

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA**

**José Augusto Borba Carneiro Junior**

**COMO ALAVANCAR  
AS VENDAS DE PRODUTOS DE COMPRA POR IMPULSO EM  
SUPERMERCADOS DE BAIRRO**

**Curitiba  
2014**

**José Augusto Borba Carneiro Junior**

**COMO ALAVANCAR  
AS VENDAS DE PRODUTOS DE COMPRA POR IMPULSO EM  
SUPERMERCADOS DE BAIRRO**

Trabalho apresentado para o curso de  
especialização MBA em Gestão Estratégica da  
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Paulo Prado

**Curitiba  
2014**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	4
1 BREVE PANORAMA .....	5
1.1 DA INDÚSTRIA .....	5
1.2 DO MIX DE PRODUTOS .....	7
1.3 DO MERCADO DE BISCOITOS .....	10
1.4 DO MERCADO DE CHOCOLATES .....	10
1.5 DO MERCADO DE BALAS E GOMAS .....	11
1.6 DO PROBLEMA.....	13
2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO .....	14
CONCLUSÃO.....	16
REFERÊNCIAS.....	17

## INTRODUÇÃO

O estudo apresentado neste trabalho relata o desenvolvimento, implementação e resultados obtidos a partir de uma estratégia de visibilidade construída por um grupo de profissionais dos departamentos de vendas e trade marketing de uma grande indústria multinacional do ramo alimentício com o objetivo de incrementar as vendas de produtos de compra por impulso em pequenos varejos, conhecidos também como supermercados de bairro, lojas que possuem de cinco a nove caixas (*check outs*), que são abastecidas por distribuidores ou atacadistas. Em 2014, com o auxílio da força de vendas e *merchandising* do seu distribuidor, esta estratégia foi implementada em 20 lojas da região do ABC de São Paulo-SP, e devido ao sucesso dos resultados obtidos por esta estratégia, a previsão é de ampliar este trabalho para mais 45 lojas no ano de 2015.

Este é um caso real vivenciado por este autor, aluno do curso de MBA – Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná, por isso as informações contidas neste trabalho deverão permanecer em sigilo por esta instituição de ensino.

## 1 BREVE PANORAMA

### 1.1 DA INDÚSTRIA

A indústria que estudaremos neste caso é a Mondelēz International, uma empresa multinacional fundada em Outubro de 2012 a partir da decisão estratégica da Kraft Foods em segmentar seu negócio em duas grandes companhias:

- Kraft Foods Group: comercializando alimentos como queijos, molhos e picles, atua fortemente no mercado da América do Norte.
- Mondelēz International: comercializando alimentos da categoria *snacks*, como chocolates, balas e gomas, atua ao redor do mundo.

Com marcas bilionárias, a Mondelēz é o maior fabricante de chocolates, biscoitos e balas do mundo. Vende seus produtos em 165 países e possui 110 mil funcionários. Seu faturamento em 2013 chegou a 35 bilhões de dólares. Seu maior desafio é ser a maior companhia de snacks do mundo.

	North America	Europe	Latin America	Asia Pacific	Eastern Europe	Middle East & Africa	Global	Market Share
 Biscuits	#1	#1	#1	#1	#1	#1	#1	18%
 Chocolate	#5	#1	#2	#1	#2	#1	#1	15%
 Gum	#2	#3	#1	#3	#2	#1	#2	30%
 Candy	#3	#2	#2	#3	--	#1	#1	7%
 Coffee	--	#2	--	#2	#2	#3	#2	11%
 Powdered Beverages	--	--	#1	#1	#3	#2	#1	16%

Figura 1 – Participação de mercado da Mondelēz no mundo

No Brasil, a Mondelēz herdou da Kraft marcas de bastante renome no mercado, líderes de categoria e muito respeitadas pelos consumidores e varejistas. Segundo o instituto de pesquisa Nielsen em 2013 a Mondelēz foi líder absoluta nas

categorias sobremesas, bebidas em pó, chocolates balas e gomas. A Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS) em 2014 reconheceu a empresa como melhor fornecedor de chocolates entre todas as empresas do país.

Atualmente a Mondelēz conta com treze mil funcionários, seis fábricas, dois centros de tecnologia, três escritórios administrativos além de suas bases de vendas localizadas nas principais capitais do país.



Figura 2 – Fábrica da Mondelēz em Curitiba-PR

Em sua gestão de canais para distribuição de produtos, a Mondelēz opera basicamente com dois modelos, o direto e o indireto. No modelo direto de distribuição temos a própria indústria vendendo o seu produto para redes de varejo nacionais e regionais que possuem lojas de autosserviço com mais de dez *check outs*. Já no modelo indireto a Mondelēz delega parte do trabalho de vendas a intermediários, como distribuidores e atacadistas, para negociar seus produtos em varejo de lojas com até dez *check outs*.

Por meio de seus contatos, experiência, especialização e escala de operação, os intermediários disponibilizam mercadorias em larga escala e as tornam acessíveis aos mercados-alvo, normalmente oferecendo à empresa mais eficiência e eficácia do que ela pode conseguir trabalhando sozinha.

(KOTLER e KELLER, 2012, p.451)

O modelo do canal de distribuição indireto é fundamental para que os produtos da Mondelēz estejam no maior número possível de pontos de vendas (PDV) com até 10 *check outs*. Este modelo de distribuição garantiu a presença da goma de mascar Trident em mais de 420.000 lojas do varejo alimentar.

## 1.2 DO MIX DE PRODUTOS

A Mondelēz é composta por quatro unidades de negócios determinadas pelas categorias de alimentos nas quais suas trinta marcas estão alocadas, conforme ilustrado na Figura 3 abaixo.

Biscoitos	Chocolate	Balas e gomas	Bebidas, Sobremesas
Trakinas Club Social belVita Chocooky Chocólicia Bon Gouter Oreo	Lacta Sonho de Valsa Bis Shot Diamante Negro Laka Ouro Branco Amandita Confeti Lancy	Halls Trident Chiclets Bubbaloo Clorets Freshen-Up Plets	Tang Fresh Clight Royal

8



Figura 3 – Divisão por categoria de alimentos das marcas da Mondelēz

O mix de produtos da Mondelēz está diretamente ligado a ocasião de consumo e de compra dos clientes de uma de loja. Ambas situações referem-se ao contexto do cliente, ou seja:

- Onde ele irá consumir o determinado produto (em casa, cinema, balada, etc.);

- Na companhia de quais pessoas ele estará (família, namorada (o), colegas de trabalho, etc);
- Em qual tipo de loja ele está disposto fazer a compra do determinado produto (supermercado, bar, loja de conveniência, etc.);
- O produto que ele busca é para seu próprio consumo ou para outra pessoa (uma mãe comprando o lanche da escola para seu filho).

Portanto, em todas as categorias da Mondelēz é possível encontrar o mesmo produto com embalagens, tamanhos ou gramaturas diferentes, sendo vendidos em tipos de varejos estrategicamente definidos.

[...] uma das principais contribuições de trade marketing para as organizações de varejo e fornecedores é a segmentação de clientes para em seguida, dimensionar o sortimento de produtos oferecidos e definir os demais componentes da estratégia de trade marketing para cada ponto de venda ou grupo de lojas de um mesmo segmento.

(CÔNSOLI e D'ANDREA, 2010, p.127)

Por exemplo, a goma de mascar Trident Menta pode ser encontrada pelos consumidores na embalagem de 8g (6 gomas) nas lojas de conveniências de postos de gasolina, onde frequentam ocasionalmente para pagar o combustível ou até mesmo comprar uma bebida ou um lanche rápido, como também podem ser encontradas em supermercados nas embalagens *bags* com 4 unidades de 8g (24 gomas) no momento em que fazem suas compras para casa.

A Figura 4 mostra o mix ideal de produtos para os supermercados de bairro, lojas de cinco a nove *check outs*. Nesta mesma figura são destacados quais os produtos serão expostos na frente da loja junto aos *check outs* e quais serão expostos no fundo da loja, mais especificamente nas gôndolas. O racional para definição do melhor ambiente da loja para exposição dos produtos segue “[...] os objetivos de estimular vendas de todas as categorias de acordo com o público alvo do ponto de venda, fluxo, margem e giro [...]” (CÔNSOLI e D'ANDREA, 2010, p.205). Desta forma, ao definir uma estratégia de exposição de seus produtos dentro de um ambiente específico de varejo, a Mondelēz está maximizando o giro (*sell out*) de seu mix no varejo e conseqüentemente buscando incrementar as suas vendas (*sell in*).

### CHECK OUTS

- Trident Base Hortelã
- Trident Base Menta
- Halls Extra Forte
- Trident Base Melancia
- Halls Melancia
- Trident Fresh Intense 5s
- Trident Unlimited Menta
- Trident Unlimited Melancia
- Halls Prata
- Halls Cereja
- Halls Morango
- Halls Soft Morango
- Halls Soft Laranja
- Trident Unlimited Hortelã
- Trident Sensations Morango/Citrus
- Trident Menta 18s
- Trident Base Morango
- Trident Base Tutti Frutti
- Trident Base Canela
- Trident Melão-Limão
- Halls XS Extra Forte
- Trident Hortelã Intenso
- Sonho de Valsa Unitário
- Diamante Negro 25g
- Ouro Branco
- Laka 25g
- Bubbly 23g
- BisXtra
- Diamante Negro 70g
- Laka 70g
- Oreo Unitário

### FUNDO DE LOJA (GÔNDOLAS)

**Trakinas Chocolate**

- Trakinas Morango
- Belvita Mel e Cacau
- Belvita Leite C/ Aveia
- Oreo 90g
- Belvita Aveia e Cacau
- Belvita Coco e Gotas de Cacau e Cereais
- Belvita Maça e Canela
- Trakinas Mais Mais Choco
- Trakinas Mais Mais Morango
- Trakinas Meio Chocolate Meio Chocolate Branco
- Trakinas Meio Choco Morango
- Chocolicia
- Chocooky Chocolate 200g
- Chocooky Baunilha 200g

**Club Social Original**

- Club Social Integral
- Club Social Pizza
- Club Social Queijo
- Club Social Presunto
- Club Social Queijo/Tomate E Manjeriçã
- Club Social Queijo E Cebola
- Club Social Trigo/Aveia/Centeio
- Club Social Bacon
- Club Social Pizza Mussarela
- Club Social Pizza Pepperoni
- Club Social Picante
- Club Social Trigo E Flocos De Arroz
- Bon Gouter Suço

**BIS ao Leite 126g**

- BIS Laka 126g
- Diamante Negro 170g
- Laka 170g
- Lacta ao Leite 170g
- Lacta Grandes Sucessos 378G
- Shot 170G
- Bis Morango
- Bis Yogo
- Lacta Amargo 170G
- Diamante & Laka 160G

**Bubbly Ao Leite 110G**

- Bis Xtra
- Lacta Branco c/ Cookies 170G
- Lacta Aveia 170G
- Lata Sonho De Valsa 236G
- Shot Branco 170G
- Bubbly ao Leite/Branco 110G
- Amandita 200G
- Sonho de Valsa 105G
- Ouro Branco 105G
- Confeti Ao Leite 80G
- Toblerone 100G
- Ouro Branco Lata 215G

**Gelatina S/ Sabor**

- Gelatina Royal Morango
- Gelatina Royal Uva
- Gelatina Royal Framboesa
- Gelatina Royal Cereja
- Gelatina Royal Abacaxi
- Gelatina Royal Limão
- Gelatina Royal Maracujá
- Gelatina Royal Amora
- Gelatina Zero Morango
- Gelatina Zero Uva
- Gelatina Zero Framboesa
- Gelatina Zero Cereja
- Gelatina Zero Abacaxi

**Fermento Royal 100g**

- Fermento Royal 250g

**TANG**

- Tang Laranja
- Tang Abacaxi
- Tang Uva
- Tang Maracujá
- Tang Salada De Frutas
- Tang Maça
- Tang Limão
- Tang Manga
- Tang Morango
- Tang Laranja/Mamão
- Tang Tangerina
- Tang Pêssego
- Tang Caju
- Tang Guaraná
- Clight Laranja
- Clight Uva
- Clight Lima Limão
- Fresh Laranja
- Fresh Uva
- Clight Tea chá de Pêssego

Figura 4 – Mix de produtos Mondelēz para lojas de cinco a nove *check outs*

Seguindo o modelo de CÔnsoli e D'Andrea (2010) para definição de layout do ponto de venda (PDV), na perspectiva do *shopper*, aquele que faz a compra e que não é necessariamente o consumidor do produto, podemos classificar os produtos da Mondelēz em categorias de rotina: os biscoitos (Club Social, Trakinas, Oreo e Belvita), os chocolates acima de 100 gramas (Lacta e Bis), as bebidas em pó (Tang, Clight e Fresh) e as sobremesas (gelatinas e fermentos Royal), que são aqueles produtos encontrados no fundo da loja; e os demais em categorias de conveniência as gomas (Trident), as balas (Halls), os bombons (Sonho de Valsa e Ouro Branco), os tabletes de chocolates até 70 gramas (Diamante Negro, Laka, Bubbly e BisXtra) e ainda um único item de biscoito (Oreo unitário), que fazem parte dos produtos encontrado na frente de loja. Os produtos da categoria de conveniência também são conhecidos pela Mondelēz como produtos de compra por impulso, objeto do problema proposto neste estudo.

### 1.3 DO MERCADO DE BISCOITOS

Segundo a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD), em 2012 foram produzidas no Brasil 1,25 milhão de toneladas de produtos desta categoria. Na pesquisa divulgada em setembro deste ano pela Nielsen, a Mondelēz está entre as 4 maiores empresas da categoria de biscoitos no Brasil, ela possui 6,8% de participação em volume deste mercado, atrás da M Dias Branco e Nestlé. As marcas da Mondelēz de maior expressão neste mercado é Club Social e Trakinas, mas o crescente resultado no último ano das marcas Belvita e Oreo (maior marca de biscoitos do mundo) fez com que a Mondelēz chegasse a 7% de participação de mercado no acumulado dos últimos 12 meses (ano móvel / MOV).

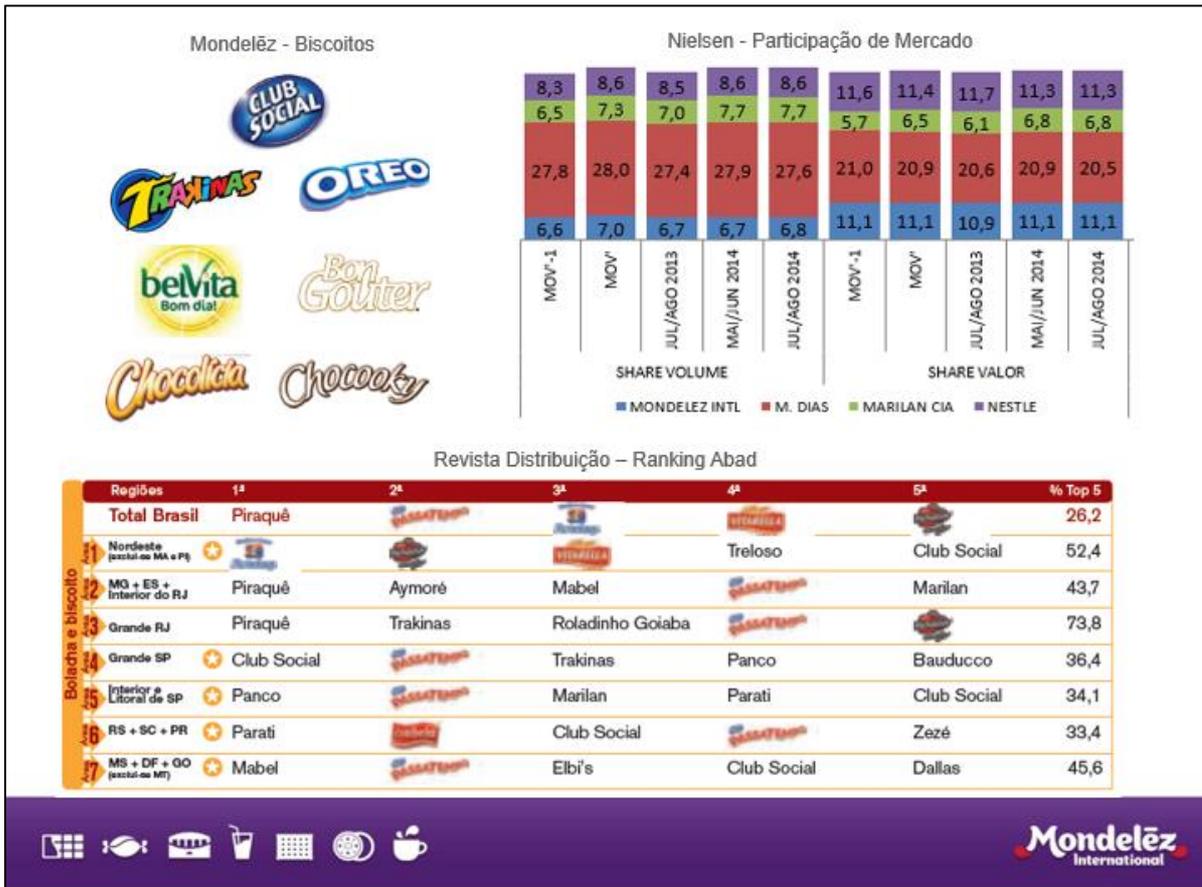


Figura 5 – Biscoitos Mondelēz e sua participação de mercado

### 1.4 DO MERCADO DE CHOCOLATES

Com 39,9% de participação de mercado em volume, a Mondelēz é maior indústria da categoria de chocolates no Brasil, conforme a leitura da Nielsen nos meses de agosto e setembro deste ano. Bis e caixa de bombom Grandes Sucessos estão no *ranking* 2012 da ABAD entre os cinco produtos mais comercializados pelos atacadistas e distribuidores do país, resultado impulsionado por sua forte atuação no estado de São Paulo e nas regiões do Sul e Centro-Oeste, onde lideram o mercado. Nesse contexto a Mondelēz tem maior expressão para o canal na região da grande São Paulo, com venda dos produtos das marcas Bis, Laka, Sonho de Valsa e Diamante Negro.



Figura 6 – Chocolates Mondelēz e sua participação de mercado

### 1.5 DO MERCADO DE BALAS E GOMAS

Os produtos das marcas Halls e Trident garantiram à Mondelēz o topo do *ranking* 2012 da ABAD em todo o Brasil. Uma das razões do sucesso de vendas

desse produtos entre os distribuidores e atacadistas provêm do valor que estes geram aos pequenos varejos de autosserviço, conveniência, bares e restaurantes, afinal são produtos que ocupam pouco espaço na loja e possuem altíssimo giro, o que faz do menor metro quadrado do ponto de venda um local muito rentável. Uma pesquisa da Nielsen em setembro 2014 mostrou que a Mondelêz possui 56,7% da participação em volume do mercado de gomas e 71,6% em valor.

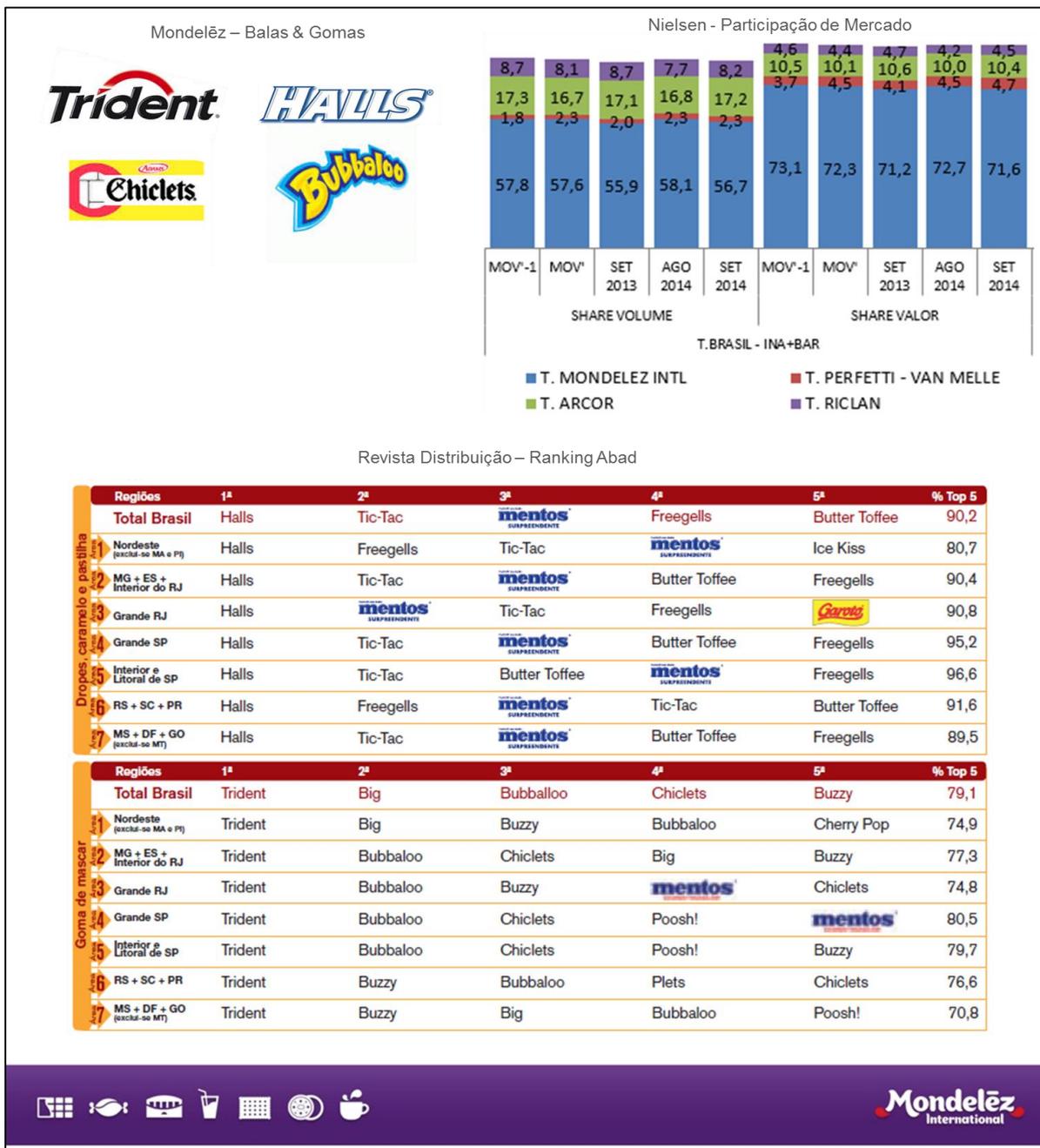


Figura 7 – Chocolates Mondelêz e sua participação de mercado

## 1.6 DO PROBLEMA

Antes de chegarmos no problema propriamente dito, é importante relembrarmos dos três elementos que deverão ser considerados na análise deste estudo e que posteriormente também servirão de base para chegarmos a uma proposta de solução:

- a. O ambiente: varejos de autosserviço com cinco a nove *check outs*, lembrando que de acordo com a estrutura de canais de distribuição da Mondelēz estes podem ser atendidos por distribuidores ou atacadistas.
- b. Os produtos de compra por impulso: as gomas Trident, as balas Halls, os bombons Sonho de Valsa e Ouro Branco, os tabletes de chocolates de até 70 gramas das marcas Diamante Negro, Laka, Bubbly e BisXtra, e por fim o biscoito Oreo na embalagem para consumo unitário (36 gramas).
- c. O *shopper*: o cliente da loja que é o potencial comprador dos produtos da Mondelēz.

Quando analisamos o formato de distribuição e comparamos os “caminhos” pelo qual os produtos da Mondelēz podem chegar ao varejo, via atacadista ou distribuidor, é fundamental também compararmos o nível de envolvimento de ambos os canais com a execução da estratégia que será construída. Segundo Durand (2004), os atacadistas são canais de distribuição que compram e vendem produtos de produtores com os quais não possuem vínculo, ao passo que os distribuidores são canais de distribuição que compram e vendem produtos de produtores com os quais possuem vínculos. Além dos canais de distribuição, quando analisamos o ambiente é relevante informar que os supermercados de bairro são lojas pequenas (de cinco a nove *check outs*), por isso o fator espaço também é um desafio a ser enfrentado pelas indústrias que competem entre si na busca da melhor forma de exposição de seus produtos.

Dando continuidade à análise do problema quanto aos produtos, o principal desafio da Mondelēz é expor o seu grande mix em um espaço muito pequeno do ponto de venda, os *check outs*, onde além de produtos alimentícios, os varejistas utilizam para expor outros produtos de conveniência como revistas e pilhas.

Fechando esta análise, temos o *shopper*, que na grande maioria das vezes visita este tipo de loja para realizar uma compra pequena, com o objetivo de repor algum item de sua dispensa ou ainda fazer compra de produtos para o preparo de uma refeição específica do dia. “Tal como acontece com produtos, existe uma segmentação, e os profissionais de marketing devem estar cientes de que consumidores diferentes têm necessidades diferentes durante o processo de compra.” (KOTLER e KELLER, 2012, p.454).

Dentro deste contexto dos 3 elementos analisados tem-se o problema: como alavancar as vendas de produtos de compra por impulso em supermercados de bairro.

## 2 PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Conforme informado na introdução deste estudo, a proposta que analisaremos a seguir trata-se de uma estratégia desenvolvida por uma equipe multifuncional de profissionais da área de *trade marketing* e vendas da Mondelēz, da qual este autor faz parte. Tratando-se de uma estratégia que busca maior *performance* de vendas de seus produtos em um mercado altamente competitivo, faz-se necessário o sigilo das informações e materiais contidos neste trabalho.

Visibilidade no ponto de venda, também conhecido como *merchandising*, é um pilar estrategicamente importante dentro do *trade marketing* que tem sido cada vez mais utilizado pelas indústrias por três razões: “no curto prazo obtem-se resultados mais efetivos quando comparado com a propaganda, o surgimento dos varejos de autosserviço reduziu a necessidade de suporte de vendas e a mudança no comportamento de compra dos consumidores.” (GUISSONI e NEVES, 2011).

Endereçando a solução deste problema, a equipe de *trade marketing* da Mondelēz em parceria com seus fornecedores de matérias de *merchandising* desenvolveu um *display* para ser colocado junto aos *check outs* das lojas, este material ficou conhecido como *Check Stand*, vide figura 8. O objetivo do *Check Stand* é dar maior visibilidade aos produtos da Mondelēz na frente de loja garantindo o fácil acesso dos mesmos aos *shoppers* e por isso provocando a ocasião de compra. Desta forma a estratégia de maior visibilidade dos produtos fará com que cresçam suas vendas. Agora com a estratégia definida, como executá-la?



Figura 8 – Display *Check Stand*

A execução desta estratégia nas lojas foi liderada pelos gestores de contas do canal distribuidor, afinal apenas clientes com o compromisso de um negócio sustentável com a Mondelēz poderia executar esta estratégia de forma efetiva. Buscando alto nível de eficiência dessa etapa, os vendedores e promotores do distribuidor receberam um treinamento de produtos (mix de conveniência), montagem do material, *lay out* de exposição (planograma) e abastecimento, conforme figura 9.



Figura 9 – Exemplo de implementação do *Check Stand*

## CONCLUSÃO

Segundo dados internos da Mondelēz a implementação desta estratégia dobrou suas vendas dos produtos de compra por impulso para o distribuidor entre junho e setembro deste ano. E seguindo a mesma tendência, a média do giro nos 20 pontos de vendas que receberam o novo material para o *check out* aumentou em 30%. O sucesso desta estratégia incrementou as vendas de toda a cadeia: fabricante, intermediador e varejo. Uma efetiva estratégia de visibilidade é um ótimo caminho a ser tomado pelas indústrias que buscam aumentar suas vendas no curto prazo.

No caso apresentado vimos que o *Check Stand* é uma ferramenta que agregou valor à loja do varejista, que por sua vez proporcionou um ambiente de compra mais atraente ao *shopper* que o visita, criando o momento de compra para os produtos da Mondelēz. Seguindo esta lógica, fica claro o quanto é válido a indústria investir recursos para implementação de uma estratégia para fortalecer seu cliente ao mesmo tempo que potencializa a venda de seus produtos. Uma empresa que não olha para o seu canal de distribuição dificilmente fará seu negócio crescer.

Outro ponto chave para o resultado positivo desta estratégia foi o engajamento do distribuidor. O comprometimento de suas equipes de vendas e de promotores garantiu a execução no ponto de venda. Trabalhar em parceria com um cliente que tem vínculos formais com a Mondelēz viabilizou a implementação desta estratégia.

Quanto ao *shopper*, acredito que cada vez mais este grupo estará sendo persuadido por uma estratégia de *trade marketing* no ponto de venda. Ir ao supermercado no bairro não necessariamente significa apenas comprar um item de rotina, mas talvez comprar um item de rotina e mais algum outro produto que não estava em sua lista ou em seu pensamento.

## REFERÊNCIAS

- 1 CÔNSOLI, M. A.; D'ANDREA, R. **Trade Marketing – Estratégias de Distribuição e Execução de Vendas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- 2 DISTRIBUIÇÃO. **As Campeãs de Vendas**. São Paulo: Nov. 2013. ABAD.
- 3 GUISSONI, I. A.; NEVES, M. F. **Comunicação Integrada de Marketing Baseda em Valor**. São Paulo: Atlas, 2011.
- 4 KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- 5 Mondelez. Dados internos.