

INTRODUÇÃO DE INOVAÇÕES NO VAREJO: ESTUDO DE CASO E PROPOSTA DE APLICAÇÃO PARA STARTUPS

Abner Leandro Pizzo

Resumo

Este estudo tem como objetivo principal propor uma adaptação no modelo de pré-lançamento ao mercado implementado por uma empresa multinacional quando realiza a introdução de inovações de produtos nos canais de marketing. O artigo consiste em um relato técnico do estudo de caso do autor na construção e aplicação do modelo em uma grande empresa, líder em seu segmento de bens de consumo alimentícios, que utiliza o conceito de stage gates em suas inovações de produto. Juntamente com a revisão da literatura dos temas centrais a respeito de canais de vendas, varejo, gerenciamento de categoria e trade marketing, foram propostas recomendações, baseadas nas possíveis limitações de pequenas empresas, que possam ser aplicadas por empresas consideradas como startups que irão ofertar seus novos produtos para varejistas. Desta forma, foi possível construir uma proposta de modelo, que consiste na sequência de algumas etapas e que poderá guiar as decisões estratégicas nas últimas fases do lançamento de uma inovação em empresas do segmento de alimentos. Palavras-chave: Inovações, Varejo, Startups, Vendas, Lançamento de Produtos.



INTRODUÇÃO DE INOVAÇÕES NO VAREJO: ESTUDO DE CASO E PROPOSTA DE APLICAÇÃO PARA STARTUPS

Resumo

Este estudo tem como objetivo principal propor uma adaptação no modelo de pré-lançamento ao mercado implementado por uma empresa multinacional quando realiza a introdução de inovações de produtos nos canais de marketing. O artigo consiste em um relato técnico do estudo de caso do autor na construção e aplicação do modelo em uma grande empresa, líder em seu segmento de bens de consumo alimentícios, que utiliza o conceito de stage gates em suas inovações de produto. Juntamente com a revisão da literatura dos temas centrais a respeito de canais de vendas, varejo, gerenciamento de categoria e trade marketing, foram propostas recomendações, baseadas nas possíveis limitações de pequenas empresas, que possam ser aplicadas por empresas consideradas como startups que irão ofertar seus novos produtos para varejistas. Desta forma, foi possível construir uma proposta de modelo, que consiste na sequência de algumas etapas e que poderá guiar as decisões estratégicas nas últimas fases do lançamento de uma inovação em empresas do segmento de alimentos.

Palavras-chave: Inovações, Varejo, Startups, Vendas, Lançamento de Produtos.

Abstract

This study has as main objective to propose an adaptation in the model called pre-launch to the market implemented by a multinational company in the introduction of innovations in the marketing channels. The article consists of the technical report of the author in the construction and application of the model in a large company of the consumer good food segment that uses the concept of stage gates in its innovations. Supported by literature review of sales channels, retail, category management and trade marketing, recommendations have been proposed, based on the possible limitations of small businesses, that can be applied by companies considered as startups that will offer their new products to retailers. In this way, it was possible to construct a model proposal, which consists of the sequence of some steps and that can guide the strategic decisions in the last phases of the launch of an innovation in companies of the food segment.

Key-Words: Innovation, Retail, Startups, Sales, Products Launch.



1. INTRODUÇÃO

A estratégia de canais de marketing já é conhecida e utilizada por empresas como parte da busca de diferenciais competitivos no crescimento de faturamento. A indústria acaba repassando o trabalho da distribuição para outras empresas, pois assim podem obter vantagens financeiras não empregando capital em atividades que não são o seu fim, uma vez que os intermediários possuem maior eficiência em disponibilizar os produtos em larga escala para grandes públicos consumidores. Rosenbloom (2011)

“Um sistema de distribuição é um recurso extremamente importante. Geralmente são necessários anos para construí-lo, e ele não é facilmente modificado. É tão essencial quanto os recursos internos como fabricação, pesquisa, engenharia e vendas.” Kotler (2006 p.510)

Segunda a Nielsen (2014) um estudo europeu revela que 76% dos lançamentos de produtos fracassam no primeiro ano de vida.

Varley (2014) a responsabilidade da seleção de quais produtos será comercializada pelo varejista é do comprador e esta decisão passa por uma série de questões como aspectos físicos, utilidade, especificações, preço, rentabilidade e marca. Ainda para o autor a seleção dos produtos corretos pelo varejista é uma das formas mais efetivas de vantagem competitiva neste mercado.

Quando abordamos os aspectos estratégicos das grandes empresas, a construção de relacionamentos com os grande varejistas é um tema bastante explorado, isto ocorre provavelmente pela grande demanda que as empresas exigem em garantir que seus produtos estejam nas prateleiras dos grandes varejistas, mas para empresas iniciantes, a aproximação com clientes ainda é uma barreira, seja de forma direta ou por intermediários como distribuidores e atacadistas.

Ou seja, mesmo com todos os benefícios que uma *startup* possa apresentar em uma inovação, fica claro que esta estratégia só será bem sucedida se os canais de vendas, neste caso o varejista aceitar o produto.

Este estudo tem como proposito identificar como são construídos os principais argumentos de vendas que uma grande empresa pratica no segmento de bens de consumo quando oferece seus produtos ao mercado e a partir disto propor recomendações que possam ser aplicados por empresas consideradas como *startups* que irão ofertar suas inovações no varejo alimentar. O estudo utiliza-se do relato do autor nos lançamento de produtos sob a ótica empírica da indústria.

Este trabalho esta organizada em três etapas: (1) revisões das teorias de: canais de marketing, varejo alimentar no Brasil, gerenciamento de categoria, lançamento de produtos e trade marketing; (2) analise do caso prático através do relato técnico (3) proposta de aplicação do modelo a startups.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Canais de marketing

Grande parte das indústrias não vendem seus produtos diretamente para os consumidores, para isso existem intermediários que são chamados por Kotler (2000 p. 510) de canais de marketing ou de distribuição. Sua principal função é transferir mercadorias do



fabricante para os consumidores. São empresas independentes que estão envolvidas no processo de disponibilizar o produto para o consumidor.

A indústria acaba repassando o trabalho da distribuição para outras empresas pois assim podem obter vantagens financeiras, não empregando capital em atividades que não são o seu fim e de gestão, uma vez que os intermediários possuem maior eficiência em disponibilizar os produtos em larga escala para grandes públicos consumidores.

Para Rosenbloom (2011) não é possível descrever somente uma definição de canal de distribuição, pois existem diferentes perceptivas sobre o ponto de vista da indústria, do varejo, dos consumidores e dos pesquisadores de fenômenos econômicos. Ele utiliza-se então da visão gerencial do gestor de marketing e conclui que o canal de distribuição é o ponto externo da organização que gerencia operações para atingir objetivos de distribuição.

Neste contexto, o autor explica que se trata de empresas fora da organização que são relacionadas com negociações de compra e venda, ou seja, excluem empresas que facilitam esta intermediação, como transportadora e centros de distribuição. Além disso, estas empresas são gerenciáveis sob o ponto de vista da decisão da indústria em vender ou não, para o intermediário e cumprem papéis que ajudam no atingimento dos objetivos de distribuição almejados pelo gestor da indústria.

Varejo no Brasil

Já Parente (2000, p. 22) afirma que:

“...varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

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

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

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

Em 1980 o Carrefour foi o primeiro varejista que trouxe o conceito de hipermercado para o Brasil, nascia ali o formato que trazia grande variedade de produtos em área com exposições extensas de gondolas. Ao longo das duas últimas décadas surgem no Brasil algumas redes internacionais e nacionais de lojas que iniciam um movimento já existente nos Estados Unidos e Europa de concentração do varejo alimentar. Em 2014 os três maiores já faturavam R\$ 104 bilhões juntos segundo o Supermercado Moderno (2015) e pouco mais de 5% da quantidade total de lojas no Brasil representam 61% do faturamento do setor.

Gerenciamento de categoria

Mix de produtos é o conjunto de mercadorias oferecidas pelo varejista. O mix é subdividido para trabalhar de forma mais organizada e proporcionar uma melhor experiência de compra para o *shopper*¹, o varejo organiza seus produtos em agrupamentos ou categorias, cada uma com características similares.

¹ Definimos “Shopper” como o comprador de produtos no ponto de venda



Quando o varejista vai selecionar quais produtos irá permitir que a indústria o utilize como intermediário para vender seus produtos, alguns critérios são utilizados para auxiliar a tomada de decisões no mix de produtos, entre eles de acordo com Mattar (2011) estão a lucratividade, que é considerado o mais importante na decisão, onde são avaliadas tanto a margem de contribuição unitária quanto a total (com o potencial de vendas), além da margem a afinidade e compatibilidade com o mix de produtos já ofertado pelo varejo, os ciclos de vida dos produtos, o posicionamento de mercado e as marcas de cada produto.

Ainda Mattar (2011), explica na tomada de decisões das marcas da composição de mix de produtos, o varejista tem cinco cenários: marcas de fabricantes, marcas próprias, marcas genéricas, produtos sem marca e licenciamentos. Entre os principais fatores favoráveis para introdução de marcas de fabricantes, estão os baixos investimentos de marketing, o alto giro de produtos, a facilidade de comparação de preços, a responsabilidade da indústria pela qualidade a demanda garantida do segmento alvo, em contrapartida, existe uma dependência do varejista com o fornecedor, há restrições de promoções e propaganda a lealdade do consumidor é com a marca e não com a loja.

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

Introdução de novos produtos no varejo

Para Parente (2000) a decisão de selecionar quais são os novos produtos que serão cadastrados no varejo é do gerente de categoria ou do gerente de compras. Genericamente, a primeira fase da decisão da introdução de um produto consiste em verificar se oferece características diferenciadas que agregam valor para os consumidores alvos. Ainda de acordo com Parente (2000), entre os principais questionamentos que o gestor do varejo deve fazer:

- Qual categoria, segmento e subsegmento o produto deverá ser introduzido
- Qual necessidade específica o produto deverá satisfazer? O novo mix realmente agrega valor ao mix de produtos atuais?
- O produto contribui com os objetivos da categoria? Como e Por quê?
- Qual a previsão de vendas para o novo item?
- Qual o papel e grau de importância que a empresa quer dedicar a esta categoria?
- A concorrência já vem operando com este produto?
- O novo item é fabricado por um fornecedor que o varejo quer fortalecer o relacionamento?
- Qual produto já existente poderia ser excluído com a introdução de um novo item?

Trade marketing



Antes de ocorrer à concentração do poder de compra do varejo, o segmento varejista estava sob gestão de pequenas empresas e negócios familiares. Naquele momento, a indústria já era profissionalizada e possuiu em seu portfólio marcas fortes e atuações nacionais. Os varejistas eram demandados pelos consumidores a terem produtos líderes nas suas prateleiras, o que fazia com que a indústria buscasse desenvolver suas marcas com áreas de marketing que cada vez mais se tornavam mais fortes, além de garantirem o desenvolvimento de sistemas de logísticas que garantissem o abastecimento de demandas do varejo. Lançamentos de produtos eram facilmente introduzidos e aumentos de preços não demandavam explicações.

Porém, as alterações nas configurações do varejo, a globalização e novas demandas do consumidor fizeram o modelo anterior de varejo transforma-se e inverter a relação de poder com a indústria, que agora dispunha de uma grande variedade de produtos que não mais cabem nas gôndolas das grandes redes, que passam a concentrar uma parcela significativa da venda dos produtos. Estas alterações obrigaram a gestão de vendas e marketing da indústria se reinventar e olhar o *shopper* e os clientes com mais atenção, surge assim a área de trade.

Para Motta (2008 pg 48) a definição de trade fica:

“Trade Marketing opera no sentido de adequar a estratégia, a estrutura e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição, com o objetivo de atender melhor e mais rentavelmente seus clientes e, por intermédio, os seus consumidores”

Já Alvarez (2008 pg 71) amplia a visão e extrapola a área como um modo de pensar na estratégia da empresa:

“O Trade Marketing é acima de tudo uma filosofia da empresa, a qual entender que o foco no consumidor final deve ser ampliado para a ação diante deste consumidor no ponto-de-venda, local da arena competitiva”

Entre os principais objetivos da área, podemos destacar que no desenvolvimento de produtos, o trade participa ativamente da estratégia dos lançamentos dentro dos clientes, suportando a área comercial a proporcionar visibilidade dos produtos no ponto-de-venda.

Segundo Amui (2010), dentre as atividades atribuídas ao trade marketing, destacam-se: alinhar a estratégia de marketing com a realidade dos canais e regiões de atuação; identificar oportunidades para alavancar o crescimento e lucratividade dos negócios; entender o consumidor e o shopper, atendendo a suas necessidades; e, gerar demanda no ponto-de-venda, através de táticas que agreguem valor, fortalecendo a marca no PDV.

3. MÉTODO

Metodologia Científica

A pesquisa utilizou-se, em linhas gerais, do modelo de elaboração de relatos de produção técnica, conforme apresentado por Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini (2012), onde prioriza-se a descrição do aprendizado, através de resultados práticos vivenciados por experiências em empresas dos profissionais envolvidos. Este estudo de caso tem o objetivo de apresentar uma das ferramentas e metodologias que uma empresa multinacional utiliza para tomar decisões e suportar o embasamento do lançamento das suas inovações no mercado



Utilizou-se a metodologia de estudo de caso onde a coleta de dados se dá por observação do participante. O pesquisador-observador, ou observador-participante, pode ter papel formal, encoberto ou relevado, pode ser parte da organização ou estar periférica a ela, não sendo apenas um observador passivo. Martins (2007).

Além da observação do participante, foi realizada uma entrevista com um dos gestores da área de Trade Marketing com o objetivo de verificar o impacto na alteração do processo de lançamento de produtos.

Definiu-se uma empresa multinacional americana como a base do estudo de caso tendo em vista que o autor trabalhou nessa empresa nos últimos cinco anos, na área de Trade Marketing e Vendas.

Relato Técnico

Caracterização da organização e do problema

De acordo com Porter (2004) umas das formas de diferenciação podem vir através de aumento da penetração, quando se procura obter maior participação no mercado atual com produtos já produzidos pela empresa; no desenvolvimento de produto, quando se procura obter maior participação no mercado atual da empresa com novos produtos/serviços; e no desenvolvimento de mercado, quando a empresa procura entrar em novos mercados com os produtos/serviços atuais.

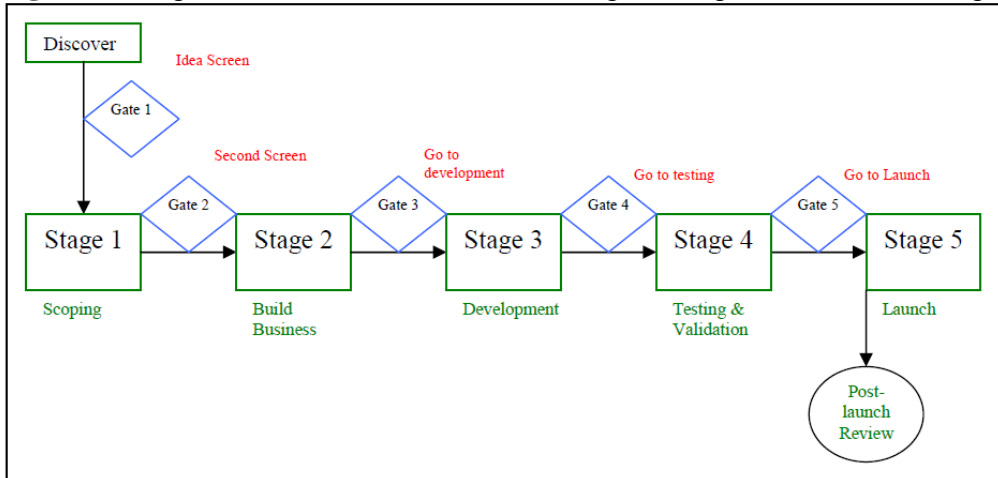
Proprietária de marcas fortes no mercado de salgadinhos, biscoitos, barra de cereal e achocolatados, a empresa constantemente traz inovações em suas linhas de produtos. Nos últimos cinco anos o autor participou diretamente dos lançamentos de produtos, tanto nas áreas de vendas quanto em Trade Marketing, sendo responsável por parte do planejamento de vendas e da estratégia de lançamentos de uma série de produtos em diferentes categorias. As decisões envolvidas passavam desde o tamanho ideal da embalagem para cada canal de vendas até as recomendações de exposição e precificação varejo deveria praticar.

Além da experiência no ponto de vista da indústria, o autor também integrou a área comercial do segundo maior varejista global de alimentos durante quatro anos, como gestor de categoria/comprador de diversos segmentos na área alimentar. Nesta ocasião, todos os lançamentos que indústria, fornecedora do varejista, desejasse introduzir na rede eram decididos pelo autor.

Modelo de Lançamento de Produtos

A empresa estudada adota em seu modelo de inovação a técnica conhecida como *Stage Gates*. De acordo com Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002) a estrutura genérica do *Stage Gate* é uma prática de gestão onde são adotados estágios para o desenvolvimento de um novo produto, que vão desde a análise da oportunidade até o lançamento do produto no mercado. Entre cada um dos cinco estágios citados há um momento de decisão quanto à continuidade do projeto, os chamados *Gates*, que são cinco. Caso a ideia seja reprovada em um destes *Gates*, esta pode ser imediatamente interrompida. Conforme pode ser observado na Figura 1, o design do *Stage Gate* é formado por estágios. Primeiramente por uma etapa de geração de ideias, desenho do modelo de negócios, desenvolvimento do produto, teste e validações e lançamento.

Figura 1: Stage Gate: um modelo de cinco estágios (stages) e cinco crivos (gates)



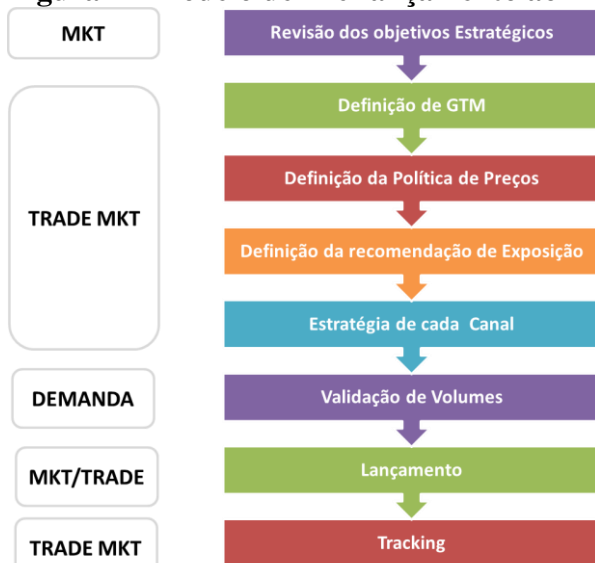
Fonte: Cooper, Edgett e Kleinschmidt (2002, p. 1).

Apesar da empresa estudada não seguir exatamente as mesmas fases apresentadas no modelo proposto pelos autores acima, o formato utilizado no lançamento de produtos da guiava-se pelo mesmo princípio de “portões” no processo decisório. Porém, não existia um processo formal que conectava as decisões de marketing com as estratégias de vendas, desta forma, o que será estudado é implantação do modelo, que aqui será nomeado como o estágio de pré-lançamento de uma inovação.

Tipo de intervenção e mecanismos adotados

Neste estágio, eram revisadas quais estratégias serão aplicadas nos canais de marketing no lançamento do produto, assim como definidos quais seriam os argumentos de diferenciação do produto e também a validação dos volumes propostos ao longo do projeto. A figura 2 demonstra como as etapas e fases adotadas na construção da estratégia de entrada no mercado que a empresa implementou nos produtos estudados, assim como as áreas responsáveis por cada uma das atividades.

Figura 2 - Modelo de Pré-lançamento ao mercado



Fonte: Elaborado pelo autor



Para cada etapa, a captação de informações era necessária para auxiliar a tomada de decisão e o avanço das etapas antes do lançamento oficial para a equipe de vendas oferecer o produto aos clientes.

Revisão dos Objetivos Estratégicos

O primeiro levantamento de informações fazia parte da gestão da área de marketing e acompanhava as informações mais detalhadas do produto, assim como quais aprovações já tinham acontecido nas etapas anteriores do *Stage Gate*. Os principais dados apresentados nesta etapa eram:

- Categoria que o produto pertencia: tamanho do mercado, principais características do líder de mercado, penetração, distribuição numérica, crescimento, representatividade e participação da empresa no mercado, representatividade das regiões geográficas, etc;
- Produto: características do produto (peso, dimensões, validade, caixa de embarque, etc), local de fabricação, investimento de mídia previsto na marca/produto, resultados de pesquisas com consumidor;
- Objetivos do lançamento: público alvo, preço, participação de mercado, curva de maturidade; objetivos mensuráveis e não mensuráveis

Definição de *Go to Market*

Nesta fase, eram selecionados quais os canais de vendas seriam atendidos pelo produto em análise, assim como qual o perfil de cliente o produto é mais adequado, como, por exemplo, hipermercados ou varejista tradicionais, lojas de conveniência ou atacadistas. Além disso, levantamentos de comportamento do mercado, perfil dos clientes já atendidos, distribuição numérica da categoria, *Go to Market* da concorrência e dados internos, como capacidade logística, tamanho da quantidade de produtos da equipe de vendas, suportavam a tomada de decisão em linha com os objetivos iniciais do produto.

Esta etapa era fundamental para dimensionar a cobertura necessária de treinamento e suporte a equipe de vendas. Produtos que só possuíam um tipo de canal de vendas, por exemplo, atendimento via distribuidor, exigiam suportes diferentes da venda direta. Um cuidado fundamental ainda nesta fase era se checar a empresa já atuava na categoria ou se estava buscando explorar novos mercados. Esta informação determinava parte dos investimentos que o varejo demanda, como por exemplos verbas de cadastro de produto.

Definição de Políticas de Preços

Mesmo com o estudo prévio da área de marketing sobre as faixas de preços aceitas pelos consumidores, a área de Trade Marketing era responsável por dimensionar qual política de preços seria determinada para cada tipo de cliente e/ou canais de vendas.

A grande importância desta etapa estava em estudar qual a rentabilidade a cadeia de vendas aplica no produto, ou seja, qual o preço a indústria precisa vender para que o varejo tenha sua rentabilidade e aplique o preço conforme o consumidor está disposto a pagar. Neste ponto, se determinava a faixa de preços (promocional e regular) que cada um dos canais de vendas deveria praticar, incluindo os intermediários, como os atacadistas ou distribuidores.



Informações fundamentais nesta etapa incluíam pesquisa de preços da concorrência, margens e *mark-ups* praticados pelos canais de vendas, elasticidade da categoria, intensidade promocional praticada.

Existem erros muito comuns nesta fase, pois não há um padrão na cadeia de preços e muitos varejistas aplicam diferentes metodologias e margens. A abordagem através da equipe de vendas com redes de supermercado, distribuidores, atacadistas auxiliava a subsidiar os estudos internos.

Definição da recomendação de Exposição

Antes da equipe de vendas abordar os varejistas, a estratégia de exposição dentro da loja precisa ser clara e objetiva. Definir qual o corredor, gôndola, categoria e subcategorias o produto deve ser colocado determina fatores como, por exemplo, qual será o comprador de uma rede de supermercados que lida com categoria e qual o espaço médio existente disponível.

Uma fonte de informações importante utilizada nesta etapa é a árvore de decisão de compra da categoria, com ela é possível identificar qual o caminho o comprador (shopper) faz mentalmente na escolha dos produtos na loja. Em muitos casos, o varejista desconhece esta informação que usualmente é provida por estudos da indústria. Possuir estes dados se torna uma poderosa ferramenta para o momento de negociação.

Depois desta fase, a informação de planograma, contendo o espaço pretendido, a altura na gôndola, a disposição no fluxo do corredor (início, meio ou fim), ao lado de qual sku/concorrentes o lançamento ficará, a prioridade de sabores e tamanhos de embalagens, todos abertos por cada sku que será disponibilizado.

A quebra das definições deve respeitar o tipo e tamanho de cada ponto de venda e prever exposições primárias e secundárias, como, por exemplo, produtos que podem ser consumidos refrigerados e em temperatura ambiente. Nestes casos, a geladeira tornar-se um espaço para exposição adicional.

Estratégia de cada Canal

Todas as decisões anteriormente tomadas precisam agora ter sua segmentação para cada um dos canais que o lançamento será liberado para vendas, muitas vezes, de formas diferentes. Em conjunto com a definição de *mix*, exposição e preços, são definidos os papéis que cada um dos canais pode exercer para a inovação.

O canal do grande varejo (hipermercados), por exemplo, pode auxiliar na construção de visibilidade e de *Market share*, mas dificilmente cumprirá a distribuição numérica desejada, além disso, canais como bares, lojas de conveniência, lanchonetes desempenham um papéis específicos para produtos de compra por impulso.

Nesta etapa também será determinado qual o investimento cada canal demandará de acordo com os objetivos e a estratégia do lançamento, sejam as verbas pagas diretamente aos clientes ou as ações promocionais, como por exemplo, materiais de merchandising, degustações, compre e ganhe, etc.

Após esta fase, as resposta de qual o sortimento mínimo e recomendado por canal, incluindo as segmentações dos varejistas. Assim quando o vendedor for negociar, por exemplo, com uma rede de lojas varejistas que possui mais de um formato de loja (hipermercado, supermercado, atacadistas, etc) saberá exatamente qual o portfólio é ideal para atender cada modelo de supermercado.

Validação de Volumes e Acompanhamento

Utilizando-se de uma base histórica de dados internos e de mercado cruzada com a capacidade de execução que a equipe de vendas e o atual *go-to-market* que a empresa possuía, era possível estimar qual seriam os volumes iniciais conforme premissas estabelecidas nas fases anteriores. O volume final passava por uma aprovação dos times de marketing e vendas e então seguiam para a área de produção iniciar

Conforme a inovação chegava às gôndolas, uma série de controles era analisada e abasteciam o histórico para auxiliar a tomada de decisões dos próximos produtos.

Cronograma de Definições

O processo completo demorava em torno de 40 dias, quando não existam retrabalhos e o acompanhamento dos kpis do lançamento iniciava-se após 30 dias da data oficial da inovação.

Figura 3 - Cronograma e Responsabilidades



Fonte: Elaborado pelo autor

Principais Resultados Obtidos

A organização das informações de forma sequencial, assim como a determinação da responsabilidade de cada área facilitou o processo de tomada de decisão e ajudou a criação de um banco de dados com histórico das decisões tomadas. O nível de argumentação com a equipe de vendas e com os clientes tornou-se padronizado e garantiu o direcionamento mais preciso dos objetivos desenhados pela área de marketing.

Limitações: Apesar de o processo ser formalizado para a empresa nas áreas envolvidas, em alguns momentos, partes das etapas eram ignoradas e deixadas de lado por

decisões políticas direcionadas pela diretoria da empresa, como, por exemplo, demandas internacionais da matriz ou Kpi's de prazos das janelas de lançamentos. O modelo demanda o apoio integral da direção da empresa para garantir o cumprimento dos prazos e responsabilidades.

Figura 4 - “De Para” na implantação do modelo

RESPONSÁVEIS	<ul style="list-style-type: none"> MKT e Trade Canal 	<ul style="list-style-type: none"> MKT, RM, GTM, Trade Canal, Services e Shopper
FÓRUNS	<ul style="list-style-type: none"> Tudo é debatido em uma reunião 	<ul style="list-style-type: none"> Definidos e com dead lines por área
MÉTRICAS	<ul style="list-style-type: none"> Pouco Embasamento “achômetro” 	<ul style="list-style-type: none"> Nielsen, Dados Internos
DECISÕES	<ul style="list-style-type: none"> Colegiado 	<ul style="list-style-type: none"> Responsáveis por cada etapa Agenda de validação Diretores
PRAZOS	<ul style="list-style-type: none"> Variáveis 	<ul style="list-style-type: none"> Determinados
PROJEÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> Um ponto de Vista 	<ul style="list-style-type: none"> Quatro visões + Influenciadores
VANTAGENS	<ul style="list-style-type: none"> Resposta mais rápidas 	<ul style="list-style-type: none"> Maior aproximação da realidade de mercado
IMPLICAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> Cumprimento de Prazos 	<ul style="list-style-type: none"> Maior carga operacional

Fonte: Elaborado pelo autor

4. CONFRONTO COM A TEORIA

Grande parte da estrutura apresentada pela empresa segue o modelo proposto pelo Parente (2000) e Mattar (2011) nos critério de introdução de produtos no varejo que os gestores de compras devem levar em consideração fazer, incluindo etapas de gerenciamento de categoria que a indústria pode colaborar com o varejo. Estudar e atender as demandas do *shopper*, também compõe uma parte das etapas que são proposta pelo modelo da multinacional. Alguns elementos, entretanto, como itens que poderiam ser excluídos do portfólio, apresentação das iniciativas de marketing e identificação das estratégias de marcas próprias do varejo não estão previstos no modelo estudado.

5. PROPOSTA PARA STARTUPS

Para este artigo, consideraremos um modelo de startup no segmento alimentar, com um produto inovador para o mercado. Para tornar a construção do modelo mais clara, utilizaremos hipoteticamente um lançamento de um produto salgante com zero sódio destinado a pessoas que possuem dietas restritas devido as associações que o sódio pode trazer ao organismo. Além deste produto, consideraremos uma goma de mascar “chiclete” que possui propriedades que substituem um suplemento alimentar. Parte da premissa também contempla uma restrição de orçamento para investimento em compras de pesquisas que uma empresa iniciante possa ter.

Grande parte da estrutura utilizado pela empresa multinacional seguirá como proposta e deverá também ser utilizada pelas empresas de startup.. O modelo simplificado é representado conforme figura abaixo, dividido em captação de informações e toma de decisão:

Figura 5- Modelo de Captação de Informações



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 6 - Modelo de Tomada de Decisão



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o modelo proposto, algumas alterações foram acrescentadas para melhor adequação das empresas iniciantes:

Objetivos Estratégicos

Captar as informações do mercado e definir quais são os diferenciais e principais objetivos do produto permanecem como uma grande demanda em empresas de qualquer tamanho. Porém, um dos desafios que uma *startup* pode enfrentar na captação de informações é a limitação em escolher qual mercado exatamente atuar. Por exemplo, utilizando os produtos fictícios, o salgante e a goma de mascar são produtos que devem entrar nas categorias de sal e de gomas ou na gôndola de saudáveis?

A proposta apresentada recomenda a utilização de uma ou mais categorias espelho. A categoria espelho seria uma alternativa para compreender melhor as demandas que o produto poderá ter. Seguindo o exemplo do salgante, a empresa poderia escolher as categorias de sal como base e identificar a proporção que a categoria de adoçante representa na de açúcar, auxiliando assim o potencial da demanda que este produto poderia ter. Com estas informações é possível determinar qual o volume mínimo (que atinge os requisitos financeiros) e máximo (capacidade) que o produto pode atingir.

Além disso, os atributos de diferenciação são fundamentais para estruturar os passos seguintes. Um novo sabor de biscoito traz um grau de diferenciação muito menor que um produto ainda desconhecido pelo público. As pesquisas como consumidor conseguirão embasar o valor que o produto efetivamente pode oferecer ao consumidor. Estas informações ajudam a estruturar o argumento diferencial inovador que o varejista pode ter ao introduzir este produto.



Definição de Go to Market:

Uma segunda análise é a disponibilidade dos canais. O importante nesta fase é estudar a estrutura dos canais de vendas. Um exemplo é a venda de alimentos em farmácias. Existem legislações específicas para isso, que no Brasil seguem regionalizadas, além disso, um distribuidor de medicamentos, dificilmente manipula alimentos na sua cadeia de entregas.

Neste ponto, ainda, identificar a logística de recebimento de cada varejista determinará a capacidade de atendê-lo. Muitas lojas, mesmo de algumas redes, não possuem centros de distribuição ou não têm capacidade de distribuir alguns produtos mais perecíveis, então forma de entregar produtos será em cada ponto de venda, o que torna a logística da indústria custosa. Com base nestes dados é possível determinar qual será o modelo logístico necessário, por exemplo, há necessidade da locação de um armazém ou de um operador logístico para garantir produtos para determinados canais de vendas ou vale um investimento em estrutura própria?

Diferentemente de multinacionais que possuem sistemas complexos de entregas, as empresas iniciantes, precisam ter atenção as suas limitações no atendimento de clientes.

Política de Preços:

Levando em conta que o modelo de identificação de rentabilidade da cadeia já foi desenhado, uma decisão relevante para as *Startups* é determinar quais limites da sua negociação. Como se trata de um novo fornecedor, ainda desconhecido, o varejo tende a solicitar grandes investimentos através de contratos de fornecimento e verbas de introdução. Dentro da precificação do produto, a empresa precisa considerar um percentual que será utilizado para orçar verbas de investimento e contratos que farão parte da negociação que a equipe de vendas precisará em alguns clientes, principalmente nas grandes redes varejistas. Juntamente com a política de preços é fundamental checar se a competitividade de cada um dos canais se manterá conforme os objetivos de preços ao consumidor, evitando conflitos de preços entre os canais.

Recomendação da exposição:

Nem sempre será possível pagar por grandes empresas de pesquisa para conhecer melhor o perfil do seu consumidor, principalmente no ponto de vendas, neste caso, o melhor a fazer é visitar as lojas e compreender através de observação na gondola da categoria que o produto irá se enquadrar quais são as diferenciações em comparação aos concorrentes.

Além disso, em grandes indústrias, como a empresa pesquisada, é comum utilizar repositores/promotores nas lojas onde são vendidos os produtos. Em alguns casos, por exemplo, hipermercados, três funcionários da indústria trabalham diariamente para buscar as caixas no estoque e colocar os produtos na gôndola. Para uma *startup*, a recomendação inicial é a terceirização compartilhada de repositores, serviço oferecido por agências especializadas. Sem uma pessoa dando atenção ao seu produto na loja, as caixas ficarão encostadas no depósito e sem acesso a inovação.

Estratégia de Canais:

De forma geral, as grandes indústrias alimentícias procuram ter a maior distribuição possível de seus produtos logo no lançamento, para conseguirem então iniciar campanhas



publicitárias massiva nas mídias, ou seja, exceto em mercados testes, grande parte do seu potencial de clientes é explorado e quanto mais, melhor. Para uma *startup* o início pode ser diferente e é fundamental determinar priorização de clientes para cada canal. Procurar informações de quais investimentos são necessários, quem é o público que o varejo possui, quais políticas de preços e distribuições geográficas ajudaram a decidir qual clientes abordar primeiro. Apesar de parecer um tanto óbvio que a introdução dos produtos em grandes redes como Carrefour, GPA e Walmart seja o ideal, muitas vezes lojas especializadas, como a Mundo Verde, por exemplo, seriam adequadas para produtos como o salgante e a goma de mascar nutritiva. Com o produto já distribuído em algumas lojas, a negociação com os grade varejistas é mais fácil.

6. CONCLUSÃO

Grandes empresas já avançaram muito na forma como se preparam para introduzir inovações no mercado. A multinacional pesquisada criou um formato estruturado de etapas de revisão de decisões antes de colocar a equipe de vendas no campo. A utilização do modelo desenvolvido na empresa ajudou em grande parte a estruturar uma proposta de etapas e priorizações que uma *Startup* pode fazer quando lançar um produto no varejo alimentar.

Utilizando-se de dois exemplos de produtos fictícios, além de algumas adaptações ao tamanho e as possíveis limitações que uma empresa iniciante pode ter, foi possível identificar quais alterações deveriam ser feitas em cada etapa do modelo da multinacional, propondo uma revisão do modelo.

As limitações deste trabalho acabam por conta da visão exclusiva do autor sobre o tema e não de uma pesquisa empírica com especialistas ou com empresas *startups*. Desta forma, torna-se um convite a próximas pesquisas com abordagens diretas a profissionais e empresas que possam aplicar o modelo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVAREZ, Francisco. **Trade Marketing: a conquista do consumidor no ponto de venda**. São Paulo: Saraiva, 2008
- AMUI, Adriano. **Trade Marketing**. 1ª edição. São Paulo: LCTE, 2010
- BENEDETTO, C. Anthony. *Identifying the key success factors in new product launch*. Journal of product innovation management, v. 16, n. 6, p. 530-544, 1999.
- BIANCOLINO, C., Kniess, C., Maccari, E., & Rabechini, R., Jr. (2012). **Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica**. Revista de Gestão e Projetos, 3(2), 294-307. doi: 10.5585/10.5585
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Do uso de " estudo de caso" em pesquisas para dissertações e teses em administração**. Revista de Administração, Universidade de São Paulo, v. 26, n. 3, 1991.
- COOPER, Robert G. *Winning at new products: Creating value through innovation*. Basic Books, 2011.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S.; KLEINSCHMIDT, E. J. Optimizing the stage-gate process: what best practice companies are doing? Part 1. Research Technology Management, v. 45, n.5, 2002.
- GODOY, Arilda Schmidt. **"Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades."** RAE-Revista de Administração de Empresas 35.2 (1995).



- HULTINK, Erik Jan et al. *Industrial new product launch strategies and product development performance*. Journal of product innovation management, v. 14, n. 4, p. 243-257, 1997.
- KOTLER, Philip. Philip. **Administração de marketing. Edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 2006.
- MARTINS, G.de A.M., THEÓPHILO, C.R. **Metologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo, Atlas, 2007
- MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. 2011.
- MATTAR, Fauze Najib; DOS SANTOS, Dilson Gabriel. **Gerência de produtos: como tornar seu produto um sucesso**. 2ª ed. Atlas, 2003.
- MINTZBERG, H; QUINN, J.B. (2007) - **O Processo da Estratégia**, 4ª ed., Bookmann, Porto Alegre.
- MOTTA, Rodrigo Guimarães; SANTOS, NEUSA; SERRALVO, Francisco Antonio. **Trade marketing: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição**. Elsevier Brasil, 2008.
- NIELSEN Madrid, 16/09/2014 Disponível em: <<http://www.nielsen.com/pt/pt/press-room/2014/76-dos-novos-lancamentos-no-grande-consumo-fracassam-no-primeiro-ano-de-vida-de-acordo-com-a-nielsen.html>> Acesso em 25/06/2015
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. Editora Atlas, 2000.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.
- ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. Atlas, 2011.
- SUPERMECADO MODERNO, São Paulo Abril de 2015 Disponível em: <<http://www.sm.com.br/edicoes-nacionais/abril-ranking-2015-o-melhor-do-autosservico>> Acesso em 28/06/2015
- VARLEY, Rosemary. **Retail product management: buying and merchandising**. Routledge, 2014.