

**Universidade Católica de Santos – Unisantos**

Mestrado em Gestão de Negócios

**Gerenciamento por Categorias: estudo de caso  
em uma loja de supermercado compacto no  
nordeste brasileiro**

Sheila Cristina Dinelli Ferreira

Santos - SP  
2008

**Universidade Católica de Santos – Unisantos**

Mestrado em Gestão de Negócios

**Gerenciamento por Categorias: estudo de caso  
em uma loja de supermercado compacto no  
nordeste brasileiro.**

Sheila Cristina Dinelli Ferreira

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Negócios, sob a orientação do professor Dr. Francisco Antonio Serralvo. Área de concentração: Organização e Gestão.

Santos - SP  
2008

F383g

Ferreira, Sheila

Título da dissertação: Gerenciamento por categorias: estudo de caso em uma loja de supermercado compacto no nordeste brasileiro – Santos: [s.n.] 2008.

132f.30cm (Dissertação de Mestrado – Universidade Católica de Santos, Programa em Gestão de Negócios)

Ferreira, Sheila. II Título.

CDU65.01(043.3)

## DEDICATÓRIA

*“Dedico este trabalho a Deus  
e a todos àqueles que acreditam  
que a ousadia e o erro são caminhos  
para grande realizações”.*

*Aos meus queridos avós, pai, filha e companheiro,  
pelo grande apoio, compreensão e incentivo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Este é o momento de refletir e relembrar o caminho trilhado até aqui.

O sentimento de orgulho por ter conseguido cumprir esta etapa, pois as pessoas que vencem neste mundo são as que procuram as circunstâncias de que precisam, e quando não as encontram, as criam.

Agradeço a Deus por mais esta etapa vencida. Foram muitas as dificuldades, mas nunca perdi a fé, a esperança e a coragem.

Agradeço os professores por transmitirem o conhecimento com todo seu potencial, mostrando-se amigos e interessados, em especial para o meu orientador Dr. Francisco Antonio Serralvo e para minha banca examinadora Dr. Getulio K. Akabane e Dr. Belmiro do Nascimento João, os quais acreditaram na pesquisa, muitas vezes me alertando e corrigindo para que eu a transformasse em acadêmica.

Agradeço em especial aos meus queridos avós por tomarem conta da minha filha, a minha mãe pelo apoio, ao meu pai por ter me ensinado que o conhecimento é a maior riqueza que um ser humano pode ter, a minha filha pelas horas que abdicou da minha presença, a minha grande amiga Renata que agüentou os meus momentos de desespero e ao meu companheiro Eduardo que compartilhou da mesma experiência, e sabe o quanto é difícil se transformar em um mestre.

Seria impossível agradecer nominalmente a todos que durante esses anos me compreenderam e apoiaram, portanto, segue o meu muitíssimo obrigada a todos que participaram dessa incrível fase da minha vida.

*“Sonho que se sonha só  
é só um sonho  
sonho que se sonha junto  
é realidade”.*

***Charlie Chaplin***

## **RESUMO**

Com a evolução dos supermercados brasileiros desde o início do Plano Real em 1994, aconteceram muitas transformações nos modelos de operações, não apenas com a adoção de recursos tecnológicos mas também de formatos, mix de produtos, oferta de serviços, entre outros. Assim o varejo obteve uma forte tendência de concentração, buscando estar próximo ao seu consumidor. Por estar desenvolvendo práticas para melhor se adaptar a este novo cenário, essa dissertação dentro dos princípios adotados pelo ECR – Efficient Consumer Response, tem como objetivo de pesquisa analisar mais especificamente o processo de Gerenciamento por Categorias (GC), tendo como metodologia um estudo de caso entre um fabricante da categoria de refrigerados lácteos e um supermercadista com o formato de loja compacta, levando em consideração a parceria e expectativas estabelecidas pelo supermercadista local e a capacitação indústria parceira. Os resultados do estudo demonstram que o processo de GC profere resultados positivos na indústria e varejo se os mesmos possuírem cultura organizacional alinhada e recursos mínimos necessários.

**Palavras Chave:** Varejo, Supermercados, *Trade Marketing*, *Efficient Consumer Response*, Gerenciamento por Categorias.

## **ABSTRACT**

The gradual development of the Brazilian's supermarkets since the beginning of "*Plano Real*" in 1994, has started many changes in the models of operations, not just with applications of technological resources, but also, it had happened of formats, mix of products, services offers, and others. The retail has gotten a strong trend to concentration of markets, searching to be closer to his consumer. The fact of being spreading out actions to better adapt to the new market, this dissertation is based of principles adopted for the ECR - Efficient Consumer Response, and it has as objective search more specifically on the process of Categories Management (CM) having as methodology of study, one case of cooled manufacturer of the category and the supermarket, with the format of compact store, in consideration the partnership and expectations established for the local supermarket and the supplier qualification partner. The results of the study show that the process of CM pronounce positive results in the supplier and retail if the same ones possess lined up organizational culture and necessary minimum resources.

**Words Key:** Retail, Supermarkets, Trade Marketing, Efficient Consumer Response, Categories Management.

## LISTA DE QUADROS

1. Principais funções de um intermediário.....	30
2. Classificações dos varejistas.....	31
3. Serviços típicos oferecidos pelo varejista.....	35
4. Tipos de supermercados no Brasil.....	49
5. Benefícios do ECR para cadeia de suprimentos.....	56
6. Etapas de implementação do GC simplificado.....	68 e 84
7. Pré-requisitos básicos e responsabilidade.....	69
8. Avaliação qualitativa.....	70
9. Responsabilidades na etapa de recomendação dos parceiros.....	73
10. Maneiras de garantir condições ideais do processo de GC.....	74
11. Implementação do GC na loja (Passo a Passo).....	75
12. Entendimento do comprador na categoria.....	82

## LISTA DE FIGURAS

1. Fatores e relacionamento do ECR.....	58
2. Etapas de implementação do GC.....	66
3. Classificação mercadológica do varejo para categoria.....	81
4. Árvore de decisão do comprador da categoria .....	83
5. Desenho da loja e foto da categoria de refrigerados lácteos antes do GC.....	86
6. Oportunidade geral do GC.....	92
7. Recomendação do sortimento.....	93
8. Proposta de implementação do <i>layout</i> da loja.....	95
9. Proposta de exposição da categoria na loja.....	96

## GRÁFICOS

1. Índice de vendas fabricante 2007.....	79
2. Índice de volume baseado na árvore de decisão de compra.....	87
3. Índice de valor baseado na árvore de decisão de compra.....	88
4. Oportunidade da categoria baseado na árvore de decisão.....	89
5. Oportunidade na subcategoria de bem estar.....	90
6. Oportunidade na subcategoria dia a dia.....	90
7. Oportunidade na subcategoria de indulgência.....	91
8. Oportunidade na subcategoria de nutrição infantil.....	91
9. Proposta de sortimento a ser implementada pela loja.....	94

## **TABELAS**

1. Análise da categoria mercado local, rede e loja .....	88
--	----

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>CAPÍTULO 1 - O VAREJO E OS SUPERMERCADOS</b> .....	29
1.1.O Varejo e seu desenvolvimento.....	29
1.2. O Varejo no Brasil.....	32
1.3. O Varejo e o marketing.....	33
1.4. Supermercados e suas origens.....	36
1.5. Supermercados no Brasil e seu surgimento.....	39
1.6. Supermercados no Brasil e seu desenvolvimento.....	42
1.7. Supermercados no Brasil e sua internacionalização.....	47
<b>CAPÍTULO 2 - <i>TRADE MARKETING</i></b> .....	51
2.1. <i>Trade Marketing</i> e seu conceito.....	51
2.2.. O ECR - <i>Efficient Consumer Response</i> .....	54
2.2.1. Gerenciamento por Categorias .....	58
2.2.2. Programa de Reposição Contínua (CPR) .....	59
2.2.3. Tecnologias viabilizadoras .....	60
2.2.4. Código de barras .....	60
2.2.5. <i>Eletronic Data Interchange</i> (EDI) .....	60
2.2.6. Pedido ordenado por computador ( <i>Computer – Aided Ordering – CAO</i> ).....	61
2.2.7. <i>Cross-Docking</i> e entrega direta em loja .....	61
2.2.8. Custeio baseado em atividades .....	61
2.3. Gerenciamento por Categorias .....	62
2.3.1. Avaliação .....	68
2.3.1.1. Pré-requisitos para varejo e indústria .....	69
2.3.1.2. Mapeamento de Oportunidade: Qualitativo .....	70
2.3.1.3. Mapeamento de Oportunidade: Quantitativa .....	71
2.3.2. Recomendação das táticas .....	71
2.3.2.1 Sortimento e Exposição .....	71
2.3.3. Implementação .....	73

2.3.3.1. Envolvimento dos tomadores de decisão .....	74
2.3.3.2. Implementação na loja .....	74
2.3.4. Monitoramento .....	75
<b>CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>77</b>
3.1. A Categoria de refrigerados lácteos.....	77
3.2. Campo – Implementação do Estudo de Caso.....	84
3.3. Análises.....	97
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>110</b>

## INTRODUÇÃO

Os supermercados são o formato de varejo que mais se destacam no sistema de auto-serviço, possibilitando às pessoas encontrarem num mesmo local um grande conjunto de mercadorias disponíveis para o seu abastecimento, não sendo necessário ir a vários pontos da cidade para a compra de produtos.

De acordo com ABRAS (1993), tudo começou com o conceito de auto-serviço e os primeiros supermercados, seu rápido desenvolvimento e posteriormente a consolidação desse formato de varejo na sociedade brasileira. Mas foi com a abertura do mercado brasileiro e a implantação do Plano Real, ocorrida na década de 1990, que a economia brasileira se estabilizou, e aspectos como qualidade, preço e conveniência passaram a ser considerados, se tornando requisitos básicos para os consumidores (CYRILLO, 1987).

Ao se analisar o contexto em que essas empresas estão inseridas observa-se que cada vez mais há dificuldade em determinar estratégias que garantam sua sobrevivência nessa nova sociedade globalizada, fundamentada na tecnologia e no conhecimento, onde a competição cresce a níveis não esperados e o volume de informações a ser monitorado cresce vertiginosamente (ABRAS, 2003).

Dessa forma o bom desempenho de uma empresa varejista passa a depender da agilidade nas decisões, da eficácia dos resultados financeiros e dos serviços oferecidos aos consumidores. Diante do atual cenário competitivo, indústrias e varejos estão buscando alternativas que garantam sua continuidade, esforçando-se cada vez mais em atender eficientemente os seus consumidores finais, oferecendo mix de produtos adequados aos perfis de cada grupo de clientes (ABRAS, 2003).

De acordo com a *Efficient Response Consumer* - ECR Brasil, organização sem fins lucrativos que tem como objetivo maximizar resultados entre indústria e varejo através de parcerias estratégicas estabelecidas que o Gerenciamento por Categorias (GC), estas e outras práticas (ECR) estão começando a fazer parte do dia a dia da cultura e das estratégias dessas empresas.

A associação ECR Brasil, é uma entidade civil sem finalidade lucrativa, constituída em fevereiro de 1997, que tem como principais objetivos (ECR BRASIL, 2007):

- Organizar, promover, implementar, gerenciar e praticar todos os atos que forem do seu alcance, para o desenvolvimento de práticas de eficiência empresarial, consagradas e conhecidas internacionalmente como ERC (*Efficient Response Consumer*), que podemos traduzir como Resposta Eficiente ao Consumidor, propiciando assim à classe empresarial nacional adotar posturas que venham ao encontro dos anseios do consumidor e que conduzam à minimização dos custos e maximização da eficiência, em prol das atividades industriais, comerciais e, por via reflexa, do consumidor final;

- Promover palestras, debates, seminários, simpósios, encontros, confeccionar apostilas, brochuras, livros, cadernos, vídeos, traduções, meios eletrônicos em geral e tudo quanto o mais entender conveniente, visando difundir os procedimentos de eficiência no atendimento ao consumidor, perpassando por tudo quanto se refira à prática de atos gerenciais e negociais, que permitam a melhor operação da cadeia produtiva/distributiva;

- Orientar e direcionar os associados em tudo quanto se relacione com os procedimentos, práticas e manuseio dos mecanismos de eficiência empresarial, visando dar melhores respostas para redução de custos, agilização dos interfaceamentos, bem como da eficiência coletiva, objetivando sempre beneficiar o produtor, o comerciante, o prestador de serviços e o consumidor;

- Prestar o auxílio técnico que estiver ao seu alcance, no que se refere às práticas de ECR;

- Promover e divulgar informações sobre as práticas de ECR, no que se refere à produção e à comercialização de mercadorias, bens e prestação de serviços, aos interessados em geral;

- Manter intercâmbio, convênios e entendimentos com associações internacionais congêneres;

- Outras atividades que tenham co-relação com o fomento da qualidade, eficiência e produtividade da cadeia produtivo-distributiva nacional;

Para isso, a ECR Brasil mantém variados comitês profissionais de diversos segmentos, que se unem para compartilhar as melhores práticas ECR empregadas em suas empresas de atuação, e assim fazem com que o conhecimento seja compartilhado em diversos públicos.

Um desses comitês profissionais mantido pela ECR Brasil é o de Gerenciamento por Categorias (GC), uma das estratégias ECR relacionada ao pilar sortimento eficiente, que tem como objetivo proporcionar uma combinação adequada de produtos na loja. (ECR BRASIL 2001).

A ECR Brasil define as categorias de produtos, buscando soluções para as necessidades do consumidor através do agrupamento dos produtos por afinidade de uso, podendo estes, ser ou não da mesma espécie. Por exemplo: os produtos de uso na lavanderia podem ser agrupados em uma categoria denominada “cuidado com as roupas”. Assim, em um mesmo espaço de venda, estarão todos os produtos para lavar (sabão em barra, sabão em pó, amaciantes, baldes, escovas etc), secar (varais, pregadores etc), passar (tábuas de passar, ferro elétrico) e guardar roupas (cabides, protetores plásticos, sachês perfumados, produtos anti-mofo, anti-traças etc.).

A ECR Brasil evidencia também que a definição da categoria, ou seja, a definição de um grupo de produtos que os consumidores percebem como inter-relacionados e/ou substituíveis entre si na satisfação de suas necessidades, resulta no grupo de produtos que deverão compor o espaço de vendas na loja, salientando que essa definição é baseada no gosto e na necessidade do cliente comprador – “shopper” - através de pesquisas realizadas em parcerias entre indústria e varejo.

Dessa forma, a seleção e disponibilidade de produtos numa loja ou num estabelecimento comercial podem satisfazer e fidelizar ou não, o cliente. Tudo depende da seleção e combinação de mix de produtos que a loja fizer. Oferecer um grande número de produtos existentes no mercado é uma tarefa complicada do ponto de vista da logística e das

finanças. Por isso, saber selecionar o melhor mix de produtos é essencial. Esta combinação é um fator de concorrência que também contribui para assegurar o êxito do negócio (ECR BRASIL 2007).

Assim, evidencia-se a oportunidade do desenvolvimento da pesquisa acadêmica em razão de se tratar de um assunto de grande atualidade, pesquisa esta em que se estabelece uma questão delineadora: o Gerenciamento por Categorias realizado entre parceria de indústria e varejo maximizam resultados para ambos?

### **Objetivos**

O objetivo geral da pesquisa é analisar a aplicação do processo de Gerenciamento por Categorias, conforme o modelo ECR Brasil, no sentido de identificação das contribuições que o modelo pode proporcionar para indústria e varejo.

Especificamente busca-se atingir dois objetivos:

- Caracterizar a maneira de estruturação, capacitação e implementação de gerenciamento por categorias entre parceiros;
- Verificar quais as possíveis contribuições do processo implementado principalmente nas táticas de sortimento e exposição para indústria e para o varejo.

### **Justificativa**

Com a entrada de grupos estrangeiros e os processos de fusões e aquisições, começa a surgir um novo estilo de gestão nas empresas no segmento supermercadista brasileiro. Após ter se transformado no mais destacado ambiente das decisões de consumo, funcionando como

um laboratório para as estratégias de marketing desenvolvidas pelo setor produtivo, o varejo se tornou o principal foco das atenções de todo mercado, em especial no Brasil.

Para Kumar (1997), o setor supermercadista tornou-se uma indústria com foco intensivo em tecnologia, tendo condições de gerenciar suas operações nas lojas e interagir com os seus clientes, configurando sua cadeia de suprimentos. Dentre elas, uma que vem se destacando no setor é o modelo ECR, que tem como objetivo estabelecer práticas de parcerias estratégicas entre indústria e varejo, com a finalidade de eliminação de custos e maximização de resultados sejam eles tecnológicos, logísticos ou de vendas, buscando sempre focar nos desejos e necessidades do consumidor.

Com a principal meta estabelecida de agregar valor ao consumidor final, refletindo nas estratégias estabelecidas pela indústria e varejo, o ECR possui quatro pilares estratégicos de negócios, sendo eles: Sortimento Eficiente, Promoção Eficiente, Reposição Eficiente e Introdução Eficiente de Novos Produtos.

Esses processos, se completamente alinhados, têm como finalidade resultarem na eficiência da cadeia de suprimentos, obtendo com isso desde a redução do tempo de entrega dos produtos adquiridos até a gestão das categorias de produtos no ponto de venda.

Como uma das ferramentas do ECR, mais especificadamente relacionada à estratégia de Sortimento Eficiente, o uso do Gerenciamento por Categorias, busca benefícios para o varejo e para os fornecedores tais como reduções significativas de custo e melhores resultados comerciais, focalizando as práticas de merchandising e marketing mais eficientes, sempre orientadas para o consumidor.

Porém segundo o ECR Brasil (2001), para que o processo saia do papel, é necessário, antes de tudo, que o varejo e os fornecedores passem a trabalhar as categorias, enxergando-as da mesma forma que o consumidor faz. O processo requer investimento em tempo e tecnologia da informação. Os métodos utilizados não são novos ou revolucionários, mas exigem organização e foco específicos.

Ao se concentrar em um maior entendimento do consumidor, o Gerenciamento por Categorias proporciona oportunidades renovadas para satisfazer suas necessidades e, ao mesmo tempo, alavanca vantagens competitivas a custos mais baixos, por meio de maior eficiência no processo de trabalho e parceria.

No Brasil é um processo novo, porém uma realidade em que muitos varejos e indústrias estão desenvolvendo e aprimorando projetos, e conseguindo resultados muito expressivos. Os investimentos em pessoas, treinamento e recursos de tecnologia crescem. Indústria, varejo, institutos de pesquisa e consultorias estão estudando e desenvolvendo processos.

Dessa forma, baseado na vontade e no desejo de traduzir academicamente as informações e os acontecimentos que envolvem o Gerenciamento por Categorias, essa dissertação está estruturada em um estudo de caso aplicado na categoria de refrigerados lácteos em uma loja de supermercado compacto no nordeste brasileiro.

O assunto foi escolhido também devido sua atualidade e relevância em um contexto de mercado, levando-se em conta que o pesquisador trabalhou em uma das maiores indústrias mundiais de refrigerados lácteos, a qual foi escolhida para a realização da implementação do processo de GC na rede em questão.

### **Procedimentos metodológicos**

Considerando o pouco conhecimento formatado academicamente que existe a respeito do GC optou-se pela utilização do estudo exploratório com a aplicação de estudo de caso. Segundo Cervo e Bervian (1983), existem dois importantes tipos de pesquisa:

- Pesquisa bibliográfica, em que se busca explicar um problema por meio de referências teóricas publicadas em documentos, conhecendo e analisando as contribuições

culturais ou científicas já existente sobre o assunto em questão, sendo de natureza totalmente teórica.

- Pesquisa descritiva, em que se observa, registra, analisa e correlaciona fenômenos ou fatos, sem interferir no ambiente analisado sendo utilizada principalmente nas ciências humanas e sociais, geralmente abordando dados e problemas possíveis de serem estudados e não registrados em documentos, sendo realizado de diversas maneiras dentre as quais:

- Estudos exploratórios: recomendável quando existe pouco conhecimento sobre o assunto a ser estudado;

- Estudos descritivos: análise e descrição das características, propriedades ou relações existentes na comunidade, num grupo específico ou na realidade pesquisada;

- Estudo de caso: analisa os vários aspectos de um indivíduo específico, família grupo ou comunidade.

De acordo com Mattar (1993), estudo exploratório é uma forma de aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos, apresentando entre outras as seguintes funções:

- Permitir que o pesquisador se familiarize com o assunto e aumente o conhecimento de um fenômeno ou situação;

- Ajuda no desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas de fatores a serem verificados em futuras pesquisas;

- Classifica conceitos;

- Verifica se pesquisas semelhantes já foram realizadas, quais métodos utilizados e quais resultados obtidos.

Já para o estudo de caso Mattar (1993), afirma que o mesmo pode envolver exame de registros existentes, observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, etc, sendo um método de pesquisa exploratória onde seu objetivo geral é o de gerar hipóteses e não de verificá-las, além de possibilitar a ampliação dos conhecimentos sobre o problema em estudo.

Yin (2005), definiu estudo de caso como um inquérito empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto no mundo real, que não apresenta de forma clara as fronteiras entre o fenômeno e seu contexto, e no qual múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

Yin (2005), ainda afirma que não há um perfil exato para se determinar quem é um bom pesquisador de estudos de caso, mas podem-se destacar algumas habilidades que são requeridas tais como: a capacidade de fazer boas perguntas e de interpretar respostas, a capacidade de ser um bom ouvinte e não cair nas armadilhas de suas próprias ideologias ou preconceitos; a flexibilidade e adaptação às diversas situações e a firme consciência dos pontos em estudo, sejam eles de natureza teórica ou normativa, mesmo em um modelo exploratória.

### **Protocolo do estudo de caso**

De acordo com Yin (2005), o protocolo de estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento e também o procedimento e regras gerais que devem ser seguidos na utilização deste instrumento.

Ter um protocolo de estudo de caso é desejável em todas as circunstâncias, é uma das práticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo. Não só orienta o trabalho do pesquisador inicial, como permite que outros pesquisadores compreendam como foi realizado e possam reproduzi-lo.

### **Visão geral do projeto de estudo de caso**

O projeto de modo geral visa analisar e verificar a aplicação de um processo de GC conforme o modelo ECR Brasil, levantando informações e dando suporte ao estudo da implementação do processo.

Para a aplicação do estudo de caso foram selecionadas duas empresas, sendo que na indústria, foi selecionada a categoria de refrigerados lácteos e no varejo foi selecionada uma loja de supermercado compacto, com pouco espaço destinado a essa categoria.

A categoria de refrigerados lácteos teve seu surgimento com os iogurtes, atualmente é uma categoria com grande variedade de produtos, é também conforme AC Nielsen (2007), uma das vinte principais categorias em vendas no segmento supermercadista brasileiro.

A indústria de refrigerados lácteos escolhida é uma das principais em vendas nesse segmento; possui marca estabelecida e destaca-se no nordeste brasileiro em razão de possuir uma fábrica local, o que resulta em melhores processos logísticos de distribuição, tendo um baixo índice de falta de produto no ponto de venda, em média de 0 a 2 dias para que o produto em falta possa estar disponível nas lojas (INDÚSTRIA, 2007).

O supermercado de loja compacta selecionado pertence a um grande varejista supermercadista internacional, que possui um grande número de lojas no país, de diversos formatos, desde hipermercados até lojas compactas, principalmente no nordeste brasileiro.

Esse grande varejista internacional é usuário das práticas ECR e a loja escolhida pertence ao canal de vendas de supermercado compacto, principal segmento de lojas estabelecido no Brasil. Esta loja foi escolhida pela expressividade de seu faturamento, que corresponde a 23% (vinte e três por cento) do faturamento total de lojas compactas desse grande supermercadista, e também pelo varejo ter optado implementar o processo de GC na mesma.

Para melhor administração desse formato de loja, o varejista internacional possui como administrador dessa categoria um comprador regional, ou seja, um responsável pela

região nordeste, o qual atua como gestor, tendo, para tanto autonomia para definir o mix de produtos, exposição, ambientação e promoção no qual cada loja necessita.

Tanto a indústria como a loja selecionada para a implementação do GC não pôde ser identificada nesta dissertação por se tratar de informações confidenciais, consideradas estratégicas de diferenciação de concorrentes para ambas.

### **Procedimento de campo**

Para desenvolver o estudo de caso foi utilizada a coleta de dados de forma contínua. A estratégia de obtenção de informações e dados não assumiu contornos muito rigorosos, por não pretender, como característica do Estudo de Caso, extrapolar resultados de variáveis, mas aprender, compreender e interpretar o fenômeno.

A indústria selecionada, disponibilizou as seguintes informações:

- AC Nielsen, com o objetivo de demonstrar quais são as principais marcas da região para categoria estudada.

- Pesquisas *Latin Panel* e *Shopper* desenvolvida pela *Sense Emvirocell* e IBOPE, com o objetivo de entender o consumo e atitudes do consumidor no ponto de venda local.

O varejo disponibilizou os dados de venda em quantidade e valor da categoria analisada por item e o *layout* na categoria de refrigerados lácteos. Autorizou também possíveis entrevistas e fotografias no local de implementação do projeto.

Outras fontes de evidências deste estudo foram as entrevistas realizadas com 4 (quatro) pessoas das duas empresas:

- Gerenciador de Categoria da Indústria: forneceu a forma específica de atuação da categoria de refrigerados lácteos com a sugestão de itens a serem mantidos, inseridos e excluídos, gerenciamento de espaço na loja de supermercado em questão;

- Gerenciador de Categoria do Supermercado: tomador da decisão sobre os estudos realizados pela indústria, descreveu quais são suas expectativas e como lida com o processo de GC;

- Gerente da Loja: responsável por implementar e manter o processo na loja em específico, discorreu qual o seu grau de envolvimento e se o mesmo está sendo implementado conforme suas expectativas;

- Chefe da sessão de Refrigerados Lácteos da Loja: descreveu a impressão dos consumidores após implementação do processo.

As entrevistas foram realizadas em várias etapas, em sessões de cerca de duas horas, foram em grande parte conduzidas por roteiros de entrevista não-estruturadas que serviram de base apenas para orientar o trabalho de levantamento de informações. O roteiro utilizado está reproduzido a seguir:

Data:

Empresa:

Gerenciador de Categoria da Indústria
---------------------------------------

- A indústria tem recursos para implementação de GC no ponto de venda?
- Quais são os recursos de GC oferecidos pelo fornecedor para o varejo?
- A indústria possui pesquisa de árvore de decisão de compra?
- Quais são os principais critérios para implementação do GC na loja de estudo?
- Como é o relacionamento indústria e varejo na estruturação e implementação do projeto?
- Como são distribuídos os espaços das categorias nas gôndolas?
- Qual a principal expectativa da indústria com a implementação do processo de GC?

Gerenciador de Categoria do Varejo
------------------------------------

- Como é escolhido o fabricante que irá realizar o GC na loja?
- Quais são os recursos que o varejista disponibiliza para a implementação do GC?
- Quem participa do processo de decisão do processo?
- Qual a sua participação no GC aplicado pela indústria na loja?
- Qual a sua visão relativa à qualidade do processo implementado?
- Qual a sua visão relativa à rapidez do processo implementado?
- Qual a principal expectativa do varejo com a implementação do processo de GC?

Gerente da Loja
-----------------

- Qual o seu envolvimento com o projeto?
- O que conhece sobre GC?
- Acredita na proposta do processo implementado?
- Tem ocorrido algum tipo de problema na implementação e manutenção da exposição do processo?

Chefe da Sessão da Categoria de Refrigerados Lácteos
--

- O que conhece sobre GC?
- Acredita na proposta do processo implementado?
- O que tem percebido sobre a nova exposição implementada na loja?
- Os produtos estão bem distribuídos nas gôndolas?
- O que tem notado referente o comportamento dos consumidores depois de implementado o processo?

## **Procedimentos da análise**

De acordo com Yin (2005), não se deve considerar nenhuma das técnicas analíticas como algo fácil de usar, e todas precisarão de muita prática para ser usadas com eficácia. Seu objetivo deve ser começar de forma modesta, trabalhar meticulosa e introspectivamente, e construir seu próprio repertório analítico com o tempo. A recompensa acabará emergindo na forma de análises convincentes para o estudo de caso e, por fim, de estudos de casos convincentes.

Para a análise do estudo de caso, uma das estratégias mais desejáveis é utilizar a lógica de adequação ao padrão; para essa dissertação foi escolhido o modelo lógico de nível organizacional, que como técnica analítica consiste em comparar eventos empiricamente observados com eventos teoricamente previstos.

O modelo lógico adotado foi a aplicação do GC conforme metodologia simplificada publicada pelo ECR Brasil no ano de 2007.

## **Estrutura do trabalho**

A dissertação está estruturada em três capítulos.

O primeiro capítulo resgata teoricamente o que é varejo, como surgiu no Brasil, suas principais características, influências, tipos e formatos ao longo do tempo, qual a relação entre o marketing e o varejo.

São também apresentadas informações sobre o surgimento e desenvolvimento do auto-serviço, mais especificamente dos Supermercados, sua história e desenvolvimento no mundo e no Brasil, encerrando com um panorama da atual realidade do segmento no mercado.

O segundo capítulo é destinado a conceitualização de *trade marketing* no varejo supermercadista, ECR e estabelecimentos de suas práticas através de processos de parceria

entre indústria e varejo aplicando maior foco e caracterizando o Gerenciamento por Categorias uma das estratégias do Sortimento Eficiente ligadas ao ECR.

O terceiro capítulo está reservado para o estudo de caso, iniciando com o histórico da categoria de refrigerados lácteos, sua importância no mercado, seu perfil de consumo e de compra, passando a fase de campo, em que será aplicado um processo de GC realizado em um supermercado de formato compacto no nordeste brasileiro. Igualmente, apresenta-se a análise dos dados do campo, seus resultados e considerações.

No quarto capítulo são apresentadas as considerações finais, mediante a implementação do processo e análises realizadas.

Encerra-se a presente dissertação com algumas sugestões para estudos futuros.

## CAPÍTULO 1 - O VAREJO E OS SUPERMERCADOS

Este capítulo apresenta uma revisão teórica sobre o varejo, seu surgimento, principais características, influências, tipos e formatos ao longo do tempo, como ele se iniciou no Brasil e qual sua relação com o marketing. Complementando, apresentamos uma visão geral sobre os supermercados, um dos principais canais de distribuição no mundo e no Brasil, passando pelo seu surgimento, história, desenvolvimento encerrando com um panorama da atual realidade no mercado brasileiro.

### 1.1. O Varejo e seu desenvolvimento

De acordo com Las Casas (1992, P.25), a comercialização e a formação de mercado tiveram suas origens com a troca de mercadorias e auto-suficiência, onde as famílias produziam e fabricavam o que necessitavam consumir, trocando seu excedente de produção com outras famílias produtoras, garantindo sua subsistência com determinada variedade de produtos.

Surgiu a moeda e os intermediários como facilitadores do processo de trocas, tornando a distribuição mais homogênea e permitindo que produtos chegassem ao consumidor na época que eles necessitassem. Com o tempo, os intermediários aumentaram a eficiência da troca mesmo quando os consumidores estavam alocados ou localizados em comunidades separadas, permitindo a comercialização entre fornecedores e consumidores distanciados, possuindo a utilidade de posse, de tempo e de lugar (LAS CASAS, 1992).

Se observarmos, ao longo do tempo podemos perceber que há várias definições para varejo. Las Casas (1992 p. 32) diz que Henry Richter define varejo como, *“o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidade menores ao consumidor final”*.

Para Robert F, Spohn (1977) varejo é atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores.

Já para Kotler (1998), varejo pode ser compreendido como qualquer atividade relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, realizada através de uma loja de varejo, também conhecida como empreendimento varejista.

Independentemente dos conceitos apresentados e de outros desenvolvidos sobre varejo todos abordam sobre a comercialização de produtos a consumidores finais, é ele que distingue o varejo de outros canais de distribuição.

Segundo Las Casas (1992), consideram-se estabelecimentos varejistas aquelas empresas em que mais de 50% das suas operações são decorrentes de vendas de varejo para consumidores finais desempenhando as funções no quadro 1:

#### **Quadro 1 - Principais funções de um intermediário**

- Vendas:** promover o produto junto a clientes potenciais.
- Compras:** comprar uma variedade de produtos de vários vendedores. Usualmente para revenda.
- Seleção:** fazer um sortimento de produtos, geralmente inter-relacionados, para as clientes potenciais.
- Financiamento:** oferecer crédito a clientes potenciais para facilitar a transação; providenciar também recursos para os vendedores ajudando-os a financiar seus negócios.
- Armazenamento:** proteger o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor.
- Distribuição:** comprar em grande quantidade e dividi-las nas quantidades desejadas pelos clientes.
- Controle de qualidade:** avaliar a qualidade dos produtos e ajudar no seu melhoramento.
- Transportes:** movimentação física do produto do produtor ao consumidor.
- Informações de Marketing:** prestar informações ao fabricante sobre condições de mercado, incluindo volume de vendas, tendências de moda e condições de preços.
- Risco:** absorver riscos dos negócios, especialmente risco de manutenção de estoques, obsolência de produtos etc.

Fonte: Adaptado de WEBSTER Jr. (1974.p.191).

Se levarmos em consideração as principais funções de um distribuidor pode-se ter noção dos aspectos operacionais do varejo e das estratégias mercadológicas, em que a

orientação ao consumidor é fundamental e fatores como preço, variedade, localização e ambiência são cruciais para o bom desempenho organizacional.

Englobando a venda tanto de mercadorias como de serviços, o varejo apresenta uma grande amplitude, compreendendo inúmeras formas e tamanhos, desde os tradicionais em que as operações são realizadas em lojas, a novos formatos que incluem o chamado varejo sem loja, quando o consumidor acontece fora de uma loja.

Kotler e Armstrong (1998) propõem uma classificação da atividade varejista de acordo com o quadro 2:

**Quadro 2 - Classificações dos varejistas**

<b>Varejo de Loja</b>				
<b>Serviço Oferecido</b>	<b>Linha de produtos</b>	<b>Ênfase sobre preço relativo</b>	<b>Controle de Ponto de Vendas</b>	<b>Tipo de localização</b>
Auto-serviço Serviço limitado Serviço pleno	Lojas de especialidades Lojas de departamento Supermercados Lojas de conveniência Lojas mistas, Superloja e Hipermercados Negócios de serviço	Lojas de descontos Varejistas de Ponta de Estoque Showroom de catálogo	Cadeia corporativa Cadeia Voluntária Cooperativa de Varejistas Organização de franquias Conglomerado de Merchandising	Centros Comerciais Shoppings Centers Regionais, Comunitários e de Vizinhança
<b>Varejo sem loja</b>				
<b>Marketing Direto</b>		<b>Venda Direta</b>		<b>Venda Automática</b>
Mala direta Venda por catálogo Telemarketing Resposta direta da TV Compra on line		Porta a porta Reuniões domésticas		Máquinas de vendas Caixas automáticas

Fonte: Adaptado de KOTLER e ARMSTRONG (1998, p. 297)

Através da análise desses dados observamos que inúmeras são as possibilidades de escolha dos consumidores, desde o que comprar até como e onde comprar o que necessitam

ou desejam, podendo realizar a compra desde da Internet, dentro da sua casa ou dirigindo-se até uma loja altamente especializada.

## **1.2. O Varejo no Brasil**

De acordo com Las Casas (1992), o comércio brasileiro foi estabelecido na alavancagem das produções agrícolas, pecuárias e mineração. Iniciando pela cultura do pau-brasil e do açúcar posteriormente pela mineração e gado quando o Brasil ainda era colônia de Portugal, seguidos da cultura cafeeira que desencadeou uma série de mudanças.

A inexistência de infra-estrutura no país na época, como estradas e meios de transportes e a concentração para formar uma base de mercado fizeram surgir também no Brasil a comercialização pelo tropeiro, uma figura mercantilista que transportava mercadorias, pessoas, dinheiro, notícias e correspondência postal, ou seja, o intermediário para todas as transações, tendo papel de extrema importância nos primórdios do varejo brasileiro (LAS CASAS, 1992).

Foi no Segundo Império, com o surgimento das estradas de ferro e estradas definitivas, que surgiram as primeiras casas varejistas de maior porte. Porém o crescimento do comércio varejista só ocorreu na época da República, cita-se na história como um dos mais importantes varejistas o Visconde de Mauá, um grande comerciante de casas comerciais, tendo além disso, fundado bancos, construído estradas de ferro, patrocinado companhias de iluminação a gás no Rio de Janeiro, estaleiros industriais etc; dando início a uma série de novos varejistas no Brasil, e propiciando o crescimento do país (LAS CASAS, 1992).

Las Casas (1992), ainda afirma que a evolução histórica do varejo brasileiro está diretamente ligada a infra-estruturas das cidades e que o mesmo necessita principalmente de uma concentração mercadológica que pressupõe a existência de pessoas, dinheiro, autoridade e disposição para comprar.

### 1.3. O Varejo e o marketing

Segundo Las Casas (1992), a distribuição é uma das ferramentas do composto mercadológico que deve estar em sintonia com os demais elementos do marketing: produto, preço e promoção. Onde a área de distribuição se segmenta em duas, a da distribuição física e a de canais de distribuição. Muito mais do que um canal de distribuição o varejo vai além de apenas efetuar a movimentação física de mercadorias, podendo facilitar ou dificultar a vida do consumidor.

Semenik e Barmossy (1996) abordam que a função fundamental do varejo está no exato momento da compra, para isso é necessário que o marketing do mesmo se manifeste. Para Ângelo e Silveira (1996) o varejo encontra-se na situação privilegiada de estar próximo ao consumidor e por isso pode observá-lo e entrevistá-lo no momento mais importante, que é o momento da compra obtendo a possibilidade de estruturar estratégias marketing mais eficientes para o seu negócio.

Por manter esse contato mais direto com o consumidor, o varejo pode captar informações junto aos clientes, bem como identificar seu comportamento de compra e tendências, para informar seus fornecedores a fabricação e adequação de produtos ao uso e satisfação do cliente final. Lidando diretamente com o consumidor e tendo que atraí-lo para o estabelecimento, os varejos, possuem estratégia de mix de marketing específico, em que suas decisões devem principalmente estar voltadas para a definição do mercado-alvo (SEMENIK E BARMOSSY, 1996).

Semeneik e Bamossy (1996), Kotler e Armstrong (1998), Churchill Jr. e Peter (2000) e Levy e Weitz (2000) enfatizam a importância do varejo possuir estratégias específicas de: sortimento de mercadorias, serviço, preços, promoção e localização adequados ao consumidor alvo.

Para Miranda (2001), a estratégia varejista se inicia com a estratégia de mix de produto, que tem início com a identificação do público alvo, suas necessidades e desejos.

Kotler e Armstrong (1998), salientam que a localização de um varejista é fator chave para atrair clientes às compras, e que a melhor maneira de se definir a localização de um varejista é basear-se nas necessidades do mercado-alvo como área de influência, acessibilidade, visibilidade, localização dos concorrentes, compatibilidade com a imagem pretendida, entre outros.

Semenik e Bamossy (1996), expõem que as lojas devem compreender fatores ligados à arquitetura, iluminação, design, *layout* etc, pois o projeto da atmosfera consiste em criar um ambiente físico de compra que seja eficiente, atraente e agradável para os clientes, criando um apelo estético e ao mesmo tempo satisfazendo uma série de desejos e expectativas.

No aspecto preço, as decisões estão intimamente ligadas às decisões de custo dos produtos comprados da indústria. Para Churchill Jr e Peter (2000) a estratégia de preço varejista, através da compra antecipada é uma prática que consiste em adquirir um grande estoque de produtos para aproveitar o preço reduzido de um fornecedor. Redirecionamento é a prática de revender produtos comprados de um fornecedor a um preço reduzido em outra parte do país, onde o fornecedor não esteja oferecendo a mesma transação. Porém nos tempos atuais, há que se ter cuidado com o seu uso, pois tal qual o composto do produto é facilmente imitável pelos concorrentes.

Além das decisões considerando os aspectos citados, o varejista depara-se com decisões de como se comunicar com o mercado e promover suas mercadorias e lojas. A meta final do composto de comunicação da organização varejista é gerar vendas em seu mercado (LEVY; WEITZ, 2000). Para tanto os meios de comunicação mais usados são: a televisão, os jornais, o rádio, guias de compras e outdoors.

A venda pessoal é a principal ferramenta do composto promocional, sendo utilizada na grande maioria dos estabelecimentos de varejo. Também a promoção de vendas é intensamente utilizada para atrair a atenção dos consumidores, prática considerada a principal ferramenta do composto de comunicação da atividade supermercadista (MIRANDA, 2001).

Finalmente com relação às estratégias de mix de marketing do varejo, tem-se que decidir qual a gama de serviços que será colocada à disposição do consumidor. O mix de serviços é um dos aspectos-chave para a competitividade, pois permite uma diferenciação mais consistente e durável, de um varejista a outro. A satisfação obtida pelo cliente na atividade varejista manifesta-se em grande parte na prestação de serviço. Kotler (1998), lista os serviços típicos oferecidos pelos varejistas no quadro 3:

**Quadro 3 - Serviços típicos oferecidos pelo varejista**

<b>Serviços Pré-Compras</b>	<b>Serviços Pós-Compras</b>	<b>Serviços Complementares</b>
Aceitação de pedido por telefone	Entrega	Desconto de cheques
Aceitação de pedido pelo correio	Empacotamento	Informações gerais
Propaganda	Embalagem para presente	Estacionamento gratuito
Vitrinas	Ajustes	Restaurantes
Exposição anterior	Devoluções	Consertos
Ambiente Adequado	Alterações	Decoração interior
Horário de compra ampliado	Personalização	Crédito
Desfiles de moda	Instalações	Banheiros
Aceitação de mercadoria usada como entrada	Gravação do nome no produto	Serviço de berçários

Fonte: Kotler (1998, p. 505).

Observa-se que praticamente todos os serviços listados estão presentes, porém as organizações varejistas têm ampliado consideravelmente esse leque. A determinação dos serviços oferecidos deve levar em consideração o mercado-alvo, a concorrência e os consumidores, para que se identifiquem e satisfaçam as necessidades. Adicionam a estes: tamanho e *layout* da loja, recursos humanos e financeiros, tipo de produto comercializado.

Todos os aspectos relacionados com o mix de estratégia do varejo e o mercado-alvo vão definir a posição competitiva que a organização varejista vai escolher e que a distinguirá de seus concorrentes.

Segundo Borges (2001), a satisfação dos consumidores é a maior de tendência concreta. Para isso muitos varejistas tem se empenhado em pesquisas, em busca de se adaptar às novas demandas, procurando se antecipar ao futuro, empreendendo um ritmo de constantes inovações em seus negócios, pois o consumidor está cada vez mais informado e exigente.

A tendência é que o mix de serviços oferecidos se amplie cada vez mais até chegar a um nível em que as lojas terão que selecionar um determinado consumidor e elaborar um mix segmentado de serviços para conquistá-lo notadamente em cidades maiores (MIRANDA, 2001). Esta tendência de adequação do mix ao mercado deve considerar ainda o perfil dos consumidores quanto à renda e quanto à presença predominante da mulher nos supermercados.

Quanto à renda, a maioria do mercado do setor é representada por consumidores pertencentes à classe C e D (GONÇALVES, 2001). Portanto entender os valores e crenças destes consumidores, adequando-se a seus critérios de qualidade é importante, o que reforça a tese de que no futuro as empresas terão um mercado cada vez mais segmentado (MIRANDA, 2001).

E quanto à presença feminina predominante, pois a mulher, como principal consumidora, normalmente compra para a família, o que significa que elas assumem diversos hábitos na hora da compra, podendo estar comprando para ela mesma, para os filhos, marido, pais entre outros (LATIN PANEL, 2003).

#### **1.4. Supermercados e sua origem**

Em 1912 nos Estados Unidos da América (EUA), mais especificamente no estado da Califórnia, desenvolvido por comerciantes locais, surgiu o conceito de *self-service*, em português auto-serviço, um sistema no qual o cliente escolhe os produtos sem a ajuda de funcionários (ABRAS, 1993).

Porém a origem dos supermercados modernos data de 1915-1916, quando foram inauguradas as primeiras lojas *Alpha Beta Markets* e *Piggly Wiggly*, respectivamente nos estados da Califórnia e Tennessee, nos Estados Unidos (CONNOR; SCHICK, 1997 p. 665).

Estes estabelecimentos tinham a finalidade de diminuição de custos de mão de obra e eliminação de serviços oferecidos como pedidos por telefone e entrega em domicílio dos varejos tradicionais estabelecidos na época. A idéia era diminuir as margens de comercialização e aumentar o giro das mercadorias. A implementação das novas idéias promoveu a queda dos preços e a disputa pelos clientes. (CYRILLO, 1997).

De acordo com Cyrillo (1997), a partir da década de 20 nos (EUA) ocorreram alguns fatores que contribuíram para a expansão do auto-serviço: primeiramente foi criado, um imposto que possuía alíquota crescente de acordo com número de lojas da empresa, prejudicando as grandes cadeias de mercearias que praticavam margens de comercialização baixas por loja.

O segundo foi à diminuição da vantagem de obter economias pecuniárias das cadeias, pois lojas independentes se uniram em associações para obter maiores volumes de compras e maiores poderes de barganha junto aos fornecedores. Em seguida o *Patman Act* determinou a eliminação das diferenças de preços de comercialização dos fornecedores extinguindo as economias pecuniárias (CYRILLO, 1997).

O terceiro e decisivo fator para a expansão do setor supermercadista foi à diminuição do poder aquisitivo da população americana durante a grande depressão na década de 1930, obrigando os varejistas a implementar inovações (CYRILLO, 1997).

Cornnor e Schick (1997), argumentam que durante este período, o supermercado surgiu como uma alternativa às lojas convencionais, oferecendo produtos a preços menores, tornando-se um grande atrativo para a população que enfrentava a diminuição do poder aquisitivo.

Porém o novo sistema deixava a decisão de compra totalmente para o consumidor final, no qual passou a ser influenciada pelas embalagens dos produtos, propaganda dentro das

lojas e nos meios de comunicação, aumentando a importância das marcas e embalagens, estimulando os gastos com propaganda por parte da indústria.

De acordo com Cyrillo (1987), no período da Segunda Guerra Mundial, os supermercados se consolidaram como importante meio de distribuição de alimentos e outros produtos; devido à escassez de produtos alimentícios passaram a representar parte importante do faturamento, e ficavam mais expostos na área de vendas uma vez que, devido à falta de alimentos, outros produtos ocupavam o seu lugar na loja para causar boa impressão ao consumidor final. Após a guerra os consumidores já haviam se acostumado a adquirir as mercadorias não alimentícias nos supermercados, comprando-as habitualmente.

Segundo Connor e Schick (1997) após o período de pós-guerra o aumento do poder aquisitivo da população americana estimulou a indústria a aumentar o serviço e a conveniência de seus produtos, iniciando uma época de inúmeras possibilidades de combinações produto/serviço, levando as empresas a realizar um grande número de lançamentos de novos itens, e passando a enfrentar uma limitação inicial para introdução do bem no mercado, que era o menor espaço nas prateleiras supermercadistas, que possuíam área de vendas média relativamente pequena.

As empresas varejistas reagiram ao problema aumentando o tamanho de suas lojas, assim oferecendo um número maior de itens, marcas e serviços como estacionamento próprio, brinquedos para crianças e carrinhos modernos. No final da década de 40, início da década de 50, de acordo com Connor e Schick (1997), as lojas de supermercados se apresentavam maiores, mais modernas e com caixas registradoras, tornando o serviço mais rápido e eficiente, ofereciam também produtos de maior conveniência como carnes embaladas.

Posteriormente nas décadas de 60-70, fatores importantes como: urbanização, aumento da população e da renda *per capita*, influenciaram o aumento das lojas e motivaram as empresas a instalar lojas no subúrbio, atingindo mercados não explorados; foi nesse momento que o auto-serviço se difundiu pelo mundo, influenciado pelas indústrias de produtos e equipamentos. Em 1955 esse sistema era empregado em mais de 52 países (ABRAS, 1993).

No final da década de 1960, as inovações realizadas nas lojas, tais como grandes estacionamento, ar condicionado e vendas de bens duráveis, causaram o aumento dos custos operacionais, levando muitas empresas ao prejuízo e levando à necessidade de aumentar as margens de comercialização (CYRILLO, 1987).

A partir da década de 70, a economia americana passou por controle de preços, aumento de taxas de inflação e produtividade decrescente. As modificações citadas provocaram a diminuição das margens praticadas pelas empresas, as lojas independentes diminuíram seu número e participação nas vendas enquanto as redes buscaram novos mercados adotando a estratégia de diminuição de custos (CORNNOR; SCHICK, 1997).

Terminava a revolução dos supermercados na economia norte-americana e iniciava-se o período de adoção de novas tecnologias, tais como caixas eletrônicos e transferência eletrônica de informações objetivando-se a diminuição de custos operacionais. A competição entre as maiores empresas se tornou mais forte, pois com a estagnação do consumo e menores margens de comercialização, o crescimento apenas é possível por meio da diminuição da participação no mercado concorrente (CORNNOR; SCHICK, 1997).

Nas décadas de 80-90, os supermercados passaram a enfrentar a concorrência das lojas de conveniência, menores, de mais fácil acesso e com menor número de itens; além de outros pontos de venda de alimentos que se tornaram importantes, como postos de gasolina (CORNNOR; SCHICK, 1997).

### **1.5. Supermercados no Brasil e seu surgimento**

Segundo Cyrillo (1997) no Brasil, o surgimento do auto-serviço deu-se no final década de 40, com a adoção de um regime parcial no qual o consumidor escolhia alguns produtos sem a ajuda de um balconista. A primeira loja a implementar o conceito de auto-serviço completamente foi a Tecelagem Parayba, situada em São José dos Campos, no estado

de São Paulo em janeiro de 1953, que possuía mil metros quadrados de área de vendas e foi resultado da adaptação de um antigo armazém (ABRAS, 1993).

Na época, o Brasil passava por um período de grande desenvolvimento, apesar de enfrentar diversos problemas sociais e econômicos (CYRYLLO, 1997). Durante a atuação dos governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitscheck, o crescimento da economia foi acompanhado pela inflação, mas o aumento da qualidade de vida pretendida pelos governos não atingiu igualmente a todos os brasileiros, a constante penúria de parte da população preocupava os envolvidos com o projeto nacional desenvolvimentista, que apresentavam como solução para a diminuição da pobreza a industrialização do país (ABRAS, 1993).

De acordo com Baer (1996), na década de 50 a oferta de alimentos obteve uma taxa maior que a taxa anual de crescimento da população devido o aumento da produção de alimentos estar ligada diretamente ao cultivo em novas terras, e não no aumento da produtividade, o que causou o distanciamento das áreas produtivas dos crescentes centros urbanos, agravando os problemas do precário sistema de comercialização agrícola.

Cyrillo (1997), coloca que simultaneamente as altas taxas de crescimento da renda nacional e a urbanização proporcionavam a criação de grandes centros urbanos e demanda crescente, promovendo o aumento do fluxo de mercadorias, onde o varejo tradicional com o atendimento personalizado não apresentava capacidade de atender às exigências das transformações da comercialização. Desta forma o supermercado surgiu para atender ao grande volume a ser comercializado, exigido pela demanda e oferta de alimentos em crescimento.

Foi também em 1953 o ano em que ocorreu a inauguração dos primeiros supermercados na cidade de São Paulo, dando destaque para a primeira loja dos Supermercados Peg e Pag, onde os proprietários contrataram funcionários especializados para trabalhar em cada seção/departamento, oferecendo treinamentos contínuos aos mesmos. O negócio também se destacou por possuir estratégias de vendas inovadoras e por possuir estratégias de marketing mix em comunicação, utilizando, rádio e televisão dentro da loja. Raul Borges foi o principal nome ligado ao lançamento do Supermercado Peg e Pág e das lojas da época, ele é considerado o pai dos supermercados no Brasil (ABRAS, 1993).

Cyrillo (1987) destaca que as primeiras lojas de supermercados foram instaladas nas áreas centrais das grandes cidades de forma a atender consumidores localizados em regiões densamente povoadas e com maior poder aquisitivo, oferecendo bens de alta qualidade e preços, incluindo produto in natura.

Porém até o início da década de 60 o segmento de auto-serviço brasileiro não obteve bom desempenho, em razão do mercado e dos varejistas tradicionais criarem barreiras para a implementação do mesmo, sendo elas (CYRILLO, 1987):

- **De Ordem Legal:** onde o auto-serviço não era reconhecido como atividade legal;
- **Hábitos de compra:** o consumidor preferia optar pelo atendimento mais personalizado do varejo tradicional;
- **Custos:** os estabelecimentos tradicionais por serem familiares apresentavam custo por abrigar no mesmo imóvel a loja e a moradia de seu proprietário e as feiras livres não incorriam em custos com aluguéis;
- **Sonegação:** a principal fonte de receita para os estados na época era o Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC), cujas altas alíquotas estimulavam a sonegação pelo varejo; os supermercados em razão de possuírem uma estrutura administrativa diferente, em que os funcionários faziam o registro mecânico das compras, tornam a sonegação uma atividade difícil;
- **Isenções:** as cooperativas de consumo se beneficiavam de isenções de impostos não estendidas aos supermercados em geral;
- **Linha de crédito:** devido aos riscos em que incorria a atividade e a concorrência com o varejo tradicional predominante, o mercado financeiro não oferecia linhas de créditos especiais para a atividade;

- **Altas taxas de inflação:** as taxas de inflação crescentes no final da década de 50 e início de 60 dificultavam a fixação dos preços nos supermercados, em benefício do atendimento em balcão, pois a alteração dos preços pode ser realizada pelo funcionário mais facilmente.

Com todas as barreiras impostas podemos observar que por mais que os supermercados se estabelecessem no Brasil, nessa época eram considerados um mau negócio, pois eram inúmeras as dificuldades, e vinham de todos os lados: mercado, consumidor e governo.

### **1.6. Supermercados no Brasil e seu desenvolvimento**

Segundo ABRAS (1993), as barreiras impostas ao setor supermercadista continuaram até a década de 1960, quando cada vez mais as cidades cresciam e os problemas de agravamento de abastecimento alimentício urbano se intensificavam, principalmente devido a distância entre os produtores de alimentos e a cidades, onde os intermediários dificultavam o fluxo e aumentavam os custos da distribuição.

Neste período foram introduzidas as organizações de centros de abastecimento estaduais, amenizando o problema de circulação de mercadoria. Porém nos bairros periféricos e regiões afastadas dos centros urbanos o varejo tradicional e feiras livres eram o principal canal de distribuição (ABRAS 1993).

Cyrillo (1987) aborda que foi com a política antiinflacionária desenvolvida por Castelo Branco, 1964-1967, que estabelecia rígido controle sobre os salários, o déficit público e o crédito, que o novo setor começou de fato a se desenvolver rapidamente.

Segundo a ABRAS, (1993) ocorreram nessa época fechamento de pequenas empresas, fusões e aquisições entre as maiores firmas, incluindo a indústria e o varejo. Houve também conforme Cyrillo (1987, p.168) afirma: *“um esforço por parte do governo e sua*

*fiscalização, o combate à sonegação, resultando na diminuição de preços oferecidos entre o varejo tradicional e os supermercados”.*

Porém somente em 1967 o problema foi definitivamente estancado com a substituição do Imposto sobre Vendas e Consignações (IVC) pelo Imposto sobre a Circulação de Mercadorias (ICM), o qual mudava a concepção de um imposto sobre o valor das mercadorias para um imposto sobre o valor adicionado a cada etapa da comercialização, o que tornou a sonegação menos compensadora. Outra modificação importante que trazia o novo imposto era a eliminação da incidência sobre a transferência dentro de uma mesma empresa, beneficiando as empresas de auto-serviço multi-lojas com centrais de compras, (ABRAS, 1993).

O governo acreditava que o desenvolvimento das redes supermercadistas traria para o país a modernização da comercialização e controle da inflação cujas altas taxas preocupavam o país (CYRILLO, 1987). E estimulou a regulamentação da atividade dos supermercados pela lei n°. 7.208, de 13 de novembro de 1968, segundo a qual o supermercado *“é o estabelecimento comercial varejista explorado por pessoa física ou jurídica, que, adotando o sistema de auto-serviço, expõe e vende no mesmo local, permanentemente, gêneros alimentícios e outras utilidades da vida doméstica”* (CYRILLO, 1987 p. 168). Diminuindo as incertezas quanto ao futuro dos investimentos em novas lojas.

No mesmo ano, o capital nacional e estrangeiro começaram a se interessar a investir no Brasil em razão da implementação de políticas públicas que incluíam o controle da inflação, modernização dos mercados de capitais e as altas taxas de crescimento do Produto Interno Bruto (ABRAS, 1993).

Em 1970, ocorreu a maior aproximação entre o setor supermercadista e o governo, em que este incluiu entre suas metas a expansão das redes supermercadista e de auto-serviço no país, com o objetivo de modernizar a distribuição principalmente de alimentos no I Plano Nacional de Desenvolvimento (ABRAS, 1993).

O desenvolvimento do setor se agilizou com o aumento do número de lojas, e sua participação no faturamento total do varejo aumentou substancialmente entre 1965 e 1970.

Para se ter uma idéia em 1966 havia 992 supermercados no Brasil, dez anos depois, o número tinha aumentado para 7823 lojas (ABRAS, 1993).

Durante esse período o formato de loja que obteve maior desenvolvimento foi a dos hipermercados, o qual apresentava economias de escala devido seu maior tamanho e variedade de produtos oferecidos, pois o tempo de compra do consumidor começava a se tornar cada vez mais escasso (ABRAS, 1993).

Além disso, as lojas começavam a dividir espaço com agências bancárias, cabeleireiros, chaveiros e outros estabelecimentos, com o objetivo de aumentar o fluxo de pessoas na loja. Outras características das lojas eram o estacionamento próprio, funcionários que levavam as compras até o carro e música ambiente dentro da área de vendas, de forma a atrair os clientes (CYRILLO, 1987).

No ano de 1975 a empresa francesa Carrefour abriu sua primeira loja na cidade de São Paulo trazendo um novo modelo de gestão administrativa; cada hipermercado Carrefour possuía autonomia para gerenciar seus estoques, negociações de compra e determinação de sortimento em suas áreas de vendas. Este sistema administrativo era o oposto ao tradicional das redes de supermercados com gerência centralizada. A gestão do Carrefour foi somente modificada no ano de 1980, época na qual as grandes redes reestruturariam toda a administração (ABRAS, 1993 p.186).

A situação social, urbana e econômica brasileira se condicionaria à atuação dos supermercados como uma forma de comercialização de alimentos para a classe média, sendo que a periferia das cidades apenas seria atingida pelas grandes redes a partir da segunda metade da década de 1970 (ABRAS, 1993).

Conforme Baer (1996), a partir de 1973 o país enfrentou problemas econômicos com o Choque do Petróleo, quando os preços do petróleo quadruplicariam no mercado internacional e o governo decidiu pagar os custos adicionais do uso da energia proveniente do petróleo importado por meio da manutenção das altas taxas de crescimento do PIB, a qual foi financiada com poupança externa.

Portanto, o governo considerava que o valor adicional do custo do petróleo seria pago pelo aumento da renda gerada através do crescimento da economia brasileira nos anos seguintes; este aumento do PIB foi possível pelo financiamento externo, resultando no crescimento da dívida externa brasileira, estimulando ações do governo na substituição de importações e investimentos em infra-estrutura.

Baer (1996), argumenta que com o Segundo Choque do Petróleo em 1979 o governo se viu obrigado a cortar os subsídios da exportação e desvalorizar a moeda como medida compensatória para os exportadores, em 1981 o PIB voltou a cair e o setor industrial também. Nos anos seguintes o Fundo Monetário Internacional (FMI) prosseguiu com o Brasil um programa de austeridade, o país para amenizar a situação tomou medidas para a contenção da demanda como reajustes das tarifas públicas, aumento da taxa de juros, diminuição dos gastos públicos e investimentos das empresas estatais, resultando na queda do PIB e outras taxas econômicas de crescimento, influenciando na diminuição do crescimento em número de lojas e faturamento dos supermercados (CYRILLO, 1987).

Em 1984 a recessão trouxe altas taxas de inflação, influenciando negativamente a distribuição de renda da população, propiciando os consumidores, a controlar seus gastos, diminuindo o consumo de produtos dando preferência a bens de primeira necessidade, optando inclusive por marcas ou produtos similares de menor preço (ABRAS, 1993).

Cyrillo (1987), fala que com a diminuição do crescimento da economia e do consumo, os grandes supermercadistas seguiram a estratégia de expansão adotando as fusões de aquisições e a busca de novos mercados. As maiores redes, antes com atuação restrita em seus estados de origem, passaram a abrir lojas e comprar empresas em diferentes regiões do país.

Nesta época ocorreu também o investimento em estabelecimentos de um diferente formato: as lojas de sortimento limitado, que tem como objetivo oferecer ao consumidor menor mix de produto com limitações de marcas, resultando em menores preços, fazendo com que a indústria se posicionasse contra, pelo fato da mesma não conseguir vender produtos sofisticados, de alta margem. Passaram também a concorrer fortemente com os supermercados convencionais aumentando o foco de investimento das grandes redes em

expandir o número de lojas, pois pelo fato de serem mais simples, as mesmas atendiam a vários objetivos (CYRILLO, 1987), tais como:

- Aumento do volume comercializado e conseqüente aumento do poder de negociação junto aos fornecedores;
- Atendimento de populações anteriormente excluídas do mercado de consumo com objetivo de fixar a marca do varejista e posteriormente transformar a loja de sortimento limitado em supermercado convencional, adaptando os gostos e preferências dos consumidores para se tornarem cliente de mais fidelidade;
- Concorrer no mercado com lojas melhor adaptadas ao poder aquisitivo do consumidor e à situação econômica pela qual passava o país.

Com a queda do regime militar, no período de 1985 a 1990, o governo adotou novas políticas salariais e voltou a estimular as exportações fazendo com que o PIB voltasse a crescer (BAER, 1996). Mesmo assim, o período foi caracterizado por recessão econômica, altas taxas de inflação e perda do poder de compra da população.

Diversos planos de estabilização econômica foram elaborados, sendo que o setor supermercadista apoiaria todos eles, representado pela Associação Brasileira de Supermercados. Algumas grandes redes enfrentariam problemas financeiros, encerrando suas atividades ou sendo adquiridas por outras empresas (ABRAS, 1993).

A crise econômica brasileira resultou para o segmento supermercadista a diminuição de investimentos em hipermercados, a consolidação de lojas de sortimento limitado. Entretanto o setor obteve menor crescimento: em faturamento, número de funcionários, área de vendas e número de lojas (CYRILLO, 1987).

### **1.7. Supermercados no Brasil e sua internacionalização**

No boletim nº 215 do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 1999), no final da década de 1990 até a década de 2000, o setor supermercadista brasileiro passa por intensa desnacionalização de capital, devido à implementação do plano Real que promoveu a estabilização da economia com o fim da inflação, o aprofundamento da abertura comercial (liberação das importações), o aumento da competitividade no segmento, o potencial de consumo no Brasil e no Mercosul.

Fazendo com que os supermercadistas internacionais pelo fato da saturação dos mercados dos países de origem, passassem a possuir interesse no Brasil, sendo eles de diversos países como Holanda, França Portugal, EUA, entre outros.

De acordo com ABRAS (2003), utilizando-se de estratégias diferenciadas, as empresas internacionais entraram e vêm ampliando sua participação no mercado brasileiro; desta forma os supermercados foram obrigados a buscar maior eficiência na administração do negócio e passaram a enfrentar uma nova realidade.

Uma análise do setor desenvolvida pela AGAS (1996), reforça a percepção de que após a estabilização da economia, ocorreu um acirramento da concorrência, em que o volume de vendas cresceu enquanto as margens de lucro foram pressionadas para baixo.

Dessa forma a análise acima ainda revela que as empresas começaram perseguir vantagens competitivas por meio de melhores serviços e da busca incessante da eficiência administrativa, um novo modelo de operação baseado no controle mais eficiente dos negócios e na satisfação dos clientes começou a ser implementado.

A concorrência entre os supermercados intensificou ainda mais com a entrada das grandes redes na guerra de preço, diminuindo as margens de lucro do setor. Para que os supermercados conseguissem recuperar a margem de lucro perdida em um mercado bastante competitivo, os mesmos ampliaram os números de sessões de produtos oferecidos nas lojas com produtos que proporcionam maior lucro como, por exemplo: padarias, CD`s, perfumaria

feira, bazar e eletro-eletrônicos, aderiram também a expansão do crédito ao consumidor, levando o setor a buscar permanentemente o aumento da eficiência para obtenção de melhores resultados (AGAS, 1996).

A ABRAS (2006) confirma que outra grande transformação está sendo a implementação de diversas tecnologias, principalmente com a introdução de sistemas avançados de controle, integração e operação como o ECR (*Efficient Consumer Response*), ferramenta estratégica de gestão que tem como objetivo identificar o perfil de clientes e suas necessidades.

As grandes empresas de pesquisas, também começam a criar produtos específicos para o varejo, dando ao mesmo a possibilidade de se aprofundar conhecimentos em mercados regionais tendo perfil de seus principais concorrentes, performance de vendas e melhores hábitos do seu consumidor de forma regional.

Com essa evolução, mais do que diversificados, os supermercados hoje são diferenciados pelo tamanho da área de vendas, número de *check-outs*, número de itens oferecidos, bem como a natureza e origem dos mesmos. O quadro 4 apresenta uma classificação dos principais formatos de supermercados (ABRAS, 1993):

#### Quadro 4- Tipos de supermercados no Brasil

Loja de Conveniência	Normalmente localizadas em postos de combustíveis ou áreas de grande concentração populacional. Apresenta linha reduzida de produtos, em média 1000 itens. Sua estratégia de preço geralmente é 15% maior que os supermercados.
Loja Sortimento Limitado	Apresentam linha reduzida de produtos em média 700 itens. A exposição é feita em estruturas metálicas, de forma diferenciada para otimização de custo de estoque e reposição de produtos na gôndola. As estratégias estão baseadas em preço baixo e poucas marcas. Marca Própria pode ser um diferencial.
Supermercado Compacto	Instalado em área de 300 a 700m <sup>2</sup> , apresenta linha de produtos aproximadamente de 4.000 itens, nesse tipo de loja normalmente é oferecido uma variedade de alimentos muito maior do que higiene e limpeza.
Supermercado Convencional	Possuem área de vendas de 700 a 2.500m <sup>2</sup> , apresenta linha de produtos em cerca de 9.000 itens. Esse tipo de loja procura possuir opções de mini lojas de serviços alimentícios dentro do supermercado.
Superloja	Com área de vendas de até 4.500m <sup>2</sup> , esse tipo de loja trabalha em torno de 20.000 itens, com completa linha de produtos, ênfase nos perecíveis, produtos prontos, semi-prontos e congelados. Um grande diferencial é que esse tipo de loja começa a expandir o setor de bazar.
Hipermercado	Possui área de vendas acima de 5.000m <sup>2</sup> , funciona com cinco departamentos bem definidos são eles: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletrodoméstico, em média trabalham 35.000 itens.
Supercenter	Chega a ter até 19.000m <sup>2</sup> de área de vendas, possui características de uma loja de departamento com auto-serviço acrescida de um supermercado, que ocupa até 40% da área de vendas. Chega a operar com mais de 50.000 itens.

Fonte: Informe ABRAS (1998)

De acordo com o quadro 4, podemos observar melhor as características de cada tipo de auto-serviço, seu tamanho, quantidade de produtos e suas particularidades. É importante deixar claro que todos concorrem entre si e pelo mesmo consumidor, o que existe são situações e ocasiões de compras diferentes que fazem com que o consumidor final compre em específico tipo de loja.

Como um todo, nota-se que o varejo e o auto-serviço tiveram drásticas mudanças de tamanho, tempo e lugar, e sem dúvida a maneira de se comercializar e distribuir produtos passou por uma grande linha do tempo e estão cada vez mais diversificados.

## **CAPÍTULO 2 - TRADE MARKETING**

Este capítulo aborda a conceitualização de *trade marketing* no varejo supermercadista e ECR, dando maior foco para o processo de Gerenciamento por Categorias seus conceitos e atualizações até chegar na caracterização da metodologia simplificada.

### **2.1. Trade Marketing e seu conceito**

De acordo com ABRAS (2003), com a chegada das grandes redes internacionais, o processo de concentração das vendas ganhou rápido impulso, para se ter uma idéia o setor supermercadista internacional passou rapidamente a concentrar vendas e a ocupar as maiores participações no mercado varejista brasileiro.

A estratégia dessas redes internacionais no Brasil ocorreu de duas formas: geográfica, com a aquisição de grande número de lojas já existentes, ou com a construção de lojas próprias. O Wal Mart, terceiro lugar no ranking da ABRAS de 2005, um grande exemplo, teve seu início com a construção de 20 lojas marcando sua entrada no país, posteriormente concentrando suas aquisições no Nordeste e Sul (ABRAS 2005).

Diversas mudanças tecnológicas foram observadas na década de 2000, conforme informações da ABRAS (2006), 97% (noventa e sete por cento) das empresas varejistas no setor supermercadistas são automatizadas, visando à melhoria e eficiência de operações desde a retaguarda das lojas até o sistema integrado de compras, transferências, vendas e estoque.

Outro fator que vem transformando a organização e estratégia do varejo, atribuindo-lhe mais poder é o processo de compreensão do comportamento do consumidor. Por possuírem alta frequência de visitas, os supermercados são capazes de conhecer profundamente seu consumidor, se tornando laboratórios cada vez mais atrativos para os fabricantes que desejam testar e oferecer sua linha de produtos cada vez mais diversificada (ABRAS, 2006).

Nos últimos anos, os supermercados vêm passando por profundas mudanças, que exigem um novo direcionamento das empresas que atuam nesta empolgante e desafiadora atividade, deste ou daquele lado do balcão (MOURA 2004).

Já segundo PARENTE (2000), na última década do século XX, o varejo brasileiro passou por uma modificação dramática pelo fato das grandes empresas varejistas globais ampliarem sua participação no mercado brasileiro, trazendo novas técnicas de gestão, acirrando a concorrência no mercado, resultando em rápido processo evolutivo os classificando como uma “*nova espécie varejista*” que conseguirá sobreviver no século XXI.

O que conseguimos observar, é que a partir do Plano Real e da internacionalização do setor supermercadista, diversas empresas que operam ao longo de uma mesma cadeia de valor agregado começam a possuir maiores relacionamentos, e estabelecer processos de parceria para maximizar vendas. O desenvolvimento de novas tecnologias de processamentos e transmissão de dados vem estabelecendo mudanças radicais nas práticas de negócios entre empresas (ABRAS, 2006).

Absorvendo essa necessidade do mercado, o canal varejista de supermercados, passou a controlar e estabelecer um elo de mais influência e importância para o consumidor final, de acordo com Toledo, Neves e Machado (1997) entre o fabricante e varejista existem diversas forças que impactam o balanceamento do poder, o qual já pendeu mais para o lado do primeiro, tendo diminuído com o tempo. Atualmente a situação está se revertendo com o aumento de poder da rede varejista.

O que se percebe é que através de um padrão de qualidade de serviços oferecidos, os varejos, estão cada vez mais estabelecendo imagem própria no mercado potencializando e consolidando-se como marca para o consumidor, que o reconhece como bom fornecedor, deixando muitas vezes para decidir o que comprar no ponto de venda devido à variedade de produtos e preços oferecidos (ABRAS, 2006).

Rosenbloom (2002) argumenta que apenas na década de 90 os varejistas passaram a ser orientados mais pelo mercado, do que pelos fornecedores, passando então adotar ferramentas de marketing para aumentar seus lucros e satisfazer seus clientes, viabilizando a

utilização de novas práticas comerciais tais como: venda de espaço no ponto de venda, proliferação de taxas cobradas dos fornecedores, rígidos prazos de entrega e de manutenção de preço, entre outros, fazendo com que o varejo passasse a ser o controlador do relacionamento com a indústria.

Mais uma confirmação dessa tendência foi à pesquisa realizada em 1860 lojas de super e hiper mercado no Brasil, com o objetivo de identificar qual o comportamento do consumidor no ponto de venda, garantindo a mesma que 85% (oitenta e cinco por cento) das compras feitas pelo consumidor são decididas no ponto de venda. (POPAI, 1998).

Segundo Miranda (1997 p. 170) “*as empresas mais bem orientadas passam a encarar e tratar o revendedor não apenas como um cliente ou participante do mercado, mas como um componente fundamental da sua própria equipe*”.

Com essa crescente concentração do poder de compras no canal de distribuição, surge e consolida-se cada vez mais nas indústrias brasileiras o conceito de *Trade Marketing*, que tem como objetivo principal levar para o ponto de venda toda estratégia mercadológica da indústria, focada no comportamento do consumidor final, estabelecendo assim maiores relações entre fabricantes e canais de vendas (ALVAREZ 2007).

O *Trade Marketing* dentro das indústrias brasileiras está concentrado em atender as necessidades do varejo, e gerar através de parcerias, demandas de vendas com táticas que agreguem valor ao tomador da decisão de compra, de forma a desenvolver relacionamento com os consumidores, fortalecendo a marca da indústria e varejo através da proximidade do cliente (ALVAREZ 2007).

Bridgewater e Egan (2001) afirmam que nos últimos anos, os varejistas têm aprimorado suas atividades de marketing adquirindo maior conhecimento sobre seus consumidores. Por meio do uso do banco de dados permeados de informações sobre a cesta de compras dos consumidores e da aplicação desse conhecimento em suas estratégias (compras, sortimento, preço, promoção e alocação dos produtos nas gôndolas).

De outro lado, a indústria, grande investidora em marketing, possui o conhecimento através de pesquisas quantitativas e qualitativas sobre os desejos e necessidades dos produtos desenvolvidos ou a serem vendidas através do varejo para o consumidor final (ECR BRASIL 2005).

Para isso, o *Trade Marketing* na indústria tem se preocupado em oferecer ao canal varejista mix de produtos, exposição, promoção e ambientação eficientes ao seu público alvo, estabelecendo com seus maiores e principais clientes processos de gerenciamento por categorias, uma ferramenta ECR (ECR BRASIL 2005).

## **2.2. O ECR - *The Efficient Consumer Response*.**

Criado em 1992, por líderes da indústria de alimentos e do setor de distribuição, o *The efficient consumer response working group* tinha como objetivo analisar a cadeia de valor: fornecedores, distribuidores e consumidores, para determinar as melhorias em custos e serviços que poderiam ser obtidas a partir de mudanças em tecnologias e práticas de gestão. Esse grupo agregou os conhecimentos já desenvolvidos pelo *Quick Response*, que havia sido constituído pela indústria de bens de consumo (SILVA, 1999; SILVA E FISCHMANN, 1999).

O resultado foi o surgimento do ECR - *Efficient Consumer Response* - ou Resposta Eficiente ao Consumidor que surgiu como resposta às inúmeras mudanças impostas à indústria supermercadista, entre elas o aumento da competição no setor com a criação de formatos alternativos de varejo (Clubes de compras, Supercenters, entre outras); margens reduzidas; alterações demográficas, estilos de vida e de padrões de demanda dos consumidores. A indústria também reconheceu sua ineficiência, com estoques excessivos, informações inexatas e atividades administrativas desnecessárias (WHIPPLE, 1999).

Para Parente (2000), O ECR tem o objetivo de melhorar o desempenho de toda cadeia de abastecimento, reduzindo custos ao mesmo tempo em que agrega valor para o consumidor mediante melhores serviços e produtos. Representa um esforço conjunto entre fabricantes e varejistas para identificar oportunidades de melhores práticas comerciais e no

uso de novas tecnologias; é um conceito de negócios no qual indústrias e varejos trabalham em parceria alinhando planejamentos e atividades administrativas, para melhorar a eficiência da cadeia de abastecimento, possibilitando oferecer ao consumidor final maior valor agregado, com o grande objetivo de fidelizá-lo à marca, da indústria e varejo respectivamente.

O objetivo é aumentar o valor dos produtos e serviços para os consumidores, assegurando a permanência e crescimento de sua participação no mercado (CHAN, 1999). Informação acurada e produtos de alta qualidade fluem, com o apoio de sistemas eletrônicos, entre a linha de manufatura e os *check-outs* com um mínimo de degradação ou interrupção dentro e entre os parceiros comerciais (SVENSON, 2002).

As empresas que incorporam as estratégias, processos, tecnologias e métodos do ECR tornam-se mais eficientes no reposicionamento de mercadorias, focadas na real demanda dos consumidores, promovendo, portanto a redução de estoques, custos operacionais e administrativos desnecessários (DUTTON, 1993).

Isso se tornou possível por meio dos esforços direcionados às iniciativas abrangentes de todos os setores envolvidos na eliminação de erros, desperdícios, redundâncias e custo por intermediário de alianças estratégicas e operacionais, e a utilização de novas estratégias de gestão voltadas à integração de seus agentes (EAN BRASIL, 1996).

Para estruturar e operacionalizar o ECR é necessária uma série de princípios-chave entre os parceiros, indústria e varejo, envolvidos como: propiciar maior valor ao consumidor final; construir o relacionamento “ganha-ganha”; desenvolver informações exatas e rápidas; maximizar a agregação de valor nos processos; e desenvolver um sistema de recompensa eficiente e consistente com o desempenho dos indivíduos (KAHN, 1997).

Entretanto aspectos como: disseminação do ECR nas empresas, envolvimento e incentivo da alta administração, comprometimento e liderança dos membros da organização, alinhamento das pessoas e da cultura das empresas à filosofia da negociação, adequação da tecnologia de transformação de dados são também indispensáveis na implantação do processo, sendo de extrema importância o estabelecimento de indicadores de desempenho para obter um conjunto balanceado das práticas implantadas, resultando na existência de benefícios para todos os agentes primários de distribuição listados no quadro 5.

**Quadro 5 - Benefícios do ECR para cadeia de suprimentos**

<b>Consumidores</b>	Maior sortimento de produtos Facilidade de encontrar todos os produtos Produtos mais frescos e de melhor qualidade Produtos a preço mais justos
<b>Varejistas</b>	Melhor mix de produtos Redução dos níveis de estoque Redução de itens de falta Melhor conhecimento do consumidor Redução do tempo de abastecimento Redução dos custos operacionais Redução de custos de transação
<b>Indústrias e Atacadistas</b>	Redução dos níveis de estoque Melhor conhecimento do consumidor Maior eficiência no reabastecimento Maior eficiência nos lançamentos de produtos e promoções Melhor relacionamento com o varejista Redução dos custos operacionais Redução dos custos de transação

Fonte: Kurt Salmon (1993 p.105)

Observando o quadro 5, verificamos que indústria, varejo e consumidores ganham melhores condições de trabalho e eficiência em seus processos, porém o maior dos benefícios do ECR, tanto para o consumidor como varejo ou indústria, é o de obterem mixes de produtos mais adequados.

Svenson (2002) acredita que o ECR está estruturado em quatro pilares principais:

- **Sortimento eficiente**

Tem como objetivo que o varejo possa oferecer itens certos para lojas com perfis de classe social condizente, alinhando e otimizando a produtividade dos estoques, número de produtos oferecidos pela loja, bem como o espaço nas gôndolas, reduzindo a falta de mercadorias, visando um incremento na satisfação do consumidor e na rentabilidade. A principal ferramenta do sortimento eficiente é o gerenciamento por categorias.

- **Promoção eficiente**

Tem como principal objetivo alinhar o sistema promocional de vendas da indústria e varejo para potencializar as vendas ao consumidor final. A promoção eficiente assegura que o foco para as atividades de promoções dos produtores está em vender para os consumidores ao invés de estar dirigida para os varejistas (JONSON, 1999).

- **Introdução eficiente de produtos**

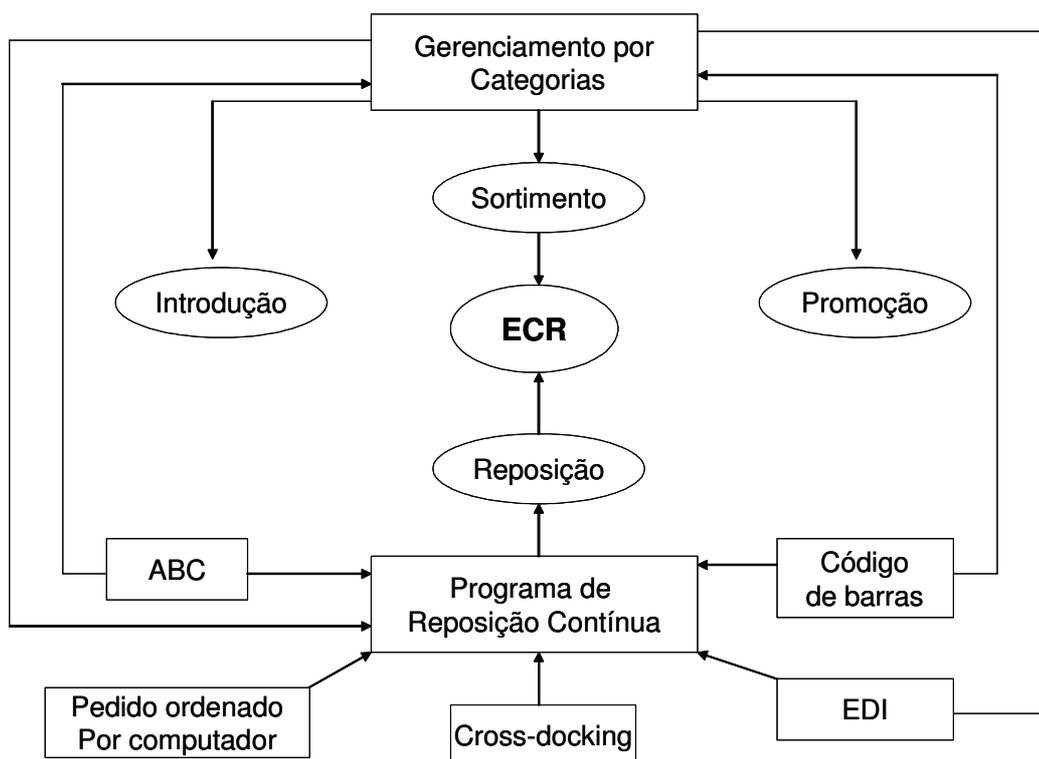
É a maximização da eficácia do desenvolvimento de novos produtos e atividades de introdução; é a habilidade para comercializar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades altamente voláteis dos consumidores e que proverá uma vantagem competitiva sustentável (JOHSON, 1999). A base para o sucesso deste objetivo consiste na implantação da gestão de categorias, onde o produtor e o varejista trabalham em conjunto, compartilhando informações e decisões sobre o sortimento do produto, com o fim de otimizá-lo.

- **Reposição eficiente**

Otimização do tempo e custo do sistema de reposição de mercadorias no ponto de venda, através do fluxo de informações e demanda de reposição via troca de informações eletrônicas entre indústria e varejo, desde a venda no caixa até as operações nos depósitos dos produtores, de maneira que permita sincronizar a entrega dos produtos de forma contínua de acordo com as necessidades do consumidor.

Esses pilares estão baseados por mais dois processos: o gerenciamento por categorias e o programa de reposição contínua, que são viabilizados por outras tecnologias, como o código de barras, EDI, pedido ordenado por computador, *cross-docking* e custeio baseado em atividades, conforme figura 1:

**Figura 1 - Fatores e relacionamento do ECR**



Fonte: Kurnia et al. (1998 p. 56).

### 2.2.1. Gerenciamento por Categorias (GC)

Processo colaborativo entre o fabricante e o distribuidor para o gerenciamento de produtos como se fossem unidades estratégicas de negócios (UEN's). O responsável por uma determinada categoria é o responsável por decisões sobre o mix de produtos, níveis de estoque, alocação de espaço em lojas, promoções e compras.

Nesse processo geralmente emprega-se também o uso do EDI, Código de barras e Scanners para capturar a informação dos consumidores em cada categoria baseado nos dados de vendas e distribuir a mesma entre os parceiros no negócio (KURNIA et al., 1998).

Podem-se citar como vantagens do uso do GC:

- A melhor compreensão do comportamento do consumidor;
- Permitir ao varejista um diferencial frente à concorrência quando oferece um maior valor ao consumidor;
- Criar maior eficiência no uso dos recursos;
- Possibilitar uma reação mais rápida às mudanças de demanda (BENING, 1999).

### **2.2.2. Programa de Reposição Contínua (CPR)**

Tem como iniciativa a reposição eficiente. O CPR é definido como a prática de parceria entre os membros do canal de distribuição que mudaram o processo de reposição tradicional onde o varejista compra conforme sua necessidade para um determinado período baseado na demanda do consumidor. Desse modo o CPR transfere a responsabilidade de reposição de estoques do varejista para o produtor (KURNIA et al., 1998).

### **2.2.3. Tecnologias viabilizadoras**

De acordo com conselho executivo do ECR Europa (COOPERS; LYBRAND, 1996), uma das prioridades do ECR são as tecnologias viabilizadoras, compostas de: Troca Eletrônica de Dados (EDI), Transferência Eletrônica de Fundos (EFT), Codificação de Produtos, Manutenção do Banco de Dados e Custeio Baseado em Atividades (ABC). Porém essas tecnologias só são colocadas em prática se fabricantes e varejistas trabalharem em parceria, com relações “ganha-ganha” analisando a cadeia de forma completa, redefinindo a maneira de atuar, em que os objetivos comuns de melhora dos participantes, impulsionarão a otimização e alinhamento dos processos e estratégias. Segundo Kurnia et al. (1998) as principais tecnologias que viabilizam o ECR são:

### **2.2.4. Código de barras**

O código de barras é uma representação gráfica de dígitos e letras, construídos a partir de algoritmos de codificação, denominados simbologias (ABML, 1998). Através da leitura ótica do código de barras os supermercados podem obter diversas informações de compra e venda desses produtos, obtendo assim histórico sobre estoque, frequência de compras de cada tipo de produto auxiliando o administrador na tomada de decisão.

### **2.2.5. *Electronic Data Interchange (EDI)***

Troca eletrônica de dados, onde processos e documentos comerciais e/ou financeiros são trocados através de acesso remoto, ou seja, o pedido de compra de produtos e envio de nota fiscal eletrônico. Os principais objetivos atingidos com implantação do EDI são, segundo a EAN Brasil (1996): redução de custo, agilidade, eliminação de erros e aumento da produtividade.

### **2.2.6. Pedido ordenado por computador (*Computer – Aided Ordering – CAO*)**

Sistema do varejo que automaticamente gera ordens de reposição quando os inventários atingem níveis pré-determinados. O sistema mantém um rastro do nível de todos os artigos do inventário e faz ajustes necessários quando as vendas ou reabastecimento acontecerem.

### **2.2.7. *Cross-Docking* e entrega direta em loja**

Para o ECR geralmente existem duas formas de distribuição: a Entrega direta em Loja (DSD) e o *Cross-Docking*. Na Entrega Direta em Loja (DSD), às mercadorias são entregues diretamente nas lojas, ou seja, a mercadoria comprada, sai da fábrica, centro de distribuição ou depósito do fabricante para ser entregue diretamente nas lojas onde serão oferecidas ao consumidor. Já no *Cross-Docking* a mercadoria comprada pelo varejo é entregue em um depósito ou centro de distribuição do mesmo, e depois é remanejada para as lojas permanecendo o tempo mínimo necessário. (ZINN, 1998).

### **2.2.8. Custeio baseado em atividades**

É uma ferramenta básica para minimizar as atividades que não agregam valor ao consumidor final e possam reduzir custos tanto para o varejo quanto para indústria. É um procedimento que aloca os custos aos produtos e serviços (ATKINSON, 1995). O *Activity Based Management* (ABM) é uma ferramenta gerencial que utiliza a informação fornecida pelo ABC para melhorar a organização e a rentabilidade. O ABM inclui a busca pela execução mais eficiente de atividades, eliminando a necessidade de executar determinadas atividades que não agregam valor para os clientes, melhorando a escolha de mix de produto oferecido pelo varejo e desenvolvendo relacionamentos mais concisos entre clientes e fornecedores.

Ao longo da última década, o ECR tem-se expandido gradualmente aos outros continentes. O conceito está sendo aplicado na Europa, Ásia, Austrália, África e alguns países da América do Sul. No Brasil além das práticas ECR serem adotadas entre as principais

indústrias e varejos, principalmente de bens de consumo, também existe a Associação ECR Brasil.

### **2.3. Gerenciamento por Categorias**

Bowersox e Cooper (1996) destacam que de acordo com a evolução do mercado, os ciclos de vida dos produtos diminuem, enquanto a concorrência se intensifica, havendo a necessidade da elevação dos custos para se manter um bom nível de serviço ao consumidor, pela disponibilização dos produtos no tempo e lugar exato.

Para Silva e Fischman (1999), a partir do momento em que os supermercados passam a utilizar as informações coletadas em seus terminais de ponto de vendas e repassam essas informações a seus fornecedores, o varejo visa juntamente com a indústria reorganizar o fluxo do suprimento, de acordo com que os clientes efetivamente compram e valorizam.

De acordo com Farina e Zylbersztajn (1998), observa-se uma crescente preocupação dos gestores, não apenas com a atividade empresarial exercida pela empresa e sua interface com seus fornecedores e consumidores, mas também em adotar novas posturas ao valorizar a aplicação da ciência e tecnologia nos negócios, assim como da qualidade da informação, gestão mais cooperativa e da coordenação nos processos de produção, distribuição, circulação e consumo.

Uma das ferramentas do ECR, relacionada ao pilar Sortimento Eficiente, o GC pode proporcionar uma adequada combinação de produtos na loja, aumento do giro de produtos e da rentabilidade das categorias de uma loja, bem como uma visão mais completa sobre o perfil e os hábitos de compra dos consumidores, o que é fundamental para o processo de diferenciação e posicionamento competitivo no mercado (ECR BRASIL 2001).

Para tanto, a sua implantação exige alto grau de parceria entre fornecedores e varejistas, envolvendo tecnologia de informação e, principalmente, uma mudança de comportamento das empresas varejistas. Em suma, o GC é um processo de parceria entre

varejista e fornecedor que consiste em definir categorias de produtos conforme a necessidade que atendam (ex: matinais, beleza, limpeza) e gerenciá-las como se fossem unidades estratégicas de negócios. Tem como objetivo aumentar as vendas e a lucratividade por meio de esforços para agregar maior valor ao consumidor final; ECR Brasil (2001).

Conforme Hutchins, (1997); Harris et al., (1999) o termo Gerenciamento por categorias (GC) surgiu em 1987, quando algumas empresas com Procter & Gamble e Coca Cola, começaram a substituir o modo de gestão por “marcas” para gestão de categorias de produtos, visando otimizar seus mixes.

King e Phumpiu, (1996); Horgat-Scott e Dapiram (1997) ECR Brasil, (1998) complementam que neste processo, produtos individuais de vários fornecedores são agrupados em categorias, que passam a ser gerenciada como unidades estratégicas de negócios, de forma que os consumidores percebam ser inter-relacionadas ou substituíveis na satisfação de suas necessidades.

Dib (1997) argumenta que para o setor supermercadista o GC pode ser considerado uma ferramenta que resulta na fidelização de seus consumidores com a criação de valor para seus clientes e um diferencial perante sua concorrência, onde o mesmo visa obter uma ótima composição das diversas categorias de produto da loja e da composição de produtos dentro da categoria, além da aquisição sobre o perfil e os hábitos de compra dos consumidores.

Para tanto o GC envolve a comunicação muito próxima e a cooperação entre as várias áreas funcionais tanto do varejista quanto de seus fornecedores (HOGARTH-SCOTT, 1999). Essa relação de parceria entre indústria e varejo é estabelecida a partir do momento em que o varejista não tendo total condição de gerenciar todas as suas categorias de forma eficiente, busca fazer alianças estratégicas.

Por sua vez as indústrias, profundas conhecedoras das suas categorias de produtos, possuem todas as informações de pesquisas de mercado e do consumidor específico de seus produtos e categorias, além de possuir e oferecer recursos analíticos e tecnológicos que o varejo não possui como: software de gerenciamento de espaço nas gôndolas, de promoção e de otimização de mercadorias (CATEGORY MANAGEMENT, 1995).

Dessa forma, o varejo pode se beneficiar pela utilização desses recursos, e a indústria, parceira envolvida no processo poderá ter um melhor entendimento do consumidor quanto ao seu hábito de compra, posicionamento e imagem da categoria de produtos (CATEGORY MANAGEMENT, 1995).

De acordo com a ECR Brasil (2001), para se implementar o processo de GC é necessário seguir alguns passos imprescindíveis que estarão descritos a seguir:

a. Preparação interna: alinhamento entre diretorias da indústria e do varejo para definirem uma equipe dedicada especificamente para o gerenciamento, organização da informação e tecnologia.

b. Seleção do capitão da categoria: envolve na escolha do varejo a indústria para gerenciar a categoria completa, incluindo marcas concorrentes, sendo ele o co-responsável junto com o varejista pelo monitoramento dos resultados. Nesse processo a indústria capitã da categoria pode apontar alguns problemas da categoria para o varejista, buscando convencê-lo das necessidades de adaptações, melhorias e mudanças na forma com este utiliza as ferramentas do GC. Ghisi (2001) idealiza que essa indústria deve, acima de tudo, atuar de forma a maximizar o desempenho da categoria e não defender o seu produto ou criticar os dos concorrentes diretos que atuam em uma mesma categoria. Caso isso ocorra, de acordo com o mesmo autor, pode haver um impacto negativo na própria relação de negócios, colocando em dúvida a credibilidade do trabalho em conjunto desenvolvido.

c. Definição do contrato de confidencialidade: oficialização legal da parceria entre indústria e varejo valorizando a ética e a imparcialidade. Neste momento a área e ou pessoa responsável pelo GC na indústria fica terminantemente proibido de compartilhar os dados de venda da categoria em questão com a área de vendas da indústria.

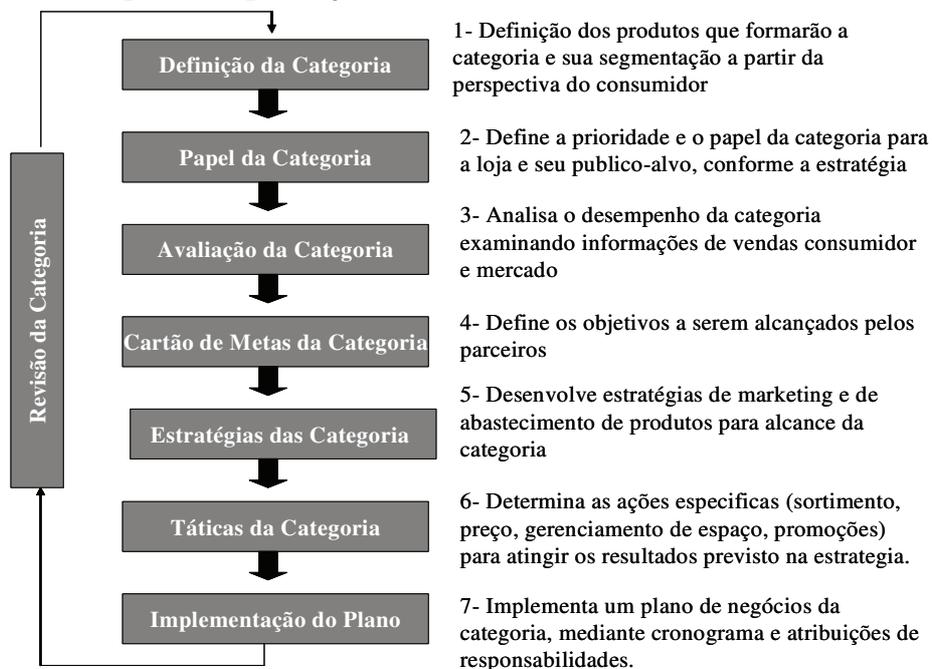
d. Reunião inicial: Tem o objetivo de traçar diretrizes entre os parceiros sobre a escolha da categoria a ser trabalhada, a estratégia associada e o cronograma de trabalho. Nessa reunião é compartilhada a expectativa, visão estratégica sobre a categoria e é definido conjuntamente o objetivo do plano.

Segundo o ECR Brasil (1998) e Rojo (2001) o GC está fundamentado em seis componentes-chaves:

- **Cartão de Metas:** Ferramentas estabelecidas para definir, medir e monitorar o desempenho da categoria gerenciada pela parceria em relação aos objetivos estabelecidos, abrangendo indicadores de desempenho com informações internas e externas;
- **Informática:** Está baseado no uso intensivo de tecnologia da informação visando o apoio das decisões, o planejamento, análise e controle de desempenho da categoria;
- **Capacitação da Organização:** Capacitar a organização para definir as funções dos gestores das categorias e o restante do organograma da empresa, envolvendo o comprometimento da alta diretoria da empresa, esclarecendo definições e responsabilidades, conhecimento da ferramenta a todos os envolvidos no processo, obtendo estrutura organizacional com apoio para análises de dados, orientação para resultados treinando toda equipe envolvida.
- **Parceria:** Está baseado em forte e efetiva parceria entre o varejista e fornecedores. Alguns varejistas obtêm o apoio de um fornecedor para ajudá-lo a gerenciar uma categoria. Conhecido como capitão da categoria, esse fornecedor compõe uma aliança com o varejista para ajudá-lo a obter informações sobre o consumidor e o mercado, visando melhorar o desempenho e o lucro potencial da categoria.
- **Estratégia:** A empresa deve buscar uma orientação de esforços para oferecer “valor” aos consumidores, o comprometimento da alta direção, o gerenciamento das categorias como unidades estratégicas de marketing, abastecimento e relacionamento com o fornecedor;
- **Processo:** O processo do negócio é um conjunto estruturado de atividades em etapas, projetado para o desenvolvimento e implementação de um plano de negócios de uma categoria.

A metodologia utilizada para implantação do plano está baseada em oito etapas seguindo os determinados fluxos conforme mostra figura 2:

**Figura 2 - Etapas de implantação do GC**



Fonte: ECR Brasil (1998).

Nota-se na figura 2 que cada etapa é independente, porém complementar ao processo. Na definição e papel da categoria varejo e indústria se integram em pesquisas do consumidor e seu comportamento na loja, já na avaliação observa-se à integração de indicadores de vendas e mercado que juntamente com as pesquisas de consumidores irão estabelecer as metas e estratégias da categoria, que resultarão nas elaborações das táticas principalmente de sortimento e exposição. O próximo passo é a implementação das táticas e avaliação dos resultados que apontarão fortalezas e oportunidades de melhoria para o processo. Finalizada os setes passos observamos o passo oito que se chama revisão da categoria, ou seja, detectados fortalezas e oportunidades, o processo se renova e atualiza iniciando do passo avaliação.

De acordo com o ECR Brasil (2001), não é necessário o cumprimento desses oito passos para realização de um processo de GC, pois a realidade organizacional é diferente

entre as empresas envolvidas, sendo prioritário avaliar o nível de profundidade, investimento e tempo, que são variáveis do processo.

Além disso, como a realização do processo entre parceiros comerciais é uma decisão estratégica, é necessário que mudanças e atitudes de trabalho aconteçam, começando com a comunicação entre os parceiros, preparação de toda equipe, disponibilidade de informações de dados de venda e de mercado, receptividade a sugestão e críticas, bem como a confiança ao processo e parceiro (ECR BRASIL 2001).

Desta forma só se garante a consolidação dessa ferramenta se há forte comprometimento entre as empresas, relacionamento de confiança e transparência, definição de uma liderança do processo, definição de uma equipe multifuncional com a participação de todas as pessoas e áreas envolvidas na implementação do processo, com intensa troca de informações entre as empresas, investimento em pesquisa com o consumidor e tecnologia de informação e, principalmente, a adequação de um plano de gerenciamento conforme a realidade de cada loja (ECR BRASIL 2001).

Com a implementação dessa ferramenta esperam-se alguns benefícios como retorno nas ações promocionais por meio de um calendário mais eficiente e adequado à realidade do supermercado e consumidor, aumento da satisfação do consumidor pela oferta do mix de produtos mais adequado, facilitando a compra através do desenvolvimento de exposição levando em consideração o consumo e hábito de compra no local e incremento nas vendas da categoria como um todo (ECR BRASIL 2001).

De acordo com ECR Brasil 2007, devido a aplicação das 8 etapas do processo serem morosas entre a parceria indústria e varejo, e a implementação do processo obter alto custo, muitas indústrias investiram em pesquisas em suas categorias de atuação, adquirindo amplo conhecimento sobre o processo de decisão de compra de cada categoria em diversos tipos de ponto de venda, propiciando a implementação do processo em mais varejos de forma mais simplificada inferindo em menor tempo de implementação do processo, fazendo com que o comitê de GC da ECR Brasil publicasse um novo manual de GC com uma metodologia simplificada ilustrada no quadro 6.

**Quadro 6 - Etapas de implantação do GC simplificado**

Avaliação	Recomendação	Implementação	Acompanhamento
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pré-requisitos para varejo e indústria</li> <li>•Mapeamento de oportunidade – Quantitativo e Qualitativo</li> </ul>		
Recomendação	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recomendação das táticas para o lojista               <ul style="list-style-type: none"> <li>•Sortimento e exposição (planograma)</li> <li>•Envolvimento dos tomadores de decisão</li> <li>•Ajustes na recomendação</li> </ul> </li> </ul>		
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Envolvimento e treinamento do pessoal da loja</li> <li>•Garantia de condições ideais para implementação do processo</li> <li>•Implementação de GC na loja</li> </ul>		
Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Monitoramento dos resultados na loja – Quantitativo e Qualitativo</li> <li>•Apresentação de resultados</li> </ul>		

Fonte: ECR Brasil (2007).

O que podemos observar no quadro 6 é que o processo de GC simplificado inicia-se do passo avaliação se comparamos o mesmo com a figura 2, isso devido indústria e varejo já possuírem conceitos bem definidos da categoria através de pesquisas compradas por institutos renomados que indicam qual o perfil de consumidor e qual o melhor papel da categoria a ser recomendado na loja.

### **2.3.1. Avaliação**

Nessa primeira etapa são analisados e avaliados se o varejo e indústria podem ter o processo de GC em parceria. Em caso positivo o fornecedor e varejo se aprofundam em análises de mercado, consumidor e categoria local, levantando oportunidades a serem desenvolvidas na fase da recomendação (ECR BRASIL 2007).

#### **2.3.1.1. Pré-requisitos para varejo e indústria**

É a avaliação se a cultura das empresas como seus recursos e área de informática atendem as expectativas para implementação de um processo de GC, além de preencher os

pré-requisitos básicos, também é necessário que varejista e fornecedor estejam cientes de suas responsabilidades, apresentado no quadro 7.

Observar-se também no mesmo quadro que se cultura, recursos, informática e responsabilidades não estiverem bem alinhados e definidos entre os parceiros o processo de GC não tem condições de se estabelecer e, muito menos de iniciar-se.

Para que o processo aconteça de forma uniforme o quadro ainda mostra parâmetros mínimos de recursos de informática e responsabilidades estabelecidas para implementação do processo.

**Quadro 7 – Pré-requisitos básicos e responsabilidades**

<b>Varejista</b>	<b>Fornecedor</b>
<b>Cultura</b>	
Empreendedorismo Comprometimento com o processo Disponibilidade de compartilhar informações	Imparcilidade. Comprometimento com processo. Foco no desempenho da categoria. Compromisso com prazos e resultados
<b>Recursos</b>	
Responsável pelo processo com poder de decisão Informática Responsável pelo fornecimento de dados.	Pesquisa de árvore de decisão da categoria. Informações de mercado regionalizadas. Pesquisas de atitudes com shopper. Equipe dedicada a GC.
<b>Informática</b>	
<b>Mínimo</b>	
Vendas em volume Faturamento (por loja e SKU)	Capacidade para processar as informações do varejo Software de gerenciamento de espaço.
<b>Ideal</b>	
Estoque Lucro Margem	Sistema de gestão das táticas: Sortimento, exposição, preço e promoção
<b>Responsabilidades</b>	
Compartilhar informações com industria	Analisar os dados do varejo
<b>Mínimo</b>	Entender o papel da categoria para o varejo
Vendas em volume (por loja e SKU) Faturamento (por loja e SKU)	Comparar com dados de mercado Mapear oportunidades para as táticas
<b>Complementares</b>	
Estoque Lucro Margem Concorrência	

Fonte: ECR Brasil (2007).

### 2.3.1.2. Mapeamento de Oportunidade: Qualitativo

De acordo com ECR Brasil (2007), concluída a pré-avaliação, inicia-se a avaliação qualitativa. Nesta fase o visual da loja é analisado para identificar e mapear as oportunidades. Não existindo um processo estruturado para realizar essa observação e análise, sendo imprescindível o uso da visão crítica e a busca de oportunidades de melhoria. O quadro 8 aborda os principais aspectos sobre essa fase.

**Quadro 8 – Avaliação qualitativa**

<b>Varejista</b>	<b>Fornecedor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permissão para realização do mapeamento de perfil da loja.</li> <li>• Fornecimento de informações de diferencial competitivo e concorrência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação do tipo de loja (pequeno, médio varejo; alimentar, farmácia, loja de conveniência etc)</li> <li>• Abastecimento pela indústria.</li> <li>• Mapeamento do perfil do comprador da loja (sócio demográfico, comportamento de compra, etc)</li> <li>• Mapeamento visual da apresentação dos produtos na gôndola para identificação de oportunidades</li> </ul>

Fonte: ECR Brasil (2007).

O quadro 8 nos mostra que o varejo deve flexibilizar e disponibilizar informações e que o fornecedor levante dados fazendo uma espécie de raio-x da loja, seus processos atrelados a categoria de forma a se tornarem oportunidades para serem avaliadas e implementadas no processo.

### **2.3.1.3. Mapeamento de oportunidade: Quantitativa**

De acordo com o ECR Brasil (2007) na avaliação quantitativa, é realizada a comparação das informações enviadas pelo varejo ao mercado da categoria gerenciada. Sendo necessário coletar as seguintes informações:

- Conhecimento da categoria: necessidade do consumidor, função da categoria, árvore de decisão, é o resultado do investimento em pesquisas que a indústria realiza para conhecer todas as características de consumo e compra da categoria que nortearão o processo de GC.
- Dados de mercado: os dados de mercado devem estar de acordo com a região e o tamanho da loja em análise, o fornecedor coleta o dados da evolução do mercado para o setor da categoria analisada e a quantidade de unidades vendidas (venda-volume) do ano móvel em questão.
- Dados internos de desempenho da loja: A loja fornece informações de venda-volume do último bimestre por produto da categoria a ser analisada

### **2.3.2. Recomendação das táticas**

Essa etapa do processo consiste na elaboração de planos e recomendações baseada na avaliação da categoria a serem implementadas na loja.

#### **2.3.2.1. Sortimento e Exposição**

Sortimento é a proposta de inclusão, manutenção e exclusão de produtos a serem oferecidos aos clientes da loja, enfatiza-se que o sortimento da loja é dinâmico, mudando ao longo do tempo com vistas a acompanhar a evolução das necessidades, desejos e preferências do consumidor.

Para que isso aconteça é analisado o desempenho de cada item e categoria, incluindo novos produtos e excluindo outros. Esse processo de inclusão e exclusão segue critérios objetivos considerando, como por exemplo, elementos como o desempenho de vendas atual, estimativas de venda e margem de produtos que serão introduzidos, seu impacto sobre as vendas da categoria, o tipo de apoio oferecido pelo fornecedor e qual produto o novo item estará substituindo (ECR BRASIL 2007).

Já para avaliação dos itens a serem excluídos do sortimento é o estabelecimento de indicadores mínimos de desempenho: produtos que não atingirem os níveis mínimos passam por uma análise criteriosa, buscando as razões de seu desempenho fraco e estabelecendo que ações serão tomadas (para melhorar o desempenho o para descontinuar o produto) (ECR BRASIL 2007).

A proposta de sortimento da categoria é realizada pelo fornecedor e validada pelo varejo. Assim que o varejo valida a proposta de sortimento para a loja é realizada a etapa exposição, que consiste em analisar o melhor local da loja para a categoria e disponibilização dos produtos nas gôndolas (ECR BRASIL 2007).

È importante na etapa da exposição que a categoria esteja exposta na loja de acordo com a árvore de decisão do comprador e com outras categorias que possam ser complementares, como por exemplo, refrigerantes e salgadinhos estarem expostos juntos. Apesar de serem categorias independentes são complementares. Pesquisas realizadas pela *Sense Envirossel* (2003) mostram que 57% (cinquenta e sete por cento) dos consumidores que compram refrigerantes possuem o hábito de comprar salgadinhos como acompanhamento.

Outro requisito fundamental na etapa exposição é disponibilização dos produtos na gôndola, uma vez definido o sortimento, é de fundamental importância oferecer um balanceamento de espaço para produtos de maior giro, para evitar a falta desses produtos na gôndola. Dessa forma o gerenciamento de espaço na gôndola é definido pelo volume de vendas de cada item, ou seja, produtos com mais venda maior espaço, produtos com menos venda menor espaço (ECR BRASIL 2007).

### 2.3.3. Implementação

É a etapa de colocar em prática todos os planos discutidos.

#### 2.3.3.1. Envolvimento dos tomadores de decisão.

É nesse momento em que a indústria propõe ao varejo as táticas de sortimento e exposição eficiente no ponto de venda e o varejo decide o que será realizado ou não. É muito importante que tanto indústria quanto varejo estejam cientes de suas responsabilidades, expostas no quadro 9, para que as decisões possam ser tomadas com segurança e objetividade (ECR BRASIL 2007).

**Quadro 9 – Responsabilidades na etapa de recomendação dos parceiros**

Varejista	Fornecedor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir a participação dos tomadores de decisão de cada seção do processo.</li> <li>• Garantir o comprometimento com o processo a ser implementado.</li> <li>• Desvincular a recomendação de GC da relação comercial com fornecedores.</li> <li>• Sugerir os ajustes necessários nas táticas de recomendações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendar reunião para apresentação</li> <li>• Mostrar a lógica utilizada para definição das táticas para cada categoria, com o seguinte fluxo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento da categoria;</li> <li>• Comparativo com o mercado.</li> </ul> </li> <li>• Assegurar que a recomendação das táticas estejam alinhadas as necessidades e ao perfil do cliente.</li> <li>• Realizar os ajustes necessário nas táticas recomendadas.</li> </ul>

Fonte: ECR Brasil (2007).

De acordo com o quadro 9, as responsabilidades na etapa de recomendação dos parceiros propõem que varejistas e fornecedores assegurem todos os tópicos com a finalidade de dar andamento ao processo.

### 2.3.3.2. Implementação na loja

Nessa fase é de suma importância a participação e o envolvimento dos funcionários da loja, que são treinados com todo o conceito de GC e etapas do processo. Por isso, os papéis e responsabilidades de cada empresa devem ser definidos com antecedência, evitando desentendimentos e desgastes na equipe, conforme quadro 10.

**Quadro 10 – Maneiras de garantir condições ideais do processo de GC**

Varejista	Fornecedor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortimento               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprar os itens incluídos no sortimento sugerido.</li> <li>• Finalizar os estoques dos itens excluídos no período antes da implementação</li> <li>• Realizar atividades para termino dos estoques dos itens restantes.</li> </ul> </li>   <li>•Exposição               <ul style="list-style-type: none"> <li>•Disponibilizar equipe de loja para participar e ajudar na implementação.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar os recursos necessários para implementação adequada do processo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe de implementação dimensionada para a necessidade;</li> <li>• Impressão dos desenhos das gôndolas com os produtos e das táticas recomendadas;</li> <li>• Materiais de ambientação e sinalização (se disponível)</li> </ul> </li>   <li>• Verificar se as condições foram cumpridas pelo varejista</li> <li>• Agendar implementação da loja</li> </ul>

Fonte: ECR Brasil (2007).

Observa-se no quadro 10 quais as principais maneiras de se garantir a implementação do GC na loja depois de definido as táticas de sortimento e exposição.

O treinamento realizado pelo fornecedor para os funcionários do varejo envolvido no processo de GC, deve contemplar também os promotores de outros fornecedores responsáveis pela reposição dos produtos no dia a dia da loja, deve ser claro e objetivo reforçando junto das equipes as vantagens da implementação do processo, como crescimento da categoria, melhor desempenho de venda da loja e facilidades para reabastecimentos, utilizando linguagem simples e adequada, garantindo o envolvimento e comprometimento de todos (ECR BRASIL 2007).

De acordo com o ECR Brasil (2007), realizado o treinamento o fornecedor se prepara com o varejo e marca a data da implementação do processo de GC na loja. Recomenda-se que a implementação do processo seja realizada com a loja fechada ou se a loja estiver aberta em um dia de fluxo de vendas baixo. O quadro 11 ilustra quais são os passos de implementação de loja aberta ou fechada.

#### **Quadro 11 – Implementação de GC na loja (Passo a Passo)**

<b>Loja Aberta</b>	<b>Loja Fechada</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirar foto antes de iniciar a implementação;</li> <li>• Fazer limpeza, desabastecimento e abastecimento simultâneo.</li> <li>• Colocar e retirar preço simultaneamente.</li> <li>• Não desabastecer a gôndola por inteiro.</li> <li>• Não deixar caixas no chão.</li> <li>• Dispor os carrinhos de forma que não atrapalhe o fluxo.</li> <li>• Validar o desenho da gôndola perante o responsável da sessão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tirar foto antes de iniciar a implementação.</li> <li>• Desabastecer a gôndola, retirar preços.</li> <li>• Fazer a limpeza de gôndola.</li> <li>• Abastecer</li> <li>• Não deixar caixas no chão</li> <li>• Colocar preço.</li> <li>• Validar o desenho da gôndola perante o responsável da sessão</li> </ul>

Fonte: ECR Brasil (2007).

O quadro 11 garante que a implementação do processo seja de forma eficiente e eficaz sem atrapalhar o expediente dos funcionários ou fluxo dos clientes na loja, enfatizando por responsabilidades que a loja fechada é uma opção de implementação mais rápida.

#### **2.3.4. Monitoramento**

Esta fase propõe a avaliação dos resultados do processo de GC implementado na loja. De forma quantitativa e qualitativa levando em consideração o comportamento do consumidor, comportamento dos funcionários, mercado e região específica (ECR BRASIL 2007).

No monitoramento quantitativo o resultado deve ser feito após dois meses da implementação do GC na loja. O fornecedor realiza o primeiro monitoramento e apresenta os resultados ao varejista (ECR BRASIL 2007).

Para que os resultados possam ser apresentados, o varejista deve fornecer no mínimo os dados de volume e venda da categoria gerenciada. Já o fornecedor deve analisar comparativamente os dados do varejo com os indicadores definidos nas táticas de sortimento, confrontar crescimento e manter a atenção na definição dos períodos de comparação, sazonalidade e periodicidade dos dados, mapeando os sucessos e oportunidades de ajuste do processo (ECR BRASIL 2007).

Já o monitoramento qualitativo pode-se optar por fazer uma entrevista informal com os funcionários medindo assim subjetivamente a satisfação com a implementação do processo. Há fornecedores que nessa etapa fazem pesquisa com o comprador da categoria para cada vez mais estar satisfazendo suas necessidades (ECR BRASIL 2007).

Uma vez realizada a etapa de monitoramento varejo e indústria apontam novas oportunidades a serem implementadas na loja, depois de transformadas em estratégias e táticas a serem implementadas essas novas oportunidades serão acompanhadas por varejo e indústria (ECR BRASIL 2007).

Finalizando, o que podemos concluir com esse capítulo é que o ECR é uma busca incessante de respostas que entreguem melhores desempenhos quantitativos e qualitativos para as organizações. O GC é um processo novo que necessita de comprometimento, responsabilidades bem definidas e estabelecidas de maneira simples e implementável proporcionando aos parceiros maiores elos de informação e relacionamento e resultados.

## CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CASO

Esse capítulo é dedicado à aplicação de um estudo de caso adequado ao padrão de modelo lógico de nível organizacional com a metodologia simplificada de GC publicada pelo ECR Brasil em 2007 num supermercado compacto no nordeste brasileiro na categoria de refrigerados lácteos.

### 3.1. A Categoria de refrigerados lácteos

A categoria de refrigerados lácteos inicia-se com o aparecimento e história dos iogurtes. Uma das teorias data do período neolítico, entre 5.000 a 3.500 a.C., quando pastores passaram a se alimentar com o leite de animais domesticados. Armazenado em marmitas de barro, o leite ficava exposto às altas temperaturas do deserto, fermentava e virava um tipo de iogurte (DANONE, 2007).

Outra idéia sobre a origem do iogurte vem da Turquia. Lá o leite fresco era guardado em sacos feitos de pele de cabra. Transportados por camelos, os sacos em contato com o calor do corpo do animal favoreciam a produção de bactérias ácidas e transformavam o leite em iogurte (DANONE 2007).

Mas o iogurte difundiu-se por todo mundo depois que alguns estudos demonstraram que seu consumo trazia benefícios à saúde. Em 1890 o biólogo russo Llia Metchnikoff estudou as tribos das montanhas da Bulgária. Essas tribos apresentavam um alto índice de longevidade e tinham como componente básico da dieta o iogurte. Metchnikoff aprofundou-se nos estudos e conseguiu isolar um bacilo do iogurte, batizando-o de *Bacillus bulgaricus* (DANONE 2007).

Em 1919, o Espanhol Isaac Carasso começou a fabricar iogurte fresco em um pequeno galpão, colocando o nome da empresa de Danone onde as primeiras letras do seu nome pertenciam a seu filho, Daniel, unidas à palavra inglesa *one*, pois o menino era o primogênito (DANONE 2007).

Em 1923 o produto começou a ser comercializado em farmácias. O negócio prosperou pela Espanha e, em 1929, Daniel Carasso resolveu estabelecer a marca na França, montando uma fábrica em 1932. Daniel era judeu e com a vinda da Segunda guerra mundial, foi obrigado a se exilar nos Estados Unidos, onde fundou mais uma fábrica a Dannon Milk Products Inc. (DANONE 2007).

Em 1947 a Danone revolucionou o mercado ao introduzir os iogurtes aromatizados tendo como principal sabor em vendas, o de morango, a partir daí a Nestlé e outros fabricantes começaram a produzir os iogurtes e bebidas lácteas e diversificá-los quanto a sua origem, tipos e sabor dando origem aos *petit-suisse*, sobremesas lácteas e leites fermentados na década de 60 e 70 (DANONE 2007).

No Brasil o consumo e fabricação de iogurtes eram feitos pela Laticínios Poços de Caldas somente na versão natural. No ano de 1970 a mesma empresa estabeleceu uma parceria com a Danone, através da qual lançaram no Brasil o iogurte com polpa de frutas revolucionando os hábitos de consumo dos brasileiros, e obtendo sucesso imediato e vendas (DANONE, 2007).

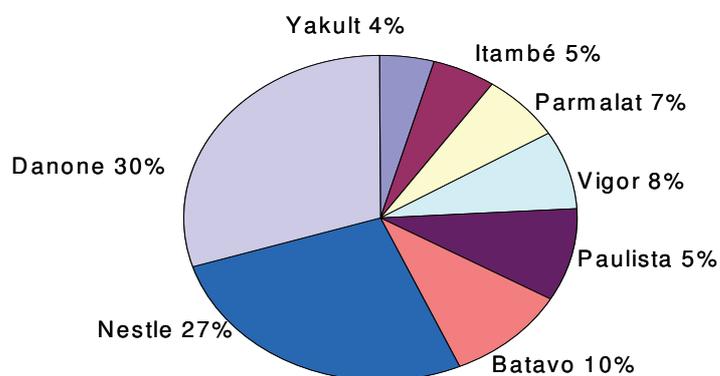
Nesta mesma década a Nestlé estabelece mais uma unidade de negócio no Brasil dando foco na produção de iogurtes. A partir daí a categoria começa a expandir na fabricação e inovação de produtos, novos fabricantes começam a surgir (NESTLÉ 2007).

Conforme a AC Nielsen (2007), a categoria está inserida na cesta “compra perecíveis” com crescimento anual de volume de 10,8% (dez vírgula oito por cento), possui quatro tipos de produtos sendo eles os iogurtes de diversos tipos, leites fermentados, *petit-suisse*, e sobremesas lácteas no qual 71,2% (setenta e um vírgula dois por cento) das vendas e volumes estão concentrado nos iogurtes. As regiões que mais consomem a categoria no Brasil são: a região sul, interior de SP e nordeste sendo responsável por 55,7% das vendas dos produtos. A categoria está mais presente no canal de supermercados.

A categoria de refrigerados lácteos possuem 8 grandes fabricantes no Brasil, que produzem em larga escala, ressalva alguns fabricantes regionais do país que possuem volume

considerável de produção de alguns produtos. O gráfico 1 revela o índice de vendas dos grandes fabricantes da categoria no Brasil (AC NIELSEN 2007)

**Gráfico 1 – Índice de vendas fabricante 2007**



Fonte: AC Nilsen (2007)

Observa-se no gráfico 1 que Nestlé e Danone dominam o mercado da categoria em valor 57% (cinquenta e sete por cento) seguidos de Batavo, Parmalat e Vigor que juntas fazem 25% (vinte e cinco por cento) Totalizando esses 5 fabricantes em valor correspondem a 82% (oitenta e dois por cento) do mercado da categoria de refrigerados lácteos.

De acordo com a *Sense Envirosell* (2004), na maior parte do tempo às mulheres de 30 a 39 anos casadas com famílias de 3,8 pessoas são as compradoras da categoria, com periodicidade de compra de quatro vezes no mês, sendo que 46,7% (quarenta e seis vírgula sete por cento) são voltadas a crianças de 5 a 10 anos, 37,2% (trinta e sete vírgula dois por cento) para seu próprio consumo e 16,1 % (dezesesseis vírgula um por cento) para a família como um todo.

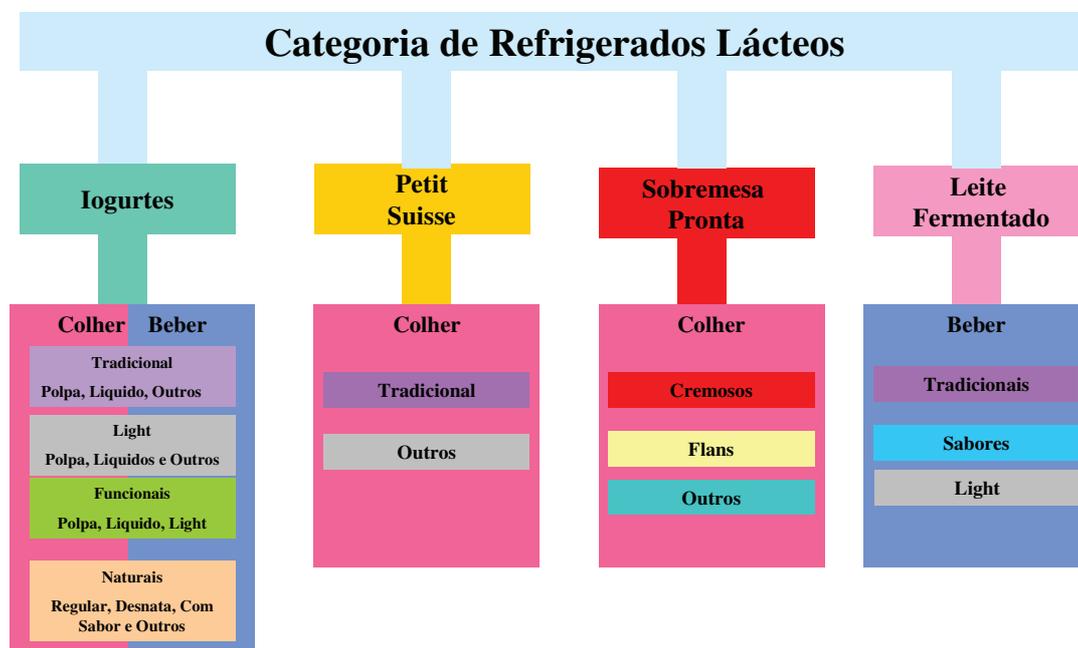
No entanto conforme dados de pesquisa efetuada pela *Latin Panel* (2004), a categoria de refrigerados lácteos é consumida na maior parte do tempo pela classe A, B, C, tendo um ticket médio de compra mês de R\$ 8,23 (Oito Reais e vinte e três centavos) sendo considerada pelos consumidores uma categoria saudável e nutritiva, porém não essencial. Dados da pesquisa revelam que se a família ou mulher compradora tiver que cortar custos no orçamento alimentar, essa categoria é uma forte candidata, fazendo com que a mesma se torne uma categoria de compra por impulso tendo como papel definido no ponto de venda o de rotina.

Geralmente é uma das 20 principais categorias em vendas dentro de um varejo podendo ou não variar conforme região, classe social entre outros. Tem validade em média de 40 dias corridos, possui muitas variedades de produtos e um alto índice de inovação e renovação dos mesmos. Tem espaço limitado nas lojas por ser refrigerada e geralmente divide espaço com outras categorias. Os grandes fornecedores possuem promotores de reposição nas lojas para melhor abastecer os produtos (NESTLÉ, 2006).

Na maior parte dos varejos a categoria é classificada de maneira simples sem o conhecimento do hábito de compra seguindo somente a classificação dos produtos perante seus sistemas de cadastramento e compra conforme figura 3 (NESTLÉ, 2006).

Nota-se também na figura 3 que podemos classificar a categoria em quatro grandes grupos de produtos: os iogurtes, *petit-suisse*, sobremesas lácteas e leites fermentados, onde estes estão destrinchados em outros grupos de produtos semelhantes, como por exemplo, em iogurtes que possui quatro subgrupos de produtos: tradicional, *light*, funcionais e naturais podendo cada subgrupo ter produtos com embalagens para beber ou para comer de colher (NESTLÉ 2007).

Figura 3 – Classificação mercadológica do varejo para categoria



Fonte: Nestlé (2006)

Pesquisa realizada com a *Sense Envirocell* (2004) mostra que os consumidores e compradores da categoria enxergam como uma necessidade de alimentação do dia a dia, que trazem benefícios como nutrição, praticidade e prazer, definindo a categoria em quatro tipos de produtos diferentes que podem ou não ser consumidos em ocasiões diversas, e que podem ser trocados entre grupos ou não no momento da compra conforme quadro 12.

É importante perceber no quadro 12 que para o comprador e consumidor o maior produto concorrente da categoria de refrigerados lácteos pertence à categoria de lácteos, o achocolatado pronto para beber (NESTLÉ, 2007).

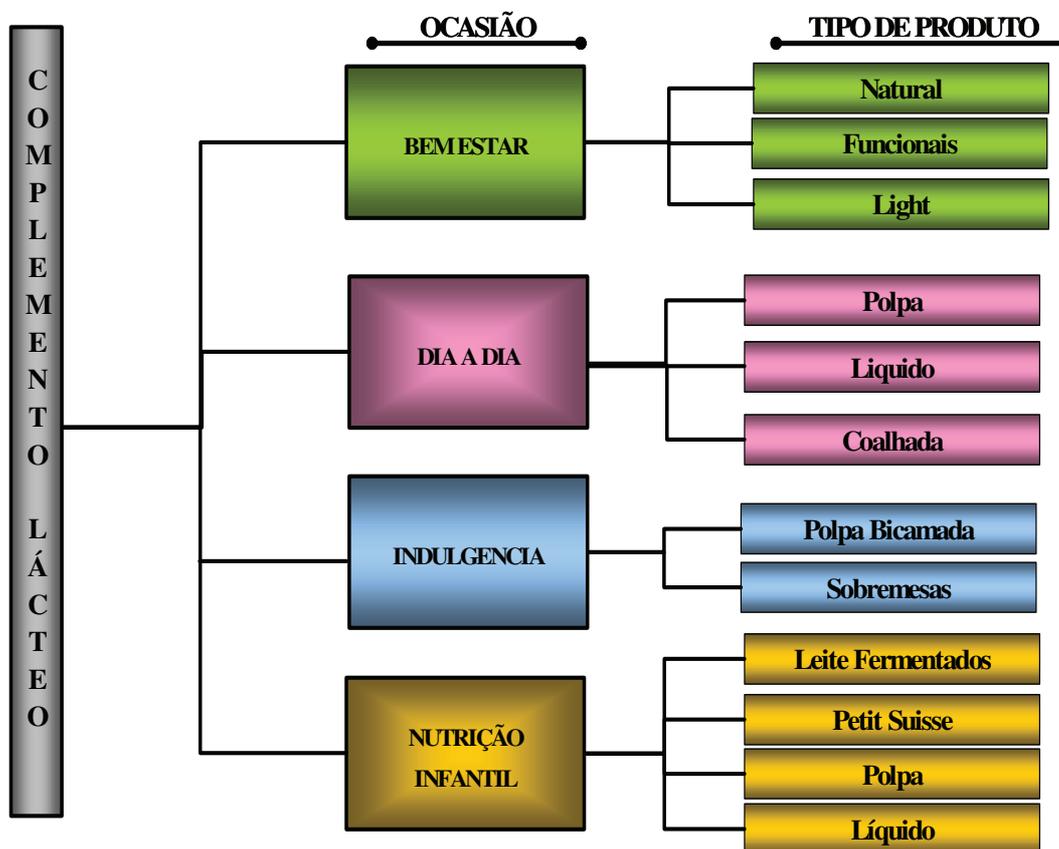
**Quadro 12 – Entendimento do comprador na categoria**

PRODUTO	SITUAÇÃO DE CONSUMO	BENEFÍCIOS	SUBSTITUÍDO POR
<b>IOGURTE</b>	Café da manhã, e todas as outras ocasiões	Alimento completo: tem proteínas, cálcio, vitaminas, fibra Prático Leve Auxilia a digestão Regula a flora intestinal Enriquece o café da manhã ou o substitui	Leite, principalmente. Achocolatados, secundariamente. Alimentam mais que o leite e achocolatados
<b>LEITE FERMENTADO</b>	Café da manhã ou Lanche	Regularizador da flora intestinal Mais complemento que alimento: não tem vitaminas ou valor nutricional Saudável Acompanha alimentos sólidos no lanche	Leite, iogurte, Toddynho no café da manhã Suco, Toddynho, sorvete, pudim, biscoito recheado no lanche Nada na função intestinal
<b>PETT SUISSE</b>	Lanche Sobremesa	Complemento saudável e prático Tem quase a nutrição do iogurte (alimento) com a consistência e sabor da sobremesa (prazer) Não mata a fome mas sustenta nos intervalos. Passatempo de criança	Iogurte, Toddynho, leite fermentado, sobremesa láctea, frutas, biscoitos
<b>SOBREMESA LÁCTEA</b>	Sobremesa	Mais prazer que nutrição Mais saudável que outras sobremesas Prática Vem na medida certa	Doces em geral Biscoito com geléia Barra de cereal Sorvete Frutas Bolo

Fonte: Sense Envirocell (2004).

Ainda de acordo com a *Sense Envirocell* (2004), além do consumidor/comprador enxergar a categoria com quatro tipos de produtos, o mesmo consegue também identificar sub-grupos de produtos conforme, ocasião e origem resultando a pesquisa na árvore de decisão de compra da categoria em específico conforme figura 4.

Figura 4 – Árvore de decisão do comprador da categoria.



Fonte: Envirocell (2004).

Para se definir a árvore de decisão de compra da categoria de refrigerados lácteos a *Sense Envirocell* (2004) procurou conhecer, em profundidade, o perfil, os aspectos comportamentais e atitudes do comprador da categoria de refrigerados lácteos. Durante o processo de compra em diferentes canais de venda e diferentes regiões do país buscou, ainda, complementar as informações comportamentais, averiguando as variáveis cognitivas que antecedem o momento da compra e delinear a “Árvore de Decisão de Compra da Categoria Refrigerados Lácteos”. O Estudo utilizou metodologias distintas e complementares que orientou a coleta de informações.

### 3.2. Campo – Implementação do estudo e caso

Para melhor acompanhamento da implementação do GC na loja de supermercado compacto no nordeste brasileiro escolhida para o estudo de caso, iremos regatar o quadro 6 exposto na página 68.

**Quadro 6 - Etapas de implantação do GC simplificado**

Avaliação	Recomendação	Implementação	Acompanhamento
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pré-requisitos para varejo e indústria</li> <li>•Mapeamento de oportunidade – Quantitativo e Qualitativo</li> </ul>		
Recomendação	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recomendação das táticas para o lojista               <ul style="list-style-type: none"> <li>•Sortimento e exposição (planograma)</li> <li>•Envolvimento dos tomadores de decisão</li> <li>•Ajustes na recomendação</li> </ul> </li> </ul>		
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Envolvimento e treinamento do pessoal da loja</li> <li>•Garantia de condições ideais para implementação do processo</li> <li>•Implementação de GC na loja</li> </ul>		
Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Monitoramento dos resultados na loja – Quantitativo e Qualitativo</li> <li>•Apresentação de resultados</li> </ul>		

ECR Brasil (2007)

De acordo com o ECR Brasil (2007) a primeira etapa do processo a ser implementada é o da avaliação. O primeiro passo na avaliação a ser estabelecido são os pré-requisitos básicos, nesse caso em específico a indústria estabeleceu o contato com o varejo verificando se as mesmas possuíam culturas organizacionais adequadas, recursos e áreas de informática que atendessem as expectativas para a implementação do GC.

Nos itens de informática e responsabilidade foram determinados por indústria e varejo, os requisitos mínimos para implementação do processo. Optou-se também, em comum

acordo, pelo contrato de confidencialidade perante indústria e varejo, o qual define que o processo de GC tem a durabilidade de dois anos entre indústria e varejo e que o fornecedor em questão seria escolhido como capitão da categoria.

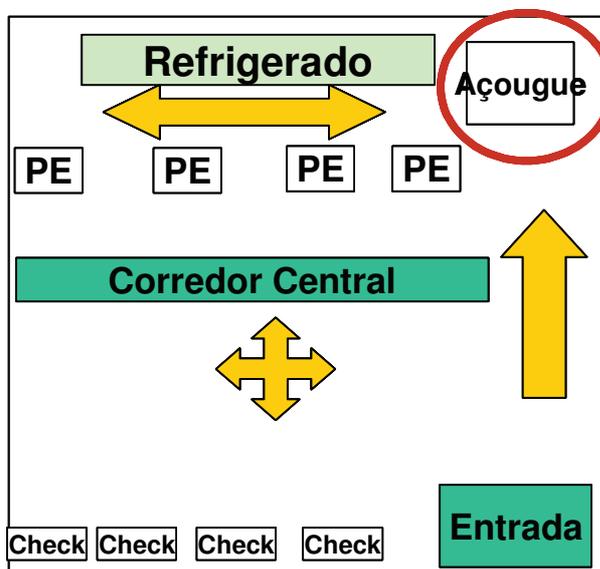
Iniciado o mapeamento de oportunidades qualitativas foi combinado entre indústria e varejo uma primeira visita na loja, para melhor identificar e mapear as oportunidades de localização da categoria e implementação do processo.

Na primeira visita da loja foram realizadas as seguintes observações:

- A identificação do tamanho da loja que se classifica em supermercado compacto;
- O papel da categoria na loja que é definido como rotina, ou seja, itens que são expostos o ano inteiro, porém com sortimento menor e espaço delimitado;
- Se a categoria estava exposta com outras complementares de maior giro e que proporcionassem maior compra por impulso;
- O comportamento do consumidor na loja e seu movimento para áreas de maior concentração e fluxo dos mesmos.

Foi também realizado um esboço em desenho para melhor demonstrar a layoutização da loja e fotografia da exposição da categoria viabilizando melhores recursos para a fase de recomendações conforme figura 5 e fotografia.

Figura 5 – Desenho da loja e foto da categoria de refrigerados lácteos antes do GC



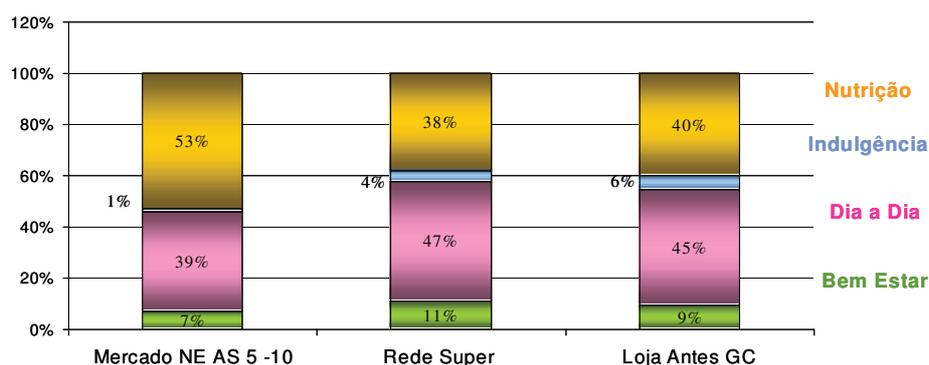
Fonte: Loja Antes do GC 2007

A visão crítica observada na figura 5 é que localização destinada à categoria na loja não estava próxima a categorias complementares. A exposição dos produtos na gôndola não era organizada mediante a árvore de decisão de compra conforme figura 4. Nota-se ainda que chás e refrigerantes estão expostos próximo à categoria, produtos esses que não possuem relação de compra com a categoria de refrigerados lácteos.

No mapeamento de oportunidade quantitativa, foi realizado e apresentado ao varejo pela indústria a comparação das informações enviadas pelo varejo ao mercado da categoria gerenciada. Em um primeiro momento, foi apresentado ao varejo a categoria de refrigerados lácteos, quem são seus consumidores, principal comprador, suas características, necessidades e árvore de decisão de compra.

Seguindo a análise quantitativa foi realizada a comparação dos dados de mercado de acordo com a região e o tamanho da loja com o desempenho dos dados enviado pelo varejo, mostrando qual a tendência de vendas da categoria, qual é a participação do varejista no mercado e quais as oportunidades conforme observaremos nos gráficos a seguir:

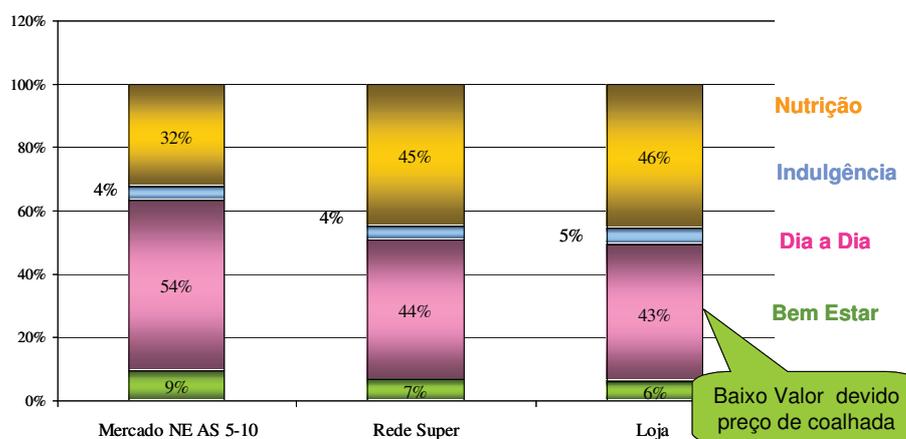
**Gráfico 2 –Índice de volume baseado na árvore de decisão de compra**



Fontes: AC Nielsen e Varejo 2007

Pode-se concluir no gráfico 2 que 53% (cinquenta e três por cento) do volume da categoria no mercado nordeste estava voltado a subcategoria de nutrição infantil. No entanto observamos também que tanto a rede como a loja de supermercados escolhida para implementação do GC tem potencialidade para se adequar no mercado local se compararmos o desempenho de seus volumes.

**Gráfico 3 – Índice de valor baseado na árvore de decisão de compra**



Fontes: AC Nielsen e Varejo 2007.

O gráfico 3 mostra que tanto a loja como a rede possuem potencialidade para tornar sua subcategoria dia a dia mais rentável, pois as mesmas focam muito a venda de coalhadas, produtos esses que possuem baixo preço afetando no valor da subcategoria.

**Tabela 1 – Análise da categoria mercado local, rede e loja.**

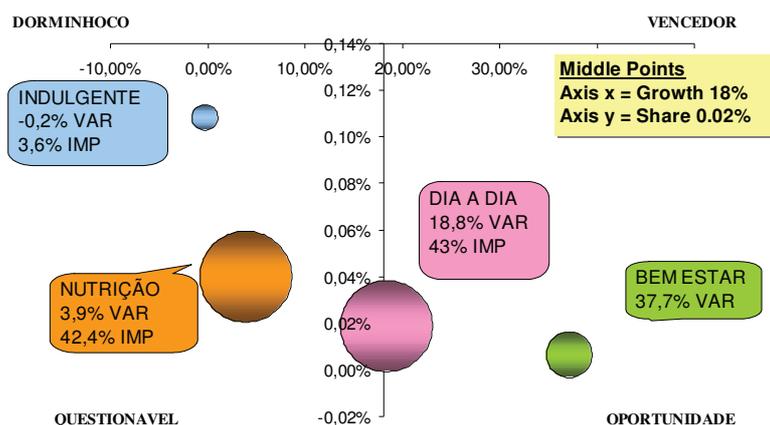
	Mercado NE AS 5-10		Rede		Loja Antes GC	
	Volume	Faturamento	Volume	Faturamento	Volume	Faturamento
FUNCIONAL	245%	242%	0	0	0	0
LIGHT	-1%	-1%	121%	143%	98%	140%
NATURAL	34%	17%	62%	26%	-2%	-22%
POLPA	18%	11%	40%	39%	17%	27%
LIQUIDO	39%	36%	167%	149%	239%	134%
POLPA	123%	10%	0%	0%	0%	0%
CREMOSOS	-9%	-11%	9%	12%	33%	-16%
FLAN	-20%	-21%	24%	-6%	-124%	-10%
PUDIM	-60%	-4%	-100%	-100%	0%	-100%
LIQUIDO	3%	4%	10%	-15%	45%	30%
POLPA	9%	21%	51%	48%	114%	102%
LEITE FERMENTADO	1%	2%	65%	62%	-33%	-11%
PETT	1%	-4%	174%	82%	129%	52%

Fontes: AC Nielsen e Varejo 2007

Na tabela 1 podemos observar que tanto a rede como a loja, não trabalham com produtos do segmento funcional, produtos esses que possuem grande crescimento em índice de volume e vendas e que dentro de cada subcategoria existem grandes oportunidades de alinhar o sortimento a realidade do mercado local.

Analisando a loja Piloto versus o Mercado nos Grupos de Produto, a principal diferença está que o Mercado vende mais produtos de maior valor agregado (natural, funcionais, *lights* e sabor líquido até 200g) enquanto as lojas piloto vendem mais produtos básicos (Polpa, Líquido e Infantis) de pouca margem.

**Gráfico 4 – Oportunidade da categoria baseado na árvore de decisão.**



Legenda Gráfico

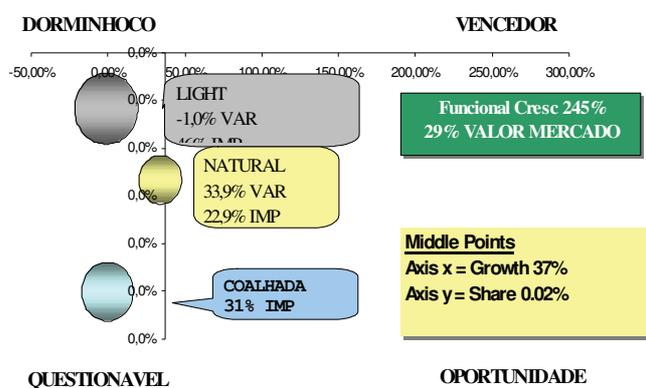
Eixo X = Cresc em Volume / Eixo Y = Participação em Volume

Tamanho da Bolha = Faturamento de Vendas

Fonte: AC Nielsen e Varejo 2007

Analisando o gráfico 4 podemos observar-se que a maior parte do volume e faturamento do varejista está no quadro dorminhoco, ou seja, abaixo do crescimento do mercado criando a oportunidade de adequar a categoria.

**Gráfico 5 – Oportunidade na subcategoria de bem estar**



Legenda Gráfico

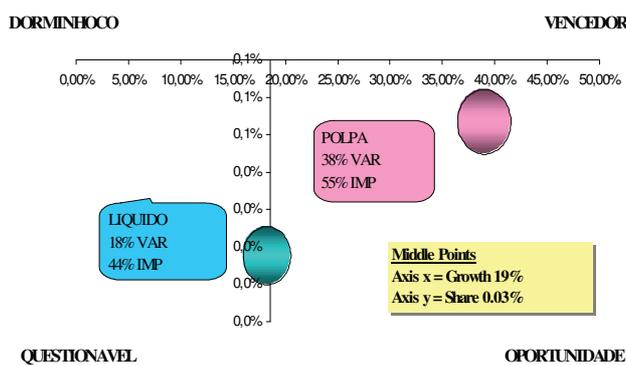
Eixo X = Cresc em Volume / Eixo Y = Participação em Volume

Tamanho da Bolha = Faturamento de Vendas

Fonte: AC Nielsen e Varejo 2007

Já no gráfico 5 podemos observar que existe grande potencialidade para a introdução do segmento funcional, que o segmento de produtos *lights* deve ser melhor trabalhado e que o segmento natural e coalhada são importantes para loja em questão.

**Gráfico 6 – Oportunidades na subcategoria dia a dia**



Legenda Gráfico

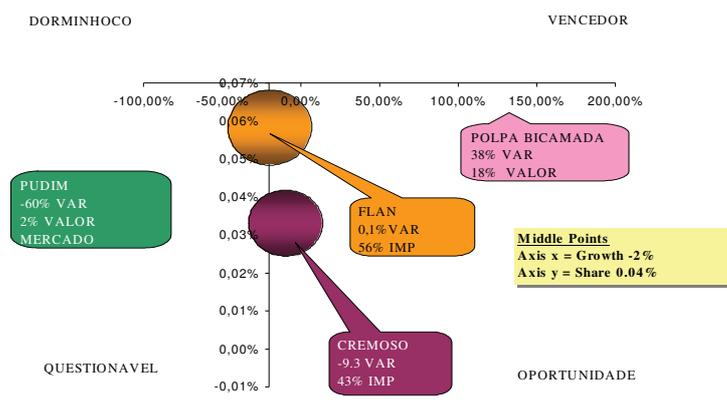
Eixo X = Cresc em Volume / Eixo Y = Participação em Volume

Tamanho da Bolha = Faturamento de Vendas

Fonte: AC Nielsen e Varejo 2007

O gráfico 6 mostra que o segmento de polpas está muito bem trabalhado e que existe potencial para se trabalhar melhor o segmento de líquido que está muito próximo do quadrante dorminhoco.

**Gráfico 7 – Oportunidades na subcategoria de indulgência**

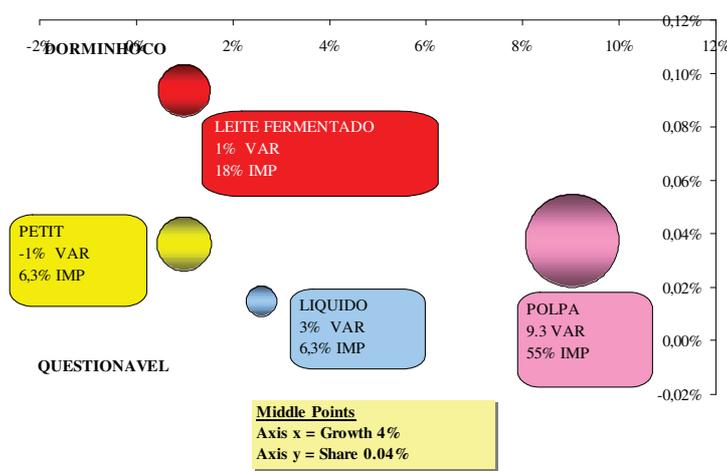


**Legenda Gráfico**  
 Eixo X = Cresc em Volume / Eixo Y = Participação em Volume  
 Tamanho da Bolha = Faturamento de Vendas

Fonte: Loja Antes do GC 2007

O gráfico 7 mostra que a grandes oportunidades para introdução do segmento bicamada e avaliação para exclusão do segmento pudim devido esse segmento possuir somente um produto, estar em brusca queda no mercado e ser substituível pelo segmento de flan.

**Gráfico 8 – Oportunidade na subcategoria de nutrição infantil**



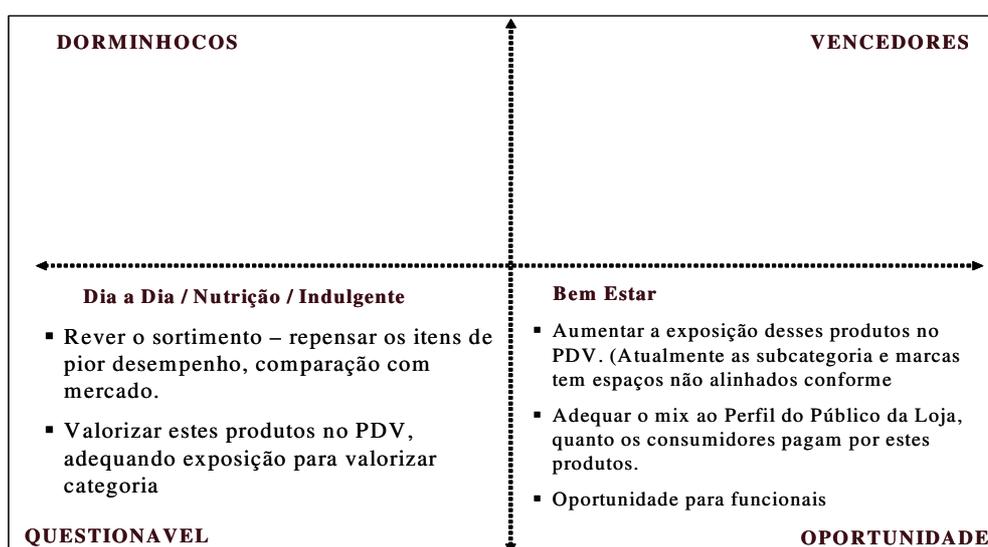
**Legenda Gráfico**  
 Eixo X = Cresc em Volume / Eixo Y = Participação em Volume  
 Tamanho da Bolha = Faturamento de Vendas

Fonte: Loja Antes do GC 2007

O gráfico 8 está condizente com todas as outras análises realizadas para essa subcategoria; a loja em específico não prioriza essa subcategoria, sendo ela a mais expressiva e com potencial de obter melhores resultados.

Realizada a avaliação dos dados quantitativos, e somada ao conhecimento da categoria, o fornecedor elabora um quadro geral de oportunidades a ser desenvolvidas pela etapa da recomendação conforme figura 6:

**Figura 6 – Oportunidade geral do GC**

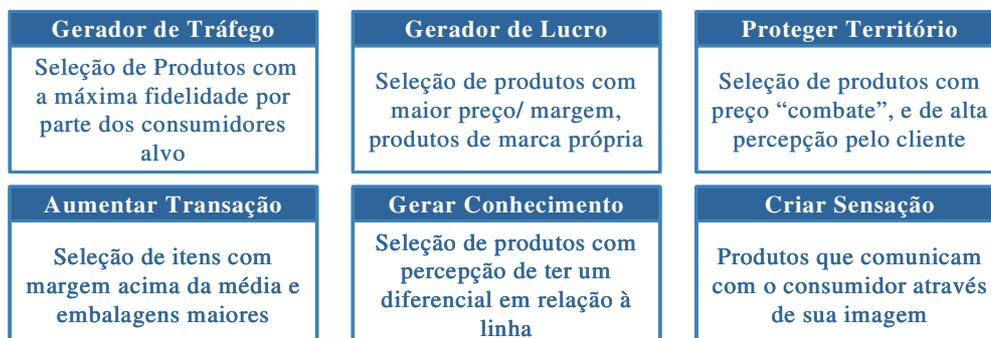


Fonte: Indústria 2007

Observamos que a figura 6 é o grande resumo das potencialidades para subcategorias e que irão resultar na fase de recomendação do modelo de GC simplificado. Neste momento podemos observar que as etapas são complementares apesar serem dependentes e que o GC se tornará um plano cheio de análises profundas para a categoria.

A recomendação das táticas de acordo com o ECR Brasil (2007) é a elaboração dos planos e baseada na avaliação da categoria sendo elas de sortimento e exposição. A tática de sortimento proposto ao varejo pela indústria seguiram alguns direcionamentos conforme figura 7

**Figura 7 – Recomendação do sortimento**



Fonte: Indústria 2007.

A figura 7 representa todas os critérios recomendados e estabelecidos para o sortimento para da loja a ser implementado o GC. No total a loja possuía 106 produtos de diversas subcategorias e a recomendação foi de 75.

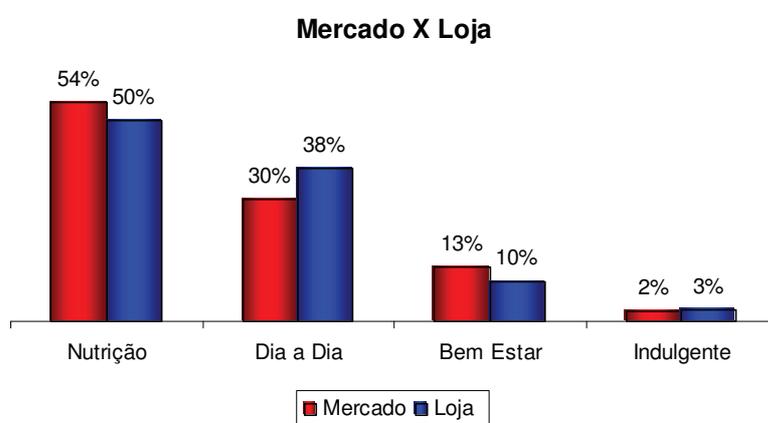
A seguir um grande resumo do sortimento proposto na loja sem identificação de marcas ou produtos em específico.

- Subcategoria de bem estar segmento funcional introduziu-se 3 produtos de alta penetração e índice de compra no mercado.
- Subcategoria dia a dia reduziu de 47 para 22 produtos devido o fato dos mesmos estar ocupando espaço em gôndola e não estar vendendo, havendo um índice muito baixo de compras, que chegou a ponto de dois produtos específicos sequer serem comprados por algum consumidor em 42 dias.
- A subcategoria de nutrição infantil foi melhor elaborada com itens de alta penetração, índice de compra no mercado e com preço compatível a região da localização da loja.

- A subcategoria de indulgente teve o item pudim excluído e a introdução do segmento camada com excelente performance no mercado local.

O gráfico 9 nos demonstra a equalização da proposta de sortimento a ser implementada na loja.

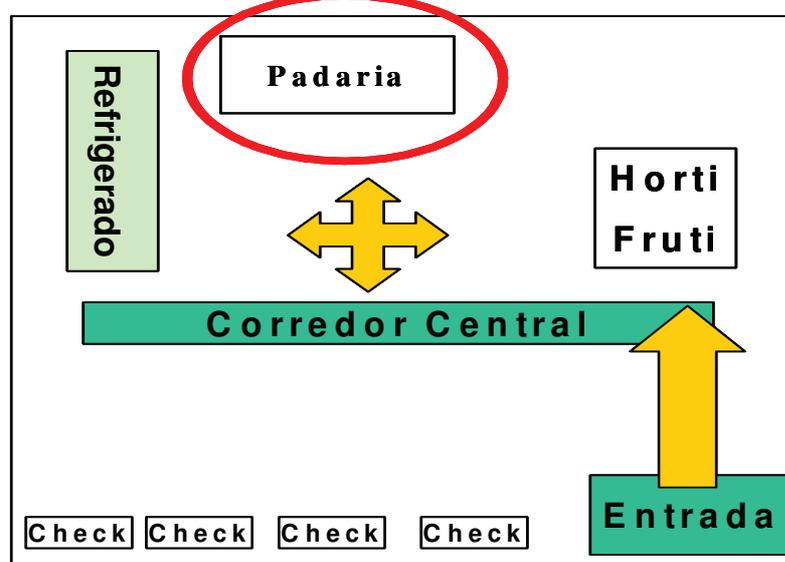
**Gráfico 9 – Proposta de sortimento a ser implementado pela loja**



Fonte: AC Nielsen e Indústria 2007.

O que podemos observar no gráfico 9 é que o sortimento proposto a ser implementado na loja torna o processo de GC bem próximo à realidade do mercado local, potencializando as vendas da categoria.

Foi encontrada na tática exposição a oportunidade de remanejamento da localização da categoria próximo a outras seções como por exemplo: padaria, horti-fruti e leites. Abaixo na figuras 8 segue a proposta de modificação de *layout*.

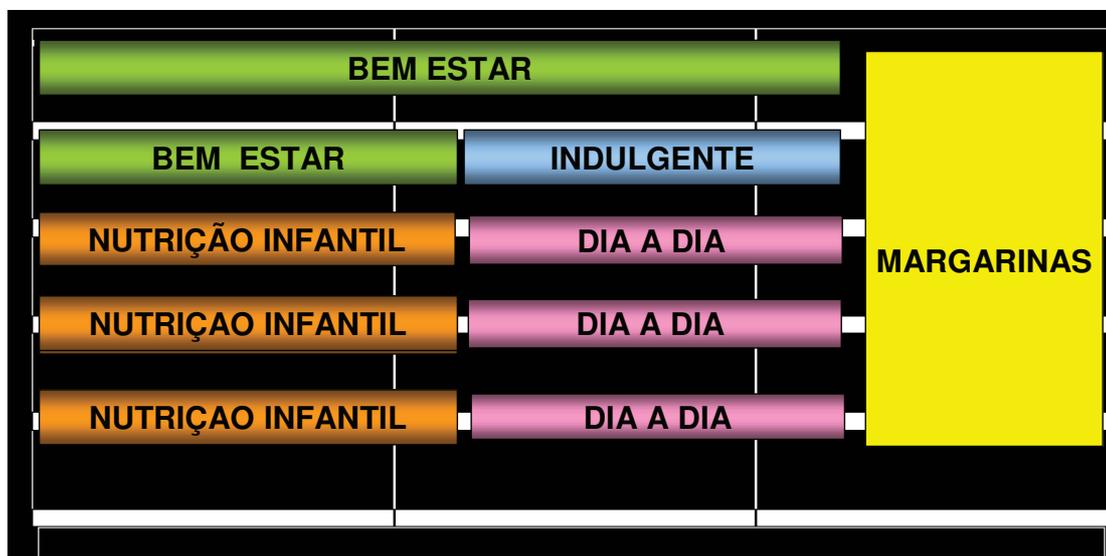
**Figura 8 – Proposta de implementação do *layout* da loja**

Fonte: Indústria 2007

Estudos realizados pela *Latin Panell* em 2007 identificam que mais de 50% (cinquenta por cento) dos brasileiros tomam café da manhã em casa, comprando os produtos em supermercados e padarias, tendo a oportunidade de se criar um mundo matinal nos supermercados. Recomendou-se expor a categoria de refrigerados lácteos próxima à categoria de margarinas devido a sua alta penetração nos lares em torno de 92% (noventa e dois por cento).

Já recomendação da exposição dos produtos da categoria na gôndola seguiu a lógica da árvore de decisão de compra, levando em consideração que a subcategoria de nutrição infantil, voltada às crianças deveriam estar localizada nas prateleiras mais baixas nas gôndolas para estarem ao alcance das crianças conforme figura 9

**Figura 9 – Proposta de exposição da categoria na loja**



Fonte: Indústria 2007

Finalizadas as duas etapas, o fornecedor agendou a apresentação da avaliação e recomendação da categoria para que o varejista pudesse ter visibilidade do andamento do processo, e decidir o que seria implementado ou não. A reunião foi efetuada em dezembro de 2007, e participaram os gestores da categoria, as diretorias de marketing da indústria e varejo e o gerente da loja a ser implementada o processo de GC.

Praticamente todas as recomendações de sortimento foram aceitas, ressalva a exclusão de cinco produtos devido o varejo possuir um contrato comercial que garantisse a presença dos itens. Já para recomendação de exposição, todas foram aceitas pelo varejista.

Dessa forma a implementação do processo foi agendada para o início de janeiro, pelo período das festas de final de ano estarem próximas e do alto fluxo de pessoas na loja, uma vez que a mesma teria mudanças de *layout*.

Na primeira semana de janeiro de 2008 todos os funcionários responsáveis pela categoria de refrigerados lácteos da loja, sejam eles funcionários do varejo ou de fabricantes,

foram treinados com o conceito de GC e etapas, envolvendo o comprometimento de todos, definindo responsabilidades, reforçando junto das equipes as vantagens da implementação do processo.

Nesse momento, o promotor de um fabricante em específico ficou inseguro com a implementação, devido o GC ter reduzido o espaço de exposição de dois produtos da empresa onde o mesmo trabalha. O gerente da loja se responsabilizou pelo processo e não deixou o mesmo interferir com seu descontentamento, afirmando que após a implementação do GC os produtos teriam somente aquele espaço de exposição.

Realizado o treinamento das equipes, foi marcada a implementação da loja para uma segunda-feira, 07 de janeiro de 2008 no período da manhã cinco horas, devido à baixa rotatividade de clientes na loja.

A implementação do processo foi realizada por todos os funcionários da forma planejada, porém em razão da ocorrência de alguns problemas operacionais na época, não foi permitida a realização de fotos na loja nesta data.

No final do mês de fevereiro, início do mês de março de 2008 a indústria agendou com o varejista uma reunião para discutir o andamento do processo, objetivando saber se o varejista havia percebido mudanças na loja, e preparou uma apresentação de resultados da categoria.

### **3.3. Análises**

A indústria colheu dados de mercado do mês de janeiro, fevereiro e março de 2008 e realizou uma análise comparativa com os dados do varejo. Verificou-se que a categoria na loja cresceu 35% (trinta e cinco por cento) em volume de vendas e 42% (quarenta e dois por cento) em valor após a implementação do GC comparado com o crescimento em volume de vendas 25% (vinte e cinco por cento) e 37,7% (trinta e sete vírgula sete por cento) em valor do mercado local (AC NIELSEN; DADOS VAREJO 2007/2008).

Foram também realizadas análises comparativas com os mesmos meses da implementação do processo do ano anterior no que refletiu um crescimento de 53,7% (cinquenta e três vírgula sete por cento) em volume de vendas da categoria. (AC NIELSEN; DADOS VAREJO 2007/2008).

O índice de falta de produtos do mix definido para loja que estava em 4 dias, passou a ser de 1,5 dia devido à exposição estar mais adequada às vendas da loja e o comprometimento dos fornecedores nas entregas dos produtos acabar sendo mais rápida (DADOS VAREJO 2007/2008).

Nas análises de categorias complementares expostas próximas percebeu-se que a categoria de refrigerados lácteos teve maior impulso de compras, a cada 5 pessoas que compravam margarinas 1,9 compravam produtos da categoria gerenciada (DADOS VAREJO 2007/2008).

No dia 20 de janeiro de 2008 o promotor assustado com a implementação do processo de GC (já comentado na implementação), foi realocado em outra loja em razão de desrespeitar o desenho da gôndola com espaço destinado aos produtos, aumentando o número de frentes na gôndola dos produtos do fabricante para o qual trabalhava (DADOS VAREJO 2008).

Dentro da loja, a indústria depois do processo implementado obteve um *share* de espaço maior do que estava antes do processo de 17% (dezesete por cento) para 25% (vinte e cinco por cento), porém equilibrado ao de mercado 27,95% (vinte e sete vírgula noventa e cinco por cento) (DADOS INDÚSTRIA 2008).

A indústria conseguiu com maior facilidade introduzir lançamentos de produtos na loja com GC de forma a utilizar a mesma para pré-testes do hábito de compra do consumidor. Foi realizado também teste de campanhas promocionais específicas para loja que se tornaram campanhas promocionais nacional (DADOS INDÚSTRIA 2008).

Houve maior integração com as áreas internas da indústria e varejo estabelecendo maiores relações de confiança entre os mesmos (DADOS INDÚSTRIA; DADOS VAREJO 2008).

Houve insight para formulação de novos produtos e embalagens, onde o gerenciador da categoria da indústria manteve a confiabilidade dos dados da loja, somente sugerindo novas oportunidades. (DADOS INDÚSTRIA 2008).

De acordo com a entrevista aplicada no gerenciador da categoria da parte da indústria, revela-se que a mesma possui equipe terceirizada para implementação do processo, disponibilizando recursos como softwares, incentivo de R\$ 30.000 (trinta mil reais) para promoções específicas, além de todas as pesquisas compradas com auditoria de dados AC Nielsen, perfil do consumidor *Latin Panel* e árvore de decisão da compra desenvolvida pela *Sense Envirosell* que pesquisou os compradores da loja com GC (DADOS INDÚSTRIA 2008).

Os principais critérios utilizados pela indústria foram a confidencialidade, relacionamento e ética no desenvolvimento das recomendações, visando estabelecer uma parceria de longo prazo e a expansão do processo para outras lojas da mesma rede em outros canais e regiões (DADOS INDÚSTRIA 2008).

A principal expectativa da indústria em relação ao varejo foi implementar um modelo de gestão na loja, o qual foi baseado em pesquisas, possibilitando a mesma a melhorar seu *share* de exposição e tendo a visibilidade muito próxima do hábito de compra do consumidor e como o mesmo responde a categoria (DADOS INDÚSTRIA 2008).

Do lado do varejo a escolha foi tornar o fornecedor o capitão da categoria, por possuir melhores resultados de vendas e baixo índice de falta de produto na região (DADOS VAREJO 2008).

Os recursos estabelecidos pelo varejo foram o pacote mínimo, porém todos os funcionários envolvidos no processo participaram ativamente se responsabilizando pela manutenção da exposição e mix de produtos na loja (DADOS VAREJO 2008).

Os funcionários envolvidos no processo incluem desde o diretor de marketing, até o promotor de vendas da loja, porém o principal responsável é o gerenciador da categoria que cuida de todas as lojas desse formato na região, tendo a responsabilidade dos resultados de vendas e margem da categoria, sendo, portanto, o principal responsável pela decisão no processo (DADOS VAREJO 2008).

Na visão do gerenciador da categoria, ter o processo implementado pela indústria pode proporcionar maior conhecimento, divisão da responsabilidade dos resultados da categoria e maior comprometimento dos outros fornecedores nas entregas dos produtos, pois os mesmos têm receio do gerenciador “indústria” excluir ou diminuir seus espaços no ponto de venda (DADOS VAREJO 2008).

O gerenciador do varejo acredita que o processo foi implementado no tempo devido (dois meses) e tem a expectativa de expansão do GC para outras lojas de forma a disponibilizar mais três lojas para a indústria gerenciar (DADOS VAREJO 2008).

O gerente da loja teve envolvimento desde o início do processo, conhecia de nome o GC e não acreditava que fosse bom para sua loja, porém depois das apresentações da indústria o mesmo mudou de opinião e se comprometeu em implementar o processo de forma a acompanhar os resultados da sua loja (DADOS VAREJO 2008). Acredita também que a indústria desenvolveu um treinamento muito bom para seus funcionários dando inclusive certificação de gerenciamento por categoria, o que para seus encarregados e promotores foi muito bem aceito e considerado (DADOS VAREJO 2008).

Pôde-se perceber que na implementação do processo alguns promotores de outros fornecedores apresentaram resistência, mas somente um desistiu a implementação do processo sendo o mesmo afastado da loja em questão e realocado em outra. Todo esse movimento fez com que outros fornecedores prestassem mais atenção na falta de produtos na loja, procurando abastecer de forma contínua, diminuindo seu índice de falta de produtos, índice esse de responsabilidade do gerente da loja (DADOS VAREJO 2008).

Constata-se uma visão positiva do processo e o desejo de implementar GC em outras categorias com outros fornecedores (DADOS VAREJO 2008).

A percepção do chefe da sessão da categoria de refrigerados lácteos sobre o GC é boa, em razão dele ter sido treinado e certificado pela indústria em um curso em que poderá ajudá-lo a melhorar o desempenho das vendas da categoria responsabilidade sua dentro da loja (DADOS VAREJO 2008).

Ele acredita na proposta do processo implementado e vê as diferenças do antes e depois do GC; diversos consumidores foram procurá-lo elogiando a exposição e que dessa forma encontravam os produtos de que necessitavam. Porém alguns clientes reclamam o fato de não terem mais na loja os sucos e chás gelados naquele espaço, criando certa insatisfação e desconforto no cliente (DADOS VAREJO 2008). Entende também que os produtos estão bem distribuídos nas gôndolas, porém vê a oportunidade de expor novamente chás e sucos em um menor espaço devido às reclamações de alguns clientes fiéis à loja (DADOS VAREJO 2008).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Esta dissertação procurou resgatar a história do varejo e supermercados de forma a mostrar seu surgimento, desenvolvimento e evolução até a década de 2000, dando maior ênfase nos novos recursos tecnológicos e de gestão utilizados para administração do varejo.

Pelo fato do varejo ser o principal elo entre consumidor final e fornecedores verificamos que o mesmo está cada vez mais investindo em saber quais os hábitos e comportamentos dos seus compradores, utilizando o marketing estratégico, se estabelecendo como marca reconhecida pelo consumidor, que deixa na maior parte do tempo para decidir o que comprar no ponto de venda.

Podemos então concluir que o varejo possui grande poder de influência no consumidor pelo fato de disponibilizar sortimentos de produtos de uma mesma categoria de diversos fabricantes de forma a evidenciar algumas com exposição, promoções, ambientações entre outros, para melhor atrair a atenção.

De outro lado, os fornecedores, as indústrias, na década de 1990 se organizaram para melhor atender o varejo e começaram a elaborar planos de marketing específicos para o canal, de forma a entender que o ponto de venda pode se tornar o grande fator de decisão de compra do consumidor por uma marca ou outra.

Assim, as indústrias começam a perceber a importância de estar próximas ao varejo, e de construir seus planos de marketing, sejam eles de lançamento de produtos ou somente vendas alinhadas, aos planejamentos e operações com o varejo.

Nessa tentativa nascem o ECR e o gerenciamento por categorias como estratégias de sortimento que vêm sendo implementadas de maneira a se evidenciar entre indústria e varejo, principalmente no setor alimentício.

O objetivo dessa pesquisa foi analisar a aplicação de processo de GC conforme modelo simplificado pelo ECR Brasil 2007, no sentido de identificação das contribuições que o modelo pode proporcionar para indústria e varejo.

Essa pesquisa escolheu a metodologia de estudo de caso para a aplicação do GC, na categoria de refrigerados lácteos, observando a parceria estabelecida entre indústria e varejo, em uma loja de supermercado compacto no nordeste brasileiro.

Deste estudo de caso, pode-se concluir que o processo de GC implementado foi positivo para a indústria e para o varejo, atingindo o propósito estabelecido pelo os mesmos, constatando-se que o varejo obteve melhor gerenciamento de sortimento de produtos aliado à exposição mais eficiente, levando em consideração pesquisas realizadas pela indústria.

Os resultados obtidos nesta dissertação, embora limitados pela amostra escolhida, revelam a importância de trabalhos e planejamentos alinhados entre indústria e varejo na busca de maiores resultados financeiros, procurando se adequar aos desejos e necessidades do consumidor/ comprador no ponto de venda.

Prova-se por meio de raciocínio concludente, que o GC é uma das táticas ECR implementáveis entre indústria e varejo, se as mesmas possuem culturas afins e recursos mínimos estabelecidos na metodologia.

Evidencia-se que o ponto de venda - o supermercado - tem a potencialidade de ser mais estudado, adequando-se as necessidades de compra do consumidor, tanto no sentido de sortimento, como de localização da categoria e exposição dos produtos.

Revela-se também que o mix de produto ideal para loja é aquele que se ajusta ao poder de compra e perfil do consumidor/comprador da categoria. Não sendo necessário possuir produtos não vendáveis por estabelecimento de contratos comerciais.

Ainda sobre sortimento, a pesquisa revela que é fundamental conhecer as categorias sob vários aspectos, sendo eles do mercado, da capacidade da indústria, da capacidade do varejo e principalmente de como o comprador enxerga a mesma, para se considerar o sortimento mais assertivo de compras possíveis, tornando o mesmo eficiente e alinhado ao mercado.

Mostra-se também, que expor categorias e sessões complementares de alto giro ou alto índice de penetração nos lares, pode ser uma forma mais eficiente do consumidor entrar na loja, procurar o produto desejado e encontrar infinitas possibilidades de produtos complementares para a ocasião de consumo específica, de modo a agregar valor no ticket médio de sua compra.

Na exposição dos produtos na gôndola, conclui-se que deve ser levado em consideração o giro, volume e valor de vendas para expor subcategorias mais vendáveis adequando a mesma de maneira que todos os consumidores sejam eles de 5 a 99 anos tenham acesso a pegar o seu produto preferido.

Podemos perceber que o GC ainda é um paradigma na fase de implementação, principalmente quando está voltado aos funcionários da loja que possuem determinado limite de conhecimento desta ferramenta, chegando estes no início da fase de implementação a desconfiar da boa implementação do processo, passando a ser os maiores propagadores depois do treinamento aplicado pela indústria.

Verificou-se também grande satisfação nos gestores da categoria da indústria e varejo, devido à obtenção de resultados quantitativos e qualitativos positivos na implementação do processo, chegando o gestor da categoria de refrigerados lácteos do varejo a apresentar o processo para seus pares de trabalho e para sua diretoria específica, que fez com que a demanda pelo GC estendesse para outros fabricantes e categorias.

A indústria, por sua vez, reconhece o bom desempenho do processo pelo seu aumento de *share* de espaço, por sua performance de vendas, e pelo baixo índice de ruptura de produtos de 2 dias para 0,98 dias propondo ao varejo a expansão do GC para todas as lojas de supermercado compacto dessa rede.

As observações aqui apuradas poderão ser utilizadas como base para futuros estudos mais abrangentes, devendo-se, porém ressaltar que os dados obtidos levam em conta o ponto de vista de uma amostra bem delimitada escolhida por conveniência.

Uma vez elaboradas as análises conclusivas desta dissertação, abre-se a possibilidade de que esta possa servir a estudos mais específicos sobre a influência da aplicação do GC em outros canais e segmentos de vendas, como construção, vestuário entre outro, e como esses outros canais conseguirão avaliar seus benefícios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABML. **Guia supply chain**. Suplemento da Revista Tecnológica: 1998.

AC Nielsen Index Workstation Plus. 2004,2005,2006, 2007 e 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **40 anos de supermercado no Brasil**. 1993.

BAER, W. **A economia brasileira**. São Paulo: Nobel, 1996.

BENING C. **Administración de categorías**. 2º Congresso EAN Costa Rica, 1999.

BORGES, S A.R. **Marketing de Varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes**. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, 2001

BOWERSOX, D. J; CLOSS, D. J. **Logistical management: the integrated supply chain process**. Mc Graw-Hill, 1996.

BRIDGEWATER, S & EGAN, C. **International marketing relationships**. Palgrave, 2002.

CATEGORY MANAGEMENT: **The category plan**. FMI and Center for Retail Management: Northwestern University, 1995.

CERVO, Amado e BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica para uso dos estudantes universitários**. Mc Graw-Hill, 1983.

CHAN, Y.E. **Alignment between business planning and information technology planning: a case study**. Proceedings of ICIS 99 Milwake, 1999.

CHUCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. Saraiva, 2000.

CYRILLO, D.C. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos**. São Paulo: Instituto de Pesquisas Economicas, 1987.

CORNNOR, J.M.; SCHIEK, W.A. **Food processing: an industrial powerhouse in transion**. John Wiley & Sons, 1997.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. **Supply chain management: more than a new name for logistics**. The International Journal of Logistics Management, v.8, n.1, 1997.

DIB, J. A. **Efficient Consumer Response (ECR): uma estratégia para o varejo de bens de consumo de massa**. Revista de Administração: V.32, n.2, 1997.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDO SOCIOECONOMICOS (DIEESE). Índice do Boletim DIEESE. ([www.dieese.org.br/bol/esp/estset99.xml](http://www.dieese.org.br/bol/esp/estset99.xml)), 2007

DUTTON, J. E. **Interprations on automatic: A different view of strategic issue diagnosis.** Journal of Management Studies: v.30, n.3, 1993.

EAN BRASIL, ECR. 1996.  
<http://www.eanbrasil.org/main.jsp?lumChannelId=87988AB5175D11DBAC0DC916C586F9B6>, (30/11/2007).

ECR BRASIL. Pricewaterhouse Coopers (Cood). **Gerenciamento por Categorias: melhores práticas.** Associação ECR Brasil, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento por Categorias de informações** Associação ECR Brasil, v.7, 2000.

\_\_\_\_\_. Integration Consultoria Empresarial (Coord). **Treinamento prático de gerenciamento por categoria.** Associação ECR Brasil, 2001.

\_\_\_\_\_. ( <http://www.ecrbrasil.com.br/estatuto.asp>), 2007

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade no Agrobusiness Brasileiro: introdução e conceitos.** PENSA/FIA/FEA – USP, v.1, 1998.

GHISI, F. A. **A implementação do ECR (Efficient Consumer Response) no canal de distribuição de mercearia básica: um estudo multicaso,** 2001. 127 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2001.

GONÇALVES, J. **Desafio ultrapassado.** Superhiper v.26 n.297, 1999.

HARRIS, J. K; SWATMAN, P M.C., KURNIA, S. **Efficient Consumer Response (ECR): a survey of the Australian grocery industry.** Supply Chain Management, v. 4, n.1, 1999.

HOGARTH-SCOTT, S. **Retailer-supplie partnerships: hotages to fortune or the way forwardr for the millennium?** British Food Journal, v. 101, n.9, 1999.

HOGARTH-SCOTT, S.; DAPIRAN, G. P. **Shifting category management relationships in the food distribution channels in the UK and Australia.** Management Decision, v.35, n.4, 1997.

HUTCHINS, R. **Category management in the food industry: a research agenda.** Britsh Food Journal, v. 99, n.5, 1997.

JOHNSON M.; **From understanding consumer behavior to testing category strategies.** Journal of the Market Research Society, 1999.

KAHN, R. L., & BYOSIERE, P. **Stress in organizations.** In M. D. Dunnete & L. M. Hough (Orgs.), **handbook of indústrial and organizational psychology** v. 3, Consulting Psychologists, 1997.

KING, R. P; PHUMPIU, P. F. **Reengineering the food supply chain: the ECR initiative in the grocery industry**. American Journal of Agricultural Economics, v.78, 1996.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**: Atlas, 1994.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Prentice Hall do Brasil, 1998.

KURNIA S., SWATMANP. M. C., SCHAUDER D. **Efficient Consumer Response: a preliminary comparasion of U.S. and european experiences**, 11<sup>TM</sup> International conference on electronic commerce, 1998.

KURT Salmon Associates. **Efficient Consumer Response. enhancing consumer value in the grocery industry**, 1993.

LAS CASAS, A. L. **Markenting de varejo**. Atlas, 1992.

Latin Panel Flex Panel – 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Administração de varejo**. Atlas, 2000.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. Atlas, 1993.

MIRANDA, L. R. **Marketing de varejo**. Qualitymark, 2001.

MOURA, M. **A magia do varejo**. (<http://www.varejista.com.br>), 2004.

RÉVILLION, A. S. P. **Um Estudo sobre a Satisfação do Consumidor com o Setor Supermercadista em Porto Alegre**. Dissertação de Mestrado em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas - UFRGS/PPGA, 1996.

ROJO, F. J. C. **Gerenciamento por categorias: estudo de caso**. I Prêmio ECR de Pesquisa, 2001.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**, Atlas 2002.

Sense Envirosell Pesquisa Quanti Quali Shopper, 2003.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão estratégica**. Atlas 2000.

POPAL. Point-of-Purchase Advertising Institute. **Estudo sobre o cmportamento do consumidor no ponto-de-venda**, 1998.

SILVA, A. L. da; FISCHIMANN, A. A. **Impacto da tecnologia de informação no supply chain management: um estudo multicaso sobre a adoção de EDI entre varejo e indústria agroalimentar**: Gestão & Produção, v. 6, n. 3, dez 1999.

SILVA, J. A. R. **Varejo Eletrônico via Internet**. Varejo Competitivo. Atlas, 1996.

SEMENIK, R.J.; BAMOSSY G. J. **Princípios de marketing**. Makron Books, 1996.

SPOHN, R.; ALLEN, R. Y. **Retailing**. Prentice Hall, 1997.

SVENSSON, G. **The theoretical foundation of supply chain management: a functionalist theory of marketing**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. v. 32, n° 9, 2002.

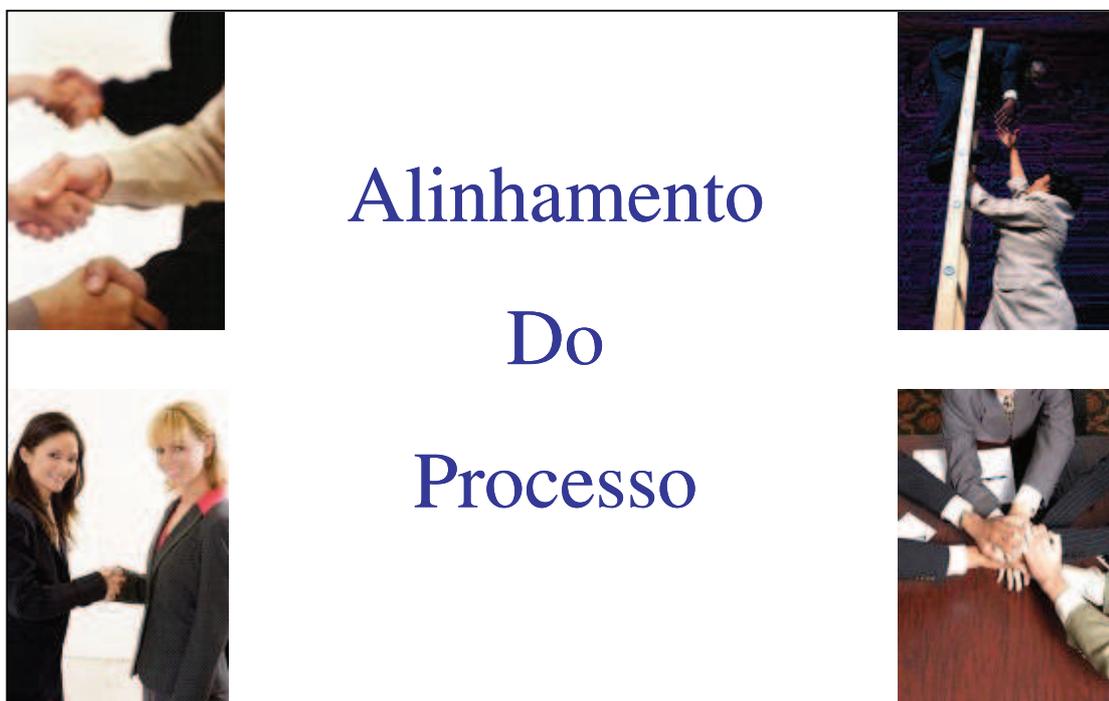
TOLEDO, Geraldo L., Neves, Marcos F. e MACHADO FILHO, Cláudio A. P. **Marketing Estratégico e Varejo: o caso europeu**. Revista de administração da USP v.32 n.2, 1997.

YIN, Robert KE. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. Bookman, 2005.

ZINN, W., 1998. **Cross-Docking**, Revista Tecnológica, ano IV, n.31, 1998.

WHIPPE, JUDITH,; FRANKEL, ROBERT; ANSEMI, KENNETH. **The effect of governace struture on performance: a case study of efficient consumer response**; Journal of Business Logistics; Oak Brook, v. 20, n.2, 1999.

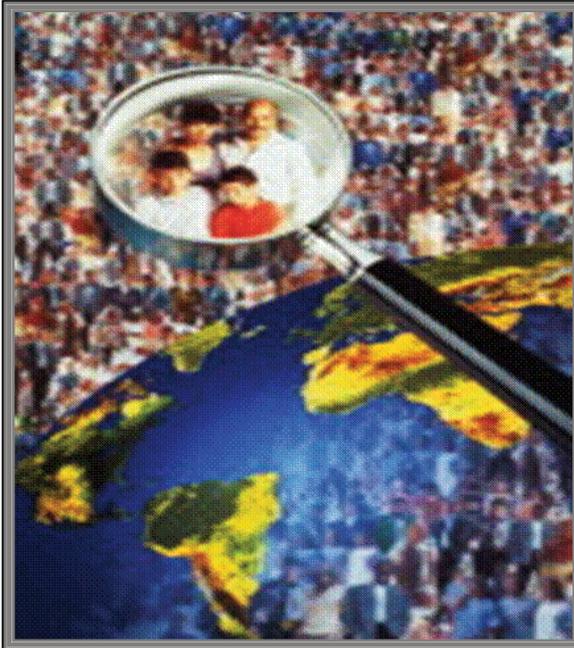
## ANEXOS



## Responsabilidades Varejo

- 20 principais categorias em Faturamento;
- Informações de Loja:
  - Lista atualizadas com:
    - DPA ➤ Endereço, Telefone, Nome do Gerente
    - Se possuir classe social
- N° de produtos;
- Dados Scanner ( Mínimos a serem enviados)
  - Por Loja ano de 2005 a 2008 de preferencia com venda diária, podendo ser mensal com os seguintes caracteres;
    - Quantidade Vendida por produto
    - Valor vendido por produto
    - Estabelecer rotina de envio de dados.

**A v a l i a ç ã o d a c a t e g o r i a**



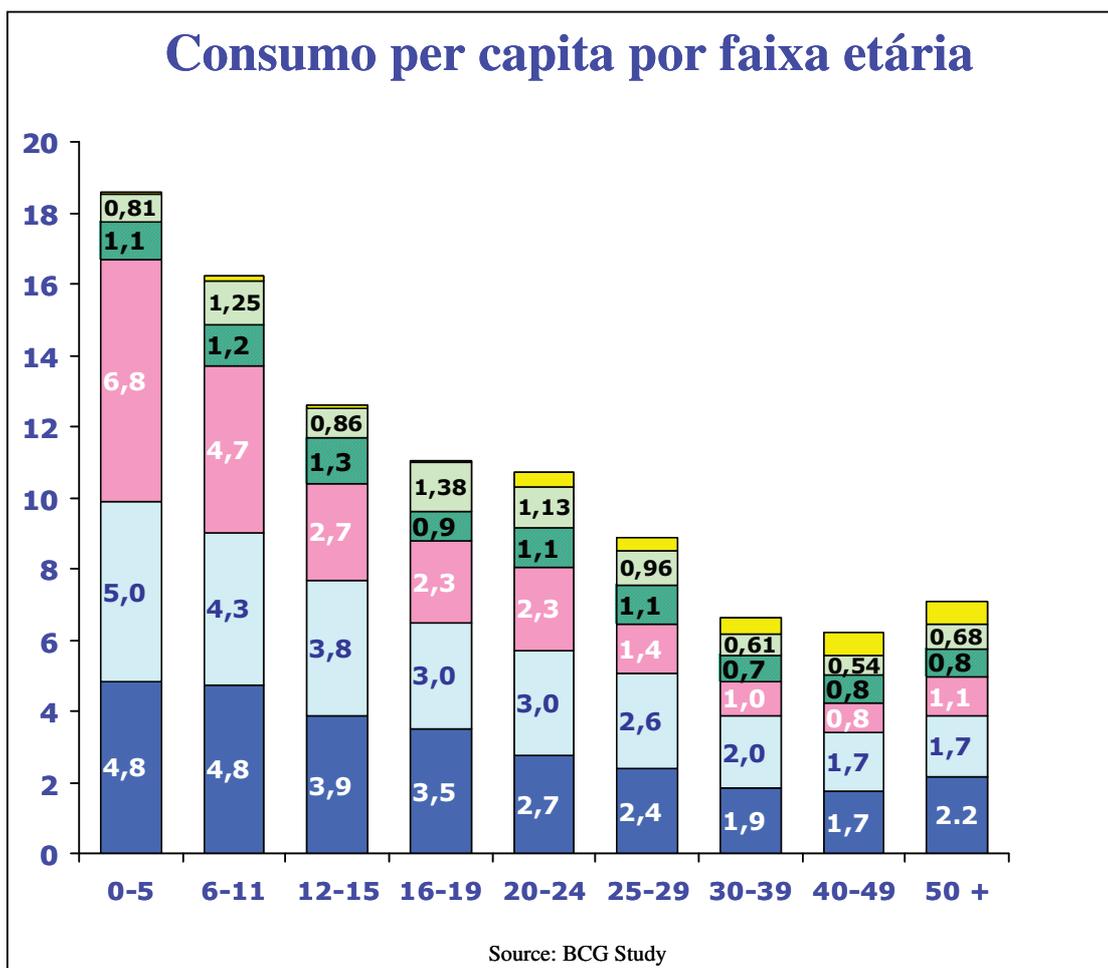
# Consumidor

Um breve resumo de quem é o consumidor de Refrigerados Lácteos e quais as suas necessidades:

- A categoria de refrigerados lácteos é vista pelo consumidor como o equilíbrio perfeito entre prazer e nutrição;
- Os produtos tem papéis diversificados na alimentação - Quanto mais açúcar e ingredientes adicionais (frutas, cereais, geléia etc), mais os produtos vão diminuindo sua percepção original de alimento e caminham para o pólo de guloseimas;
- O envolvimento com a categoria e a preferência de tipos de produto estão relacionados diretamente com o estágio de vida do usuário;
- Apesar das diferenças entre usuários, nos canais tradicionais de venda o shopper ainda é a dona de casa...

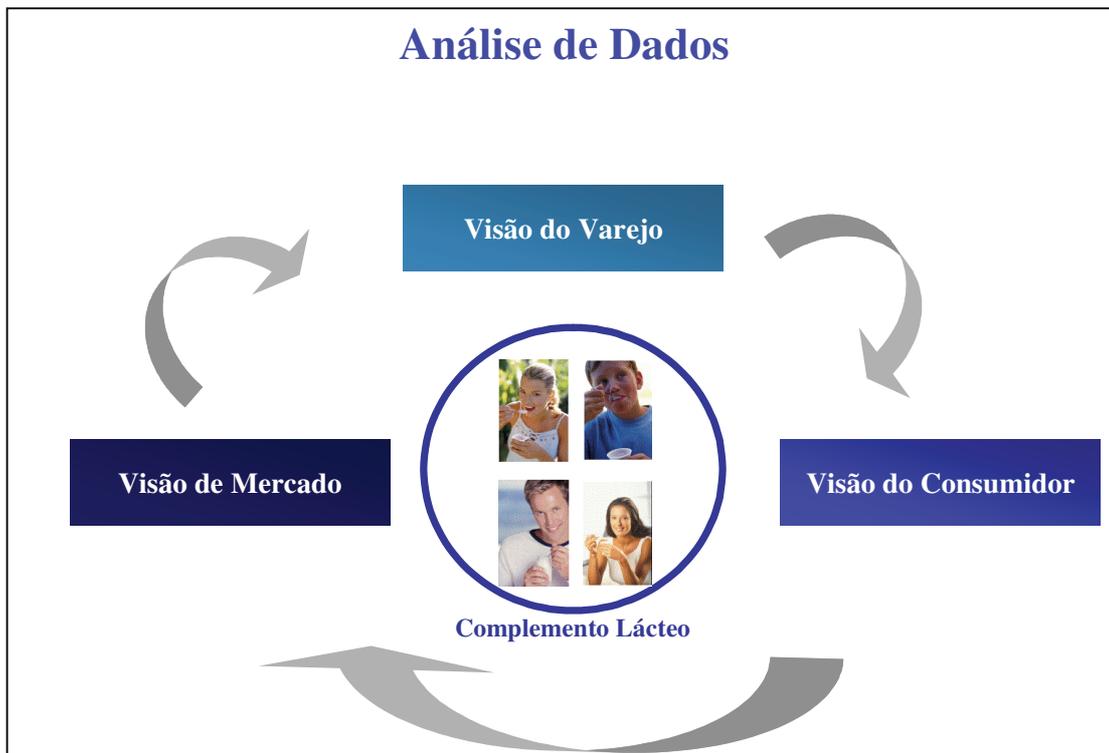


FONTE: Sense Envirosell– Fase Qualitativa

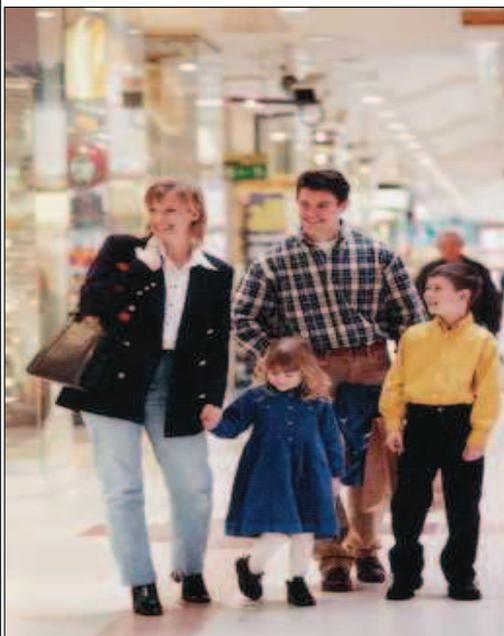


## Objetivo Avaliação

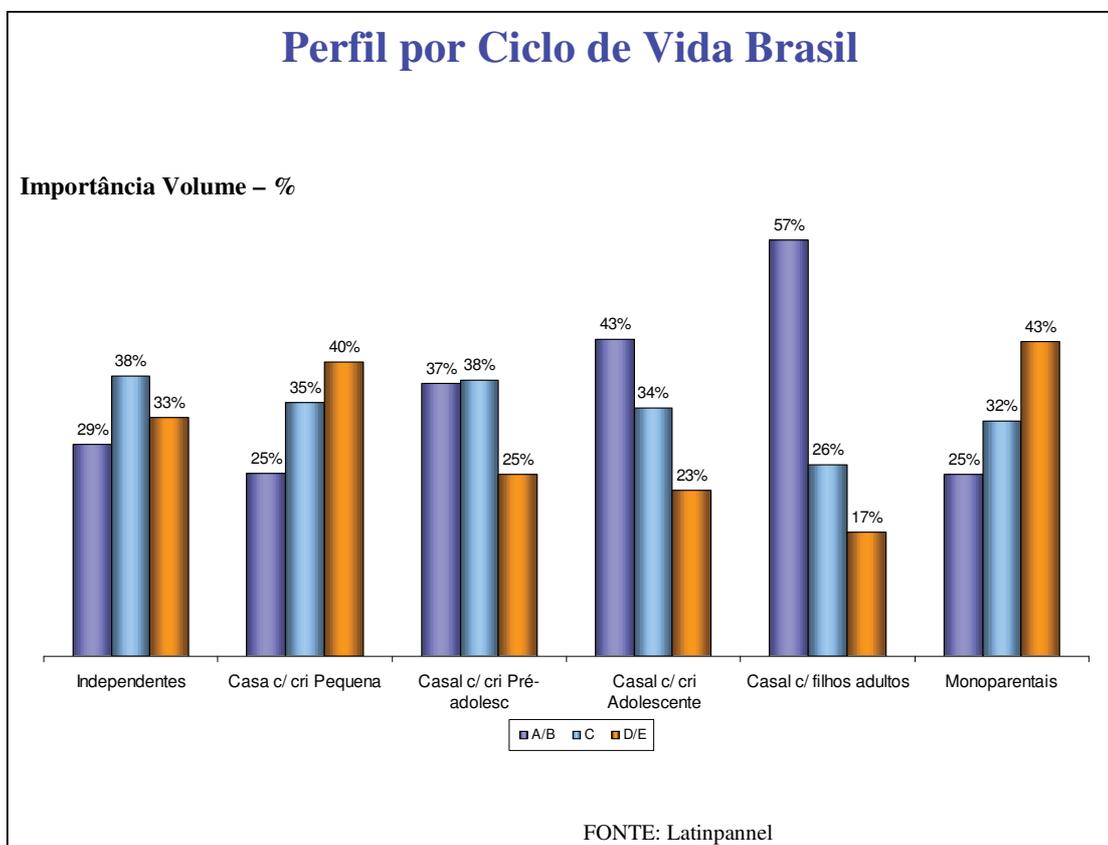
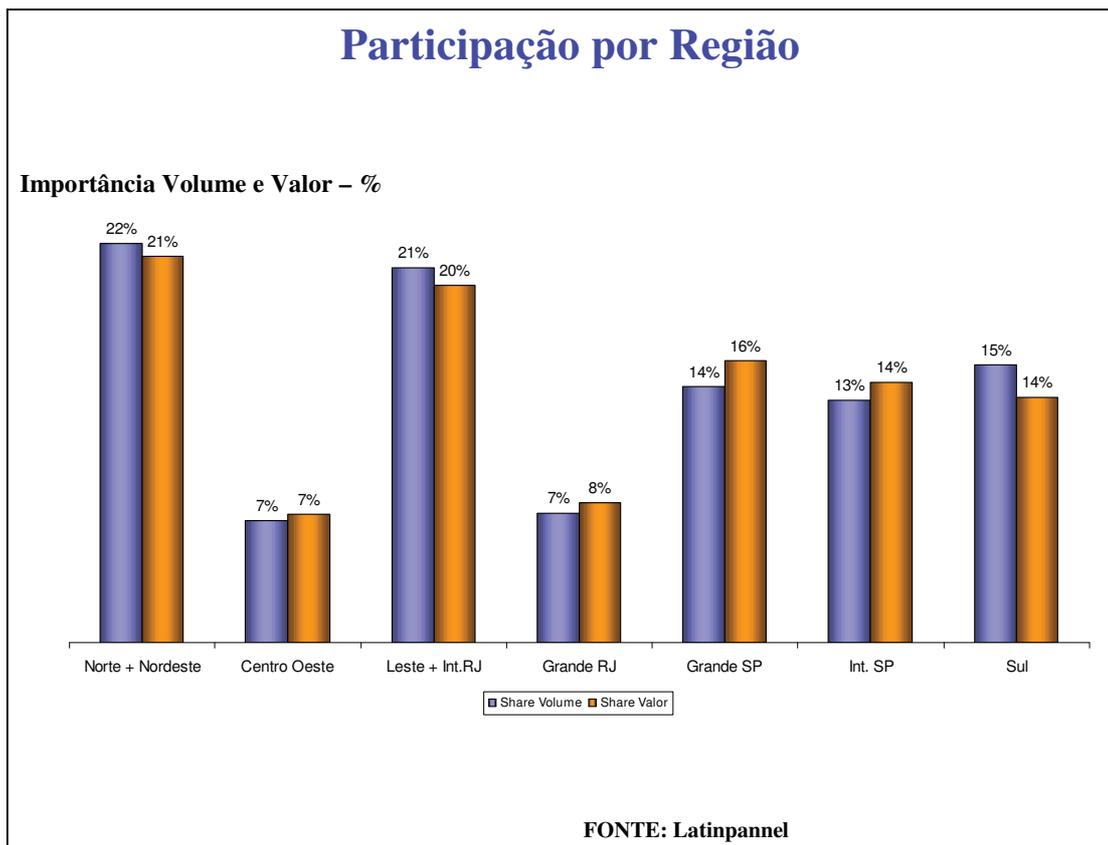
- ◆ Analisar o desempenho atual da Categoria.
- ◆ Revelar lacunas entre o desempenho atual da Categoria e o papel desejado.
- ◆ Preparar a base para estabelecer metas, estratégias e táticas da Categoria.



### Entendimento do Consumidor

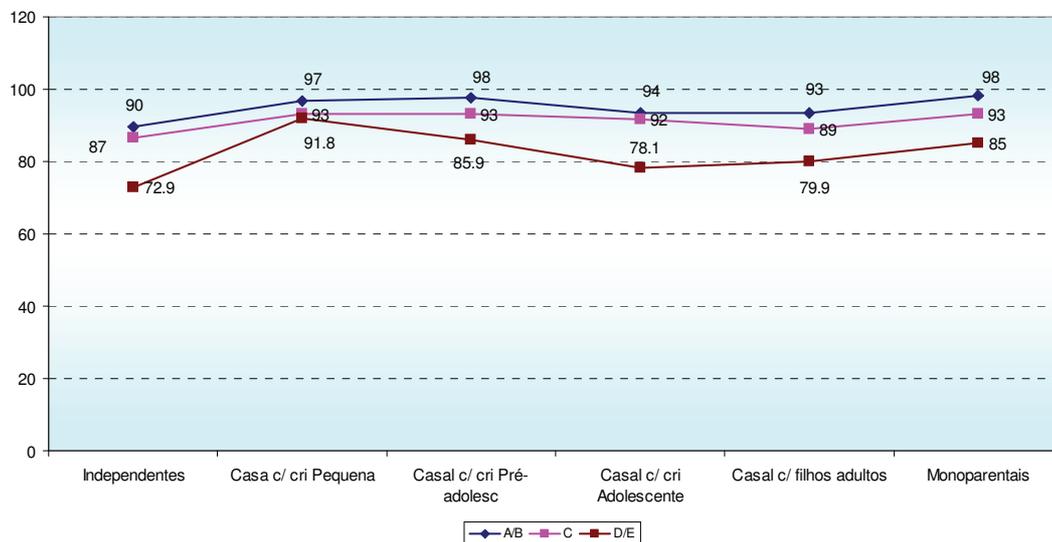


- Quando compram a Categoria?
  - Com que frequência compram?
- Onde compram a Categoria?
- Como compram a Categoria?



## Qual o Perfil do Consumidor de Refrigerado?

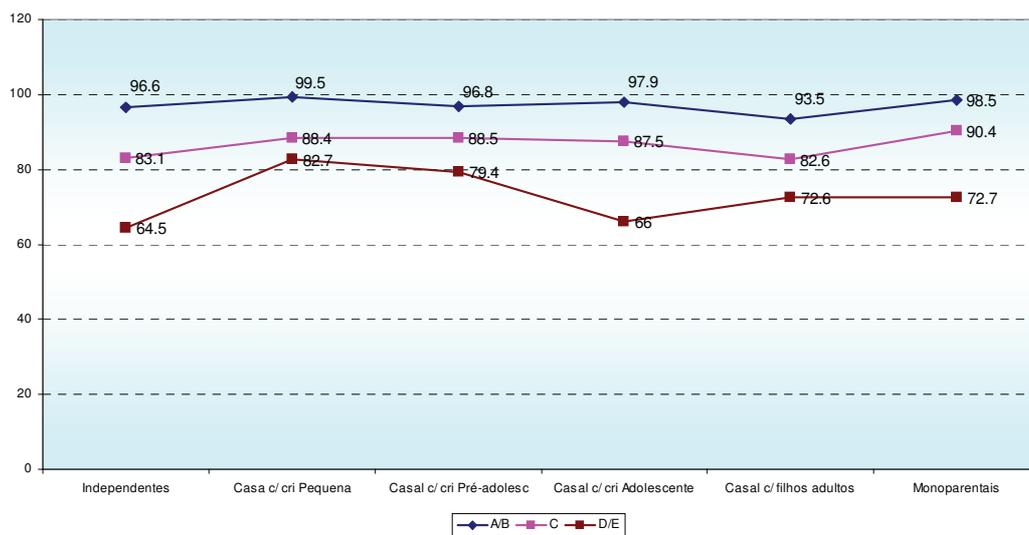
PENETRAÇÃO - %



FONTE: Latinpanel

## Qual o Perfil do Consumidor de Refrigerado NE?

PENETRAÇÃO - %



FONTE: Latinpanel

## Árvore de Decisão

### Abrangência da Categoria

Produtos/ itens fazem parte desta categoria:



- LEITES FERMENTADOS: têm menor valor nutritivo, mas possuem uma função específica: regularizar o funcionamento do intestino.



- IOGURTES: mais valorizados, diversidade de tipos e sabores permite que todos encontrem opções satisfatórias.



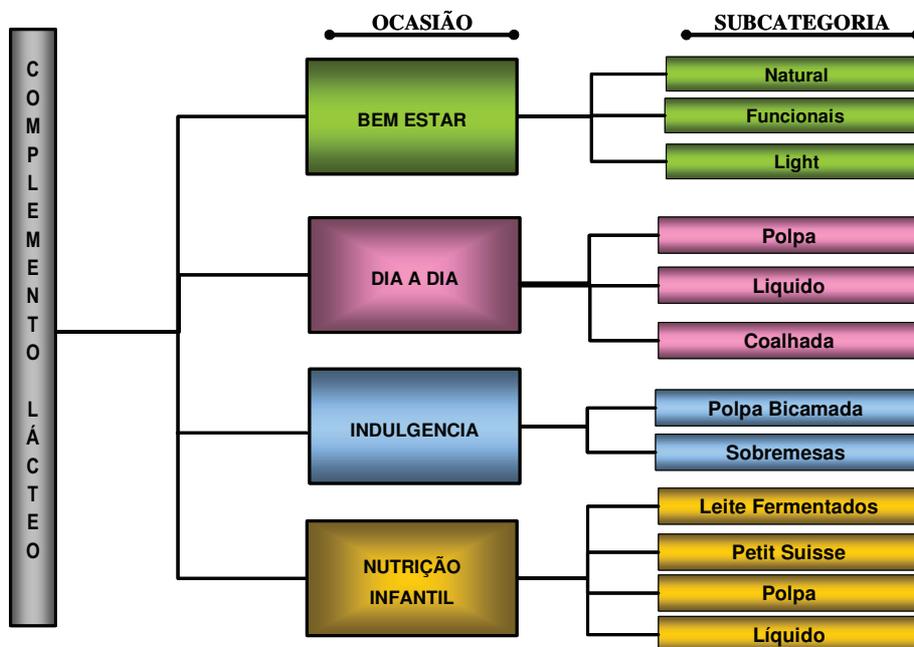
- PETIT SUISSE: nutritivos, mas alimentam menos, principalmente por serem muito pequenos. Mas não substituem uma refeição.



- SOBREMESAS LÁCTEAS: vistas como mais saudáveis que outros doces por serem à base de leite. Mas sua essência é puro prazer.

FONTE: SENSE Pesquisas & Informação – Fase Qualitativa set 2004

## Árvore de Decisão – Shopper/Consumidor



FONTE: SENSE Pesquisa & Informação (

## Mercado



- ◆ Qual a tendência de vendas da categoria?
- ◆ Qual a participação do mercado varejista?

## Análise de Dados

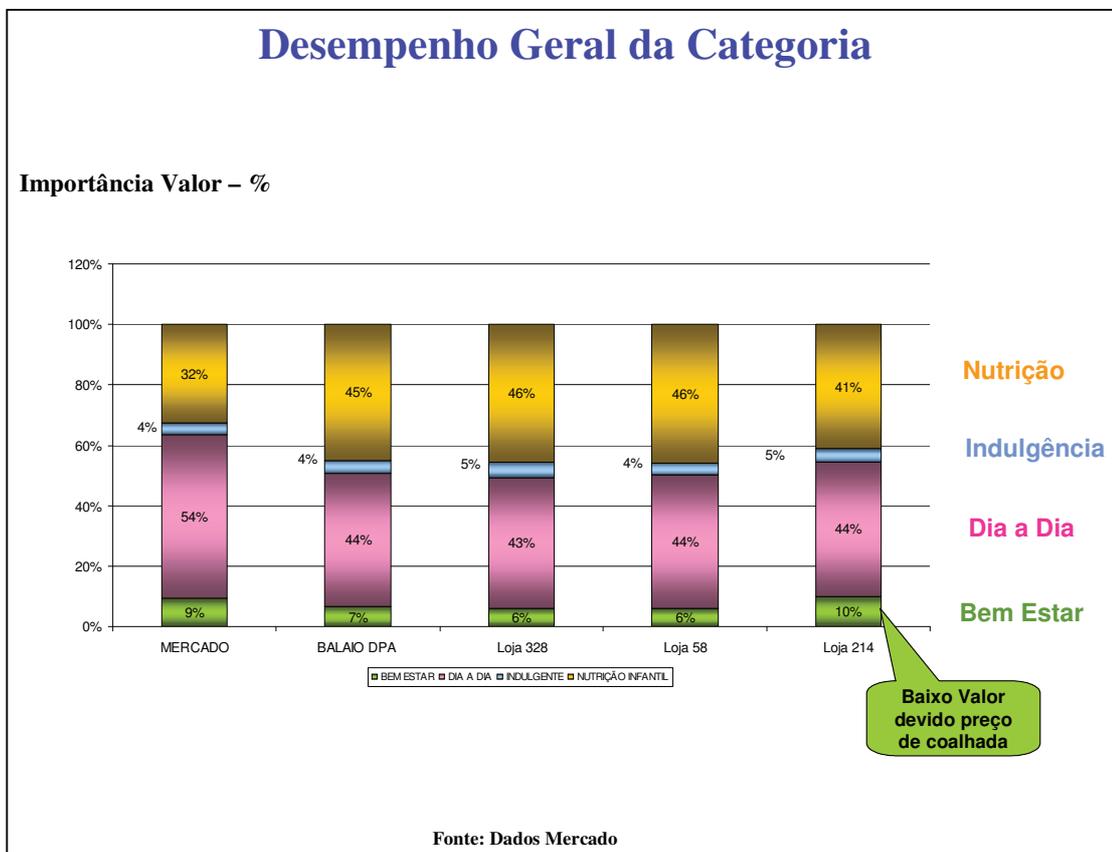
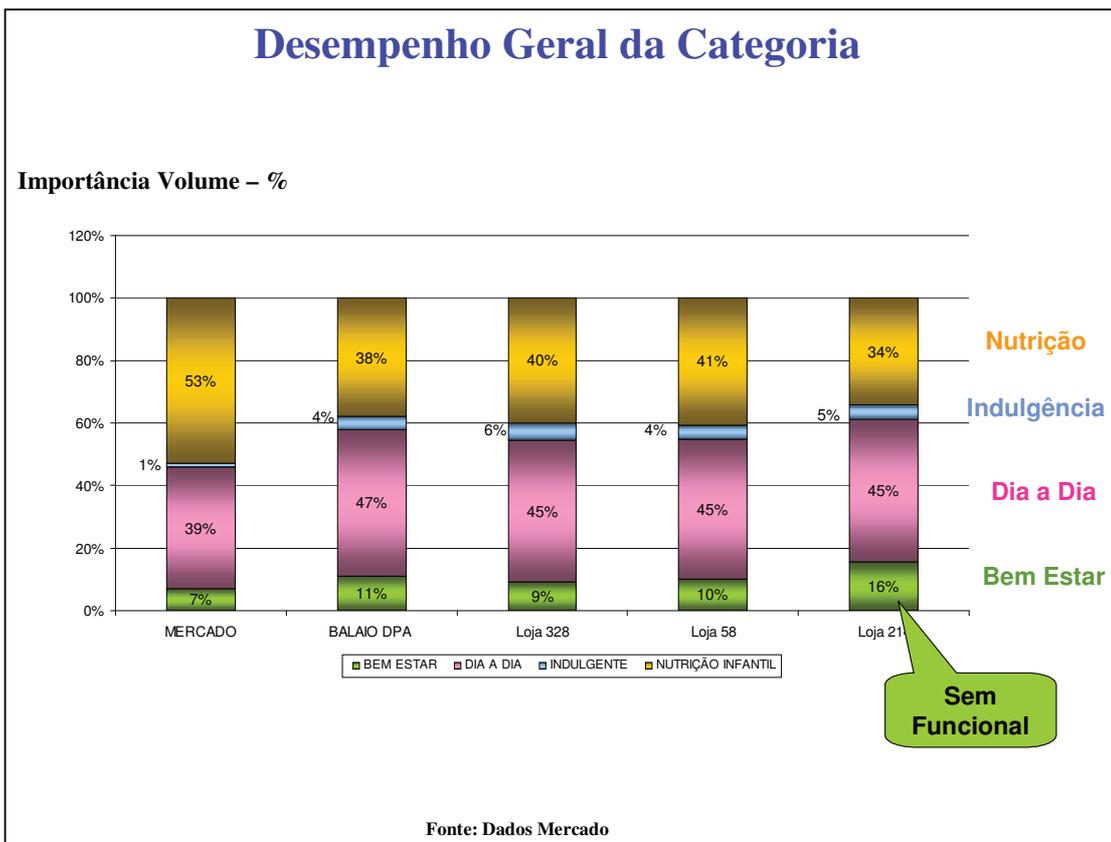
### A Categoria

As seguintes análises serão feitas:

- 1 Desempenho Geral da Categoria
- 2 Análise através da árvore de decisão
- 3 Representatividade por grupo de produtos
- 4 Oportunidade de Vendas
- 5 Faturamento vs SKU

Para as análises foram utilizados:

- Dados de Vendas da Categoria de Refrigerados Lácteos – Jan 2005 a Junh 2006;
- Dados de Vendas das (lojas piloto 331, 058, 328);
- Dados AcNielsen (Área I – AS 5 a 9 CK);



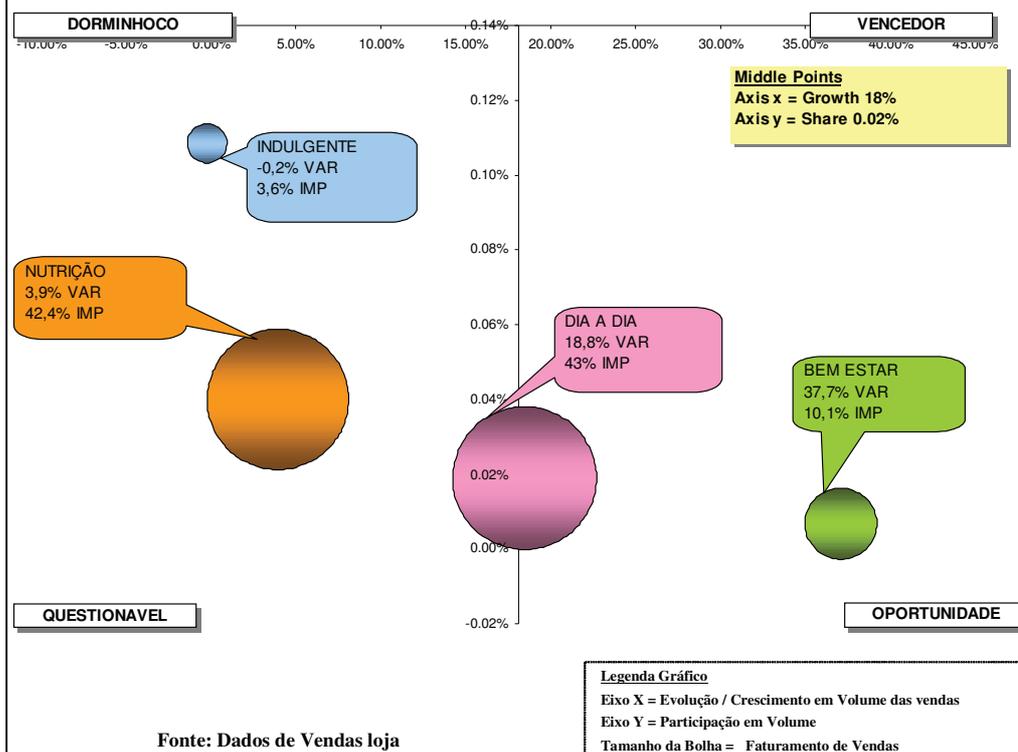
## Categoria através da árvore de decisão

Analisando as lojas Piloto versus o Mercado nos Grupos de Produto, a principal diferença está que o Mercado vende mais produtos de maior valor agregado (natural, funcionais, lights e sabor líquido até 200g) enquanto as lojas piloto vendem mais os produtos mais básicos (Polpa, Líquido e Infantis).

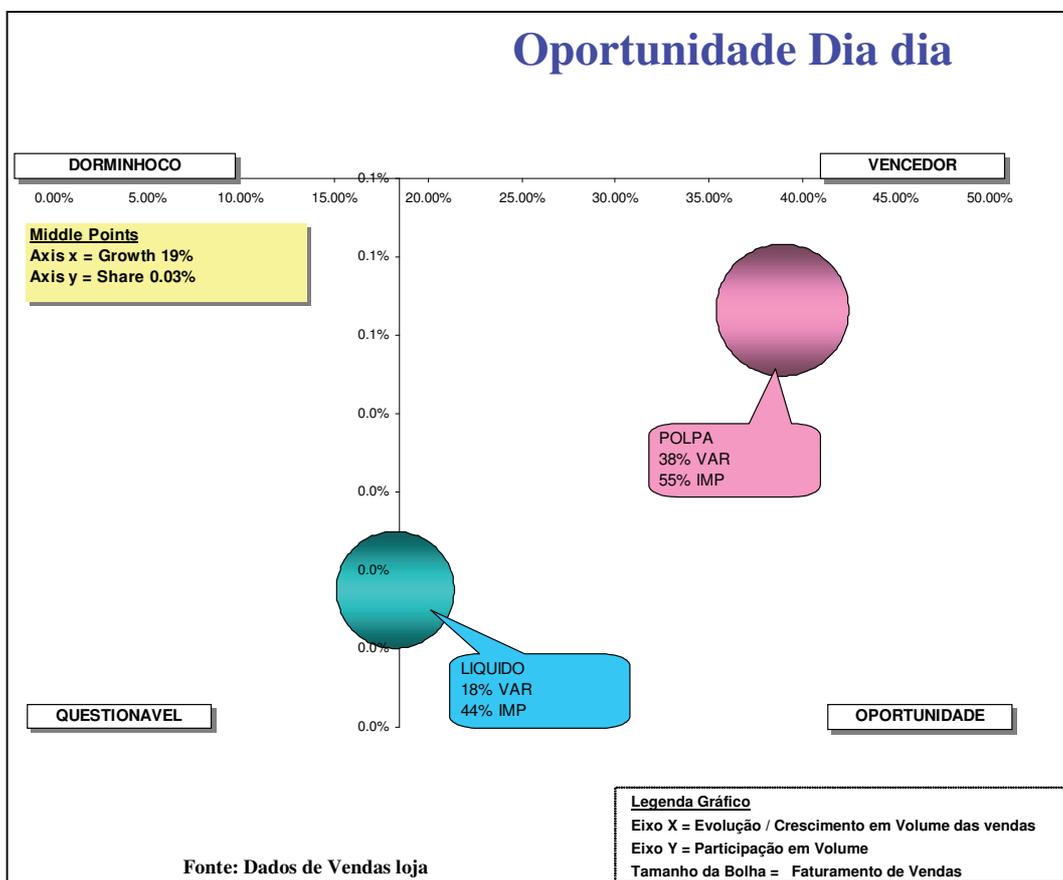
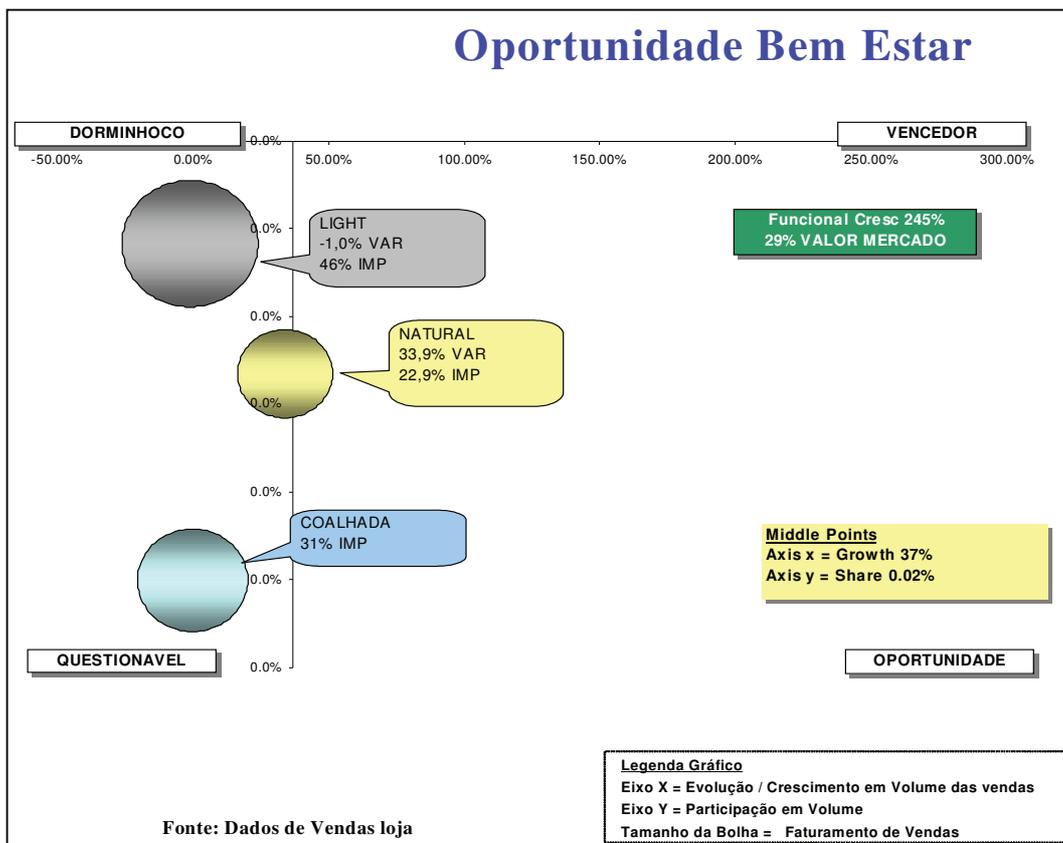
	Mercado		Soft DPA		Loja 328		Loja 58		Loja 214	
	Volume	Faturamento	Volume	Faturamento	Volume	Faturamento	Volume	Faturamento	Volume	Faturamento
FUNCIONAL	245%	242%	0	0	0	0	0	0	0	0
LIGHT	-1%	-1%	121%	143%	98%	140%	193%	180%	177%	192%
NATURAL	34%	17%	62%	26%	-2%	-22%	91%	64%	-48%	-53%
POLPA	18%	11%	40%	39%	17%	27%	3%	-9%	69%	65%
LIQUIDO	39%	36%	167%	149%	239%	134%	210%	123%	174%	105%
POLPA	123%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
CREMOSOS	-9%	-11%	9%	12%	33%	-16%		11%	-3%	11%
FLAN	-20%	-21%	24%	-6%	-124%	-10%		70%	73%	23%
PUDIM	-60%	-4%	-100%	-100%	0%	-100%		-100%	-100%	-100%
LIQUIDO	3%	4%	10%	-15%	45%	30%	-11%	-11%	12%	0%
POLPA	9%	21%	51%	48%	114%	102%	50%	48%	32%	23%
LEITE FERM	1%	2%	65%	62%	-33%	-11%	247%	153%	56%	60%
PETIT	1%	-4%	174%	82%	129%	52%	148%	57%	127%	51%

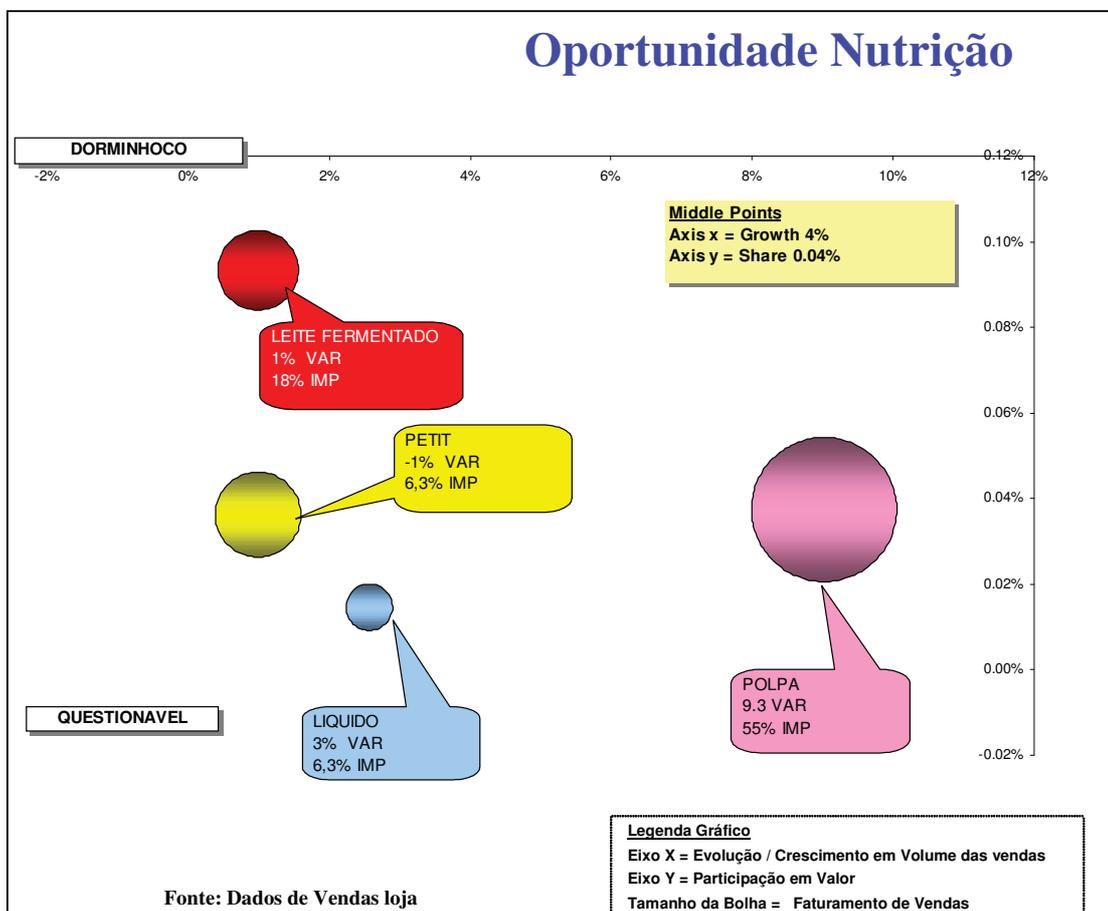
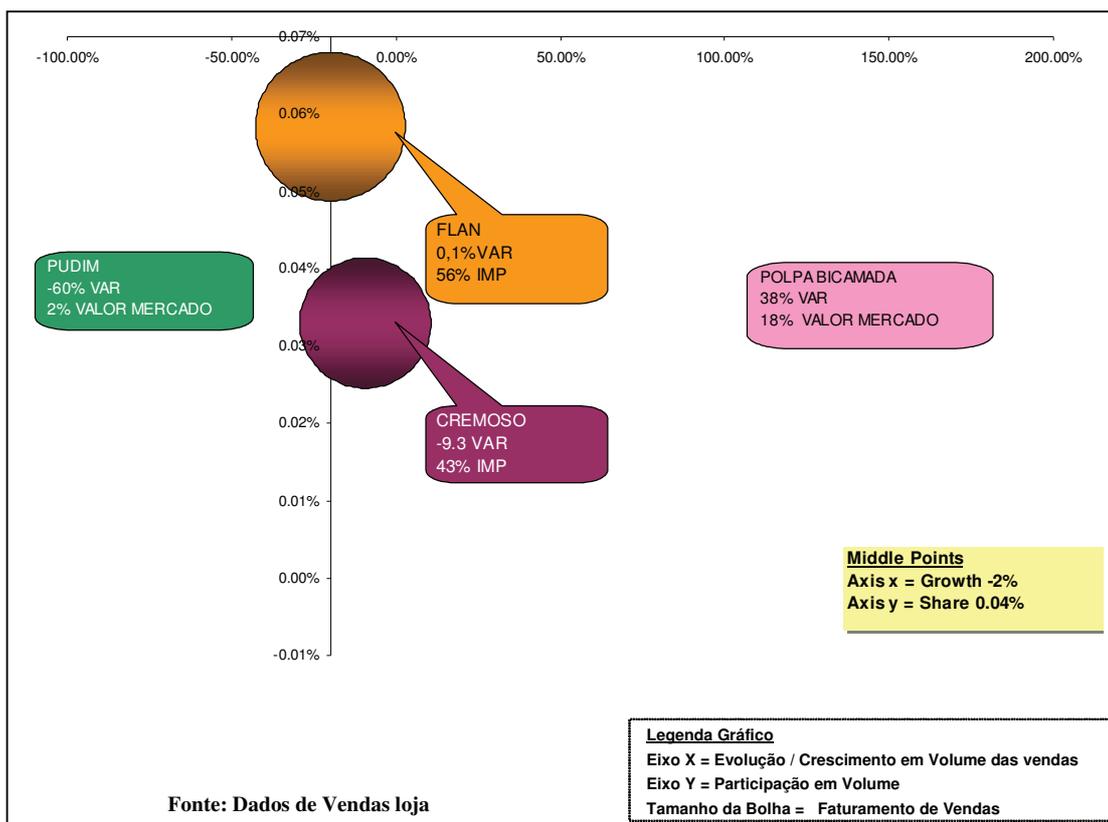
Fonte: Dados Mercado

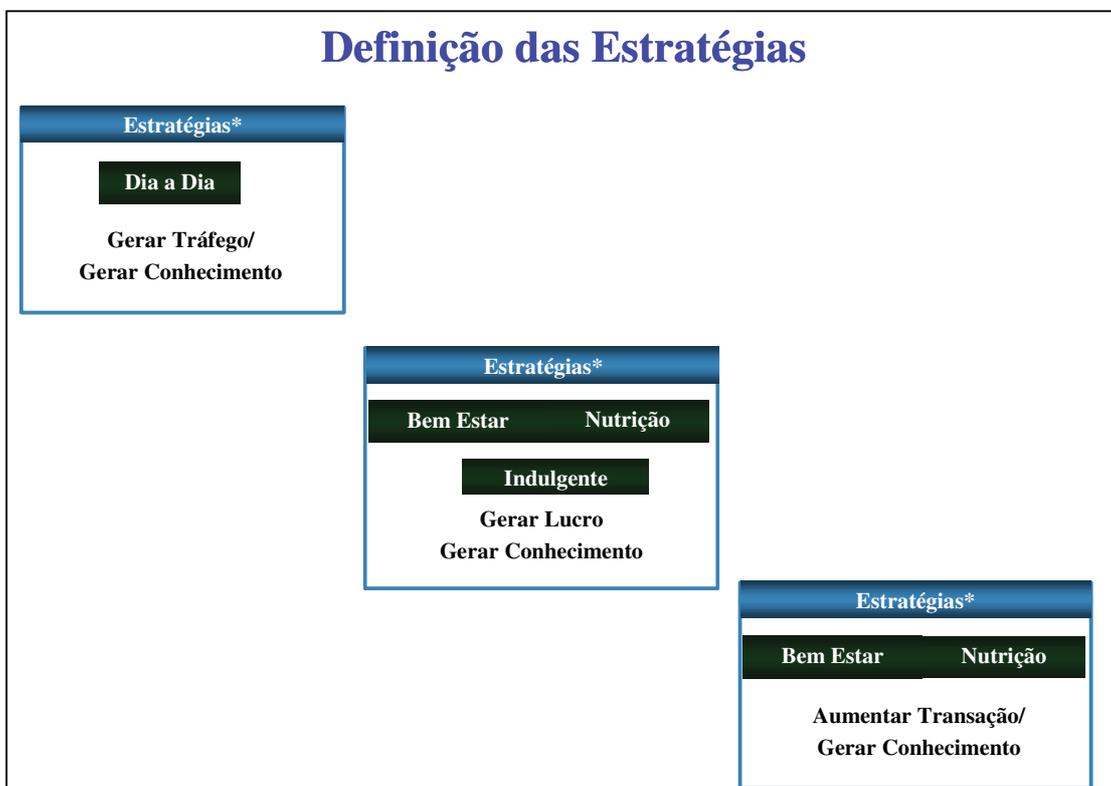
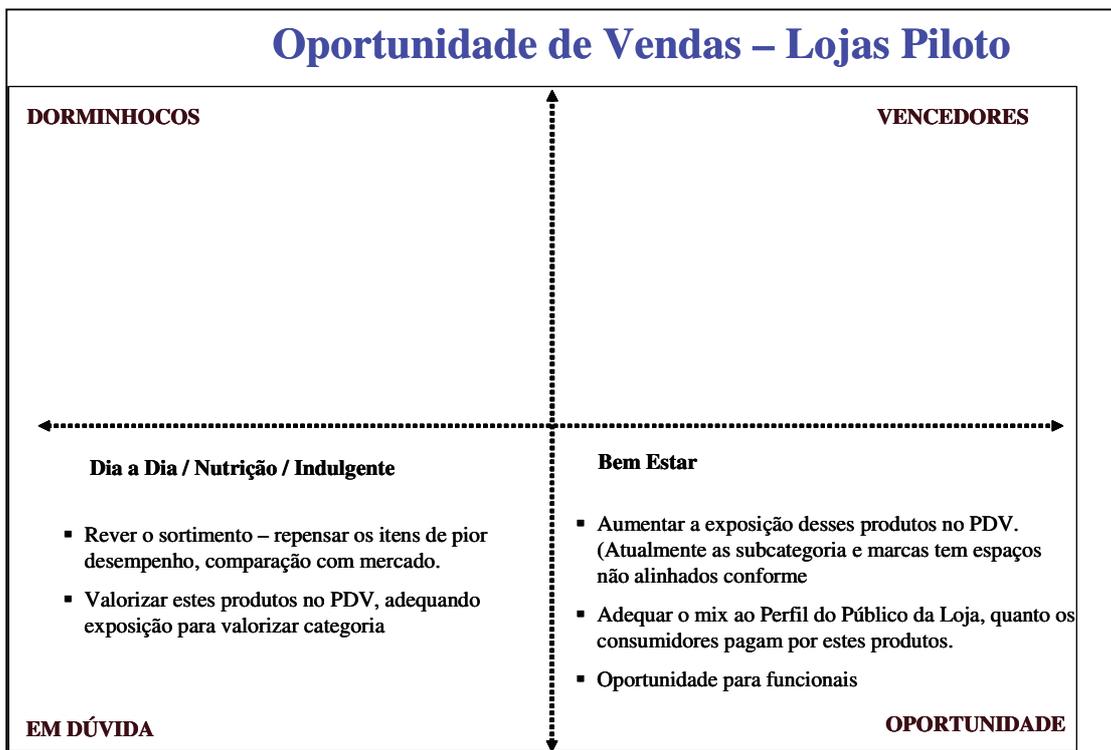
## Oportunidade Arvore Decisão



Fonte: Dados de Vendas loja







# Sortimento Loja

## Crêterios

Variedade



≠

Duplicidade



Itens Certos para a Loja e para o Cliente

Eficiência Operacional para:

Atender o cliente

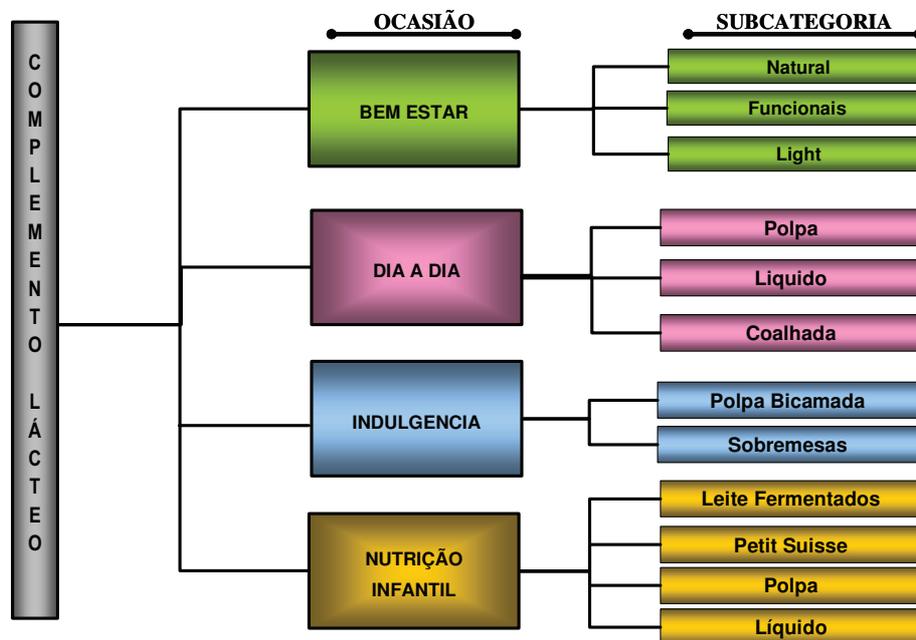
- ◆ Controlar melhor rupturas e Evitar produtos vencidos
- ◆ Facilitar reposi o
- ◆ Reduzir custo de inventário

## Crêterios



**Produtos serão excluídos, mantidos ou inseridos de acordo com sua importância para o volume faturamento, consumidor, mercado, presença na concorrência e posicionamento estratégico.**

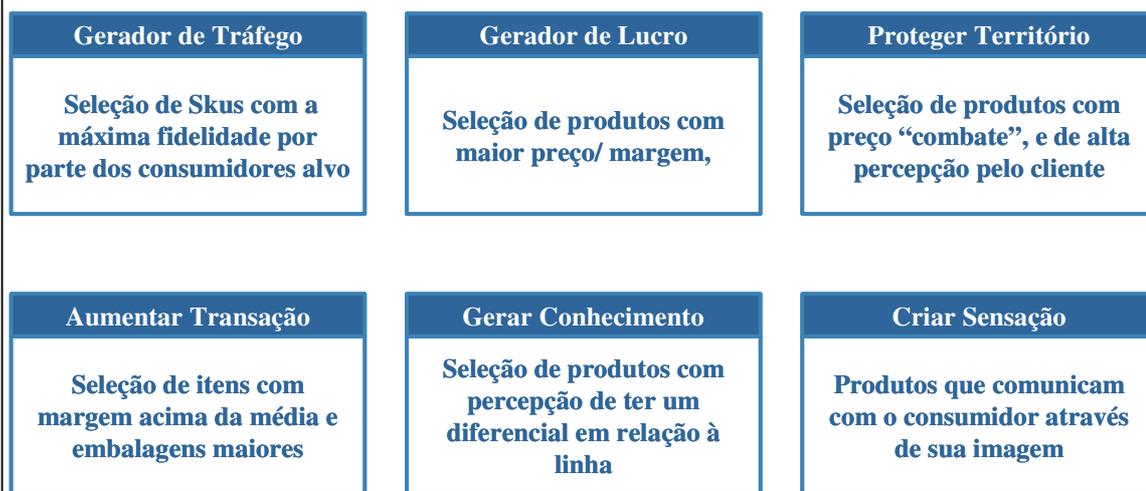
## Relembrando  rvore de Decisão – Shopper/Consumidor



## Análise Sortimento

### Tática de Sortimento

Alguns direcionamentos de como melhor definir o sortimento de acordo com a Estratégia.



## Recomendação Light

- Procurar diversificar um pouco mais sortimento não concentrando somente no segmento liquido trabalhando melhor segmentos como polpa e pedaços ;
- O perfil de consumo dessa subcategoria está ligada mais a corebrands do que marcas de preço.
- Procurar trabalhar com DPA, Danone e Parmalat e ter Isis como opção de preço somente em Liquido

STATUS	DESCRIÇÃO	SEGMENTO	SUBSEGMENTO	FABRICANTE	% VOLUME	% VALOR	COB. ACUM	% VALOR MERC
MAN	MOLICO MORANGO 170G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	DPA	8%	11%	11%	2%
MAN	ISIS LIGHT AMEIXA 1000G	LIQUIDO C/ SABOR	FAMILIA	ISIS	2%	7%	43%	1%
MAN	ISIS LIGHT MORANGO 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	6%	5%	60%	1%
MAN	ISIS LIGHT AMEIXA 150G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	5%	5%	65%	1%
MAN	ISIS LIGHT FRUTAS VERMELHAS 150G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	4%	4%	73%	1%
MAN	CORPUS VITACAL PEDAÇOS MORANGO 230G	PEDAÇOS	C/2	DANONE	1%	3%	85%	2%
DEL	MOLICO NATURAL 180G	NATURAL	INDIVIDUAL	DPA	2%	3%	88%	2%
DEL	CORPUS VITACAL PEDAÇOS AMEIXA 230G	PEDAÇOS	C/2	DANONE	1%	2%	96%	2%
INS	CORPUS UVA + KIWI FRESH 180G	LIQUIDO IOGURTE +SUCO	INDIVIDUAL	DANONE				2%
	MOLICO BICAMADA 130G	BICAMADA	INDIVIDUAL	DPA				2%
INS	DIETALAT MORANGO PEDAÇOS	PEDAÇOS	C/4	PARMALAT				1%
	BATAVO PEDAÇOS	PEDAÇOS	C/4	BATAVO				1%
INS	MOLICO FRUTAS VERMELHAS PEDAÇOS	PEDAÇOS	C/4	DPA				3%
INS	MOLICO IOGURTE + SUCO ABACAXI 180G	LIQUIDO IOGURTE +SUCO	INDIVIDUAL	DPA				1%
INS	CORPUS BREAK MORANGO INDIVIDUAL	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	DANONE				1%
INS	POLPA LIGHT MOLICO	POLPA	C/6	DPA				6%

## Recomendação Naturais

- Oportunidade para alinhar melhor segmento de desnatado
- Procurar trabalhar com 1 ou 2 marcas de preço para categoria como um todo recomendação Isis ou Vale dourado

STATUS	DESCRIÇÃO	SEGMENTO	SUBSEGMENTO	FABRICANTE	% VOLUME	% VALOR	COB. ACUM.	% VALOR MERC.
MAN	NESTLE NATURAL DESNATADO 185G	DESNATADO	INDIVIDUAL	DPA	8%	9%	28%	3%
MAN	NESTLE NATURAL C/ MEL 200G	C/ MEL	INDIVIDUAL	DPA	7%	6%	50%	5%
MAN	NESTLE LARANJA, CENOURA E MEL 200g	SABORES	INDIVIDUAL	DPA	6%	5%	55%	5%
DEL	DANONE NATURAL INTEGRAL 185G	INTEGRAL	INDIVIDUAL	DANONE	4%	4%	69%	2%
ISIS OU VALE DOURADO	LEBOM NATURAL DESNATADO C/ MEL 200G	C/ MEL	INDIVIDUAL	LEBOM	4%	3%	79%	0%
ISIS OU VALE DOURADO	LEBOM NATURAL 200G	INTEGRAL	INDIVIDUAL	LEBOM	3%	3%	91%	2%
ISIS OU VALE DOURADO	LEBOM NATURAL C/ MEL 200G	C/ MEL	INDIVIDUAL	LEBOM	3%	3%	93%	0%
ISIS OU VALE DOURADO	LEBOM NATURAL DESNATADO 200G	DESNATADO	INDIVIDUAL	LEBOM	3%	2%	97%	6%
DEL	NESTLE NATURAL DESNATADO 740G	DESNATADO	C/4	DPA	0%	1%	100%	3%
DEL	BATAVO NATURAL DESNATADO 800G	DESNATADO	C/4	BATAVO	0%	0%	100%	1%
DEL	BATAVO NATURAL INTEGRAL 800G	INTEGRAL	C/4	BATAVO	0%	0%	100%	1%
	PARMALAT NATURAL DESNATADO 200G	DESNATADO	INDIVIDUAL	PARMALAT				0%
	PARMALAT NATURAL INTEGRAL 200G	INTEGRAL	INDIVIDUAL	PARMALAT				0%
	PARMALAT NATURAL C/ MEL 200G	SABORES	INDIVIDUAL	PARMALAT				0%
INS	DANONE NATURAL SABORES 185G	SABORES	INDIVIDUAL	DANONE				2%
INS	DANONE NATURAL C/ MEL 185G	SABORES	INDIVIDUAL	DANONE				2%
INS	NESTLE NATURAL INTEGRAL INDIVIDUAL	INTEGRAL	INDIVIDUAL	DPA				3%

## Recomendação Coalhada e Funcionais

### Coalhada

- Manter somente Isis e Vale Dourado

STATUS	DESCRIÇÃO	SEGMENTO	SUBSEGMENTO	FABRICANTE	% VOLUME	% VALOR	COB. ACUM.	% VALOR MERC.
MAN	ISIS COALHADA DESNATADA 150G	DESNATADO	INDIVIDUAL	ISIS	11%	9%	19%	0%
MAN	ISIS COALHADA INTEGRAL 150G	INTEGRAL	INDIVIDUAL	ISIS	11%	8%	36%	0%
MAN	VALE DOURADO COALHADA INTEGRAL 140G	INTEGRAL	INDIVIDUAL	VALE DOURA	4%	3%	76%	0%
MAN	VALE DOURADO COALHADA DESNATADA 140G	DESNATADO	INDIVIDUAL	VALE DOURA	4%	3%	82%	0%
DEL	CAPRI MORANGO 140G	DESNATADO	INDIVIDUAL	CAPRI	3%	2%	99%	0%
DEL	CAPRI COALHADA DESNATADA 144G	DESNATADO	INDIVIDUAL	CAPRI	0%	0%	100%	0%
DEL	CAPRI COALHADA DESNATADO 800G	DESNATADO	C/4	CAPRI	0%	0%	100%	0%

### Funcional

- Segmento que possui 24% do valor da subcategoria trabalhar pelo menos polpa com core brands.

STATUS	DESCRIÇÃO	SEGMENTO	SUBSEGMENTO	FABRICANTE	% VOLUME	% VALOR	COB. ACUM.	% VALOR MERC.
INS	ACTIVIA POLPA 400G	POLPA	C/4	DANONE				14%
	ACTIVIA LIQUIDO 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	DANONE				11%
INS	NESVITA POLPA	POLPA	C/4	DPA				0%

## Liquido

► Trabalhar com embalagens individuais Corebrands e Price Brands, o canal não suporta embalagens de Pack

STATUS	DESCRIÇÃO	SEGMENTO	SUBSEGMENTO	FABRICANTE	% VOLUM	% VALOR	COB. ACU	% VALOR MERC
MAN	ISIS MORANGO 500G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	1%	2%	78%	13%
MAN	BLISS FRUTAS VERMELHAS 180G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	DPA	2%	1%	81%	3%
MAN	BLISS MORANGO 180G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	DPA	2%	1%	82%	3%
MAN	ISIS AMEIXA 500G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	1%	1%	83%	13%
DEL	ISIS AMEIXA 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	2%	1%	84%	13%
MAN	FRUTISIS MORANGO 150G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	2%	1%	86%	13%
DEL	ISIS MORANGO 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	2%	1%	87%	13%
MAN	ISIS BANANA E MAÇA 500G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	1%	1%	88%	13%
MAN	DANUP FRUTAS VERMELHAS 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	DANONE	2%	1%	89%	2%
MAN	ISIS SALADA FRUTAS 500G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	1%	1%	90%	13%
MAN	DANUP MORANGO 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	DANONE	1%	1%	91%	2%
DEL	DANUP FRUTAS VITAMINA 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	DANONE	1%	1%	94%	2%
MAN	ISISFRUTAS VERMELHAS 500G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	1%	1%	94%	13%
DEL	ISIS SALADA FRUTAS 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	1%	1%	95%	13%
DEL	ISISFRUTAS VERMELHAS 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	1%	1%	96%	13%
DEL	ISIS BANANA E MAÇA 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	1%	1%	96%	13%
MAN	ISIS GOIABA 500G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	0%	0%	97%	13%
DEL	VIGOR LIQUIDO VITAMINA 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	VIGOR	1%	0%	98%	0.2%
DEL	VIGOR LIQUIDO MORANGO 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	VIGOR	1%	0%	99%	0.2%
MAN	ISIS MORANGO 150G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	2%	0%	99%	13%
DEL	LEBOM MORANGO 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	LEBOM	1%	0%	99%	13%
DEL	ISIS GOIABA 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	ISIS	0%	0%	99%	13%
DEL	CAPRI MORANGO 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	CAPRI	1%	0%	100%	13%
DEL	CAPRI AMEIXA 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	CAPRI	1%	0%	100%	13%
DEL	LEBOM AMEIXA 200G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	LEBOM	0%	0%	100%	13%

## Polpa e Nutrição Infantil

STATUS	DESCRIÇÃO	SEGMENTO	SUBSEGMENTO	FABRICANTE	% VOLUM	% VALOR	COB. ACU	% VALOR MERC
MAN	PARMALAT POLPA MORANGO 720G	POLPA	C/6	PARMALAT	14%	17%	17%	8%
MAN	BOA VIDA POLPA MORANGO 600G	POLPA	C/6	BOA VIDA	13%	13%	30%	4%
MAN	NESTLE POLPA MORANGO 720G	POLPA	C/6	DPA	4%	7%	37%	7%
MAN	BATAVO POLPA MORANGO 720G	POLPA	C/6	BATAVO	5%	7%	44%	4%
DEL	VIGOR POLPA MORANGO 600G	POLPA	C/6	VIGOR	5%	6%	56%	0%
DEL	BATAVO POLPA MORANGO E COCO 720G	POLPA	C/6	BATAVO	3%	5%	66%	4%
	VALE DOURADO POLPA	POLPA	C/6					2%
	PAULISTA POLPA	POLPA	C/6					4%

### Polpa Infantil

► Importante trabalhar core brands

STATUS	DESCRIÇÃO	SEGMENTO	SUBSEGMENTO	FABRICANTE	% VOLUM	% VALOR	COB. ACU	% VALOR MERC
MAN	NINHO POLPA SABORES 720G	POLPA SABORES	C/6	DPA	31%	38%	38%	41%
MAN	NESTON POLPA SABORES 720G	POLPA SABORES	C/6	DPA	8%	10%	48%	15%
MAN	CHAMYTO 1+1 CHOCOLATE 130G	POLPA C/ ADIÇÃO	INDIVIDUAL	DPA	6%	4%	65%	11%
MAN	CHAMYTO 1+1 COLORIDO 130G	POLPA C/ ADIÇÃO	INDIVIDUAL	DPA	5%	3%	81%	11%
MAN	DANIMALS POLPA 600G	POLPA SABORES	C/6	DANONE	1%	2%	93%	0%

### Liquido Infantil

► Importante trabalhar core brands

STATUS	DESCRIÇÃO	SEGMENTO	SUBSEGMENTO	FABRICANTE	% VOLUM	% VALOR	COB. ACU	% VALOR MERC
MAN	NESTON VITAMINA 180G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	DPA	5%	2%	83%	5%
MAN	NINHO LIQUIDO BANANA MAÇA 180G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	DPA	5%	2%	85%	10%
MAN	NINHO LIQUIDO MORANGO 180G	LIQUIDO C/ SABOR	INDIVIDUAL	DPA	4%	2%	92%	10%
DEL	NINHO LIQUIDO BANANA MAÇA 720G	LIQUIDO C/ SABOR	C/4	DPA	0%	0%	100%	10%

## Continuação Nutrição Infantil

### Leite Fermentado

- Importante trabalhar core brands e medium brands

STATUS	DESCRIÇÃO	SUBCATEGORIA	SUBSEGMENTO	FABRICANTE	% VOLUM	% VALOR	COB. ACU	% VALOR MERC
MAN	CHAMYTO TRADICIONAL 480G	LEITE FERMENTADO	C/6	DPA	7%	8%	56%	3%
MAN	BATAVITO LEITE FERMENTADO TRADICIONAL 480G	LEITE FERMENTADO	C/6	BATAVO	3%	4%	69%	2%
MAN	PARMALATINHO LEITE FERMENTADO 480G	LEITE FERMENTADO	C/6	PARMALAT	3%	3%	73%	2%
MAN	CHAMYTO TUTTI FRUTI 450g	LEITE FERMENTADO	C/6	DPA	1%	1%	96%	3%
DEL	CLUB VIGOR LEITE FERMENTADO 480G	LEITE FERMENTADO	C/6	VIGOR	1%	1%	98%	1%
DEL	DANONINHO LEITE FERMENTADO BAUNILHA 390G	LEITE FERMENTADO	C/6	DANONE	1%	1%	99%	1%
DEL	DANONINHO LEITE FERMENTADO MORANGO 390G	LEITE FERMENTADO	C/6	DANONE	0%	0%	100%	1%
IINS	YAKULT LEITE FERMENTADO 480G	LEITE FERMENTADO						2%
	DANONINHO LIQUIDO 200G	LEITE FERMENTADO						1%

### Petit Suisse

- Importante trabalhar core brands embalagens com 2 e sabor morango

STATUS	DESCRIÇÃO	SUBCATEGORIA	SUBSEGMENTO	FABRICANTE	% VOLUM	% VALOR	COB. ACU	% VALOR MERC
MAN	CHAMBINHO PETIT MORANGO 360G	PETIT SUISSE	REGULAR C/8	DPA	4%	6%	61%	2%
MAN	CHAMBINHO PETIT MORANGO MAXI 520G	PETIT SUISSE	MAXI C/ 8	DPA	2%	3%	76%	2%
MAN	DANONINHO PETIT SUISSE 90G	PETIT SUISSE	REGULAR C/2	DANONE	7%	3%	78%	1%
MAN	DANONINHO PETIT MORANGO 360G	PETIT SUISSE	REGULAR C/8	DANONE	1%	2%	88%	1%
DEL	VIGORZINHO PETIT MORANGO 360G	PETIT SUISSE	REGULAR C/8	VIGOR	2%	2%	90%	0.1%
DEL	VIGORZINHO PETIT CHOCOLATE 360G	PETIT SUISSE	REGULAR C/8	VIGOR	1%	1%	95%	0.1%
MAN	NINHO PETIT SUISSE 80G	PETIT SUISSE	REGULAR C/2	DPA	2%	1%	99%	0.4%
DEL	NINHO PETIT MORANGO BAUNILHA 180G	PETIT SUISSE	TUBINHO	DPA	0%	0%	100%	0.4%

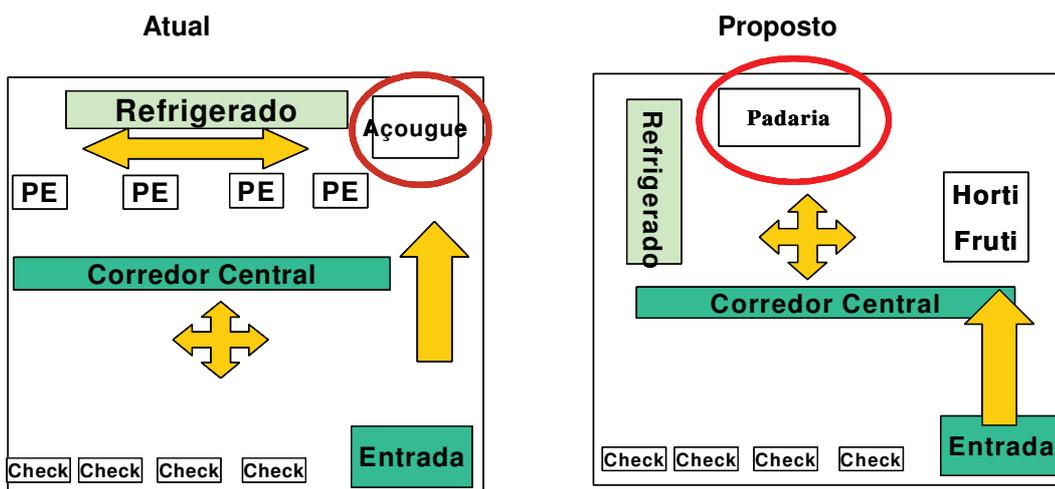
## Indulgente

- Oportunidade para alinhar sortimento oferecendo maior diversidade e alinhar o segmento cremoso.

STATUS	DESCRIÇÃO	SEGMENTO	SUBSEGMENTO	FABRICANTE	% VOLUM	% VALOR	COB. ACU	% VALOR MERC
MAN	CHANDELLE CHOCOLATE 220G	CREMOSA	C/2	DPA	15%	18%	18%	21%
MAN	MOÇA FLAN CARAMELO 220G	FLAN	C/2	DPA	15%	15%	33%	12%
DEL	DELICATENSSE CHOCOLATE 220G	CREMOSA	C/2	VIGOR	15%	14%	47%	1%
MAN	BATAVO FLAN CARAMELO 200G	FLAN	C/2	BATAVO	14%	13%	59%	4%
DEL	BATAVO FLAN FRUTAS VERMELHAS 200G	FLAN	C/2	BATAVO	13%	11%	70%	4%
MAN	DANETTE CHOCOLATE 220G	CREMOSA	C/2	DANONE	10%	11%	81%	15%
DEL	MOÇA FLAN MORANGO 220G	FLAN	C/2	DPA	10%	10%	91%	12%
DEL	CHANDELLE CHOCOLATE BRANCO 220G	CREMOSA	C/2	DPA	9%	9%	100%	21%
IINS	NESTLE BICAMADA 150G	BICAMADA	INDIVIDUAL	NESTLE				10%
IINS	BATAVO CREMOSO 220G	CREMOSA	C/2	BATAVO				3%
	PARMALAT CREMOSO 200G	CREMOSA	C/2	PARMALAT				2%
	VIGOR CREMOSO 200G	CREMOSA	C/2	VIGOR				1%
	PARMALAT FLAN 200G	FLAN	C/2	PARMALAT				3%
IINS	DANETTE BRIGADEIRO 220G	CREMOSA	C/2	DANONE				4%
IINS	MOÇA BRIGADEIRO 200G	CREMOSA	C/2	DPA				3%

# Exposição

## Layout da Loja



Estudos realizados pela Latin Panell em 2007 identificam que mais de 50% dos brasileiros tomam café da manhã em casa, comprando os produtos em supermercados e padarias, tendo a oportunidade de se criar um mundo matinal nos supermercados

## Espaço na Gôndola



Alocar corretamente os produtos, seja em local ou quantidade de frentes, beneficiando os produtos mais rentáveis e/ou que vendem mais.

Dados Indústria

## Princípios Gerenciamento de Espaço

- O Planograma deve respeitar as estratégias do varejista com relação a geradores de tráfego, lucro, etc;
- Respeitar os segmentos da Árvore de decisão do shopper/consumidor;
- Eliminar as faltas que antes ocorriam com certos SKUs chaves, equilibrando os dias de estoque entre itens;
- Levar em consideração o fluxo da loja;
- Ressaltar a diferenciação desejada pelo varejista;
- Comunicar/reforça imagem de variedade desejada.

Dados Indústria

