uma frota na ordem de 52.632 veículos. De acordo com a *Nielsen Company*, do total de faturamento do varejo nacional (R\$ 484,90 Bi), o setor atacadista responde por R\$ 259,8 Bilhões ou 53,6% do faturamento do varejo nacional em 2017 (Quadro 2).

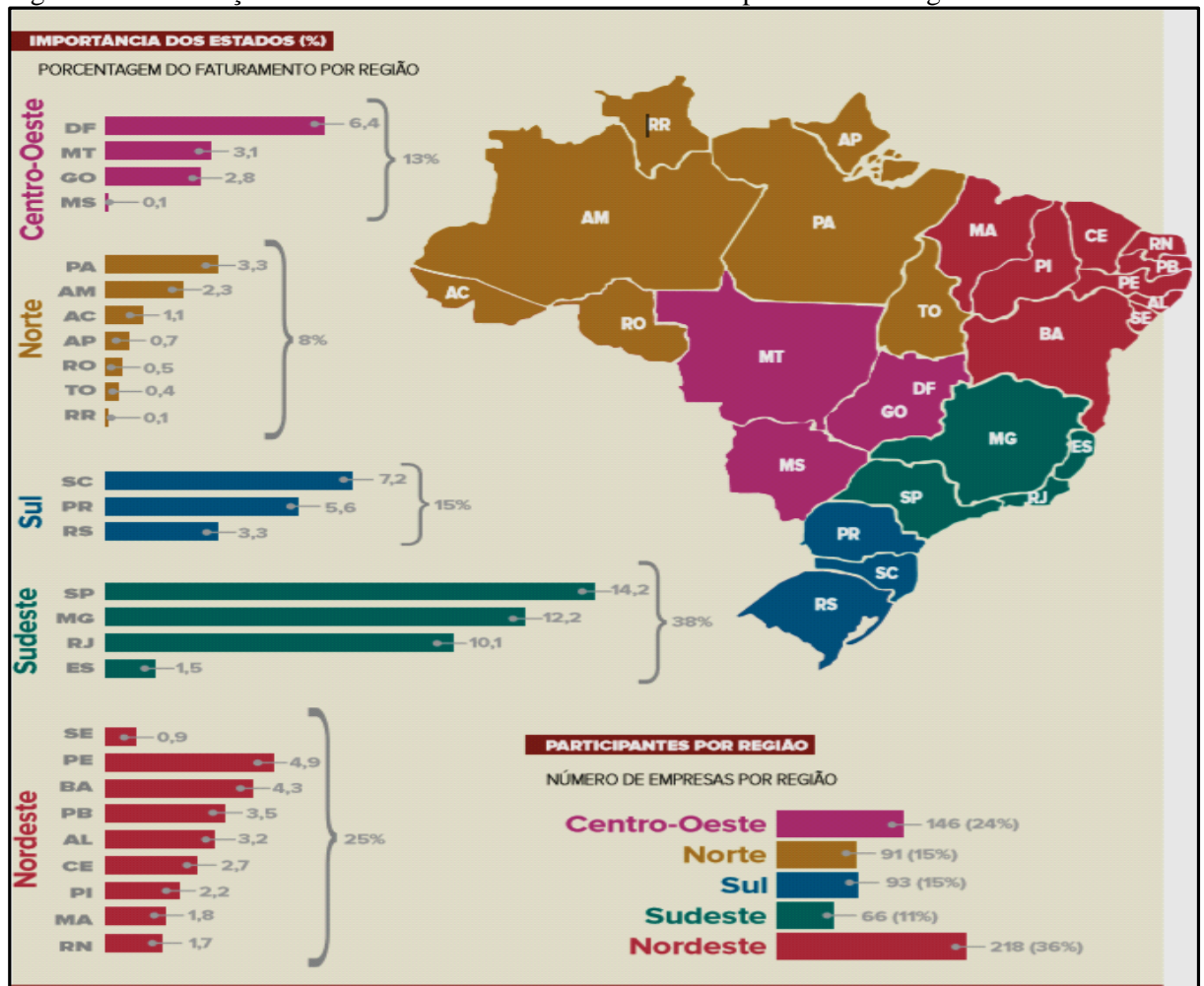
Quadro 2 - Faturamento Varejo Brasil em 2017

<b>Faturamento do Setor</b>		
<b>Varejo por Canal</b>	<b>Consumo (em bi de reais)</b>	<b>Part. do atacado por canal</b>
Supermercado grandes / Hipers	118,4	0%
Supermercados médios	129,6	40%
<b>Supermercados pequenos (1 a 4 Checkouts)</b>	<b>105,3</b>	<b>95%</b>
Tradicionalis	49,6	95%
Bares	59,7	85%
Farma cosméticos	22,4	45%
Total Varejo	484,90	<b>R\$ 259,8 Bilhões</b>
<b>% Setor Atacadista</b>	<b>53,60%</b>	

Fonte: Nielsen Estrutura do Varejo 2018 (Base 2017 EHC).

Considerando o faturamento total do setor atacadista em 2017 no Brasil, a região Nordeste respondeu por 25% e o Estado da Bahia por 4,3% do faturamento do setor no país (vide informações da Figura 2). Segundo a Associação Baiana de Supermercados (ABASE), em matéria no Jornal Correio do Povo do dia 14 de julho de 2018, o pequeno varejo emprega só no Estado da Bahia, mais de 25.000 pessoas de forma direta e 500.000 de forma indireta.

Figura 2 - Distribuição do faturamento do Atacado distribuidor por Estado e Região em 2017



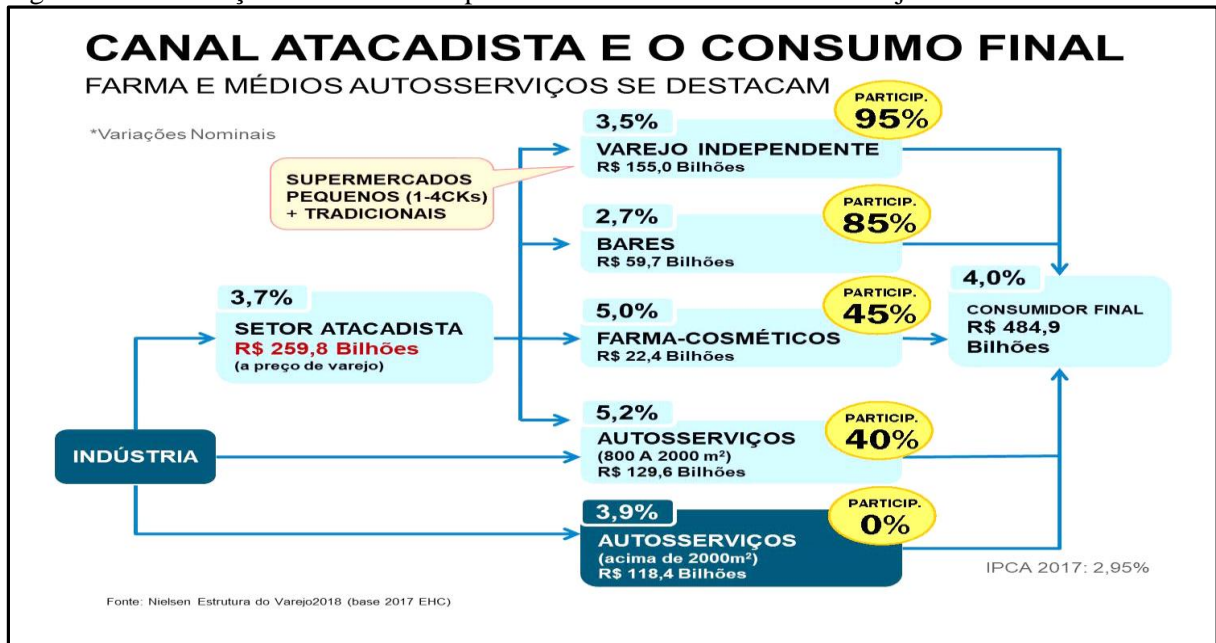
Fonte ABAD/Nielsen (2018).

Juntos, os modelos de atacado generalista e distribuidor especializado formam uma rede de distribuição mais abrangente do que a própria indústria consegue sozinha atender. As indústrias normalmente estão mais focadas em varejistas de grande porte a partir de 9 *checkouts*, enquanto os atacadistas distribuidores generalistas focam no atendimento de clientes varejistas de pequeno e médio porte. No caso dos varejistas de pequeno porte (considerado até 4), os atacadistas distribuidores generalistas chegam a cobrir até 95% (Figura 3).

Para Mendonça (2013), o pequeno varejo é constituído geralmente por lojas independentes, que normalmente são geridas pelo próprio dono, muitas vezes apresentam características de empresas familiares, e primam por uma administração simples que apresentam decisões de negócios de forma rápida, tendo em vista que o proprietário da empresa está muitas vezes presente e à frente das compras, principalmente aquelas de maior volume comercial e que requerem um maior desembolso financeiro. Para Las Casas (2009), os

pequenos varejistas constituem a maior parte do faturamento do comércio varejista brasileiro, sobretudo nas comunidades de bairros e cidades do interior do Brasil.

Figura 3 - Distribuição de faturamento por canal conforme estrutura do varejo Brasileiro



Fonte Nielsen – Estrutura do Varejo 2018 (Base 2017 EHC).

A classificação de pequeno, médio e grande varejo considerada nesse trabalho é instituída pela *Nielsen Company*, uma empresa germânico-americana que oferece consultoria e uma variedade de informações como pesquisas de mercado, usando metodologias próprias. De acordo com a *Nielsen Company*, os varejos de 1 a 4 *checkouts* são denominados pequenos varejos, de 5 a 9 *checkouts* de médio porte e para os estabelecimentos com mais de 9 *checkouts* é considerado como de grande porte. O termo *checkout* refere-se a quantidade de caixas registradoras disponíveis no estabelecimento.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2015), 67,40% dos pequenos varejistas têm até 2 *checkouts* e faturam entre R\$ 5 mil e R\$ 300 mil por mês. De acordo com a mesma pesquisa, o Brasil conta com cerca de mais de 400 mil empresas de varejo de pequeno porte, representando 35% das vendas do setor supermercadista e 6% do produto interno bruto (PIB) do país. Embora haja uma grande quantidade de pequenos varejistas com faturamentos modestos, não significa que varejos que faturam baixo sejam menos lucrativos que os que faturam grandes somas. A lucratividade no varejo está muito relacionada à gestão operacional e à gestão de custos, principalmente a capacidade de negociar com os diversos fornecedores.

Em 2015, o SEBRAE entrevistou 1000 lojas entre o universo de 29.988 minimercados cadastrados pela instituição no país. O objetivo da atividade foi traçar o perfil do pequeno varejista no Brasil. De acordo com o SEBRAE (2015), os pequenos varejos são identificados como estabelecimentos que comercializam mercadorias diversas, com foco principal nos produtos alimentícios e entre suas principais características está sua localização em bairros de baixo e médio poder aquisitivo, atendendo ao público daquela região com um *mix* de produtos bastante diversificado e com predominância de produtos alimentícios; contudo, também apresentam uma grande gama de itens voltados às categorias não alimentar como perfumaria, utilidades domésticas e bazar em geral.

Como estratégia de fidelização do cliente, o portal do varejista da *Nielsen Company* (2016) menciona que os clientes atualmente estão cada vez mais ágeis em fazer suas escolhas de produtos nas lojas, onde o grande desafio para os varejistas em relação a esse comportamento, concentra-se em otimizar o tempo do cliente através da elaboração de um sortimento adequado e específico de produtos para cada público consumidor que frequenta o estabelecimento, oferecendo ao cliente a melhor experiência de compra possível. Além disso, uma melhor gestão de posicionamento de produtos nas prateleiras, que facilite a identificação e escolha dos itens por parte dos clientes, o que vai contribuir na condição de fidelização da clientela.

Ainda segundo a *Nielsen Company* (2016), a tarefa de composição de itens a serem comercializados loja a loja, torna-se cada vez mais difícil para todos os canais varejistas, principalmente para o pequeno. Nos pequenos varejistas, o relacionamento com o consumidor é ainda mais próximo, rápido e conveniente, situação que se intensifica na medida que é reduzido o número de itens disponíveis para compra, assim como a condição de espaços mais compactos, o que torna a venda mais conveniente. Segundo o mesmo portal, esse pequeno varejista tem buscado apoio para realizar uma gestão de itens mais adequada e assertiva. Alguns buscam consultoria em instituições como o SEBRAE e outros buscam formação universitária específica para seu negócio. De acordo com o Serviço de proteção ao crédito - SPC e a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas - CNDL (2015), uma melhor formação universitária impacta diretamente no faturamento do negócio (Ver Quadro 3).

Quadro 3 - Escolaridade x Faturamento do Micro e pequeno Empreendedor

ESCOLARIDADE DO RESPONSÁVEL / MÉDIA DO FATURAMENTO ANUAL	
Até fundamental incompleto (1º grau incompleto)	R\$186.100,17
Fundamental completo (1º grau completo) a médio incompleto	R\$322.388,16
Médio completo (2º grau completo)	R\$322.388,16
Superior incompleto	R\$430.904,44
Superior completo	R\$483.037,47
Pós-Graduado/especialização/MBA	R\$721.408,49
Mestrado e Doutorado	R\$1.266.100,30

Fonte SPC e CNDL (2015).

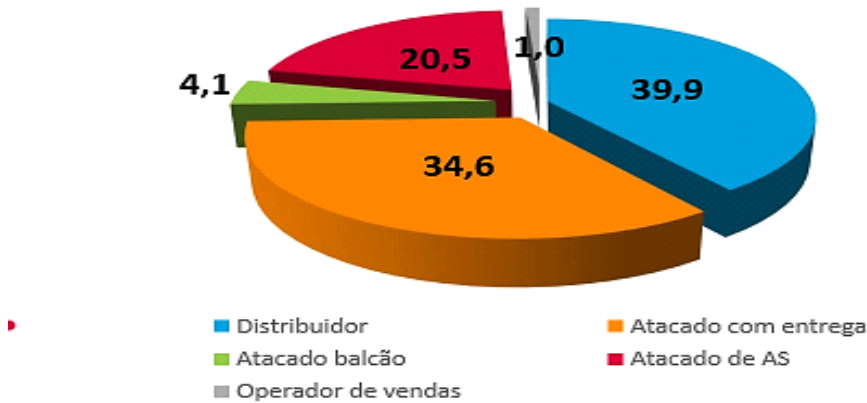
Uma mão de obra mais especializada tende a ajudar em uma formação de um *mix* mais adequado de itens a serem comercializados no pequeno varejo, além de ajudar a desenvolver uma identidade com o cliente, tornando a proposta de valor mais fortalecida no que se refere a atendimento e fidelização.

Além da qualificação do empreendedor, principalmente do pequeno varejista, a cadeia de abastecimento é também responsável por grande parte da presença de itens e abastecimento no ponto de venda, onde esta prestação de serviço se dá em grande parte pelos canais como: distribuidores e atacado com entrega (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Participação por formato atacadista na venda para o varejo Brasil

## IMPORTÂNCIA DAS MODALIDADES EM 2016

Multiplica-se o percentual do faturamento da modalidade pelo faturamento total da empresa



Fonte Nielsen – Estrutura do Varejo 2017 (Base 2016 EHC).

- AS - Atacado de Serviço.
- Operador de Vendas - Agente de Logística / Operador de vendas.

### 1.4 HISTÓRIA DO ATACADO MAXXI DISTRIBUIÇÃO NO BRASIL E NA BAHIA

O atacado Maxxi distribuição generalista com entrega (ADGE), divisão distribuidora do Walmart Brasil, iniciou suas atividades no ano de 2000 nos estados do Rio Grande do Sul (RS) e Santa Catarina (SC), na época contava com uma equipe de cerca de 200 representantes, 12,5 mil clientes, atendendo especificamente pessoas jurídicas dos formatos *food service* (bares, restaurantes, hotéis, pizzarias, lanchonetes) e minimercado (pequenos mercados, lojas de conveniência, etc....).

Ainda no ano 2000, o Maxxi (ADGE) pertencia a empresa SONAE, uma empresa portuguesa que possui 140 lojas localizadas na região Sul e Sudeste do Brasil com as bandeiras Nacional, BIG, Mercadorama e Maxxi. Após cinco anos de atividade pela rede SONAE, mais precisamente em 14 de dezembro de 2005, o grupo tomou a decisão de vender suas operações para o Walmart (maior varejista do mundo).

Esta negociação na época apresentou um valor de compra de 635 milhões de euros, cerca de 1,729 bilhões de reais, informações divulgada na ocasião pelo jornal GAZETA DO POVO (2005).

Logo após a aquisição da rede SONAE pela rede Walmart em 2005, foi estabelecido pelo grupo de liderança do Walmart, que todas as bandeiras adquiridas deveriam apresentar um

plano de análise financeira, onde cada formato adquirido pelo grupo foi desafiado a construir um projeto de desenvolvimento e adequação a necessidade da nova empresa, assim como apresentar uma análise de viabilidade financeira para implantação deste projeto.

Entre os formatos que compunham a rede estava: Hipermercados (BIG), supermercados (Mercadorama e Nacional) e atacado, este formado pela marca Maxxi, subdivididas em dois negócios distintos: Maxxi (ADGE), e lojas denominadas de *Cash & Carry* expressão de origem inglesa, também conhecida como atacado de autosserviço ou ainda atacarejo, esta última com alguma (conotação pejorativa).

Com os devidos ajustes pós compra das lojas do SONAE, o Walmart passou a contar com 295 lojas espalhadas por 17 das 27 unidades da federação brasileira. O formato Maxxi atacado distribuidor não era visto como um negócio familiar para a grande varejista que tem como principal atividade o formato de lojas de varejo, sendo assim foi realizado pós aquisição uma leitura de índices e indicadores financeiros mais estratificada, a fim de entender se este formato poderia somar-se aos planos futuros da empresa, juntamente com o restante das lojas adquiridas. Segundo PORTER (1997), uma empresa estabelece vínculo com outra empresa através de três fatores distintos, são eles:

1. Um forte sentido de identidade corporativa;
2. Uma clara missão corporativa;
3. Um sistema de incentivos que recompense mais o desempenho por unidade.

Os chamados índices ou indicadores de valor de mercado de capitais focam os aspectos relevantes para acionistas, segundo Silva (2012) empresas que apresentam bons indicadores de lucratividade, boa estrutura de capitais, boa liquidez e capacidade de pagamento, são vistas pelos investidores como opções de investimento mais seguras e, portanto, são mais valorizadas.

Pós análises de viabilidade financeira realizadas, o formato Maxxi (ADGE) finalmente recebeu a oportunidade de continuar fazendo parte do grupo, tendo em vista seu potencial de gerar faturamento e lucro positivo para a empresa até a atual aquisição no ano de 2005. O quadro após apresenta um exemplo normalmente utilizado para verificação destes índices e indicadores utilizados para averiguação de viabilidade de liquidez. Veja - Quadro 4 após:



Quadro 4 - Análise financeira das empresas a serem adquiridas

Índices	Decisão	Notas
Giro do ativo	8°	8
Retorno sobre vendas	7°	7
Retorno sobre ativo	6°	6
Retorno sobre patrimônio líquido médio	5°	5
Prazo médio de recebimento das vendas	7°	3
Prazo médio de rotação dos estoques	8°	2
Prazo médio de pagamentos das compras	9°	9
Imobilização do patrimônio líquido	3°	7
Participação de capitais de terceiros	1°	9
Composição do endividamento	2°	8
Liquidez geral	4°	4
Liquidez corrente	5°	5
Liquidez seca	6°	6

Fonte: SILVA Análise Financeira das Empresas (2012).

Ainda em 2019, o formato Maxxi (ADGE) é única operação de distribuição ponto a ponto da rede mundial Walmart. Continua apresentando crescimento e lucro para o Walmart, veja gráfico após dos últimos 25 anos da operação:

A resultado acima produz uma visibilidade muito especifica deste negócio, que tem uma como visão principal levar produto de bens e consumo fabricados pela indústria até o varejo de cada região que atua, dentre elas o estado da BA, recorte geográfico deste trabalho.

Atualmente a bandeira Atacado Maxxi distribuição já opera com cerca de 800 representantes comerciais a nível brasil, sendo que já estabelecida em dez estados, sendo três no Sul do País (RS, SC, PR), três no Sudeste (SP, MG e RJ), e finalizando mais cinco estados do Nordeste (BA, SE, AL, PE, PB), onde neste ambiente nacional o Maxxi (ADGE) atende uma carteira de 32,4 mil clientes, entre food-service e mini mercado, em sua maioria formada de pequenos varejistas.

De acordo com a *Nielsen Company*, os varejos de 1 a 4 *checkouts* são denominados pequenos varejos, de 5 a 9 *checkouts* de médio porte e para os estabelecimentos com mais de 9 *checkouts* é considerado como de grande porte. O termo *checkout* se refere a quantidade de

caixas registradoras disponíveis no estabelecimento. Conforme Parente (2010), os formatos se dividem conforme TABELA, após:

Quadro 5 - Formatos de varejo alimentício no Brasil

Formato da Loja	Área de vendas m <sup>2</sup>	Nº médio de itens	% de vendas de não alimentos	Nº de check - outs	Seções
Bares	20 - 50	300	1	0	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearia	20 - 50	500	3	0	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padaria	50 - 100	1000	1	0	Padaria, mercearia, frios , laticínios e lanches
Mini -mercado	50 - 100	1000	3	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de conveniência	50 - 250	1000	3	1 - 2	Mercearia, frios, laticínios e bazar e lanches
Supermercado compacto	300 - 700	4000	2	2 - 6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves frios , laticínios e bazar
Supermercado convencional	700 - 2500	9000	6	7 - 20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves frios , peixaria , laticínios e bazar
Super loja	3000 - 5000	14000	12	25 - 36	Mercearia, laticínios, carnes , hortifruti , aves, padaria peixaria frios e bazar, têxtil, eletrônicos
Hiper mercado	7000 - 16000	45000	30	55 - 90	Mercearia, laticínios, carnes , hortifruti , aves, padaria peixaria frios e bazar, têxtil , eletrônicos.
Clube Atacadista	5000 - 12000	5000	35	25 - 35	Mercearia, hortifruti , carnes ,aves , frios, laticínios , bazar, têxtil e eletrônicos

Fonte: Parente (2010).

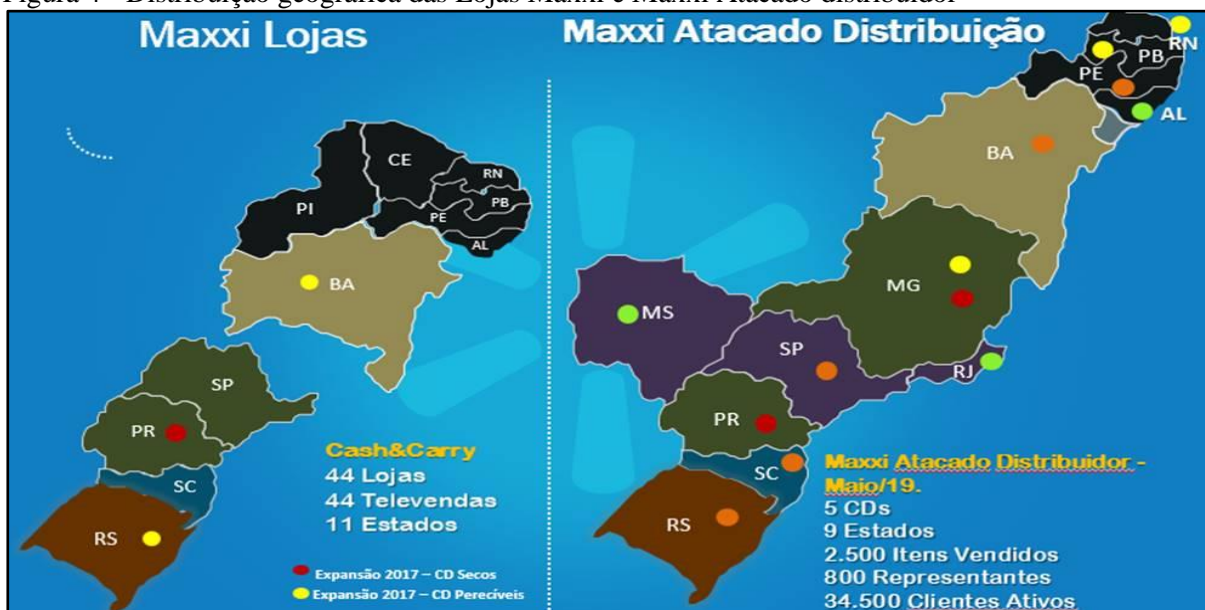
A revista Exame (2016), em reportagem publicada no dia 14 de outubro do ano de 2016, comenta que o supermercadista Walmart Brasil começou a atuar no varejo nordestino de forma mais potencializada tendo em vista a atual aquisição da rede Bompreço, varejista nordestino que pertencia ao grupo holandês Royal Ahold.

O valor da aquisição foi de 300 milhões de dólares. As negociações também envolveram venda do Hipercard, cartão de crédito da rede Bompreço, para o Unibanco por 200 milhões de dólares. “É a maior venda no setor varejista já realizada no país”, diz Rodolfo Spielmann, consultor especializado em fusões e aquisições da Bain & Company.

Com esta aquisição o varejista se coloca de forma representativa dentro do mercado nordestino Brasileiro, visto que a aquisição da rede Bompreço acrescentou 59 lojas para o Walmart neste mercado, além de estabelecer uma expressiva presença nos estados de Alagoas, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe. As lojas são abastecidas com cerca de 15 mil itens diferentes.

Em relação a bandeira de atacado, o Walmart esta representado pelas bandeiras Sams e Maxxi, loja e atacado distribuidor generalista de entrega. Depois de comprar 80% das operações do varejista Walmart no Brasil, o fundo de private equity Adven vê potencial para expandir em até 50% as operações das bandeiras Sam’s Club e Maxxi Atacado nos próximos anos. O clube de compras Sam’s Club, com 27 unidades no país, tem um modelo visto como interessante pelo Advent, segundo executivos próximos.

Figura 4 - Distribuição geográfica das Lojas Maxxi e Maxxi Atacado distribuidor



Fonte: Walmart Brasil material interno da empresa desenvolvido pelo autor (2019).

As lojas do Maxxi Atacado, com 44 unidades no tamanho médio de 2.150 m<sup>2</sup>, trazem ao país o conceito *cash & carry* (em que o próprio cliente retira os produtos da prateleira, paga depois de escolher aquilo que deseja levar e transporta os itens para sua residência ou ponto comercial). As unidades estão presentes em 12 estados: Alagoas, Bahia, Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo.

Nas lojas Maxxi Atacado, pequenos comerciantes e empresários do varejo – e também o consumidor final – podem comprar produtos em grandes quantidades, para consumo próprio ou revenda. Entre os produtos oferecidos estão artigos alimentares e de higiene e limpeza, além de itens para suporte ao negócio do varejo, como fornos elétricos, balcões refrigerados, freezers para exposição de bebidas e outros.

Quadro 6 - Lojas Maxxi no Nordeste

<b>Estados</b>	<b>Cidades</b>
Bahia	(3) Salvador
	(1) Lauro de Freitas
	(1) Vitória da Conquista
	(1) Itabuna
Ceara	(1) Fortaleza - Vila Peri
	(1) Maracanaú
	(1) Juazeiro
Alagoas	(1) Maceió
	(1) Arapiraca
Rio Grande do Norte	(1) Mossoró
	(1) Parnamirim
Paraíba	(1) Campina Grande
Pernambuco	(1) Olinda
	(1) Cabo de Santo Augustinho

Fonte: Walmart Brasil (2019).

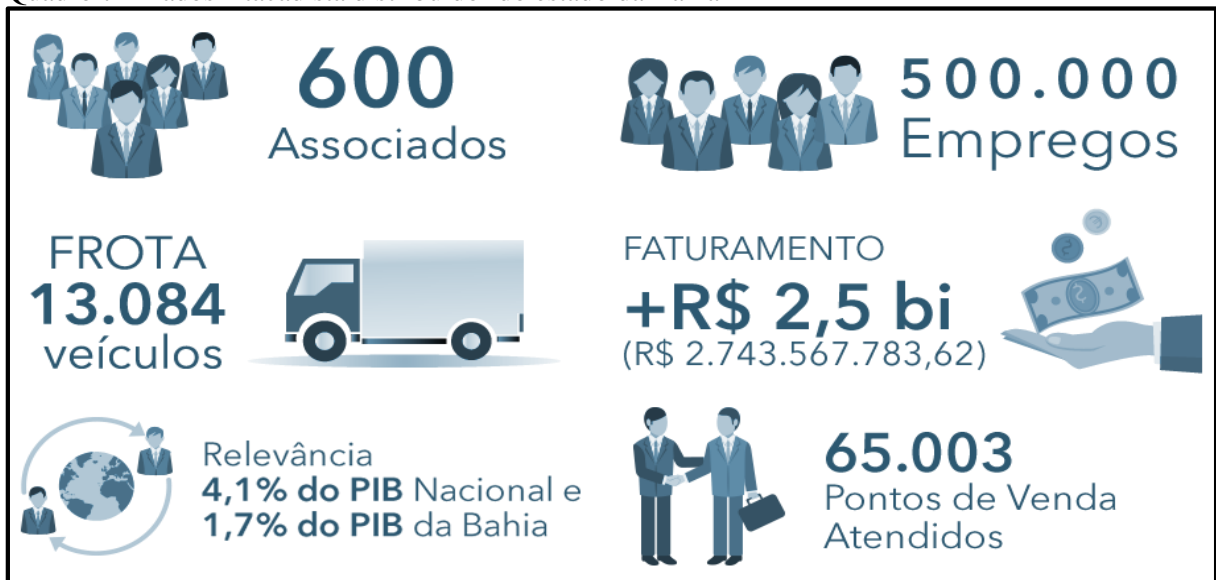
As lojas e o Atacado Distribuidor da bandeira Maxxi no NE, constituída conforme quadro acima, conta também com dois centros de distribuição situados um em Jaboatão dos

Guararapes - PE, e outro em Salvador - BA. Estes centros de distribuição estão ligados as duas operações do Maxxi atacado distribuidor. Segundo ABAD (2018) O setor atacadista e distribuidor são constituídos de empresas que percorrem o país e abastecem os mais diversos varejos percorrendo grandes distâncias entre suas bases de distribuição (centro de distribuições) até o local de entrega.

A atividade é atribuída de constantes desafios e dificuldades, tais como: as precárias estradas, riscos de assaltos e roubo de cargas, manutenção de frotas, perdas, altos custos operacionais, créditos restritos e o eterno peso da carga tributária entre outros. (ABAD - Revista Distribuição; 2005).

Criada em 26 de novembro de 1992, a ASBAD - Associação dos Distribuidores e Atacadistas da Bahia surgiu com o objetivo de organizar demandas e promover o desenvolvimento do setor atacadista distribuidor na Bahia, onde um de seu principais objetivos é promover o desenvolvimento do "comércio de distribuição e atacadista" na Bahia, assumindo um papel de destaque na economia local e competitivo no mercado nacional. Dados da última edição do Ranking ABAD/Nielsen apontam que os resultados do setor atacadista distribuidor na Bahia são destaque até mesmo nacionalmente. O estado é o sexto do país com maior faturamento no setor, representando mais de 4% do faturamento total da categoria no Brasil.

Quadro 7 - Dados Atacadista distribuidor do estado da Bahia



Fonte: ASBAD (2017).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção abordará, através da revisão de literatura referente ao estado da arte pertinente, alguns conceitos e pilares de negócio discorridos através de temas como: gestão estratégica do ADGE como proposta de melhoria de competitividade para o pequeno varejista do estado da Bahia, empreendedorismo no varejo, estratégia varejista na busca de uma melhor competitividade, marketing e logística.

### 2.1 EMPREENDEDORISMO NO VAREJO

Por meio do empreendedorismo, as sociedades criam novas oportunidades de emprego e geração de renda. Desidério (2016) afirma que um dos grandes entraves para o empreendedorismo no Brasil é a necessidade de apresentação de documentos, guias, registros em cartório etc. O empreendedor precisa percorrer repartições públicas nas esferas municipais, estaduais e federais para conseguir abrir formalmente sua empresa.

Baron e Shane (2007) apresentam uma definição de empreendedorismo voltada para como acontece o reconhecimento de uma oportunidade para criar algo inovador, prático e aplicável, para que isso aconteça não é necessário criar um novo produto ou serviço comentam os autores, também pode tratar-se do desenvolvimento de um novo mercado, usando uma nova matéria-prima ou criando um novo meio de produção. Dornelas(2005) comenta que o sujeito que empreende, assume riscos e começa algo novo é chamado de “empreendedor” Dornelas (2005).

Um empreendedor, segundo Gonçalves (2014), é um investidor que consegue fazer as coisas acontecerem, transforma algo, que parecia não levar a lugar algum, em uma ideia simples, aplicável e fantasticamente estruturada e para isso nem sempre há necessidade de grandes investimentos. No setor de varejo, por exemplo, segundo Morin (1999), a criatividade, trabalho e determinação são fatores importantes para formação de um negócio altamente promissor.

Alguns fatores, na formação do melhor negócio para o pequeno varejista, destacam-se como papel fundamental deste canal, que passa por levar ao consumidor final o produto industrializado, ou seja, interligar a indústria ao cliente, situação que abrange outro importante *stakeholders*, que interliga este elo logístico e comercial, denominado ADGE (Ver Figura 1, p. 20).

Segundo Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008), para que o pequeno varejo desempenhe esta missão de levar ao consumidor os produtos industrializados, são necessários muitos investimentos, onde um dos principais passa pela formação de parcerias, que visam melhorar a competitividade através do aumento de poder de compra e por consequência, aquisição do item com menor preço possível.

Já conforme Baldo (2010), além das parcerias, o cenário competitivo promove muitas necessidades constantes que passam pela busca da inovação e criatividade como fatores predominantes para retenção e aumento do público consumidor do mercado varejista, a condição de empreender e inovar é parte do perfil dos melhores varejos, sendo que a oportunidade de alavancar as vendas está depositada em grande parte na condição de antecipar-se ao concorrente, situação básica para sobrevivência e manutenção do estabelecimento comercial.

A inovação é parte fundamental para a construção de um empreendimento de sucesso no ramo de varejo, principalmente para mercados de bairros, onde a competitividade é muito acirrada e até mesmo combatida pelas grandes redes. Ainda em relação à inovação, Silva (2016) comenta também que a atenção do pequeno varejo deve estar voltada a fatores que fidelizam os clientes. Um exemplo que reforça a teoria de Silva (2016) passa pelo aprimoramento de setores que podem impulsionar as vendas e trazer uma margem de lucro mais expressiva para o empreendedor, através de extensões/espacos extras dentro do próprio comércio: Pães e bolos confeccionados no próprio local por exemplo.

Contudo, empreendedorismo não implica somente em elementos econômicos, mas tem um profundo impacto social. Um dos autores que fazem essa abordagem social do empreendedorismo é Louis Jacques Filion, professor da *École des Hautes Études Commerciales* no Canadá, que defende que o empreendedorismo tem significativos impactos e efeitos na sociedade, principalmente quando se refere ao pequeno empreendedor. Para Filion (1999), o empreendedor deve ter o perfil de assumir riscos, ser dinâmico, criativo e orientado para o desenvolvimento do local onde seu negócio está situado.

De acordo com a pesquisa Perfil das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras, realiza pelo SPC- Brasil e CDDL (2015) - Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), e a Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL), o sucesso na gestão do pequeno varejo alimentar, em particular, é influenciado pelo perfil do proprietário. De acordo com o SPC e CNDL, há uma correlação entre escolaridade e faturamento (Ver Quadro 3, p. 19) - Escolaridade x faturamento do Micro e pequeno Empreendedor. O quadro demonstra que os empreendedores mais

escolarizados faturam mais: R\$ 1.266.100,30 de faturamento médio anual para aqueles que possuem Mestrado ou Doutorado, contra R\$ 186.100,16 que possuem somente o ensino fundamental incompleto.

Uma característica forte em todo empreendedor, é a capacidade de não desistir de seus objetivos, mesmo ocorrendo fatores adversos que possam levar a uma profunda revisão de suas estratégias iniciais. Um exemplo, é o de Sam Walton, fundador do Walmart, uma rede norte-americana que se tornou a maior empresa do mundo. Segundo ranking da Revista Fortune edição de 2017, que listou as 500 maiores empresas em faturamento ao longo de um ano, onde o Walmart liderou o ranking com:

- Faturamento de US\$ 482,13 bilhões;
- Lucro de US\$ 14,7 bilhões;
- Número empregados de 2,3 milhões;
- 4,9 mil lojas no mundo

Segundo Mattos e Filgueiras (2016) o Walmart chegou ao Brasil há 22 anos e conta hoje com:

- 438 lojas, distribuídas por 18 estados.
- 55 mil funcionários;
- Em 2017, as vendas totais da empresa somaram mais de R\$ 25 bilhões

Ainda conforme Mattos e Filgueiras (2017) o Walmart voltou a fazer outras análises de viabilidade relativo a seus negócios no Brasil, preocupado por arrastar prejuízos contínuos para seus acionistas por mais de dez anos consecutivos entre 2007 a 2018, a empresa repensa a permanência no Brasil.

Segundo Guimarães (1982), as empresas que expandem seus negócios de forma global para outros países vislumbram obterem lucros imediatos já nos primeiros três anos. No entanto, ter lojas em outros países não significa copiar o modelo original do país de base e replicar para o país entrante, significa sim ter que passar por uma adaptação de cultura e costumes, que pode levar mais de uma década. O autor comenta ainda que esta cultura está ligada a hábitos alimentares, assim como as maneiras próprias de gerenciar o varejo e de atender os clientes. Por isso, o lucro só chega após alguns anos de experiência. Outro fator a destacar é que, tanto no mercado interno como no exterior, as empresas cresceram construindo lojas próprias, fazendo *jointventures*, associando-se e comprando concorrentes.



De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), em publicação realizada em outubro de 2018, o Walmart perdeu força na operação no Brasil quando insistiu em investir nas bandeiras de Hiper mercado, quando resolveu reformar as lojas deste formato, o concorrência estava a pleno vapor investindo nos formatos de atacarem e lojas de bairro, sendo estes os formatos que cresceram mais nos últimos cinco anos.

O jornal correio brasiliense que postou uma matéria sobre a venda de 80% de sua operação no Brasil para o grupo Advent Internacional, também comenta que Walmart chegou ao Brasil há 22 anos e conta hoje com 438 lojas, distribuídas por 18 estados. Tem, ao todo, 55 mil funcionários. Em 2017, as vendas totais da empresa somaram mais de R\$ 25 bilhões. Globalmente, é a maior operação de varejo, com 65 bandeiras, presença em 28 países e operações em comércio eletrônico, o que gera 2,3 milhões de postos de trabalho. Faturou no ano passado US\$ 500,3 bilhões.

A Advent International empresa que adquiriu os 80% da operação do Walmart no Brasil, é um dos maiores investidores globais de private equity. O fundo investiu em cerca de 330 transações de private equity em 41 países. Até 31 de dezembro do ano passado, tinha US\$ 42 bilhões em ativos sob gestão. Seus investimentos se concentram em cinco setores: negócios e serviços financeiros; saúde; indústria; varejo, consumo e lazer; tecnologia, mídia e telecomunicações. No Brasil há cerca de 20 anos, investiu até hoje em 30 empresas. Entre elas estão a Dufry, Quero-Quero, Allied, IMC e Fortbras.

Conforme Germano Lüders (2018), depois de comprar 80% das operações do varejista Walmart no Brasil, o fundo de private equity Adven vê potencial para expandir em até 50% as operações das bandeiras Sam's Club e Maxxi Atacado nos próximos anos. O clube de compras Sam's Club, com 27 unidades no país, tem um modelo visto como interessante pelo Advent, segundo executivos próximos. Já o Maxxi atua no nicho mais promissor do varejo alimentar brasileiro, o atacarejo, e com 44 lojas ficou para trás ante o avanço dos líderes Atacadão e Assai. O plano, assim como vem fazendo a concorrência, é converter lojas da bandeira de varejo para bandeiras de atacado, com foco nos pequenos comerciantes, e pessoas físicas em menor proporção.

O Walmart tem uma missão muito clara que esta disposta em todas frentes de contato com o cliente que tem como principal valor a condição de "Vender por menos, para as pessoas viverem melhor". Esta frase criada pelo fundador San Walton direciona a empresa em todos os países que estão situados.

No Brasil onde a competitividade é muito agressiva em todos os setores da economia, aperfeiçoar as operações para atender bem o cliente é também importante para retenção e fidelização do cliente, ou seja, somente o preço baixo não é suficiente para reter a cliente dentro do varejo.

Vieira (2016), comenta que os empreendedores bem-sucedidos trazem consigo algumas atitudes e competências diferenciadas e valorizadas no campo empresarial: autoconfiança e persistência, dentre outras (Quadro 7).

Quadro 8 - Dez características dos Empreendedores de Sucesso

<b>Categoria</b>	<b>Características comportamentais empreendedoras</b>
Desejo de realização	Busca pela oportunidade e iniciativa
	Persistência
	Exigência de qualidade e eficiência
	Independência e autoconfiança
Planejamento e resolução de problemas	Correr riscos calculados
	Estabelecimento de Metas
	Busca de informações
	Planejamento e monitoramento sistemáticos
Influência (Capacidade de relacionar-se com pessoas)	Persuasão e rede de contatos
	Comprometimento

Fonte: Vieira (2016), com base em McClelland (1972).

Assim como o exemplo de Sam Walton, muitos varejistas de pequeno porte mantêm seus negócios no cenário brasileiro mesmo com muitas dificuldades, como demonstra a pesquisa realizada pela revista SUPERHIPER referente e a edição de junho de 2016, onde boa parte (62,8%) dos pequenos varejos de 1 a 4 *checkouts* mantêm suas atividades acima de 10 anos de mercado (ver Gráfico 2)

Gráfico 2 - Tempo de Existência dos Pequenos Varejistas no Mercado Brasil (%)



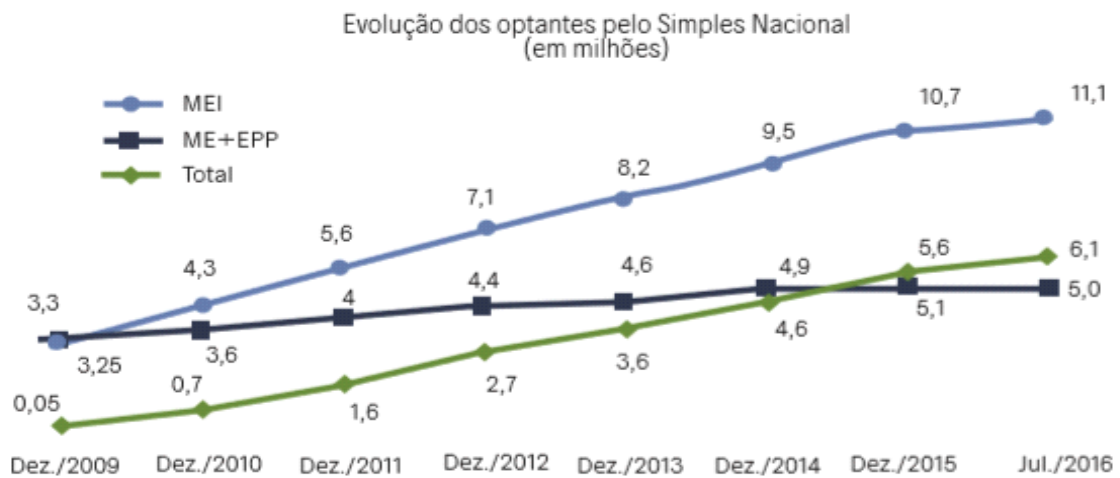
Fonte: SUPERHIPER (2016).

Vieira (2016) comenta que o fator que beneficiou a sobrevivências das empresas, principalmente as de pequeno porte, foi a implementação da Lei complementar 123/2006 da MPE (Micro e Pequena empresa), estabelecida em julho de 2007. Uma das principais mudanças estabelecida por esta lei foi a criação do SIMPLES NACIONAL, um regime de tributação simplificado que, dentre outros benefícios, reúne impostos federais, estaduais e municipais em guias únicas e com menor impacto para o empreendedor, favorecendo assim o desenvolvimento e principalmente a sobrevivência das empresas.

Além da criação do SIMPLES NACIONAL, também foi instituída segundo, SEBRAE (2016), a condição de Microempreendedor Individual (MEI), através da Lei complementar nº 128/2008. O MEI também é enquadrado no Simples Nacional e fica isento dos principais tributos federais (IR, PIS, COFINS, IPI e CSLL). Com essas contribuições, o MEI tem acesso a benefícios como auxílio-maternidade, auxílio-doença, aposentadoria, entre outros.

Com a criação do SIMPLES NACIONAL e do MEI, muitos empresários de pequeno porte tiveram a chance de formalização de seus negócios, chegando em 2016, a cerca de 11, 1 milhões de optantes (ver Gráfico 3).

Gráfico 3 - Evolução dos optantes pelo SIMPLES NACIONAL (em milhões)



Fonte: Receita Federal (2016).

As nomenclaturas do gráfico acima refere-se as seguintes denominações:

- MEI - Micro empresário individual, é a empresa que regulariza a condição de quem trabalha por conta própria, sendo possível possuir CNPJ, emitir notas fiscais, fazer a contratação de funcionários e contribuir para o INSS. O faturamento anual máximo do MEI é de R\$ 81 mil.

- EPP - Empresa de Pequeno Porte se encaixa no regime que fatura até R\$ 3,6 milhões. Esse regime também pode encaixar a LTDA, que é a Sociedade de Responsabilidade Limitada que permite o empresário possuir sócios para investir no capital social da empresa.

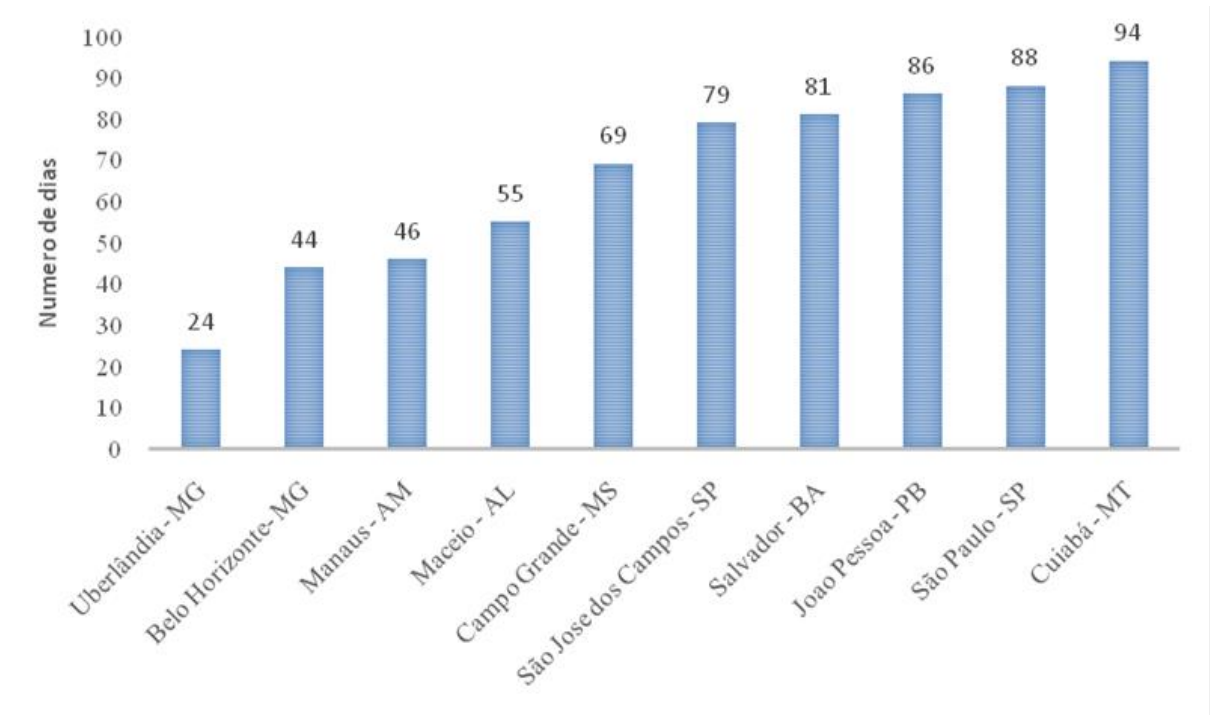
- ME - Significa Microempresa Individual e é a classificação para o microempresário individual cujo empreendimento tenha um faturamento anual de até R\$360 mil. Assim como na MEI, na ME há também apenas um titular que arcará todas as responsabilidades pelos débitos da empresa. Além disso, na microempresa individual os patrimônios pessoais e empresariais são unificados.

- O valor total se dá em uma proporção menor tendo em vista ser a subtração entre MEI e a soma de ME+EPP. A Equação fica da seguinte forma:  $Total = MEI - (ME + EPP)$ . No tocante a Salvador/BA, Segundo SEBRAE (2016), a cidade tem um dos maiores índices de sobrevivência de empresas do Brasil, onde 79,7% das empresas abertas, sobrevivem no negócio dois anos ou mais. Comparada com a taxa nacional, onde a média é de 76,6%, as empresas de Salvador estão acima de média em 4 pontos percentuais.

Conforme base de dados da Endeavor (DESIDÉRIO, 2016), Salvador/BA encontra-se na 7º posição em uma pesquisa realizada com 32 cidades brasileiras, levando cerca de 81 dias

para abertura de uma empresa (Gráfico 4). Ainda conforme o autor essa burocracia atrapalha o negócio sob diversos aspectos, um dos mais relevantes é o tempo para processos como regularização do imóvel, dificultados pela taxa de congestionamento dos tribunais locais.

Gráfico 4 - Dez cidades mais rápidas para abertura de empresas no Brasil



Fonte: DESIDÉRIO, Adaptado pelo pesquisador do relatório da Endeavor (2016).

## 2.2 MARKETING NO VAREJO

Como introdução a respeito do papel do marketing para o varejo alimentar, vale ressaltar a grande importância de se conhecer, ou saber as diversas ferramentas da administração no tocante ao planejamento, controle, direção e organização das atividades empresariais.

Conforme Patzlaff e Patzlaff (2010), quando fazemos um breve resgate histórico, até meados do século XIX, a produção restringia-se basicamente à forma artesanal, onde a oferta de produtos era pequena e conseqüentemente a concorrência era mínima. Não obstante, com o advento das máquinas e da produção em massa através da Revolução Industrial, um novo cenário passou a fazer parte do mercado, através de mudanças que impactaram de forma muito forte no comportamento do consumidor e por conseqüência na cadeia varejista como todo. Observam-se os seguintes comportamentos, conforme descrito abaixo:

- Concorrência busca um diferencial para a sobrevivência diante da competitividade e do surgimento de novos produtos;

- A administração ganhou força como ciência após a Revolução Industrial, com o apoio das teorias apresentadas por Taylor e Fayol;
- Transformações oriundas da globalização e das novas tecnologias.

Conclui-se, de acordo com Patzlaff e Patzlaff (2010) que, diante desse contexto, a era do Marketing, iniciada na década de 1950, iniciou a busca pelo desenvolvimento de estratégias criativas por parte das empresas, a fim de atender às necessidades e descobrir os desejos do consumidor, bem como criar valor e, conseqüentemente, despertar o desejo pela obtenção do produto ou serviço.

A organização que pretende ter sucesso deve ter seu planejamento estratégico voltado para a satisfação de seus clientes. Um caminho para melhorar o foco no cliente é passar a ter uma orientação de marketing com o objetivo de construir um forte relacionamento com os clientes.

Para Queiroz, Gouvinhas e Souza (2004) o papel do marketing é influenciar diretamente na percepção dos clientes em relação ao conjunto de serviço oferecido pelo varejista, onde o resultado desta ação visa ampliar o relacionamento com os clientes e também apoiar na construção de futuras estratégias do mercado. Ainda para os autores, o enfoque em ações de *marketing* amplia a condição de negociação com os fornecedores que muitas vezes direcionam verbas de apoio a confecção destas ações, que visam alavancar o faturamento para ambos autores (varejo e fornecedor), contudo é importante destacar que, em se tratando de pequenos varejistas, este investimento na parte promocional do produto não é suficiente. Ainda é necessário buscar entender e conhecer as necessidades dos clientes em relação a prestação de serviço desejada.

Segundo Basta (2006), os clientes representam a razão de existência de qualquer empresa. Ainda segundo o autor, outros *stakeholders* como os concorrentes também exercem forte influência na estratégia com impacto na lucratividade e na participação de mercado. Com isso complementa Basta (2006) que as empresas varejistas precisam investir em ações de Marketing para fortalecer sua relação com os clientes e os outros *stakeholders*.

Marketing não é uma área de gestão que só as grandes redes podem utilizar. Os pequenos varejos também devem promover ações de marketing para mostrar seus diferenciais aos consumidores. Para isso não são necessários vultosos investimentos em propagandas na TV, por exemplo, mas iniciativas simples como sugere a Associação Paulista de Supermercados (APAS). Essas ações, que podem ser de caráter cultural, ou promocional, são ainda elaboradas de acordo com os seguintes critérios:

1. Criatividade - Segundo PORTER (1997), a criatividade envolve a o lançamento de novos produtos, com foco em redução de preços e aumentado da publicidade.

2. Sazonalidade - Conforme Mesquita e Martins (2011), sazonalidade é uma variável que tem uma forte relação com as estações do tempo, vinculada diretamente a produção / plantio da matéria prima como as plantas, onde o desempenho da atividade é diretamente ligada às estações climáticas, em síntese, todos os produtores rurais envolvidos com aquela cultura deverão seguir as estações para atingir um ciclo produtivo mais assertivo. Para Hoffmann (1991), o autor identifica que a sazonalidade esta também presente no varejo através de datas festivas que alavancam as vendas de itens sazonais, como: Natal, páscoa, dia das mães entre outras datas. Os produtos que tem maior aumento nas vendas segundo o autor são: Setor de móveis e eletro eletrônicos e o de tecidos e vestuário, complementa o autor que os supermercados tem uma venda bem menos suscetíveis a sazonalidade, sendo que o padrão do consumidor em relação ao varejo alimentar é muito parecido durante o ano todo.

3. Sustentabilidade - Conforme Serrentino (2010), o tema engloba meio ambiente, saúde, preocupação social e cidadania, temas estes que entraram definitivamente na pauta do varejo. O assunto ganha espaço não só pela grande dimensão do tema perante a sociedade, mais também como auto valorização da marca no sentido financeiro. A sustentabilidade promove redução de perdas, reduz custo e gera receita para o varejista, além disso aproxima os clientes e colaboradores da empresa.

Como marketing, essa pesquisa adota conceito da Associação Americana de Marketing onde,

“Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes e parceiros assim como a sociedade em gera”. <sup>2</sup>(AMA, 2013).

O marketing tem como papel principal segundo Las Casas, (2009), influenciar o consumidor em seu processo de decisão. Ainda conforme Las Casas (2009), o departamento de marketing de uma organização busca diferenciar-se através de ações orientadas para a satisfazer os desejos e necessidades dos clientes. Já Kotler (2006), fortalece a condição que o marketing envolve a identificação e satisfação das necessidades social e pessoal de cada cliente.

---

<sup>2</sup>Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, consumidores, clientes e parceiros assim como a sociedade em geral.

A influência do marketing atua diretamente na construção deste relacionamento social e pessoal do cliente, onde através de análises e abordagem dentro do próprio estabelecimento, é possível verificar fatores que precisam ser corrigidos, ou adequados, no que se refere ao atendimento do ponto de venda. Segundo a Revista MAIS VAREJO, sinalizado pela Nielsen (2016), a experiência de compra deve ser elevada a patamares possíveis de fidelizar e adquirir novos clientes, alguns destes fatores estão relacionados a seguir:

- Mix Correto de produtos – Este é um fator decisivo para o sucesso de um estabelecimento comercial, já que o mesmo evita de forma precavida um dos maiores problemas na área de vendas, a ausência de produtos na gôndola, ou seja, a condição do cliente procurar e não encontrar o item, esta variável é chamada de ruptura. A ruptura ocasiona uma perda de compra por impulso, hábito que se manifesta em 85% dos brasileiros, de acordo com a pesquisa realizada pelo Serviço de Proteção ao crédito (SPC), em 2013.

- Live marketing – Ações promocionais feitas diretamente para o cliente com o objetivo de divulgar produtos e serviço, como por exemplo: Eventos, ativações, degustações, promoções de vendas por concurso, sorteios. Esta ação visa principalmente tirar o produto do estoque e colocar no piso de vendas, de forma bem exposta.

- Abordagem de funcionários - Uma simples pergunta como: Posso Ajudar? Conhece o produto? Percebeu o mais novo lançamento da marca x? Tais perguntas são de forte impacto para criar simpatia e bem estar do cliente em relação ao estabelecimento.

- Otimização de espaço físico – Por fim, a sugestão de utilizar espaço de forma assertiva, ou seja, aproveitar locais de maior fluxo de passagens de clientes para colocar produto, comunicação, é uma tática de marketing que impulsiona as vendas de forma muito rápida.

Com a concorrência cada vez mais acirrada no mercado, as empresas precisam encontrar novas formas se quiserem ter melhores resultados, segundo o SEBRAE (2016), com uma concorrência atuando cada vez mais de forma competitiva no mercado globalizado, as empresas necessitam mudar suas estratégias de vendas e de marketing, se quiserem obter melhores resultados que os seus concorrentes. As empresas, que conseguem ter essa orientação estruturada em suas ações mercadológicas, alcançam sucesso porque satisfazem ou excedem as expectativas de seus clientes. Entretanto, não há como falar em estratégias de relacionamento, retenção de clientes e orientação de marketing sem antes conhecer qual a proposta de valor da empresa para o cliente, sobretudo, como este valor é percebido pelo cliente.



É imprescindível para o empreendedor conhecer o processo de entrega de valor para o cliente, porque, para ganhar a fidelidade deles, especialmente, transformá-los em embaixadores da marca, será preciso entregar um alto valor para o seu cliente.

A participação do atacado distribuidor com entrega no varejo em relação ao marketing se dá principalmente por levar informações do produto dos fabricantes para o varejista, como condições de mercado, volume de vendas projetado, tendências de moda e condições de preços entre outras. Segundo (LIN; CHEN,2008), o canal de distribuição impacta de forma considerável nas decisões de marketing, sendo que se o produto não chegar no ponto de venda no tempo certo, pode-se perder todo o esforço da ação a ser realizada no estabelecimento varejista. Ou seja, afirma LIN e CHEN (2008), se não tem produto, não tem nada.

Segundo Souza (2016), a estratégia de marketing do atacado distribuidor é voltada principalmente para os varejos de 1 a 4 *checkouts*. Estas estratégias têm como principal objetivo estabelecer um certo relacionamento entre ambos através dos seguintes aspectos:

- Poder e dependência - Relaciona-se ao poder de inclusão dos produtos e dependência mútua entre o varejo e atacadista distribuidor;
- Atratividade comercial - Está relacionado normalmente a negociações, prazos de pagamento, divergência de itens comprados, na adequação de preço de ponta ao consumidor final;
- Confiança e parceria - Situação que está vinculada a uma negociação ganha-ganha, onde ambas as partes têm seu lucro preservados, partes estas divididas entre atacado distribuidor e varejista;
- Comunicação, ou troca de informação - Trabalho desenvolvido pelo atacado distribuidor, no sentido de levar informações sobre o produto fabricado pela indústria, fator que ajuda o varejista a vender, posicionar melhor o produto no PDV. Este trabalho é normalmente desenvolvido pelo representante comercial do atacado distribuidor, que atua diretamente com o varejista;
- Venda descentralizada – O atacadista distribuidor tem a necessidade de explorar a venda ao varejista de forma mais efetiva, esta efetividade está vinculada a trabalhar o máximo possível o *mix* de produtos no PDV, ou seja, não vender somente um item, mais sim explorar com mais profundidade as possibilidades da lista de produtos. Esta situação segundo SOUZA (2016), ajuda a manter a condição de atender todos os tipos de consumidores;

- Mix amplo de vendas – Representantes comerciais trabalham com mais de 3.000 itens de produtos diferentes, o que traz uma condição de abastecimento mais diversificado para o PDV.

Os pontos acima caracterizam uma condição favorável para compra no atacado distribuidor generalista com entrega (ADGE), este canal faz venda, cobrança em todos os municípios brasileiros, sem vínculo de exclusividade, situação que favorece o pequeno varejista que pode comprar de forma fracionada, otimizando seus recursos financeiros para colocar a disposição para seus clientes o melhor mix de produtos com preços adequados e competitivos na prateleira.

De acordo com a ABAD (2018), comprar do Atacadista distribuidor traz várias vantagens para o estabelecimento, principalmente do pequeno varejistas, dentre elas:

- Menor preço, porque o objetivo do canal é comprar em quantidade alta da indústria e revender em pequena quantidade para o varejista com preços menores que a indústria;
- Um atacadista tem ampla cobertura territorial, esse fator é porque não importa onde seja o varejo, ele será atendido;
- Logística rápida e eficiente;
- Representantes comerciais devidamente orientados para prestar um serviço de atendimento qualificado a seus clientes varejistas;
- Informação rápida sobre mercado, lançamentos de produtos.

### 2.3 RELAÇÃO DE PODER E DEPENDÊNCIA ENTRE O VAREJISTA E O ADGE

A relação entre poder e dependência entre fornecedor e varejista está vinculada à habilidade de um dos lados induzir o outro Souza (2016). Ainda conforme Souza (2016), esta possibilidade de influência está relacionada principalmente à fase de negociação, onde a forma de controlar ou influenciar o conjunto de informações ou referências irá agir sobre a decisão do varejista ou do fornecedor.

Já para Semprebon e Prado (2016), o poder se formaliza na geração de dependência de um sobre o outro. Esta dependência é que gera uma potencial fonte de poder para quem tem o controle e a habilidade de influenciar sem ser influenciado.

Conforme relatório da Nielsen (2017), a estrutura do varejo em 2018 (Base 2017 EHC), 95 % do pequeno varejista no Brasil são abastecidos através do atacadista distribuidor

generalista. Neste ambiente, segundo Souza (2016), demonstra-se que os atacadistas distribuidores exercem um papel significativo na intermediação entre a indústria e o pequeno varejo. Esta situação demonstra o poder deste canal, no que se refere a distribuição dos produtos fabricados pela indústria, já que estes produtos muito provavelmente não chegariam nas prateleiras de comércios fora do raio de atuação da distribuição direta do fabricante.

O atacadista distribuidor generalista e o atacado com entrega ocupam uma posição estratégica na cadeia de abastecimento do varejo, com destaque para o pequeno comércio varejista. Esse canal de distribuição também apoia a indústria, interligando o produto ao mercado de forma mais eficiente e fortalecendo a marca frente aos seus consumidores, conforme apresentado na Figura 5.

Figura 5 - Estrutura da distribuição no Brasil



Fonte ABAD (2017).

Um outro fator de forte importância nesta relação de poder entre fornecedor e comerciante segundo Brierley (2003), está ligado à satisfação e fidelidade do cliente. A satisfação, nesse caso, está relacionada ao atendimento, ao preço e prazos de entrega.

Para Cobra (2010), a condição de satisfação do cliente varejista para com seus fornecedores é estabelecida à medida que o custo da mercadoria entregue diminui, fazendo com que o lucro do varejista aumente na mesma proporção.

O faturamento do atacadista distribuidor dentro do mercado varejista cresce ao longo dos anos (Gráfico 5). Acredita-se que a dependência do varejista também cresce na mesma proporção, sendo que a maior fatia do varejo, denominada varejo independente é atendida pelo atacadista e distribuidor (Figura 2, p. 16)

Gráfico 5 - Evolução e participação do setor atacadista (%)



Fonte ABAD (2017).

O comércio atacadista é responsável por mais da metade da movimentação do mercado mercearil, que responde pela composição comercial de itens de consumo básico do brasileiro, como alimentos, bebidas, limpeza, higiene e cuidados especiais.

Para o pequeno varejista, fatia do mercado mais focada pelo distribuidor generalista de entrega, a questão é como escolher o melhor fornecedor (atacadista distribuidor), pois essa escolha determinará a relação de poder e dependência entre esses dois atores. Segundo Hsien, Cômcoli e Giuliani (2011), há cinco atributos considerados como mais relevantes para a escolha do fornecedor:

- **Conveniência** - A conveniência, segundo Hsien, Cômcoli e Giuliani (2011), está ligada a condição que os vendedores do atacadista distribuidor com entrega tem em relação aos varejistas. Estes estão sempre à disposição, atendem o cliente sempre que convocados, independentemente do dia da visita do vendedor, isso cria uma vantagem competitiva principalmente no quesito de conveniência para com os clientes.

- **Variedade** - A variedade e sortimento é bastante valorizada pelos clientes segundo Hsien, Cômcoli e Giuliani (2011), sendo este um dos quesitos que influenciam na decisão de compra do consumidor final e, portanto, item que assegura para o varejista a retenção e fidelidade de seu cliente.

- **Preço** - Este atributo, segundo Hsien, Cômcoli e Giuliani (2011), é o principal fator de influência entre o pequeno varejistas e o atacadista distribuidor de entrega.

- **Confiança** – Segundo Hsien, Cômcoli e Giuliani (2011), a confiança interliga os atributos, onde no momento que a mesma é rompida, nenhum deles poderá ser executado.

• Quantidade - Este atributo, segundo Hsien, Cônico e Giuliani (2011), está relacionado a dois fatores, um deles voltado a condição de fracionamento do produto, sendo que os varejistas necessitam trabalhar desta forma para compor seu orçamento financeiro, e outro no sentido de não faltar o produto solicitado, o que chamamos de ruptura de pedido.

Já Pigatto (2005), comenta que as vantagens a serem estabelecidas por qualquer fornecedor são diretamente proporcionais ao poder que o mesmo tem sobre o varejista. Nesse caso, Martins (2017), explicita que o poder sobre o varejista é exercido pelo fornecedor através das práticas de mercado que visam criar vantagens competitivas. Para PORTER(1999), ser competitivo é ser e fazer diferente, praticar ações que agreguem valor ao consumidor, influenciar, aguçar a percepção do cliente significa que a empresa esta sendo competitiva, porém esse comportamento, que dure apenas até o cliente encontrar outro produto mais atrativo.

Pigatto (2005) e Martins (2017) asseguram que mesmo exercendo um certo poder sobre o pequeno varejista, o atacadista distribuidor acrescenta várias vantagens para o pequeno varejista, tais como:

1. Atribuição de descontos associados a contratos pré-estabelecidos – O varejista cobra um percentual da nota fiscal para cadastrar o produto, isso chama-se de *rappel*, situação que é dada normalmente pelo atendimento direto da indústria, ou por seus distribuidores diretos.

2. Atribuição de descontos devido a abertura de novas lojas - Também somente instituída pelos canais da Indústria e seus distribuidores, que visam participação de produtos, ou seja, aumento de participação de suas marcas na gôndola do cliente.

3. Atribuição de descontos devido a compras em determinadas épocas - Para o ADGE, não há tratativas diferentes em relação a desconto para o varejista para épocas sazonais. Datas como páscoa ou natal, o atacadista de forma geral pratica de negociações de grande valor com as Industrias, com o intuito de promover grandes ações de preço no mercado, situação que promove aumento das vendas para toda a cadeia produtiva, desde o fornecedor até o cliente final.

4. Descontos a serem associados ao volume global de compras - Essa vantagem é dada também pelo ADGE, através de suas ações anexadas ao próprio sistema, onde a medida que o vendedor aumenta a quantidade do produto proporcionado, o preço de venda do mesmo vai reduzindo conforme escala colocada no sistema.

5. Existência de promoções segundo o interesse do varejista - O ADGE normalmente trabalha com listas de produtos conforme nicho de mercado, normalmente dividido em duas partes, alimentos e não alimentos.

6. Pagamentos associados à localização dos produtos na loja - Esta situação não é prática comercial do atacadista generalista distribuidor, sendo que este canal normalmente não tem interesse em promover a marca do produto, mais sim a quantidade atrelada ao preço, independentemente de marca ou produto.

7. Pagamentos de ações promocionais dos distribuidores pelos fabricantes - Atacadista distribuidor não produz, somente comercializa o item, sendo assim, esta ação não é aplicada para os clientes do ADGE de forma direta, mais sim através de ações interligadas a própria indústria, ou seja, o atacadista compra da indústria e depois vende para ao varejista.

8. Prática de “prêmios de entrada em linha” – São realizadas campanhas para os representantes e também para os varejistas, normalmente pagas pelo fornecedor que vendeu o produto para o atacadista.

9. Riscos da transação são assumidos pelos atacadistas - Todo o ADGE financia seu cliente, ou seja, dá um crédito e prazo para que o mesmo compre e revenda as mercadorias.

10. Dificuldade de encontrar outro fornecedor - Há no mercado vários atacadistas distribuidores generalista de entrega (ADGE), no entanto quando refere-se ao distribuidor específico, ou ao próprio fornecedor (indústria), aumenta significativamente a condição do cliente ficar sem o item se optar por não comprar mais deste específico canal. Sendo assim, o cliente ao comprar do ADGE amplia suas opções de barganhar preços, trocar de fornecedor ou até mesmo fazer opções de comprar um pouco de cada ADGE e aumentar suas parcerias comerciais.

11. Propicia ao varejista vender com o menor preço - O atacadista compra grandes quantidades de produtos e por consequência consegue reduzir o preço final para o varejista;

12. O ADGE só vende para pessoas jurídicas devidamente regularizada - Isso evita concorrência desleal com varejistas que estão na informalidade;

13. O ADGE normalmente tem ampla cobertura territorial - Esse fator é muito significativo para os varejistas que estão situados a uma grande distância dos fabricantes;

14. A logística é rápida e eficiente - Garantindo assim que o produto não demore a chegar no ponto de venda, além de manter as mercadorias em perfeitas condições de comercialização.

15. Sistemas gerenciais automatizados - Garantem eficiência no atendimento dos pedidos.

16. Treinamento dos representantes comerciais - Com finalidade de atender a todos os clientes de forma estruturada. Informações sobre mercado e produtos são repassados para o

varejista, situação que promove uma certa “consultoria” gratuita para o varejista no que se refere às atualizações de mercado e não um simples “tirador de pedidos”.

Considerando Pigatto (2006) e Martins (2017), as vantagens trazidas na relação entre o atacadista distribuidor e o pequeno varejista pode ser resumida em oito (9) categorias (Ver Quadro 9).

Quadro 9 - Classificação da relação de poder exercida pelo fornecedor junto aos varejistas

<b>Tipos de Atratividade do Atacadista Distribuidor de entrega sobre o pequeno varejista</b>	<b>Fontes</b>	
	<b>Martins (2017)</b>	<b>Pigatto (2005)</b>
Financeiro	Item 11	Itens 1, 2, 3, 4, 9.
Concorrência	Item 11	-
Aspectos fiscais	Item 12	-
Cobertura Territorial	Item 13	-
Logística de entrega	Item 14	-
Atendimento	Item 16	Item 10
Ações Promocionais		Itens 5, 6, 7, 8
Tecnologia	Item 15	

Fonte: Martins (2017) e Picatto (2005).

## 2.4 GESTÃO ESTRATÉGIA DO PEQUENO VAREJISTA

As cinco perspectivas segundo, Mintzberg (2009) que definem a estratégia, são:

1. Através de um planejamento - Foco no futuro através de uma direção, guia, ou curso para onde a empresa pretende chegar;
2. Através de uma padronização - Manutenção do comportamento padronizado com itens transmitindo para o mercado, coerência, consistência e organização por parte da empresa;
3. Através de posicionamento - Busca da posição ideal do produto na parte interna da loja, assim como um posicionamento atrativo para o mercado externo;

4. Através de perspectiva – Olhando para os planos internos da empresa, de acordo com a percepção de seus estrategistas, contudo não deixando para traz a condição de olhar para o campo externo, como por exemplo o potencial do mercado de forma global;

5. Através da formulação de um truque – A intensão desta ação estratégia é criar uma percepção no mercado concorrente e também no cliente sobre um determinado campo de marketing, que visa elevar o consumo por indução, como por exemplo ações de pontas de produtos de venda por indução, como é o caso de ofertar a cerveja com preço atrativo e colocar ao lado da cerveja o salgadinho com uma margem mais alta, quando o cliente pega a cerveja e ver o salgadinho, certamente aumentará a possibilidade de venda do mesmo, o que compensará o desgaste de margem do produto em promoção.

Segundo Ghemawat (2000), “a estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar”. No início da evolução do pensamento estratégico, o conceito de estratégia era focalizado nas organizações militares; assim, de acordo Ghemawat (2000), o termo estratégia era conhecido como a "arte do general".

De acordo com o Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa<sup>3</sup>, estratégia trata da ciência militar, embasada na guerra, que visa a criação, o desenvolvimento e a utilização adequada dos meios de coação política, econômica, psicológica e militar à disposição do poder político para se atingirem os objetivos por este fixados, ou seja, o conjunto dos meios e planos para atingir um fim.

Para Parente (2014), há três fatores relacionados a estratégia de negócio no setor varejista que devem ser trabalhadas para melhorar a proposta de valor da operação de varejo:

- Mapeamento do mercado e do consumidor através de uma pesquisa de mercado. A necessidade deve-se pela complexidade e rápida mudança de habito de consumo do cliente;
- Desenvolvimento de estratégias e táticas de marketing, onde o desenvolvimento da estratégia está fixado sobre os produtos e serviços ofertados, já a tática está centrada na comunicação;
- Gestão do varejo e a eliminação de desperdícios, onde está estratégia se fixa na redução de despesas que se enquadra em três categorias básicas: rotatividade, desinvestimento e liquidação de produtos. A rotatividade esta ligada a manutenção do quadro de funcionários, evitar dispensa de pessoas por falta de capital de giro, o desinvestimento esta ligado a manutenção de melhorias no estabelecimento comercial e a liquidação de produtos esta

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/estrategia>>. Acesso em: 14 out. 2018.



vinculada a vender o produto por a metade ou menos do preço de custo para que não ocorra a perda total, ou até mesmo descartar o item no lixo, pela não condição de consumo “data de validade ultrapassada”.

Quando tratamos de gestão estratégica, voltada a negócios, é importante analisar com mais detalhe a estratégia corporativa, onde segundo Kotler (2012), esta trata de uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa. *SWOT* é a sigla que deriva da junção de alguns termos em inglês, são eles:

- *Strengths* - Forças
- *Weaknesses* - Fraquezas
- *Opportunities* - Oportunidades
- *Threats* - Ameaças

O autor também afirma que a análise *SWOT* tem um papel de monitorar cenários internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças). A principal função da análise *SWOT* é fazer a melhor escolha para qual estratégia a empresa deve adotar, seja de ela interna, ou externa, sendo que o objetivo principal é melhorar a performance de questões que estão fora do controle da organização.

Para melhor exemplificar a importância da análise de *SWOT* para o pequeno varejo foi publicado com exclusividade pela revista SuperHiper (2016), o Estudo Mercado de Vizinhança, realizado pela GfK Brasil. O levantamento, promovido no primeiro trimestre de 2016, toma como base um painel constituído por 1920 lojas de um a quatro *checkouts*. Nesta edição, a pesquisa contou com a participação de 450 empresas. Os pontos de venda participantes localizam-se nas principais capitais e em municípios com mais de 100 mil habitantes. A amostra responde por 52% do Índice Potencial de Consumo (IPC) – segundo Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego. Os respondentes trabalham sob o conceito de autosserviço, o que inclui empresas familiares e participantes de redes e centrais de negócios.

Os estabelecimentos são visitados mensalmente por cerca de 300 pesquisadores. Neles é feito o monitoramento contínuo da distribuição, preço, visibilidade de marcas e produtos, onde são levantados determinados pontos que buscam aprimorar a gestão deste estabelecimento, tais como:

#### 1 PERFIL DESTES PROFISSIONAL DO VAREJO:

- Mais maduro, pois possui um dos maiores níveis de escolaridade;
- Sua loja depende muito dele para existir.

## 2 PONTOS FORTES:

- Maior faturamento;
- Menor porcentagem da receita destinada a folha salarial;
- Maior experiência e boa escolaridade;
- Bom nível de eficiência operacional e uso da tecnologia.

## 3 ALERTA:

- Gestão centralizada;
- Negócio depende dele para funcionar;
- Baixa participação em redes de negócios.

## 4 DICAS:

- Preparar lideranças/planejar sucessão;
- Ficar de olho no caixa e nas perdas para evitar despesas desnecessárias;
- Em caso de expansão, planejar bem cada passo para manter a performance.

### 1.4.1 Estratégia como fator competitivo

Com um ambiente cada vez mais competitivo, segundo o SEBRAE (2014), o varejo necessita adotar um plano estratégico, instituído através de ações visando fortalecer os pontos fracos e otimizar seus pontos fortes. Entre essas ações, destacam-se:

- a) Motivação
- b) Análise interna
- c) Análise do ambiente externo
- d) Identificação da oportunidade
- e) Objetivos estratégicos
- f) Perfil dos Clientes
- g) Diferencial
- h) Mix de Marketing
- i) Plano de Ação e Monitoramento

Apesar de existirem vários caminhos de como estabelecer a melhor estratégia para conduzir os negócios, autores como Costa (2007), sugerem que as empresas de forma geral se

dediquem não somente a uma só abordagem, mas a adoção de um trilema estratégico. Baseado em: Foco, energia e investimento.

Costa (2007) concentrou sua atenção e foco para a pesquisa de empresas que foram marcadas pelo sucesso, sendo assim este trilema não reflete uma posição para aquelas empresas que não conquistaram seu espaço no mercado. Destaca o autor que empresas que demonstram produtividade são concentradas em buscar a excelência em apenas uma das opções do trilema, o autor destaca comenta que a escolha tem com prioridade alcançar o sucesso com os seguintes direcionamentos estratégicos:

- a) Fornecimento de produto de ponta; ou
- b) Busca da excelência operacional, ou
- c) Estreitamento de seu relacionamento e de sua intimidade com seus clientes.

Diante do trilema apresentado por Costa (2007), surge a necessidade de alicerçar a empresa em pilares estratégicos chamados de propósitos, compostos por sua visão, missão, princípios e valores e opções estratégicas. Todos estes pilares são fortemente aplicados em empresas varejistas de maior porte, porém, no pequeno varejo ainda é uma área a ser explorada com mais intensamente, pois são pré-requisitos de continuidade e crescimento, segundo o autor.

Para reforçar pontos como missão, visão e valores, Oliveira (2010) comenta que é prioridade estabelecer uma definição correta destes quesitos, antes mesmos de estruturar qualquer estratégia organizacional. Estes três temas segundo, o autor, fazem parte de duas faces de uma mesma moeda, onde a visão visa descrever a organização com que vai ser no futuro, já missão reflete sobre a razão de sua existência, ou seja, estabelecimento de tempo de planejamento das ações, onde missão compreende um prazo de pequeno e médio prazo e visão um prazo de maior tempo, no mínimo cinco anos.

Para Costa (2007), a visão deve ser definida de forma simples e objetiva, porém abrangente e compreensível. A visão é a base para construção de qualquer negócio, é nela que os dirigentes da empresa irão conseguir integrar toda a empresa em um único objetivo. Um exemplo de missão no ramo varejista vem do grupo varejista Walmart: Ser o maior varejista do Brasil, na mente e no coração dos clientes.

Estratégia, quando voltada ao canal do atacadista distribuidor, necessita trabalhar de forma acentuada a gestão de marketing que passa por preço, distribuição, produto, comunicação e forçar de vendas e também pela capacidade de adequar-se as mudanças constantes no mercado e ações da concorrência. Segundo Reis (2018), alguns fatores são indispensáveis para esta adequação, são eles:

- a) Gestão da carteira de clientes, com foco em positivação na visita do representante comercial ao varejista, situação que produz uma maior presença de mercado para o atacadista distribuidor;
- b) Foco no atendimento a clientes de maior porte, ou seja, grandes contas;
- c) Treinamento e capacitação para equipe de vendas, situação que registra a fidelização do cliente;
- d) Manutenção de promoções periódicas com propósito de bloquear a concorrência; Garantir uma boa parceria com os principais fornecedores/indústrias;
- e) Investimento em tecnologia, para facilitar o fluxo do produto até o ponto de venda;
- f) Nível de estoque suficiente para evitar ruptura nos pedidos dos varejistas;
- g) Ampliar visibilidade da marca do atacadista distribuidor;
- h) Garantir o controle de inadimplência, fator que influencia diretamente nas despesas do atacadista distribuidor e, portanto, em seu fluxo de caixa;
- i) Entrega do pedido conforme dia combinado com o varejista.

## 2.5 LOGÍSTICA ADOTADA ENTRE O ADGE E O VAREJISTA

Uma análise da cadeia de suprimento do atacado distribuidor, e o papel da logística na condição de transportar o produto até o ponto de venda, são fatores fundamentais para o bom andamento da atividade de um atacadista em distribuição, hoje em dia são investidos milhões em reais no ajuste de frota de entrega própria e contratação de transportadoras terceirizadas, Pohlen e La Londe (1994) mencionam que a competitividade do produto no mercado, tanto em termos de custos quanto em termos da satisfação do consumidor final depende, em grande medida, do desempenho resultante das atividades que compõem o processo logístico ao longo de toda a cadeia de suprimento. Existem, no Brasil, algumas organizações modelares para fazer a ligação entre fornecedores e varejo, usando uma logística rápida e eficiente.

O Atacado Distribuidor generalista de entrega tem como um dos principais objetivos a condição de transportar o produto até o varejista. A operação logística deste canal envolve processos de estocagem, separação de produtos e transporte rápido na entrega realizada até o ponto de venda. Para Ballou (2015), alcançar o nível desejado pelos varejistas em relação ao serviço logístico prestado pelo atacadista distribuidor é grande parte do resultado da operação, sendo que se a entrega apresentar falhas como atraso, ou extravio de mercadoria, o

relacionamento entre ambos pode ficar prejudicado, e causar impacto por consequência na performance das vendas.

No Brasil, o transporte é realizado em sua grande parte por frota de veículos, o que caracteriza a grande realidade do Brasil no sentido ausência de outros modais alternativos como o ferroviário e hidroviário. Apesar de algumas poucas iniciativas na privatização de portos e ferrovias quase nada mudou na matriz brasileira nos últimos anos, conforme pode ser visto na matriz de transporte divulgada pela Confederação Nacional de Transporte (CNT, 2016):

a) 61,1% no modal rodoviário;

b) 20,7% no modal ferroviário

c) 0,4% no modal aeroviário;

d) Então, para que a entrega seja realizada de forma satisfatória, no tempo certo e com a qualidade garantida, vários quesitos devem ser atendidos pelo atacadista distribuidor, tais como:

e) Qualidade da frota – Segundo estudo realizado pelo Sindicato Nacional da Indústria de componentes para Veículos Automotores (Sindipeças), a média de caminhões em circulação no país é de 11,4 anos, a mais alta de 2007. Já a frota dos maiores atacadistas distribuidores estão programadas para ser trocada em 5 anos, ou seja, menos da metade da frota brasileira, situação que colabora para garantia de entrega ao cliente.

f) Roteirização e aplicação de tecnologia - A parte sistêmica é de extrema importância para redução de tempo e custo para a operação logística. A roteirização nada mais é que um programa computadorizado que cria uma sequência de clientes que irão receber a mercadoria em um determinado dia.

A qualidade do transporte é caracterizada pelo bom estado da frota de veículos de entrega. Segundo Wanke, Nazári e Fleury (2000), além desta representar a maior parcela dos custos, a qualidade da frota cumpre o papel fundamental que é de garantir o serviço ao cliente sem atrasos, ou qualquer outro inconveniente. Ainda segundo os autores, a frota representa, em média, cerca de 60% das despesas logísticas.

No Brasil, algumas empresas apresentam um modelo exemplar no formato logístico, dentre estas empresas, podemos encontrar exemplos dentro do segmento atacadista distribuidor. Um dos casos de sucesso é o do Atacadista Martins. Essa empresa se destaca pela ampla cobertura territorial, e também por seus depósitos de armazenagem, seu sistema de recebimento e de processamento de pedidos através de um sofisticado nível de automação e tecnologia aplicada (ver Quadro 8, p. 46).

Figura 6 - Fluxo da cadeia de abastecimento do Atacado Distribuidor com entrega - Martins até o varejista



Fonte: Martins (2018), com base nos dados coletados no site <https://portal.martins.com.br/portal/portal/showHomepage.k>  
Acesso em: 14 out.2018.

Em relação à frota de veículos de entrega, a empresa Martins segundo informativo da ABAD (2018), possui 895 caminhões de pequeno, médio e grande porte, sendo todos próprios. Além dos veículos de entrega, também possui carros para a força de vendas. Todos estes veículos trabalham para dar fluxo a mais de 1.230.000 toneladas diárias de pedidos efetivados pela força de vendas, segundo dados da ABAD / Nielsen (2018) (Quadro 6)

Quadro 10 - Frota própria dos atacadistas distribuidores com entrega – Brasil

	EMPRESA	VEÍCULOS
1	Martins	895
2	Destro Macroatacado	512
3	JC Distribuição	328
4	Distac	265
5	Dimacol	230
6	Rofe Distribuidora	228
7	Real Distribuidora	199
8	Nordece	197
9	Grupo Jorge Batista	196
10	Grupo Pegoraro-Deycon	169
	<b>Total</b>	<b>3.219</b>

Fonte: Ranking ABAD/NIELSEN (2018).

Com a grande concentração de comércios nos centros urbanos, e também a grande explosão de aumento de quantidade de veículos circulando, as prefeituras através dos órgãos de engenharias de trânsito das principais cidades brasileiras têm imposto uma série de restrições em relações aos carros de entregas dos atacadistas distribuidores. Essas restrições passam por:

- Tamanho do veículo;
- Horário de circulação para as operações de entrega / ou coleta de mercadorias.

Nesse sentido, Melo (2000) já comentava que muitas empresas têm procurado dar um enfoque de maior agilidade e eficiência para a logística de transportes. Os principais atacadistas distribuidores com entrega buscam reduzir o tempo de ciclo de entrega em seus roteiros através da implantação de programas de roteirização sistêmica, onde são conhecidos simplesmente por roteirizadores. Estes roteirizadores eram compostos por sistemas computacionais, onde através de cálculos algoritmos são capazes de reduzir o tempo de parada, velocidades variáveis, limitações de capacidade, múltiplos compartimentos por veículo, barreiras físicas, restrições de circulação de veículos e de jornadas de trabalho, etc. Tudo isso é destinado a utilização de ganho de produtividade e melhoria no processo de decisão da empresa, tanto por parte do atacadista, quanto pelo varejista que consegue uma maior regularidade em seus recebimentos de mercadoria, além de saber previamente os respectivos horários de entrega.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para quem almeja realizar uma pesquisa científica é necessário definir o caminho desse estudo. Para isso, é preciso definir os métodos, o que significa dar uma sequência lógica dos processos e técnicas que se deve empregar na formulação de uma produção científica. Segundo Fröhlich e Dorneles (2011), esta etapa compreende a definição das estratégias de pesquisa, ou do caminho a ser trilhado pelo pesquisador para encontrar as respostas ao problema de pesquisa.

No presente trabalho, foi adotado, como principal estratégia de pesquisa, o Estudo de Caso. O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados GIL (2008, p. 58).

Esse tipo de estratégia enquanto investigação qualitativa é utilizada quando o pesquisador busca entender com mais profundidade um determinado fenômeno que parece afetar um indivíduo ou grupo de indivíduos. Para realizar essa estratégia, o pesquisador utilizará entrevistas mediante um roteiro semiestruturado junto a pequenos varejistas no Estado da Bahia. Além disso, a pesquisa contará com um levantamento bibliográfico sobre os temas inerentes à problemática da pesquisa, tais como empreendedorismo, marketing de varejo, poder e dependência, bem como gestão estratégica.

Segundo Fröhlich e Dorneles (2011), para a realização de uma pesquisa é necessário um conjunto harmonioso de etapas; para Saunders, Lewis e Thornhill (2009), essas etapas são comparadas a uma cebola, onde cada camada refere-se a uma fase na construção da abordagem metodológica geral do estudo.

No caso específico dessa pesquisa, a primeira fase refere-se à forma como uma pesquisa se apresenta: aplicada ou básica. De acordo com Cooper e Schindler (2016), a forma aplicada é direcionada por ordem prática em soluções de problemas imediatos. Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a mesma tem como objetivo a criação de conhecimentos para aplicação prática, direcionados à solução de problemas específicos. Já a pesquisa de natureza básica, também se aplica a soluções de problemas, porém de forma intrincada, buscando conhecimentos novos através da natureza teórica experimental, que tenham pouco impacto sobre a ação de desempenho ou decisões políticas.

Sendo assim, visto que essa pesquisa tem como objetivo geral avaliar o papel do ADGE na cadeia de abastecimento do pequeno varejista, pode-se classificá-la como aplicada, pois envolve interesses pontuais e solução de problema prático.



Na segunda fase, foi discutido os métodos aplicados à pesquisa: dedutivo e indutivo. Cooper e Schindler (2016) definem o método dedutivo como a forma de argumento que pretende ser conclusivo, seja a confirmação ou a negação de determinada hipótese. Esta conclusão é resultante de uma prova das razões dadas. Sobre o método indutivo, a conclusão envolve um ou mais fatos, ou determinadas evidências que partem de dados particulares ou específicos para o geral, com uma menor preocupação com generalizações.

Para essa pesquisa, o autor entende que a abordagem do mercado varejista, com foco específico ao pequeno varejista, sobre o papel do atacado distribuidor envolve dados particulares de um determinado segmento do varejo que pode permitir uma conclusão sobre o problema apresentado, mas sem uma generalização definitiva, caracterizando assim o uso do método indutivo.

Na terceira fase, observa-se qual o objetivo principal da pesquisa: exploratória, descritiva ou explicativa. Como o estudo visa entender o papel do atacadista distribuidor na cadeia de suprimento do pequeno varejista do Estado da Bahia e o pesquisador não está familiarizado com o tema, buscando entender essa relação, o principal objetivo da pesquisa foi o método exploratório. De acordo com Gil (2007), essa etapa aborda questões como: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Na quarta fase, considera-se a especificidade da abordagem do problema da pesquisa: qualitativa e/ou quantitativa. Em relação à pesquisa qualitativa, considera-se que este método não tem como preocupação central a representatividade numérica, mas sim com o detalhamento de fenômenos do indivíduo, grupo social ou de uma determinada organização. Já a pesquisa quantitativa conforme Fonseca (2002) concentra-se na objetividade dos fatos extraídos da análise de dados brutos, recolhidos através de instrumentos padronizados utilizando-se da linguagem matemática com propósito de retratar as relações entre variáveis estabelecidas na pesquisa.

Assim, no caso específico deste estudo, pela especificidade do problema e pelo caráter subjetivo da pergunta da pesquisa, que consiste em responder como o ADGE pode impactar o desempenho do pequeno negócio varejista do Estado da BA, adotou-se predominantemente uma abordagem qualitativa. Segundo Denzin e Lincoln (2006) a pesquisa qualitativa envolve o uso de estudo de caso, experiência pessoal de vida, entrevistas observações, históricos, onde todos estes descrevem momentos de grande significado na vida de cada indivíduo; ou seja, pesquisadores que trabalham com uma abordagem qualitativa buscam o sentido de interpretar

os fenômenos e significado das coisas em seu respectivo ambiente. O que não invalida que ao longo do estudo, não se possa usar de números e tabelas para traduzir os resultados de determinados dos dados coletados, que, na essência, poderiam sugerir uma abordagem quantitativa.

Na quinta fase, o autor trata da estratégia da pesquisa. Essa estratégia pode ser um estudo de caso, *survey* entre outras. Para o presente estudo, baseando-se no problema da pesquisa, assim como nos objetivos geral e específicos, o pesquisador adotou a estratégia do estudo de casos, por melhor se adaptar a construção de elementos capazes de dar respostas a essas questões. De acordo com Godoy (1995) e Yin (2001), a estratégia do estudo de casos se aplica às situações dentro de um contexto da vida real onde se busca responder à questão “como” e “por que” e maior foco na compreensão de um fenômeno do que em sua mensuração (Farina, 1997).

Para coleta de dados, o pesquisador definiu como macro população desse estudo, o conjunto de varejistas do Estado da Bahia, em função de sua densidade geográfica na cidade de Salvador (capital da Bahia), onde segundo o IBGE (2017), 3.760.965 milhões dos 14.812.617 milhões da população Baiana.

Esta concentração de 7.470.167 milhões de habitantes em 35 cidades leva a indústria a trabalhar de forma mais concentrada, deixando para os atacadistas e distribuidores a maior parte da distribuição do estado em termos de números de comércios.

Em função desta condição/dificuldade dos pequenos varejistas em receber o atendimento direto da indústria, a pesquisa pretende contribuir para investigação da possível importância do papel do atacado distribuidor generalista na cadeia de abastecimento do pequeno varejista do estado da Bahia.

O cadastro utilizado base de dados de clientes varejistas da Bahia, foi o da empresa Maxxi Distribuição, uma empresa pertencente ao grupo Walmart Brasil, localizada na cidade de Salvador. Serão extraídos da base de dados somente a relação dos pequenos varejistas (até 4 *checkouts*), que é a população alvo desse estudo. A amostra para entrevistas foi escolhida mediante à facilidade de acesso, tempo e viabilidade para participar das entrevistas, onde neste parâmetros foram escolhidos doze varejistas que atendem o parâmetro de (até 4 *checkouts*).

Como instrumento de coleta de dados, o pesquisador usou entrevistas com aplicação de um roteiro semiestruturado (Apêndice B) composto por perguntas onde os respondentes poderão atribuir suas percepções sobre o papel do atacado distribuidor generalista na cadeia de

abastecimento. A entrevista com base no roteiro semiestruturado, busca alcançar uma maior profundidade nos dados coletados, facilitando a interpretação, bem como os resultados obtidos.

Segundo Gil (1999 p.18), é importante considerar algumas limitações a serem trabalhadas em relação a técnicas de entrevista. São elas:

- a) A falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas;
- b) A inadequada compreensão do significado das perguntas realizadas pelo entrevistador;
- c) O fornecimento de respostas falsas, por determinadas razões consistentes ou inconsistentes;
- d) Inabilidade, ou mesmo incapacidade, do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos;
- e) A influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.
- f) Ainda para Gil (1999), a preparação de um roteiro, mesmo que semiestruturado, permitindo uma adaptação no contexto da entrevista é ponto fundamental para o bom resultado do estudo. Entre os quesitos de preparação, o autor destaca os seguintes pontos:
  - g) As instruções para o entrevistador devem ser elaboradas com clareza;
  - h) As questões devem ser construídas de modo a facilitar a leitura do entrevistador e entendimento do entrevistado;
  - i) Evitar constrangimento do entrevistado por questões ameaçadoras;
  - j) Ao elaborar questões abertas, o entrevistador deve anotar as respostas;
  - k) As questões devem ser ordenadas de maneira a engajar o entrevistado, bem como a condição de prender a atenção do mesmo.
  - l) Finalmente, alinhado com a natureza exploratória, o roteiro de entrevista é agrupado em três dimensões, que em conjunto, referem-se ao cenário de atuação do ADGE perante o pequeno varejo. As três dimensões são:
    - 1) Dimensão 1: Qual o perfil da empresa e do empreendedor varejista;
    - 2) Dimensão 2: Entender a cadeia de abastecimento;
    - 3) Dimensão 3: Compreender a relação de poder e dependência entre o atacadista distribuidor generalista e o pequeno varejista.

Essas três dimensões estão descritas no quadro 7, onde é apresentado o modelo de análise, com seus indicadores e respectivos objetivos específicos.

Quadro 11 - Modelo de Análise

Conceito	Dimensão	Indicadores	Objetivos específicos
Empreendedorismo	Perfil da empresa e do empreendedor	Local de atuação - endereço do comércio;	2
		Quantidade de funcionários;	3
		Idade do Varejista;	3
		Gênero do Varejista;	3
		Modelo de negócio (Bar, Padaria, Merceria, Loja de conveniência etc....)	3
		Quantidade de <i>Checkouts</i> ;	3
		Tempo de funcionamento;	3
Logística	Cadeia de abastecimento	Qualidade da entrega e avaliação de avarias;	1
		Redução de Ruptura de itens no PDV;	1
		Entrega no estabelecimento;	1
		Tempo de entrega;	1
		Retaguarda com boa capacidade de Resolução de Problema;	4
Poder e Dependência		Permite o varejista comprar todos os itens, em função do amplo MIX;	3
		Capacidade de barganha do varejista para com o Atacadista distribuidor;	2
		Cotação de preços do varejista para com os fornecedores;	2
		Grau de aproximação dos Representantes Comerciais junto aos varejistas;	2
		Atendimento;	4
		Lançamentos ou Inovações;	3
		Relacionamento ganha - ganha;	4
		Ações no PDV através de Campanhas;	3
		Atacadista fornecendo comodidade e otimização do tempo para o varejista;	2
		Investimento em material de apoio;	2
		Nível de satisfação do cliente.	4

Fonte: Elaborado pelo Autor (2018).

## 4 COLETA DE DADOS

### 4.1 PERFIL DA EMPRESA E DO EMPREENDEDOR

**Questão 1.1** - Nesta questão foi tratada a condição de quem compra para o estabelecimento. Acerca desse questionamento deve-se informar que a gestão de compras no pequeno varejo de 1 a 4 *checkouts* acontece na maioria das vezes pelo proprietário, de acordo com o grupo de varejistas que participaram da pesquisa. Cabe comentar que nos clientes de maior porte, encontra-se muitas vezes a figura do funcionário dedicado a esta atividade (compras).

“Em um cenário que a economia esta em baixa, é preciso ficar atento a comprar na quantidade certa do giro do produto.” VAREJO 6.

“Não adianta abarrotar os estoques com mercadorias que não vende, rapidamente serão remarcadas com preços promocionais para repor capital de giro, e assim o lucro da empresa vai embora.” VAREJO 2.

Tabela 1 - Perfil do Empreendedor

Entrevistados	Quem compra para o estabelecimento?	
	Proprietário	Funcionário
1	x	
2	x	x
3	x	
4	x	
5		x
6	x	
7		x
8		x
9		x
10	x	
11	x	
12		x
Total	7	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 1.2** - Nesta questão foi tratada a quantidade de funcionários instalada no estabelecimento comercial, onde de acordo com a tabela após, 50% dos estabelecimentos tem de 1 a 10 funcionários. A questão trata não somente da quantidade de funcionários que o estabelecimento tem, mais também atendimento pessoal em loja de varejo necessita de dar a seu cliente.

A grande parte dos varejistas entrevistados comentaram que o autosserviço na linha de mercearia no que tange a mercadorias embalada industrialmente que fica exposta na prateleira, adapta-se facilmente ao cliente atual, que já esta ajustado a esta realidade de mercado. Porém quando trata-se de perecíveis, frios, padaria, balcão de carnes, o cliente solicita atendimento mais personalizado. É neste setor que ficam a maior parte da mão de obra do varejista, que comenta que este custo é compensado pela prestação de serviços.

Tabela 2 - Número de funcionários

Entrevistados	Quantidade de funcionários				
	1 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	Mais de 40
1				x	
2				x	
3			x		
4	x				
5		x			
6	x				
7	x				
8	x				
9				x	
10	x				
11	x				
12			x		
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 1.3** - Observa-se que 50% dos empreendedores estão na faixa entre 35 a 44 anos. De acordo com o SEBRAE (2015) a idade média do empreendedor brasileiro é de 44,7 anos. A tabela 1.3 após é formado em 50% de indivíduos entre 35 a 44 anos, logo depois os de 25 a 34 anos, onde os jovens de 18 a 24 anos não tem nenhuma representação.

A tendência de envelhecimento da população pode ser uma das causas da maior presença de pessoas mais maduras entre os empreendedores.

Tabela 3 - Idade do Empreendedor

Entrevistados	Idade do Empreendedor (anos de idade)				
	18 a 24	25 a 34	35 a 44	45 a 54	Mais de 55
1			x		
2			x		
3		x			
4					x
5			x		
6		x			
7				x	
8		x			
9				x	
10			x		
11			x		
12			x		
<b>Total</b>		3	6	2	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 1.4** - O modelo de mercearia ocupou 75% entre os varejistas entrevistados. Segundo o SEBRAE (2015) o modelo instituído de mercearia é o mais popular entre os pequenos varejistas por se adaptar facilmente as exigências do mercado e por característica de negócio que visa atender as necessidades do lar, de forma simples e ágil.

Tabela 4 - Modelo de Negócio

Entrevistados	Modelo de Negócio				
	Mercearia	Padaria	Bar	Mini Mercado	Conveniência
1	x				
2				x	
3	x				
4	x				
5	x				
6	x				
7	x	x			
8	x				
9	x				
10			x		
11	x				
12	x				
<b>Total</b>	9	1	1	1	

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 1.5** - A maioria dos varejos entrevistados apresentavam 4 *checkouts*. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2015), 67,40% dos pequenos varejistas têm até 2 *checkouts* e faturam entre R\$ 5 mil e R\$ 300 mil por mês.

Tabela 5 - Numero de Checkouts

Entrevistados	Quantidade de <i>Checkouts</i>			
	1	2	3	4
1				x
2				x
3			x	
4		x		
5				x
6	x			
7		x		
8		x		
9				x
10	x			
11		x		
12				x
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 1.6** - O tempo de funcionamento da empresa muda consideravelmente entre as empresas pesquisadas. No entanto, a maior parte estão abertas a mais de 15 anos, demonstrando boa tradição no mercado em que atuam. A maioria dos varejistas comentou que este ano de 2019 tem sido muito desafiador no sentido de faturamento, sem dúvida pior que o ano anterior (2018). Contudo também foi comentado que mesmo com tantos altos e baixos, sempre a venda acontece, sendo que o alimento todos nós precisamos consumir.

Tabela 6 - Idade do estabelecimento

Entrevistados	Tempo de Funcionamento do estabelecimento				
	1 a 2 anos	2 a 5 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	Mais de 15 anos
1		x			
2				x	
3					x
4					x
5			x		
6	x				
7				x	
8		x			
9					x
10					x
11				x	
12					x
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 1.7** - A linha de financiamento é fundamental para fortalecer o varejista. Segundo relatos ocorridos durante as entrevistas, este apoio que muitas vezes vem do governo



para o pequeno varejista é instituído através do Banco Nacional do Desenvolvimento – BNDES, que apoia em muitos momentos na abertura e ampliação do estabelecimento comercial, apoia e ajuda a criar mais postos de trabalho dentro do varejo.

Tabela 7 - Desafio do Empreendimento

Palavras mais citada pelo Entrevistado	Entrevistados												T.T
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Custo de abertura da Empresa	x				x	x						x	4
Escolha dos Fornecedores													
Financiamento para investimento c/juros adequados		x	x				x	x	x	x	x		7
Custo com contratações de funcionários				x									1
Outros 1													
Outros 2													
Outros 3													

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 1.8** - Os entrevistados se mostraram satisfeitos com o atendimento do ADGE, situação demonstrada pela participação nas compras deste canal que ficou entre 60 a 80% da compra total do varejista.

Tabela 8 - Participação nas compras do varejista em relação ao ADGE

Entrevistados	Participação nas compras do ADGE.					
	0% a 20%	21% a 40%	40% a 50%	50% A 60%	60% a 80%	80% a 100%
1					x	
2				x		
3			x			
4			x			
5					x	
6		x				
7				x		
8					x	
9					x	
10						x
11						x
12						x
<b>Total</b>		1	2	2	4	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

#### 4.2 TABELAS REFERENTE A LOGÍSTICA DO ADGE PARA O PEQUENO VAREJISTA DA BAHIA

**Questão 2.9** - As entregas do ADGE apresentam um alto índice de satisfação que gira em torno de 80 a 100% dos entrevistados. Ficou claro na entrevista que a satisfação do cliente está diretamente ligada a capacidade que o ADGE tem de entregar as mercadorias vendidas.

Porém também observa-se que o ADGE foi criticado em aproximadamente 60% dos entrevistado sobre a complexidade que as entregas apresentam no que refere-se a demora para chegar o produto, além das falta de itens nas entregas. Essa ruptura em relação ao pedido versus o que foi entregue traz grandes dificuldades para o varejistas para repor de forma ágil e assertiva seus estoques.

“A entrega até chega, mais muitas vezes ultrapassa o tempo combinado, e o que é pior, chega faltando produto, isso me deixa muito chateado” VAREJO 8.

Tabela 9 - Logística: Tempo de entrega do ADGE chega x tempo combinado

Questão 2.1	Entrevistados												T.T	
Palavras mais citadas pelo Entrevistado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Prazo de entrega		x		x				x					3	
Combinado x Realizado (91 a 100%)	x	x		x		x							4	
Combinado x Realizado (81 a 90%)				x					x				2	
Combinado x Realizado (71 a 80%)						x			x	x			3	
Combinado x Realizado (61 a 70%)												x	x	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 2.10** - Complementa a questão 2.1, onde o alto índice de satisfação nas entregas esta diretamente ligada a condição que o produto chega no PDV.

Tabela 10 - Logística - Condições da mercadorias que chegam no PDV , comercializada através do ADGE

Questão 2.2	Entrevistados												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Palavras mais citadas pelo Entrevistado													
Extraviada (11 a 20%)	x											x	2
Sem problemas (91 a 100%) das entregas		x	x			x	x	x	x	T	x		8
Problemas com data de validade											x		1
Itens errados (10%) dos pedidos				x									1
Quantidade não combinada (5%)		x			x								2
Falta de cuidado c/produto do entregador	x			x								x	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 2.11** - Apresenta na pesquisa que o varejista na maioria das vezes não difere a logística do ADGE e a logística direta da Indústria. Alguns fatores foram bastante comentado pelo varejista no que refere-se a parâmetro de qualidade logística, como por exemplo fatores de distribuição como: Qualidade e nível de treinamento dos entregadores, qualidade de manutenção da frota, tempo prometido x tempo realizado da entrega, condições do produto entregue.

Foi relatado por um dos proprietários que a entrega por parte do ADGE é um fator muito problemático que afeta negativamente o resultado do seu estabelecimento. Segundo este varejista os entregadores do ADGE na maioria das vezes apresentam um comportamento inadequado como desleixo e morosidade na disponibilidade de descarga.

“Entrega terceirizada dá muito mais problemas, sendo que eles se sentem soltos e sem vínculo com o ADGE e muito menos com a gente” VAREJO 1.

Tabela 11 - Logística: Qualidade da prestação de serviços dos entregadores do (ADGE) quando comparado a entrega direto da indústria, ou de distribuidores especializados

Questão 2.3	Entrevistados												T.T	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Palavras mais citadas pelo Entrevistado														
Pior		x		x					x				x	4
Igual			x			x	x			x		x		6
Melhor					x						x			2
Dentro da expectativa			x											1
Deixa a desejar		x												1
Organizada					x									1
Desorganizada - Falta boa vontade		x		x						x				3
Ajudantes do motorista não preparados					x								x	2
Não profissional		x		x										2

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 2.12** - Segundo varejistas entrevistados as entregas do ADGE estariam em um nível de boa aceitação, salvo a situação de falta de produtos entre pedidos realizados x produtos

entregues, onde na maioria das vezes esta falta se dá em relação a ruptura no próprio estoque do ADGE.

“Como pode vender um produto e não entregar, isso compromete toda minha programação, as vezes deixo de comprar de outro fornecedor e no final fico sem o produto. Isso pra mim é falta de organização e compromisso com o cliente” VAREJO 11.

“Quem vai pagar o meu prejuízo? Pois quando o cliente vem comprar no meu mercado e não tem o produto, ele vai para o concorrente, além de ficar irritado e talvez nem voltar mais” VAREJO 9.

Tabela 12 - Logística - Entregas de mercadorias do ADGE, no quesito de quantidade vendida x entregue

Questão 2.4	Entrevistados											T. T
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Falta itens (10% das entregas) - Ruptura	x		x	x		x	x		x	x		7
Embalagens abertas			x						x			2
Falta itens na caixa	x		x			x						3
Dentro da expectativa (90% correto)	x	x	x		x	x			x			6
Itens trocados (5%)		x								x		2
Chega mais do que comprei											x	1
Chega produto que não comprei	x										x	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 2.13** - A maioria dos varejista entrevistados comentaram que a logística do ADGE é um fator crítico para seu estabelecimento comercial, principalmente no quesito de abastecimento e manutenção das prateleiras. Esta situação é sobrevivência para o mercado, sendo que quando falta a mercadoria há a perda imediata do cliente, conclui também alguns dos entrevistados conforme tabela após.

“Quanto mais rápido entregar, mais rápido você abastece a gôndola, e assim o produto gira mais. Todo mundo ganha” VAREJO 3.

Tabela 13 - Logística - A logística de entrega oferecida pelo ADGE como fator crítico para o varejista

Questão 2.5	Entrevistados											T. T	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		12
Palavras mais citadas pelo Entrevistado Para meu estabelecimento não	x										x		2
Abastecimento				x	x			x		x		x	5
Reduz a Ruptura de produtos no PDV		x	x				x			x			4
Melhora o Mix de Produtos do PDV			x									x	2
Atendimento ao cliente				x									1
Retenção do cliente									x				1
Sobrevivência				x	x	x		x					4
Sim (Mantem as prateleiras abastecidas)		x							x	x		x	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 2.14** – Para os proprietários entrevistados, o contato mais próximo com o ADGE se dá pelo Representante Comercial Autônomo (RCA). Importante comentar que este recurso não é funcionário direto do ADGE, ou seja, trata-se de um prestador de serviço. Assim a proximidade da relação comercial fica comprometida entre o ADGE e o varejista, já que o RCA não tem nenhum contrato de exclusividade como prestador de serviço. O varejista confirma que o RCA é o maior responsável por manter o relacionamento de confiança com os varejistas.

Percebe-se pelas entrevistas que em muitos casos o RCA torna-se amigo do varejista; criando laços que contribuem muito para o aumento da confiança entre ambos.

“Quando o fornecedor trabalha com representação você não conhece o dono, pouco tem relação com o supervisor, gerente etc.... O que você conhece mesmo é o vendedor que representa a empresa” VAREJO 7.

Tabela 14 - Logística - SAC – Serviço de atendimento ao cliente

Questão 2.6	Entrevistados												T.T
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Palavras mais citadas pelo Entrevistado													
Ligo para o Vendedor / Representante	x	x		x			x	x		x	x	x	8
Ligo para o Supervisor	x		x										2
Não tenho informação de SAC					x								1
Devolvo tudo na hora				x									1
Ligo para Empresa (Nº / Nota fiscal)			x		x	x			x				4

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

#### 4.3 TABELAS REFERENTE A PODER E DEPENDÊNCIA DO VAREJISTA PARA COM O ADGE

**Questão 3.15** - Durante a entrevista e conforme tabela após, as duas principais vantagens de comprar do ADGE fica vinculada a duas variáveis: Preço e Mix de produtos ofertados.

Importante relatar que foi colocado pelo varejista de forma incisiva, que estes dois pontos não funcionam bem se vender e não entregar, ou seja, a logística também é fator fundamental para o destaque do ADGE sobre o atendimento direto da Industria.

Foi comentado também pelos varejistas entrevistados e exposto nos resultados da Tabela 15, que a indústria exige uma compra de maior expressão para dar atendimento direto, situação que o ADGE se enquadra de forma mais realista a necessidade do pequeno varejista

que dispões de uma capital de giro de menor valor e precisa comprar um sortimento mais amplo, ou seja, um pouco de cada item.

Tabela 15 - Poder e Dependência - Vantagens de comprar do atacadista distribuidor e não direto da indústria

Questão 3.1	Entrevistados												T.T
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Palavras mais citadas pelo Entrevistado													
Preço / competitividade	x		x	x				x			x		4
Prazo de entrega				x	x		x			x			4
Mix amplo de itens para vender			x	x	x		x				x	x	6
Prazo de pagamento						x							1
Pedido pode ser menor (Fracionado)		x								x		x	3
O preço não esta atrelado a volume		x											1
Sem tanto rigor para dar crédito							x			x			2
Liberdade de escolha do que comprar									x	x			2
Agilidade em solução de problemas					x					x		x	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 3.16** - A relação do ADGE com o varejista segundo as entrevistas realizadas demonstram claramente que existe uma parceria bastante embasada no fator preço. De acordo com a ABAD (2018), as vantagens em comprar ADGE é embasada em 7 (sete) pilares:

1. Distância física, onde o ADGE abrange um raio de atuação bem maior que a Indústria;
2. Referências, onde este conceito tem haver com informações de mercado que busca deixar todos os clientes alinhados com a concorrência;
3. Custo do frete, sendo que o ADGE não cobra frete, e a entrega é colocada dentro do estabelecimento comercial;
4. Qualidade do produto entregue, busca atender a expectativa e atratividade necessária para fidelizar o cliente;
5. Preço, onde a condição é garantir competitividade e rentabilidade para o varejista;
6. Capacidade de fornecimento, ou seja, tudo que é vendido é entregue;
7. Prazo adequado para que o produto tenha um ciclo de compra x venda;

Contudo estes sete (7) pilares não foram citados entre os doze (12) entrevistados. O que refuta a amostra realizada sobre os pilares expostos pela ABAD (2018).

Importante comentar que a amostra da ABAD é bem mais ampla, sendo que trata todo o território nacional e abrange 406 varejistas.

Tabela 16 - Poder e Dependência - Relação comercial entre o atacadista distribuidor e PDV

Questão 3.2	Entrevistados												T.T
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Palavras mais citadas pelo Entrevistado													
Relação de compra e venda			x										1
Uma relação de preço	x	x	x			x		x				x	6
Parceria GANHA GANHA					x				x	x			x
Atendimento		x					x						2
Confiança		x								x			2
Entrega satisfatória					x								1
Melhor prazo de pagamento					x							x	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 3.17** - Em situações de urgência, a agilidade na compra de produtos torna-se fundamental para fidelizar mais clientes no ADGE. Isso porque uma compra pontual é absolutamente necessária para o varejista, principalmente o pequeno varejista que não possui espaço para estoques e nem capital de giro para comprar mais do que o necessário para uma semana de venda. Situações como falta de mercadoria e pedido entregue não adequado a solicitação do cliente, impacta de forma muito forte esta condição.

Tabela 17 - Poder e Dependência - Problemas com o atendimento do atacadista distribuidor

Questão 3.3	Entrevistados												T.T
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Palavras mais citadas pelo Entrevistado													
Problemas com entrega (falta mercadoria)	x	x	X	x			x				x	x	7
Entrega não bate com o pedido			X	x		x		x				x	5
Ruptura no pedido (não tem para entregar)										x			1
Entregador sem preparo		x											1
Comprei por um preço, recebi por outro						x	x	x					x
Plano de pagamento vem errado									x				1
Frequência de atendimento (indefinida)		x										x	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 3.18** - Não é possível generalizar, porém quando questionado sobre as contribuições para o seu estabelecimento comercial por parte do ADGE além de vender; a resposta preço na maioria das vezes vem de forma imediata. A falta de conhecimento ou mesmo de interesse do varejista pelo ADGE, estabelece uma relação de oportunidade entre ambas as partes.

Fica evidente durante as entrevistas que há alguns conflitos que colaboraram para uma percepção desfavorável por parte do varejista em relação ao ADGE, dificuldades estas que passam por burocracia exacerbada sobre a solução de problemas como troca de produtos avariados, dificuldade de comunicação com os responsáveis pelo ADGE. Na maioria das vezes a solução dos problemas são sanadas, porém a velocidade com que essa solução acontece

declara uma falta de agilidade e perda de tempo que muitas vezes o próprio cliente assumi esse prejuízo.

“O Atacado não te dá nenhuma assistência, não ajuda o cliente a solucionar os problemas que ele mesmo causou, e isso é um comportamento específico deste fornecedor, onde nós clientes sabemos disso e assim nos protegemos estabelecendo uma relação somente de preço e oportunidade” VAREJO 4.

Também observa-se que em 25% da base das respostas mais frequentes sinalizaram a condição sobre a importância do *mix* de produtos comprados, onde o aspecto de fracionamento realizado pelo ADGE é fator fundamental para a opção de compra do varejo. Para comprar da indústria a quantidade exigida de compra de um determinado item é exorbitante ao seu negócio, que no caso dos entrevistados são formados de pequenos varejos, sendo assim, a fragmentação dos produtos são de fundamental importância para a composição de um maior sortimento para o estabelecimento, pré-requisito necessário para atender e reter sua clientela.

Tabela 18 - Poder e Dependência - Contribuições que o ADGE traz para o PDV, além da condição de vender

Questão 3.4	Entrevistados												T.T
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Palavras mais citadas pelo Entrevistado													
Para meu estabelecimento não	x							x	x	x			4
Preço		x			x	x	x	x		x		x	7
Atendimento / informação de mercado		x		x							x		3
Competitividade			x										1
Mix de produtos diversos					x							x	2
Prazo de pagamento / Crédito		x	x									x	3
Compra fracionada					x								1
Pedido mínimo é menor que a Indústria			x			x				x			3

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 3.19** - As ações promocionais do ADGE segundo os entrevistados refletem diretamente na rebaixa de preços, através de lista de promoções semanais, estas ações aumentam a competitividade do PDV. Segundo Kotler e Keller (2012), persuadir e lembrar os consumidores sobre produtos, ações e promoções levam o consumidor ao consumo por indução.



Tabela 19 - Poder e Dependência – Ações promocionais realizadas pelo ADGE, traz benefícios para o PDV

Questão 3.5	Entrevistados												T.T
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Palavras mais citadas pelo Entrevistado													
Melhoram os preços		x						x			x	x	3
Consigno trazer clientes (Ações de Preço)										x		x	2
Competitividade	x		x	x		x	x		x		x		7
Vendo Rápido	x		x										2
Ações em produtos que vende rápido										x			1
Agressividade de preços na ponta			x										1
Atrai clientes através de baixos preços					x					x		x	3

Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 3.20** - Segundo Campos (2012), há muitos fatores que colaboram para acrescentar valor a prestação de serviço do ADGE, muitos deles passam por melhores prazos de pagamento, formas de pagamento através de boletos, cartão de crédito, duplicatas, ações promocionais como campanhas de venda, limite de crédito, flexibilidade de negociações de preços e prazos, atendimento do RCA, frequência de atendimento, serviço para acolhimento das reclamações de atendimento ao cliente, serviço de assistência pós-venda, tudo isso traz atributos para o varejistas. Segundo os entrevistados muitos destes atributos vem da condição comercial, melhores, preços, ofertas, atendimento, ou seja, tudo que leva a principal atributo segundo os entrevistas que se resume ao uma palavra “parceria comercial”.

Tabela 20 - Poder e Dependência – Atributos do relacionamento comercial do varejista para com o ADGE

Questão 3.6	Entrevistados												T.T
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Palavras mais citadas pelo Entrevistado													
Em meu estabelecimento não	x												1
Melhorar meus preços				x				x	x				3
Ter as melhores ofertas								x	x		x		3
Competitividade		x						x					2
Ser o primeiro a ser atendido			x		x		x						3
Não faltar produto (ruptura)			x			x					x		3
Agressividade de preços na ponta			x					x				x	3
Melhorar minha rentabilidade						x			x			x	3
Parceria com melhores negócios			x		x	x	x			x	x	x	7

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 3.21** - Segundo opinião dos varejistas entrevistados, a variedade de produtos vendida pelo ADGE é ampla, porém não apresenta uma prestação de serviço que atenda nada mais do que preço. Em resumo o RCA vende o produto ofertando preço e não o atrativo do produto, veja depoimento de dois varejistas após:

“Preço hoje é a parte mais importante para mim, mais acredito que o vendedor tem que entender de produto, isso nos ajuda também. O problema é que o vendedor do

ADGE não entende de produto, por isso que a minha compra com ele tem haver só com o preço” VAREJO 10.

Tabela 21 - Poder e Dependência - Sortimento (variedade de produtos) ofertado pelo ADGE

Questão 3.7	Entrevistados												T.T
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Palavras mais citadas pelo Entrevistado													
Falta Inovação								x		x			2
Agilidade para comprar (tudo que preciso)				x									1
É oportuno para suprir faltas pontuais	x											x	2
Mix amplo, mais FALTA os que mais vende		x	x		x	x			x				5
Falta de foco	x	x											2
Muitos itens desconhecidos (sem informação)					x							x	2
Parceria de preço, não de produto				x			x	x		x		x	5

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 3.22** – Conforme as entrevistas aplicadas nos doze (12) varejistas, a opinião que se destacou entre os critérios que o varejista valoriza no momento da decisão por comprar do ADGE está vinculado ao preço do produto ofertado e também a agilidade da entrega.

“A gente valoriza o preço, mais o que adianta comprar barato se o fornecedor não entrega” VAREJO 8.

Tabela 22 - Poder e Dependência - Critérios que o varejista valoriza no momento da decisão de realizar ou não o pedido pelo ADGE

Questão 3.8	Entrevistados												T.T
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Palavras mais citadas pelo Entrevistado													
Preço	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	1
Não ter ruptura (MIX 100%)				x								x	2
Agilidade de Entrega					x	x	x		x	x	x	x	7
Prazo para pagamento	x							x	x				2
Segurança de comprar e receber				x									1
Vendedor conhecer produto				x									1
Atendimento					x			x				x	3
Honestidade (combinado x realizado)								x			x		2
Variedade				x									1

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 3.23** - Segundo a maior parte dos varejistas entrevistados, há uma grande diferença entre o atendimento prestado pelo RCA e o vendedor da Industria, sendo que o vendedor da Industria apresenta uma melhor preparação para tirar dúvidas sobre o produto. Trabalha melhor a exposição do produto na gôndola, além entender as necessidades dos varejistas de forma mais prestativa. Para os varejistas o RCA apresenta um forte foco em preço e ações promocionais da semana, independente do produto.

Tabela 23 - Poder e Dependência - Relevante para argumentação do representante comercial do ADGE no ato de negociar um pedido com o PDV

Questão 3.9	Entrevistados												T.T
Palavras mais citadas pelo Entrevistado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Preço		x	x	x					x				4
Ter autonomia para dar descontos	x			x									2
Não ter ruptura (MIX completo)			x	x									2
Agilidade de Entrega				x							x		2
Prazo para pagamento									x				1
Segurança de comprar e receber		x	x								x		3
Vendedor conhecer produto												x	1
Clareza e objetividade em sua argumentação					x	x	x	x			x	x	6
Me oferecer as melhores ofertas						x			x	x		x	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 3.24** - Conforme as entrevistas aplicadas nos doze (12) varejistas, a opinião que se destacou entre os critérios que o varejista valoriza no momento da decisão por comprar do ADGE está vinculado ao preço do produto ofertado e também a agilidade da entrega.

Segundo Ballou (2015), o prazo de entrega, regularidade do prazo de entrega, serviço de entrega, serviço de assistência pós-venda, entrega vinda completa do fornecedor, precisão e confiabilidade dos dados das notas fiscais emitidas, são os principais atributos da logística.

Tabela 24 - Poder e Dependência: A rotatividade ou troca de representante comercial no ADGE e consequências para seu relacionamento comercial com o varejista

Questão 3.10	Entrevistados												T.T
Palavras mais citadas pelo Entrevistado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Histórico comercial RCA conhecido é Produtivo				x									1
Não desde que me atendam	x	x							x				3
Custo a adquirir confiança			x							x			2
Perde-se de relacionamento										x	x	x	3
Depende de que chega e quem sai					x		x	x					3
Tempo de Adaptação						x						x	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 3.25** - Segundo Parente (2010) a presteza, rapidez no processo de retorno da solicitação dos clientes no que refere-se a compra, formas de pagamento, devoluções, reclamações de atendimento ao cliente, garantias sobre os produtos, sortimento adequado, são fatores fundamentais para manutenção do relacionamento entre fornecedor e comprador.

De acordo com a tabela após, para os entrevistados este contato com a empresa se dá na maioria das vezes pelo supervisor de vendas, figura que representa a empresa diante do cenário do mercado varejista.

Tabela 25 - Poder e Dependência - Problemas com seu atendimento relativo ao representante comercial e os canais que o varejista utiliza para tratar

Questão 3.11	Entrevistados												T.T
Palavras mais citadas pelo Entrevistado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Falo com o Supervisor da área	x	x	x	x	x	x	x		x				8
Simplesmente deixo de comprar Gerente de Vendas			x	x						x	x		4
Ligo para a Empresa					x			x				x	2
							x	x					3

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Questão 3.26** - No cenário atual, um dos principais objetivos das empresas é atender às necessidades e expectativas do consumidor. Para obter sucesso a longo prazo, uma empresa deve melhorar constantemente os atributos atuais de seus produtos e serviços e introduzir inovações que proporcionem benefícios superiores e únicos aos seus clientes (TONTINI, 2003).

De acordo com os varejistas entrevistados, o fator mais preponderante a comentar sobre inovação em relação ao ADGE se dá pelas ações em preços constituídos por promoções veiculada através dos próprios RCAs.

Tabela 26 - Poder e Dependência: Inovações que o ADGE agregam para o PDV

Questão 3.12	Entrevistados												T.T	
Palavras mais citadas pelo Entrevistado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Para meu estabelecimento nenhuma			x										1	
Industria é bem melhor					x								1	
Não recebo nenhum benefício do canal					x								1	
Acesso a produtos novos / lançamentos			x									x	2	
Planos diferenciados para pagamento				x									1	
Preços competitivos						x	x	x	x	x	x		6	
Maior variedade de produtos						x						x	x	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que sejam verificados os objetivos inicialmente definidos da pesquisa, faz-se necessário resgatar as informações para identificar se os mesmos foram ou não realizados. O autor entende que objetivo geral definido previamente na pesquisa foi realizado, seu desenvolvimento teórico e prático permitiu que a presente pesquisa cumprisse seu papel de investigar o papel do atacado distribuidor com entrega (ADGE) na cadeia de abastecimento do pequeno varejista do estado da Bahia, com destaque sobre a análise dos possíveis gargalos desta relação que podem causar a ruptura nas gôndolas destes varejos.

Além disso ressaltasse que foram definidos cinco objetivos específicos que ajudaram a cumprir o propósito de responder a principal pergunta desta pesquisa, que aborda o seguinte tema: Quais os gargalos na relação entre os atacadistas e pequenos varejistas capaz de produzir desabastecimento ou ruptura de produtos nas gôndolas do pequeno varejista da Bahia?

A ruptura nas gôndolas do ponto de venda (PDV) é um fator danoso que causa preocupação no meio varejista, pois esta situação alimenta um problema que afeta diretamente a lucratividade do estabelecimento comercial, além de gerar insatisfação e perda de clientes.

O método utilizado para a avaliação e resposta da pergunta foi a aplicação de entrevistas em doze pequenos varejistas de diferentes cidades do estado da Bahia, onde foram utilizados três principais pontos:

5.1 Perfil do pequeno varejista do estado da Bahia,

5.2 Qualidade da entrega assim como avaliação de avarias dos produtos entregues, indicativos de redução de rupturas no PDV, serviço prestado pelos entregadores no PDV, tempo informado para entregar versus tempo da efetivação da entrega e retaguarda de solução de problemas na entrega,

5.3 Poder e dependência do varejista para com o ADGE.

Os pontos apresentados após de acordo com os 5 objetivos específicos, visam destacar as principais informações relatadas durante as entrevista realizadas nos 12 varejistas:

1. A primeira parte da entrevista foram levantados dados sobre os varejos entrevistados. Nesta parte da entrevista foi possível cumprir parte do primeiro objetivo específico que trata de como mapear o funcionamento da cadeia de abastecimento entre o atacadista distribuidor e o pequeno varejista; onde os pontos após mostram quais os principais fatores que movimento esta cadeia de abastecimento por parte do varejista:

- 58% das compras são realizadas pelo próprio proprietário;
- 50% dos pequenos varejos entrevistados tem de 1 a 10 funcionários;
- 50% dos empreendedores destes pequenos varejistas apresentam entre 35 a 44 anos de idade;
- 75% dos pequenos varejistas entrevistadas são mercearias;
- 75% tem entre 2 a 4 checkouts;
- 42% tem mais de 15 anos de funcionamento;
- 58% acreditam que os juros cobrados para solicitação de empréstimo na hora de abrir ou ampliar o estabelecimento são muito altos;
- 58% dos entrevistados compram fazem 60 a 100% das suas compras no ADGE.

1. O segundo objetivo específico busca identificar e analisar os possíveis gargalos na relação entre o ADGE e os pequenos varejistas da Bahia. Os principais pontos após extraídos das entrevistas realizados nos doze varejistas foram:

- Falta de foco no produto, mais total foco em preço, o que sinaliza uma relação de conveniência;
- Dificuldade de entrar em contato com a empresa, quando ocorre alguma oportunidade relativo a entrega ou atendimento do RCA;
- A agilidade esperada da entrega muitas vezes não é refletida na expectativa do cliente varejista;
- Clareza e conhecimento do RCA sobre produto não atende a necessidade do cliente no ato da compra de mercadorias do ADGE;
- A quantidade de mercadorias solicitadas nem sempre é atendida na sua totalidade, em função de ruptura de produtos no estoque do próprio ADGE.

2. O terceiro objetivo específico visa identificar os impactos desses gargalos no modelo de negócio do pequeno varejista, onde a pesquisa reflete os principais pontos de atenção:

- Perda de credibilidade na hora da opção de compra;
- Relação de oportunidade, focada em preço, desprezando o incentivo a inovação e dedicando somente a manutenção do serviço de venda e entrega prestado ao varejista;

- Modelo que pode ser substituído pela venda a distância, sendo que a presença do RCA é realizada muitas vezes com sentido informativo das principais ações de preços;
- Inconfiabilidade em relação a pedido de mercadorias x entrega da mesma;
- Baixo nível de conhecimento da empresa que presta o serviço neste segmento (ADGE), sendo que o maior contato é estabelecido pelo RCA, que não é funcionário direto da empresa.

3. Identificar se a ruptura de produtos é um dos impactos e com qual frequente isso trata do quarto objetivo específico deste trabalho, onde é demonstrado conforme pontos conforme entrevista com os 12 varejistas:

- Insatisfação do cliente final ao não ter o produto na prateleira de sua lista ou desejo de consumo;
- Perda de lucratividade por não ter o produto para vender em sua prateleira;
- Perda do cliente que migra de forma imediata pela concorrência.

4. O quinto e último objetivo específico busca identificar o grau de satisfação do pequeno varejista em relação aos serviços de abastecimento do ADGE. As entrevistas realizadas junto aos varejistas demonstram que um dos maiores atrativos do ADGE está vinculado a ação de preço e agilidade da entrega, o que condensa e conclui os cinco objetivos específico com os seguintes pontos da entrevista e aporte teórico citado durante este trabalho:

5.1 A competitividade é um atrativo relevante entre os varejistas, sendo assim o fornecedor que vende mais barato e consegue entregar com maior agilidade torna-se referência no mercado.

5.2 A diversificação de *mi* de produtos é também comentada entre os entrevistados, a possibilidade de fracionamento de pedidos é uma vantagem competitiva do ADGE, onde 25% dos varejistas comentaram que a possibilidade de comprar um pouco de cada item é um dos fatores fundamentais para manter o PDV preparado para entender e reter os clientes. Já a compra direta da indústria exige um maior desembolso para a compra de um único item, na maioria das vezes exorbitante ao giro do produto versus capital de giro do seu negócio.

5.3 A importância do Atacadista e distribuidor para o pequeno varejistas é demonstrado segundo o relatório anual da ABAD (2017) e publicado na Revista Supermercado Moderno em sua edição de julho de 2018, que comenta que o setor atacadista distribuidor, que inclui os modelos: atacadista generalista e distribuidores especializados, que juntos comercializam produtos de mercearia, faturou no Brasil em 2017, o montante de R\$ 259,8 bilhões (Ver Quadro 2 e Figura 3, p. 17).

- Ainda de acordo com a ABAD (2017), o setor atendeu a 1.071.986 pontos varejistas em 2017 com uma força de venda que contou com 117.124 vendedores e uma frota na ordem de 52.632 veículos. De acordo com a *Nielsen Company*, do total de faturamento do varejo nacional (R\$ 484,90 Bi), o setor atacadista responde por R\$ 259,8 Bilhões ou 53,6% do faturamento do varejo nacional em 2017 (Quadro 2).

Os positivos e negativos após ajudam a identificar o grau de satisfação do pequeno varejista em relação aos serviços de abastecimento do ADGE, propósito do quinto objetivo específico.

a) Pontos positivos:

- Representante comercial autônomo tem um bom relacionamento com os clientes;
- 67% dos clientes entrevistados comentam que a entrega do ADGE é igual ou melhor do que a entrega direta da indústria;
- De 91 a 100% dos pedidos chegam ao PDV, conforme prazo estipulado;
- 75% dos varejistas entrevistados comentam que a logística de entrega do ADGE ajuda a reduzir a ruptura no PDV;

b) Pontos negativos, tratam do terceiro objetivo específico, que é identificar os impactos dos gargalos do ADGE em relação ao modelo de negócio do pequeno varejista:

- Falta de itens entre pedido solicitado versus atendido ocasionado por ruptura no próprio estoque do ADGE;
- Dificuldade em falar com alguém da empresa sobre a existência de problemas com a entrega;
- Serviço de entrega limitado por entregadores muitas vezes mal preparados. Apesar das várias críticas emitidas contra o ADGE,
- Falta de produtos relativo ao pedido solicitado versus atendido foi criticado em aproximadamente 60% dos entrevistados;



- Demora para chegar o produto que não atende o prazo estipulado;
- As entregas apresentam avarias em aproximadamente 10% dos pedidos atendidos;
- Falta de produtos nas caixas entregues ao PDV, o que sugere descontrole e portanto gera insegurança por parte do varejista;
- Os varejistas entrevistados também comentaram que muitas vezes a própria indústria não oferece nenhuma prestação de serviço nos pequenos varejistas, preferem ficar concentrados nos clientes de maior porte, o que sugere a dependência do pequeno varejista em relação ao ADGE no que refere-se a manutenção do abastecimento de mercadorias no PDV, assim como evitar a ruptura de produtos nas gôndolas.

## 6 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa contribui para o melhor desempenho do ADGE no que refere-se ao seu papel como atacado distribuidor generalista na cadeia de abastecimento do pequeno varejista do estado da Bahia. Com um foco específico em analisar a cadeia de abastecimento e evitar ruptura nos pequenos varejistas do estado da Bahia o trabalho visa contribuir para o melhor entendimento desta prestação de serviço ofertada pelo ADGE, assim como melhorar a qualidade dos serviços prestados. Como limitação os resultados desta pesquisa não foram estendidas para outros grupos de varejistas de médios e grande porte, a mesma limitou-se a varejos de 1 a 4 *checkouts*. Neste mesmo contexto de entender qual a participação do ADGE no que refere-se ao seu papel na cadeia de abastecimento do pequeno varejista, recomenda-se que outras pesquisas sejam realizadas em outras regiões do estado do País, bem como outras empresas sejam estudadas no sentido de disseminar o debate aqui dissertado, ampliando os dados obtidos e os conhecimentos produzidos. É importante e também recomendável que sejam realizadas outras pesquisas com o objetivo de comparar as regiões de diferentes estados com o comportamento obtido na Bahia, já que o canal ADGE tem uma participação em todo o território Brasileiro.

Através desta pesquisa foi possível entender o quanto é fundamental entender e levar em consideração a opinião dos clientes, sobre a importância do canal ADGE para a cadeia de abastecimento e contribuições dos serviços logísticos e comercial para evitar a ruptura de produto nas gondolas dos pequenos varejos da Bahia. Com a aplicação de entrevistas em 12 varejistas de pequeno porte foi possível entender o que eles pensam sobre o serviço prestado pelas empresas do canal ADGE, possibilitando levar informações preciosas aos gestores sobre onde e como melhorar processos referente a prestação de serviço e ser mais produtivo e competitivo. Todas as empresas devem estar sempre alertas a condição de buscar ouvir o que seus clientes têm a comentar sobre seus serviços prestados, para antecipar-se a problemas relacionado a déficits de qualidade com aperfeiçoamento de seu serviço de forma geral.

## REFERÊNCIAS

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 5892**: norma para datar: Rio de Janeiro, 1989a. 2 f.

\_\_\_\_\_. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2018. 74 p.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024**: informação e documentação: numeração progressiva das seções de um documento escrito: apresentação. 2. ed. Rio de Janeiro, 2011a. 4 p.

\_\_\_\_\_. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário: apresentação. 2. ed. Rio de Janeiro, 2012. 2 p.

\_\_\_\_\_. **NBR 6033**: ordem alfabética. Rio de Janeiro, 1989b. 8 f.

\_\_\_\_\_. **NBR 10520**: informação e documentação: apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 2002. 7p.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. 3. ed. Rio de Janeiro, 2011b. 11 p.

\_\_\_\_\_. **NBR 15 287**: informação e documentação: projeto de pesquisa: apresentação. 2. ed. Rio de Janeiro, 2011c. 8 p.

ABAD - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS DISTRIBUIDORES. **Dados do Setor**. Disponível em: <http://www.abad.com.br/index.2html>. Acesso em: 23 maio 2018.

ABASE - | ASSOCIAÇÃO BAIANA DE SUPERMERCADOS - SINDSUPER. Disponível em: <https://abase-ba.org.br> Acesso em: 18 jun. 2018.

AMA - AMERICAM MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: <http://www.marketingpower.com>. Acesso em: 22 set. 2018.

BALDO, Daniel César. **O perfil dos empreendedores de pequenos varejos do gênero alimentício de Balneário Camboriú**. Santa Catarina : Universidade do Vale do Itajaí, 2010.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2015

BARON, R.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo, Thompson, 2007.

BASTA, Darci. **Fundamentos de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRIERLEY, E. The significance of the memory of urban spaces. *In*: MOSER, G. et al. (Eds.). **People, places and sustainability**. Paris: Hogrefe & Huber Publishers, 2003.

COBRA, Marcos; BREZZO, Roberto. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COOPER, Donald R.; SHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**, Porto Alegre: AMGH, 2016.

DESIDÉRIO, M. As cidades onde é mais rápido abrir uma empresa no Brasil. **Exame**, São Paulo, 24 mar. 2016. Disponível em: <https://goo.gl/ZiB1bX>. Acesso em: 19 set. 2018.

DENZIN, Norman; LINCOLN, Yonna. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *In: \_\_\_\_\_*. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: ArtMed, 2006.

DOLABELA, F. **O ensino de empreendedorismo no Brasil: uma metodologia revolucionária**. Disponível em: [http://www.projetoe.org.br/tv/prog10/html/saib\\_10.html](http://www.projetoe.org.br/tv/prog10/html/saib_10.html). Acesso em: 14 jan. 2019.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DISTRIBUIDORA MARTINS. **Vantagens de comprar produtos direto de atacadista para sua empresa**. Disponível em: <http://www.falamart.com.br/vantagens-comprar-produtos-direto-atacadista-para-sua-empresa/>. Acesso em: 08 set. 2018.

CAMPOS, D.F Avaliação do serviço de distribuição ao varejo: um estudo empírico no segmento dos médios supermercados. **Contextus-Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 10, n. 2, 2012.

COSTA, Silvana Nunes da. **Educação empreendedora e geração de ocupação e renda: um estudo de caso do Empretec / SEBRAE na Região Nordeste**. 2017. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano) - Universidade Salvador – UNIFACS, Salvador, 2017.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

ENDEAVOR Brasil 2018. Disponível em: <https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/gestao-participativa-delegar-vai-muito-alem-de-abrir-espaco-na-agenda-do-empreendedor/>. Acesso em: 27 out. 2018.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FARINA, E. **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v.34, n.2, p.05-28, abr./jun.1999.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FREITAS (H.) et. al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP. RAUSP**, v. 35, n. 3, p.105-112, jul.-set. 2000.

FRÖHLICH, E. R.; DORNELES, S. B. **Elaboração de monografia na área de desenvolvimento rural**: coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. - Porto Alegre: Editora UFRGS, 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de Pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.
- GONÇALVES, Pamella. Diretora de pesquisa e mobilização da Endeavor. Os 6 tipos mais comuns de empreendedores no Brasil. **Revista Exame**, abr. 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/os-6-tipos-de-empreendedores-mais-comuns-no-brasil>. Acesso em: 31 maio 2016.
- HOFFMANN, R. **Estatística para economistas**. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.
- HSIEN, H.W.; CÔNSOLI, M. A.; GIULIANI, A. C. Aspectos sobre a decisão de canais no pequeno varejo: a escolha entre o atacado e o atacarejo. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n.1, p. 91-104, jan./abr. 2011
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA. **PAS - Pesquisa Anual de Serviços 2017**. [Online] Disponível em: <https://questionarios.ibge.gov.br/downloads-questionarios/pas-pesquisa-anual-de-servicos>. Acesso em: 30 jul. 2018.
- KARPINSKI, Adriano et al. Ruptura de estoque. **Revista de Administração e Ciências Contábeis do Ideau: RACI**, Alto Uruguai, p.1-19, jan. 2009.
- KLUYVER, Cornelis A. de; II, John A. Pearce. **Estratégia: uma visão executiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Novo Milênio, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L., **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750p
- KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Person. 2012.
- POHLEN, T. L.; LA LONDE, B. J. implementing activity based costing (ABC) in logistics. **Journal of Business Logistics**, v. 15, n. 2, p. 1 – 23, 1994.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAS CASAS, Alexander Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LIN, J.; CHEN, C. Determinants of manufactures' Selection of distributors. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 5, p.356-365, 2008.
- LUBISCO, Nídia M. L.; VIEIRA, Sônia Chagas. **Manual de estilo acadêmico: trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses**. 5. ed. Salvador: EDUFBA, 2013.
- MATTOS, A. ; FIGUEIRA, M. L. Advent compra 80% do Walmart no Brasil. **VALOR Econômico**, jun. 2018. Disponível em: <https://www.valor.com.br/empresas/5569865/advent-compra-80-do-walmart>. Acesso em: 13 maio 2019.

MATTAR, João. **Guia de Educação a Distância**. São Paulo: Cengage Learning: Portal Educação, 2011.

MENDONÇA, Igor. **Conceito e características de varejo, dificuldades e ferramentas de marketing para pequeno varejo**. Disponível em:

<http://www.webartigos.com/artigos/conceito-e-caracteristicas-de-varejo-dificuldades-e-ferramentas-de-marketing-para-pequeno-varejo>. Acesso em: 08 abr. 2013.

MELO, A.C.S. **Avaliação do uso de sistemas de roteirização de veículos**. 2000. Dissertação (Mestrado) - COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2000.

MESQUITA, J. M. C.; MARTINS, H. C. Segmento varejista: sazonalidade das vendas e resultados financeiros. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 8, p. 66-87, 2011.

MORIN, E. **O Método: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

MINTZBERG, Henry Mintzberg. **Strategy safari: the complete guide through the wilds of strategic management**. 2. ed. [S.l.]: Pearson, 2009.

NOVAES, A. C. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campos, 2016.

PARENTE, J.; BARKI E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PATZLAFF, Priscila M. G; PATZLAFF, Ailton C. **Gestão Mercadológica e suas estratégias**. Disponível em:

<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/CAP/article?view/992/586>. Acesso em: 12 jan. 2019.

PIGATTO, Gessuir. **Avaliação de relacionamento no canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. 2005. Tese de (Doutorado) - Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, São Carlos, 2005.

POPAI BRASIL. **Estudo sobre o abastecimento e falta de produtos na gôndola**. São Paulo, POPAI e Research Internacional do Brasil 2017.

PORTAL DO VAREJISTA DA NIELSEN. Disponível em:

<http://www.nielsen.com/br/pt/about-us/portal-do-varejista.html>. Acesso em: 12 ago. 2018.

RICHERT, G. H. **Retailing: principles & practices**. 6. ed. New York: McGraw-Hill, 1974.

QUEIROZ, T. S. de; GOUVINHAS, R. P.; SOUZA, T. de. Marketing de varejo: percepção dos clientes em relação aos serviços oferecidos pelo supermercado de bairro. *In: ENEGEP*, 24., 2014, Florianópolis. **Anais [...]** 2014.

REVISTA Distribuição. Ranking ABAD /Nielsen, maio 2018.

REIS, Tiago. **Como aumentar suas vendas no atacado e distribuição**. Disponível em:

<https://www.erpflex.com.br/blog/atacado-e-distribuicao>. Acesso em: 06 jan. 2019.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing básico**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for students business**. England: Pearson Education Limited, 2009.

SEMPREBON, Elder; PRADO, Paulo Henrique. A Influência do Poder no Relacionamento entre Consumidor e Marca. **Rev. Adm. Contemp.** [online], v. 20, n. 4, p.389-411, 2016.

Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?S1415-6552016000400389&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?S1415-6552016000400389&script=sci_abstract&tlng=pt). s.d. Acesso em: 03 jun. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. 2015. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/3f5908f315baad2fb0ada9de370e4eaf/\\$File/5702.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3f5908f315baad2fb0ada9de370e4eaf/$File/5702.pdf). Acesso em: 07 jun. 2018.

SERRENTINO, Alberto. **Sustentabilidade no varejo**. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/albertoserrentino/13445/sustentabilidade-no-varejo.html/> Acesso em: 03 jun. 2019.

SILVA, J. D.; FAIA, V. da S.; VIEIRA, V. A. Os efeitos negativos da experiência e do controle no desempenho do vendedor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.56, n.6, p.626-640, 2016. DOI:10.1590/S0034759020160605.

SILVA JUNIOR, S.D.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, out. 2014

SOUZA, Thiago Alves. **Análise dos elementos da estratégia de marketing e dos aspectos de relacionamento no canal entre atacado distribuidor, indústria alimentícia e pequeno varejo**. 2016. 242 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2016.

SPC ; CNDL. **Perfil das micro e pequenas empresas brasileiras**. 2015. Disponível em: [https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st\\_imprensa/relatorio\\_perfil\\_mpe1.pdf](https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_imprensa/relatorio_perfil_mpe1.pdf). Acesso em: 14 ago. 2018.

SUPERHIPER. Loja de vizinhança: conheça os desafios do curinga do autosserviço. **Abras Brasil**, v. 41, n. 468, jun. 2016.

WANKE, P.; NAZÁRIO, P.; FLEURY, P.F. **O papel do transporte na estratégia logística**. Grupo Ilos. 10 dez. 2000. Disponível em: <http://www.ilos.com.br/web/o-papel-do-transporte-na-estrategia-logistica/>. Acesso em: 19 jul. 2018.

XAVIER, Marcos. A fragmentação geográfica da produção somada à necessidade de uma rápida ... **4 - GEOUSP - Espaço e Tempo**, São Paulo, n. 29, 2011.

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

TONTINI, G. Como identificar atributos atrativos e obrigatórios para o consumidor. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 8, n. 1, p. 19-27, 2003.

## APÊNDICE A - CRONOGRAMA

Etapas da Pesquisa	Julho	Setembro	Novembro	Janeiro	Março	Maiο	Julho
	Agosto	Outubro	Dezembro	Fevereiro	Abril	Junho	Agosto
	2018	2018	2018	2019	2019	2019	2019
Definição do tema da pesquisa							
Problematização da pesquisa, pergunta da pesquisa, objetivos geral e específicos							
Revisão da literatura							
Metodologia da pesquisa/identificação da amostra da pesquisa							
Exame de Qualificação							
Coleta de dados/aplicação do questionário							
Análise de dados							
Conclusão, revisão e elaboração final da dissertação							
Proposta de defesa da dissertação							



## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



### **O PAPEL DO ATACADO DISTRIBUIDOR GENERALISTA NA CADEIA DE ABASTECIMENTO DO PEQUENO VAREJISTA – ESTUDO DE CASO DO ESTADO DA BAHIA**

**Jader Rubens Garcia Bretanha**

#### INTRODUÇÃO

Venho por meio deste documento, convidá-lo para participar da pesquisa sobre o papel do atacado distribuidor generalista na cadeia de abastecimento do pequeno varejista do estado da Bahia, com recorte para empresas de comércio varejista de pequeno porte limitadas entre 1 a 4 *checkouts*.

Os dados da pesquisa, obtidos por meio dessa entrevista, são essenciais para a realização da pesquisa do mestrando Jader Rubens Garcia Bretanha, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Melo.

A sua participação é livre. Ao aceitar, asseguramos que a sua identidade e a da sua empresa serão preservadas e a informação fornecida será tratada como estritamente confidencial, em conformidade com às leis brasileiras, sendo usada apenas para a finalidade desta pesquisa, com fins estritamente acadêmicos.

Agradecemos antecipadamente por participar desta pesquisa. Muito obrigado!

**Roteiro de entrevista****Entrevista nº****Informações gerais sobre a empresa**

DATA:

EMPRESA:

ANO DE FUNDAÇÃO:

ENDEREÇO:

NOME DO RESPONDENTE:

CARGO:

E-MAIL:

## 1 Perfil da empresa e do empreendedor

### 1.1. Quem é o comprador do estabelecimento:

Próprio Empresário (Proprietário)	Funcionário encarregado de compras
1	2

### 1.2. Quantidade de funcionários.

1 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	Mais de 40
1	2	3	4	5

### 1.3. Idade do empreendedor – Proprietário do estabelecimento

Até 18 anos	19 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 45 anos	Mais de 45 anos
1	2	3	4	5

### 1.4. Modelo de negócio

Mercearia	Padaria	Bar	Restaurante	Conveniência
1	2	3	4	5

### 1.5. Quantidade de *Checkouts*

1	2	3	4
1	2	3	4

### 1.6. Tempo de funcionamento

1 a 2 anos	2 a 5 anos	5 a 10 anos	10 a 15 anos	Mais de 15 anos
1	2	3	4	5

**1.7.** Enumere de acordo com a importância (1 a 4) , e se necessário use o número 5 com a descrição de sua opção:

- ( ) Custo de abertura da empresa varejista
- ( ) Escolha dos fornecedores
- ( ) Financiamento para investimento c/ juros adequados
- ( ) Custo com contratações de funcionários
- ( ) Outros. Se necessário marque este ponto, usando o espaço após para comentar a opção:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**1.8** O varejista compra do atacadista generalista distribuidor?

SIM	NÃO
1	2

**1.9** Se SIM, qual a participação do atacadista distribuidor no total de compras?

0 a 20%	21% a 40%	50% a 60%	60% a 80%	80% a 100%
1	2	3	4	5

## **2. Logística**

2.1 Quando você compra do atacadistas generalista distribuidor, a mercadoria chega no tempo combinado

SIM

NÃO

Se não qual a porcentagem em sua opinião destas entregas chegam em dia combinado:

0 a 10%     11% a 20%     21 a 30%     31 a 40%     41 a 50%

51 a 60%     61% a 70%     71 a 80%     81 a 90%     91 a 100%

Quer comentar:

---

---

---

2.2 Quando você compra do atacadista distribuidor as condições da mercadorias chegam em condições preservada para a comercialização?

SIM

NÃO

Se não qual a porcentagem em sua opinião destas entregas chegam sem estravios:

0 a 10%     11% a 20%     21 a 30%     31 a 40%     41 a 50%

51 a 60%     61% a 70%     71 a 80%     81 a 90%     91 a 100%

Quer comentar:

---

---

---

2.3 Em sua opinião, qual a qualidade da prestação de serviços dos entregadores ADGE quando comparado a entrega direto da indústria, ou de distribuidores especializados: Melhor

Igual  Pior ( ). Por favor explique sua opção?

---

---

---

2.4 Como são realizadas as entregas do Atacadista distribuidor, no que se refere ao quesito de quantidade vendida x entregue?

---

---

---

---

---

---

---

2.5 Você acredita que a logística de entrega oferecida pelo atacadista distribuidor, é fator crítico e importante para seu negócio. SIM ( ) NÃO ( ) Porque?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2.6 Se houver alguma problema com seu atendimento em relação a entrega, existe algum suporte / SAC – Serviço de atendimento ao cliente: ( ) SIM , ( ) Não.

Se não, você acredita que este serviço é importante para seu estabelecimento?

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. Poder e dependência

1. Em sua opinião quais são as vantagens de comprar do atacadista distribuidor e não direto da industria?

---

---

---

---

2. Como você descreveria a relação comercial entre o atacadista distribuidor e seu estabelecimento varejista?

---

---

---

---

2. Sua empresa já teve problemas com o atendimento do atacadista distribuidor? De que ordem?

---

---

---

---

4. Existe alguma contribuição que o atacadista generalista distribuidor faça para seu estabelecimento comercial, além da condição de vender?

---

---

---

---

5. As vendas promocionais realizadas em seu estabelecimento comercial realizadas pelo atacadista distribuidor, traz que vantagens competitivas para seu negócio?

---

---

---

---

6. Há um objetivo de sua parte em buscar em melhor relacionamento com o atacadista generalista distribuidor?

---

---

---

---

7. Qual sua opinião em relação ao sortimento (variedade de produtos) ofertado pelo atacadista generalista distribuidor?

---

---

---

---

8. Quais os critérios que você valoriza no momento da decisão de realizar ou não o pedido ao atacadista generalista distribuidor?

---

---

---

---

9. O que acredita ser relevante para argumentação do representante comercial do atacadista generalista distribuidor no ato de negociar um pedido com seu estabelecimento comercial?

---

---

---

---



10. A rotatividade ou troca de representante comercial por parte do atacadista distribuidor traz que consequências para seu relacionamento comercial com este canal de compras?

---

---

---

---

11. Se houver alguma problema com seu atendimento relativo ao representante comercial, você utiliza que canal de comunicação para tratar esta oportunidade?

---

---

---

---

12. Quais os fatores de benefícios gerados pelo atacadista distribuidor que agregam valor para seu estabelecimento no quesito de inovação? Como por exemplo lançamentos de produtos, material de propaganda, campanhas de premiação ou planos diferenciados de pagamento, etc....

---

---

---

---