

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O RELACIONAMENTO ENTRE FORNECEDOR E VAREJO NO
GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS: UM ESTUDO DE CASO**

Ana Caroline Fernandes Nonato

Orientador: Prof. Dr. Fauze Najib Mattar

SÃO PAULO

2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ANA CAROLINE FERNANDES NONATO

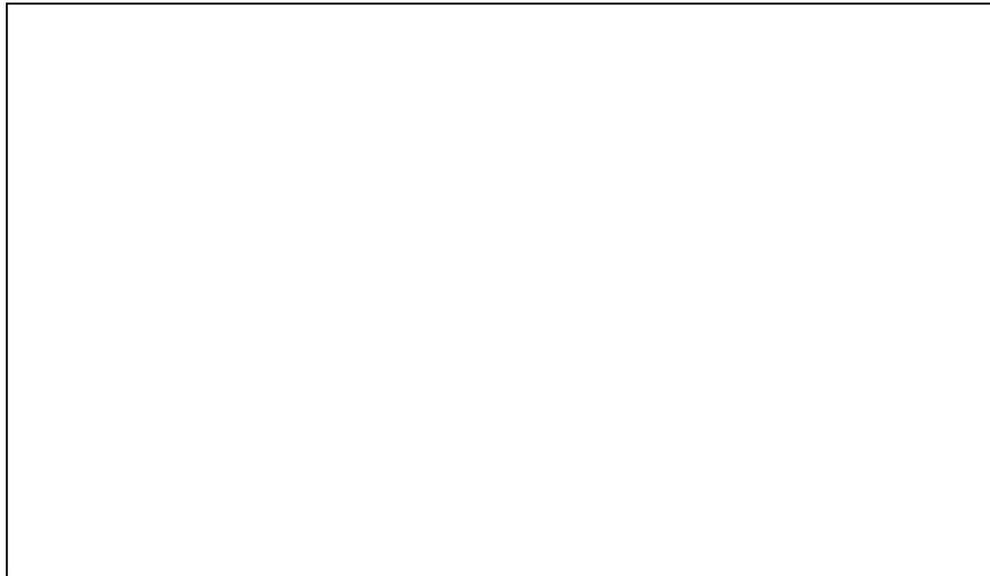
**O RELACIONAMENTO ENTRE INDÚSTRIA E VAREJO NO GERENCIAMENTO
POR CATEGORIAS: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Fauze Najib Mattar

SÃO PAULO

2010



FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Nonato, Ana Caroline Fernandes

O relacionamento entre fornecedor e varejo no gerenciamento por categorias : um estudo de caso / Ana Caroline Fernandes Nonato.
-- São Paulo, 2010.

218 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2010.

Orientador : Fauze Najib Mattar.

1. Varejo 2. Supermercados 3. Cooperação I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
II. Título.

CDD – 658.87

**Aos meus pais Luiz Raimundo e
Maria de Lourdes a quem devo tudo que sou e serei.**

AGRADECIMENTOS

A Deus pela força, inspiração e companhia em todas as horas da minha vida.

A meus pais Luiz Raimundo e Maria de Lourdes e irmãs Olivia Raquel e Isis Nalin pelo apoio, compreensão, paciência e colaboração nesta fase de frequente ausência em busca deste objetivo individual.

Ao Prof. Dr. Fauze Najib Mattar pela acolhida como sua orientanda, incentivo, paciência, ensinamentos tanto acadêmicos quanto pessoais que me fizeram evoluir como pessoa e profissional e pelas cobranças sempre necessárias. A ele sim a palavra orientador é pertinente e realista, meus sinceros agradecimentos hoje e sempre!

Ao Cláudio Czapski, superintendente do ECR Brasil, a quem serei sempre grata por me acolher na instituição, pela contribuição essencial no desenvolvimento deste trabalho e constante disponibilidade em ajudar, escutar e me fazer enxergar além dos fatos. Tornou-se um grande amigo pessoal e profissional.

Ao Fabio Garcia pelo material disponibilizado e conhecimento prático transmitido sobre Gerenciamento por Categorias e João Carlos Lazzarini da Nielsen pela rica bibliografia que contribuiu enormemente na elaboração dessa dissertação.

Aos muitos amigos que encontrei na FEA USP, em especial a Luiz Henrique, Marcela Galeno, Luciano Crocco, Charles John, Luiz Américo, Luciana Brandão e Caio Torralvo, a quem devo as horas de conversa, ensinamentos, orientações e desabafos nas horas de dificuldade.

Às empresas que contribuíram enormemente neste trabalho, sempre dispostas a colaborar quando necessário e sem as quais não seria possível a realização deste trabalho.

Ao Professor Dr. Almir Ferreira de Souza, pela acolhida inicial na FIA, possibilitando-me conhecer excelentes profissionais que se tornaram grandes amigos.

Aos Professores Drs. Cláudio Felisoni, José Roberto Securato, Marcos Luppe, Nuno Fouto e Flávia Ghisi pela acolhida no Labfin-PROVAR, local e equipe que tenho orgulho de fazer parte. A Professora Flávia um agradecimento especial por sua amizade incondicional e

constante auxílio ao longo deste processo, seja como amiga que tornou esta trajetória menos solitária, seja como professora me auxiliando no processo de qualificação e defesa.

Aos Professores Drs. Nuno Manuel Dias Fouto e Maria Aparecida Gouvêa pela gentil participação na banca de qualificação, cujas ricas observações foram de fundamental importância para a execução deste trabalho.

A Fabiana da secretaria de pós-graduação pela ajuda fundamental no meu processo de qualificação, sem ela não teria conseguido cumprir esta etapa.

Ao estagiário Bruno Failache e ao coordenador de cursos Maurício Godoi, ambos do PROVAR, pela ajuda na formatação deste trabalho.

A todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente ao longo deste trabalho: aos professores da FEA USP cujas matérias cursei e que contribuíram para meu enriquecimento acadêmico, assistentes da informática, secretárias da pós-graduação, e funcionários da biblioteca.

Meus profundos e sinceros agradecimentos a todos!

**"Mil vezes a
perspectiva de
enfrentar
a pior tempestade
do que as mornas
calmarias sem rumo,
sem ir a lugar nenhum."**

Amyr Klink

RESUMO

O ambiente econômico atual de alta concorrência impulsiona a busca inteligente por soluções que capacitem as empresas a apresentarem reduções de custos e aumento de rentabilidade, além de proporcionar a satisfação do consumidor, fatores fundamentais para a garantia de sobrevivência e crescimento. É sob esse contexto que surge o ECR (*Efficient Consumer Response*), iniciativa em que fabricantes de produtos de mercearia, varejo, atacado e demais facilitadores trabalham em conjunto para reduzir custos desse canal de marketing e possibilita maior valor ao consumidor. O Gerenciamento por Categorias é uma ferramenta que faz parte do ECR e permite a redução de custos de fornecedores e varejistas propiciando melhor exposição, abastecimento e variedade de produtos; calendário eficiente de promoções; maior giro e menor estoque, aumento na rentabilidade e preços competitivos, ao mesmo tempo em que focaliza práticas de *merchandising* e marketing eficientes orientadas para o cliente, foco principal desta ferramenta. Esta dissertação procurou conhecer o relacionamento entre fornecedor e varejo com a utilização da ferramenta, identificando as opiniões dos varejistas sobre seus fornecedores e vice-versa, apresentando os principais pontos de divergência e semelhança entre estas opiniões, além de identificar e caracterizar as variáveis do relacionamento entre os parceiros que prejudicam e os que favorecem o processo de Gerenciamento por Categorias. Devido à natureza dos objetivos estabelecidos, foi adotado o método exploratório com base em estudo de caso. Foram analisados uma rede de varejo supermercadista e dois fornecedores de categorias distintas: café e limpeza. Utilizaram-se questionários eletrônicos estruturados e entrevistas para levantamento das informações. Foi possível identificar pontos convergentes e divergentes quanto ao conceito de parceria, mostrando a necessidade de alinhamento em alguns aspectos fundamentais do conceito para melhor atendimento das expectativas dos parceiros. O tempo de parceria e a utilização de um instrumento legal menos formal (maior interação interpessoal) mostraram afetar negativamente o relacionamento. Os principais problemas levantados no estudo são referentes às variáveis: comunicação, investimento específico, comprometimento, confiança e cooperação, contradizendo o que estas empresas afirmam ser importante para uma boa relação de parceria. O relacionamento entre fornecedor e varejo no Gerenciamento por Categorias precisa ser mais bem desenvolvido, estimulando o maior envolvimento dos parceiros, principalmente os varejistas que se mostram com menor empenho no desenvolvimento do relacionamento e da ferramenta. Embora existam divergências entre os parceiros, as empresas participantes deste estudo disseram estar satisfeitas quanto aos resultados obtidos com a implantação do Gerenciamento por Categorias.

ABSTRACT

The very competitive recent economic environment propels the intelligent search for solutions that enable the companies to present costs reduction and profitability increase, besides meeting the consumer satisfaction, which are the fundamental factors for survival and growing warranty. It is under this context that the Efficient Consumer Response (ECR), an initiative in which manufacturers of products, such as, from grocery stores, from retail, from wholesale, and other facilitators, work together to reduce costs of this marketing channel and enable higher value to the consumer. The Category Management is a tool from the ECR, it allows the costs reduction of suppliers and retailers, providing better exposition, supply, and variety of products; sales promotion efficacy calendar; bigger rotation and lower inventory, profitability increase and competitive prices, by also focusing on efficient merchandising and marketing practices directed to the client that is the main focus of this tool. The present dissertation aimed at reporting the relation between the supplier and retail by using the tool, identifying the retailers' opinions about their suppliers and vice-versa, presenting the main divergence and similarity points among these opinions, besides identifying and characterizing the relation variables between the partners that injure and those that favor the Category Management process. Due to the established objectives' nature, the exploratory method was taken based on the case study. A supermarket retail chain and two different categories of suppliers – coffee and cleaning – were analyzed. Structured electronic questionnaires and interviews to survey information were used. It was possible to identify convergent and divergent points as to the partnership definition, showing the need of aligning in some fundamental aspects of the definition to better serve the partners expectations. The partnership time and the use of a less formal legal instrument (better interpersonal interaction) seemed to negatively affect the relation. The main issues that were reported in the study refer to the variables: communication, specific investment, commitment, trust, and cooperation, which are opposed to what these companies state to be important for a good partner relation. The relation between the supplier and retail in the Category Management needs to be more developed, encouraging the greatest involvement of the partners, specially the retailers that have better performance in the relation and tool development. Although there are divergences between the partners, the companies that are participating of this study stated that they are satisfied as to the results obtained with the Category Management implantation.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE GRÁFICOS	5
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	6
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Justificativa	12
1.2 Objetivos	17
1.3 Estruturação dos capítulos	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1 Canais de marketing e o varejo brasileiro	19
2.2 ECR (<i>Efficient Consumer Response</i>) – Resposta Eficiente ao Consumidor.....	28
2.2.1 O surgimento do ECR e do GC.....	29
2.2.2 Estratégias do ECR	38
2.3 Gerenciamento por categoria	42
2.3.1 Gerenciamento por categorias: conceito e vantagens	42
2.3.2 O processo de negócios da categoria	47
2.3.3 Fatores fundamentais e desafios no processo de gerenciamento por categorias ...	49
2.4 A colaboração entre fornecedor e varejo	54
2.4.1.1 Economia dos custos de transação.....	61
2.4.1.2 Capitão de categoria e legislação antitruste.....	62
2.5 Etapas do gerenciamento por categorias.....	64
2.5.1 Definição da categoria	65
2.5.2 Papel da categoria	68
2.5.3 Avaliação da categoria	73
2.5.4 Cartão de metas da categoria	74
2.5.5 Estratégias da categoria.....	77
2.5.6 Táticas da categoria.....	80
2.5.7 Implementação do plano	90
2.5.8 Revisão da categoria	92
3 METODOLOGIA	93
3.1 Método de pesquisa.....	93
3.2 Critérios de escolha do caso.....	95
3.3 Método de coleta de dados.....	96
3.4 Instrumento de coleta de dados.....	98
3.5 Método de análise dos dados	99

4	RESULTADOS.....	103
4.1	Descrição das características das empresas estudadas.....	103
4.1.1	Caracterização do Varejo A.....	103
4.1.2	Caracterização do Fornecedor A.....	104
4.1.2.1	Categoria café.....	104
4.1.3	Caracterização do Fornecedor B.....	110
4.1.3.1	Alvejantes.....	111
4.1.3.2	Piso.....	113
4.1.3.3	Limpadores.....	115
4.1.3.4	Inseticidas.....	116
4.1.3.5	Purificador de ar.....	118
4.2	Análises das variáveis específicas.....	121
4.2.1	Análise do processo colaborativo.....	121
4.2.2	Análise do conceito de parceria.....	123
4.2.3	Análise de desempenho.....	127
4.2.3.1	Análise de desempenho do módulo “Profissionais do parceiro com quem tenho contato”.....	128
4.2.3.2	Análise de desempenho do módulo “Gerenciamento por Categorias”.....	134
4.2.3.3	Análise de desempenho do módulo “ <i>Trade Marketing</i> /Práticas Promocionais” 137	
4.2.3.4	Análise de desempenho do módulo “Atendimento e suporte ao cliente”.....	143
4.2.4	Análise de satisfação.....	145
5	CONCLUSÕES.....	147
5.1	Limitações do estudo.....	151
5.2	Sugestões para novos estudos.....	152
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	155
	APÊNDICES.....	169

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Trabalhos brasileiros relevantes sobre Gerenciamento por Categorias.....	14
Quadro 2 – Aquisições realizadas pelas maiores redes supermercadistas	24
Quadro 3 – Fatores de sucesso e restritivos ao sucesso dos relacionamentos do canal de marketing	57
Quadro 4 – Variáveis utilizadas para definição de relacionamento.	59
Quadro 5 – Papéis da categoria segundo perspectiva do consumidor e do varejista	72
Quadro 6 – Diretrizes para táticas de apresentação na gôndola.....	88
Quadro 7 – Táticas das categorias e vínculos com os papéis de categorias.....	89
Quadro 8 – Exemplo de tatograma geral.....	90
Quadro 9 – Exemplo de calendário de atividades	91
Quadro 10 – Variáveis estudadas e afirmativas relacionadas - questionário para o varejo/ fornecedor	100
Quadro 11 – Peso da variável de satisfação	102
Quadro 12 – Síntese das fases de análise dos resultados	103
Quadro 13 – Sortimento adequado por perfil de público	105
Quadro 14 – Árvore de decisão de alvejantes	112
Quadro 15 – Respostas detalhadas do módulo “Definição de parceria”	125
Quadro 16 – Análise de desempenho das empresas por módulo	127
Quadro 17 – Respostas detalhadas do módulo “Profissionais do parceiro com quem tenho contato” do varejo A de acordo com fornecedor A	129
Quadro 18 – Resumo da análise de desempenho do módulo “Profissionais do parceiro com quem tenho contato”	133
Quadro 19 – Respostas detalhadas do módulo “Gerenciamento por Categorias”	134
Quadro 20 – Resumo da análise de desempenho do módulo “Gerenciamento por Categorias”	137
Quadro 21 – Respostas detalhadas do módulo “Trade Marketing/Práticas Promocionais” do varejo A de acordo com fornecedor A.....	138

Quadro 22 – Resumo da análise de desempenho do módulo “ <i>Trade Marketing</i> /Práticas Promocionais”	142
Quadro 23 – Respostas detalhadas do módulo “Atendimento e Suporte ao Cliente”	143
Quadro 24 – Resumo da análise de desempenho do módulo “Atendimento e Suporte ao Cliente”	145
Quadro 25 - Avaliação de satisfação das empresas por módulo	146

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representatividade de cada setor do varejo brasileiro de 2007	21
Gráfico 2 – Evolução na concentração no varejo de alimentos (hipermercados/supermercados) das cinco maiores empresas em faturamento	23
Gráfico 3 – Principais motivações para fusões e aquisições	24
Gráfico 4 - Perfil do consumidor da categoria café torrado e moído e sua participação em vendas	105
Gráfico 5 – Frequência de consumo em casa (em % de consumidores)	106
Gráfico 6 - Ocasão de consumo residencial de café puro	107
Gráfico 7 – Participação das versões de café moído e torrado no volume de vendas.....	109
Gráfico 8 - Evolução das vendas de café de acordo com a embalagem.....	109
Gráfico 9 – Participação dos aromas de alvejantes no volume de vendas	112
Gráfico 10 – Participação nas embalagens de alvejantes com cloro no volume de vendas ...	113
Gráfico 11 – Participação das versões de limpadores no volume de vendas	116
Gráfico 12 – Participação das versões de inseticidas no volume de vendas	118
Gráfico 13 – Participação das versões de odorizadores de ambiente no volume de vendas..	120
Gráfico 14 – Percentual de respostas totais do módulo “Definição de parceira	124

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Principais membros de um canal de marketing	19
Ilustração 2 – Setor de serviços	20
Ilustração 3 – Segmentação no setor indústria	35
Ilustração 4 – Segmentação no setor varejo	37
Ilustração 5 – Componentes do ECR e seus relacionamentos	40
Ilustração 6 – Modelo completo de gestão de categorias (8 passos).....	48
Ilustração 7 – Processo de implementação de GC simplificado e conceitos da metodologia proposta.....	49
Ilustração 8 – Desafios no Gerenciamento por Categorias	53
Ilustração 9 – Processo de definição da categoria.....	65
Ilustração 10 – Exemplo de árvore de decisão	67
Ilustração 11 – Matriz de análise de classificação de categorias	70
Ilustração 12 – Papéis da categoria de acordo com a frequência de compra e penetração	70
Ilustração 13 – Papéis da categoria	71
Ilustração 14 – Avaliação da categoria: elementos dos dados	74
Ilustração 15 – Diferentes estratégias dentro da categoria de acordo com seu papel e estratégia de marketing.....	78
Ilustração 16 – Estratégias da categoria conforme seu papel e importância para o varejista e para o consumidor (nível de lealdade)	78
Ilustração 17 – Estratégias da categoria de acordo com o papel e variedade de produtos.....	79
Ilustração 18 – Identificação das prioridades do sortimento.....	81
Ilustração 19 – Exemplos de planogramas	85
Ilustração 20 – Visibilidade horizontal de gôndolas com base no fluxo de clientes.....	86
Ilustração 21 – Visibilidade vertical da gôndola.....	86
Ilustração 22 – Disposição dos produtos nas gôndolas de acordo com seu giro, margem, visibilidade horizontal e vertical	87
Ilustração 23 – Projeto da pesquisa	98

Ilustração 24 – Árvore de decisão da categoria Café	108
Ilustração 25 – Planograma recomendado da categoria café	110
Ilustração 26 – Árvore de decisão do <i>shopper</i> de cera para piso	114
Ilustração 27 – Árvore de decisão do <i>shopper</i> de limpadores.....	115
Ilustração 28 – Árvore de decisão do <i>shopper</i> de inseticidas	117
Ilustração 29 – Árvore de decisão do <i>shopper</i> de purificadores de ar	119
Ilustração 30 – Planograma de exposição de purificadores de ar	121

1 INTRODUÇÃO

A crescente competitividade entre as empresas tem levado as organizações dos mais diversos setores a desenvolverem estratégias com o objetivo de torná-las menos vulneráveis as mudanças ambientais que possam afetá-las, sejam elas internas ou externas. Essas alterações causadas pelo processo de globalização (seja ele financeiro, produtivo e/ou comercial), a introdução de novas tecnologias e a implantação de novos processos organizacionais estão exigindo das empresas rápidos ajustes nessa nova realidade para que garantam sua permanência no mercado.

A partir de 1994 com a estabilidade financeira decorrente do Plano Real, o varejo passou por profundas alterações em sua estrutura de comercialização, onde a adoção de estratégias gerenciais, comerciais e a incorporação de inovações tecnológicas e organizacionais se tornaram imprescindíveis. Os aspectos operacionais, a melhoria dos índices de produtividade, bem como os investimentos em tecnologia passaram a ser os principais focos de atenção dos empresários. Nota-se neste período a centralização administrativa das redes varejistas visando à homogeneização das estratégias gerenciais e diminuição de custos pelos ganhos em escala (SEGRE & BASTOS, 2000).

Para Felisoni de Angelo e Silveira (2000, p.5):

Duas grandes áreas de mudanças podem ser reconhecidas no varejo brasileiro: o aumento da conscientização dos consumidores relativamente aos bens e serviços e o aumento da competição em todos os segmentos do comércio varejista [...]. O exercício da opção por parte do consumidor tem forçado as empresas varejistas a buscar um reposicionamento, no qual se priorizam os aspectos operacionais.

Nesse cenário competitivo, novos conceitos organizacionais têm ganhado destaque: colaboração, cooperação e alianças. De acordo com Morgan (1996), um novo padrão de relacionamento entre as empresas começa a surgir baseado na cooperação entre elas em resposta às turbulências do ambiente, como forma de compartilhar interesses comuns.

Essas “associações” têm levado a novos modos de arranjos inter-empresas, tornando as relações cada vez mais estreitas, propiciando vínculos diretos e modificando o ambiente onde esse arranjo está engajado conduzindo a alterações mútuas. A mudança nas relações pode ser

notada pelo aumento das parcerias comerciais e de fornecimento, a implantação de atividades como controle e reposição de estoques, movimentação de materiais e até desenvolvimento de produtos.

Por estarem inseridas no ambiente, as empresas não podem ser dissociadas do mesmo, logo, alterações culturais, conjunturais ou estruturais profundas são causa e consequência das mudanças nas organizações, que estão evoluindo e buscando melhorias nos diversos segmentos que compõem as sociedades, seguindo as alterações sociais desde os primórdios das economias de subsistência até o presente.

Segundo Davis e Meyer (1999), estamos na era da economia do *Blur*¹ onde não existem mais soluções estáveis, onde um empreendimento bem sucedido não está estático, nem em sem sentido em nenhum momento. A era do *Blur* está baseada na velocidade, na conectividade e na intangibilidade.

Assim entendidas pelos autores:

Velocidade: Todos os aspectos que envolvem os negócios e a organização ocorrem e mudam em tempo real. Conectividade: Todas as coisas vão se conectando eletronicamente: produtos, pessoas, empresas, enfim, qualquer coisa. Intangibilidade: Toda proposta possui valor econômico tangível e intangível. O intangível cresce mais rapidamente (DAVIS E MEYER, 1999, p. 5).

Fenômenos como a globalização, abertura de mercados, internacionalização, resultante do aumento da conectividade dos mercados e dos fluxos de produtos, capitais e tecnologias entre os países, corroboram e impõem que as empresas reformulem sua forma de organização e promovam a adequação de suas áreas funcionais, inovando constantemente processos que resultam em novos padrões de competitividade.

Para se diferenciarem perante o mercado, as empresas necessitam definir estratégias que atendam a esses novos padrões de competitividade impostos por esse ambiente, desenvolvendo uma vantagem competitiva sustentável, isto é, agregando valor aos seus produtos e serviços, de forma que seus clientes entendam na solução proposta para certa necessidade, a solução ideal no que se refere à relação custo/benefício, excedendo qualquer outra existente no mercado.

¹ Para os autores, a era do *Blur* é caracterizada pela velocidade das mudanças, ausência de contornos definidos e o imponderável, típicos da economia e sociedade em constante transformação.

Com a rotina cada vez mais atribulada, onde a falta de tempo e o ambiente multitarefa são uma constante para a grande maioria das pessoas, a conveniência deve ser tratada com bastante atenção pelas empresas, visto sua importância na satisfação dos clientes. A conveniência do ponto de vista dos consumidores compreende a aquisição de um produto com o “mínimo de tempo e de desconforto possível” (KERIN *et al.* 2007, pág. 402).

Existem diversas maneiras de o fabricante ter acesso a seus compradores, cabendo aos executivos de marketing a escolha de quais os canais de marketing² são os mais adequados para que este acesso seja possível. Entende-se por canal de marketing como indivíduos e empresas que estão envolvidos no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo de seus clientes, sejam eles empresariais, consumidores finais ou intermediários como aqueles que estão entre os fabricantes e consumidores, podendo estes ser dividido em agentes ou corretores, atacadistas, varejistas, distribuidores ou revendedores (KERIN *et al.*, 2007).

A logística, cujo objetivo é proporcionar a quantidade certa de produtos certos no local e momento certos e com o menor custo possível, é a base de um canal de marketing e pode assumir papel fundamental como diferenciador na promoção da satisfação do cliente, podendo conferir à empresa vantagem competitiva por maximizar a satisfação do consumidor e minimizar os custos para atendê-lo (KERIN *et al.*, 2007).

Deste modo, a logística deve ultrapassar o plano operacional e ter enfoque estratégico, integrando todas as atividades ao longo da cadeia de criação de valor. Para que um sistema logístico seja eficiente, a troca de informações entre os participantes do canal de marketing é essencial. É nesse contexto que foi criado o *Efficient Consumer Response* (ECR) (Resposta Eficiente ao Consumidor), iniciativa em fabricantes de produtos de mercearia, varejo, atacado e demais facilitadores trabalham em conjunto para reduzir custos desse canal de marketing e possibilita o maior valor ao consumidor – elo final do canal (ECR BRASIL, 1998b).

² Os termos canais de marketing, canais de distribuição, canais de abastecimento e cadeia de suprimentos são sinônimos, sendo de preferência da autora a utilização do primeiro termo mencionado.

A inovação desse conceito é o aspecto colaborativo entre os participantes dessa cadeia que compartilham um objetivo comum: a viabilidade das empresas que, necessariamente, passa pela satisfação do consumidor (ECR BRASIL, 1998a).

Dentre as ferramentas que fazem arte do ECR está o Gerenciamento por Categorias (GC)³, que consiste em gerenciar categorias de produtos como unidades estratégicas de negócios (UENs), procurando produzir resultados comerciais satisfatórios por meio da concentração de esforços na entrega de maior valor aos consumidores (ECR Brasil, 1998a). No GC, as decisões sobre a seleção de produtos, arranjo, promoção e precificação são feitas categoria por categoria, visando maximizar o lucro e eficiência da categoria como um todo (FTC *Staff Report on Slotting Allowances* 2001).

De acordo com o ECR Brasil (1998a), categoria é um conjunto distinto e gerenciável de produtos e/ou serviços que os consumidores vêem como inter-relacionados e/ou substituíveis na satisfação de suas necessidades. É importante ressaltar que essa definição é baseada na preferência e necessidade do consumidor (*shopper*⁴) (ECR BRASIL, 2007).

Somente quando o Gerenciamento por Categorias é aplicado com sucesso, varejistas e fornecedores irão se beneficiar das oportunidades promissoras do ECR, sendo um componente-chave por atuar como catalisador de mudanças que reduzem os custos e aumentam as vendas, o lucro e a participação de mercado. (ECR BRASIL, 1998a).

1.1 Justificativa

Experiências em diversos países têm mostrado conclusivamente que varejistas e fornecedores que assumem a liderança em Gerenciamento por Categorias obtêm uma série de benefícios proporcionados pelo processo.

³ Na bibliografia sobre o assunto, é possível encontrar diversas nomenclaturas para o termo: Gerenciamento por Categoria, Gerenciamento por Categorias, Gerenciamento de Categoria e Gerenciamento de Categorias, sendo de preferência da autora a utilização do segundo modo mencionado.

⁴ *Shopper* corresponde ao papel exercido no processo de compra, é ele quem decide onde comprar, sendo ele quem interage com o ponto de venda, diferente do *Consumer* que é o papel exercido por quem fará o uso do produto adquirido e do *buyer*, papel exercido pelo *shopper* no processo decisório e exercício final da compra (ALVAREZ, 2008).

De acordo com pesquisa realizada pelo ECR Brasil (2001), 80% das decisões de compra dos consumidores são realizadas no ponto de venda. Essa informação permite compreender a importância da adoção do gerenciamento por categorias para alterar o foco de “guerra de preços” presente no ambiente comercial varejista. Esse processo oferece ao varejista a possibilidade de gerir seus negócios de maneira mais estratégica e escolher quais as categorias e produtos onde faz sentido concorrer baseado em preço e em quais os clientes são menos sensíveis a preço, facilitando dessa maneira a decisão de varejistas e fornecedores de qual estratégia adotar em cada caso para que alcancem resultados rentáveis. Segundo o Panorama do Gerenciamento por Categorias no Brasil (2001), o GC é a única ferramenta do ECR que possui foco na geração efetiva de demanda no ponto de venda.

Um aspecto fundamental para a implantação, implementação e sucesso do GC é o trabalho conjunto entre fornecedores e varejistas na reunião das informações necessárias para a definição correta da categoria e que seja possível a sua administração eficiente, sempre tendo como base as necessidades do consumidor (CORSTEN, 2000). O principal fator para o sucesso do GC é a colaboração entre varejistas e fornecedores, cujos objetivos devem estar direcionados para metas de ganha-ganha (HOGARTH-SCOTT, 1999), sendo o objetivo final o aumento das vendas e da lucratividade para ambos, agregando maior valor para o consumidor.

Apesar dos benefícios do GC, quando analisado o contexto brasileiro, estes nem sempre parecem claros principalmente para os varejistas. O Panorama do Gerenciamento por Categorias no Brasil realizado pelo ECR Brasil em 2001 mostrou que o varejo de modo geral é menos crente e comprometido com o uso da ferramenta e mais passivo às ações dos fornecedores. Mais engajados e pró-ativos, os fornecedores têm investido mais tempo e recursos nas atividades relacionadas ao GC quando comparado ao varejo (ECR BRASIL, 2001).

Mesmo com as diferenças existentes entre varejo e fornecedor, o GC vem sendo utilizado paulatinamente por empresas de setores e proporções diferenciadas no Brasil. Todavia, é um assunto pouco estudado academicamente. Conforme Felisoni de Angelo e da Silveira (2000, p.5), “apesar de a questão da distribuição comercial ser de grande importância, ela ainda é pouco estudada como matéria acadêmica”, notadamente o GC, conforme mostrado no quadro

a seguir que contém os principais trabalhos acadêmicos sobre GC desenvolvidos no país e suas principais conclusões.

Quadro 1 – Trabalhos brasileiros relevantes sobre Gerenciamento por Categorias

Título	Referência	Abordagem	Principais conclusões
Gerenciamento por categoria: a importância da implantação desta ferramenta para o setor supermercadista de pequeno e médio porte – um estudo multicaso.	Marques e Alcantara (2002)	A importância da ferramenta no setor supermercadista de pequeno e médio porte. Foram estudadas uma indústria alimentícia e um supermercado de médio porte localizado em São José dos Campos, em São Paulo.	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de pequeno e médio porte no varejo implantam o GC com o objetivo de diminuir custos e agilizar a reposição de produtos nas gôndolas; - Necessidade de remodelamento de relacionamentos buscando compartilhar responsabilidade e informações úteis nos processos decisórios; - É fundamental o envolvimento da alta gestão para efetiva implantação da ferramenta; - Maior eficiência ao longo da cadeia e, - Maior satisfação do consumidor.
A aplicação da ferramenta de gerenciamento por categorias em uma empresa de atacado.	Milaneze e Batalha (2003)	Analisa a utilização do GC em uma loja pertencente a uma rede de atacado de produtos alimentícios localizada na cidade de São Paulo.	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de definição conjunta do sortimento com a área comercial e os gestores de categoria; - Necessidade de comunicação entre as áreas de marketing, comercial, gerencial e operacional para efetividade na implantação do processo e, - O GC tornou o processo de compra e escolha do sortimento melhor e mais efetivo.

<p>Um modelo simplificado da prática de gerenciamento por categorias no varejo de médio porte.</p>	<p>Merlo <i>et al.</i> (2004)</p>	<p>Utilização do modelo simplificado de GC em um supermercado de médio porte no estado de São Paulo, onde foi realizada a análise na categoria cuidados com o piso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de vendas após a implantação do GC na categoria de produtos para tratamento de pisos e, - Necessidade de clareza na divisão de tarefas entre fornecedor e varejo e em quais as decisões devem ser conjuntas.
<p>O uso da ferramenta Gerenciamento por Categorias na gestão de cadeia de suprimentos: um estudo multicaso.</p>	<p>Marques e Alcântara (2004)</p>	<p>O uso do GC na gestão da cadeia de suprimentos, analisando três supermercados de pequeno porte e duas indústrias líderes em seu setor no estado de São Paulo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O GC influencia positivamente o desenvolvimento de produtos e vendas; - Melhor promoção de produtos; - Sortimento adequado ao perfil do público; - Resistência das pessoas em adotar a ferramenta e, - Necessidade de maior organização dos dados pelos varejistas.
<p>O Gerenciamento por Categorias no varejo: um estudo de caso na COOP- Cooperativa de Consumo.</p>	<p>Domingues e Martins (2004)</p>	<p>O gerenciamento por categorias no varejo, utilizando-se a rede supermercadista COOP como objeto de estudo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de vendas nas categorias que passaram a adotar o GC; - Pela restrição de abrir informações para a indústria, elaborou o processo de GC autogerido; - Necessidade de envolvimento da alta gerência para o sucesso da implantação e, - Necessidade de maior investimento na geração de informações confiáveis.

<p>Implantação do Gerenciamento por Categorias em pequenas empresas: um estudo de caso.</p>	<p>Martins <i>et al.</i> (2008)</p>	<p>A implantação do GC em empresas de pequeno porte, sendo o objeto de estudo a implantação do GC na categoria Higiene e Beleza em um pequeno supermercado de Goiânia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria na rentabilidade da categoria; - Necessidade de clareza na divisão de atividades e, - Necessidade de maior organização de informações para melhorar o processo de decisão.
<p>Gerenciamento por Categorias e satisfação dos consumidores de artigos de higiene pessoal e beleza na região do ABC.</p>	<p>Domingues (2008)</p>	<p>Análise da influência do gerenciamento por categorias na satisfação dos consumidores, utilizando a categoria de produtos de higiene de supermercados localizados na região do grande ABC do estado de São Paulo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes que fazem compras maiores possuem maior nível satisfação do que os consumidores que realizam compras menores; - Necessidade de estabelecimento de ações que atendam às necessidades dos consumidores (diferenciação e segmentação) e, - O GC promove a satisfação do consumidor e racionaliza o processo ao longo da cadeia do varejista.

Como se pode observar, a grande maioria dos estudos acadêmicos aborda a aplicação do GC em si e seus efeitos em relação ao desempenho financeiro e do comportamento do consumidor. Todavia, até o momento nenhum procurou estudar e analisar o fator que garante que o GC seja implementado e bem sucedido: o relacionamento entre varejistas e fornecedores.

Um estudo desse relacionamento vai possibilitar a captação das possíveis divergências existentes entre as partes envolvidas que podem comprometer o processo como um todo. Poderá também fornecer informações necessárias para a minimização de possíveis conflitos e proporcionar melhor qualidade na relação bem como o melhor alinhamento de informações e processos entre os parceiros, fazendo com que ambos usufruam dos benefícios gerados pelo GC e servindo de exemplo para outras empresas que pretendem implantar a ferramenta, evitando deste modo a repetição de falhas que podem ser evitadas.

Deste modo, este estudo analisou o relacionamento entre fornecedor e varejo a partir da perspectiva de cada um dos fornecedores. A autora acredita que a realização deste estudo contribuirá para elevar os conhecimentos sobre o tema até então pouco estudado, possibilitando novas abordagens por outros acadêmicos e contribuindo para o avanço do conhecimento tanto no âmbito acadêmico como empresarial. Além disso, este enfoque contribuirá para a compreensão dos pontos que prejudicam a implantação efetiva do GC, mostrando quais são os que necessitam ser mais bem trabalhados para aprimorar o processo como um todo.

1.2 Objetivos

Este estudo teve como objetivo principal conhecer o relacionamento entre fornecedores e varejo na implantação e implementação do Gerenciamento por Categorias. O detalhamento dos objetivos compreende:

- i. Revisão bibliográfica sobre o tema;
- ii. Identificar as opiniões dos varejistas sobre seus fornecedores e vice-versa em variáveis relacionadas ao GC;
- iii. Apresentar os principais pontos de divergência entre as opiniões de varejistas e fornecedores e,
- iv. Identificar e caracterizar os aspectos do relacionamento entre os fornecedores e o varejista que prejudicam e os que favorecem o processo de Gerenciamento por Categorias.

1.3 Estruturação dos capítulos

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo trata da identificação do problema de pesquisa, as justificativas para seu estudo e seu objetivo.

O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre o tema.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia, as técnicas de pesquisa e de tratamento para processamento e análise dos dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados a partir dos procedimentos realizados e descritos na metodologia.

O quinto capítulo destaca as conclusões do estudo, suas limitações e sugere temas complementares sobre o tema.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Canais de marketing e o varejo brasileiro

De acordo com Coughlan *et al.* (2002, p.20), “um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo.” Bennet (1996, p.32), define canais de marketing como “um sistema organizado de empresas e agentes que, em conjunto, desenvolvem todas as atividades necessárias para unir produtores aos consumidores finais, cumprindo com os objetivos e ações de marketing.” Os principais membros de um canal de marketing podem ser vistos na Ilustração 1.

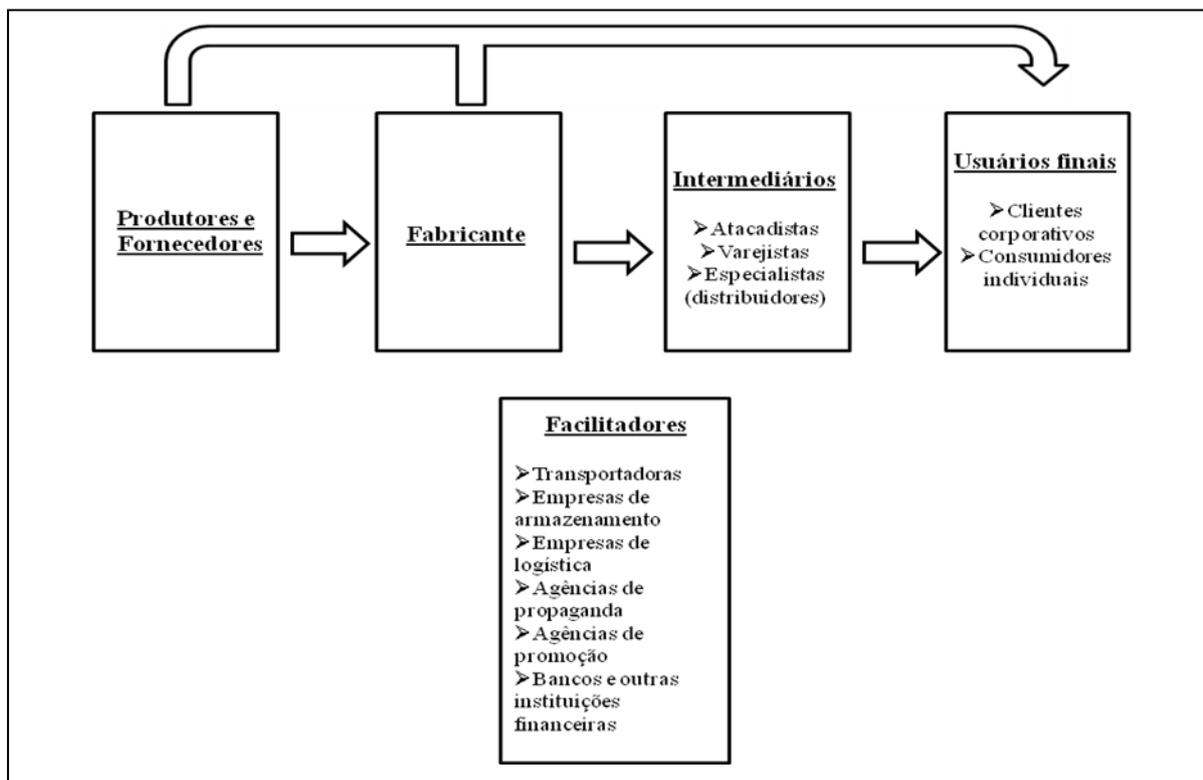


Ilustração 1 – Principais membros de um canal de marketing

FONTE: Elaborado a partir de COUGHLAN *et al.*; 2002 e ALVAREZ; 2008.

Nesta dissertação, o intermediário estudado foi um varejista. Segundo Kotler (2005), o varejo engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais para uso pessoal e não empresarial. Para Levy e Weitz (2009) o varejo é

um conjunto de atividades que adicionam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores finais para uso pessoal ou familiar.

Os varejistas são o elo final de ligação da cadeia de suprimento entre os fabricantes e os consumidores. Entende-se por cadeia de suprimento ou canal de marketing como o grupo de empresas envolvidas no processo desde a produção até a entrega dos produtos e/ou serviços ao consumidor final. (LEVY & WEITZ, 2009). É no varejo que o consumidor entra em contato com os bens produzidos pelos produtores e marcando o encerramento de um ciclo iniciado no projeto do produto ou serviço, ou seja, o ciclo tem seu início e término com o consumidor (SLACK *et al.*, 2009).

No Brasil, o varejo responde por cerca de 10% do PIB, compreendendo atividades de venda de produtos em lotes pequenos para uso pessoal ou familiar comercializados em estabelecimentos especializados como farmácias; lojas de conveniência; postos de combustível; lojas de móveis, tecidos ou sapatos; ou não especializados como lojas de departamentos, hipermercados ou supermercados (GUIDOLIN, COSTA e NUNES, 2009).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, classifica as atividades do comércio como pertencente ao setor de serviços. As atividades de comércio por sua vez são subdivididas em: comércio de veículos, peças e motocicletas; comércio atacadista e comércio varejista, conforme a Ilustração 2.

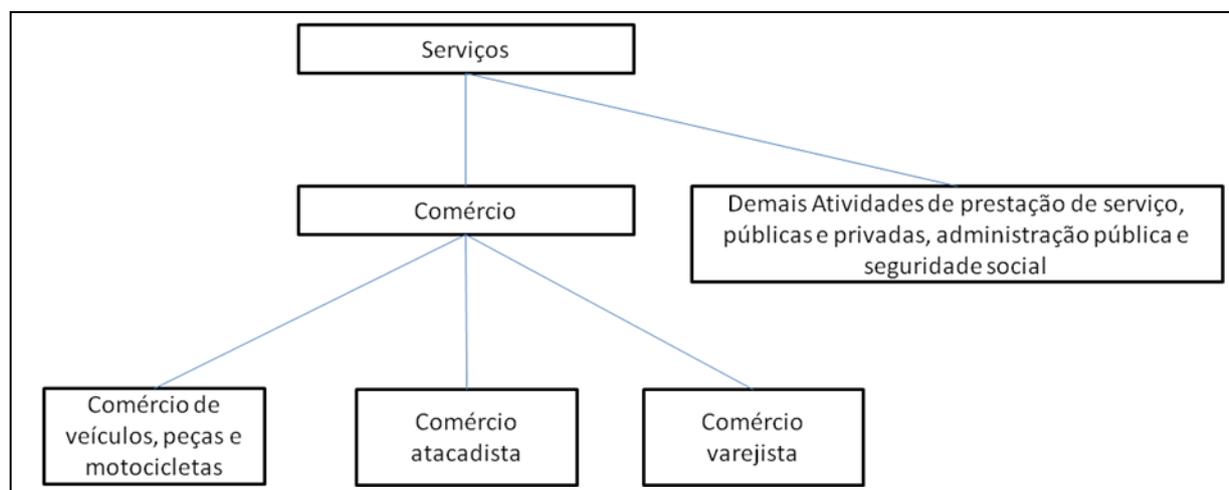


Ilustração 2 – Setor de serviços

FONTE: Adaptado de GUIDOLIN, COSTA e NUNES; 2009 a partir de IBGE; 2008, p.6.

O comércio varejista, em suas mais diversas subdivisões está crescendo gradativamente no Brasil, conforme mostra o Gráfico 1.

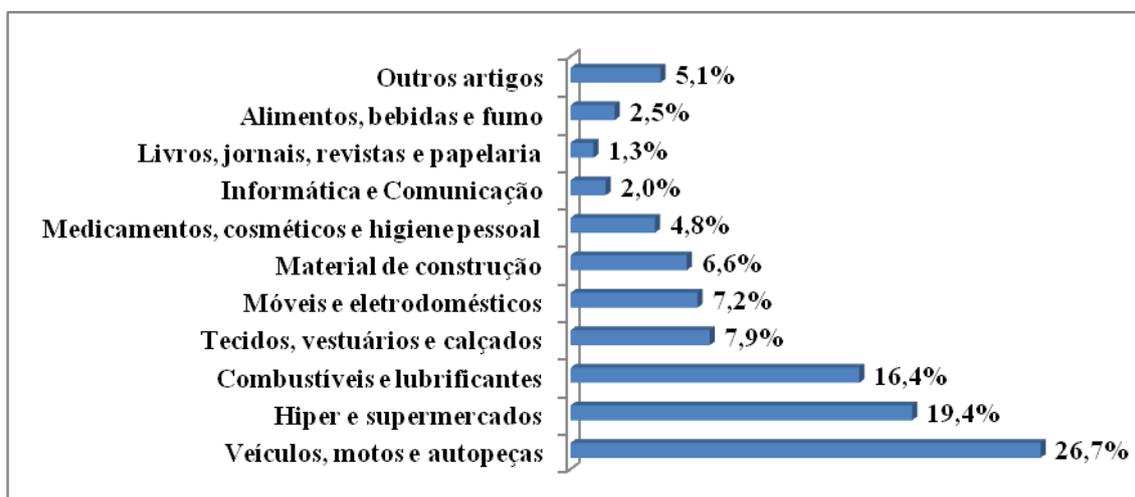


Gráfico 1 – Representatividade de cada setor do varejo brasileiro de 2007

FONTE: IBGE- Pesquisa anual do comércio *in* DELOITTE; 2009, p.4.

No ano de 2007, o varejo representou 41% da receita líquida total do comércio, apresentando crescimento nominal de 86% quando comparado a 2003. O número de empresas aumentou de 21% no mesmo período, representando 84,4% das empresas em 2007. Outro fator importante a ser considerado ao se tratar do varejo é a sua relevância quanto ao quesito empregabilidade. Entre 2003 e 2007, houve um aumento de 40% no pessoal ocupado, representando 75,7% dos empregados no comércio, o que corresponde a mais de seis milhões de postos de trabalho. O varejo teve em 2007, R\$ 518 bilhões em receita operacional líquida (ROL), valor contabilizado pelas 1,3 milhões de empresas varejistas (GUIDOLIN, COSTA e NUNES, 2009).

Tabela 1 – Evolução da receita operacional líquida do comércio varejista no período de 2003 a 2007

Divisão, grupos e classes de atividades	2003		2007		Var 2007-2003 (%)
	RS Mil	Part. %	RS Mil	Part. %	
Comércio varejista	278.780.353	100,0	518.048.288	100,0	85,8
Supermercados e hipermercados	71.355.853	25,6	113.601.851	21,9	59,2
Combustíveis e lubrificantes	66.440.057	23,8	110.503.020	21,3	66,3
Material de construção e relacionados	25.289.454	9,1	47.404.422	9,2	87,4
Artigos do vestuário e complementos	16.782.159	6,0	34.954.490	6,7	108,3
Produtos de saúde, beleza e veterinários	16.042.161	5,8	34.625.476	6,7	115,8
Eletroeletrônicos e artigos musicais	14.390.121	5,2	30.029.223	5,8	108,7
Móveis e decoração	9.047.237	3,2	18.189.698	3,5	101,1
Produtos alimentícios, bebidas e fumo	7.961.734	2,9	17.947.493	3,5	125,4
Calçados, artigos de couro e viagem	4.437.740	1,6	12.757.173	2,5	187,5
Lojas de departamentos e magazines	6.392.913	2,3	12.752.792	2,5	99,5
Gás liquefeito de petróleo (GLP)	6.049.172	2,2	8.283.525	1,6	36,9
Outros	34.591.752	12,4	76.999.125	14,9	122,6

FONTE: IBGE; 2005; 2009 *in* GUIDOLIN, COSTA e NUNES; 2009, p. 13.

Nota-se que o maior segmento em ROL corresponde aos super e hipermercados mesmo com o decréscimo em sua participação relativa.

É importante ressaltar que esse quadro favorável impulsiona a entrada de mais empresas no mercado, sejam elas nacionais e internacionais, aumentando assim a concorrência. No caso do Brasil, a entrada de redes supermercadistas internacionais teve seu início já na década de 70 com a entrada do *Carrefour*, do *Walmart* nos anos 90 e a participação acionária do grupo francês *Casino* na Companhia Brasileira de Distribuição (CDB) de origem nacional

(MOTTA, SANTOS, SERRALVO, 2008) e detentora das bandeiras Pão de Açúcar, Extra, Extra Electro, Extra Fácil, Extra Perto, Compre Bem, Sendas e Assai.

Com o processo de globalização, a consolidação dos supermercados brasileiros foi acelerada (PARENTE, 2000). Com isso, tem se notado o aumento crescente de empresas estrangeiras no setor na busca de aumentar sua força nas negociações com os fabricantes e reduzir seus custos fixos sendo as estratégias mais utilizadas para que se alcance estes objetivos a aquisição de pequenas redes, empresas em dificuldades financeiras ou mesmo um concorrente que represente uma ameaça.

Os dados disponíveis sobre o setor indicam que o segmento do varejo onde há a maior concentração em termos de faturamento é o de supermercados/hipermercados, sendo que as cinco maiores empresas detêm 40,6% do faturamento conforme mostrado no Gráfico 2, que mostra a evolução da concentração do varejo de supermercados/hipermercados nos últimos anos em faturamento, considerando as cinco maiores empresas que atuam no segmento.

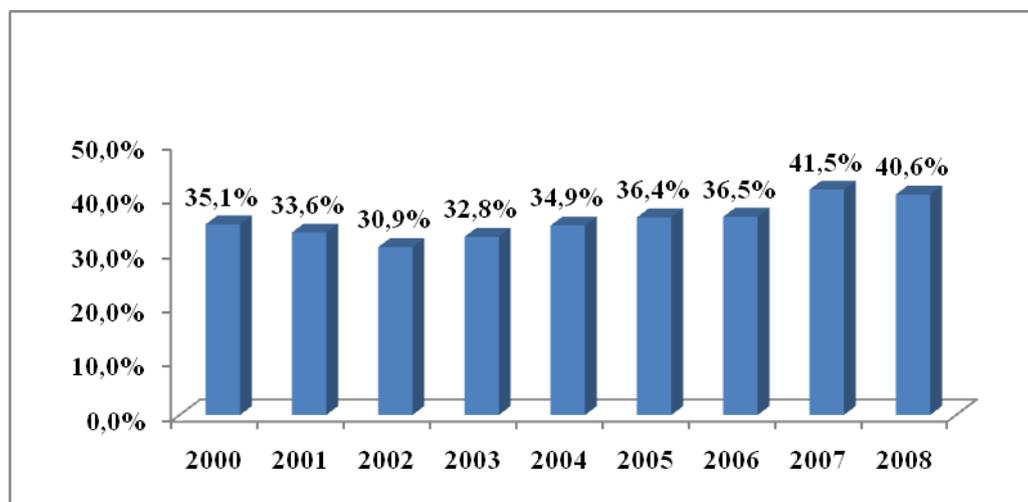


Gráfico 2 – Evolução na concentração no varejo de alimentos (hipermercados/supermercados) das cinco maiores empresas em faturamento

FONTE: ABRAS (2009 in GUIDOLIN, COSTA e NUNES; 2009, p. 34).

Em relação a fusões e aquisições, o ano de 2009 apresentou fatos bastante relevantes ao tema: a fusão do Ponto Frio e das Casas Bahia pelo Grupo Pão de Açúcar (GPA), consolidando a empresa em sua posição de maior varejista do país e proporcionando diversificação nos ramos de atividades varejistas do grupo, afirmação reforçada com o Gráfico 3, que mostra a oferta de serviços adicionais como a principal motivação para fusões e aquisições.

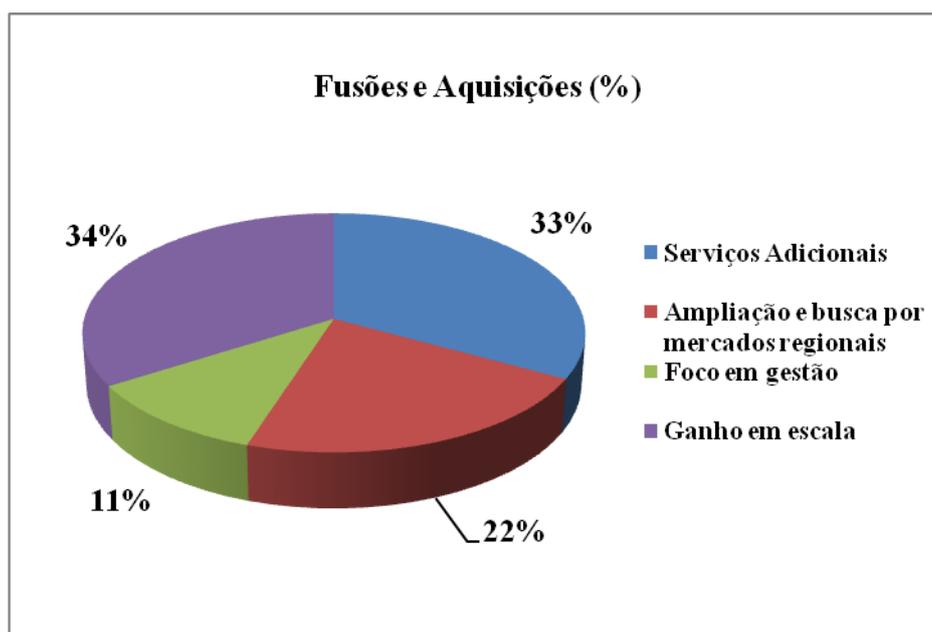


Gráfico 3 – Principais motivações para fusões e aquisições

FONTA: DELOITTE; 2009, p. 14.

O Quadro 2 contém as aquisições realizadas pelas maiores redes de varejo do Brasil nos últimos anos.

Quadro 2 – Aquisições realizadas pelas maiores redes varejistas

REDES DE SUPERMERCADOS	AQUISIÇÃO E ANO	BANDEIRAS ATUAIS
Carrefour	Eldorado (1997), Planaltão (1999), Mineirão (1999), Ronceti (1999), Continente (1999), bandeira Dia% (1999), Lojas paulistas do Big/Sonae (2005), Atacadão (2007), Gimenes (2009)	Carrefour, Carrefour Bairro, Carrefour Express, Atacadão, Dia%.
Walmart	Bom Preço (2004), Lojas do sul do país do Sonae (2005)	Walmart, Big, Hiper Bompreço, Bompreço, Mercadorama, Nacional, Todo Dia, Maxxi, Sam's Club
Pão de Açúcar	Eletrobraz (1976), Peg-Pag (1978), superbom (1978), Mercantil (1978), Barateiro (1998), Peralta (1999), Reimberg e Nagumo (2000), Parati (2000), Rosado (2000), Mercadinho São Luiz (2000), G. Pires (2000), Supermercados ABC (2001), Sé Supermercados (2002), Sendas (2003), Vieri Participações (2006), Rossi Monza Supermercados (2007), Assai Comercial (2007), Rodolfo Nagai (2008), Ponto Frio (2009), Casas Bahia (2010)	Pão de Açúcar, Extra, Extra-Eleto, Extra-Perto, Extra-Fácil, CompreBem, Sendas, Assai, Ponto Frio, Casas Bahia

FONTA: Adaptado de DELOITTE; 2009, p. 15.

De acordo com Rosembloon (1999), nos últimos anos, está cada vez mais difícil, para as empresas, conseguir vantagens por meio de produto, preço e promoção, três das variáveis do composto mercadológico (4 P's: produto, preço, praça e promoção). A rápida transferência de tecnologia entre empresas e a competição global na atual conjuntura possibilitam que empresas se equiparem facilmente em relação à tecnologia de seus concorrentes, conseguindo igualdade de condições em design, atributos e qualidade em relação ao produto. Quanto ao preço, a globalização torna as empresas hábeis em operar em diversos lugares do planeta, possibilitando ofertar produtos com preços reduzidos. Já em relação à promoção, o excesso de informações e propagandas aos quais os consumidores são expostos diariamente tem criado resistência por parte dos mesmos, diminuindo o impacto da mensagem.

É neste contexto que os canais de marketing (praça) oferecem a construção de vantagens competitivas sustentáveis. De acordo com Porter (1989), a vantagem competitiva surge da forma como uma empresa consegue criar valor para seus consumidores, existindo duas formas de obtê-la: reduzindo custos ou criando diferenciação.

Segundo Neves (1999), os canais de marketing são capazes de construir essa vantagem competitiva por suas características de longo prazo, tanto no planejamento como na implementação, por exigirem estrutura de organização consistente e terem base em pessoas e relacionamentos. É importante ressaltar também que níveis de logística excelentes não são facilmente copiados.

De acordo com Rosembloon (1999) *in* Neves (1999), a variável distribuição ou praça, dentro do composto de marketing, engloba os componentes de estratégia de canais e gestão logística. Embora relacionadas, a estratégia de canais é um componente bem mais amplo, uma vez que é todo o processo de estabelecer e operar uma organização responsável por atingir os objetivos da empresa. Já a gestão da logística é mais focada em fornecer a disponibilidade do produto em horas e locais apropriados. A estratégia de canal precisa estar estabelecida muito antes de a análise logística ser considerada. Esta última trata do fluxo físico dos produtos, que é apenas um dos existentes no canal.

O sistema de distribuição é o elo entre a empresa e seus clientes. Em um momento de aumento de concorrência global, a definição dos canais de marketing e as consequentes

estratégias de distribuição a serem adotadas pelas empresas desempenham papel fundamental nas empresas.

A escolha dos canais de marketing consiste em importante decisão estratégica em *marketing* e deve levar em conta a natureza do produto ou serviço, suas características e respectivas promoções de venda e preço. Ainda fazem parte de um sistema complexo que tem envolvido forças sociais e culturais para facilitar trocas e transações de consumo e são orientadas pelos aspectos legais, econômicos e pelas restrições políticas e sociais (STERN *et al.*, 1996).

Para Bowersox (*apud* GILL, 1996), existe uma dependência de cada firma em relação às outras que compõem o canal de marketing. Assim, a cooperação entre os membros do canal é pré-requisito para que todos atinjam suas metas.

Em relação à estratégia da empresa junto aos canais, alguns autores (Stern *et al.*, 1996; Rosembloon, 1995; Berman, 1996) comentam sobre as estratégias *push* e *pull* que as empresas produtoras podem realizar. As *push* (empurrar) são compostas de toda forma de suporte promocional direcionado a atacadistas e varejistas visando a estimulá-los a estocar, colocar em exposição e promover os produtos do fabricante.

As estratégias chamadas *pull* (puxar) são justamente o contrário e visam fortalecer a importância do consumidor final como puxador de vendas fazendo com que estes demandem os produtos no ponto de venda, atraindo os canais a se abastecerem com eles (NEVES, 1999).

Conforme Ching (1999), o consumidor final move o canal de marketing no momento em que suas mercadorias passam pelo check out. As informações relativas a essas compras são então compartilhadas com todos os componentes da cadeia em tempo real.

De acordo com Hutt e Speh (2002), empresas líderes orientadas para o canal de marketing concentram-se intensamente em monitorar a verdadeira demanda do usuário em vez de forçar produtos no mercado (*pull*). Deste modo, quando o estoque do supermercado é baixado por leitores de códigos de barra, começa o processo de ressuprimento. Em suma, as mercadorias somente serão demandadas pelo supermercado e produzidas pelo fornecedor quando o consumidor passar a mercadoria no *check out*.

Escolhida a estratégia do canal, a próxima etapa é a gestão da logística. Para Ballou (2001), a missão da logística é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que melhora a margem de contribuição da empresa. Segundo Bowersox e Closs (2001), o objetivo central da logística é atingir um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo total possível.

A gestão do canal de marketing é considerada uma evolução do campo da logística e pode ser entendida como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção, de forma sincronizada, com o objetivo de minimizar custos e ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas (WOOD JR. e ZUFFO, 1998).

Para Ching (1999), a gestão do canal de marketing inclui considerações estratégicas com foco na satisfação do cliente. O seu desempenho depende de quatro fatores: capacidade de resposta às demandas dos clientes; qualidade de produtos e serviços; velocidade, qualidade e *timing* da inovação nos produtos; efetividade dos custos de produção e entrega; e utilização do capital.

Segundo Bowersox e Closs (1996), a gestão do canal de marketing está baseada na crença de que a eficiência ao longo da cadeia pode ser melhorada por meio do compartilhamento das informações e do planejamento conjunto entre seus diversos participantes.

As novas práticas logísticas são caracterizadas por inovações tecnológicas e apontam para a reestruturação do sistema logístico no contexto do trabalho conjunto de fabricantes, atacadistas, varejistas e especialistas de serviços. Essa nova abordagem impulsionou o desenvolvimento de ferramentas como o *Efficient Consumer Response* (ECR) (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Esta evolução no entendimento e na operacionalização da logística visa possibilitar à empresa um aumento de competitividade, viabilizado pelo aumento de valor ao consumidor que ocorre por meio da promoção de satisfação ao cliente (SHARMA, 1995; BOWERSOX *et al.*, 2000).

2.2 ECR (*Efficient Consumer Response*) – Resposta Eficiente ao Consumidor

A tecnologia da comunicação e da informação é apontada por Wikström (2000), como a principal responsável pelas alterações do comportamento do consumidor. Logo, essa variável pode e deve ser utilizada para gerar informações que, aliadas às estratégias logísticas, são capazes de possibilitar às empresas ações que permitam atender de forma eficaz às novas necessidades dos consumidores, agregando-lhes valor e concomitantemente preservando suas margens de lucratividade.

No setor varejista, as questões logísticas estão assumindo importância decisiva na definição das estratégias corporativas. Os sistemas informatizados possibilitam a adequada administração logística, permitindo o desenvolvimento de uma vantagem estratégica que viabiliza os ganhos tanto para o varejista quanto para o seu cliente.

De acordo com Levy e Weitz (2000), conforme as operações de varejo tornam-se mais complexas e prevalecem os sistemas de informação, mais varejistas praticam a estratégia de “puxar” em vez de “empurrar”. Ainda segundo esses autores, mais da metade dos varejistas está usando o método de “puxar” o estoque ou alguma combinação de “empurrar” e “puxar”.

As empresas de supermercados e mercearias utilizam quase que exclusivamente o método “puxar”. Para Seifert (2002a), por meio do ECR, “empurrar” foi alterado para “puxar” sendo essa a idéia dominante no canal de marketing. De acordo com a ECR Brasil (1998b), a adoção de parcerias e a implementação da CRP- *Continuous Replenishment Program* (programa de reposição contínua) diminuirão as concentrações de venda e distribuição no fim do mês, diminuindo também os níveis de estoque. Para se determinar a demanda são utilizadas a pesquisa de mercado e o *scanner/data*.

O *Efficient Consumer Response* (ECR) é uma ferramenta utilizada pela gestão do *supply chain* para mercados de produtos de massa. Conforme o ECR Brasil (1998b) o ECR pode ser entendido como uma estratégia, na qual varejo, distribuidor e fornecedor trabalham em conjunto como aliados comerciais para proporcionar maior valor ao consumidor, com foco na eficiência do canal de marketing como um todo, objetivando a redução dos custos totais do

sistema e possibilitando ao consumidor um ganho na qualidade, variedade e preço dos produtos.

2.2.1 O surgimento do ECR e do GC

Embora o conceito do ECR seja inovador, sua concepção é resultante das alterações econômicas, sociais e culturais ao longo do tempo, que propiciaram a evolução das práticas comerciais adotadas pelas empresas como forma de adaptação as mudanças ambientais que acabam por afetar os mercados consumidores e o modo com essas empresas lidam com seus mercados. Conforme dito por Cespedes (1996) *in* Alvarez (2008), as mudanças ocorridas no ambiente empresarial resultam em “efeitos sobre o que é vendido, comprado e sobre quais condições competitivas é realizada a venda”, impactando significativamente sobre as exigências de marketing.

No período de 1930 a 1949 nos EUA, devido à depressão de 30, a necessidade de baixar preços tornou-se premente. Essa característica do mercado deu lugar ao sistema de auto-serviço. Essa modalidade, adotada primeiramente por grandes varejistas independentes, oferecia redução de custos em diferentes operações. A partir da Segunda Guerra Mundial as cadeias de lojas passaram a imitar seus concorrentes de auto-serviço após constatarem a sua perda de vantagem competitiva.

Embora a integração vertical houvesse ocorrido desde o início do século, os mercados eram fragmentados com cada membro do canal trabalhando tão independentemente quanto possível (MCCAMMON apud BROCKMAN e MORGAN, 1999). Os varejistas enfrentaram a dura competição das cadeias de lojas e seus lucros decresciam gradativamente. Com isso, entre 1950 a 1969 observa-se o surgimento dos sistemas integrados de marketing, uma das inovações mais significativas incluindo três elementos do canal – varejistas distribuidores e fabricantes. A coordenação central entre os competidores do canal provou ser o método mais eficiente por gerar processos de *marketing* simplificados e economias por ajustar escalas por meio do crescimento horizontal. Os benefícios gerados pelos sistemas integrados de *marketing* atraíram novos entrantes ao mercado.

Nas décadas de 70 e 80, a queda no crescimento dos supermercados nos EUA, gerou uma grande disputa entre fornecedores, distribuidores e varejistas para aumentar o lucro (ECR

BRASIL, 2001). Com isso, a satisfação do cliente conquistou um posto de destaque na estratégia do negócio. Segundo Sharma (1995), o grau de satisfação dos clientes com produtos e serviços é determinado pelo impacto combinado de seus atributos contra o seu custo, ou seja, a relação custo *versus* benefício. Neste contexto surge o JIT (*Just in Time*) que demonstrou ser o primeiro movimento na direção de utilizar a distribuição como forma de alcançar efetividade além da eficiência; cortar custos e aumentar a velocidade da entrega.

Como consequência de esforços entre fabricantes, atacadistas e varejistas, surgiu o QR (*Quick Response*) baseado nos conceitos do JIT (HARRIS, SWATMAN e KURNIA, 1999). A QR impôs forte inter-relação organizacional e cooperação entre os membros do canal e a necessidade de compartilhar informações para serem eficazmente utilizadas. Difunde-se a tecnologia da informação direcionada ao varejo (HOGARTH-SCOTT, 1999), proporcionando que os dados compartilhados se tornassem poderosa arma competitiva para os membros do canal (BROCKMAN e MORGAN, 1999).

Segundo Brockman e Morgan (1999) e Seifert (2002a), no final dos anos 80 e no início dos anos 90, o varejo e a indústria de produtos de mercearia básica dos EUA enfrentaram sérios problemas devido à estagnação da produtividade e a intensificação competitiva no setor, resultante do surgimento de novos formatos de varejo como clubes atacadistas e lojas de descontos (INTEGRATION, 2001a). Esses novos concorrentes conseguiram uma considerável vantagem competitiva devido à maior eficiência operacional (SEIFERT, 2002a), que possibilitam políticas agressivas de preço.

Como consequência dessas políticas, as margens e lucros sobre as vendas foram prejudicados. Nesse momento, varejistas e industriais reconheceram que somente alcançariam a diferenciação por meio da cooperação entre as partes, revertendo à situação negativa que estavam vivenciando. É desse entendimento que surge o ECR.

Segundo McCammon (*apud* GILL, 1996) existem diferentes economias relevantes: economias de sincronização; economias de simplificação; economias de reposicionamento e economias de escala. Os custos da distribuição física representam mais da metade do total dos custos do negócio em muitos canais de marketing (GILL, 1996). Dessa forma, a cooperação possibilitaria a redução de custos, influenciando diretamente na lucratividade dos membros do canal.

De acordo com Seifert (2002a), Dornier (2000), Pellegrini (2000), Harris; Swatman; Kurnia (1999) o projeto do ECR foi desenvolvido em 1992, e apresentado em 1993 na conferência do *Food Marketing Institute* (FMI) em Washington (EUA). Seu surgimento nos EUA foi possível a partir de estudos conduzidos por líderes da indústria de alimentos e do setor de distribuição americano e bem como por algumas associações comerciais financiadoras, formando um grupo que foi comissionado pela empresa de consultoria *Kurt Salmon Associates*.

O resultado desse trabalho deu origem à publicação *Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*. A *Kurt Salmon*, havia realizado em 1985 um estudo (*land mark*), analisando o canal de marketing na indústria de tecidos e de vestuário e, por meio desse estudo, desenvolveu o *QR-Quick Response* (Resposta Rápida (KURT SALMON, 1993). O ECR tem, na sua origem, os conceitos do QR (HOFFMAN e MEHRA, 2000).

Segundo Mathews apud (BROCKMAN e MORGAN, 1999), apesar do potencial do ECR, a propagação inicial nos EUA de suas técnicas específicas foi moderada. A inovação ocorreu primeiro por meio do reabastecimento eficiente para, depois, o sortimento eficiente, a promoção eficiente e a introdução eficiente de produtos. No início ficou limitada a grandes fabricantes e grandes varejistas.

Na Europa, a implantação do ECR teve início em 1994 com boa repercussão e aceitação. Assim como nos EUA, seu foco foi direcionado às práticas do Gerenciamento do Abastecimento (*supply side*) (JONES e SIMONS, 2000; ECR EUROPA, 1997).

Além dos EUA e de países da Europa, o ECR é atualmente aplicado em países da América Latina, mais precisamente Brasil, Argentina, Austrália e Japão. No Brasil, o conceito passou a ser difundido a partir de 1997 por meio da criação da Associação ECR Brasil, havendo grande mobilização de fabricantes, atacadistas, supermercadistas, varejistas em geral, transportadores e prestadores de serviços em consultoria gerencial e operacional para compreender, implantar e propagar o conceito (INTEGRATION, 2001a).

O ECR é composto por diversos componentes (que serão detalhados com maior profundidade adiante) sendo um desses o Gerenciamento por Categoria. O GC teve seu início na indústria de alimentos, sendo até hoje o centro de sua atividade. Devido às baixas margens, este setor

ao longo de sua existência tem desenvolvido diversas estratégias e filosofias objetivando a maximização de suas atividades e a melhora de seu desempenho financeiro e operacional (DUSSART, 1998).

De acordo com a *Category Management Association* (www.cpgcapnet.org/page/62774/), Brian Harris, co-fundador do *The Partnering Group*, criador da expressão Gerenciamento por Categoria realizou a implantação de parceria entre indústria ou fornecedor e varejo em 1994 no varejista *Giant*, utilizando a figura do capitão de categoria⁵. As empresas escolhidas para o teste foram a *Coca-Cola* e a *Procter & Gamble*, sendo que a *Giant* recuperou as participações de mercado dessas categorias que haviam sido tomadas pelo *Wal Mart*.

Atualmente, o conceito de GC tem sido utilizado em diversos segmentos como o farmacêutico, industrial, materiais de construção, produtos tecnológicos e serviços, além do varejo alimentar.

O termo Gerenciamento por Categorias passou a ser amplamente aplicado e, conseqüentemente mais popular, no início dos anos 90. Muitos utilizam o termo erroneamente como sinônimo do ECR. Todavia, o GC possui foco maior no estágio varejista do negócio, ou seja, no ponto de venda, enquanto o ECR abrange todo os participantes do canal de marketing, desde a matéria-prima até o fabricante, a distribuição, o varejista e, finalmente, o consumidor, sendo projetado para maior eficiência de todo o processo, como seu próprio nome sugere (DUSSART, 1998).

Para o varejista, o GC é um novo processo administrativo focado não somente no processo racional de compra, mas também na venda e serviços, oferecendo ao consumidor os produtos por eles procurados (PROD'HOMME AND LEFORESTIER, 1996 a,b in DUSSART, 1998). Com o crescimento do poder dos varejistas sobre os fabricantes, o GC passou a ser a principal filosofia dos varejistas que priorizam a escolha racional de seu sortimento (DUSSART, 1998).

⁵ Capitão de categoria: geralmente um representante da indústria líder da categoria em questão, cuja função é gerenciá-la como um todo, incluindo marcas de empresas concorrentes (DESROCHES, GUNDLACH e FOER, 2003). Posteriormente, o tema capitão de categoria será abordado com maior detalhamento.

O gerenciamento por marcas/produtos, embora inicialmente lucrativo perde eficiência, razão pela qual entrou em declínio a partir da metade da década de oitenta, quando mudanças começaram a ocorrer. Para Zenor (1994), este modelo defende a necessidade de atenção, cuidados e dedicação às marcas para evitar a má utilização dos recursos e/ou atenção inadequada, principalmente no caso das novas ou das em risco. A ausência de tais cuidados pode comprometer a maximização de seus mercados potenciais. Com isso, geraram-se ineficiências devido à competição interna e externa sofrida pela marca e a dificuldade da empresa em alcançar economias de escala com esse modelo de gerenciamento (DUSSART, 1998).

Dentre os problemas citados na utilização desta abordagem são: o gerenciamento por marcas/produtos encoraja um ambiente “Darwiniano”, onde as marcas mais fortes permanecem e aumentam no mercado e a canibalização de marcas e produtos nas empresas com uma ampla linha de produtos, visto que os recursos de marketing são gastos em competições internas, onde cada marca compete pelo mesmo grupo de consumidores (ZENOR, 1994).

A tendência de queda no uso do gerenciamento por marca/produto tem sido acelerada com o crescimento do poder e sofisticação do varejista. Anteriormente, o varejista dependia do fabricante em relação à informação e *expertise*. No presente o processo está sendo invertido com o varejo sendo o maior responsável no estabelecimento das políticas de marketing. Essa alteração na liderança afetou o gerenciamento por marcas de maneiras distintas: o varejista passou a absorver funções antes tidas como do gerente de marca (*merchandising*, propaganda, precificação e promoção) e cresceu a importância da força de vendas (ZENOR, 1994).

A mudança do modelo de gerenciamento por marcas/produtos para o GC implicou para o fornecedor:

- a construção um sistema corporativo integrado ao invés da soma de diversas partes formadas por marcas individuais, facilitando a análise e interpretações de informações;
- aprender sobre seu consumidor e repensar as culturas internas de marca e lucros;
- pensar no GC como um todo, como um processo integrado de fazer negócios e não somente em um único nível, iniciando o processo no nível de loja até que se alcancem os fabricantes e seus processos;

- revisar as funções da força de vendas, aumentando suas competências e habilidades, tornando-a uma equipe com competências multidisciplinares, essenciais pela própria característica multifuncional do GC, que exige conhecimentos em diversas áreas; e
- forte comprometimento de todos os níveis administrativos (do mais elevado ao operacional), visando minimizar possíveis divergências filosóficas e de objetivos que possam resultar em conflitos internos comprometendo a entrega de valor ao consumidor.

Porém é importante ressaltar que embora o GC tenha ganhado importância ao longo do tempo, o gerenciamento por marcas/produto não será totalmente extinto principalmente do ponto de vista do fornecedor, uma vez que devido à diversidade de marcas e linhas de produtos existentes em cada empresa, o gerenciamento por marcas/produtos é mais prático e organizado, haja vista as especificidades de cada produto. É possível a convivência de gerentes de produtos/marcas com gerentes de categoria desde que seus papéis sejam claramente definidos e que haja integração entre as atividades.

No Brasil, o conceito do GC passou a ser difundido a partir de 1997 pela Associação ECR Brasil. Porém, conforme verificado por Domingues (2001), o GC já vinha sendo utilizado há alguns anos no país, porém a definição das categorias era realizada de acordo com a conveniência operacional de cada empresa com o objetivo de organizar a gestão de estoques e o processo de compra.

O ECR Brasil possui um Comitê de Gerenciamento por Categorias dividido em três equipes de trabalho:

- **Time de estruturação:** tem como foco a estruturação da metodologia do processo à realidade do mercado brasileiro, adaptando- a aos diferentes formatos e tamanhos de empresa;
- **Time de Inovação:** responsável por trazer novos conceitos, práticas e metodologias que contribuam na evolução e inovação do gerenciamento por categorias e;
- **Time de Canais de Abastecimento:** cujo objetivo é entender as novas metodologias para atuação em outros canais de venda como lojas de conveniência, atacados, farmácias, varejos entre outros (ECR BRASIL, 2001).

No ano de 2001, o time de estruturação do comitê percebeu a necessidade de estudar com maior profundidade os diferentes níveis de amadurecimento do GC em fornecedores e varejistas. Para isso, desenvolveram um estudo exploratório qualitativo com onze indústrias e catorze varejistas onde foram abordados aspectos estratégicos, operacionais e de capacitação que impactam na implementação e eficiência do GC.

Foram consideradas na análise e elaboração dos resultados as informações coletadas nas entrevistas bem como o conhecimento e experiência dos membros participantes do comitê. Como o objetivo do estudo foi uma visão crítica em relação à situação do GC naquele período, seu resultado foi bastante realista e mostrou que o setor indústria e o setor varejo estavam em quatro fases distintas. Como critérios de segmentação foram utilizados o nível de comprometimento e engajamento da empresa em relação às iniciativas de GC e o nível de envolvimento pessoal, tecnológico e de processos nas estratégias de utilização do conceito. A Ilustração 3 mostra a segmentação do setor indústria.

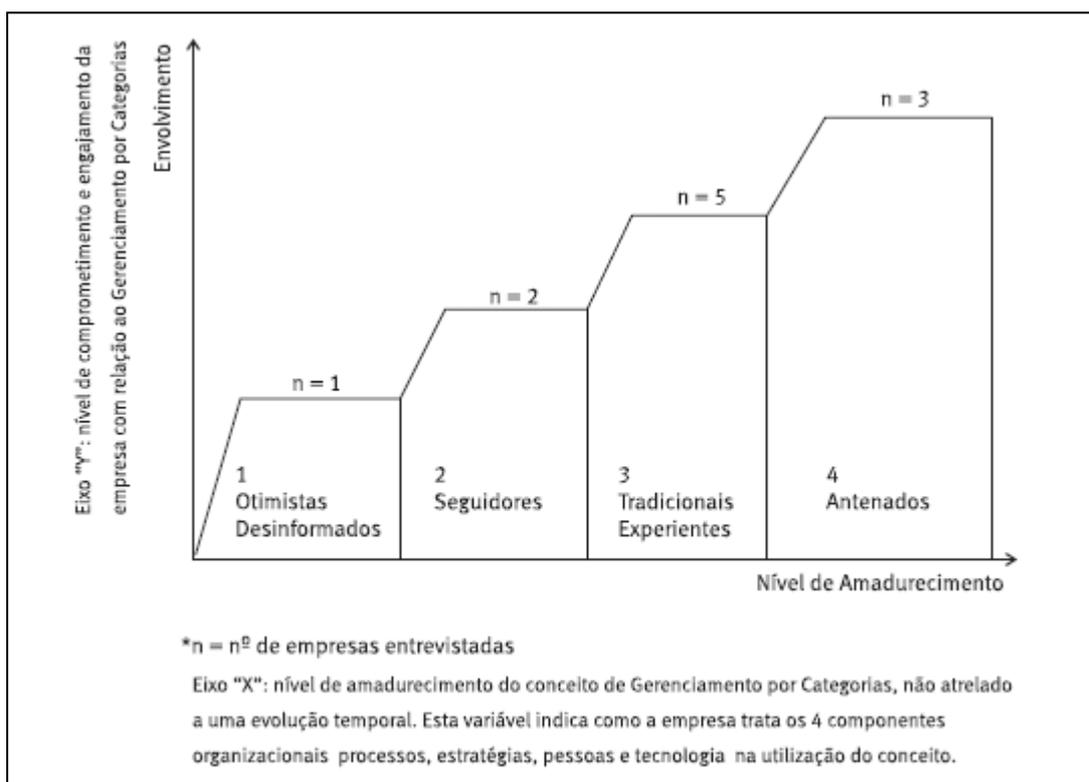


Ilustração 3 – Segmentação no setor indústria

FONTE: ECR BRASIL; 2001, p. 13.

O primeiro estágio da segmentação, o dos otimistas desinformados, é caracterizado pelo grande entusiasmo e interesse das empresas e pessoas entrevistadas que veem o GC como

uma revolução no modo de negociar com o varejo. Pelo baixo envolvimento e comprometimento da diretoria das empresas, as ações relacionadas ao GC apresentam dificuldades elevadas em sua concretização, sendo as ações relacionadas ao conceito caracterizadas por iniciativas isoladas de pessoas mais engajadas nas empresas. A estrutura de pessoas e os processos necessários para a implantação do GC ainda inexistem, mas nota-se a intenção concreta e latente em dar início à implantação do conceito (ECR Brasil 2001).

No segundo estágio, o dos seguidores, já são realizados alguns projetos relacionados ao GC. Suas expectativas em virtude desses experimentos podem ser realistas ou pessimistas, principalmente nos casos de insucesso. Todavia, mesmo nesse último caso os executivos preocupam-se com o desenvolvimento e aprimoramento do GC, pois acreditam no conceito. Ficaram evidentes duas tendências nesse estágio:

- **Seguidores ativos:** GC permanece em expansão dentro da empresa. As pessoas estão mais interessadas e envolvidas com o processo, sendo que a estrutura já está adaptada focando a concorrência e não as necessidades do varejo.
- **Seguidores inativos:** devido às dificuldades internas e baixo envolvimento da diretoria, o GC não é visto como prioridade, embora as pessoas envolvidas permaneçam observando e acompanhando as tendências, porém os projetos relacionados ao conceito estão paralisados.

Independente da tendência do seguidor nota-se que ambos ainda não possuem de maneira clara seus pontos de vista estratégico e de direcionamento (ECR Brasil, 2001).

No terceiro estágio, o das empresas tradicionais experientes, a área de GC é estruturada e caracteriza-se por ter alto grau de envolvimento interno. Todavia, embora deem importância ao conceito e estimulem seu desenvolvimento, são conservadores quando às inovações, o que limita as oportunidades que podem ser geradas por elas. Seus projetos em GC são complexos e focados em clientes-chave, pois justificam as dificuldades surgidas como falta de preparo do varejista em relação ao conceito.

Já o último estágio, o dos antenados, tem o GC apoiado pela grande maioria da empresa. Nelas a área de GC é vista como provedora de informações que proporcionam adaptabilidade, exploração realista de cada cliente e integração com diversas áreas focando a definição de

soluções para o *trade/shopper*. Para elas, o processo precisa ser simplificado com o objetivo de propiciar agilidade e resultados.

Assim como a indústria o setor varejo também foi segmentado conforme Ilustração 4.

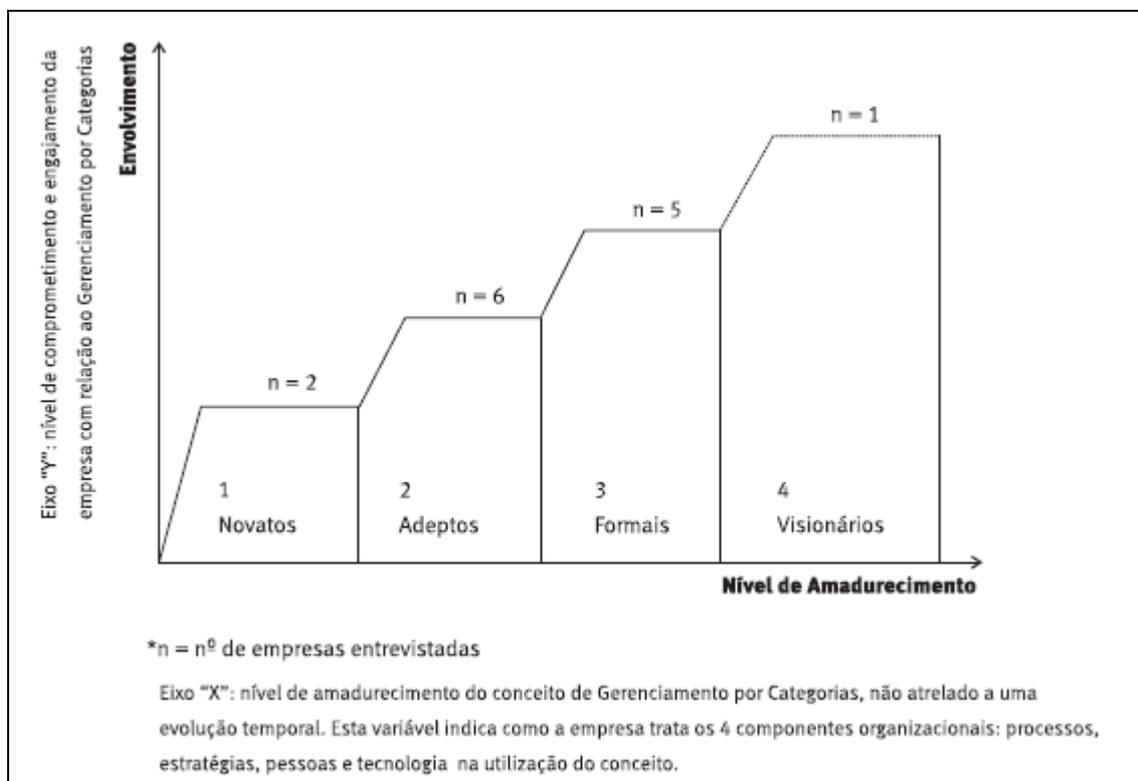


Ilustração 4 – Segmentação no setor varejo

FONTE: ECR BRASIL; 2001, p. 29.

Os novatos são empresas que estão na fase de compreensão de conceitos de GC e do ECR em geral. O apoio e envolvimento das pessoas da empresa a respeito do conceito são pequenos. Por estarem em período de experimentação e de definição do processo, as práticas de GC são informais e não existem tecnologia nem infra-estrutura adequadas.

As empresas do segundo estágio, os adeptos, estão em fase de experimentação do GC. Embora o comprometimento da diretoria exista, não há muitas pessoas envolvidas, apenas poucos responsáveis cuja liderança do processo não está clara. Além disso, não há definição de cargos e funções e tanto a estratégia quanto os objetivos ainda não são claros nem definidos. O envolvimento na definição da categoria é baixo, não existem políticas de treinamento e capacitação da equipe comercial e de loja e a estrutura tecnológica disponível para o uso do conceito é insuficiente.

No terceiro estágio, os formais, as empresas possuem visão conservadora e o envolvimento da diretoria é maior que no estágio anterior, porém o GC ainda não é visto como prioridade para a área comercial. Por não verem os benefícios e vantagens no uso, a credibilidade do GC é baixa entre a maioria das pessoas. As ações existentes são isoladas e estão sob a coordenação de uma área específica. Nesse estágio, as empresas iniciam os investimentos em pessoas, estrutura, treinamentos e tecnologia, além de definirem as metas e objetivos, porém sem a adequada mensuração.

Por fim existe, no quarto estágio, o dos visionários, onde as empresas estão à frente no mercado em que atuam. Esse pioneirismo é também caracterizado pela promoção de mudanças e revolução do conceito realizado por elas. A implantação abrange diversas seções e categorias. Neste estágio há forte envolvimento da empresa na definição das estratégias do GC que já está inserido no cotidiano da empresa, permeando todas as áreas envolvidas na definição da categoria. Acreditam no processo e possuem visão integrada e expandida. A estratégia e posicionamento da empresa são claros e comunicados.

Este estudo revelou que o fornecedor a e varejo não estão no mesmo nível de evolução, sendo o fornecedor mais interessado em questionar, desenvolver e expandir o conceito (ECR BRASIL, 2001).

Os varejistas são menos crentes aos benefícios e vantagens decorrentes do processo de Gerenciamento por Categorias, pois temem que as empresas fornecedoras utilizem informações para benefício próprio em detrimento do comum, o que gera pouco comprometimento por parte das pessoas. Além disso, os varejistas são mais carentes em relação à sua estrutura interna, não têm definidos objetivos e metas de maneira clara, assim como sua visão de gerenciamento é distorcida.

2.2.2 Estratégias do ECR

Conforme ECR Brasil (1998b), os princípios básicos do ECR são:

- Foco constante no provimento de melhor produto, qualidade, sortimento, reposição e conveniência com custo reduzido ao longo do canal de marketing;

- Comprometimento das lideranças dos negócios envolvidos nas alianças, onde a lucratividade atinge todos os envolvidos;
- Informações precisas e no momento correto, servindo de apoio às decisões de marketing, produção e logística;
- O fluxo de produtos com a maximização dos processos de adição de valor desde a produção/embalagem até o consumidor, assegurando que o produto correto esteja no local e momento exato, na quantidade adequada e preço justo;
- Indicadores de desempenho consistentes aliados a sistemas de recompensa direcionados para a eficiência de todo o processo.

O ECR implica dois componentes: gestão de demanda - uma orientação para as necessidades dos consumidores; resposta eficiente - um processo orientado, otimizando o canal de marketing para aumentar o valor para o consumidor (SEIFTER, 2002a).

Estima-se que com a implantação das ferramentas do ECR, os benefícios alcançados com a redução dos custos, por meio de toda a cadeia de distribuição e dos ganhos financeiros decorrentes do aumento da produtividade dos estoques e dos ativos fixos, sejam repassados para o consumidor devido à grande competitividade do setor (SEIFTER, 2002a).

Segundo a ECR Europe (1997), Dornier (2000), Pellegrini (2000), Brockman e Morgan (1999), ECR Brasil (1998b), Integration (2001a), Harris, Swatman e Kurnia (1999), o ECR abrange tecnologias, métodos e processos, e sua otimização é verificada e sustentada por meio do desenvolvimento de quatro estratégias: introdução eficiente de produtos, sortimento eficiente de produto, promoção eficiente de produtos e reposição eficiente de produtos, conforme mostrado na Ilustração 5.

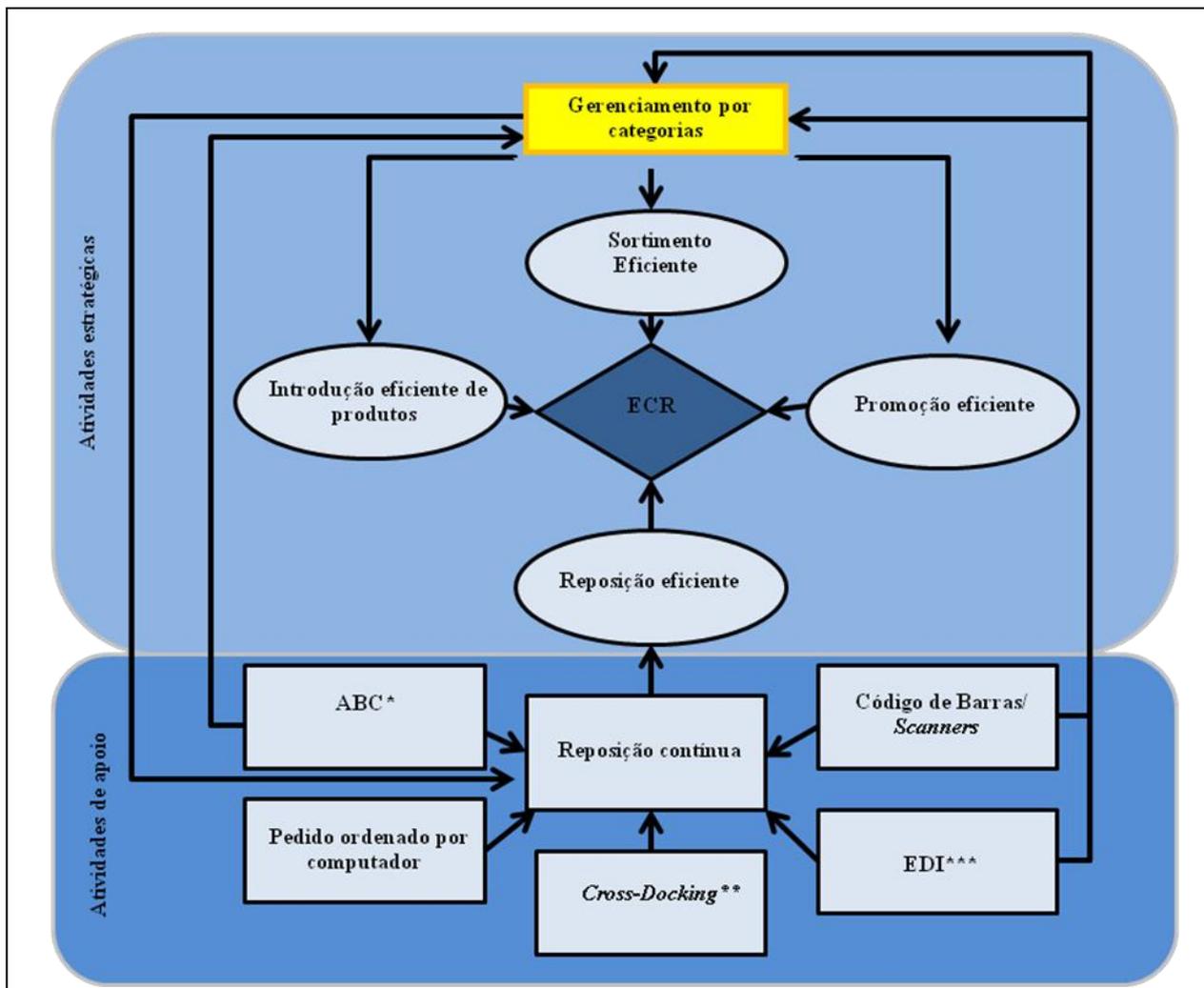


Ilustração 5 – Componentes do ECR e seus relacionamentos

FONTE: Traduzido e adaptado pela autora a partir de KURNIA *et al.*; 1998, p. 12.

- a) Introdução eficiente de produtos: presume trabalho conjunto entre fornecedores e varejistas, maximizando a eficiência do desenvolvimento e controle do lançamento de novos produtos que satisfaçam as necessidades dos consumidores; identifica o perfil do consumidor e obtém sua imediata resposta do consumidor;
- b) Sortimento eficiente da loja: otimiza estoques, prateleiras e espaços de loja, objetivando encontrar o *mix* ideal de mercadorias que satisfaça às necessidades dos consumidores de determinada loja, resultando em aumento no volume de vendas, rentabilidade e giro de estoques;
- c) Promoção eficiente de produtos: busca maximizar a eficiência na promoção de venda do varejista/fabricante em relação ao cliente; a eficiência total do processo, minimizando custos com administração, estocagem, transporte e recursos humanos; cria base de conhecimento e habilidades para reagir mais rápido às mudanças na demanda dos consumidores. O aspecto-chave da promoção eficiente é melhorar o desempenho do

fluxo dos produtos promocionais para a demanda do consumidor, apresentando substanciais benefícios na operação com muito menos estoque no sistema. Outro aspecto é o desenvolvimento de melhor *mix* de promoções dentro de cada categoria, orientada para o consumidor;

- d) Reposição eficiente de produtos: otimiza a eficiência da reposição dos produtos nas gôndolas, os tempos e os custos, baseando-se na logística *just-in-time*. Essa estratégia tem por objetivo interligar o consumidor, a loja varejista, o centro de distribuição varejista e o fornecedor até uma total integração do sistema. Informações exatas circulam rapidamente por meio da transmissão eletrônica de dados ligando as partes comerciais, enquanto produtos circulam com menos manuseio da linha de produção do fornecedor até a cesta do consumidor. Para sua operacionalização são fundamentais os processos de Reposição Contínua e Gerenciamento por Categoria;
- e) ABC(Activity Based Costing/ Atividade baseada em custos): metodologia de custeio de produtos e serviços de uma empresa, baseado nos recursos e atividades consumidos para produzi-los. Assim que as atividades são identificadas e custeadas, estas são alocadas com base na demanda relativa de todos os serviços e/ou produtos, clientes ou fornecedores envolvidos no processo. Dentre os benefícios na utilização desta técnica estão o cálculo mais realista do custo dos produtos e serviços; melhor análise de lucratividade e na tomada de decisões sobre alterações nos preços ou mix de produtos que são vendidos ou produzidos; melhor identificação nas oportunidades de redução de custos e melhorias operacionais; possibilita a mensuração dos desempenhos dos processos e atividades e serve como *benchmarking* por servir como fonte de informações na análise comparativa de processos;
- f) Cross-Docking: recebimento sincronizado de produtos de diferentes origens, sem armazenamento ou processamento, levado imediatamente à expedição. De acordo com Oliveira e Pizzolato (2002), a utilização desta técnica possibilita a redução de custos de distribuição, de estoques em todos os envolvidos na cadeia e da área física necessária nos centros de distribuição (CD); aumento do *turn over* no CD, da vida de prateleira dos produtos e da disponibilidade dos mesmos nas gôndolas, reduzindo assim os níveis de rupturas; e
- g) EDI (Eletronic Data Interchange/Intercâmbio Eletrônico de Dados): troca eletrônica e automatizada de informações entre computadores dos componentes do canal de marketing. Entre as informações que normalmente circulam nesse sistema estão tabelas de preços e produtos, pedidos de compra e avisos a respeito do recebimento dos

produtos e notas fiscais. Dentre os benefícios de sua utilização podemos citar a agilidade e melhoria da qualidade na troca das informações; estreitamento da relação entre os parceiros, diminuição dos custos operacionais, de erros, níveis de estoque e de devoluções; melhoria no nível de serviço ao cliente entre outros.

Um dos diferenciais do ECR é tratar-se da primeira inovação em distribuição que pode ser adotada por partes. Esse ponto merece destaque, porque depende de investimentos significativos para a sua implantação e um bom conhecimento tecnológico (BROCKMAN e MORGAN, 1999).

Para operacionalizar essas estratégias, foram desenvolvidos três ferramentas ou processos-chave: Gerenciamento por Categoria, Reposição Eficiente e *ABC Costing*, além do suporte de importantes tecnologias e métodos como código de barras, *scanners*, EDI, *cross docking* (INTEGRATION, 2001a).

Segundo Kurnia *et al.* (1998), os processos que suportam as estratégias são apenas dois e classificados como Gerenciamento por Categoria e Reposição Contínua de Produtos (CRP). O *ABC Costing* passa a integrar as tecnologias e métodos de suporte.

A ferramenta Gerenciamento por Categoria tanto quanto a base logística do ECR, oferece uma decisiva diferenciação para a ampla otimização da cadeia.

2.3 Gerenciamento por categoria

2.3.1 Gerenciamento por categorias: conceito e vantagens

Devido à crescente complexidade ambiental, onde a quantidade de produtos e categorias disponíveis no mercado é crescente; a intensa segmentação dos públicos-alvo, diversificação nos formatos de loja e de concorrentes e o aumento da informação e tecnologias disponíveis são uma realidade, faz-se necessário que as empresas se adaptem a essa realidade mudando seus processos de gerenciamento e estrutura organizacional, adotando novas filosofias para que se mude o modo de operar a organização como um todo.

Essas mudanças impactam todas as áreas e tipos de empresa, sendo que podemos mencionar como principais áreas afetadas no caso do varejista seu modo de comprar produtos e atividades de *merchandising* e para o fornecedor, seu processo de gerenciar suas vendas e funções relativas a marketing. É nesse contexto que nasce o Gerenciamento por Categorias como uma nova filosofia e processo, que busca resolver esses desafios.

Conforme a FTC Staff Report on Slotting Allowances (2001), o Gerenciamento por Categorias (GC) é uma estratégia organizacional no qual a administração de um estabelecimento varejista é dividida em categorias de produtos onde as decisões sobre a seleção de produtos, arranjo, promoção e precificação são feitas categoria por categoria, visando maximizar o lucro e eficiência da categoria como um todo.

Em outras palavras:

O gerenciamento por categorias é um processo varejista/fornecedor que consiste em gerenciar as categorias como unidades estratégicas de negócios para produzir resultados comerciais melhorados por meio da concentração de esforços em entregar maior valor ao consumidor. (ECR Brasil, 1998a)

De acordo com Harris e McPartland (1993), o conceito do Gerenciamento por Categorias consiste em três elementos inter-relacionados:

- reconhecimento das categorias, por parte de fornecedores e varejistas, como unidades estratégicas de negócios, com o objetivo de planejar e alcançar os níveis de lucratividade e vendas desejados;
- processo por meio do qual varejista e fornecedor desenvolvem conjuntamente os planos de categoria, onde são definidas claramente as estratégias e medidas financeiras de desempenho no nível de categoria e;
- conceito organizacional que integra as responsabilidades de compra e as decisões de *merchandising*, uma vez que essa integração permite que os gerentes de categoria aloquem os produtos da loja considerando o espaço e o tráfego dos consumidores.

Para Dussart (1998), o Gerenciamento por Categorias (GC) possui dois objetivos estratégicos principais: a definição da categoria de produtos, a unidade básica de negócios, que não deve

se basear na escolha de marcas específicas ou linhas de produtos e a customização do marketing o mais próximo possível dos padrões de compra local.

Segundo o mesmo autor, o processo de GC pode ser desenvolvido e justificado com base em três hipóteses básicas:

- O GC tem sua origem no fato que os consumidores decidem suas compras dentro da extensão de produtos disponível em uma dada categoria;
- para sua implantação, o GC depende da mudança de atitudes entre os fornecedores e atacadista/varejista, onde a parceria é a idéia fundamental; e
- a credibilidade do GC se baseia no aumento da lucratividade, aumento dos retornos, redução das quebras, aumento do tráfico de consumidores entre outros benefícios.

Harris e McPartland (1993), acreditam que a implementação efetiva do GC é dividida em quatro partes essenciais:

- o número de níveis estratégicos pré-requeridos deve ser determinado;
- certos assuntos organizacionais relevantes devem ser tratados, ou seja, a competência da organização em assimilar esta abordagem. Para isso, precisam indicar as funções, responsabilidades e as habilidades necessárias do gerente da categoria, a estrutura organizacional e como o trabalho será avaliado. Nesse caso, três aspectos fundamentais devem ser seguidos: a estrutura organizacional deve seguir o processo; os gerentes de categorias devem ser vistos como gerente de ativos, uma vez que são responsáveis por três dos principais ativos da empresa – produtos da loja, espaço e tráfico dos consumidores, que geram vendas e lucro e a integração entre compras e decisões de vendas para as categorias;
- as informações e o suporte tecnológico requeridos no processo precisam ser definidos e desenvolvidos; e
- as relações entre fornecedor e varejista, bem como as funções exercidas por cada um precisam ser claramente estabelecidas. A relação de parceria deve ser baseada na confiança e objetividade, sendo facilitado em um ambiente de filosofias específicas mútuas e estratégias bem definidas.

Segundo Harris e McPartland (1993), o gerenciamento das categorias como unidades estratégicas de negócios é o ponto mais importante no processo de implementação do GC, fazendo-se essencial o alinhamento das estratégias das categorias com as de marketing da empresa.

Os mesmos autores afirmam que o planejamento estratégico da categoria é a essência do GC. É nele que se define a lista de categorias prioritárias com base nas oportunidades financeiras internas ou externas, a profundidade com que as categorias devem ser tratadas além de apresentar os planos anuais necessários para cada uma.

A definição da função estratégica de cada categoria (gerador de tráfego, criador de imagem ou variedade, gerador de transação ou gerador de caixa) impacta todo seu processo de gerenciamento e fornece as diretrizes para que os planos estratégicos sejam bem elaborados, determinando as prioridades, o nível de planejamento e investimentos necessários para cada categoria.

Embora fornecedores e varejistas sejam organizações distintas que possuam aptidões e funções diferentes no desempenho do gerenciamento por categorias, o processo em si é comum para ambos os parceiros comerciais. O Gerenciamento por Categorias torna-se um processo comum, servindo como mapa do caminho a ser seguido, permitindo que ambos os parceiros contribuam de forma eficiente com suas habilidades exclusivas, obtendo vantagens mútuas (ECR BRASIL, 1998 c).

A possibilidade de gerir cada categoria como uma unidade de negócios focada nas necessidades e desejos dos consumidores pode proporcionar o aumento das vendas e as categorias mais rentáveis. Além destes fatores, permite o conhecimento mais profundo da sazonalidade do potencial de lucratividade de cada marca e produto e a avaliação dos resultados das promoções realizadas (BATISTA, 2004, apud LUKIANOCENKO, 2004).

Diversas vantagens no uso do GC são citadas por Harris e McPartland (1993) sendo:

- O GC é fortemente alinhado no modo como os consumidores definem suas necessidades e fazem suas compras;
- permite que as questões estratégicas sejam tratadas de modo mais efetivo;

- favorece a análise de informações, e conseqüentemente, o direcionamento e criação de oportunidades de vendas, principalmente se tratando de combinações entre categorias;
- possibilita a integração mais efetiva no uso da tecnologia e informação entre as mais diversas áreas;
- permite o melhor uso do conhecimento e expertise do fornecedor, gerando benefício mútuo no processo de planejamento estratégico da categoria e;
- para o varejista, possibilita a alocação lógica dos recursos e estabelece prioridades baseadas nas oportunidades no nível de categoria.

Além disso, outros importantes benefícios são gerados pela adoção dessa ferramenta como a redução de custos e melhores resultados comerciais, focalizando as práticas de *merchandising* e *marketing* mais eficientes, sempre orientadas para o consumidor (ECR BRASIL, 1998a).

Corroborando com as vantagens mencionadas anteriormente, boletim do ECR (2005), menciona as vantagens trazidas pelo GC para o fornecedor, varejo e consumidor. O fornecedor se beneficia pelo aumento em sua influência nas decisões da categoria, assim como a garantia que seus investimentos obtenham melhores resultados pelo seu melhor direcionamento; já o varejista, sua lucratividade e volume de vendas aumentam assim como o melhor aproveitamento dos espaços de gôndolas e por fim o consumidor, que obtém maior facilidade e agilidade na compra, sortimento adequado às suas necessidades e diminuição nos níveis de ruptura⁶.

Alvarez (2008) afirma que o modelo de GC tem como benefício atender simultaneamente as necessidades dos consumidores, facilitando seu processo de compra e favorecendo a aquisição de itens adicionais e o varejista, haja vista que auxilia tanto no processo decisório de exposição dos produtos no ponto de venda como na viabilização da gestão das várias linhas de produtos existentes.

Para Andraski (2002), as empresas varejistas que já implantaram satisfatoriamente o Gerenciamento por Categorias necessitam evoluir para a etapa de “colaboração” caso queiram aumentar suas vendas, visto que embora a existência de diversos esforços, a quantidade de vendas perdidas pela ausência de produtos nas gôndolas ainda é elevada. A ruptura, que

⁶ Ruptura é a ausência de produtos no expositor da loja onde o consumidor está habituado a encontrá-lo (ECR BRASIL, 2007).

geralmente ocorre em um período de incremento de vendas, pode ser causada por diversas razões, entre elas a falta de sincronia quanto à previsão de produção, vendas e abastecimento da loja.

O gerenciamento por categorias, por seus benefícios, se torna um elemento-chave para fornecedores e varejistas no sentido de conseguir valor superior para o consumidor. Logo, é um processo de gerenciamento estratégico contínuo, sendo necessária a criação de vínculos entre corporação/divisão/departamento/marca e estratégias no nível das categorias, onde o envolvimento da alta gerência é essencial para a liderança e supervisão da criação destes vínculos, sem os quais o processo não é eficaz (ECR BRASIL, 1998 c).

Independente do tamanho do varejista, o Gerenciamento por categorias proporciona uma melhor relação com seus fornecedores e, conseqüentemente, melhoria do retorno do capital investido, aumento das vendas e margens, sensível redução dos estoques e diminuição nos níveis de ruptura (DOMINGUES, 2008).

2.3.2 O processo de negócios da categoria

Para facilitar o processo de gerenciamento por categorias, foram elaborados oito passos de Planejamento de Negócios de uma categoria, ilustrados na Ilustração 6.

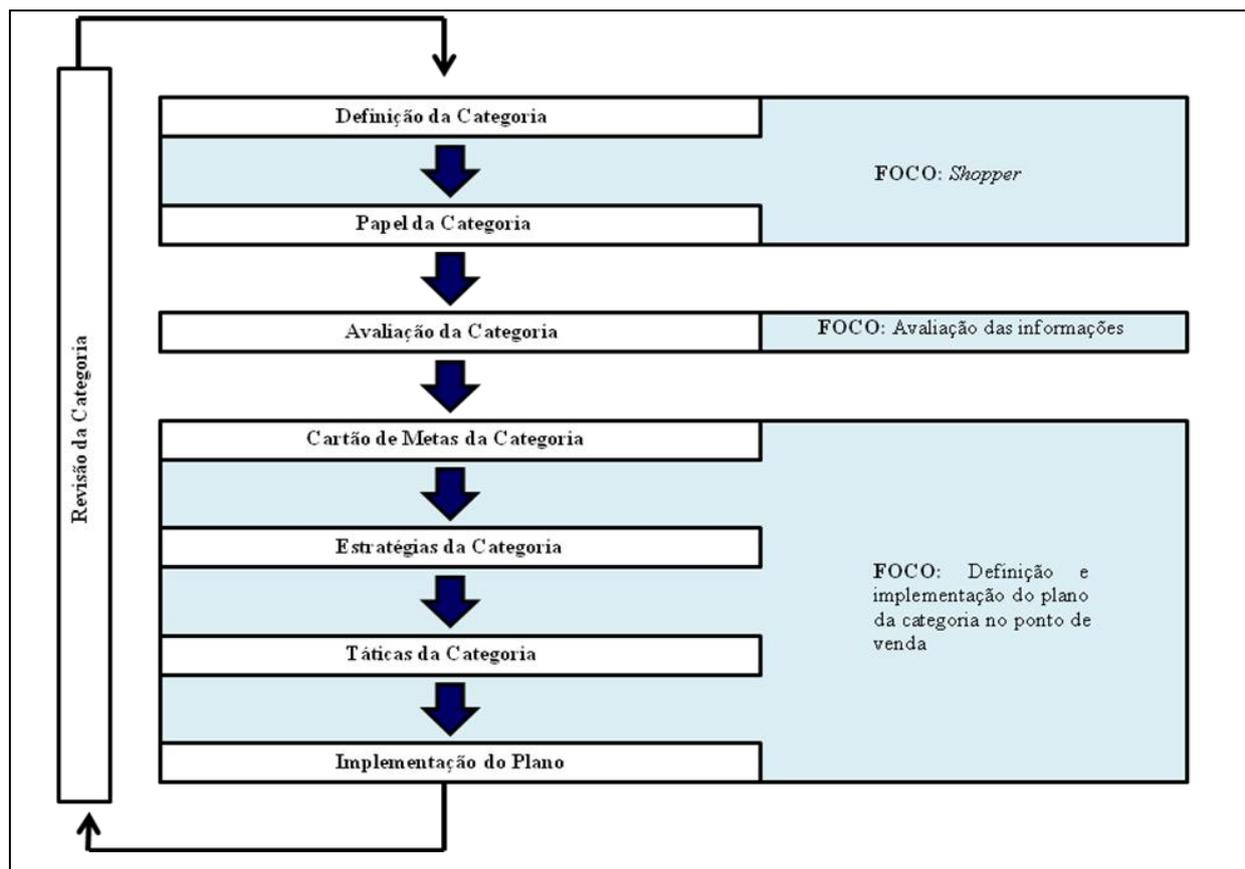


Ilustração 6 – Modelo completo de gestão de categorias (8 passos)

FONTE: Adaptado de ECR BRASIL; 2007, p.16.

Com o intuito de facilitar o processo de GC, principalmente em empresas de médio e pequeno porte, o ECR Brasil em 2007 elaborou o processo de Gerenciamento por Categorias simplificado contendo apenas quatro etapas: avaliação, recomendação, implementação e monitoramento, conforme ilustrado na Ilustração 7.

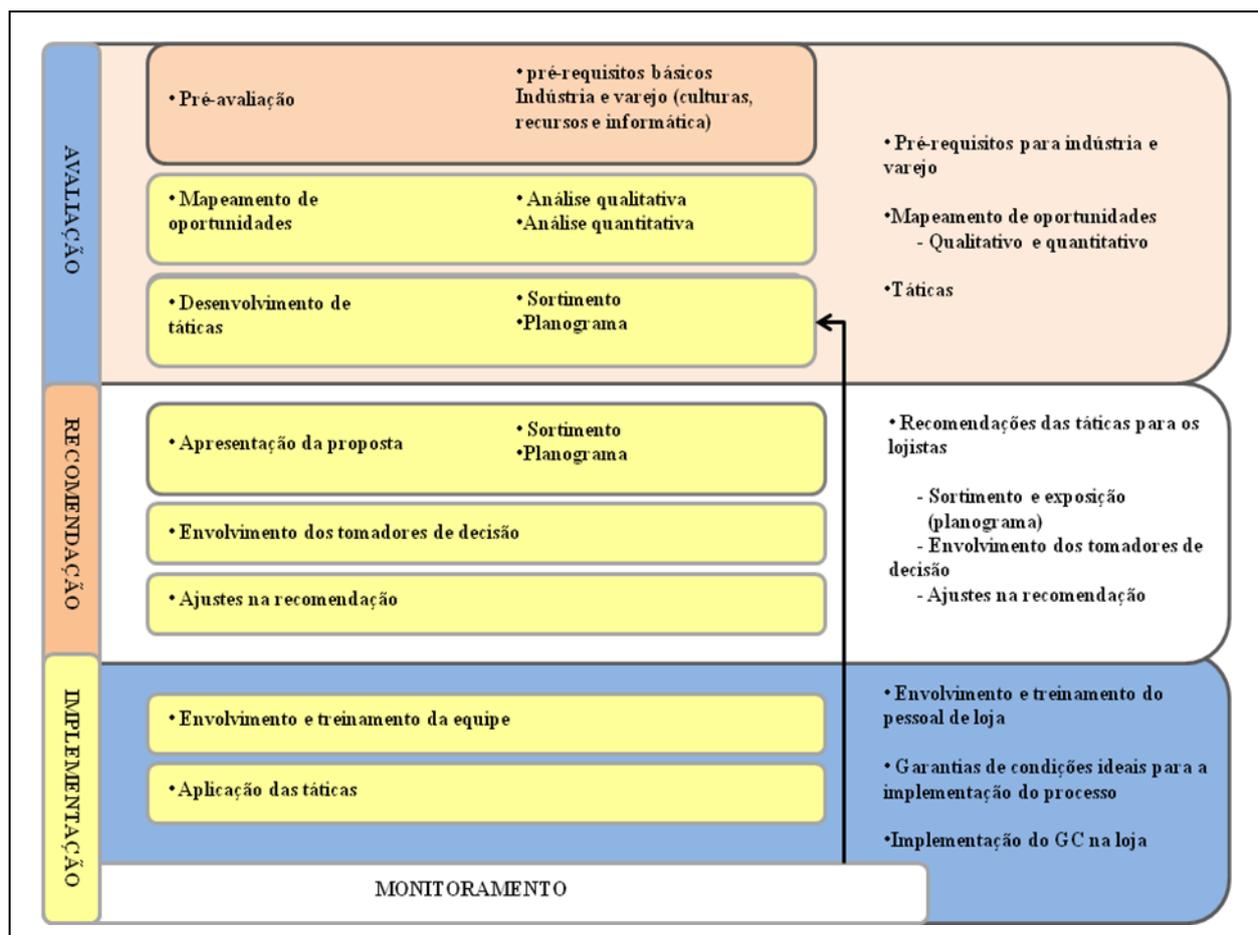


Ilustração 7 – Processo de implementação de GC simplificado e conceitos da metodologia proposta

FONTE: Adaptado de ECR BRASIL; 2007, p. 16.

2.3.3 Fatores fundamentais e desafios no processo de gerenciamento por categorias

Para a implantação do Gerenciamento por Categorias, é necessário que fornecedores e varejistas trabalhem em conjunto para reunir as informações necessárias na definição correta da categoria e administrá-la de modo eficiente, embasados nas necessidades do consumidor (CORSTEN, 2000). O GC depende e é alimentado por uma grande variedade de informações como: tendências de mercado e dos consumidores para a categoria, histórico de vendas e lucros, impactos das promoções e produtividade do espaço das gôndolas, estratégias do fornecedor e varejista e funções estratégicas da categoria. Para isso são necessários diversos dados como, por exemplo, pontos de venda, informações demográficas e psicográficas. Pode-se dizer que o GC é fundamentalmente movido por informações, baseado em fatos e na análise intensiva do processo do negócio (CATEGORY MANAGEMENT REPORT, 1995).

No Gerenciamento por Categorias eficaz, o comprometimento das pessoas, a habilidade e talentos das organizações envolvidas (varejista e fornecedor) também são essenciais no desempenho dos níveis requeridos para o processo, assim como a capacitação tecnológica e a relação de colaboração entre as partes.

Segundo a ECR Brasil (1998a), a organização varejista que utiliza o gerenciamento por categorias necessita determinar o alinhamento das categorias, avaliar as cargas de trabalho, escolher o projeto organizacional mais adequado e estabelecer a transição entre a organização atual e o desenho selecionado. Esses fatores serão mais bem detalhados em seguida.

As categorias que possuem sinergias de consumidor similares devem ser alinhadas de maneira que sejam gerenciadas conjuntamente, possibilitando dessa maneira um maior conhecimento a respeito dos consumidores.

A etapa seguinte é avaliar o nível de trabalho requerido no gerenciamento de cada categoria, com o objetivo de determinar o número de pessoas e o tipo de suporte necessário para esta atividade.

Quanto ao projeto organizacional, a empresa deve focar os processos-chave na entrega de valor para o cliente, desenhando estruturas de modo que a execução destes processos seja eficiente. Logo, essa estrutura deve direcionar o desenvolvimento, execução e mensuração dos planos de negócios de categorias, fornecendo o mecanismo lógico na coordenação das atividades tanto do lado da demanda quanto do abastecimento, entregando assim valor ao consumidor e alcançando os objetivos dos planos de gerenciamento por categorias.

Um requisito fundamental para que a implantação do projeto organizacional seja bem sucedida é assegurar que a responsabilidade e autoridade no gerenciamento de uma categoria não sejam fragmentadas e sim alinhadas a outras atividades essenciais. Dessa maneira, a figura do gerente de categorias deve ser supervisionada pela diretoria, para garantir a necessária coordenação entre compras e vendas e trabalhar em conjunto com os gerentes responsáveis por etapas fundamentais no processo, como por exemplo, a reposição. Esse tipo de relacionamento, o suporte do gerenciamento de categorias, seja ele da própria empresa ou por parte do fornecedor, disponibiliza recursos adicionais à organização da linha e assegura

que o desenvolvimento, implementação e monitoramento sejam altamente produtivos (ECR BRASIL, 1998a).

A evolução tecnológica tem proporcionado diversos benefícios para a sociedade. Em relação ao varejo, destaca-se a melhoria da qualidade das informações obtidas, possibilitando conhecer melhor o consumidor, atendendo-o de maneira adequada. O consumidor está cada vez mais exigente quanto à qualidade, variedade, preço e disponibilidade dos produtos (INTEGRATION, 2001a).

Atualmente, as empresas necessitam conhecer os clientes de forma individual e atendê-los dessa forma e, nesse sentido, a tecnologia da informação é uma importante aliada no desenvolvimento de estratégias para essa nova abordagem gerencial. Segundo De La Chambre (1999), da *PriceWaterHouse Coopers*, a relação com o consumidor será o grande ativo a partir de 2005. A ele caberá “pilotar” a empresa. Será preciso investir no *marketing* de relacionamento, o consumidor massificado desaparecerá. A base do *marketing* de relacionamento é o conhecimento profundo sobre o cliente. As empresas terão que aprender a gerenciar a relação com cada consumidor. O consumidor determinará a rede de valor.

Segundo Bowersox *et al.* (2000), o consumidor possui três diferentes perspectivas de valor:

- valor econômico que implica economias de escala; para esse consumidor, o direcionador de valor é o preço baixo;
- valor de mercado, que implica economias de escopo; neste caso o interesse do consumidor recai sobre sortimento e conveniência;
- valor *relevancy*, que implica diversidade de escolha, produtos e serviços que atendam a um propósito específico dentro de um novo estilo de vida, isto é, soluções para necessidades que são diferentes para cada indivíduo.

Historicamente, as duas primeiras perspectivas serviram como guias para o sucesso do canal de marketing. Os mesmos autores mencionam também que o sucesso das empresas dependerá do entendimento e atendimento de valor para o cliente segundo a última perspectiva – valor *relevancy*. Isso requer total integração do negócio para ampliar a configuração de produtos e serviços. A proposição de valor é uma combinação de eficiência, efetividade, aplicabilidade e propósito.

Desse modo, embasado nas informações anteriores, o investimento em tecnologia é fundamental no GC, visto a complexidade do processo onde a necessidade de obter informações de fontes diversas e análise destes dados, além do acompanhamento do desempenho da implementação resultaria em um considerável esforço sem o auxílio tecnológico. Existem softwares a disposição no mercado que desenvolvem o plano de categorias e possibilitam a integração de dados fundamentais no processo de Gerenciamento por Categorias como informações do ponto de venda (PDV), estoques, mercado, espaço na área de vendas, promoções, preços, hábitos e preferências dos consumidores, comportamento de compra e consumo, sócio-econômicas-demográficas e de fornecedores (ECR BRASIL, 1998a).

Pela necessidade de informações mencionadas anteriormente, nota-se que o Gerenciamento por Categorias é a etapa da ECR que exige maior cooperação e comprometimento entre varejistas e fornecedores, devido sua abordagem integrar todos os quatro conceitos da ECR, requerendo dessa maneira uma relação mais estratégica e envolvimento em longo prazo de ambos os parceiros do negócio.

De acordo com ECR Brasil (1998a), alguns princípios são fundamentais na relação cooperativas entre parceiros de negócios para que estes se desenvolvam em um ambiente de confiança mútua e respeito: o consumidor deve ser o foco comum; os objetivos, estratégias e táticas devem ser consensualizados mutuamente; a premiação precisa suportar os objetivos dos negócios, ou seja, deve estar baseada no atingimento dos objetivos do plano; as relações de confiança devem ser construídas, visto que ambos necessitam compartilhar informações, possuir acesso a diversas funções do parceiro e demonstrar boa vontade para mudar e adaptar-se as práticas do Gerenciamento por Categorias. Também é essencial que o varejista e o fornecedor tenham clareza que ambos são fundamentais no processo, que nenhum é suficientemente capaz de implementar o Gerenciamento por Categorias sozinho, sendo que a união dos conhecimentos de ambos garantem resultados benéficos para eles e para o consumidor.

Para Dussart (1998) existem diversos desafios para o varejista na adoção do GC. Dentre eles podemos citar:

- a mudança de pensamento de unidades de produtos e marcas para categorias. Isso implica na alteração da tática de sortimento da loja, oferecendo produtos mais coerentes ao consumidor, independente de marcas e número de produtos necessários para preenchimento de gôndola;
- o crescimento da importância do marketing no ponto de venda, visando o aumento da lealdade do consumidor no nível de loja, podendo tornar cada departamento do local como uma loja destino, dando vantagem frente aos competidores locais;
- o corte de SKU's desnecessários nas categorias, focando os produtos mais lucrativos e com maior rotatividade, resultando na melhoria da lucratividade da empresa e;
- a mudança de critério na escolha do fornecedor. Este não mais deve ser escolhido unicamente por sua marca em si, mas sim por meio de informações sobre aqueles que contribuirão com o aumento da lucratividade e que reforcem o posicionamento escolhido pelo varejista.

Em 2009 a empresa Nielsen realizou uma pesquisa com todos seus clientes que utilizam o GC no Brasil visando levantar os principais desafios enfrentados por fabricantes e varejistas na implantação do GC no país. Os resultados da pesquisa podem ser vistos na Ilustração 8.

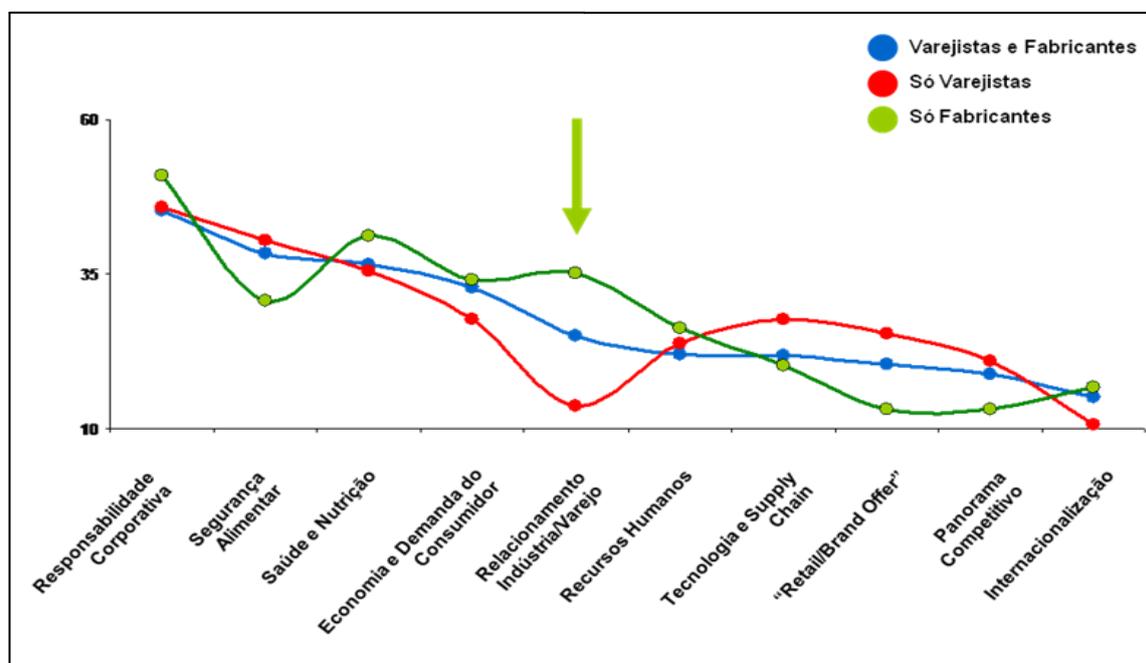


Ilustração 8 – Desafios no Gerenciamento por Categorias

FONTE: NIELSEN; 2009, p. 7.

Pela Ilustração anterior, notamos que os fabricantes e varejistas divergem quanto aos desafios para implantação do Gerenciamento por Categorias. O maior ponto de divergência existente é quanto ao relacionamento do fornecedor e varejo, motivo que reforça a importância do desenvolvimento deste estudo.

2.4 A colaboração entre fornecedor e varejo

Como já visto anteriormente, a atual dinâmica do mercado caracterizada por constante turbulência tem feito com que as empresas necessitem trabalhar sua habilidade em administrar e desenvolver relacionamentos com as demais empresas do canal a que pertencem (PIGATTO & ALCANTARA, 2007). Para Batt (2003), as empresas que buscam construir vantagem competitiva sustentável precisam desenvolver a competência de criar e controlar relacionamentos de sucesso com outras empresas, tornando essa habilidade essencial em se tratando de vantagem frente à concorrência. De acordo com Chen *et al.* (2004) e Pigatto e Alcantara (2007), a “vantagem colaborativa” deve ser desenvolvida fazendo com que ações estratégicas e táticas, bem como objetivos comuns sejam compartilhados entre os envolvidos no canal.

Segundo Blackwell (2001), ao contrário dos canais tradicionais onde as responsabilidades e os papéis dos participantes tinham como base funções tradicionais, estes papéis e responsabilidades tornaram-se fluidos, dinâmicos e voltados para o consumidor. Esta reestruturação tem tornado as empresas cada vez mais próximas, muitas vezes dificultando o dimensionamento de cada uma delas e a dissociação entre as partes (WILSON, 1995; SPEKMAN *et al.*, 1997; COUGHLAN *et al.*, 2002).

Esta aproximação entre as empresas é evidente em se tratando de GC, onde fornecedor e varejo devem colaborar entre si buscando diferenciarem-se da concorrência e oferecendo maior valor a seus clientes. Há autores que fazem analogia entre o casamento e a colaboração. Morgan e Hunt (1994), por exemplo, comparam o casamento com o marketing de relacionamento haja vista que o comprometimento e confiança são essenciais em ambos os casos.

Outros autores como Kanter (1994), Tate (1996), Lambert e Knemeyer (2004), também utilizam a mesma analogia para explicar os relacionamentos entre parceiros de um canal de marketing. Deste modo, nota-se que os atributos comportamentais existentes nas relações pessoais como a flexibilidade, comprometimento, confiança, reciprocidade, interdependência e sinergia são primordiais em qualquer tipo relação de parceria e colaboração.

Ao se trabalhar conjuntamente em busca de um benefício mútuo, aumenta-se a percepção de compatibilidade com este parceiro, podendo resultar em maiores níveis de satisfação e deste modo, em um relacionamento mais duradouro, conforme dito por Ganesan (1994), que afirma que a colaboração representa relacionamentos de longo prazo, sendo os fatores chaves de sucesso confiança e a interdependência entre as partes envolvidas.

Na parceria entre empresas, cada uma pode contribuir com sua competência principal e compreender a similaridade ou complementaridade das atividades coordenadas e desempenhadas por cada empresa, além da possível minimização de re-trabalhos, evitando desta maneira custos desnecessários (PIGATTO, 2005; VIEIRA, 2006; ANDERSON & NARUS, 1990).

De acordo com Corbett *et al.* (1999), os maiores benefícios da colaboração são: a redução dos estoques na cadeia, a melhoria nos níveis de serviço e qualidade, o curto ciclo no desenvolvimento de produto e o aumento de *market share* (participação de mercado). Além disso, Bowersox e Closs (2001) afirmam que somente a colaboração em todo o canal proporciona melhor atendimento dos objetivos de logística e de marketing visando uma distribuição de sucesso. A parceria possibilita ganho para ambos tanto do ponto de vista do atendimento das necessidades dos clientes, visado pro ambos, como do ponto de vista financeiro, uma vez que há o aumento de transações entre eles e no caso específico do varejista, este pode ser beneficiado pela atração de investimentos dos seus fabricantes para ações de *merchandising* por meio de painéis, espaço ou expositores exclusivos, entre outras possibilidades (MIRANDA, 1997; PIGATTO, 2005).

Para Anderson e Narus (1990), ao se falar em colaboração, o sucesso de cada firma depende em parte da outra, uma vez que ambas visam à satisfação das necessidades dos consumidores finais. Choi *et al.* (2002) diz que a necessidade de se trabalhar conjuntamente se deve a três fatores principais: a diminuição do ciclo de vida dos produtos que favorece a inovação e

criação de novos produtos; a tendência de customização em massa que impulsiona o desenvolvimento conjunto de produtos e serviços por parte dos parceiros visando o atendimento das necessidades dos consumidores por um preço inferior e a necessidade de investimento em ativos específicos a cada customização, necessitando deste modo de maior grau confiança e troca de informações.

De acordo com Kanter (1994) *in* Siqueira (2005 p. 365), existem oito fatores que geram o sucesso no relacionamento entre membro de uma cadeia:

1. Excelência individual – os parceiros são fortes;
2. Importância – o relacionamento desempenhará um papel-chave;
3. Interdependência – os parceiros precisam um do outro;
4. Investimento – investem um no outro; há sinais de comprometimento;
5. Informação – a comunicação é aberta;
6. Integração – há conexões amplas entre várias pessoas em diversos níveis;
7. Institucionalização – responsabilidade e processos decisórios bem estabelecidos; o relacionamento não pode ser quebrado por capricho; e
8. Integridade – há dignidade de um em relação ao outro.

Já para Siqueira (2005), o sucesso da colaboração depende do maior entrosamento entre os membros do canal podem ser alinhados de três modos diferentes:

- compartilhamento de informações e planejamento conjunto;
- redução do risco e eliminação de trabalho duplicado e desnecessário, aumentando deste modo a competitividade do canal de marketing; e
- elaboração de um conjunto de expectativas relacionadas às possíveis vantagens de alguns participantes do canal quando comparado a outros.

Os fatores de sucesso e os restritivos nos relacionamentos de canais de marketing de acordo com Siqueira (2005) são melhores detalhados no Quadro 3.

Quadro 3 – Fatores de sucesso e restritivos ao sucesso dos relacionamentos do canal de marketing

Fatores de sucesso		Fatores restritivos	
Varejistas	Fabricantes	Varejistas	Fabricantes
Alto nível de cooperação	Compartilhamento de informação	Itens de giro rápido	Falta de comunicação
Metas/objetivos semelhantes	Reconhecimento de vantagens mútuas	Resistência de fabricantes à mudança	Nível de confiança
Comunicações claras	Implementação controlada	Sistemas de informação	Sistemas incompatíveis
Apoio da alta gerência	Força-tarefa conjunta	Formatos de dados incompatíveis	Compreensão de questões técnicas
Controle de estoque	Comprometimento de recursos		Resistências dos clientes à mudança
	Realização de vantagens		Presteza dos varejistas

FONTE: Adaptado de Andersen Consulting e Bowersox e Closs (2001) in SIQUEIRA; 2005, p.365.

Um alto grau de colaboração requer que os participantes compartilhem voluntariamente informações operacionais e planejem estratégias conjuntamente. Para Bowersox, Cooper e Closs (2002), é importante que a troca de informações entre os parceiros não se limite a dados históricos ou preciso de vendas. O mais importante neste caso é a vontade de compartilhamento de informações estratégicas sobre atividades futuras visando à facilitação do planejamento conjunto e conseqüentemente, o atendimento da demanda dos clientes de maneira rápida e eficiente. Corroborando com esta ideia, Gray e Hood (1991) consideram a troca de informações entre os parceiros de maneira evolutiva, construtiva e interativa, buscando explorar as diferenças e limitações com o objetivo de solucionar problemas, envolvendo a divisão de papéis, regras, condutas e hierarquia como a própria definição de colaboração.

Blattberg e Fox (1995) explicam que os varejistas possuem informações sobre o ponto-de-venda, suas ações de *merchandising* e todas as medidas a respeito de seus consumidores. De acordo com Souza (2007), o maior ativo do varejista é o monitoramento contínuo do comportamento do consumidor, o que possibilita alcançar relevância no cenário econômico. Já os fabricantes, possuem informações demográficas e sobre as motivações de compra dos consumidores de sua categoria devido às constantes pesquisas realizadas por eles. Além disso, também possuem informações sobre o mercado e suas tendências.

O relacionamento entre os envolvidos no processo de colaboração depende também da manutenção cuidadosa entre o lado pessoal (maior envolvimento entre as equipes) e o organizacional (maior envolvimento entre as áreas funcionais) (HEIDI & MINER, 1992; KANTER, 1994).

Para Kanter (1994 *in* VIERA, 2006), os relacionamentos de maior produtividade têm como base cinco tipos de integração: estratégica, tática, interpessoal, operacional e cultural:

1. **Integração estratégica:** é neste tipo de integração, que se caracteriza pelo envolvimento dos líderes das empresas na definição dos objetivos e estratégias de negócio, onde é possível a troca de informações e estratégias, bem como o melhor conhecimento das oportunidades e dificuldades encontradas na parceria. O maior envolvimento dos executivos ao longo do processo como um todo (desde o acordo inicial até o cumprimento das metas) resulta em acordos mais duradouros;
2. **Integração tática:** envolve a participação dos gerentes e coordenadores das empresas visando o cumprimento das metas estabelecidas, o estímulo à descoberta de oportunidades e melhoria na compreensão das equipes envolvidas no processo;
3. **Integração interpessoal:** tem como objetivo a construção da base de relacionamento dos parceiros visando à integração entre as empresas. Uma das vantagens de um forte envolvimento interpessoal é no caso da existência de algum conflito, que pode ser minimizado antes que aumentem de proporção. É composta pelos elementos confiança, interdependência, flexibilidade e reciprocidade;
4. **Integração operacional:** é neste nível de integração onde se promove os meios para se assegurar o acesso às informações e recursos de ordem física ou humana para resolução dos problemas rotineiros; e
5. **Integração cultural:** abrange as habilidades de comunicação e consciência cultural inerentes à diversidade entre as empresas e seus respectivos colaboradores.

Deste modo, a colaboração é uma ação proativa que reflete a crença que o bom relacionamento dos participantes depende de combinação de esforços ou cooperação para que se alcance o sucesso. O trabalho conjunto de buscar metas individuais ou conjuntas deixa de lado o comportamento oportunista que pode resultar em conflito (LANGERAK, 2001).

A compreensão do relacionamento existente entre os agentes comerciais e identificar o modo como estes agentes avaliam seus relacionamentos é primordial na construção da vantagem colaborativa, ou seja, fazem-se necessárias a elaboração de parâmetros que avaliem estes novos arranjos de padrões de relacionamento não considerando apenas parâmetros financeiros, mas também outros fatores como confiança, envolvimento, comprometimento, interdependência, poder, comunicação, cooperação, vínculos sociais, adaptação, entre outros, onde a presença de uma ou mais dessas variáveis mostra a existência de modos distintos de arranjos de relacionamento podendo variar de um relacionamento com base no oportunismo até um relacionamento de total colaboração (DWYER *et al.*, 1987; WILSON, 1995; KUMAR, 1996; WILSON; VLOSKY, 1997; SPEAKMAN *et al.*, 1997; LINDGREEN, 2001 *in* PIGATTO & ALCANTARA, 2007). Além disso, é importante salientar que a colaboração está inserida em um ambiente de incerteza, sendo que desta maneira depende do grau de especificidade de ativos envolvidos na transação e requer investimento em Tecnologia da Informação (TI) (SPEKMAN *et al.*, 1998, WHIPPLE *et al.*, 1999; STANK *et al.*, 2001).

De acordo com Pressey e Mathews (2000), a falta de consenso a respeito de quais as variáveis existentes em um relacionamento comercial, que o caracterizaria como colaborativo, é bastante clara. Dentre as variáveis identificadas na literatura sobre relacionamentos, a grande maioria trata-se de diferentes denominações para a mesma variável. Pigatto e Alcantara (2007) selecionaram 11 variáveis de estudo com base em diferentes bibliografias, sendo estas utilizadas para análise dos resultados desta dissertação: confiança, comprometimento, cooperação, conflito, cultura organizacional, comunicação, adaptação, investimento específico, poder, dependência e satisfação, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Variáveis utilizadas para definição de relacionamento.

Variável	Conceito	Autores
Adaptação	Capacidade de modificar seus procedimentos, produtos ou processos à realidade do parceiro, visando benefícios mútuos.	Wilson (1995); Leonidou e Kaleka (1998); Crotts e Turner (1999); Bennett e Gabriel (2001); Fynes e Voss (2002).
Confiança	Ação de confiar, dar crédito e possuir segurança em relação às decisões e procedimentos do parceiro.	Dwyer <i>et al.</i> (1987); Anderson e Narus (1990); Mohr e Spekman (1994); Morgan e Hunt (1994); Wilson (1995); Kumar (1996); Wilson e Vlosky (1997); Leonidou e Kaleka (1998); Hogarth-Scott (1999); Crotts e Turner (1999); Bennett e Gabriel (2001); Gadde e Hakanson (2001); Lindgreen (2001); Fynes e Voss (2002).

Comunicação	Transmissão de determinada mensagem entre os pares visando o alcance do objetivo proposto.	Mohr e Spekman (1994); Morgan e Hunt (1994); Leonidou e Kaleka (1998); Crotts e Turner (1999); Pressey e Mathews (2000); Bennett e Gabriel (2001).
Comprometimento	Processo de interação que se consolida a responsabilidade isolada ou solidária pelos resultados esperados.	Mohr e Spekman (1994); Morgan e Hunt (1994); Wilson (1995); Hogarth-Scott (1999); Leonidou e Kaleka (1998); Wilson e Vlosky (1997); Crotts e Turner (1999).
Conflito	Qualquer situação onde exista oposição pessoal, interpessoal ou grupal sobre algum interesse ou valor.	Morgan e Hunt (1994); Leonidou e Kaleka (1998); Lindgreen (2001); Gadde e Hakansson (2001).
Cooperação	Atividades desempenhadas e/ou coordenadas entre duas ou mais empresas por meio de ações conjuntas e compartilhamento de informações, visando resultados mútuos ou similares.	Mohr e Spekman (1994); Morgan e Hunt (1994); Wilson (1995); Spekman <i>et al.</i> (1997); Leonidou e Kaleka (1998); Crotts e Turner (1999); Gadde e Hakansson (2001); Lindgreen (2001); Fynes e Voss (2002); Batt (2003).
Cultura Organizacional	Conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros de determinada organização.	Denison (1996); Cameron e Quinn (1999); O'Toole (2002); Hatch (2004).
Dependência	Condição de alta conexão e subordinação para execução de suas atividades.	Mohr e Spekman (1994); Wilson (1995); Wilson e Vlosky (1997); Leonidou e Kaleka (1998); Crotts e Turner (1999); Hogarth-Scott (1999); Gadde e Hakansson (2001); Lindgreen (2001); Fynes e Voss (2002); Batt (2003).
Investimento específico	Aplicação de recursos financeiros ou humanos no parceiro visando alcançar determinado objetivo específico.	Wilson (1995); Spekman <i>et al.</i> (1997); Crotts e Turner (1999); Bennett e Gabriel (2001); Batt (2003).
Poder	Capacidade de um dos parceiros em realizar os seus interesses objetivos específicos.	Mohr e Spekman (1994); Wilson e Vlosky (1997); Hogarth-Scott (1999); Crotts e Turner (1999); Pressey e Mathews (2000); Gadde e Hakansson (2001); Lindgreen (2001); Batt (2003).
Satisfação	Sentimento de prazer resultante da comparação do desempenho esperado do parceiro em relação às suas expectativas.	Wilson (1995); Leonidou e Kaleka (1998); Crotts e Turner (1999); Bennett e Gabriel (2001); Fynes e Voss (2002); Batt (2003).

FONTE: Adaptado de PIGATTO & ALCANTARA; 2007, p.158.

Em se tratando de confiança e visando minimizar possíveis problemas relacionados a comportamentos oportunistas que podem ocorrer principalmente nos casos onde o GC é realizado por meio da figura do capitão de categoria do fornecedor, legislações antitrustes vêm sendo elaboradas no exterior, conforme será abordado adiante. Outro fator essencial no

que diz respeito à confiança está ligado diretamente à maneira como a empresa se relaciona com seu parceiro não só do ponto de vista comportamental, mas também legal, que será abordado no próximo tópico.

2.4.1.1 Economia dos custos de transação

Em um canal de marketing existem diferentes formas de contratos, parcerias, relações de trocas e firmas buscando mensurar seus limites de atuação no mercado. Para Coase (1937), a origem da firma se dá devido à necessidade de controlar as transações que são definidas por suas operações sendo negociado seu direito do uso de propriedade. As fronteiras desta firma são estabelecidas de acordo com a decisão de produzir internamente um bem ou serviço por ser mais econômica sua produção ou mesmo pela sua inexistência no mercado, cabendo a empresa pesquisar os preços praticados, bem como os custos para a obtenção de detalhes específicos de uma transação como também os custos dos contratos individuais de negociação.

De maneira geral, os custos de transação são aqueles que não estão ligados diretamente à produção de um bem ou serviço, mas que surgem conforme os agentes (empresas) se relacionam (AZEVEDO, 1996). Coase (1937) complementa que os custos de transação incluem as consequências negativas do comportamento oportunista e os custos de tentativa de evitá-lo, haja vista que contratos incompletos são comuns e seus custos de transação inevitáveis.

Entende-se por contrato algo que envolve o compromisso entre empresas, podendo ser formais (escritos) ou informais (verbais) (FRANKEL *et al.* 1996). Os contratos formais são preferencialmente de longo prazo e possibilitam a construção de padrões desejados em relação ao comportamento do parceiro (BUCKLIN & SENGUPTA, 1993). Para Macneil (1978), os contratos informais consideram o histórico do relacionamento e o contexto social. Para Dwyer, Schurr e Oh (1987), estes contratos informais também servem para acomodar as obrigações que tem como base o interesse mútuo entre as empresas.

Segundo Williamson (1985), dois pressupostos comportamentais - a racionalidade limitada e o oportunismo geram contratos incompletos incapazes de projetar os acontecimentos futuros e possibilitando atitudes oportunistas por uma das empresas.

Os custos de transação na cadeia de varejo possuem três dimensões para a análise dos custos de transação: o grau de especificidade dos ativos, a incerteza e a frequência de realização das transações (WILLIAMSON, 1985).

Para Azevedo (1996), um ativo é considerado específico quando fora da relação ocorre perda de valor ou custos fixos irrecuperáveis (*sunk costs*). Quanto maior a especificidade dos ativos (físico, temporal, humano, locacional, dedicado ou marca), maiores serão os custos de transação (WILLIAMSON, 1985). O valor deste ativo depende da continuidade da relação à qual ele é específico, resultando na dependência entre as partes (HEIDE & JOHN, 1992).

Quanto à incerteza, esta pode ser definida como algo que proporciona insegurança e instabilidade ao ambiente e às pessoas da firma, geralmente associada à informação incompleta ou assimétrica ou mesmo a falta de informações relevantes ao contrato que o torna incompleto e, portanto, vulnerável a atitudes oportunistas de um dos agentes (ROCHA, 2002; FARINA *et al.* 1997). A incerteza está relacionada à falta de confiança no parceiro, sendo que a racionalidade limitada está relacionada à característica do indivíduo, enquanto a incerteza ao ambiente de transação (BRUSSEAU, 1993 *in* VIERA, 2006).

Quanto à assimetria de informações, Neves (1999) afirma que as trocas em um canal de marketing são caracterizados por informações incompletas, imperfeitas ou assimétricas provocando o desbalanceamento das partes envolvidas com relação ao que pode ocorrer, sendo que uma das partes pode utilizar o conhecimento dos acontecimentos possíveis em proveito próprio, caracterizando uma atitude oportunista.

Em relação à frequência, de acordo com Vieira (2006), as transações tendem a ocorrer em maior número na ausência de atitudes oportunistas, ou seja, quanto maior a frequência, maior a possibilidade de construção de reputação, diminuindo conseqüentemente os custos de transação.

2.4.1.2 Capitão de categoria e legislação antitruste

É cada vez mais comum entre os varejistas que fazem uso do GC a terceirização da implantação e gerenciamento da ferramenta. Nesse processo é escolhido um fornecedor no

qual a empresa de varejo pode contar com critérios e recomendações estratégicas. A essa prática chamamos de capitania de categoria e o responsável pelo processo de capitão de categoria. Fatores como o aumento de categorias de produtos oferecidas pelo fornecedor ao varejo, combinado com a escassez de recursos necessários para gerir cada categoria de maneira efetiva tem incentivado cada vez mais a utilização do capitão de categoria (KURTULUS & TOKTAY, 2005).

Apenas a partir do ano 2000, o novo enfoque dado ao Gerenciamento por Categorias no Brasil pressupôs a figura de um capitão de categoria, cuja utilização já se fez presente no exterior desde o surgimento da ferramenta.

Na capitania de categoria, os varejistas precisam compartilhar com o capitão da categoria informações relevantes como informações de venda, precificação, giro de estoque, espaço de gôndola e marcas que integram a categoria. Em contrapartida, é função do capitão analisar cuidadosamente a categoria e fornecer ao varejista um plano detalhado onde estão inclusos recomendações sobre quais marcas devem incluir a categoria; onde, como e qual deve ser o espaço alocado para cada marca na prateleira; quais novas marcas devem integrar a categoria e aquelas que devem ser excluídas e a precificação recomendada. Cabe ao varejista filtrar as recomendações feitas pelo capitão e implantar aquelas que julgam mais apropriadas (KURTULUS & TOKTAY, 2005).

Diversos varejistas e fabricantes relatam benefícios positivos no uso da capitania de categorias. Entre essas vantagens, destaca-se que o varejista se beneficia da habilidade e conhecimento profundo do fabricante em relação à categoria e em contrapartida, o fornecedor passa a ter informações mais precisas e fidedignas sobre o consumidor, facilitando e aprimorando a entrega de valor ao longo dessa cadeia colaborativa de abastecimento (KURTULUS & TOKTAY, 2005). Alvarez (2008) complementa que para o fornecedor outras vantagens são a influência por ele exercida nas ações no ponto de venda das empresas que fazem parte da categoria e ainda a busca de novos locais de exposição de seus produtos, influenciando também o aumento das vendas aos consumidores finais.

Todavia, conflitos de interesse podem ocorrer entre varejo e capitão da categoria ou entre fabricantes concorrentes e a empresa que foi escolhida para capitanear a categoria de produtos, uma vez que no último caso, as empresas não participantes do processo podem

sentir-se prejudicadas por possíveis ações oportunistas do capitão da categoria haja vista o seu poder de influenciar as decisões do varejista (KURTULUS & TOKTAY, 2005). Para Desrochers, Gundlach e Foer (2003), o capitão de categoria por sua posição favorável pode privilegiar sua marca em detrimento das demais, restringindo a competição e prejudicando desta maneira o consumidor.

Essa nova dinâmica de negócios gerada pelo GC, onde o relacionamento entre os elos participantes do canal de marketing tornou-se cada vez mais profundo, fez com que analistas da área jurídica e econômica passassem a analisar mais criteriosamente tal relação, valendo ressaltar que no Brasil até o momento não existem registros de nenhum movimento a esse respeito. Já no exterior, com o intuito de minimizar possíveis atitudes oportunistas, órgãos como o *Federal Trade Commission* (FTC) e *Canadian Competition Bureau* (CCB) estabeleceram legislação antitruste (BALTO, 2002).

Segundo Desrochers, Gundlach e Foer (2003), o interesse na legislação antitruste referente ao sistema de capitania de categorias tem como foco dois problemas principais gerados por possível comportamento oportunista do capitão:

- a exclusão de produtos de empresas concorrentes à sua ou o aumento dos custos de seus concorrentes que já são ou pretendem fazer parte daquela categoria (aumento do valor da luva⁷, por exemplo); e
- a facilitação de conluio entre concorrentes na categoria ou mesmo entre diferentes varejistas atendidos pelo capitão.

Em ambas as situações notam-se a restrição da competição que pode levar ao aumento de preços dos produtos, bem como sua limitação de variedade e escolha, e diminuição nas taxas de inovação, prejudicando deste modo o consumidor final (DESROCHERS, GUNDLACH E FOER, 2003).

2.5 Etapas do gerenciamento por categorias

⁷ Luvas são valores pagos pelo fabricante para ocupar determinado local no ponto de venda do varejista.

2.5.1 Definição da categoria

A maneira como é definida a categoria influencia todos os passos seguintes do GC, que consiste em oito etapas, tratadas com mais detalhes adiante. Os objetivos dessa definição é selecionar os produtos (SKU's⁸) específicos que formarão a categoria e definir sua estrutura e segmentação dentro dela. A definição e estrutura apropriadas da categoria são essenciais para o processo de Gerenciamento por Categorias proporciona diversos benefícios fundamentais como o melhor alinhamento entre varejista/fornecedor e destes com o consumidor e possibilita novas perspectivas, pois o processo pode destacar concorrentes não verificados anteriormente ou mostrar outras oportunidades dentro da categoria que podem ter sido negligenciadas (ECR BRASIL, 1998 c).

Para facilitar a compreensão do conceito de definição da categoria, a Ilustração 9 ilustra este processo.

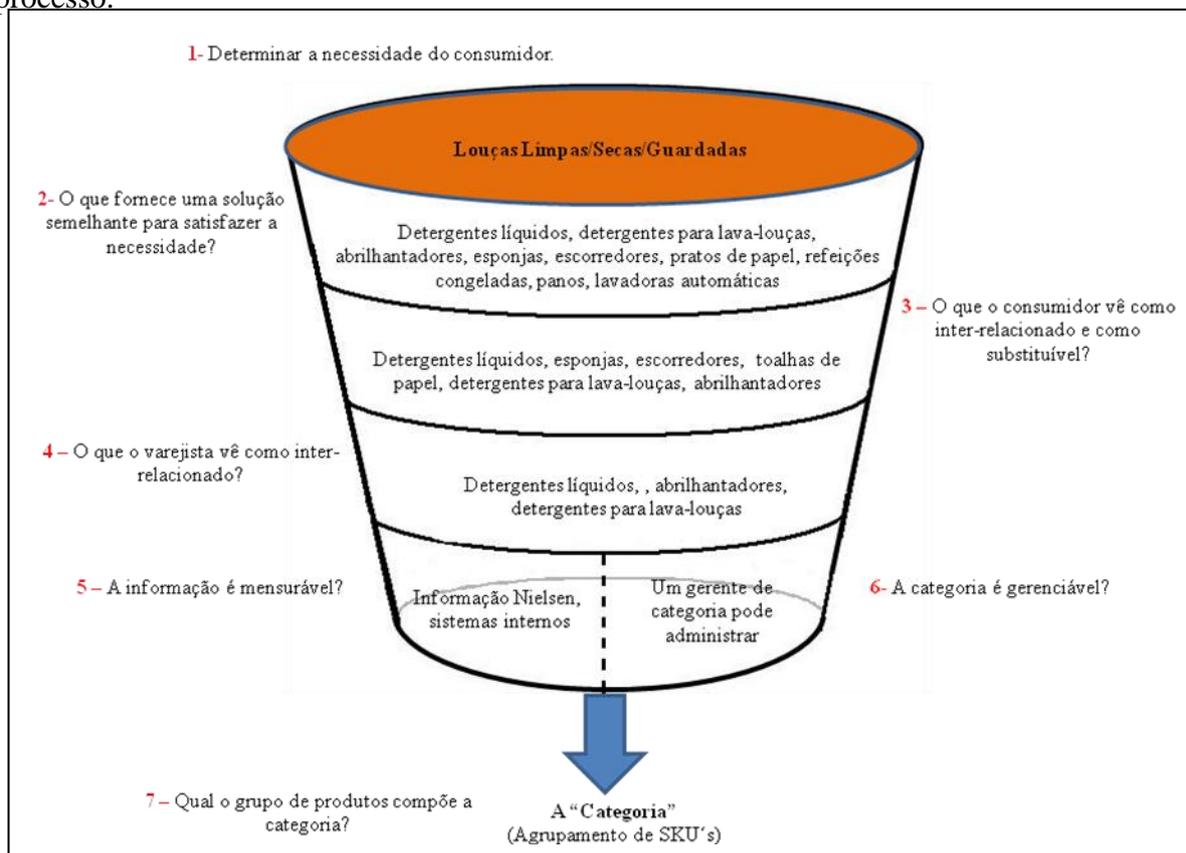


Ilustração 9 – Processo de definição da categoria

FONTE: ECR BRASIL; 1998 a, p.54.

⁸ *SKU: menor unidade de controle para gerenciamento de um item, identificado e diferenciado dos demais. Pode requerer especificações como tamanho, cor, sabor, embalagem, voltagem, etc (ECR BRASIL, 1998a).

Na definição de categoria, o resultado do processo deve ser a decisão de quais produtos devem ou não fazer parte desta categoria. O fator-chave a ser considerado nessa decisão é a perspectiva do consumidor. Uma vez definida a categoria, cabe ao varejista administrá-la.

É importante ressaltar que cada loja deve oferecer a combinação dos tipos de categoria de acordo com sua proposta e baseado no perfil sócio-demográfico e estilo de vida do seu público. Desse modo, cada categoria pode ter diferentes papéis dependendo do perfil dos consumidores, o que ressalta a importância de compreender suas necessidades, motivações e o processo decisório (ECR BRASIL, 2007).

De acordo com ECR Brasil (2007), um dos fatores mais importantes para o gerenciamento por categorias é o *layout* da loja, que deve estar organizada de forma que o fluxo de circulação atraia a atenção dos consumidores para todas as categorias oferecidas. Para Parente (2000, p. 301) o *layout* “influencia a percepção do consumidor em relação ao estilo e ao posicionamento de mercado de cada loja”.

Deste modo, o planejamento do *layout* deve buscar a melhor forma de ambientação e exposição do produto de acordo com o processo decisório do cliente, conhecido como árvore de decisão.

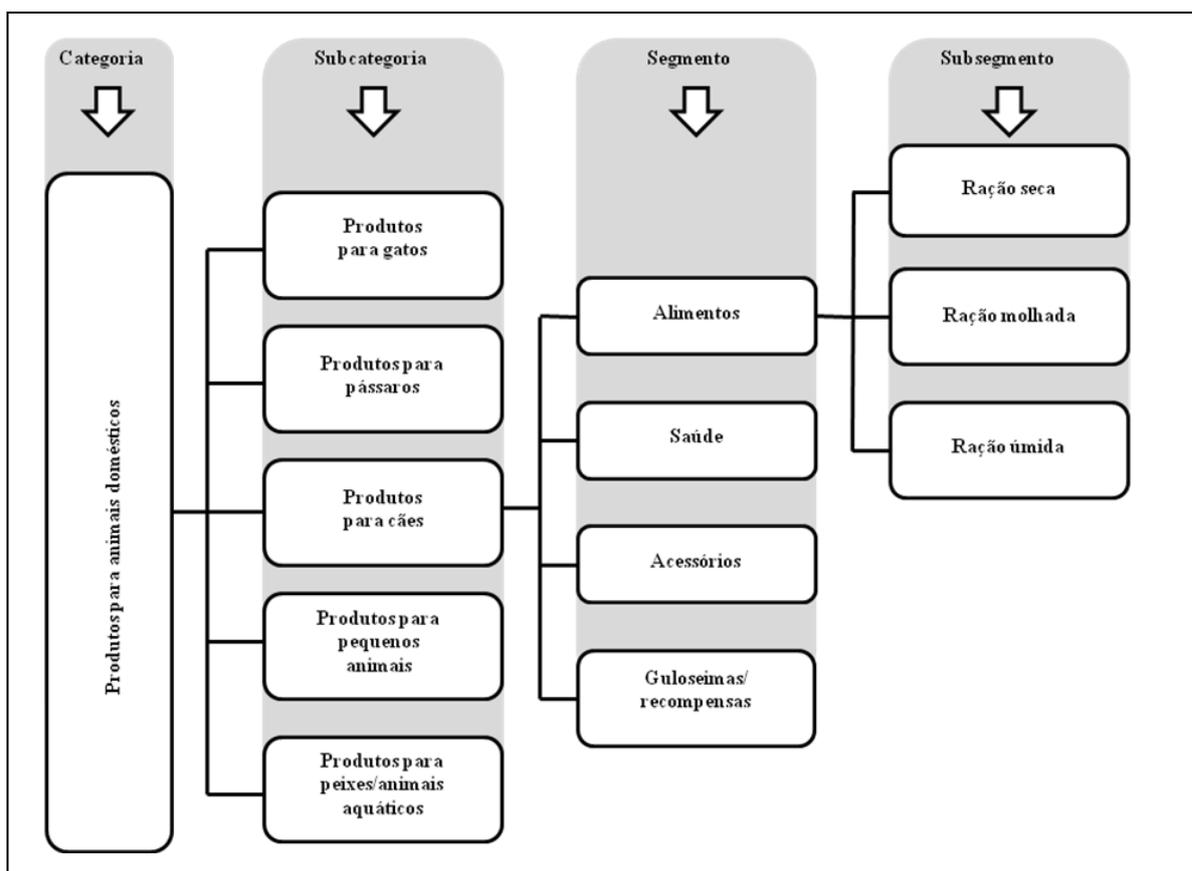


Ilustração 10 – Exemplo de árvore de decisão

FONTE: ECR BRASIL; 2007, p.13.

Como mostrado na ilustração anterior, a estrutura da categoria é a identificação de suas subcategorias-chave, segmentos e subsegmentos, que possuem relações que podem variar da mesma forma que as categorias, ou seja, cada empresa pode determinar à sua maneira quais produtos farão parte das subcategorias, segmentos e subsegmentos. Porém, vale ressaltar que a questão-chave na estrutura da categoria é que esta reflita da maneira mais próxima possível o processo de decisão do consumidor. Deve-se escolher um nome específico para a categoria que reflita o benefício ou solução trazida por ela para os consumidores e definir os produtos e SKU's que a constituirá (ECR BRASIL, 2007). Além disso, os produtos dentro da categoria devem ser organizados de acordo com o tamanho, embalagem, cor, sabor, preço, marca, etc., facilitando o processo de decisão do cliente.

Outros fatores relevantes que devem ser considerados no planejamento do *layout* da loja:

- as categorias que possuem produtos semelhantes ou complementares devem estar próximas, uma vez que esta proximidade favorece as vendas combinadas de produtos de compra não planejada (Parente, 2000), estimulando a vendas destes últimos;

- produtos de compra não planejada e por impulso devem possuir maior espaço e localização nobre por geralmente possuírem margens maiores quando comparados a produtos de compra rotineira;
- categorias sazonais precisam estar localizadas em espaços que permitam a flexibilidade necessária para sua adaptação nos períodos de pico de vendas; e
- produtos de marcas líderes e de preços mais elevados devem estar próximos a produtos de preço inferior ou de marcas menos conhecidas, de modo a incentivar a compra de produtos de maior preço, geralmente são mais rentáveis.

2.5.2 Papel da categoria

A segunda etapa no processo de planejamento de negócios da categoria é a definição do seu papel, cujo objetivo é estabelecer a prioridade e importância das diferentes categorias nos negócios globais do varejista e a alocação de recursos entre elas, onde o varejista poderá otimizar seu retorno sobre investimentos. Esta etapa é uma das mais importantes decisões a serem tomadas pelo varejista por fornecer a base para a diferenciação competitiva e alocação de recursos entre as unidades estratégicas (ECR BRASIL, 1998a).

Devido à grande variedade de categorias existentes em uma loja varejista e suas diferenças em relação às metas e estratégias globais da empresa, a alta gerência deve desenvolver uma lista de papéis padronizados de categoria a serem usados na organização. Nesse desenvolvimento, segundo a ECR Brasil (1998a), os seguintes princípios são importantes:

- os papéis das categorias devem descrever a condição desejada, ou seja, o que o varejista deseja realizar com cada categoria, fornecendo estrutura para o gerente da categoria e os fornecedores gerenciá-las;
- devem ser orientados para o consumidor, mantendo o foco na satisfação das necessidades dele;
- os papéis devem ser coordenados, proporcionando uma vantagem competitiva por maximizar as oportunidades externas entre consumidores, fornecedores e concorrentes, tornando a experiência de compra mais gratificante;
- devem ser compreensíveis, ou seja, tanto o varejista quanto o fornecedor devem estar aptos a entender os papéis e vincular as categorias e decisões táticas a eles.

De acordo com a ECR Brasil (2007) e Seifert (2002b), as categorias podem ser classificadas em quatro tipos, segundo seu papel e suas características:

- Destino: é a categoria pela qual a loja é lembrada pelo consumidor como referência na aquisição daquele produto. Não implica necessariamente o preço, mas sim outros fatores como melhor valor percebido, composto de sortimento, ambientação, preço e serviço. Agregam consistente valor para o objetivo do consumidor e auxiliam na definição do perfil do varejista. Correspondem a 5 a 7% de participação das categorias.
- Rotina: são os produtos de preferência do consumidor. São eles que determinam a preferência do consumidor na escolha da loja como preferida pelo fornecimento de valor consistente e competitivo no atendimento de suas necessidades rotineiras e de estocagem, ou seja, auxiliam na construção da imagem do varejista junto ao seu público-alvo. Representam o papel mais importante na obtenção do lucro, do fluxo de caixa e de retorno sobre os ativos. Têm participação de 55 a 60 % das categorias.
- Ocasional/Sazonal: categorias que reforçam a imagem do varejista como melhor fornecedor de produtos para compras sazonais (Natal, Páscoa, por exemplo). Agregam valor competitivo para os desejos do consumidor; ocupam o segundo lugar em importância para a lucratividade, fluxo de caixa e ROA (Retorno sobre ativos) do varejo. Correspondem em participação de 15 a 20% das categorias.
- Conveniência: reforça a imagem do varejista perante o consumidor como loja completa que fornece valor adequado no atendimento de suas necessidades de reposição programadas ou não. Representam importante papel no aumento das margens de lucro e correspondem de 15 a 20% em participação.

A Ilustração 11 mostra a matriz de análise de classificação de categorias de acordo com a porcentagem da margem bruta e vendas em valor.

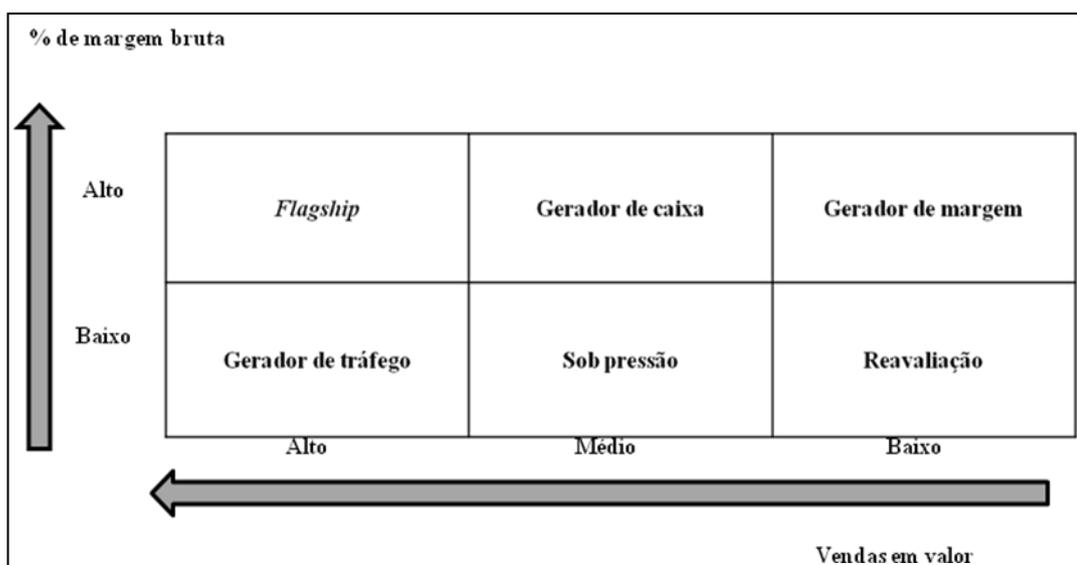


Ilustração 11 – Matriz de análise de classificação de categorias

FONTE: KAROLEFSKI & HELLER; 2006 in ALVAREZ; 2008, p. 67

Já a Ilustração 12, apresenta uma matriz com os papéis das categorias de acordo com a frequência de compra e penetração.

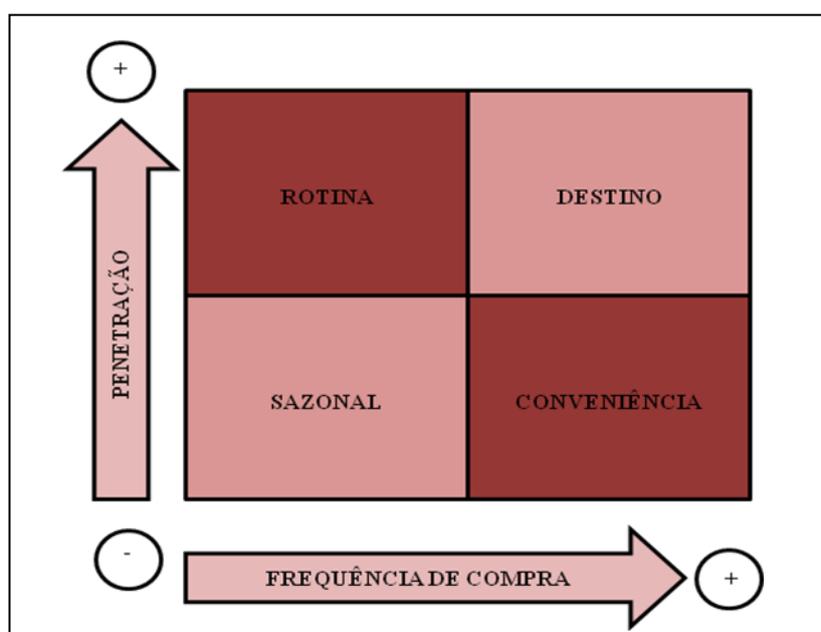


Ilustração 12 – Papéis da categoria de acordo com a frequência de compra e penetração

FONTE: Adaptado de NIELSEN; 2009, p. 9.

De acordo com Seifert (2002b), a correta alocação do papel específico para as categorias individuais auxilia o varejista a agregar mais valor para o consumidor e é baseada, também, em outros pontos como os resultados de análises qualitativas e quantitativa (análise multicategoria – utilização de vários tipos de dados sobre consumidores, varejistas, mercado e outras categorias) e nas previsões de mercado, como por exemplo, a contribuição individual

da categoria para o lucro total da empresa, ou projeções de crescimento da participação de mercado de determinado produto.

Dhar *et al.* (2001) afirma que a decisão do papel que a categoria irá ocupar na loja é de extrema relevância para o varejista, uma vez que é por meio desses papéis que a empresa estabelece as metas e estratégias distintas e específicas para cada um, evitando dessa maneira o mau uso de recursos escassos. Com base nisso, o varejista pode influenciar o comportamento da categoria por meio de ações de marketing que atinjam os objetivos propostos que pode ser, por exemplo, a intensificação de tráfego de pessoas na loja ou maior compra em determinada categoria dos consumidores que já estejam na loja.

Após a definição do papel da categoria é necessária sua análise, visto que isso permite a identificação de quais são as motivações de compra do consumidor, diferenciando-os entre aqueles que compram itens importantes e comprometem parte significativa do seu orçamento para tal e aqueles cujas compras frequentes se dão em determinadas categorias ou mesmo fazem compras eventuais.

Seguindo este raciocínio, Dhar *et al.* (2001) propõe a classificação dos papéis das categorias de acordo com a frequência de compras e porcentagem de compradores domésticos. A Ilustração 13 apresenta os papéis da categoria de acordo com frequência de compra e porcentagem de compradores domésticos.

		Porcentagem de compradores domésticos	
		Alta penetração	Baixa penetração
Frequência de Compra	Alta	BÁSICOS (Cereais, café)	NICHOS (Iogurtes, Macarrão e Queijos)
	Baixa	GRANDE VARIEDADE (Picles, Arroz)	COMPLEMENTARES (Misturas de bolos e xaropes)

Ilustração 13 – Papéis da categoria

FONTE: Adaptado de DHAR *et al.* 2001, p. 170 in DOMINGUES; 2008 p. 30.

A seguir, o Quadro 5 aborda os papéis das categorias de acordo com a perspectiva do consumidor e do varejista.

Quadro 5 – Papéis da categoria segundo perspectiva do consumidor e do varejista

Papel das categorias	Perspectiva do consumidor	Perspectiva do varejista
Destino	Determina o local preferencial de compra; aquele de maior participação sobre as compras do domicílio.	Define o posicionamento do consumidor; disposição de colocar sua assinatura na categoria
	Espera por qualidade, serviço, sortimento superior	Cria a base de clientes; constrói a fidelidade do cliente
	Espera por oferta de marcas e produtos	Enfatiza a qualidade, serviço, diferenciação e sortimento
	Tende a estar envolvido emocionalmente na decisão de compras	Disposição para investir nos recursos necessários para criar/manter a vantagem competitiva sustentável a longo prazo
Rotina	Alta frequência de compras	
	Engloba a satisfação das necessidades básicas de compra	Mantém a fidelidade do cliente
	Espera por preço/valor competitivo	Aumenta o valor do “ <i>ticket</i> ” médio
	Espera pela oferta de produtos desejados, mas também está disposto a mudar de marca/tamanho para satisfazer suas necessidades de compra	Pode responder periodicamente às iniciativas da concorrência
Sazonal/ Ocasional	Frequência de compra de moderada à alta	Geralmente não está disposto a reduzir sua margem
		Aceita um nível mais baixo de fidelidade do cliente
	Apesar da baixa frequência de compras, espera-se produtos à disposição quando procurados	Procura aumentar o valor do “ <i>ticket</i> ” médio
	Espera-se preço/valor competitivo nos principais produtos sazonais durante os períodos de alta temporada	Compras ocasionais ou sazonais. Representadas pela maior parte dos concorrentes
	Pode ser definida como prioridade durante o período de alta temporada	
		Não está disposto a diminuir sua margem durante o período sazonal

Papel das categorias	Perspectiva do consumidor	Perspectiva do varejista
Conveniência	Deseja disponibilidade, mas está disposto a comprar em outro lugar caso não esteja disponível	Mantém a presença na categoria Pode aumentar o valor do “ <i>ticket</i> ” médio Cria no cliente a percepção de um único local de compras
	Baixas expectativas em relação ao sortimento/ofertas	Geralmente o cliente compra em outro canal de venda Não está disposto a diminuir sua margem

FONTE: NIELSEN; 2009, p. 14.

No quadro anterior em se tratando de importância na atração de clientes para a loja, as categorias de estão dispostas de maneira decrescente, ou seja, a categoria destino é a mais importante neste quesito. Deste modo, com clareza à respeito do papel de cada categoria dentro da loja, o processo de estabelecimento de estratégias e táticas para cada uma delas é realizado de maneira mais eficaz.

2.5.3 Avaliação da categoria

A avaliação da categoria, terceira etapa do processo, consiste em um julgamento geral de todas as categorias e seus componentes, incluindo avaliações no âmbito do consumidor, mercado, varejista e fornecedor. Tem o objetivo de obter, organizar e analisar as informações necessárias para compreensão do desempenho atual de cada categoria e identificar as lacunas entre o estado atual e o desejado, revelando as áreas onde há maior oportunidade de maiores lucros, faturamentos e retorno sobre os ativos (ECR BRASIL, 1998a).

Devido à necessidade de grande número de informações, a avaliação de categorias é um processo cooperativo, onde todos os envolvidos devem fornecer os dados que possuem de maneira estruturada para facilitar o processo de análise, sendo que as conclusões devem ser atingidas em conjunto.

A Ilustração 14 mostra como os dados devem estar organizados para dar suporte à avaliação de categorias.

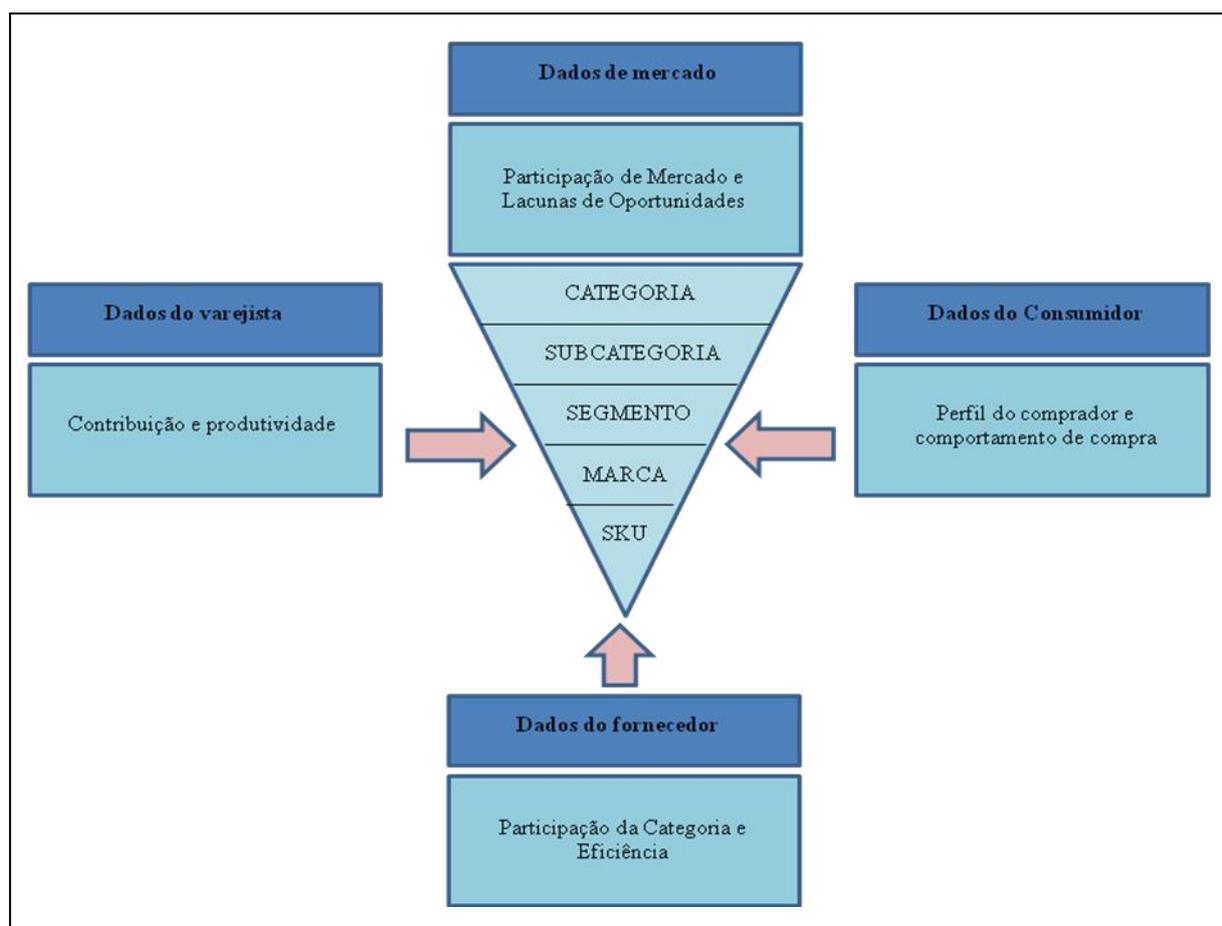


Ilustração 14 – Avaliação da categoria: elementos dos dados

FONTE: ECR BRASIL; 1998 a, p.79.

O processo de avaliação da categoria deve ser organizado, visando aumentar sua produtividade. A avaliação do consumidor deve ser a primeira área de julgamento, seguida da avaliação do mercado, do varejista e dos fornecedores. Com base nestas avaliações, obtêm-se os dados necessários para analisar as lacunas de oportunidade e verificar suas principais causas (ECR BRASIL, 1998a).

2.5.4 Cartão de metas da categoria

A quarta etapa do processo, o cartão de metas da categoria define os objetivos que serão estabelecidos pelo varejista e fornecedor e que devem ser atingidos por meio da implantação do plano de negócios da categoria. Esses objetivos, que são as metas mínimas que ambas as partes desejam atingir, devem ser consistentes com o papel designado à categoria.

De acordo com ECR Brasil (1998a), o gerente de categorias e o fornecedor devem avaliar se os objetivos são alcançáveis, sendo responsabilidade do primeiro a recomendação de objetivos consistentes aos papéis designados às categorias e comunicar os fornecedores seus objetivos no intuito de que estes providenciem programas e idéias compatíveis aos objetivos propostos.

Para se criar o sistema de cartão de metas é necessário estabelecer seus princípios, selecionar as medidas, desenhar os sistemas de informática capazes de fornecer essas medidas e alinhar os métodos de reconhecimento e premiação ao cartão de metas.

O estabelecimento dos princípios de desenho do cartão de metas abrange duas etapas. O primeiro passo é estabelecer o vínculo com a missão e as estratégias corporativas. Ao se desenvolver a missão, estratégias e metas da corporação, são utilizadas metas quantitativas para medir o desempenho da companhia. Essas mensurações auxiliam a seleção de medidas de desempenho da categoria e possuem impacto na seleção dos papéis da mesma (ECR BRASIL, 1998a).

A segunda etapa visa criar um sistema de medidas de desempenho mais completo e balanceado capaz de focar diferentes períodos de tempo e revelar o modo como os resultados são atingidos. No desenho desses sistemas de mensuração de desempenho, são necessárias: medidas internas (da empresa) e externas (consumidores, mercado); medidas de processos (velocidade de introdução de novos itens, níveis de serviço no depósito, por exemplo) e resultados (lucro, faturamento, despesas, etc.); tempo de referência apropriado (curto ou longo prazo); cobertura do sistema total (fornecedor e varejista), uma vez que o sucesso do plano de negócios da categoria depende de ambas as partes; consistência da mensuração de categorias, que permite que a empresa aplique estas diferentes medidas de categoria nos departamentos e nos cartões de metas corporativos globais e medidas de tempo certo, precisas e inteligíveis, visto que um bom sistema de mensuração de desempenho deve fornecer informações precisas no tempo correto e de modo fácil de acionar (ECR BRASIL, 1998a).

A seleção de medidas de desempenho da categoria, segundo a fonte anterior, deve ser abordada em quatro áreas distintas:

- medidas do consumidor: níveis de satisfação, fidelidade ou retenção do consumidor; percentual dos consumidores que compram produtos da categoria, penetração domiciliar, etc;
- medidas de mercado: participação de mercado em unidades ou financeiramente, lacunas de oportunidade, índice varejista de crescimento da categoria contra o mercado;
- medidas de abastecimento de produto e eficiência: tempo de introdução de novos itens, precisão de preços, percentual de aceitação de itens apresentados, taxa de sucesso de novos itens, percentual de lojas que estão implementando o plano de negócios de categorias; e
- medidas financeiras: faturamento em dinheiro, unidades ou unidades equivalentes; lucro bruto ou líquido (R\$ ou %); giros de inventário ou dias de venda em estoque; retorno da margem bruta ou líquida sobre estoques e faturamento ou lucro por metro linear, quadrado ou cúbico (ECR BRASIL, 1998a).

Conforme ECR Brasil (1998a), na implementação de novas formas de medidas de desempenho, a captação de informações sobre as mesmas, principalmente as mais recentes é o maior desafio. Soluções que supram a necessidade de mais e melhores medidas, impactarão todas as áreas funcionais da companhia e envolverá o desenvolvimento de novos bancos de dados e tecnologias de análise.

A última etapa na criação do cartão de metas, os sistemas de reconhecimento e premiação, é onde se verifica o maior poder desta ferramenta. Os resultados desejados nos planos de negócios de categorias se realizam de acordo com o maior grau de proximidade deste sistema com relação às medidas de categorias. Existem três aspectos particularmente importantes no processo de reconhecimento e premiação:

- medidas de desempenho sobrepostas: o alinhamento das medidas de categorias com medidas funcionais são atualmente utilizadas na premiação de gerentes;
- reconhecimento e premiação intangíveis: o comportamento da diretoria e seu foco cotidiano exercem impacto no comportamento da organização como um todo. O reconhecimento e respeito ao trabalho dos colaboradores é uma das formas mais importantes de premiação intangível, não sendo salários ou premiações as únicas ferramentas; e

- reconhecimento e premiação mais amplos: habilidades de negociação, orientação e criatividade são aspectos de desempenho individual que podem servir de base para salários, bônus ou promoções (ECR BRASIL, 1998a).

A fonte anterior confirma que a habilidade do cartão de metas focado, amparada por mudanças adequadas no sistema de reconhecimento e premiação produzem resultados superiores em Gerenciamento de categorias, reforçando assim sua importância.

2.5.5 Estratégias da categoria

O desenvolvimento de estratégias, quinto passo do plano de negócios de categorias, é a etapa onde as estratégias são elaboradas para a implantação do papel da categoria (já conhecido pelo varejista e fornecedor) e suas metas de desempenho, já estabelecidas previamente.

As estratégias devem abranger as áreas de marketing e abastecimento de negócios e as formas como o varejista planeja comprar, distribuir, comercializar e prestar serviços dentro da categoria.

Em relação às estratégias de marketing, o varejista deve considerar a maneira como a categoria e seus componentes serão comercializados para atingir o papel e as metas de desempenho. As estratégias de marketing mais utilizadas em categorias são: aumentar o tráfego de cliente na loja ou corredor específico onde a categoria está exposta; aumentar a transação média da categoria; proteger o território, posicionando agressivamente partes da categoria no intuito de proteger as vendas da mesma contra a concorrência; utilizar parte das categorias para gerar lucro e fluxo de caixa; criar sensação de urgência ou oportunidade para o consumidor e reforçar a imagem, usando uma categoria como auxiliar para o varejista na comunicação de sua imagem desejada, seja ela em preço, serviço, qualidade ou variedade (ECR BRASIL, 1998a). Para facilitar o entendimento, a Ilustração 15 a seguir ilustra exemplos de diferentes tipos de estratégias de marketing de acordo com a categoria e seu papel.

Papéis da Categoria	Categorias	Estratégias de Marketing			
		Geradores de Tráfego	Geradores de Transação	Geradores de Sensação	Proteção de Território
Destino	Refrigerantes não-alcoólicos	Colas Regular e Light	Sabores Especiais	Bebidas "New Age"	
Rotina	Creme Dental		Fio e Fita Dental	Branqueadores Dentais	Creme Dental Branco com Fluor
Sazonal/Ocasional	Cuidados para Animais Domésticos		Acessórios para animais		Alimentos para cães
Conveniência	Cuidados para Sapatos e couros		Polidores e Protetores		

Ilustração 15 – Diferentes estratégias dentro da categoria de acordo com seu papel e estratégia de marketing

FONTE: NIELSEN; 2009, p.11.

Os consumidores de maneira geral possuem diferentes níveis de lealdade em relações às mais variadas categorias. Desta maneira, dependendo do grau de importância do papel desta categoria para o varejista, diferentes estratégias podem ser elaboradas de modo a melhorar, manter ou aumentar a lealdade deste consumidor. A Ilustração 16 contém as principais medidas a serem tomadas pelo varejista conforme o papel e importância da categoria e o grau de lealdade do consumidor.

Importância do Consumidor (nível de lealdade)					
Importância da Categoria	Papel	Lealdade Alta	Lealdade Média	Lealdade Baixa	
		Destino			
	Rotina				
	Ocasional / Sazonal				
	Conveniência				

Ilustração 16 – Estratégias da categoria conforme seu papel e importância para o varejista e para o consumidor (nível de lealdade)

FONTE: HARRIS; 2003, p. 9.

Quanto às estratégias de abastecimento de produto, de acordo com ECR Brasil (1998a), estas empregam técnicas de reposição eficiente e constituem um componente-chave no

aprimoramento de valor para o consumidor. Cada estratégia de abastecimento do produto é uma combinação de técnicas de reposição eficiente que melhoram o desempenho dos seguintes processos de reposição com fornecedores e produtos:

- alinhamento de dados-chave: assegura o intercâmbio preciso de informações sobre produtos, preços e promoções entre o fornecedor e o varejista, resultando em menos erros e redução de custos em trabalho administrativo;
- pedidos de compra: este processo garante que as entregas certas sejam realizadas no tempo correto;
- distribuição física: cuida do fluxo físico do produto da fábrica até a prateleira. Uma vez aperfeiçoado este processo, há níveis elevados de serviço, estoques em níveis baixos e redução nos custos de manuseio e transporte;
- pagamento/processo financeiro: cuida das transações financeiras entre fornecedores, varejistas e suas lojas, sendo a eficiência baseada no faturamento sem erros e pagamento pontual e correto por meios estritamente eletrônicos.

O estabelecimento de estratégias para os vários componentes da categoria devem ser embasadas nos seguintes parâmetros: ligação da estratégia com os papéis da categoria, haja vista o impacto do papel na escolha de estratégias de abastecimento e de marketing; devem ser guiadas a partir dos objetivos do cartão de metas e respeitar as características dos produtos dentro da categoria, pois em alguns casos estratégias diferentes devem ser adotadas. Esta etapa fornece as diretrizes que serão usadas no processo seguinte, às táticas da categoria (ECR BRASIL, 1998a).

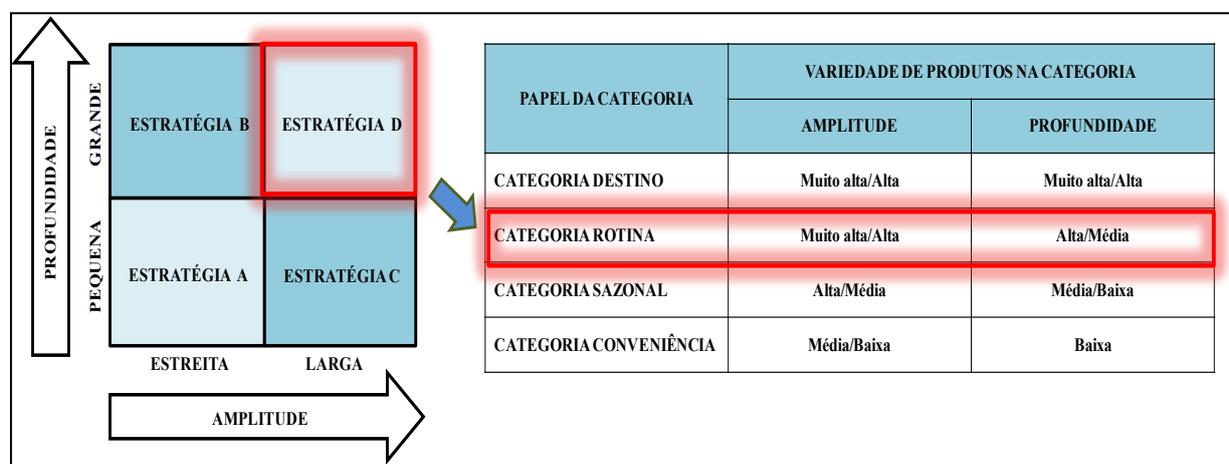


Ilustração 17 – Estratégias da categoria de acordo com o papel e variedade de produtos
 FONTE: Adaptado de treinamento ECR BRASIL para Johnson & Johnson, p. 18.

A ilustração anterior correlaciona as estratégias mais adequadas a serem utilizadas de acordo com a categoria de produtos e sua amplitude e profundidade. Para Parente (2000), a amplitude e a profundidade são dimensões que precisam ser consideradas pelo varejista quando se está definindo o posicionamento mercadológico e as estratégias de variedade dos produtos. A amplitude diz respeito ao número de categorias, subcategorias e segmentos que a loja comercializa. Já a profundidade, é relativa ao número de marcas e itens de determinada categoria.

2.5.6 Táticas da categoria

Nas táticas da categoria, varejistas e fornecedores identificam e validam as ações específicas que serão tomadas na implementação das estratégias anteriormente elaboradas. As táticas são desenvolvidas nas áreas de sortimento, preços, promoção, apresentação de gôndola e abastecimento, devendo estar ligadas aos papéis da categoria, cartão de metas e estratégias (ECR BRASIL, 1998a).

Uma das questões mais importantes no Gerenciamento por Categorias é o desenvolvimento de um sortimento eficiente de produtos, ou seja, este sortimento deve balancear as necessidades dos consumidores com os objetivos de negócios dos varejistas e fornecedores.

A tática de sortimento deve estabelecer a variedade de produtos a serem oferecidos aos consumidores, assim como os critérios de estocagem e eliminação de SKU's das categorias, evitando desse modo a duplicidade desnecessária de produtos e seus custos associados (ECR BRASIL, 1998a). A Ilustração 18 facilita a identificação das prioridades do sortimento com base na rotação do produto no seu incremento no ponto de venda.

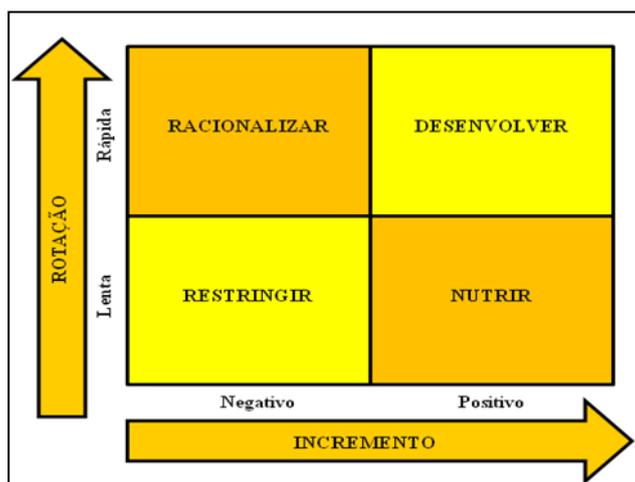


Ilustração 18 – Identificação das prioridades do sortimento

FONTE: Adaptado de NIELSEN; 2009, p.8.

Segundo o ECR Brasil (1998a), na escolha do sortimento, existem critérios importantes a serem considerados:

- necessidade de variedade do consumidor-alvo: verificar o que a árvore de decisão do consumidor indica e os níveis de cobertura em relação à variedade para satisfazer suas necessidades;
- imagem de variedade atual: observar como a variedade atual está frente à da concorrência e qual das empresas é percebida como líder na variedade da categoria, levantando as razões para essa percepção;
- estratégia de marketing: ver qual o nível de variedade que está de acordo com a estratégia de marketing global do varejista;
- papel e estratégias da categoria: qual é o nível de variedade apropriado com o papel e estratégias da categoria;
- custo-benefício de diferentes níveis de variedade: levantar as oportunidades existentes, estabelecer qual o valor mínimo aceitável de estoque de um produto, avaliar qual é o ganho requerido em relação aos custos de inventário, espaço e administração da categoria e analisar quais itens são variedade e quais são duplicações;
- critérios de aceitação e eliminação de produtos: estabelecer quais serão os critérios para rejeição ou aceitação de produtos, segundo o papel e estratégias da categoria;
- capacitações do fornecedor: os fornecedores da categoria devem estar aptos a suportar as decisões táticas.

As táticas de preço, como o próprio nome diz, determinam os preços dos produtos que o varejista irá oferecer aos consumidores. Assim como todas as decisões das demais áreas táticas, devem estar embasadas no papel da categoria, nas medidas do cartão de metas, nas estratégias da categoria e na compreensão do comportamento dos consumidores e concorrentes.

Os critérios de decisão na escolha da política de preços adequada devem refletir as seguintes considerações:

- valor fornecido ao consumidor-alvo: verificar o quanto o preço é importante para o consumidor em determinada categoria, bem como a sensibilidade ao preço do consumidor e da categoria em si;
- imagem atual de preços: comparar a política de preços da empresa com a da concorrência, verificando quem é percebido como líder na categoria e os itens-chave para essa imagem;
- estratégias de marketing: ver qual a política de preços mais se adéqua as estratégias gerais da companhia;
- papel e estratégias da categoria: analisar qual o impacto da variação de preços no faturamento e lucratividade da categoria; estabelecer critérios de atribuição de preços para novos produtos e verificar as respostas da concorrência frente às mudanças de preço (ECR BRASIL, 1998a).

Definidas as estratégias de preço, as informações sobre as táticas, ações a serem realizadas e o impacto esperado devem fornecer o tatograma (planilha onde se especifica as táticas) de política de preços, que facilita a compreensão dos conceitos.

A determinação das promoções que o varejista oferecerá ao consumidor na categoria são as táticas de promoção. Nelas são definidos os critérios para utilização dos veículos de comunicação na promoção dos componentes da categoria, visando executar suas estratégias.

Na definição das táticas de promoção, deve-se analisar uma série de fatores como o tipo ou veículo que será utilizado; quais os produtos serão promovidos, quando, com qual frequência e duração; a localização da promoção na loja e avaliar se outros itens dentro ou fora da categoria devem ser incluídos na promoção (*cross merchandising*) (ECR BRASIL, 1998a).

Assim como as táticas anteriores, as decisões de promoção devem estar atreladas a outras decisões do varejista no processo de Gerenciamento por categorias. Os critérios de decisão, de acordo com ECR Brasil (1998a) são:

- estratégia de marketing: escolher as promoções que estejam adequadas à estratégia de marketing geral da companhia; avaliar quais e como os consumidores-alvo responderão as promoções; verificar as táticas de promoções dos concorrentes e a maneira como estes respondem às várias promoções e avaliar o impacto delas na imagem do produto, da categoria e da loja;
- papel da categoria e estratégias: analisar quais as promoções que melhor concretizam e executam o papel designado na estratégia da categoria e estabelecer os critérios mais relevantes na escolha correta das promoções;
- custo/benefício de várias promoções: analisar a atuação das promoções na categoria, verificando o impacto na lucratividade e faturamento, se auxilia no aumento da participação de mercado ou promove a canibalização dos resultados existentes; o quanto atraem novos clientes e se estes compram itens além dos que estão em promoção; verificar se as promoções produzem fidelidade no consumidor; avaliar a relação das promoções com a imagem da marca ou da loja e escolher a promoção onde o retorno do investimento seja mais favorável.

Como resultado da definição das táticas de promoção tem-se o calendário ou tatograma detalhado dos eventos promocionais (ECR BRASIL, 1998a).

A tática de apresentação de gôndola, de acordo com a referência anteriormente citada, determina a maneira como a categoria será apresentada aos consumidores no ponto de venda. Decisões chaves neste estágio são a determinação dos critérios que serão utilizados para gerenciar o espaço de gôndola, a localização das categorias na loja e corredores, o layout da categoria, o nível de serviço na gôndola e a alocação de espaço específico para as subcategorias, segmentos e SKU's. Essas decisões devem refletir questões estratégicas importantes como a melhor localização para a categoria na loja e o melhor fluxo de produtos na prateleira. Decisões táticas de gerenciamento de prateleira são importantes porque são nelas onde os consumidores vêem o resultado do Gerenciamento por Categorias.

As escolhas-chave táticas na apresentação de gôndola são: a localização da categoria dentro do layout da loja; o *layout* de produtos na prateleira deve refletir o comportamento do consumidor e as estratégias da categoria; a alocação de espaço para a categoria deve ser determinado previamente, sendo que este, assim como a alteração da localização ou o *layout* devem estar de acordo com o formato da loja (ECR BRASIL, 1998a).

Para facilitar a orientação da exposição de produtos nas gôndolas existe uma ferramenta bastante conhecida, o planograma, que permite que o varejista retrate a exposição horizontal e vertical dos produtos na gôndola (STEINHAGEN, 1990). Em outras palavras, planograma se trata de uma espécie de planta baixa onde é indicado o espaço exato que cada item da categoria (frentes) deve ocupar seguindo critérios como seu giro, estoque em gôndola, importância e lucro (ECR BRASIL, 2007).

O planograma padroniza a exposição dos produtos nas lojas, cria identidade visual, aumenta a variedade de produtos e melhora a gestão dos estoques, haja vista sua capacidade de facilitar a identificação das rupturas existentes, minimizando assim a falta de produtos nas prateleiras e facilitando o processo de reposição, pois ficam claros quais produtos precisam ser repostos na área de venda e, conseqüentemente, reduz-se os estoques. Como a elaboração do planograma influencia muita das tarefas relacionadas ao fator numérico (número de SKUs) e visual de *merchandising* da loja, ele permite a redução da experimentação e erro no desenvolvimento da aparência da gôndola supermercados (MCGOLDRICK, 2002).

Outras vantagens na utilização do planograma é a melhor visualização da variedade de produtos pelo cliente, otimização da gôndola, aumento do poder de negociação junto aos fornecedores e fortalecimento da parceria entre loja e comercial (GUIA PRÁTICO APOLLO BRIEFCASE, 1998). A Ilustração 19 ilustra um exemplo de planograma.

EXTRATOS			MOLHOS			POLPAS/PURÊS		
MARCA1	MARCA2	MARCA3	MARCA1	MARCA2	MARCA3	MARCA1	MARCA2	MARCA3

EXTRATOS			MOLHOS			POLPAS/PURÊS		
MARCA1	MARCA1	MARCA1	MARCA1	MARCA1	MARCA1	MARCA1	MARCA1	MARCA1
MARCA2	MARCA2	MARCA2	MARCA2	MARCA2	MARCA2	MARCA2	MARCA2	MARCA2
MARCA3	MARCA3	MARCA3	MARCA3	MARCA3	MARCA3	MARCA3	MARCA3	MARCA3

Ilustração 19 – Exemplos de planogramas

Para McGoldrick (2002), a representação em duas dimensões (vertical – disposição dos produtos nas prateleiras e horizontal - fluxo dos clientes no corredor) pode ser o suficiente para examinar a grande maioria do arranjo de gôndolas em supermercados. A grande vantagem da utilização de planogramas visuais, como os exemplificados acima, é sua capacidade de replicação à realidade da gôndola onde serão expostos os produtos, sendo dessa forma mais fidedigno à realidade da loja, principalmente se forem consideradas as medidas reais.

Outro benefício do uso planograma é o fato dele chamar a atenção para a importância da qualidade do espaço de gôndola ao invés de somente a quantidade. Estudo realizado por Arnold (1996) relata a utilização intensiva das partes frontais de grandes lojas para expor produtos de maior margem e itens de compra por impulso. Olhando-se para os produtos expostos nas frentes de caixa, Pickersgill (1991) mostrou que as vendas podem melhorar em torno de 70% apenas com a mudança dos produtos do pior para o melhor local de exposição. Para facilitar o entendimento, as ilustrações a seguir ilustram os melhores pontos de visualização dos produtos na gôndola, bem como a melhor localização destas gôndolas com base nas dimensões vertical e horizontal.

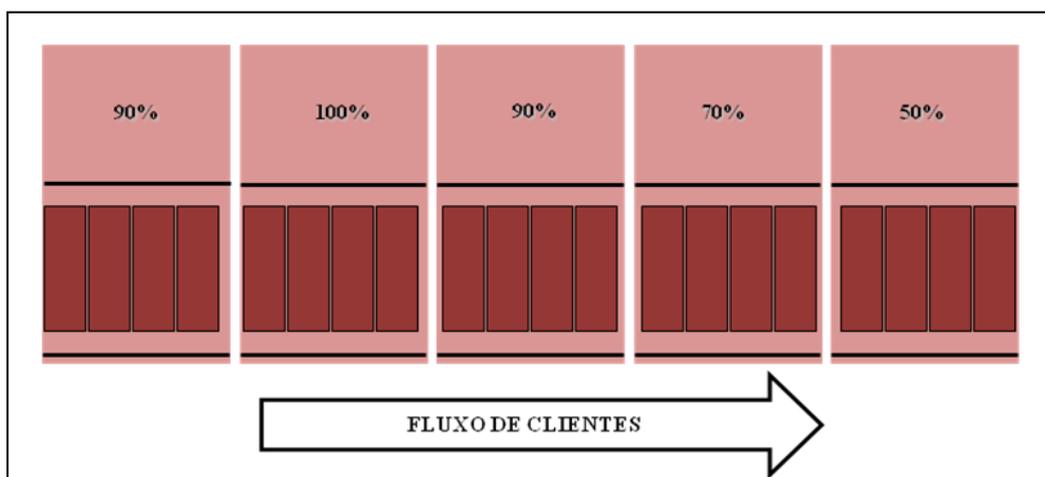


Ilustração 20 – Visibilidade horizontal de gôndolas com base no fluxo de clientes
 FONTE: Adaptado de NIELSEN; 2009, p. 11.

A Ilustração 21 ilustra a visibilidade vertical da gôndola, sendo a altura dos olhos o principal ponto de exposição de produtos na gôndola.

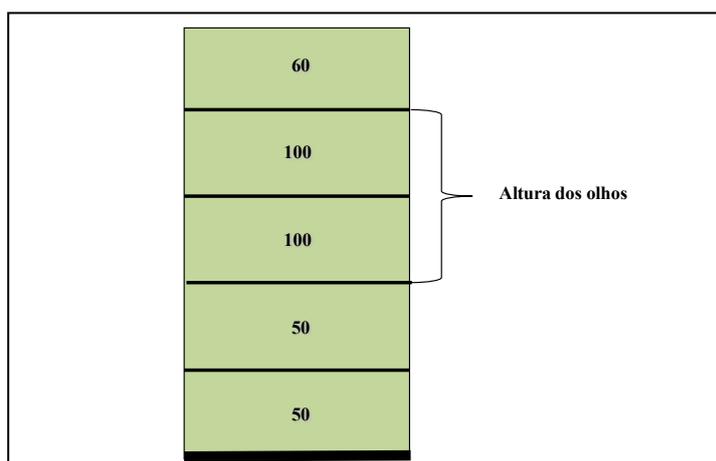


Ilustração 21 – Visibilidade vertical da gôndola
 FONTE: Adaptado de NIELSEN; 2009, p. 12.

Já a Ilustração 22 ilustra a melhor disposição dos produtos nas gôndolas de modo horizontal e vertical, considerando também o giro e margem proporcionada pelos itens expostos.

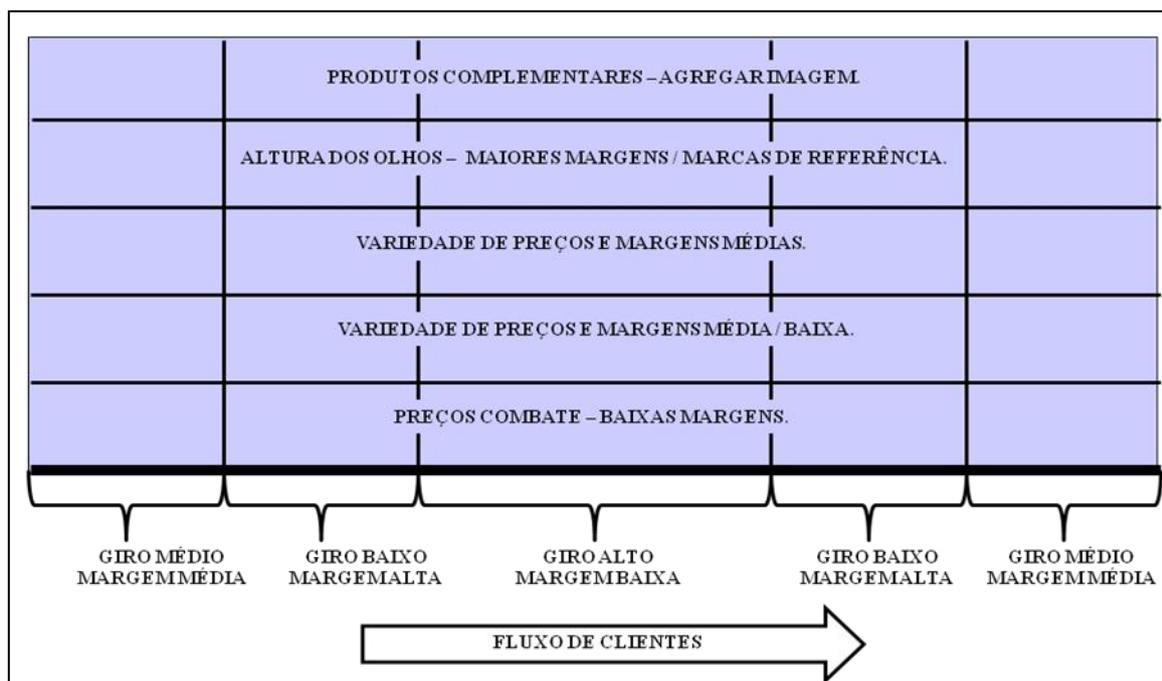


Ilustração 22 – Disposição dos produtos nas gôndolas de acordo com seu giro, margem, visibilidade horizontal e vertical

FONTE: Adaptado de NIELSEN; 2009, p. 14.

Dreze, Hoche e Purk (1994) também concluíram que os efeitos da qualidade do espaço de gôndola são muito mais satisfatórios do que os efeitos relacionados à quantidade de itens. Ao mover um produto do pior para o melhor local horizontalmente dentro de uma gôndola, houve uma média de 15% de aumento das vendas, enquanto ao mover o produto do pior para o melhor local verticalmente, esse aumento de vendas médio foi para 39%.

Dessa maneira, ao se mudar um planograma, deve-se levar em consideração que cada frente de produto significa aumento da receita da loja e que cada produto possui diferentes lucratividades, sendo necessária a definição de quais são as marcas preferidas dos consumidores, as mais lucrativas e as mais vendidas.

A apresentação dos produtos na gôndola deve refletir uma série de considerações realizadas durante o processo de Gerenciamento por Categorias. Os critérios de decisão, segundo ECR Brasil (1998a) incluem:

- consumidor-alvo: a gôndola deve ser organizada de maneira lógica e fácil para o consumidor de acordo com suas necessidades e o modo como eles procedem nas decisões de compra (árvore de decisão);

- posicionamento competitivo: a arrumação da gôndola deve ressaltar os pontos-chave de diferenciação competitiva que o varejista procura;
- estratégia de marketing: a gôndola deve refletir e reforçar para o consumidor a imagem de variedade;
- papel e estratégias da categoria: a organização da gôndola deve ser consistente com o papel e as estratégias da categoria;
- custo/benefício de várias escolhas de apresentação na gôndola: faz se essencial a avaliação das questões operacionais como custo de re-estocagem de produtos que não serão utilizados na gôndola, por exemplo; o impacto nas vendas e na lucratividade da localização específica e layout da categoria dentro da loja e se a apresentação da gôndola auxilia o varejista na implementação de sua estratégia de serviço ao cliente.

Na seleção das táticas de apresentação de gôndola que suportam várias estratégias da categoria, existem algumas diretrizes gerais que auxiliam o processo, apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 6 – Diretrizes para táticas de apresentação na gôndola

Estratégia	Abordagem Tática Geral
Aumentar Transação	<ul style="list-style-type: none"> . Layouts de gôndolas devem dirigir a atenção do consumidor para SKU's de maior preço - Considerar a mistura de SKU's de maior preço no layout para aumentar a exposição ao cliente e a compra.
Aumentar Tráfego	<ul style="list-style-type: none"> . Localização de alta visibilidade e alocação de espaço competitiva para a categoria. . A prateleira em geral dever ser atraente e convidar os consumidores a voltar à loja . Ressaltar segmentos de SKU's que canalizem fidelidade do consumidor
Gerar Lucro	<ul style="list-style-type: none"> . O planograma deve dirigir a atenção do consumidor para as SKU's de margens mais altas -Canalizar em itens que gerem compras de impulso -Localizar categorias de margens mais altas em corredores de alto tráfego . Considerar a mistura de SKU's de margem mais alta no conjunto para aumentar a exposição para o cliente e fazê-lo comprar estes itens . Maximizar a visibilidade de segmentos de marca própria e SKU/segmentos de alta lucratividade
Criar Sensação	<ul style="list-style-type: none"> . O planograma deve ressaltar novos produtos e SKU's e segmentos de perfil alto . Espaço adequado para atrair a atenção do cliente

FONTE: ECR BRASIL; 1998 a, p.124.

Como visto anteriormente, existem diversas possibilidades na elaboração das táticas da categoria. O Quadro 7 resume as principais de acordo com seus possíveis papéis.

Quadro 7 – Táticas das categorias e vínculos com os papéis de categorias

Papel da Categoria	Táticas da Categoria			
	Sortimento	Preços	Apresentação na gôndola	Promoção
Destino	Variedade completa -Melhor variedade no mercado -Subcategorias -Segmentos -Marcas -SKU's	Liderança -Melhor valor (por unidade de uso) -Categoria inteira	Melhor localização na loja -Alto tráfego -Alto tempo de exposição -Alta alocação de espaço cúbico	Alto nível de atividade, alta frequência e múltiplos veículos -Adaptados ao uso específico
Rotina	Ampla variedade – competitiva no mercado -Subcategorias -Principais marcas -Principais SKU's	Competitiva – consistente -Igual à concorrência (por unidade de uso) -Maiores componentes da categoria	Localização na loja de nível médio -Alta frequência -Alta alocação de espaço cúbico	Nível médio de atividade -Média frequência -Duração Média -Veículos múltiplos
Sazonal/ Ocasional	Variedade sazonal -Subcategorias -Segmentos (por unidade de uso)	Competitividade – Sazonalidade -Próximo à concorrência -Alguns componentes da categoria	Boa localização na loja -Alto tráfego -Alocação média de espaço cúbico	Atividade Sazonal e no tempo certo -Veículos múltiplos
Conveniência	Selecionar a variedade - Principais marcas e SKU's	Aceitável - Dentro de 15% da concorrência (por unidade de uso)	Disponível - Baixa alocação de espaço cúbico	Baixo nível de atividade - Veículos selecionados

FONTE: ECR BRASIL, 1998 a, p.110.

Finalizada a decisões das quatro áreas táticas anteriormente detalhadas, cabe o desenvolvimento do tatograma geral sumarizado, cujo objetivo é mostrar o impacto total das ações recomendadas. Este tatograma deve ser comparado previamente com as medidas dos cartões de metas para a categoria estabelecida com o objetivo de verificar se os alvos escolhidos podem ser atingidos. Em caso negativo, os alvos ou as táticas devem ser ajustados ou revisados (ECR BRASIL, 1998a). Para facilitar a compreensão, o Quadro 8 apresenta um exemplo de tatograma geral.

Quadro 8 – Exemplo de tatograma geral

Estratégia	Sortimento	Preços	Promoções	Apresentação na prateleira
Aumentar tráfego	Aumentar cobertura de produtos de alta penetração e frequência domiciliar	Preço agressivo para produtos que detêm fidelidade	Mídia para produtos de alta penetração e frequência domiciliar	Localização de destaque para produtos que aumentam tráfego
Aumentar transação	Transferir o mix para SKU's de maior preço, cestas de compras altas e de compra múltipla	Preços com desconto para SKU's de tamanhos maiores, preços múltiplos	Incentivar <i>trade up</i> . Promover tamanhos e segmentos maiores	Transferir espaços para produtos com tamanho de transação maiores
Gerar lucro	Aumentar cobertura dos segmentos de maior lucro	Aumentar preços em segmentos com detentores de grande fidelidade do consumidor	Promoções que não de preços. Concentrar atividades em SKU's de maior lucro em \$%	Transferir espaço para itens de lucro alto
Gerar caixa	Sortimento opcional para maximizar eficiência	Preços agressivos para maximizar velocidade	Concentrar atividade em itens com giro rápido e com bons prazos	Alocar espaço para maximizar giros da categoria
Criar sensação	Agir prontamente em relação a diferentes itens novos, segmentos de crescimento rápido, etc.	Reduzir preços, especialmente em novos produtos	Mídia temática, eventos divertidos na loja	Espaço/localização de destaque para segmentos novos e itens em crescimento
Reforçar imagem	Estocar SKU's de especialidades que apóiam imagem	Preços agressivos em itens de imagem	Associar a eventos locais, atividades beneficentes	Espaço/localização de destaque para reforçadores de imagem

FONTE: ECR BRASIL E THE PARTNERING GROUP, 1997, p.32.

2.5.7 Implementação do plano

Nesta etapa, desenvolve-se um plano específico de implementação e atribuem-se as responsabilidades na implantação das ações táticas da categoria. Essa etapa é essencial para que se alcancem os benefícios potenciais do Gerenciamento por Categorias, sendo primordial sua implementação adequada. Para que isso ocorra, de acordo com ECR Brasil (1998a), existem três componentes-chaves: o processo de aprovação, a atribuição de responsabilidades e o planejamento e calendário de implementação/atividades. O Quadro 9 apresenta um exemplo de calendário de atividades para facilitar a compreensão.

Quadro 9 – Exemplo de calendário de atividades

Atividades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Etc.
Responsável					
Estratégias de Marketing					
Estratégias de abastecimento de produtos					
Sortimento					
Preços					
Promoções					
Apresentação na prateleira					

FONTE: ECR BRASIL E THE PARTNERING GROUP; 1997, p.27.

O processo de aprovação do plano, onde as gerências do varejista e do fornecedor devem estabelecer os critérios para aprovação do Plano de Negócios da Categoria, tem como objetivo assegurar o comprometimento na implantação do plano e garantir que todos os envolvidos no processo sejam capazes de fornecer os recursos necessários na execução.

Para aprovação do plano, alguns critérios devem ser considerados: analisar se há encaixe estratégico do plano com a estratégia global da companhia onde este será implantado; confirmar o impacto projetado do plano sobre os objetivos do cartão de metas da categoria; o processo deve endossar qualquer custo adicional solicitado por uma das partes, principalmente no caso do plano necessitar de recursos além dos já determinados e considerar o impacto do plano em outras áreas funcionais do negócio do varejista (ECR BRASIL, 1998a).

A atribuição das responsabilidades envolve a atribuição de cada ação tática a indivíduos que a execute. No caso do varejista, essas funções são geralmente atribuídas ao gerente de categorias, diretoria e funções dentro do sistema. Já os fornecedores, as tarefas são atribuídas aos executivos da conta, diretoria, sistemas de informação, serviço ao cliente, abastecimento do produto, marketing ou desenvolvimento do produto.

O plano de implementação envolve o desenvolvimento de datas e pontos de checagem para as tarefas atribuídas, ou seja, inclui datas para a finalização das ações táticas e para a revisão do progresso do plano (ECR BRASIL, 1998a).

2.5.8 Revisão da categoria

A última fase no processo de negócios do Gerenciamento de categorias, de acordo com ECR Brasil (1998a), caracteriza-se pela revisão e mensuração contínua do progresso do plano em relação aos papéis das categorias e cartão de metas e sua modificação quando necessário, visto que o plano é desenvolvido baseado em suposições sobre o ambiente de negócios esperado. Recomenda-se que plano seja anual com revisões realizadas trimestralmente.

Para uma revisão eficiente, é aconselhado especificar a frequência que cada medida do cartão de metas seja revista. Isso fornece também as informações necessárias para a realização de ajustes nos planos essenciais do cartão de metas, estratégias ou táticas do plano.

Na mensuração do desempenho das categorias, é necessário que se avalie a frequência que o plano de negócios deve ser revisado, sendo que isto depende da categoria e de seu papel; qual é o papel desempenhado pelas partes (varejista e fornecedor) na mensuração do progresso da categoria e qual o formato a ser seguido para este acompanhamento e mensuração (ECR BRASIL, 1998a).

A adoção de um processo disciplinado e padronizado para as mudanças no Plano de Negócios de uma categoria deve ser desenvolvida pelas partes envolvidas. A escolha de procedimentos de mensuração e monitoração eficazes auxilia na prevenção de variações nos resultados do plano ou em relação a alterações no ambiente do negócio.

Vale ressaltar que o processo de mudança do plano, caso seja necessário, deve ser atentamente administrado e a aprovação de sua execução necessita definir de maneira clara e consistente a quem cabe essa responsabilidade.

3 METODOLOGIA

Na elaboração de um bom projeto de pesquisa, o desenvolvimento metodológico é essencial para que as informações obtidas com a pesquisa tenham credibilidade e possam contribuir para a evolução do conhecimento.

De acordo com Mattar (2005), o conhecimento pode ser obtido por diferentes formas: popular, religiosa, filosófica e científica. O conhecimento científico é obtido por meio da pesquisa científica, que se caracteriza por procedimentos rigorosos que devem ser seguidos para que os resultados obtidos sejam aceitos como verdadeiros.

Neste capítulo será abordada a metodologia adotada para a condução do trabalho, bem como a classificação da pesquisa e sua estratégia de execução. Além disso, também serão abordadas as razões para a escolha do método de pesquisa e os procedimentos para sua execução.

3.1 Método de pesquisa

Por se tratar de um estudo inédito do ponto de vista acadêmico, o presente trabalho não visa ser conclusivo a respeito do tema abordado.

Por meio da fundamentação teórica buscou-se ampliar o conhecimento sobre o tema. Como maneira de ampliar o conhecimento sobre o assunto, foram realizadas pesquisas qualitativas exploratórias dos tipos levantamento de experiência e observação informal, haja vista a não existência de pesquisas anteriores com o mesmo enfoque. A utilização de levantamentos de experiências é justificada já que “grande parte das experiências e dos conhecimentos adquiridos não está escrita” (MATTAR 2005, p.87) Para Cooper e Schindler (2003), este tipo de pesquisa é bastante útil principalmente nos casos onde o pesquisador não possui claramente as idéias dos possíveis problemas que poderão ocorrer ao longo do estudo.

Devido à natureza dos objetivos estabelecidos da pesquisa que procurou descrever, compreender, interpretar e analisar um fenômeno social dentro de seu contexto real foi adotado o método exploratório com base em estudo de caso (YIN, 2005).

Segundo YIN (p.20, 2005):

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. [...] a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

Para Schramm (1971 *in* YIN, 2005, pág 31):

“[...] a essência de um estudo de caso, principal tendência em todos os tipos de estudos de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.”

A utilização dos estudos de caso é apropriada quando o tema de pesquisa está em estágios iniciais ou quando já foi pesquisado, mas necessita de novas perspectivas e visões (EISENHARDT, 1989).

Muitos pesquisadores questionam o uso do estudo de caso como estratégia de pesquisa. Para Yin (2005), essas restrições se devem aos seguintes fatos: a falta de rigor técnico da pesquisa de estudo de caso; o pouco fornecimento de dados que servem como base para generalização científica e por demandarem muito tempo do pesquisador. Porém, conforme o próprio autor menciona (YIN, 2005 p.30), a realização do estudo de caso em si não é complexa: o problema maior é “que temos poucas maneiras de filtrar ou testar a capacidade de um pesquisador de realizá-los”. O autor defende ainda que o uso de estudo de caso como metodologia é indicada nos casos de pesquisas que procuram responder perguntas do tipo “como” e “por que”, principalmente em assuntos onde o controle do pesquisador seja nulo ou irrelevante. O objetivo do estudo teve como base trabalho realizado nos EUA por uma grande consultoria estrangeira que por motivos de confidencialidade não terá seus resultados divulgados.

O trabalho da consultoria foi realizado a pedido de onze fornecedores que queriam analisar como melhorar os procedimentos inerentes ao GC com seus principais compradores que foram divididos em:

- Varejo supermercadista – 16 empresas;
- Atacadistas – 7 empresas;

- Clubes de compras – 9 empresas;
- Lojas de Conveniência – 14 empresas; e
- Farmácias – 4 empresas.

Foram aplicados questionários para estas empresas sendo que todas as afirmativas deveriam ser respondidas de acordo com a escala de notas correspondente à opinião do respondente e para cada um dos fornecedores listados. Estes questionários serviram de base para a elaboração dos que serão utilizados no desenvolvimento desta dissertação, mantendo-se o padrão de divisão de afirmativas por bloco, mas havendo modificações em relação às afirmativas que foram mais bem detalhadas e adaptadas.

Após a compilação das respostas, onde apenas 17 empresas se dispuseram a responder, os resultados foram divididos de acordo com a função dos respondentes, por bloco de afirmativas e por empresa. Esta divisão para análise dos resultados também será realizada neste trabalho com exceção da análise por cargo, uma vez que tanto nos fornecedores analisados quanto no varejista, o gestor da categoria foi o respondente da maior parte do questionário, sendo que os blocos: *trade marketing*, logística e marketing do consumidor contaram com o auxílio dos responsáveis pelas respectivas áreas dentro da empresa.

3.2 Critérios de escolha do caso

A empresa escolhida para realização desta pesquisa foi um varejista que atua no setor supermercadista parceira do PROVAR/FIA⁹, o que facilitou o contato com a rede. O fator primordial para a decisão de estudá-la foi que esta empresa faz uso do Gerenciamento por Categoria em estágio amadurecido, o que possibilita a obtenção de informações relevantes ao estudo.

O Gerenciamento por Categorias do varejista estudado (Varejo A) segue o padrão preconizado pelo ECR Brasil de oito etapas e é realizado com a figura do capitão de categoria

⁹ O PROVAR - Programa de Administração de Varejo da Fundação Instituto de Administração (FIA) foi criado com o objetivo de promover pesquisas e oferecer treinamento para o setor, mantendo uma estreita parceria entre acadêmicos e executivos de organizações ligadas direta ou indiretamente ao varejo, à distribuição, aos serviços e ao mercado de consumo.

do fornecedor, responsável pela administração da categoria juntamente com o gestor de categorias pertencente à rede varejista. Atualmente o Varejo A possui três categorias gerenciáveis:

- Categoria Café;
- Categoria Limpeza e,
- Categoria Laticínios.

Todavia, apenas as duas primeiras categorias foram analisadas nesta dissertação devido à terceira categoria estar em fase de implantação no Varejo A no período de realização da pesquisa.

Além disso, conforme conversado com os gestores de categoria do Varejo A, o papel da grande maioria dos demais fornecedores empresas restringe-se apenas a fornecer produtos à rede, não possuindo atividades que remetam a uma parceria mais aprofundada conforme requerido pelo GC, razão pela qual a pesquisa não se estenderá a todas elas e sim apenas as citadas anteriormente.

3.3 Método de coleta de dados

Os dados podem ser divididos em dois tipos: primários e secundários. Os dados primários de acordo com Mattar (2005, p. 141), “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”. Como fonte básica de dados primários existe os pesquisados, as pessoas detentoras das informações do pesquisado e situações semelhantes.

Já os dados secundários, conforme Mattar (2005, p. 141), “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados”. Existem diversas fontes de dados secundários, entre elas podemos citar a internet, publicações, informações da própria empresa, governos, instituições não governamentais, empresas especializadas em coletas de informações, entre outras.

A coleta de dados primários pode ser realizada por meio da comunicação ou da observação. A comunicação consiste no questionamento dos respondentes de maneira verbal ou escrita para obtenção dos dados desejados. Já a observação caracteriza-se pelo registro de comportamentos, fatos e ações que estejam relacionadas com o objetivo da pesquisa, não envolvendo questionamentos e respostas (MATTAR, 2005).

Neste estudo foram realizados os dois tipos de levantamento de dados. O levantamento secundário foi utilizado para elaboração do referencial teórico e o primário do tipo comunicação para a realização da pesquisa propriamente dita. Realizaram-se entrevistas telefônicas e aplicação de questionários auto-preenchidos. Estes questionários foram elaborados de maneira eletrônica e enviados por e.mail, ou seja, os próprios entrevistados leem as questões e podem anotar as respostas e observações no próprio questionário (MATTAR, 1997, p.171). Diferentes questionários foram construídos e aplicados de acordo com o tipo de empresa (fornecedor ou varejo). Os questionários foram elaborados com a utilização do site <http://www.limequery.com> e podem ser consultados nos Apêndices 2 e 3.

Foram feitos uso da internet, contato pessoal e contato telefônico para aplicação dos questionários e entrevistas não-estruturadas com os gestores de categoria dos varejistas e dos fornecedores parceiros visando o enriquecimento da pesquisa.

A importância da análise quantitativa (levantamento de dados) e qualitativa (estudo de caso) em conjunto visa à construção de uma base sólida de dados que permita a comparação das informações obtidas nos fornecedores e varejo. Para Eisenhardt (1989), os detalhes fornecidos pela análise qualitativa somados ao rigor proveniente da análise quantitativa podem permitir um maior aprofundamento nas pesquisas.

Para melhor compreensão, a Ilustração 23 ilustra o projeto da pesquisa desenvolvida.

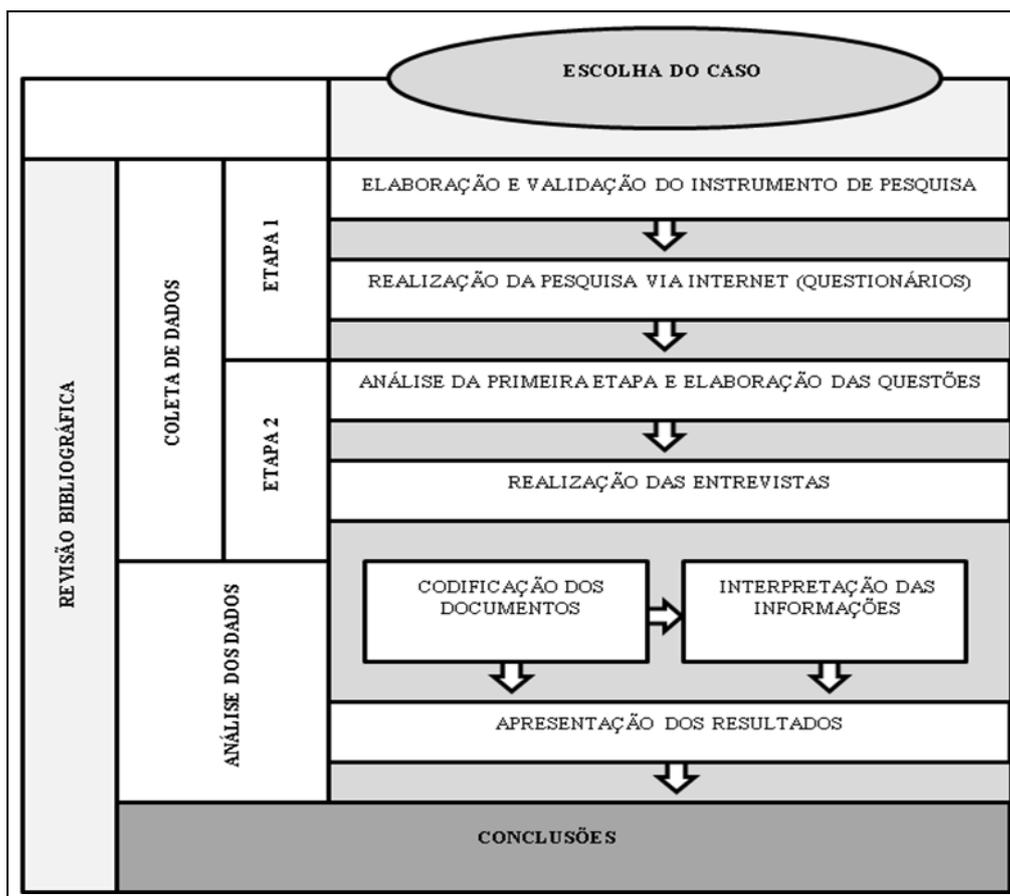


Ilustração 23 – Projeto da pesquisa

3.4 Instrumento de coleta de dados

O questionário utilizado como instrumento de coleta de dados contém perguntas sobre a caracterização profissional do respondente; caracterização da empresa; conceito, tipo e tempo de parceria e variáveis relacionadas ao GC divididas em sete grupos: o relacionamento de negócios e suporte, profissionais do fornecedor/varejista com quem o respondente tem contato, gerenciamento por categorias, marketing do consumidor, *trade marketing*/práticas promocionais, gestão logística e canal de marketing, atendimento e suporte ao cliente. Para as respostas foi utilizada a escala *Likert* de avaliação com cinco pontos (1 a 5 - discordo plenamente a concordo plenamente). Estes questionários enviados por meio eletrônico foram acompanhados de uma carta explicativa que serviu de guia ao entrevistado (Apêndice 1). Os questionários gerais (tanto o de varejo quanto o de fornecedor) com suas respectivas afirmativas estão no Apêndice 2 e 3. Como maneira de reforço e para evitar possíveis

dúvidas, foram realizados também contatos telefônicos visando explicar sucintamente o modo correto de preenchimento dos questionários, evitando deste modo o não preenchimento.

Para respostas mais fidedignas à realidade, as empresas foram orientadas para que as afirmativas dos blocos de *trade marketing/merchandising*, logística e marketing do consumidor fossem respondidos pelos responsáveis destas áreas dentro da empresa por seu grau elevado de especificidade.

3.5 Método de análise dos dados

De acordo com Yin (2005), existem três estratégias analíticas para estudos de caso:

- baseando-se em proposições teóricas: esta estratégia de análise compara os dados levantados no estudo de caso com as proposições teóricas realizadas anteriormente e que servem de embasamento para o trabalho de pesquisa;
- pensando sobre explanações concorrentes: similar à estratégia anterior, difere por ter como objetivo a tentativa de definir e testar explicações concorrentes, ou seja, mostrar posições contrárias àquelas explicadas pela teoria; e
- desenvolvendo uma descrição de caso: visa o desenvolvimento de uma estrutura descritiva com o intuito de organizar o estudo de caso. É uma alternativa nos casos onde há carência de proposições teóricas e quando o propósito inicial do estudo é descrever a empresa estudada.

Este trabalho fez uso da terceira estratégia por se tratar de um estudo inédito do ponto de vista acadêmico, o que impossibilita quaisquer uma das outras abordagens.

O desempenho dos varejistas e fornecedores foi analisado com base na escala de cinco pontos, onde:

- classificação de 1 e 2 – abaixo da média;
- classificação de 3 – média; e
- classificação de 4 e 5 – acima da média.

Os resultados obtidos desta análise foram avaliados por fornecedor e bloco de afirmativas que, conforme mencionado anteriormente estão divididas em sete grandes blocos (relacionamento de negócios e suporte, profissionais do fornecedor/varejista com quem o respondente tem contato, gerenciamento por categorias, marketing do consumidor, *trade marketing*/práticas promocionais, gestão logística e canal de marketing, atendimento e suporte ao cliente). Os blocos de afirmativas ou as afirmativas isoladas que possuíam nota abaixo da média, ou seja, nota abaixo de 3 e tiveram suas respostas analisadas individualmente, com base nas variáveis previamente estabelecidas por Pigatto e Alcantara (2007): confiança, comprometimento, cooperação, cultura organizacional, comunicação, adaptação, investimento específico e satisfação. O Quadro 10 mostra cada uma das variáveis e as respectivas afirmativas dos questionários correspondentes a elas.

Quadro 10 – Variáveis estudadas e afirmativas relacionadas - questionário para o varejo/ fornecedor

Variável	Afirmativas
Adaptação	Entrega pedidos complexos/ Entregamos pedidos complexos..
	Possui prazos de ciclo de pedido de acordo com nossas necessidades (minimizando tempos de processamento/lead time).
Comprometimento	Os planos importantes são feitos e implantados de maneira conjunta.
	Meu contato com o responsável da empresa é frequente.
	As visitas do meu fornecedor são produtivas porque eles vêm bem preparados/ Minhas visitas são produtivas porque eles estão bem preparados.
	O profissional que tenho contato possui autonomia para tomada de decisões, resolvendo meus problemas rapidamente.
	Oferece soluções inovadoras e melhorias nas iniciativas de <i>supply chain</i> .
	Oferece soluções inovadoras e melhorias nos processos de desenvolvimento de categorias.
	Na introdução de novos itens de linha, o suporte de merchandising é bem coordenado.
	Realiza análises pré e pós -eventos promocionais.
	Tem cuidado com as cargas e embalagens que protegem os nossos produtos de avarias até a chegada na gôndola.
	Faz entregas pontuais/na hora solicitada/ Fazemos entregas pontuais/na hora solicitada.
	Faz entregas com elevado grau de atendimento do pedido/ Fazemos entregas com elevado grau de atendimento do pedido.
	Faz entregas precisas, ou seja, com poucos erros e substituições/ Fazemos entregas com poucos erros e substituições.
	Faz entregas com documentação correta de carga e faturamento / Fazemos entregas com documentação correta de carga e faturamento.

Comunicação	Comunica claramente a estratégia da sua companhia para nós.
	A comunicação com fornecedor é efetiva (atende ao objetivo principal) / A comunicação com o varejista é efetiva (atende ao objetivo principal).
	O fornecedor entende e responde adequadamente às estratégias, objetivos e necessidades específicas da nossa empresa / O varejista entende e responde adequadamente às estratégias, objetivos e necessidades específicas da nossa empresa.
	Oferece um sistema de comunicação proativa e ágil sobre situação/ajustes/mudanças do pedido.
	Tem um serviço de atendimento ao cliente fácil de contatar e que resolve meus problemas de modo acessível, ágil e sem complicações.
Confiança	Demonstra uma visão abrangente e objetiva da categoria nas recomendações que fazem.
	Gerencia seu sortimento e variedade da linha de produtos da categoria de maneira efetiva, ou seja, racionaliza os SKU's/ Gerencia seu sortimento e variedade da linha de produtos da nossa categoria de maneira efetiva, ou seja, racionaliza os SKU's.
	Suas previsões das promoções são confiáveis.
	Suas promoções acontecem em prazos adequados.
	Em relação aos instrumentos legais e organizacionais que vinculam as empresas, qual é a classificação da relação de parceria.*
Cooperação	Nos ajuda em nossos projetos e análises de informações, disponibilizando especialistas e equipe multifuncional como suporte.
	Trabalha conosco para desenvolver planos de categorias que nos ajudam a aumentar o faturamento e lucro.
	Traz o conhecimento do consumidor, do comprador (<i>shopper</i>) e do mercado necessários para o planejamento e previsões.
	Nos auxilia de modo a deixar a propaganda de marca consistente e visível.
	Oferece suporte de marketing para nossa marca de maneira eficiente.
	Apoia nosso marketing do consumidor/iniciativas co-marketing (ex: programas étnicos, programa de frequência do <i>shopper</i> , <i>flyer</i> , etc.).
	Nos auxilia no nível de loja (ex: reposição dos itens fora do local adequado, colocação e manutenção do produto no correto lugar de gôndola).
	Apoia nossas práticas de <i>supply chain</i> que melhoram a disponibilidade dos nossos produtos no ponto de venda.
	Meu contato do fornecedor respeita meu tempo, tornando suas visitas produtivas/ O varejista respeita meu tempo, tornando minhas visitas produtivas.
Cultura organizacional	É uma empresa fácil de fazer negócios.
	Tem processos de auditoria justos e eficientes para resolver problemas de devoluções.
Dependência	Os lançamentos de produtos dessa empresa aumentam nossas vendas/ Nossos lançamentos de produtos nesta empresa aumentam nossas vendas.
	Após o início da colaboração, seus negócios expandiram?***
Investimento específico	Os recursos e prazos disponibilizados no período de introdução novos itens na linha são adequados.
	Customiza seus programas de acordo com nossas estratégias.
	Desenvolve programas especiais que nos diferencia de nossos concorrentes.
	O nível de recursos promocionais nos ajudam a atingir os objetivos planejados.
	O nível de incentivos financeiros oferecido nos ajudam a atingir os objetivos planejados.
	Promove iniciativas criativas e de impacto para nossos <i>shoppers</i> (ex: promoções cruzadas de categorias na loja, merchandising externo).

Poder	É líder na inovação inteligente de produtos e embalagens/ Somos líderes na inovação inteligente de produtos e embalagens.
	Os produtos são originais e não cópias de outras empresas / Nossos produtos são originais e não cópia de outras empresas.
Satisfação	Você está satisfeito com a parceria?

*A rede social será considerada a com maior nível de confiança, a rede burocrática como nível de confiança intermediário e a rede proprietário como baixo nível de confiança. **Em caso de resposta negativa, a parceria será tida como não dependente.

A variável satisfação também foi avaliada em todos os módulos por meio de uma escala, onde a cada resposta foi atribuído um peso, de acordo com o Quadro 11:

Quadro 11 – Peso da variável de satisfação

Classificação	Peso
1 – Discordo plenamente: Muito insatisfeito	1
2– Discordo: Insatisfeito	2
3– Nem concordo, nem discordo: Nem satisfeito, nem insatisfeito	3
4– Concordo: Satisfeito	4
5– Concordo plenamente: Muito satisfeito	5

$$\text{Índice de satisfação} = \frac{\text{Soma dos pesos}}{\text{Número total de respostas}}$$

Assim como na análise de desempenho, os resultados cuja avaliação foi inferior a 3 (abaixo de nem satisfeito, nem insatisfeito) tiveram suas respostas avaliadas individualmente para melhor compreensão de quais pontos foram críticos, utilizando-se também das mesmas variáveis utilizadas na análise de desempenho. Os dados dos questionários foram tratados utilizando o software Microsoft Excel®.

4 RESULTADOS

Neste capítulo serão desenvolvidas as análises que atendem aos objetivos desta dissertação, conforme o Quadro 12.

Quadro 12 – Síntese das fases de análise dos resultados

Objetivos	Seção
Identificar as opiniões dos varejistas sobre seus fornecedores e vice-versa em variáveis relacionadas ao GC;	Análise do conceito de parceria, análise de desempenho e análise de satisfação
Apresentar os principais pontos de divergência entre as opiniões de varejistas e fornecedores;	Análise do conceito de parceria, análise de desempenho e análise de satisfação
Identificar e caracterizar os aspectos do relacionamento que prejudicam o processo de Gerenciamento por Categorias e;	Análise do conceito de parceria, análise de desempenho e análise de satisfação

Antes do detalhamento de cada fase, é importante a análise descritiva das características relevantes das amostras utilizadas na pesquisa.

4.1 Descrição das características das empresas estudadas

A pesquisa foi composta por três empresas: o Varejo A, Fornecedor A e Fornecedor B. Cada empresa teve suas características descritas, bem como informações de mercado sobre as categorias gerenciadas por cada fornecedor e os produtos pertencentes a eles. Não foi permitida a divulgação das informações sobre o desempenho das categorias estudadas no Varejo A por se tratarem de informações de âmbito sigiloso e estratégico.

4.1.1 Caracterização do Varejo A

O Varejo A trata-se de rede supermercadista de origem nacional localizada na região centro-oeste brasileira e atualmente com 17 lojas. De acordo com a classificação do BNDES¹⁰, o Varejo A é uma média-grande empresa do setor. O ponto de contato e principal respondente

¹⁰ Micro-empresa: receita bruta anual menor ou igual a R\$ 2,4 milhões; Pequena empresa: maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões; Média empresa: maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões; Média-grande empresa: maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões; Grande empresa: maior que R\$ 300 milhões (BNDES, 2010).

do questionário trabalha a um ano na empresa, ocupando a função de Gerente de Gestão de Categorias pelo mesmo período. Contou com a colaboração dos gerentes comercial e de trade marketing para responder o questionário.

4.1.2 Caracterização do Fornecedor A

O Fornecedor A é de origem estrangeira e enquadra-se nos critérios do BNDES como empresa média-grande e atua no ramo alimentar perecível, capitaneando a categoria de cafés do Varejo A. Sua divisão da categoria é realizada da seguinte maneira: moído almofada, descafeinados, cappuccino, aromatizados, orgânicos, *gourmet* e *premium*. O respondente do questionário ocupa o cargo de analista de *trade marketing*, trabalhando e atuando no mesmo cargo na empresa há dois anos.

4.1.2.1 Categoria café

O café é um dos produtos com maior giro nos supermercados, sendo seu faturamento de R\$ 2,9 bilhões no ano de 2009 apenas no autosserviço. Neste mesmo ano, a categoria esteve presente em 97% dos lares brasileiros contra 93% em 2004. De 2008 para 2009, o volume de vendas desta categoria cresceu 2,8%, enquanto a variação média de preço no mesmo período foi de - 0,3% (SUPERMERCADO MODERNO, 2010).

Para a implantação do GC, é fundamental o conhecimento do perfil de consumidores. O Gráfico 4 mostra o perfil etário e de classe social do consumidor da categoria café torrado e moído e sua respectiva participação percentual em vendas no varejo alimentício brasileiro.

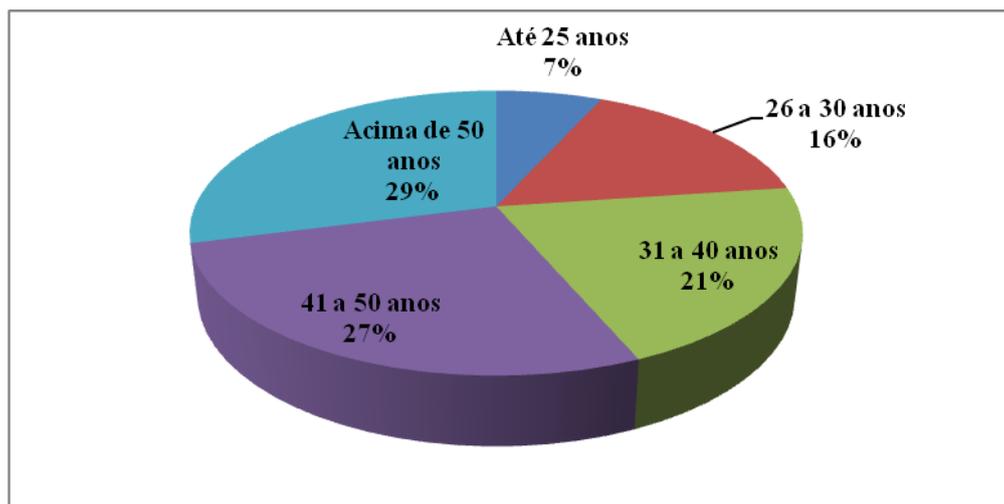


Gráfico 4 - Perfil do consumidor da categoria café torrado e moído e sua participação em vendas

FONTE: Adaptado de Nielsen *Homescan*/Sara Lee – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 50.

Para a ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café (SAMORA, 2010), o consumo de café no país crescerá 5% em 2010 impulsionado pelo crescimento econômico, aumento do PIB e do consumo das classes C, D e E que são as classes que mais consomem o produto. A classe C, por exemplo, em 2003 representava 37% do público consumidor do produto, passando para 43,1% em 2009 e foi responsável também por “puxar” o aumento do consumo de cafés tradicionais. Outro fator relevante para o aumento do consumo de café no país é a diminuição dos preços decorrente do aumento da oferta no mercado nacional ocasionada pela queda nas exportações, uma vez que a crise econômica afetou diversos países importadores do produto brasileiro. Conhecendo o perfil do público da loja, fica mais claro e assertiva a definição do sortimento adequado. O Quadro 13 apresenta sugestões de sortimento adequado por perfil de público.

Quadro 13 – Sortimento adequado por perfil de público

CLASSE A/B	Café em grãos, <i>gourmets</i> , orgânicos, <i>single serv</i> (doses para máquinas), tradicionais de qualidade solúveis, descafeinados, <i>capuccinos</i> .
CLASSES C/D/E	Líderes do café tradicional, custo-benefício/preço, sachê de solúveis e <i>capuccino</i> .

FONTE: Sara Lee – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 51.

O Brasil é o segundo maior consumidor de café do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos. O consumo *per capita* do produto em 2009 atingiu 5,81 kg de café em grão cru ao ano, aproximando-se do consumidor alemão (5,86 kg/ano *per capita*). Atualmente, já supera o

consumidor francês e italiano, integrantes do grupo de grandes consumidores mundiais (SAMORA, 2010). O Gráfico 5 mostra a frequência de consumo de café em casa.

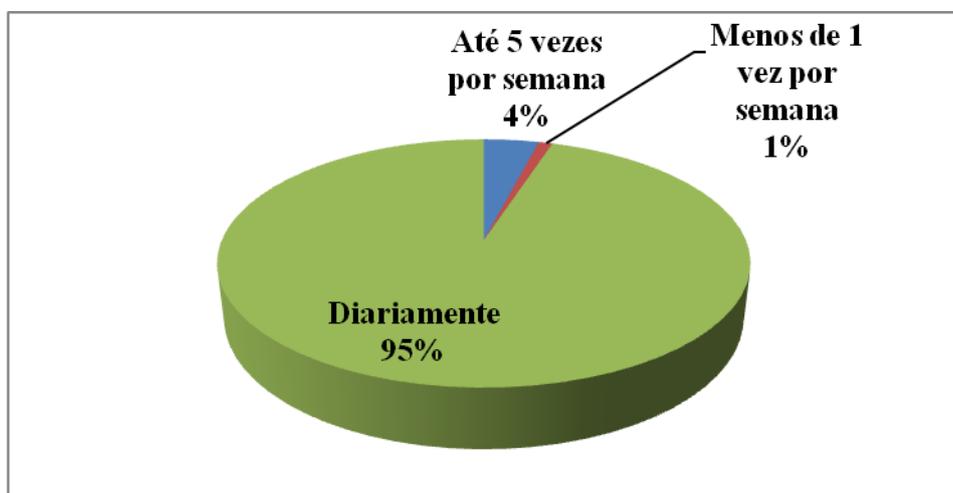


Gráfico 5 – Frequência de consumo em casa (em % de consumidores)

FONTE: Adaptado de Pesquisa Ivani Rossi Consultoria/ABIC 2009 – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 50.

Como pode ser observado no Gráfico 5, o consumo diário residencial de café em percentual de consumidores é alto (95%). Segundo a Ivani Russi Consultoria (SUPERMERCADO MODERNO, 2010), este elevado percentual e o aumento do consumo do produto no país se devem ao surgimento de cafés de melhor qualidade e ao maior consumo de cafés especiais cujo público, em 2004, representava 19% dos consumidores e, em 2009, passou para 27%. A principal classe social que alavancou este crescimento de cafés especiais foi a B, cuja participação no mesmo período passou de 15% para 19%. Além disso, os brasileiros vêm diversificando seus hábitos de consumo do café, “adicionando ao café filtrado/coado consumido nos lares os cafés "expressos", "cappuccinos" e outras combinações com leite”. Essa combinação de fatores também estimulou o crescimento do número de estabelecimentos especializados em café, tornando seu consumo ainda mais agradável e prazeroso (SAMORA, 2010; SUPERMERCADO MODERNO, 2010).

Complementando as informações anteriores, a ABIC juntamente com a Pesquisa Interscience (SUPERMERCADO MODERNO, 2010) desenvolveu um estudo sobre a ocasião de consumo de café puro em casa, cujos resultados podem ser vistos no Gráfico 6.

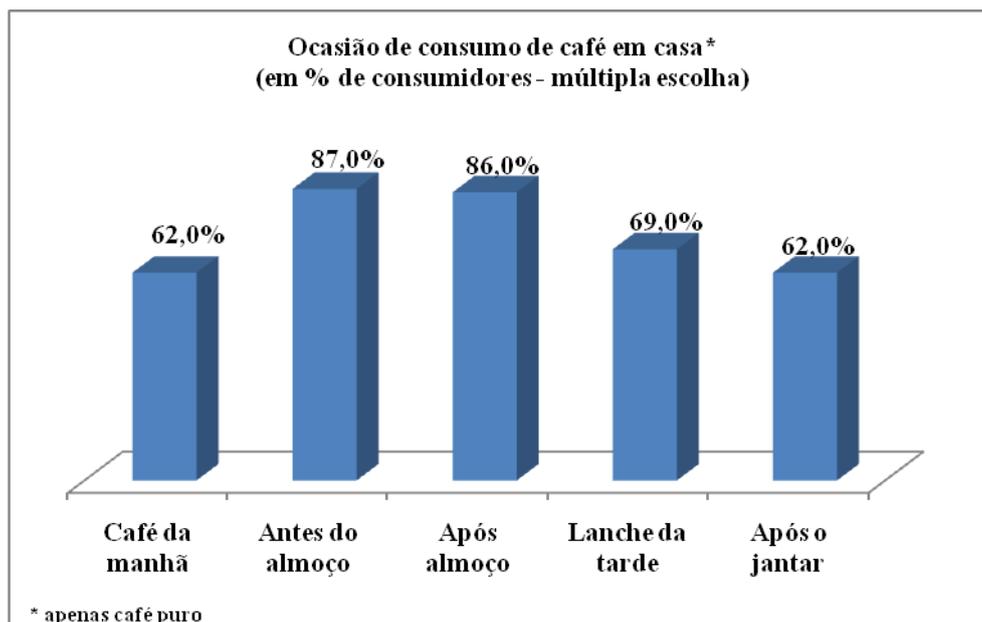


Gráfico 6 - Ocasião de consumo residencial de café puro

FONTE: Adaptado de Pesquisa *Interscience*/ABIC 2008 – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 51.

Ao se observar o gráfico anterior, nota-se que o consumo de café antes e após o almoço representa os maiores valores em se tratando de ocasião de consumo residencial de café. Embora não exista pesquisa semelhante para o consumo fora do lar, este resultado provavelmente deve ser semelhante uma vez que esta ocasião de consumo faz parte do hábito do brasileiro e pela quantidade crescente de pessoas que realizam suas refeições fora de suas residências.

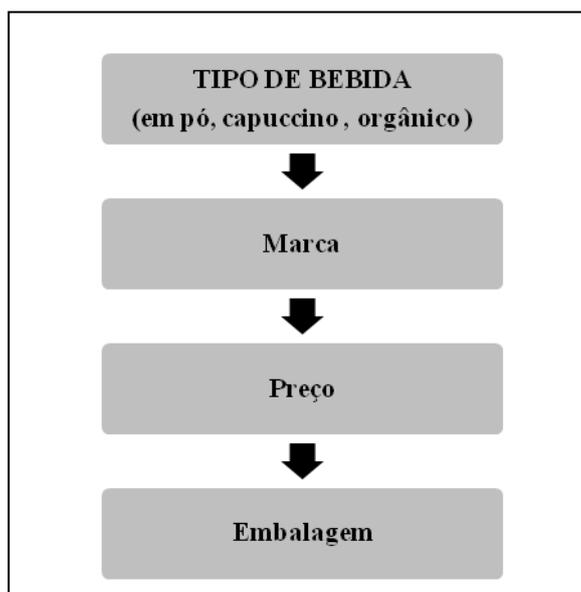
Outro fator importante em relação ao consumo de um produto ou categoria é a análise dos fatores determinantes de compra. A Tabela 2 os apresenta considerando percentual de consumidores.

Tabela 2 - Determinantes de compra da categoria café

Determinantes da compra (em% de consumidores - múltipla escolha)	
Marca a que está habituado	35,0%
Qualidade	20,0%
Informação do rótulo	12,0%
Preço	12,0%
Promoção/ofertas	6,0%
Sabor (mais forte, mais fraco)	6,0%
Selo de qualidade/pureza	3,0%
Tipo do café	3,0%
Tamanho da embalagem	1,0%
Selo de qualidade certificado	1,0%
Tipo de embalagem	1,0%

FONTE: Pesquisa Ivani Rossi Consultoria/ABIC 2009 – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 51.

Dentre as variáveis citadas acima, a primeira cuja responsabilidade é em grande parte do varejista é o preço (terceiro lugar junto a informações do rótulo). De acordo com a empresa Sara Lee na revista Supermercado Moderno (2010), a maior recomendação ao se trabalhar a variável preço na categoria café é com descontos pequenos visando evitar a queda na margem, mantendo-se ao mesmo tempo lucrativo e atraente para o consumidor. Ao se analisar a Ilustração 24, que mostra a árvore de decisão do *shopper* na categoria café torrado e moído, o preço aparece também em terceiro lugar em nível de relevância.

**Ilustração 248 – Árvore de decisão da categoria Café**

FONTE: Sara Lee – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO, 2010, p. 50.

O último aspecto relevante na árvore de decisão de compra do *shopper* na categoria café torrado e moído é a embalagem do produto. O Gráfico 7 apresenta a participação das versões de café moído e torrado considerando-se o tipo de embalagem.

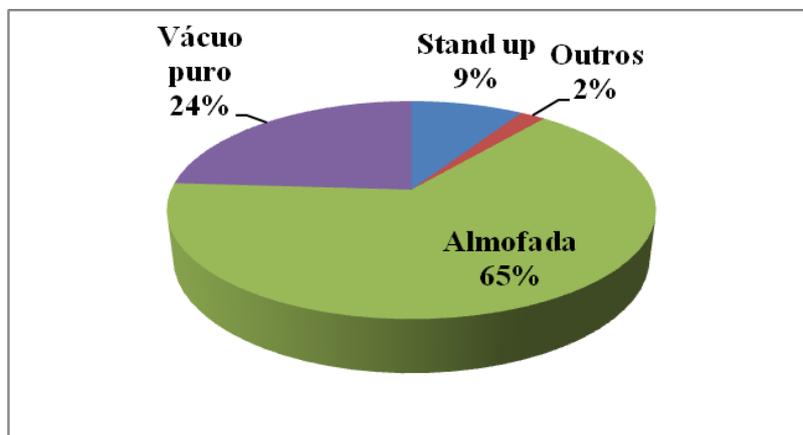


Gráfico 7 – Participação das versões de café moído e torrado no volume de vendas

FONTE: Adaptado de Nielsen *Retail/Sara Lee* – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 50.

De acordo com dados na Nielsen para a revista Supermercado Moderno (2010), o segmento que mais cresceu em vendas foi o de embalagens de lata, com 36%, seguido da embalagem em saco plástico com 34%, a versão *stand up* (saches) com 15% e por último a de vácuo puro com 7,9%. Ao mesmo tempo, observou-se a queda em outros segmentos: pote plástico (-31,2%), granel (-0,2%), almofada (-1,1%) e de caixa de papelão/alumínio (-1,6%), conforme apresentados no Gráfico 8.

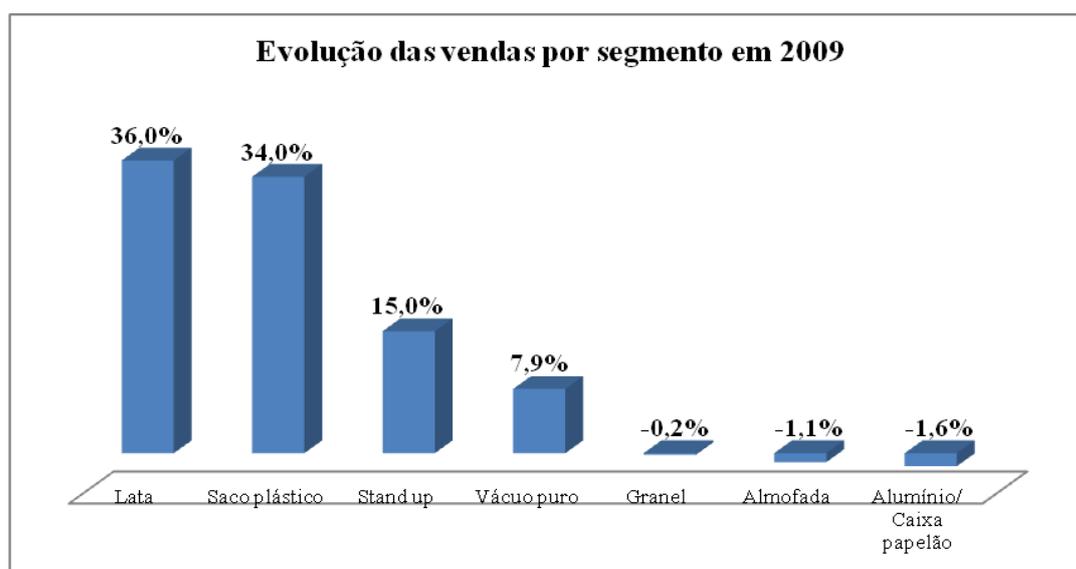


Gráfico 8 - Evolução das vendas de café de acordo com a embalagem

FONTE: Adaptado de Nielsen *Retail/Sara Lee* – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 51.

Quanto à exposição do produto, a empresa Sara Lee (SUPERMERCADO MODERNO, 2010) recomenda que a categoria café fique na seção de mercearia seca junto aos produtos matinais. Para a exposição na gôndola, é necessário identificar o fluxo de entrada do *shopper* no corredor e a partir daí iniciar a exposição com cafés solúveis, cappuccinos e cafés instantâneos, seguidos dos cafés especiais separados por blocos (orgânico, descafeinado, gourmet, monodose, etc) e posteriormente os cafés torrados e moídos tradicionais, expondo as versões à vácuo na parte superior e o de almofada nas prateleiras inferiores. Para facilitar a compreensão, a Ilustração 25 apresenta o planograma recomendado da categoria de acordo com as sugestões da empresa Sara Lee.



Ilustração 259 – Planograma recomendado da categoria café

4.1.3 Caracterização do Fornecedor B

O segundo fornecedor pesquisado, chamado de Fornecedor B, é uma empresa de origem estrangeira classificada pelos critérios do BNDES como de grande porte (receita bruta anual superior a R\$ 300 milhões) e capitaneia a categoria Limpeza do Varejo A que compreende os seguintes produtos: alvejantes, inseticidas, limpadores, pisos e purificadores de ar. O respondente do questionário trabalha no Fornecedor B há um ano e atualmente ocupa o cargo de *trainee* de GC há 6 meses.

4.1.3.1 Alvejantes

Os alvejantes (com e sem cloro) tiveram faturamento entre R\$ 20 e 40 milhões de reais no autosserviço em 2009, aumentando o volume de vendas em 20% quando comparado ao ano de 2008. A frequência média de compra deste tipo de produto é uma vez e meia por mês, sendo adquirido em cada compra 1,2 a 1,5 litros do produto. O perfil do *shopper* de alvejantes é mostrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Perfil do consumidor de alvejantes em percentual de participação em vendas embalagem

Perfil do <i>shopper</i>	Participação em vendas
Mulheres	88,0%
Homens	12,0%
Menos de 25 anos	6,0%
25 a 34 anos	30,0%
35 a 44 anos	28,0%
45 a 54 anos	24,0%
Acima de 55 anos	12,0%
Classe A	12,0%
Classe B	20,0%
Classe C	44,0%
Classes D e E	24,0%

FONTE: Reckitt Benckiser – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 171.

Complementando os dados da ilustração anterior, a Tabela 4 apresenta o perfil dos lares compradores de alvejantes de acordo com o percentual de participação nas vendas.

Tabela 4 - Perfil dos lares compradores de alvejantes em percentual de participação em vendas

Perfil dos lares compradores	Participação em vendas
Com donas de casa até 29 anos	17,1%
Com donas de casa de 30 a 39 anos	22,9%
Com donas de casa de 40 a 49 anos	26,6%
Com donas de casa acima de 50 anos	33,4%
Domicílios A/B1	18,5%
Domicílios B2	17,9%
Domicílios C1	17,6%
Domicílios C2	16,0%
Domicílios D/E	30,0%

FONTE: Indústrias Anhembí – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 170.

Analisando as duas tabelas anteriores, notamos que a principal *shopper* de alvejantes é a mulher de classe C e o perfil dos lares compradores mais relevantes são os domicílios D/E com donas de casa acima de 50 anos. De acordo com pesquisa realizada pelas Indústrias Anhembí (SUPERMERCADO MODERNO, 2010), os atributos mais valorizados pelo *shopper* de alvejantes são: marca, eficácia, rendimento, preço, fragrância e embalagem. Com base nessas informações, foi elaborada a árvore de decisão da compra de alvejantes conforme Quadro 14, que está dividida por classe social.

Quadro 14 – Árvore de decisão de alvejantes

Classes A/B	Classes C/D/E
Marca	Marca
Fragrância	Preço
Preço	Fragrância

FONTE: Indústrias Anhembí – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 170.

O atributo preço, segundo em de importância na árvore de decisão das classes C/D e E, maior consumidor deste tipo de produto variou 3,93% de 2008 a 2009 (SUPERMERCADO MODERNO, 2010). Mesmo com este aumento de preço, o volume de vendas no mesmo período cresceu 20%, o que pode ser explicado pelo aumento do poder de consumo dessas classes no período referido proporcionado pela evolução e estabilidade da economia brasileira.

A fragrância aparece entre os três primeiros atributos em relevância no processo de decisão de compra em todas as classes sociais estudadas. O aroma com maior participação percentual no volume de vendas é o floral, seguido de lavanda e com detergente, conforme podemos ver no Gráfico 9.

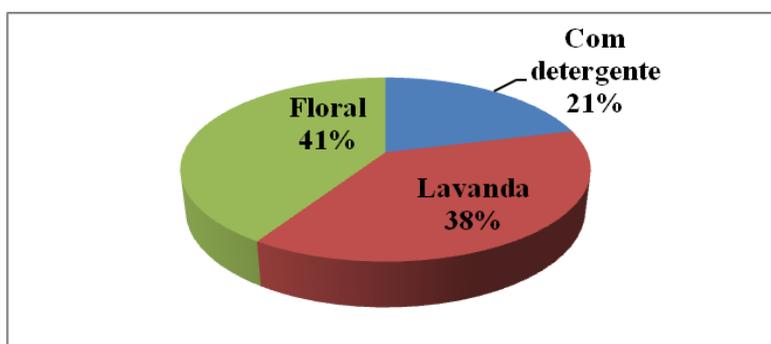


Gráfico 9 – Participação dos aromas de alvejantes no volume de vendas

FONTE: Adaptado de Indústrias Anhembí – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 170.

Seguido do atributo aroma, a embalagem é outro aspecto considerado importante pelo *shopper* no processo de decisão de compra. O Gráfico 10 apresenta o percentual de participação no volume de vendas de acordo com a embalagem do alvejante.

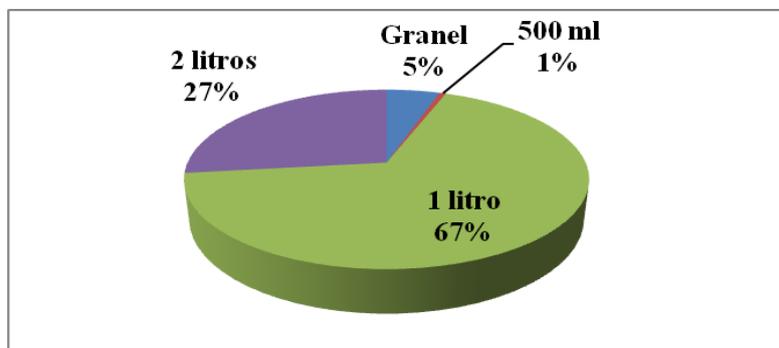


Gráfico 10 – Participação nas embalagens de alvejantes com cloro no volume de vendas

FONTE: Adaptado de Indústrias Anhembi – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p.170.

Com base nas informações anteriores sobre o perfil do consumidor, atributos valorizados, árvore de decisão do *shopper* e suas preferências (aroma e embalagem) são possíveis o planejamento e exposição assertivos do sortimento e exposição para cada loja. Por ser um produto com margem superior (30 %), a empresa Reckitt Benckiser (SUPERMERCADO MODERNO, 2010) recomenda que a exposição seja feita alternando estes produtos com outros geradores de tráfego como águas sanitárias, por exemplo.

4.1.3.2 Piso

Em se tratando de cuidados para piso, podemos dividir os produtos em limpadores de superfície e ceras, sendo os primeiros abordados com maior profundidade adiante.

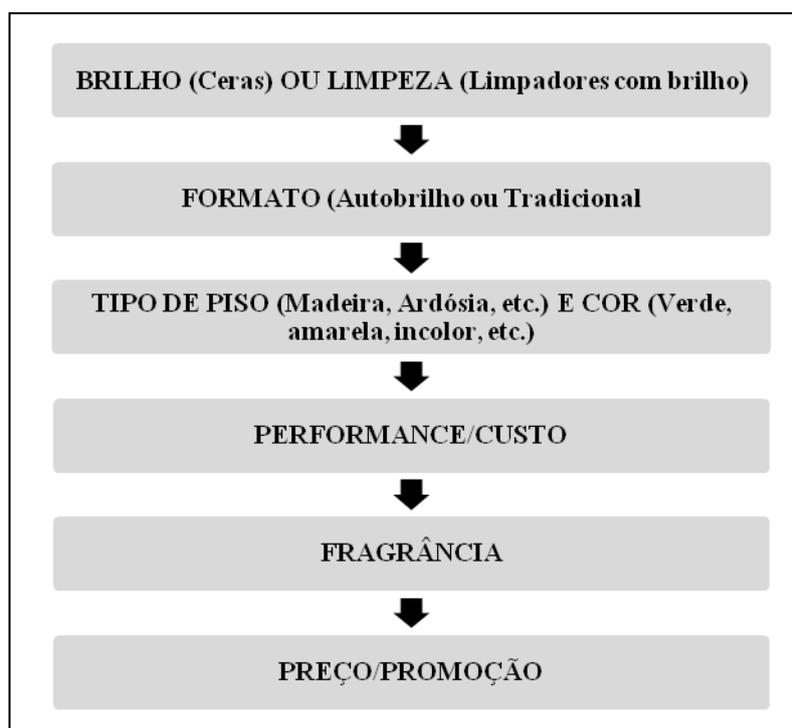
As ceras para piso possuem margem superior a 30% e são produtos capazes de aumentar o valor média de cada transação. Para isso, recomendam-se ações de *cross-merchandising* com limpadores de superfície. No ano de 2009, as ceras pra piso faturaram na faixa de R\$ 300 a 400 milhões no autosserviço, sendo que o preço variou em média 6,81% em relação à 2008. O perfil do *shopper* de cera para piso é apresentado na Tabela 5.

Tabela 5 - Perfil do *shopper* de cera para piso

Perfil do <i>shopper</i>	Participação em vendas
Mulheres	81%
Homens	19,0%
Até 25 anos	6,0%
26 a 35	20,0%
36 a 45	33,0%
46 a 55	22,0%
Acima de 55 anos	19,0%
Classe A	17,0%
Classe B	36,0%
Classe C	32,0%
Classe D/E	15,0%

FONTE: Reckitt Benckiser – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 176.

Conforme tabela anterior, o *shopper* de ceras para piso é predominantemente mulheres da classe B na faixa de 36 a 45 anos. O processo de decisão de ceras para piso inicia-se pela finalidade do produto, formato, tipo e cor de piso a ser tratado, performance/custo, fragrância e preço, conforme a árvore de decisão apresentada na Ilustração 26.

**Ilustração 26 – Árvore de decisão do *shopper* de cera para piso**

FONTE: Reckitt Benckiser – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 176.

De acordo com a Reckitt Benckiser (SUPERMERCADO MODERNO, 2010), a versão mais vendida do produto é a incolor, sendo recomendado que pelo menos 50 % da gôndola seja com este tipo de produto para se evitar problemas de ruptura.

4.1.3.3 Limpadores

Os limpadores no ano de 2009 faturaram no autosserviço na faixa de R\$ 1 a 2 bilhões no país, com evolução de 12% de 2008 para 2009. Por se tratar de produtos cuja abrangência de uso é bastante diversificada, a compreensão do processo decisório do *shopper* no processo de compra é fundamental. A Ilustração 27 mostra a árvore de decisão de compra do *shopper* de limpadores.

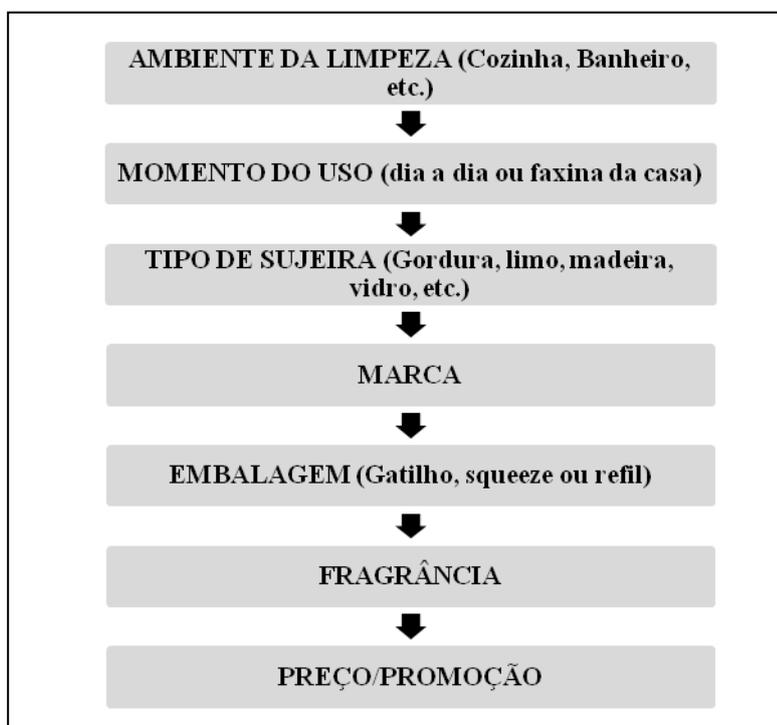


Ilustração 27 – Árvore de decisão do *shopper* de limpadores

FONTE: Reckitt Benckiser – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p.186.

O ambiente onde o produto será utilizado é o primeiro fator a ser considerado no processo de decisão de compra do *shopper*. Esta informação é bastante relevante por se tratar de um produto com variadas funções e versões de acordo com o tipo de ambientes e superfície tratada, auxiliando na decisão do local mais adequado para exposição dos produtos dentro da loja. As diferentes versões de limpadores são apresentadas no Gráfico 11 conforme seu percentual de participação nas vendas.

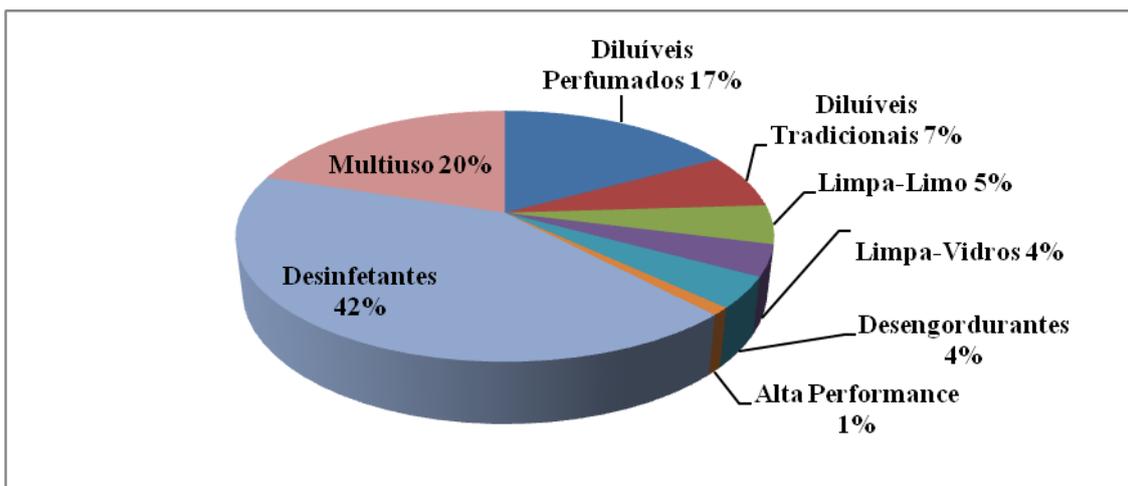


Gráfico 11 – Participação das versões de limpadores no volume de vendas

FONTE: Adaptado de Reckitt Benckiser – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 186.

Dentre os limpadores, a versão diluída perfumada foi a que apresentou maior alta no ano de 2009 (42%), seguidos da versão multiuso (35%) e limpa-limo (15%). São produtos geradores de lucro e apresentaram faturamento entre R\$ 1 e 2 milhões de reais no autosserviço em 2009, evoluindo 12% em volume quando comparado à 2008 (SUPERMERCADO MODERNO, 2010).

Quanto à exposição, a empresa Reckitt Beckinser recomenda que os limpadores sejam claramente separados em limpadores para cozinha, banheiro e limpeza geral e dentro de cada uma dessas divisões, que sejam separados em produtos de limpeza diária e os voltados para limpeza pesada (faxina).

4.1.3.4 Inseticidas

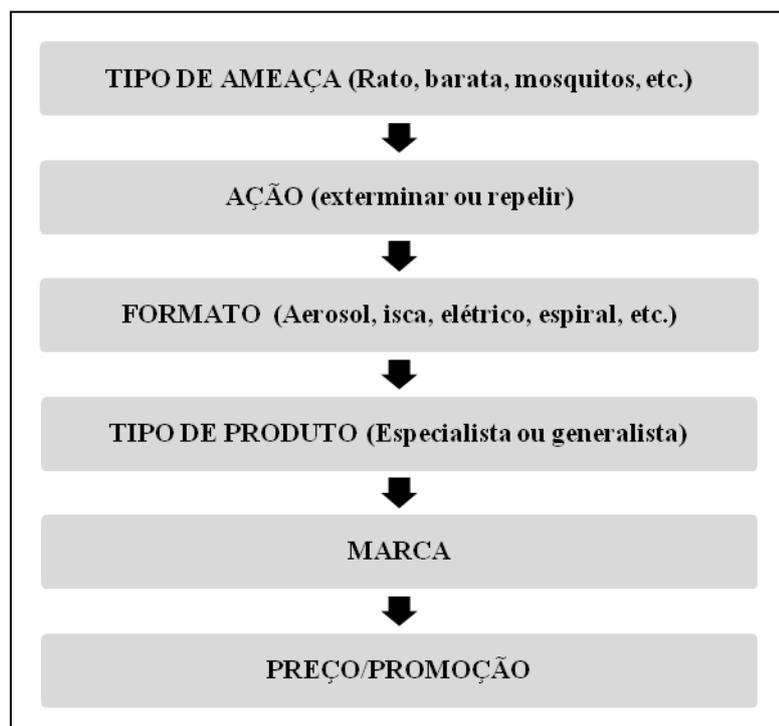
Os inseticidas no autosserviço faturaram entre R\$ 600 e 700 milhões em 2009 com evolução de 1,5 % no volume de vendas e 4,79% de variação de preço no ano de 2008 para 2009. O perfil do *shopper* de inseticidas é predominantemente mulheres de 35 a 44 anos da classe C, conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Perfil do *shopper* de inseticidas e sua porcentagem em participação em vendas

Perfil do <i>shopper</i>	Participação % em vendas
Mulheres	68%
Homens	32%
Até 25 anos	11%
25 a 34 anos	30%
35 a 44 anos	31%
45 a 54 anos	19%
Acima de 55 anos	9%
Classe A	6%
Classe B	19%
Classe C	42%
Classes D/E	33%

FONTE: Reckitt Benckiser – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 187.

Por se tratar de um produto que varia de acordo com o tipo de ameaça (ratos, insetos, baratas, entre outros) e ação do produto (repelir, prevenir e matar), conhecer a árvore de decisão do *shopper* com aquilo que ele mais valoriza no ato da compra é fundamental.

Ilustração 28 – Árvore de decisão do *shopper* de inseticidas

FONTE: Reckitt Benckiser – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 187.

Atualmente as versões líquidas de inseticidas caíram 16% em 2009, ao passo que as vendas dos elétricos e dos de embalagem aerossol aumentaram 4 e 5 % , respectivamente de acordo

com a empresa Reckitt Beckinser (SUPERMERCADO MODERNO, 2010). A participação percentual das versões do produto de acordo com o volume de vendas pode ser visto no Gráfico 12.

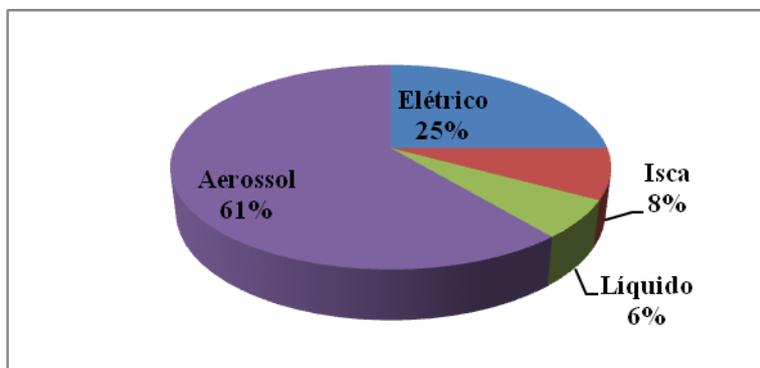


Gráfico 12 – Participação das versões de inseticidas no volume de vendas

FONTE: Adaptado de Reckitt Benckiser – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 187.

A empresa Reckitt Beckinser recomenda que a exposição do produto seja agrupada de acordo com o inseto a ser combatido e ação de cada produto, ou seja, repelir – elétricos, prevenir – iscas e matar – aerossóis e líquidos. Quanto à distribuição nas prateleiras, a exposição deve seguir a seguinte sequência de cima para baixo: elétrico líquido, elétrico pastilha, produtos de ação específica (iscas e aerossóis para baratas, jardim, mosquitos, etc.) e por último produtos de múltipla ação (aerossóis, líquidos, multi e ação total contra insetos, por exemplo) (SUPERMERCADO MODERNO, 2010).

4.1.3.5 Purificador de ar

Os purificadores de ar ou odorizadores de ambiente proporcionam ao varejista margem líquida de 30 % e em 2009 faturou aproximadamente R\$ 130 milhões no autosserviço de acordo com a empresa Reckitt Beckinser e Nielsen (SUPERMERCADO MODERNO, 2010). Dentre os maiores usuários do produto destacam-se pessoas entre 26 e 60 anos que respondem a 80% da utilização do produto, que passou a ser associado a outros ambientes além dos banheiros. O perfil do *shopper* de purificadores de ar pode ser visto mais detalhadamente na Tabela 7.

Tabela 7 - Perfil do *shopper* de odorizadores de ambiente e porcentagem de participação em vendas

Perfil de shopper	Participação % em vendas
Mulheres	74%
Homens	26%
Até 25 anos	18%
26 a 45 anos	42%
46 a 60 anos	34%
acima de 60 anos	6%
Classe A	35%
Classe B	34%
Classe C	23%
Classes D/E	8%

FONTE: Reckitt Benckiser – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 191.

Com base nas informações da tabela anterior, podemos verificar que as mulheres correspondem à maioria dos *shoppers* destes produtos, sendo as de classe A e B com participação bastante semelhante (35 e 34%, respectivamente). A Ilustração 29 apresenta a árvore de decisão do *shopper* de purificadores de ar.

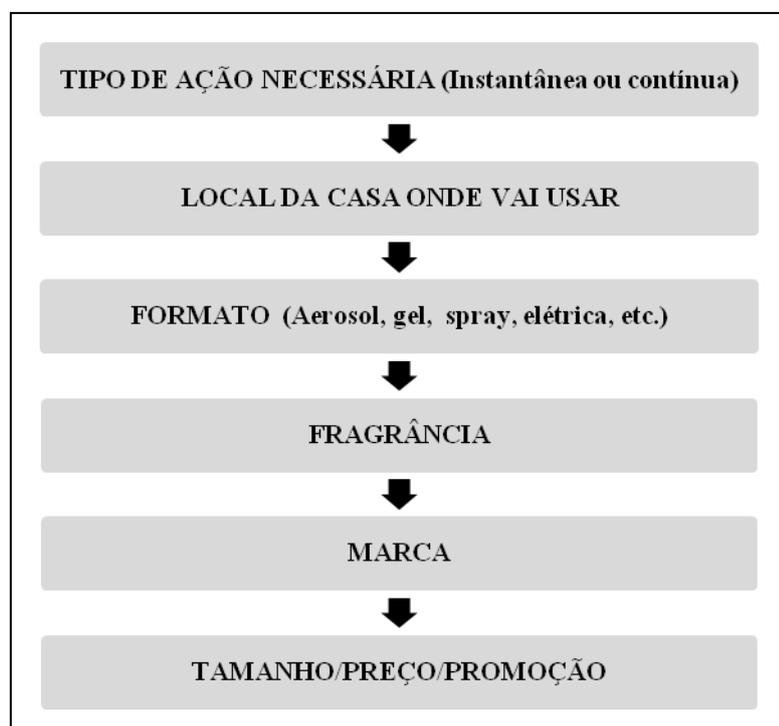


Ilustração 29 – Árvore de decisão do *shopper* de purificadores de ar

FONTE: Reckitt Benckiser – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 191.

Um dos principais atributos de purificadores de ar é sua versão quanto modo de aplicação. A participação percentual de cada uma das versões existentes no mercado no volume de vendas é detalhado no Gráfico 13.

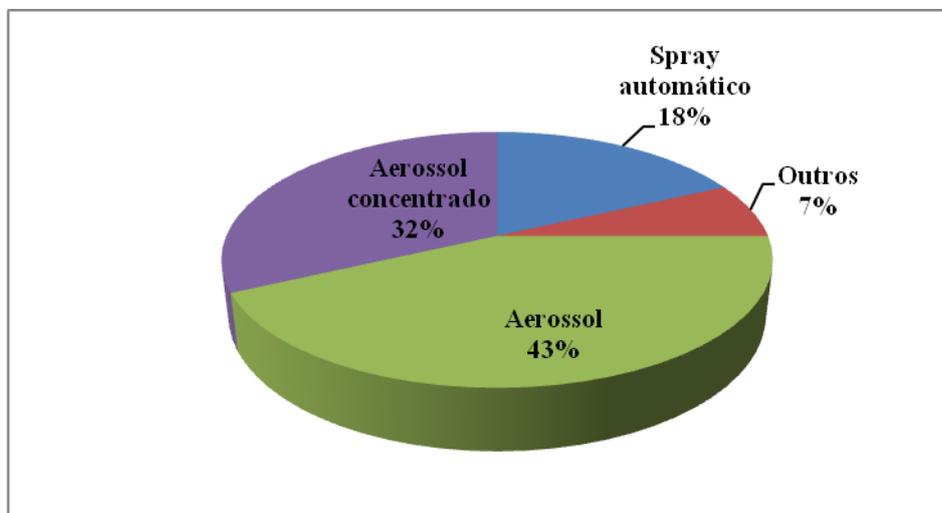


Gráfico 13 – Participação das versões de odorizadores de ambiente no volume de vendas

FONTE: Adaptado de Reckitt Benckiser – GUIA DE CATEGORIAS SUPERMERCADO MODERNO; 2010, p. 193.

Como se pode notar, a versão em aerossol é predominante em comparação às demais, sendo a soma do aerossol comum com o concentrado equivalente a 75% do volume de vendas.

Quanto à exposição do produto, a seção de limpeza é a melhor indicação, uma vez que está relacionado a cuidados com a casa. Alguns varejistas também posicionam os purificadores de ar próximo aos papéis higiênicos, que pode ser uma boa opção de *cross-merchandising* por se tratar de uma área de alto tráfego. Porém, com a criação de produtos de ação contínua, os purificadores de ar passaram a ser associados à limpeza de casa, razão que faz válida a exposição próxima dos limpadores. A exposição nas gôndolas deve seguir os seguintes critérios de cima para baixo: click spray devem estar nas prateleiras superiores, versões elétricas na altura dos olhos e os aerossóis nas prateleiras inferiores. Para facilitar a compreensão, Ilustração 30 mostra a sugestão de planograma conforme recomendações anteriores.



Ilustração 30 – Planograma de exposição de purificadores de ar

4.2 Análises das variáveis específicas

As variáveis referentes à GC foram divididas em sete blocos no instrumento de coleta, conforme explicado no capítulo 3 e serão analisados a partir deste ponto separadamente. Inicialmente foram analisadas as informações referentes à parceria entre o Varejo A e Fornecedores A e B para melhor compreensão dos pontos divergentes e convergentes sobre o conceito.

4.2.1 Análise do processo colaborativo

Este bloco engloba inicialmente perguntas específicas a respeito do processo colaborativo entre as empresas. Em seguida foi tratado o conceito de parceria apresentando a opinião de cada empresa participante. A relevância desta análise consiste na verificação do nível de convergência entre as respostas com o intuito de observar se para o Varejo A e os Fornecedores A e B o conceito é claro e semelhante, demonstrando afinidade de opiniões e consequentemente, clareza nos propósitos a respeito da parceria estabelecida.

A pergunta inicial relacionada ao processo colaborativo ou parceria foi sobre o período de tempo em que as empresas passaram a trabalhar conjuntamente para implantação do GC em suas respectivas empresas. Em seguida, foi perguntado se as empresas se beneficiaram com esta parceria e que tipo de benefício foi alcançado. A satisfação com a parceria também foi

perguntada diretamente, bem como que tipos de instrumentos legais foram utilizados para que a parceria se estabelecesse.

O Fornecedor A é parceiro do Varejo A há 4 anos enquanto o Fornecedor B há 8 meses. De acordo com o respondente do Varejo A, o GC até o momento só é praticado nas categorias em que a empresa possui margem e giro maiores. Pelos benefícios e resultados obtidos com o uso da ferramenta até o momento, o Varejo A pretende estender a prática para outras categorias. A próxima categoria a ser gerenciada pelo Varejo A é a de laticínios, sendo que o processo já foi iniciado e está na fase de levantamento de informações.

Quanto à expansão do negócio após o início da colaboração, ambos os fornecedores responderam afirmativamente, ou seja, seus negócios expandiram com a parceria. O Fornecedor A relata que obteve resultados satisfatórios sendo eles a “expansão de mix, melhoria de exposição, diminuição de rupturas e, conseqüentemente, melhora no faturamento” com a implantação do GC no Varejista A. Para o Fornecedor B, “melhor exposição dos produtos, maior faturamento e expansão no mix” foram os benefícios mencionados, coincidindo em parte com a opinião do Fornecedor A.

O Varejo A disse que a parceria proporcionou conhecimento mais profundo das categorias por meio das informações fornecidas pelos fornecedores possibilitando a adequação do sortimento ao perfil dos clientes da rede, gerando dessa maneira satisfação por parte da clientela que passou a encontrar produtos adequados a seu perfil e com mais facilidade nas lojas, além da diminuição nos níveis de ruptura das lojas. Também foi mencionado o aumento da lucratividade nas categorias gerenciadas por ambos fornecedores estudados, melhor utilização dos espaços disponíveis nas lojas e diminuição nas quebras geradas pelo excesso de estoque. Dados numéricos a respeito destes resultados não foram disponibilizados por se tratarem de informações sigilosas das empresas.

Quanto à satisfação na parceria, o Varejo A se diz satisfeito com as parcerias com ambos os fornecedores, assim como a opinião do Fornecedor B em relação ao Varejo A. Porém, o Fornecedor A classificou sua satisfação como parcial. Para melhor compreensão o Fornecedor A e o Varejo A foram questionados pelos motivos da satisfação parcial. De acordo com o Fornecedor A, o varejista tem dificuldade em manter a parceria porque busca evolução e resultados em um curto espaço de tempo, não vendo os benefícios a médio e longo prazo,

fazendo com que a ferramenta GC fique em descrédito. Para este fornecedor, a principal dificuldade do varejista é o entendimento completo do GC e o conhecimento de casos de sucesso para que possam confiar na ferramenta:

“Ainda temos muito a evoluir com o GC no Brasil, pois muitos clientes ainda não entenderam que esta pode ser uma poderosa ferramenta de transformação de negócios desde que seja aplicada corretamente. Outro ponto importante é o compartilhamento de dados, que ainda é visto de forma duvidosa. Alguns profissionais do varejo acreditam que estas informações serão compartilhadas com o comercial das empresas concorrentes, o que não é verdade.”

O Varejo A foi posteriormente questionado sobre sua opinião a respeito da resposta dada pelo Fornecedor A de satisfação parcial com a parceria. O varejista acredita que esta resposta é decorrente da não execução de parte das sugestões feitas pelo Fornecedor A, pois segundo o varejista, sua estrutura não possibilita acatar e viabilizar todas as sugestões feitas.

Com base nas respostas dadas, o Fornecedor A pode ser classificado como tradicional experiente de acordo com a pesquisa do panorama de GC no Brasil realizada pelo ECR Brasil em 2001 e já detalhada nesta dissertação. Neste estágio da segmentação, as empresas caracterizam-se por possuírem a área de GC estruturada, com alto grau de envolvimento interno e devido à complexidade de seus projetos em GC, justifica as dificuldades surgidas no uso da ferramenta como falta de preparo do varejista em relação ao conceito.

Quanto ao uso de instrumentos legais para firmar a parceria entre fornecedor e varejo, a relação entre o Varejo A e o Fornecedor A se enquadra no tipo rede burocrática, ou seja, existe um contrato que regula a parceria, mas com grau de formalização parcial, sendo que existe certo grau de informalidade e maior relacionamento social entre os colaboradores das empresas parceiras. No caso do Fornecedor B, a formalização da parceria é do tipo rede proprietária caracterizada pela existência de um instrumento legal definindo os direitos e acordos de propriedade, sendo que neste caso o relacionamento social é pequeno.

4.2.2 Análise do conceito de parceria

Após a caracterização do processo colaborativo, é importante analisar o que cada empresa participante do estudo compreende por parceria, verificando quais são os pontos convergentes e os divergentes entre as respostas dos parceiros. O Gráfico 14 mostra o percentual das

respostas totais do Fornecedor A, Fornecedor B, de ambos fornecedores em conjunto (Fornecedor A+B) e do Varejo A no módulo “Definição de Parceria”.

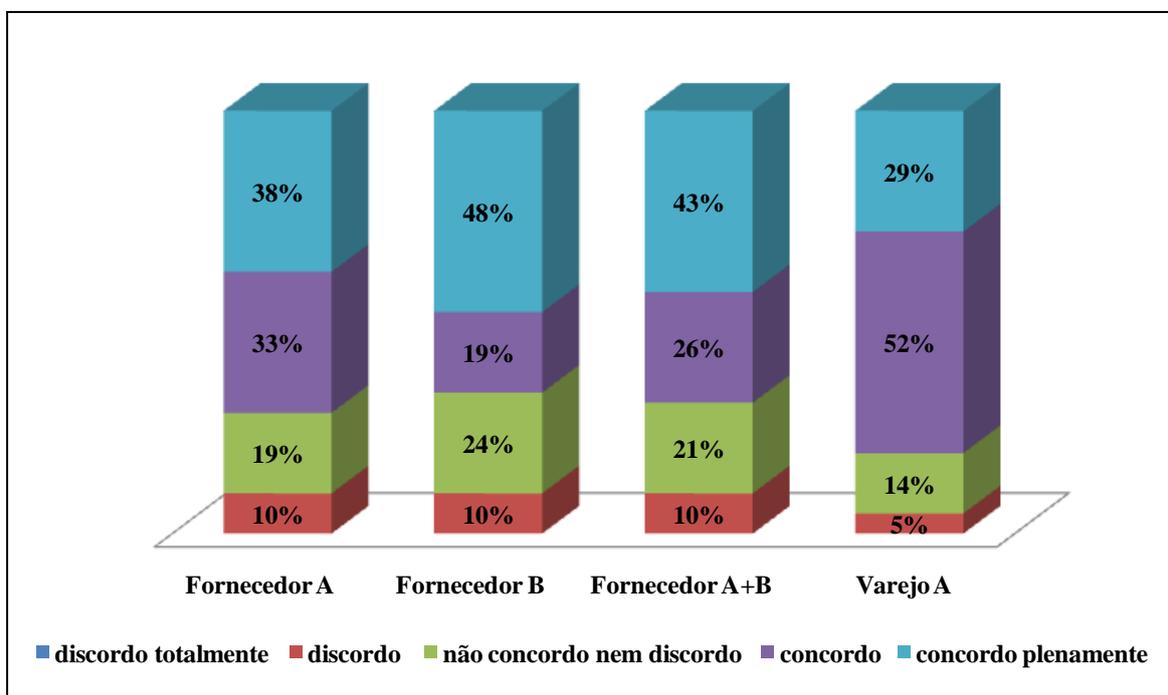


Gráfico 14 – Percentual de respostas totais do módulo “Definição de parceria”

Analisando o gráfico anterior, nota-se que de maneira geral o varejo e os fornecedores possuem pontos de vista diferentes em relação ao conceito de parceria. O Fornecedor B é a empresa que possui maior percentual de concordo plenamente e não concordo, nem discordo entre as empresas pesquisadas. Já o Varejo A destaca-se percentualmente nas respostas do tipo concordo, seguido do Fornecedor A. Visando melhor compreensão das respostas e divergências, o Quadro 15 mostra as afirmativas e respostas de todas as empresas.

Quadro 15 – Respostas detalhadas do módulo “Definição de parceria”

Afirmativas Respondente	Compartilhamento de informações operacionais	Semelhança entre as empresas	Horizonte de longo prazo	Compartilhamento de informações estratégicas	Envolvimentos das áreas funcionais da empresa	Confiança no parceiro	Objetivos e metas conjuntas	Ações conjuntas	Ganhos no longo prazo	Projetos renovados de maneira automática	Investimento em Recursos Humanos
Fornecedor A	concordo	não concordo nem discordo	concordo plenamente	concordo plenamente	concordo	concordo plenamente	concordo plenamente	concordo plenamente	concordo	não concordo nem discordo	discordo
Fornecedor B	concordo	concordo	concordo plenamente	concordo	não concordo nem discordo	concordo plenamente	concordo plenamente	concordo plenamente	concordo plenamente	não concordo nem discordo	discordo
Varejo A	concordo	concordo	não concordo nem discordo	concordo	concordo plenamente	concordo plenamente	concordo plenamente	concordo plenamente	concordo	discordo	não concordo nem discordo

Afirmativas Respondente	Investimento em TI	Formalização contratual	Alta reciprocidade (dar e receber em troca)	Interdependência entre os parceiros	Compartilhamento de riscos e perdas	Conhecer as estratégias do meu parceiro	Conhecer as limitações do meu parceiro	Transparência na comunicação	Envolvimento da alta gerência e diretoria nos projetos	Participação das equipes de maneira conjuntas nos processos
Fornecedor A	não concordo nem discordo	concordo	concordo plenamente	discordo	concordo	não concordo nem discordo	concordo plenamente	concordo plenamente	concordo	concordo
Fornecedor B	discordo	concordo plenamente	concordo plenamente	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	concordo	concordo plenamente	concordo plenamente	não concordo nem discordo	concordo plenamente
Varejo A	concordo	concordo	concordo	não concordo nem discordo	concordo	concordo	concordo	concordo plenamente	concordo plenamente	concordo

 Respostas idênticas
 Respostas discordo

Conforme o Quadro 14, a maioria das respostas das empresas em relação às afirmativas sobre parceria foi do tipo concordo e concordo plenamente (75% das respostas). Dentre todas afirmativas, cinco tiveram respostas idênticas para as três empresas pesquisadas: o Fornecedor A, o Fornecedor B e o Varejo A concordam que o compartilhamento de informações operacionais é importante em uma parceria e concordam plenamente que a confiança no parceiro, objetivos e metas conjuntas, ações conjuntas e transparência na comunicação são fundamentais entre parceiros, reforçando pontos mencionados na revisão bibliográfica como fundamentais em um relacionamento de parceria.

Dentre as vinte e uma afirmações, quatro tiveram respostas do tipo discordo: projetos renovados de maneira automática para o Varejo A; investimento em recursos humanos para o Fornecedor B e Varejo A; investimento em TI para o Fornecedor B e interdependência entre os parceiros para o Fornecedor A. Ao serem questionados dos motivos para discordarem das afirmações, o Varejo A declarou não se sentir confortável na renovação automática dos projetos, pois acredita que situações como essa podem prejudicar ambos os envolvidos devido ao baixo envolvimento ao longo do projeto, principalmente em casos onde serão necessárias alterações para adequação à novas necessidades que possam surgir.

Em relação aos recursos humanos, tanto o Fornecedor B quanto o Varejo A ao serem questionados mencionaram que o investimento específico em recursos humanos não é fator primordial no que se refere à parceria. Para o respondente do Fornecedor B:

“ investir na contratação de pessoal só compensa quando é para a execução de atividades específicas e pontuais e não temos mão-de-obra suficiente para isso. Nos períodos festivos, como no Natal por exemplo, sempre precisamos contratar mais pessoas para nos ajudar. Porém, nesses casos normalmente terceirizamos esta mão-de-obra porque é mais barato, prático e confortável para a gente ”.

O Fornecedor B respondeu “discordo” quanto a necessidade de investimento específico em TI, pois afirma que cada empresa possui necessidades diferentes no que tange aos softwares utilizados para gestão da empresa e por atender diversas empresas de diferentes tamanhos e segmentos, considera inviável o investimento específico em TI para o Varejo A.

Quanto a interdependência entre os parceiros, o Fornecedor A declarou a interdependência só é importante nas decisões consideradas estratégicas, pois no caso de decisões táticas ou operacionais “é saudável que cada uma possua seu espaço, que preserve sua independência,

caso contrário o processo de execução é devagar, principalmente porque cada empresa têm seu jeito de fazer as coisas acontecerem”.

4.2.3 Análise de desempenho

Nesta etapa de análise, serão apresentados os resultados de desempenho do varejo de acordo com cada um dos fornecedores e destes segundo o varejista. A análise detalhada será realizada apenas nos módulos cujo desempenho geral seja abaixo da média, explicando os motivos para o resultado de acordo com a opinião do respondente responsável por esta avaliação, seguidas das sugestões de melhoria para seu parceiro no respectivo quesito.

O Quadro 16 apresenta as avaliações de desempenho geral dos fornecedores e do varejista em cada módulo separadamente por empresa e em conjunto de acordo com a opinião de seus respectivos parceiros.

Quadro 16 – Análise de desempenho das empresas por módulo

MÓDULO	Fornecedor A+B sobre Varejo A	Fornecedor A sobre Varejo A	Fornecedor B sobre Varejo B	Varejo A sobre Fornecedor A+B	Varejo A sobre Fornecedor A	Varejo A sobre Fornecedor B
Relacionamento de Negócios e Suporte	Acima da média	Média e Acima da média	Acima da média	Acima da média	Média e Acima da média	Acima da média
Profissionais do parceiro com quem tenho contato	Acima da média	Abaixo da média	Acima da média	Acima da média	Média e Acima da média	Acima da média
Gerenciamento por Categorias	Acima da média	Abaixo da média	Acima da média	Acima da média	Média e Acima da média	Acima da média
Marketing do Consumidor	Média e Acima da média	Acima da média	Média	Média	Média	Média
Trade Marketing /Práticas Promocionais	Média	Abaixo da média	Média	Média	Média	Média
Gestão Logística e de Cadeia de Suprimento/Supply Chain	Média	Média	Média	Média	Média	Média
Atendimento e Suporte ao Cliente	Média	Abaixo da média	Média	Média	Média	Média

Conforme as informações do anterior, apenas o Fornecedor A classificou seu parceiro com desempenho abaixo da média. Os módulos cujo desempenho ficou aquém do esperado foram: profissionais do parceiro com quem tenho contato; gerenciamento por categorias, *trade marketing*/práticas promocionais e atendimento e suporte ao cliente.

4.2.3.1 Análise de desempenho do módulo “Profissionais do parceiro com quem tenho contato”

O Quadro 17 apresenta as respostas das empresas respondentes em relação ao desempenho do parceiro no módulo “Profissionais do parceiro com quem tenho contato”.

Quadro 17 – Respostas detalhadas do módulo “Profissionais do parceiro com quem tenho contato” do varejo A de acordo com fornecedor A

Afirmativas Respondente	1 - Meu contato com o responsável da empresa é frequente.	2 - Minhas visitas são produtivas porque eles estão bem preparados.	3 - A comunicação com o varejista é efetiva (atende ao objetivo principal).	4 - O varejista respeita meu tempo, tornando minhas visitas produtivas.	5 - O varejista entende e responde adequadamente às estratégias, objetivos e necessidades específicas da nossa empresa.	6 - O profissional que tenho contato possui autonomia para tomada de decisões, resolvendo meus problemas rapidamente.	7 - Oferece soluções inovadoras e melhorias nas iniciativas de <i>supply chain</i> .	8 - Oferece soluções inovadoras e melhorias nos processos de desenvolvimento de categorias.
Fornecedor A	concordo	concordo	discordo	discordo	discordo	discordo	discordo	discordo
Fornecedor B	concordo	concordo	concordo	concordo	concordo plenamente	concordo	discordo	concordo
Varejo sobre Fornecedor A	concordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	concordo	concordo	não concordo nem discordo	concordo
Varejo sobre Fornecedor B	concordo plenamente	concordo	concordo	concordo	não concordo nem discordo	concordo	não concordo nem discordo	concordo

Conforme quadro anterior, o Fornecedor A respondeu favoravelmente apenas as afirmativas 1 e 2, sendo que nas demais tiveram respostas do tipo “discordo”, resultando em desempenho abaixo da média do Varejo A. Cada uma dessas afirmativas foi abordada na entrevista visando compreender as razões para as respostas negativas e as sugestões de melhoria para o parceiro.

A afirmativa 3 – a comunicação com o varejista é efetiva (atende ao objetivo principal) recebeu resposta discordo, pois de acordo com o Fornecedor A na maior parte dos contatos com o varejista há dispersão sobre o tema principal a que se propõe a reunião. Um exemplo mencionado pelo entrevistado foi as reuniões para definição de planograma, onde diversas vezes durante a conversa são abordados assuntos não pertinentes ao objetivo principal da reunião como preço e condição de pagamento que já deveriam ter sido acordadas previamente com a área comercial, responsável por tratar destes assuntos.

O Fornecedor A acredita que isso se deve ao fato das reuniões da área comercial em geral serem muito rápidas em virtude do atendimento de diversos fornecedores no mesmo dia, restando pendências em grande parte dos contatos e nas situações onde há a possibilidade de um contato mais aprofundado, as temáticas pendentes são naturalmente levantadas. Esta situação também pode ser analisada em conjunto com a afirmativa 4 – “o varejista respeita meu tempo, tornando minhas visitas produtivas”, haja vista que o entrevistado queixou-se que esta abordagem sem direcionamento claro acarreta na sensação de desperdício de tempo, pois são abordados temas dispersos sem a efetiva conclusão da maior parte deles.

Para o respondente do Varejo A, os temas que serão abordados nas reuniões e visitas com seu parceiro são organizados com antecedência e separados por nível de prioridade, uma vez que antes de cada reunião formal sobre GC com o fornecedor outros pares dentro da empresa (gerente comercial, gerente de *trade marketing* e coordenador de logística) transmitem eventuais pendências existentes relacionados à categoria para que possam ser solucionados. Com isso nota-se que existe organização quanto aos assuntos que precisam ser discutidos, porém estes não são compartilhados com o parceiro, fazendo com que seja verdadeira a afirmação do Fornecedor A referente à abordagem de assuntos pendentes em decorrência do tempo escasso para reuniões com outras áreas que não a de GC especificamente.

Deste modo, com base nas variáveis escolhidas pra análise das afirmativas, nota-se a existência de problemas relacionados à comunicação e cooperação entre os parceiros, respectivamente, uma vez que não está claro para seu parceiro o que se espera daquele contato em particular e o levantamento das informações que serão discutidas não é transmitida ao parceiro, ou seja, a comunicação não está clara ocasionando também problemas no processo colaborativo, pois o não entendimento do objetivo principal do contato dificulta a clareza de quais são as providências necessárias para atingi-lo.

Para minimizar os problemas previamente mencionados, o Fornecedor A sugere que ambos definam em conjunto a pauta de cada reunião e visita previamente e se comprometam a cumpri-la fielmente, não abordando temáticas não acordadas com antecedência. Com essas medidas sugeridas, o Fornecedor A acredita que o tempo disponível para cada reunião será utilizado de maneira mais racional, evitando deste modo dispersão e não cumprimento das tarefas a que a reunião se destina e, conseqüentemente, melhoria no desempenho das tarefas conjuntas.

A afirmativa 5 – “o varejista entende e responde adequadamente às estratégias, objetivos e necessidades específicas da nossa empresa”, assim como a afirmativa 3, tem como variável norteadora a comunicação. Ao ser questionado sobre os motivos para a resposta “discordo”, o Fornecedor A disse que muitas das solicitações feitas ao varejista não são cumpridas e acredita que isto se deve a não compreensão das estratégias que baseiam as táticas sugeridas para melhoria do desempenho das categorias ou mesmo a existência de receio do varejista de que tais sugestões visam o beneficiamento do Fornecedor A em detrimento dos demais fornecedores.

Para o Varejo A nem todas as estratégias, objetivos e necessidades do Fornecedor A são atendidos porque diz buscar o equilíbrio entre os fornecedores da categoria café, não privilegiando seu parceiro, uma vez que desde o início do GC houve incremento do número de SKUs do Fornecedor A, resultando também em maior faturamento de seu parceiro. Com isso criou-se certa restrição na adoção em algumas das sugestões feitas, principalmente aquelas em que o varejista acredita que seu parceiro esteja em situação privilegiada, como por exemplo, alterações relacionadas à planograma, onde os produtos do Fornecedor A geralmente são dispostos em locais estratégicos e de melhor visibilidade.

Nota-se que a problemática na comunicação existe, haja vista que o fornecedor não tem transmitido com clareza ao varejista as estratégias, objetivos e necessidades da sua empresa e justificado os motivos das decisões relacionadas à categoria, principalmente ao que tange as alterações solicitadas, acarretando problemas em outra variável, a confiança. Visando minimizar tais problemas, o Fornecedor A compromete-se a transmitir com mais clareza as decisões relacionadas à categoria, justificando-as com base em informações de mercado e das fornecidas pelo seu parceiro, minimizando possíveis dúvidas quanto à idoneidade do trabalho realizado.

Por possuírem a variável comprometimento em comum e devido as justificativas do Fornecedor A serem relacionadas, as afirmativas 6, 7 e 8 serão analisadas conjuntamente. Ao ser questionado quanto sua resposta para a afirmativa 6 – “o profissional que tenho contato possui autonomia para tomada de decisões, resolvendo meus problemas rapidamente”, o Fornecedor A diz que diferente de sua empresa, que o lhe dá a autonomia necessária para resolução de problemas, o processo decisório de seu parceiro é burocrático, havendo a necessidade de muitos envolvidos na tomada de decisões. Complementa que o varejo geralmente não costuma ser proativo na resolução de problemas ou em sugerir possíveis inovações, o que esclarece o motivo das respostas “discordo” nas questões 7 – “oferece soluções inovadoras e melhorias nas iniciativas de *supply chain*” e 8 – “oferece soluções inovadoras e melhorias nos processos de desenvolvimento de categorias”.

De acordo com o Varejo A, o processo decisório dentro da empresa no que tange o Gerenciamento por Categorias depende da decisão conjunta do gerente de categorias e os responsáveis das áreas correlacionadas ao GC: comercial, responsável pela aquisição do sortimento da rede; logística, que viabiliza a entrega dos produtos para as lojas e *trade marketing*, responsável pela disposição da comunicação e dos produtos dentro das lojas.

Quanto ao oferecimento de soluções inovadoras e melhorias em *supply chain* e no desenvolvimento de categorias, o varejista acredita que pelo fato do fabricante está mais apto a sugerir tais melhorias e inovações por possuir contatos com empresas de diferentes realidades, localidades e dimensões e acesso a relatórios sofisticados contendo informações específicas e de mercado a respeito da categoria. Acrescenta que embora saiba da importância da análise criteriosa da categoria, muitas vezes atividades com cunho mais estratégico e analítico ficam em segundo plano em detrimento da necessidade de adaptação contínua para

resolução de problemas corriqueiros na rede. Relata que a dinâmica do varejo supermercadista é inconstante e devido o amplo sortimento da rede e o grande número de lojas “é complicado ter um único foco”.

Baseado nas afirmações do Fornecedor A e do Varejo A, nota-se o fornecedor mais comprometido que o varejista a respeito da tomada de decisões e no oferecimento de sugestões de melhorias e inovações. Em relação à tomada de decisões, o Fornecedor A sugere e reforça as reuniões sejam planejadas previamente para que seja possível a decisão conjunta da necessidade ou não da presença de responsáveis de outras áreas das respectivas empresas durante as reuniões, facilitando desta maneira o processo decisório. Quanto ao oferecimento de sugestões de melhoria e inovações, o Fornecedor A sugere que o varejo procure acompanhar as novidades existentes no mercado além das informações transmitidas por eles para que a troca seja enriquecedora para ambos. O Fornecedor A complementa dizendo que “independente da rotina atribulada que nosso parceiro tenha, certamente dentro da correria do dia-a-dia alguma idéia interessante já deve ter surgido e passou despercebida. É nos momentos de necessidade que as melhores idéias surgem.”

O Quadro 18 resume os problemas levantados, as variáveis analisadas e as sugestões de melhoria para as afirmativas com respostas “discordo” do módulo “Profissionais do parceiro com quem tenho contato”.

Quadro 18 – Resumo da análise de desempenho do módulo “Profissionais do parceiro com quem tenho contato”

Afirmativas	Problemas levantados	Variável analisada/ a ser melhorada	Sugestões de melhoria
3 - A comunicação com o varejista é efetiva (atende ao objetivo principal).	- Dispersão sobre o tema principal da reunião;	Comunicação	- Definição prévia e conjunta da pauta de cada reunião e, - Comprometerem-se ao cumprimento da pauta, não abordando temas não definidos com antecedência.
4 - O varejista respeita meu tempo, tornando minhas visitas produtivas.	- Dispersão sobre o tema principal da visita;	Cooperação	- Definição prévia e conjunta da pauta da visita e, - Comprometerem-se ao cumprimento da pauta, não abordando temas não definidos com antecedência.

5 - O varejista entende e responde adequadamente às estratégias, objetivos e necessidades específicas da nossa empresa.	- Não atendimento das solicitações do fornecedor;	Comunicação	- Transmissão clara das decisões relacionadas à categoria, justificando-as com base em informações de mercado e das fornecidas pelo seu parceiro, minimizando possíveis dúvidas quanto à idoneidade do trabalho realizado.
6 - O profissional que tenho contato possui autonomia para tomada de decisões, resolvendo meus problemas rapidamente.	- O processo decisório do parceiro é burocrático, havendo a necessidade de muitos envolvidos na tomada de decisões.	Comprometimento	- Reuniões planejadas previamente para que seja possível a decisão conjunta da necessidade ou não da presença de responsáveis de outras áreas das respectivas empresas durante as reuniões, agilizando o processo decisório.
7 - Oferece soluções inovadoras e melhorias nas iniciativas de supply chain.	- O varejo não costuma ser proativo na resolução de problemas ou em sugerir possíveis inovações.	Comprometimento	- Procurar acompanhar as novidades existentes no mercado além das informações transmitidas pelo fornecedor.
8 - Oferece soluções inovadoras e melhorias nos processos de desenvolvimento de categorias.	- O varejo não costuma ser proativo na resolução de problemas ou em sugerir possíveis inovações.	Comprometimento	- Procurar acompanhar as novidades existentes no mercado além das informações transmitidas pelo fornecedor.

4.2.3.2 Análise do desempenho do módulo “Gerenciamento por Categorias”

O Quadro 19 contém as respostas relacionadas ao desempenho das empresas participantes do estudo no módulo “Gerenciamento por Categorias”.

Quadro 19 – Respostas detalhadas do módulo “Gerenciamento por Categorias”

Afirmativas Respondente	1- Trabalha conosco para desenvolver planos de categorias que nos ajudam a aumentar o faturamento e lucro.	2- Demonstra uma visão abrangente e objetiva das categorias.	3- Traz o conhecimento do consumidor e do comprador (shopper) necessários para o planejamento e previsões.	4- Gerencia seu sortimento e variedade da linha de produtos da nossa categoria de maneira efetiva, ou seja, racionaliza os SKU's.
Fornecedor A	concordo	não concordo nem discordo	discordo	discordo
Fornecedor B	concordo	concordo plenamente	concordo	concordo
Varejo sobre Fornecedor A	concordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	concordo
Varejo sobre Fornecedor B	concordo	concordo	concordo	concordo

Conforme quadro anterior, as respostas do Fornecedor A foram as responsáveis pela avaliação abaixo da média do Varejo A. Ao justificar o motivo da resposta “discordo” na afirmativa 3 – “traz o conhecimento do consumidor e do comprador (*shopper*) necessários para o planejamento e previsões”, o Fornecedor A comenta que o varejista transmite informações sobre seus consumidores e *shoppers*, porém, apenas dados numéricos de vendas da categoria e perfil de compradores da loja, não fornecendo informações específicas sobre o *shopper* da categoria café (sexo, idade, classe social) e principalmente informações comportamentais como, por exemplo, hábitos e frequência de compra, essenciais no processo de desenho da árvore de decisão.

Para o varejista, este tipo de informação não está disponível de maneira estruturada, sendo os profissionais que interagem diretamente com o consumidor, os de “chão de loja”, é que conhecem melhor quem é o consumidor que adquire a categoria. Para o respondente do Varejo A, é necessário que sejam realizadas pesquisas mais aprofundadas sobre seus consumidores não apenas para as categorias gerenciadas, mas também para os demais produtos, tornando possível a obtenção de informações confiáveis e relevantes para a elaboração de estratégias benéficas para a empresa e para o consumidor.

Para o Fornecedor A, existe a necessidade de maior colaboração do Varejo A no fornecimento de informações essenciais para a realização satisfatória do GC. “Se eu não conheço quem compra minha categoria, como posso fazer sugestões adequadas para o varejo atender este cliente?”, afirma o Fornecedor A.

Como sugestões para melhoria do acesso às informações dos clientes, o Fornecedor A sugere ao Varejo A a implantação de cartões fidelidade para os clientes da rede, onde as informações das compras realizadas e do perfil do consumidor fiquem disponíveis e acessíveis. Outra sugestão é a realização de entrevistas rápidas com os consumidores e/ou funcionários da loja, tornando possível a obtenção de informações relevantes sobre o consumidor da rede. Recomenda também que estas informações sejam compiladas e organizadas, tornando ágil a acessibilidade a elas.

Em relação à afirmativa 4 – “gerencia seu sortimento e variedade da linha de produtos da nossa categoria de maneira efetiva, ou seja, racionaliza os SKU’s”, o Fornecedor A respondeu “discordo” em virtude da resistência do Varejo A em cumprir as sugestões feitas por ele com

base informações da sua empresa e as fornecidas pelo Varejo A. Para o Fornecedor A: “gerenciamos a categoria com base nos dados que nos passam. Todas as sugestões feitas são racionais e buscam o crescimento da categoria inteira, sem beneficiar ninguém especificamente.” Complementa dizendo que em virtude dos benefícios obtidos por sua empresa após a implantação do GC e pelo fato de o capitão da categoria possuir maior acesso às informações em detrimento dos demais fornecedores, acredita que o varejista desconfie das análises realizadas.

Ao ser questionado sobre suposta desconfiança em seu parceiro, assim como mencionado na afirmativa 5 do módulo anterior (“o varejista entende e responde adequadamente às estratégias, objetivos e necessidades específicas da nossa empresa” do módulo “Profissionais do parceiro com quem tenho contato”), o Varejo A reforça que prefere gerenciar o sortimento da categoria utilizando informações e sugestões do capitão, porém fazendo ajustes que julga necessários para minimizar possíveis atitudes oportunistas do fornecedor.

Pelo exposto por ambos os parceiros, nota-se que a variável confiança está comprometida no que tange ao gerenciamento do sortimento da categoria. As sugestões feitas pelo Fornecedor A para minimizar a atitude de desconfiança do varejista são as mesmas sugeridas na questão 5 do primeiro módulo analisado: compromete-se a transmitir claramente as decisões relacionadas à categoria, justificando-as com o uso das informações de mercado e das fornecidas pelo seu parceiro.

O Quadro 20 apresenta o resumo dos problemas levantados, as respectivas variáveis analisadas em cada afirmativa e as sugestões de melhoria dadas pelo Fornecedor A para o Varejo A.

Quadro 20 – Resumo da análise de desempenho do módulo “Gerenciamento por Categorias”

Afirmativas	Problemas levantados	Variável analisada/ a ser melhorada	Sugestões de melhoria
<p>3- Traz o conhecimento do consumidor e do comprador (shopper) necessários para o planejamento e previsões.</p>	<p>- O Varejo A transmite informações apenas numéricas de vendas da categoria, não fornecendo nenhuma informação específica sobre o <i>shopper</i> da categoria e seu comportamento de compra.</p>	<p>Confiança</p>	<p>- Implantação de cartões fidelidade para os clientes da rede;</p> <p>- Realização de entrevistas com os consumidores e/ou funcionários da loja para obtenção de informações sobre o consumidor da rede e,</p> <p>- Transmitir claramente as decisões relacionadas à categoria, justificando-as com o uso das informações de mercado e das fornecidas pelo seu parceiro.</p>
<p>4- Gerencia seu sortimento e variedade da linha de produtos da nossa categoria de maneira efetiva, ou seja, racionaliza os SKU's.</p>	<p>- Resistência do Varejo A em cumprir as sugestões feitas pelo Fornecedor A.</p>	<p>Confiança</p>	<p>- Transmitir claramente as decisões relacionadas à categoria, justificando-as com o uso das informações de mercado e das fornecidas pelo seu parceiro.</p>

4.2.3.3 Análise de desempenho do módulo “Trade Marketing/Práticas Promocionais”

Nesta etapa serão analisadas as respostas desfavoráveis no módulo de “Trade Marketing/Práticas Promocionais”. As respostas totais detalhadas deste módulo podem ser vistas no Quadro 21.

Quadro 21 – Respostas detalhadas do módulo “Trade Marketing/Práticas Promocionais” do varejo A de acordo com fornecedor A

Afirmativas Respondente	1- Customiza seus programas de acordo com nossas estratégias.	2 - Desenvolve programas especiais que nos diferencia de nossos concorrentes.	3 - O nível de recursos promocionais nos ajudam a atingir os objetivos planejados.	4 - O nível de incentivos financeiros oferecido nos ajudam a atingir os objetivos planejados.	5 - Suas previsões das promoções são confiáveis.	6 - Realiza análises pré e pós eventos promocionais.	7 - Sua promoções acontecem em prazos adequados.	8 - Apoia nosso marketing do consumidor/ iniciativas de co-marketing (ex: programas étnicos, programa de frequência do <i>shopper, flyer</i> , etc.).	9 - Promove iniciativas criativas e de impacto para nossos shoppers (ex: promoções cruzadas de categorias na loja, <i>merchandising</i> externo).	10 - Nos auxilia no nível de loja (ex: reposição dos itens fora do local adequado, colocação e manutenção do produto no correto lugar de gôndola).
Fornecedor A	discordo	discordo	discordo	discordo	não concordo nem discordo	concordo plenamente	discordo	discordo	concordo	concordo
Fornecedor B	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo
Varejo sobre Fornecedor A	concordo	concordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	concordo
Varejo sobre Fornecedor B	não concordo nem discordo	concordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	concordo

Neste módulo, a dentre as seis afirmativas com resposta “discordo”, quatro referem-se à mesma variável: investimento específico, sendo elas a afirmativa 1 – “customiza seus programas de acordo com nossas estratégias”; afirmativa 2 – “desenvolve programas especiais que nos diferencia de nossos concorrentes”; afirmativa 3 – “o nível de recursos promocionais nos ajudam a atingir os objetivos planejados” e afirmativa 4 – “o nível de incentivos financeiro oferecido nos ajudam a atingir os objetivos planejados”.

De acordo com o Fornecedor A, o Varejo A normalmente possui restrição no que tange ao investimento financeiro, pois alega não dispor de verbas para gastos específicos por trabalharem com margens muito reduzidas. Deste modo, caso seja necessário capital para alguma ação mais customizada e diferenciada, espera que este investimento seja do fornecedor:

“Traçamos planos promocionais interessantes para impulsionar a categoria. O problema é que o investimento para que o projeto saia do papel é todo nosso. Precisamos disponibilizar o material de comunicação, a mão-de-obra, tudo que está relacionado com o programa ou ação específica que costumamos fazer para determinado período como dia das mães ou outras datas, por exemplo. Pouco se tem em troca do varejista o que não acho justo, pois ambos se beneficiam destas ações. Os gastos deveriam ser compartilhados.”

O Varejo A relata que gostaria de dispor de mais verba para investimento em ações promocionais ou customização da categoria. Para ele o maior impedimento para estes investimentos é a verba escassa que dispõe, pois “trabalhamos com a margem muito reduzida, sobrando pouco dinheiro para ações específicas. Temos que utilizar a pouca verba disponível para as ações de maneira racional.” Além disso, complementa:

A indústria, de modo geral, trabalha com maiores margens que nós varejistas. É natural que eles disponham de mais dinheiro para investir no PDV (ponto de venda) do que a gente. Investimos no nosso ponto de venda também, mas de maneira mais modesta e genérica. O maior problema em investir especificamente em um fornecedor é que assim vamos beneficiar apenas ele, o que não é justo. Entre beneficiar um único fornecedor específico e a categoria como um todo, preferimos a segunda opção.

Deste modo, com base nas informações coletadas do Fornecedor A e do Varejo A, nota-se que há controvérsias entre as opiniões dos parceiros quanto à variável investimento específico: enquanto o fornecedor investe para o desenvolvimento da categoria no ponto de venda e gostaria que houvesse o compartilhamento de gastos, o varejista acredita que por dispor de mais verba, cabe ao fornecedor a maior parte do investimento no ponto de venda,

além de preferir utilizar o dinheiro disponível para práticas promocionais de maneira mais genérica dentro da loja.

Buscando melhorar esta variável – investimento específico, o Fornecedor A sugere que o Varejo A reserve parte da verba disponível para *trade marketing* e práticas promocionais proporcionalmente de acordo com a relevância da categoria no faturamento da rede, ou seja, “se a categoria representa 10% do faturamento da empresa, que seja reservado 10% dos gastos voltados para o *trade* naquela categoria”. O Varejo A disse ser interessante a proposta do Fornecedor A, porém, acredita que o investimento em promoções deve ser priorizado nas categorias onde as vendas estão aquém do esperado.

Na afirmativa 7 – “suas promoções acontecem em prazos adequados”, o Fornecedor A se queixa que as promoções realizadas pelo Varejo A costumam serem mais longas do que o necessário, o que prejudica o abastecimento da rede pelo fornecedor e são prejudiciais ao faturamento de ambos:

“Os produtos em promoção pelo preço baixo saem mais rapidamente, o que necessita esforço extra de nossa parte para reabastecer a rede. Mas o maior problema disso tudo é em relação ao faturamento nosso e do varejista que cai. No nosso caso a queda do faturamento é porque o Varejo A tenta renegociar as condições especiais de preço e pagamento com a gente. Não sabemos ao certo se o varejista de fato solicita estas renegociações exclusivamente nos períodos promocionais e também se repassam este desconto ao consumidor final. As iniciativas promocionais de nossa parte geralmente são pontuais: lançamento de novos produtos ou períodos festivos.”

De acordo com o Varejo A, suas promoções são bem planejadas e possuem objetivos bem definidos. A promoção cuja realização acontece fora de períodos convencionais tem como objetivos principais: atrair clientes para a loja gerando tráfego e aumentando as vendas inclusive de outras categorias ou diminuir os níveis de estoque.

Deste modo, analisando as respostas do Varejo A e Fornecedor A com base na variável analisada na afirmativa 7, a confiança, nota-se que é necessário que as razões e a duração das promoções estejam claras para ambos, principalmente no caso de promoções realizadas pelo varejista, minimizando a desconfiança do fornecedor em relação à necessidade real de reaver os preços e condições de pagamento. O Fornecedor A sugere que o Varejo A os comunique qual é o objetivo e a duração da promoção para que possam programar sua produção e logística de abastecimento, bem como para que seja possível alinhar os demais fornecedores

da categoria sobre estas promoções visando minimizar os níveis de ruptura naquele período e consequentemente, a insatisfação dos consumidores.

A afirmativa 8 – “apoia nosso marketing do consumidor/iniciativas co-marketing (ex: programas étnicos, programa de frequência do shopper, flyer, etc.)” recebeu do Fornecedor A a resposta “discordo” porque “faltam iniciativas focadas e específicas para o consumidor da rede”. De acordo com o fornecedor, *flyers* e outras abordagens feitas pelo varejista têm como objetivo principal comunicar promoções e lançamentos de produtos basicamente, diferente do Fornecedor A que diz buscar desenvolver e aprofundar o relacionamento com os consumidores: “costumamos fazer campanhas ou iniciativas que nos aproximem do consumidor final. Porém, nem todas são apoiadas pelo nosso parceiro.”

O Varejo A justifica que por não possuir informações estruturadas sobre os consumidores que frequentam sua rede, não se sentem seguros em elaborar programas específicos, com receio de não obter o retorno esperado no investimento: “sabemos que é essencial trabalhar o marketing de relacionamento com nossos clientes, porém ainda não estamos preparados para fazê-lo da melhor maneira”. Foi solicitado que explicasse a razão pela qual o varejista se considera não preparado para implantação de iniciativas de marketing de relacionamento, sendo a resposta:

“Para se acompanhar e ter informações precisas dos nossos clientes é necessário investir em tecnologia, sem ela qualquer iniciativa com esse objetivo é inviável. Embora não sejamos uma rede pequena em relação a faturamento, ainda não temos condições financeiras de bancar a compra de softwares ou pagar empresas para executarem esse serviço para a gente. No momento a empresa possui outras prioridades, entre elas a expansão do número de lojas, portanto, os gastos estão direcionados para outras frentes.”

Além disso, o varejista prefere que as iniciativas geradas com o objetivo de aprofundar o conhecimento do *shopper* sejam realizadas de maneira genérica, sem especificar privilegiar um fornecedor ou categoria especificamente.

Desta maneira, ao se analisar as respostas do Varejo A e Fornecedor A sob a variável analisada na afirmativa 8 deste módulo, a cooperação, nota-se que é necessário que o Varejo A participe e apóie as iniciativas de co-marketing do Fornecedor A para que ambos se beneficiem do maior contato com os consumidores. É fundamental também que o Fornecedor A elabore estas iniciativas de maneira imparcial, garantindo que os resultados visem à

compreensão dos consumidores da categoria como um todo e não os de sua marca especificamente. Para isso, o Fornecedor A se comprometeu a comunicar previamente as iniciativas ao Varejo A, explicando com clareza os principais objetivos propostos, reforçando a imparcialidade das sugestões propostas.

O Quadro 22 apresenta o resumo da análise de desempenho do módulo “*Trade Marketing/Práticas Promocionais*.”

Quadro 22 – Resumo da análise de desempenho do módulo “*Trade Marketing/Práticas Promocionais*”

Afirmativas	Problemas levantados	Variável analisada/ a ser melhorada	Sugestões de melhoria
1 - Customiza seus programas de acordo com nossas estratégias.	- O Varejo A restringe os investimentos financeiros, justificando escassez de verba decorrente da baixa lucratividade do setor que atua com margens reduzidas.	Investimento específico	- Reservar parte da verba disponível <i>para trade marketing</i> e práticas promocionais proporcionalmente à relevância da categoria no faturamento da rede.
2 - Desenvolve programas especiais que nos diferencia de nossos concorrentes.	- O Varejo A restringe os investimentos financeiros, justificando escassez de verba decorrente da baixa lucratividade do setor que atua com margens reduzidas.	Investimento específico	- Reservar parte da verba disponível <i>para trade marketing</i> e práticas promocionais proporcionalmente à relevância da categoria no faturamento da rede.
3 - O nível de recursos promocionais nos ajudam a atingir os objetivos planejados.	- O Varejo A restringe os investimentos financeiros, justificando escassez de verba decorrente da baixa lucratividade do setor que atua com margens reduzidas.	Investimento específico	- Reservar parte da verba disponível <i>para trade marketing</i> e práticas promocionais proporcionalmente à relevância da categoria no faturamento da rede.
4 - O nível de incentivos financeiros oferecido nos ajudam a atingir os objetivos planejados.	- O Varejo A restringe os investimentos financeiros, justificando escassez de verba decorrente da baixa lucratividade do setor que atua com margens reduzidas.	Investimento específico	- Reservar parte da verba disponível <i>para trade marketing</i> e práticas promocionais proporcionalmente à relevância da categoria no faturamento da rede.
7 - Suas promoções acontecem em prazos adequados.	- As promoções realizadas pelo Varejo A têm duração acima do necessário, prejudicando o abastecimento da rede pelo fornecedor e o faturamento de ambos.	Confiança	- Comunicar o objetivo e duração prevista da promoção com antecedência.

8 - Apóia nosso marketing do consumidor/ iniciativas de co-marketing (ex: programas étnicos, programa de frequência do shopper, flyer, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Faltam iniciativas do Varejo A focadas e específicas para os consumidores da rede, buscando também desenvolver e aprofundar o relacionamento com o consumidor e, - Receio do Varejo A em privilegiar a marca do Fornecedor A em detrimento dos demais fornecedores. 	Cooperação	<ul style="list-style-type: none"> - Participação do Varejo A na elaboração das iniciativas de co-marketing, reforçando a imparcialidade destas iniciativas, - Comunicar claramente ao Varejo A as iniciativas de co-marketing e seus principais objetivos.
---	--	------------	---

4.2.3.4 Análise de desempenho do módulo “Atendimento e suporte ao cliente”

O último módulo analisado é o “Atendimento e suporte ao cliente”. Todas as respostas das empresas pesquisadas podem ser vistas no Quadro 23.

Quadro 23 – Respostas detalhadas do módulo “Atendimento e Suporte ao Cliente”

Afirmativas Respondente	1 - Oferece um sistema de comunicação proativa e ágil sobre situação/ajustes/mudanças do pedido.	2 - Tem um serviço de atendimento ao cliente fácil de contatar e que resolve meus problemas de modo acessível, ágil e sem complicações.	3 - Em caso de devoluções, tem processos de auditoria justos e eficientes para resolvê-las.
Fornecedor A	discordo	discordo	não concordo nem discordo
Fornecedor B	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo
Varejo sobre Fornecedor A	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo
Varejo sobre Fornecedor B	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo	não concordo nem discordo

Das três afirmativas do módulo “Atendimento e Suporte ao Cliente”, duas foram “discordo”, o que justifica o desempenho abaixo da média do Varejo A de acordo com o Fornecedor A.

As afirmativas 1 e 2 – “oferece um sistema de comunicação proativa e ágil sobre situação/ajustes/mudanças do pedido” e “tem um serviço de atendimento ao cliente fácil de contatar e que resolve meus problemas de modo acessível, ágil e sem complicações”,

respectivamente, serão analisadas em conjunto por estarem sob a variável comunicação e pela correlação entre ambas nas justificativas de resposta dadas pelo fornecedor.

Para o Fornecedor A, o contato com a empresa é fácil e acessível, porém, dependendo da situação e da complexidade do problema, a burocracia e o grande número de envolvidos no processo de decisão são o maior complicador no que diz respeito ao atendimento e suporte à sua empresa:

“Já aconteceu de várias vezes precisamos ajustar de última hora algum pedido do varejista e não conseguimos fazer isso por causa da demora na resposta dele. Quando a alteração é para atender uma demanda urgente do varejista, somos atendidos prontamente. Porém, se é um ajuste que precisamos fazer para evitarmos problemas no recebimento, o processo é demorado. Até que é fácil o contato com a empresa, o problema maior é que grande parte dos envolvidos não tem autonomia para tomar decisões rápidas como necessitamos. Aí ficamos com o problema sem resolver.”

O Varejo A diz que em algumas situações emergenciais, onde não há produto para venda e a demanda é alta (bacalhau no período de Páscoa, por exemplo), os pedidos são aceitos não seguindo o protocolo de recebimento, que estabelece a conferência rigorosa da nota fiscal e sua entrada no sistema da empresa. Quanto aos demais problemas, o Varejo A afirma que é necessária a decisão conjunta com responsáveis de outros departamentos dependendo da natureza do problema.

Como exemplo da necessidade de decisão conjunta, o Varejo A mencionou a alteração de informações cadastrais de um produto. Para que a modificação seja efetuada, várias pessoas de áreas distintas estão envolvidas: gerente comercial ou responsável pela categoria onde o produto está inserido; área de cadastramento de produtos e área de tecnologia da informação (TI). Inicialmente, é necessária a autorização do responsável pela categoria ou do gerente comercial para a alteração das informações. Posteriormente alguém da área de cadastramento faz as modificações necessárias e informa a área de TI da necessidade de atualização das informações do sistema, para que não haja divergência entre os dados cadastrais e os da frente de caixa. O Varejo A reforça que têm trabalhado para minimizar o tempo necessário nestas etapas do processo, evitando desgaste com seus fornecedores e perda de vendas por problemas na frente de caixa por divergência de informações.

Nota-se que dependendo da natureza da decisão a ser tomada, o Fornecedor A têm seu atendimento comprometido, mesmo contando com a colaboração do Varejo A, uma vez que diversas etapas são necessárias para a efetivação do atendimento à solicitação do parceiro.

Como sugestão para minimizar possíveis morosidades, o Fornecedor A sugere que os processos decisórios sejam explicados de maneira clara e que ambos invistam na convergência de seus sistemas de informação, onde as alterações realizadas sejam feitas em tempo real, sendo o parceiro comunicado das alterações quer serão realizadas com base em decisões conjuntas.

O Quadro 24 apresenta o resumo dos problemas levantados, variáveis estudadas e sugestões de melhoria do Fornecedor A em relação ao Varejo A no módulo “Atendimento e suporte ao cliente”.

Quadro 24 – Resumo da análise de desempenho do módulo “Atendimento e Suporte ao Cliente”

Afirmativas	Problemas levantados	Variável analisada/a ser melhorada	Sugestões de melhoria
1 - Oferece um sistema de comunicação proativa e ágil sobre situação/ajustes/mudanças do pedido.	- Burocracia e morosidade no processo decisório.	Comunicação	- Processos decisórios claros e comunicados e, - Sistemas integrados de informação.
2 - Tem um serviço de atendimento ao cliente fácil de contatar e que resolve meus problemas de modo acessível, ágil e sem complicações.	- Burocracia e morosidade no processo decisório.	Comunicação	- Processos decisórios claros e comunicados e, - Sistemas integrados de informação.

4.2.4 Análise de satisfação

O Quadro 25 mostra a avaliação total de satisfação das empresas por módulo e por fornecedor separadamente e a média das respostas de ambos os fornecedores em relação ao varejo. O mesmo foi feito para o varejo: níveis de satisfação do varejo em relação a cada fornecedor, seguido da média de respostas para os fornecedores A e B.

Quadro 25 - Avaliação de satisfação das empresas por módulo

MÓDULO	Fornecedor A+B sobre Varejo A	Fornecedor A sobre Varejo A	Fornecedor B sobre Varejo B	Varejo A sobre Fornecedor A+B	Varejo A sobre Fornecedor A	Varejo A sobre Fornecedor B
Relacionamento de Negócios e Suporte	Entre 3 e 4	3	4	Entre 3 e 4	3	4
Profissionais do parceiro com quem tenho contato	Entre 2 e 4	2	4	Entre 3 e 4	3	4
Gerenciamento por Categorias	Entre 2 e 4	2	4	Entre 3 e 4	3	4
Marketing do Consumidor	Entre 3 e 4	4	3	3	3	3
Trade Marketing /Práticas Promocionais	Entre 2 e 4	2	4	3	3	3
Gestão Logística e de Cadeia de Suprimento/Supply Chain	3	3	3	3	3	3
Atendimento e Suporte ao Cliente	Entre 2 e 3	2	3	3	3	3

Ao analisarmos a tabela anterior, notamos que os módulos e empresa cuja avaliação possui resultados abaixo da média de satisfação coincidem com os mesmos relacionados à análise de desempenho, ou seja, existe relação entre o baixo desempenho e a baixa satisfação do parceiro. Ao ser questionado a respeito dos motivos para a baixa satisfação nos respectivos módulos, o Fornecedor A relata que o desempenho aquém do esperado, frustra suas expectativas, resultando em satisfação baixa. Complementa que caso sejam tomadas ações corretivas ou que as melhorias sugeridas em relação aos tópicos problemáticos levantados anteriormente sejam acatadas, sua satisfação aumentará consideravelmente. Deste modo, o maior detalhamento das questões e discussão sobre os motivos da baixa satisfação não serão abordados novamente.

Quanto à média geral do módulo “Atendimento e Suporte ao Cliente”, seu resultado de satisfação foi abaixo da média em decorrência do baixo resultado geral do Fornecedor A, que provocou a queda do valor final do índice de satisfação.

5 CONCLUSÕES

A economia moderna caracterizada por seu dinamismo e alta concorrência fez com que as empresas buscassem alternativas que proporcionassem benefícios e diferenciais como modo de assegurar sua permanência no mercado. Além disso, os hábitos dos consumidores também têm sido alterados por esta dinamicidade, sendo que no momento da decisão passaram a ser considerados outros fatores como conveniência, preço, funcionalidade, qualidade, entre outros pontos (GERWIN, 1993).

Com isso, ferramentas como o Gerenciamento por Categorias têm ganhado importância entre empresas de diferentes segmentos devido aos benefícios e diferenciais alcançados por sua utilização, cujas bases são a gestão eficiente do sortimento e o foco no cliente, que possibilitam o oferecimento de produtos adequados ao perfil, hábitos e necessidades dos consumidores.

Para sua execução, fornecedores e varejo devem trabalhar conjuntamente para que o GC obtenha resultados satisfatórios. Analisar este relacionamento colaborativo é fundamental para a compreensão do sucesso ou fracasso de seu uso. O relacionamento entre fornecedores e varejo representa apenas uma das muitas dimensões necessárias para a compreensão dos motivos pelos quais o Gerenciamento por Categorias no Brasil não têm se desenvolvido na mesma velocidade e proporção que em outros países do mundo.

A situação-problema desta dissertação surgiu da observação das divergências entre opiniões de varejistas e fabricantes quanto ao uso da ferramenta e do escopo de trabalho de cada um dos envolvidos na parceria durante algumas reuniões do comitê de GC do ECR Brasil e pelo contato com outros profissionais de empresas parceiras do PROVAR com conhecimento em GC. Tanto fornecedores quanto varejistas relatam objetivos comuns, todavia, na prática existem entraves para o desenvolvimento satisfatório da ferramenta. Deste modo, propôs-se a análise do relacionamento de parceria entre fornecedor e varejista, base essencial para a implantação do GC.

Inicialmente, as empresas participantes do estudo foram analisadas quanto ao tempo de parceria e tipo de vínculo, haja vista as diferenças existentes entre cada uma das parcerias.

O Fornecedor A e Varejo A são parceiros há 4 anos e possuem contrato regulando a relação, porém com grau parcial de formalização havendo certo grau de informalidade e maior relacionamento social entre os colaboradores das empresas parceiras. Diferente da relação anterior, o Fornecedor B e o Varejo A são parceiros a oito meses e possuem formalização com base em um instrumento legal onde os direitos e acordos de propriedade são claramente definidos e o relacionamento social é pequeno.

Skjoett-Larsen *et al.* (2003) defende a utilização de contratos formais como elementos relevantes no processo de colaboração. Para Brusseau (1993), um ambiente em que as empresas buscam cumprir os acordos firmados, as incertezas são reduzidas favorecendo novas transações. Logo a incerteza promove o aumento nos custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

Ao se analisar os relacionamentos entre empresas estudadas, os níveis de desempenho e de satisfação foram abaixo da média entre Fornecedor A e Varejo A, cujo modelo de formalização é mais flexível e com maior relacionamento interpessoal, corroborando as afirmativas dos autores mencionados anteriormente, uma vez que os custos de transação em relações menos formais e mais flexíveis incluem as consequências negativas deste relacionamento e os custos incorridos na tentativa de melhorá-los.

Ainda em relação ao tempo de parceria entre as empresas, as respostas gerais do Fornecedor A em relação ao Varejo A e do varejista para este fornecedor, são em média menores quando comparadas às respostas dadas pelo Fornecedor B e Varejo A, demonstrando que a variável tempo afetou negativamente a parceria, uma vez que quanto maior o tempo de relacionamento, maiores são as divergências existentes entre os parceiros, mostrando a necessidade de constante alinhamento entre os pares para que se evite o baixo desempenho e a insatisfação de uma ou ambas das partes envolvidas.

Quanto aos objetivos detalhados do estudo - revisão bibliográfica sobre o tema; identificar as opiniões dos varejistas sobre seus fornecedores e vice-versa em variáveis relacionadas ao GC; apresentar os principais pontos de divergência entre as opiniões de varejistas e fornecedores e, identificar e caracterizar os aspectos do relacionamento entre os fornecedores e o varejista que

prejudicam e os que favorecem o processo de Gerenciamento por Categorias, pode-se dizer que foram atendidos satisfatoriamente.

O primeiro objetivo – revisão bibliográfica sobre o tema - foi realizado no segundo capítulo, que abordou temas relevantes e fundamentais para o desenvolvimento.

O segundo objetivo – identificar as opiniões dos varejistas sobre seus fornecedores e vice-versa em variáveis relacionadas ao GC foi alcançado nas etapas de análise de desempenho e a análise de satisfação

As opiniões do varejista e dos fornecedores foram solicitadas nas perguntas cujas respostas estavam com desempenho e satisfação abaixo do esperado, com o intuito de compreender os motivos da resposta. Tanto em relação ao desempenho quanto à satisfação, as respostas aquém do desejado foram dadas pelo Fornecedor A em relação ao Varejo A. O Fornecedor A foi questionado sobre os motivos de cada resposta e as respectivas sugestões de melhoria para cada uma das doze respostas aquém em desempenho e satisfação. Em seguida, as opiniões do fornecedor e suas respectivas sugestões de melhorias foram passadas ao Varejo A que por sua vez, apresentou suas opiniões acerca das expressas pelo Fornecedor A.

Com exceção da variável investimento específico, as opiniões do Fornecedor A e Varejo A foram convergentes e o varejo mostrou-se bastante flexível e aberto a aderir as sugestões do Fornecedor A, mostrando interesse na melhoria do relacionamento colaborativo.

O terceiro e o quarto objetivo – apresentar os principais pontos de divergência entre as opiniões de varejistas e fornecedores e identificar e caracterizar os aspectos do relacionamento entre os fornecedores e o varejista que prejudicam e os que favorecem o processo de Gerenciamento por Categorias, respectivamente, foram alcançados na etapa de análise do conceito de parceria, análise de desempenho e a análise de satisfação. Devido à correlação entre aspectos prejudiciais e pontos de divergência, ambos os objetivos serão tratados conjuntamente.

Quanto à definição de parceria, o Varejo A, Fornecedor A e o Fornecedor B possuem opiniões coincidentes nos tópicos relacionados a compartilhamento de informações; confiança no parceiro; objetivos, metas e ações conjuntas e transparência na comunicação e divergentes

em relação à renovação automática de projetos, investimento específico em recursos humanos e também em TI e a interdependência entre os parceiros. O alinhamento do conceito sobre parceria é fundamental, assim como o das expectativas em torno da parceria antes do início do processo colaborativo (LAMBERT & KNEMEYER, 2004).

Para Spekman *et al.* (1998), Whipple, Frankel e Anselmi (1999) e Stank *et al.* (2001), a colaboração está inserida em um ambiente de incerteza, sendo que desta maneira depende do grau de especificidade de ativos envolvidos na transação e requer investimento em Tecnologia da Informação (TI) e reengenharia dos processos-chave, mostrando que Fornecedor A, Fornecedor B e Varejo A precisam discutir entre si os pontos divergentes com o intuito de aprimorar o relacionamento.

Com base no levantamento das principais variáveis recorrentes nas questões dos módulos cujo desempenho e satisfação que estavam abaixo da média, notam-se que os principais problemas levantados pelo Fornecedor A em relação ao Varejo A são referentes a comunicação, investimento específico, comprometimento, confiança e cooperação, contradizendo o que estas empresas afirmam ser importante para uma boa relação de parceria.

No caso da variável “investimento específico” é interessante notar que as respostas do fornecedor normalmente são do tipo “discordo”, enquanto o varejista se mostra mais imparcial, respondendo “nem discordo, nem concordo”, uma vez que conforme visto anteriormente nos resultados, o varejista alega que investimentos específicos fiquem à encargo do fornecedor que possui maiores margens de lucro quando comparado ao varejo.

De acordo com as declarações do Fornecedor A, nota-se maior envolvimento e preocupação do fornecedor em desenvolver e consolidar o conceito de GC, corroborando com o estudo realizado pelo ECR Brasil em 2001, que revelou os diferentes níveis de evolução entre fornecedor e varejo, mostrando que o fornecedor está mais interessado em questionar, desenvolver e expandir o conceito, enquanto os varejistas são menos crentes aos benefícios e vantagens decorrentes do processo de Gerenciamento por Categorias, por temerem o uso das informações repassadas em benefício do próprio fornecedor em detrimento do benefício comum, gerando baixo comprometimento por parte das pessoas.

Outro ponto revelado pela pesquisa que coincide com as respostas dadas pelo Varejo A é a carência do setor varejista em relação à sua estrutura interna, a não definição clara de objetivos e sua visão distorcida em relação ao Gerenciamento por Categorias, principalmente pelo fato deste não enxergar os benefícios da ferramenta no médio e longo prazo, dando prioridade a medidas que resultem benefícios mais rapidamente.

Partung *et al.* (2004), relata que dentre os problemas nos processos de colaboração podemos citar a falta de estrutura organizacional, o relacionamento interpessoal restrito e baixo desempenho dos resultados do parceiro, reforçando as informações levantadas neste estudo. Deste modo, conclui-se que o relacionamento entre fornecedor e varejo no Gerenciamento por Categorias precisa ser mais bem desenvolvido, melhorando o processo de comunicação e estimulando o maior envolvimento principalmente dos varejistas, que se mostram com menor empenho no desenvolvimento do relacionamento e da ferramenta GC.

Embora existam divergências entre os parceiros, é importante salientar que as empresas participantes deste estudo se dizem satisfeitas quanto aos resultados obtidos com a implantação do Gerenciamento por Categorias, sendo que o varejista pretende ampliar o conceito para outras categorias da rede.

5.1 Limitações do estudo

É importante ressaltar que as considerações apresentadas neste estudo são específicas para informações e fatos relacionados às empresas estudadas. A metodologia utilizada no desenvolvimento desta dissertação, o estudo de caso, apresenta dentre suas limitações a impossibilidade de generalizações estatísticas. Todavia, o modelo teórico constituído com base neste estudo certamente poderá ser avaliado e considerado por outros pesquisadores com propósitos semelhantes e por se tratar de uma leitura especial sobre a realidade de uma empresa específica, é provável que resultados diferentes sejam alcançados mesmo sob a mesma estrutura.

Informações específicas sobre as categorias gerenciadas e tratadas neste estudo tais como representatividade das categorias no faturamento geral da empresa, distribuição do faturamento por fornecedor, pesquisas relacionadas à satisfação dos consumidores após a

implantação do GC, modelo de árvore de decisão e planogramas utilizados não foram disponibilizadas pelo varejista por se tratarem de informações estratégicas, o que dificultou o aprofundamento das discussões e correlações ao longo do trabalho.

5.2 Sugestões para novos estudos

Esta dissertação teve a pretensão de ampliar o conhecimento sobre o tema Gerenciamento por Categorias, estimulando estudos adicionais neste campo. A ampliação da abrangência geográfica, extensão do número e dos segmentos de atuação das empresas certamente contribuirão para o aumento do conhecimento sobre o tema, auxiliando empresas interessadas em implantar o GC de maneira satisfatória e assertiva.

Por meio da análise de resultados, foi verificado que a parceria cujos resultados estavam aquém da média era a mais longa e com maior flexibilidade contratual. Não foi objetivo do estudo analisar o grau de correlação entre estas variáveis tempo e formato contratual ou qual delas possuiu efeito mais negativo sobre o relacionamento. Deste modo, recomendam-se estudos quantitativos para a análise das variáveis, fazendo uso também de um maior número de empresas estudadas.

Ao longo da pesquisa, foi possível o contato com empresas de diversos segmentos e ramos de atuação, que levantaram questionamentos relevantes que podem servir de estudos futuros para aplicação de GC em outras categorias ou modelos de varejo.

De acordo como uma empresa de fabricante de produtos perecíveis, embora tenha sido estruturada uma área de GC ela “infelizmente acabou há aproximadamente um ano e meio, devido ao fraco resultado, principalmente pela dificuldade maior de se implantar um projeto de GC em perecíveis com grande mix”. Deste modo, o estudo de alternativas para o gerenciamento de categorias perecíveis é interessante, principalmente pela relevância deste tipo de produto no faturamento total dos varejistas.

Outra sugestão de estudo é analisar o comportamento do *shopper* profissional, ou seja, aquele que compra em redes atacadistas para revenda. De acordo com uma gerente de categoria entrevistada que trabalha em um atacarejo¹¹:

“Tenho contato com o fornecedor, mas não chegamos a verificar sortimento. É mais exposição mesmo. O que mais nos prejudica é a falta de conhecimento sobre o *shopper* "profissional". Ninguém o conhece, a indústria não sabe como ele se comporta e este é o segmento que mais cresce hoje no Brasil é o "atacarejo". O que tenho falado com meus potenciais parceiros na indústria é isso: quem conhecer este *shopper* aumenta o *market share* e seus resultados. Ofereço o piso de loja, a experiência de compra e ele deve investir na investigação. Até agora não obtive muito sucesso, as empresas não possuem equipe para dar suporte a este canal de venda. Vamos insistindo.”

¹¹ Entende-se por atacarejo o formato híbrido de atacado de auto-serviço e hipermercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. Superhiper: Ranking Abras. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, 1999 a 2009.

ALVAREZ, F.J.S.M. **Trademarketing – a conquista do consumidor no Ponto-de-venda**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, Vol. 54, pp. 42 – 58, 1990.

ANDRASKI, J. Nova tecnologia permite reduzir até 50 % as perdas no ponto de venda. Boletim ECR Brasil, publicado em 24/05/2002. Disponível em: <http://www.ecrbrasil.com.br/files/pub0146.pdf>. Acesso em: 05/02/2009.

ARNOLD, H. Multiples launch a full front assault. **SuperMarketing**, 22, November; 24-26, 1996.

AZEVEDO, P.F – **Integração Vertical e Barganha**. São Paulo: USP/FEA. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1996.

BALLOU, Ronald H.. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALTO, D. Recent Legal and Regulatory Developments in Slotting Allowances and Category Management. **Journal of Public Policy & Marketing**. Vol 21 (2), p. 289-294, 2002.

BATT, P.J. Building trust between growers and market agents. **Supply chain management: An international Journal**, Bradford, v. 8, n.1, p. 42-58, jan. 2003.

BATTBERG, R.C., FOX, E.J. **Category management: getting started, Guide 1**. Washington, DC: Research Department, Food Marketing Institute.

BENNET, P.D. **Dictionary of marketing terms**. 2a. ed., New York: MacMillan, 1993.

BENNETT, R. GABRIEL, H. Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/seaport relations. **Journal of business & industrial marketing**, Bradford, v. 16, n.6, p.424-439, 2001.

BERMAN, B. **Marketing Channels**. John Willey & Sons, 1996, 663 p.

BNDES. **Porte das empresas de acordo com receita operacional bruta anual.** Disponível em:

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html. Acesso em: 18/04/2010.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process.** New York: McGraw-Hill, 1996.

_____; CLOSS, David J; STANK, Theodore P. Ten Mega-Trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics. **Journal of Business Logistics**, volume 21, n. 2, p.1-16, 2000.

_____. **Logística empresarial – o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Logística Empresarial: processo de integração da cadeia de suprimento.**São Paulo: Atlas, 2001.

_____; COOPER, M.N.; CLOSS, D.J. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos.**São Paulo: Bookman, 2002.

BROSSEAU, E.– **Les Teories Des Contrasts: une revue, revue economie politique**, p.103, 1993.

BROCKMAN, Beverly K; MORGAN, Robert M. The Evolution of Managerial Innovations in Distribution: What prospects for ECR? **International Journal of Retail & Distribution Management**, volume 27, n. 10, p. 397-408, 1999. Proquest 06/06/02.

BUCKLIN, L. P. & Sengupta, S. Organizing Successful Co-Marketing Alliances. **Journal of Marketing**, v. 57, 1993, p. 32-46.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and changing organizational culture.** Reading, MA: Addison Wesley Longman, 1999. 160p.

CATEGORY MANAGEMENT REPORT. **The joint Industry Project on Efficient Consumer Response**, 1995.

CESPEDES, F. V. **Marketing integrado.** São Paulo: Futura, 1996.

CHEN, I.J.; PAULARAJ, A.; LADO, A.A. Strategic purchasing, supply management and firm performance.**Journal of operations management**. Atlanta, v. 22, n.5, p. 505-523, aug. 2004.

CHEIN, I. Uma introdução à amostragem. In: SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1974.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHOI, T.Y.; WU,Z.; ELLRAM, L.; KOKA, B.R. Supplier-Supplier relationships and their implications for buyer-supplier relationships, **IEEE Transaction on Engineering Management**. Vol. 49, number 2, may, pp.119- 129.

CHURCHILL, Gilbert. **Marketing research: methodological foundations**.2a ed. The Dryden Press. 1998.

COOPER, D.; SCHINDLER, F. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORÁ, J.M. **Prática do *Efficient Consumer Response* (ECR) em pequenos e médios supermercados: realidade ou fantasia?**2002. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CORBETT, C.J.; BLACKBURN, J.D.; WASSENHOVE, L.N.V. Case study partnerships to improve supply chains. **Sloan Management Review**. Vol. 40, n. 4, pp 71-82, 1999.

CORSTEN, Daniel. Implementing the New Logic of Consumer Value. In: CORSTEN, Daniel; JONES, Daniel. **ECR in the Third Millennium – Academic Perspectives on the future of the Consumer Goods Industry**. Brussels: ECR Europe Academic Partnership, 2000.

COUGHLAN, A.T.;*et al.* **Canais de Marketing e distribuição**.6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2002, 461p.

CROTTS, J.C.; TURNER, G.B. Determinants of intra-firm trust in buyer-seller relationships in the international travel trade. **International journal of contemporary hospitality management**, Bradford, v.11, n. 2/3, p. 116-123, 1999.

DAVIS, Stan; MEYER, Chrissopher. **BLUR a velocidade da mudança na economia Integrada**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DE LA CHAMBRE, Philip. **Convergência entre Fornecedor e Varejista: foco no cliente**.PriceWaterHouse Coopers. Banco de dados Abras – Associação Brasileira de Supermercadistas. Endereço eletrônico <http://www.abrasnet.com.br>

DELOITTE. **Análise setorial varejo – O varejo no novo cenário econômico**, 2009. Disponível em: www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/.../Varejo-novo.pdf. Acesso em: 06/0/2008.

_____. **Os Poderosos do Varejo Global – A diferença competitiva**, 2008 Disponível em: [http://www.deloitte.com/assets/DcomBrazil/Local%20Assets/Documents/Varejo%20Global%202008\(1\).pdf](http://www.deloitte.com/assets/DcomBrazil/Local%20Assets/Documents/Varejo%20Global%202008(1).pdf). Acesso em: 6 maio de 2008.

DENISON, D.R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's view point of view on a decade of paradigm wars. **The Academy of Management Review**. v.21, n.3, p. 619-654, 1996.

DESROCHERS, D.M; GUNDLACH, G.T.; FOER, A.A. Analysis of Antitrust challenges to Category Captain Arrangements. **Journal of Public Policy & Marketing**. Vol. 22 (2), p.201 – 215, 2003.

DHAR, S.K.; HOCH, S.J.; KUMAR, N. Effective Category Management Depends on the Role of Category. **Journal of Retailing** 77, p. 165 – 184, March 2001. Disponível em: http://tourism.wu-wien.ac.at/lehrv/iven/06ss/iv4/dhar_2001.pdf. Acesso em: 05 de maio de 2008.

DOMINGUES, O. **Gestão de compras em supermercados – Estudo de caso: COOP Cooperativa de Consumo**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001.

_____, MARTINS, Gilberto de Andrade. **O Gerenciamento por categorias no varejo: Um estudo de caso da COOP – Cooperativa de Consumo**. Anais do VII SEMEAD – Seminários em Administração FEA/USP, Comissão de Varejo. São Paulo, 2004.

_____. Gerenciamento por Categoria: um estudo multi-caso sob o prisma organizacional em pequenas e médias empresas supermercadistas. **Varejo Competitivo**. Volume 8, Saint Paul Institute of Finance – 1. Ed., 2003

_____. O Uso da Ferramenta Gerenciamento por categoria na Gestão da Cadeia de suprimentos: Um Estudo Multicaso. **Revista Gestão e Produção**; Vol 11 n. 2, p.153-164, mai-ago/2004. Disponível em [HTTP://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X200400002_&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X200400002_&lng=en&nrm=iso). Acesso em 07/09/2006.

_____. **Gerenciamento por Categorias e satisfação dos consumidores de artigos de higiene pessoal e beleza na região do ABC**. 332p. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós Graduação da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

DORNIER *et al.* **Logística e Operações Globais** : textos e casos. São Paulo: Atlas, 2000.

DREZE, X.; HOCH, S.J.; PURK, M.E. Shelf management and space elasticity. **Journal of Retailing**, 70 (4), 301-326, 1994.

DUSSART, C. Category Management: Strengths, Limits and Developments. **European Management Journal**, Great Britain, Vol 16, n. 1,p. 50-62, Fev. 1998. Disponível em: http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MImg&_imagekey=B6V9T-3SX888H-61&_cdi=5907&_user=5674931&_orig=search&_coverDate=02%2F28%2F1998&_sk=999839998&_view=c&_wchp=dGLzVtz-zSkzV&_md5=9df53399fad87097cb332c53b5a55199&_ie=/sdarticle.pdf. Acesso em: 10/04/2008.

DWYER, F.R.; SCHURR, P.H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of retailing**, Chicago, v.51, n.2, p. 11-27, apr. 1987.

ECR Brasil; The Partnering Group. **Gerenciamento por Categoria**. São Paulo: 1997.

_____. **Gerenciamento por Categoria**. São Paulo: 1998a.

_____. **Visão Geral** - potencial de redução de custos e otimização de processos. São Paulo: 1998b.

_____. **Panorama do Gerenciamento por Categorias no Brasil**. São Paulo: 2001.

_____. **Manual de Gerenciamento por Categorias – Metodologia simplificada**. São Paulo: 2007.

ECR Europe. **Category Management Best Practices Report**. Study Conducted by Roland Berger & Partners and The Partnering group, Brussels, 1997.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**. p. 532-550, Out; 1989.

FARINA, E. M. M. Q. *et al.* **Competitividade**: mercado, estado e organizações p.286.. Singular,São Paulo, 1997.

FELISONI DE ANGELO, C.; DA SILVEIRA, J.A.G. Estimação de funções de produção para supermercados brasileiros. **Revista de Administração**. Volume 35, n.4, p. 5-12, Outubro/Dezembro 2000.

FRANKEL, R.; WHIPPLE, J. S.; FRAYER, D. J. Formal versus informal contracts: achieving alliance success. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 26, número 3, p.47-63, 1996

FTC. Federal Trade Commission Staff Report on Slotting Allowances: **Report on the Federal Trade Commission Workshop on Slotting Allowances and Other Marketing Practices in the Grocery Industry**. Estados Unidos, Fev. 2001. Disponível em: <http://www.ftc.gov/os/2001/02/slottingallowancesreportfinal.pdf>. Acesso em: 14/10/2008.

FYNES, B.; VOSS, C. The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance. **International journal of operations & productions management**, Bradford v. 22, n. 6, p.589-613, 2002.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, Vol. 58, n.2, april, pp. 1-19, 1994.

GADDE, L.; HAKANSSON, H. **Supply network strategies**. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd, 2001.

GERWIN, Donald. Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective. **Management Science**, V.39, April, 1993.

GILL, Lynn E.; ALLERHEILIGEN, Robert P. Co-operation in Channels of Distribution: Physical Distribution Leads Way. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 5, 1996.

GRAY, B.; WOOD, J. Collaborative alliances: moving from practice theory. **Journal of Applied Behavioral Science**. Vol. 27, pp. 139-162, 1991.

GUIA PRÁTICO APOLLO BRIEFCASE. **Planograma**. Maio, 1998.

GUIDOLIN, S.M.; COSTA, A.C.R.; NUNES, B.F. Conectando Fornecedor e consumidor: desafios do varejo brasileiro no mercado global. **BNDES Setorial**30, p. 3- 61, Comércio e Serviços, 2009. Disponível em: www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes.../set3001.pdf. Acesso: 01/01/10.

HARRIS, B. Gerenciamento por categorias: tendências. **III Congresso ECR Brasil**, 2003.

HARRIS, J.; SWATMAN, P. M.C; KURNIA, S. Efficient Consumer Response (ECR): a survey of the Australian grocery industry. **Supply Chain Management**., v. 4, n 1, p. 35-46, 1999.

HATCH, M.J. Dynamics in organizational culture. In: POOLE, M.S.; VEN, A.VAN de (eds.) **New direction in the study of organizational change and innovation processes**. New York: Oxford University Press, 2004.

HEIDE, J. B.; John, G. – **Do Norms Matter in Marketing Relationships?** Vol. 56, n. 2, p. 32-44 *Journal of Marketing*, 1992

_____.; MINER, A.S. The shadow of the future: effects of anticipated and frequency of contract on buyer-seller cooperation. **Academy of Management Journal**.Vol. 35, n. 2, pp.27, 1992. Disponível em: http://research3.bus.wisc.edu/file.php/153/The_Shadow_of_the_Future.pdf. Acesso em: 23/12/2009.

HOFFMAN, Joyce M; MEHRA, Satish. Efficient Consumer Respons as a Supply Chain Strategy for Grocery Businesses. **International Journal of Service Industry Management**., v 11, n. 4, p. 365-373, 2000.

HOGARTH-SCOTT, Sandra. Retailer-Supplier Partnerships: Hostager to Furtune or the Way Forward for the Millenium? **British food Journal**. v 101, n. 9, p. 668-682, 1999.

HUTT, M.D; SPEH,T.W. **Gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IBGE. **Pesquisa Anual do Comércio 2003**. Rio de Janeiro, 2005a.

Os Setores de Comércio e Serviço.**IBGE** in BNDES.Brasília, 2007. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_setorial/setorial07.pdf. Acesso em: 17/11/2009.

_____. **Sistema de Contas Nacionais Brasil 2002-2006**. Contas nacionais n.24. Rio de Janeiro, 2008.

_____. **Pesquisa Anual do Comércio 2007**. Rio de Janeiro, 2009.

INTEGRATION CONSULTORIA EMPRESARIAL. **Processos e Conceitos da ReposiçãoEficiente**. São Paulo, 2001a.

_____. **Processos e Conceitos do Gerenciamento por Categoria**. São Paulo, 2001b.

JONES, Daniel T.; SIMONS David. Future Directions for the Supply Side of ECR. In: CORSTEN, Daniel; JONES, Daniel. **ECR in the Third Millennium – Academic Perspectives on the future of the Consumer Goods Industry**. Brussels: ECR Europe Academic Partnership, 2000.

JONES. Daniel T. Tesco.com: Delivering home shopping. **ECR Journal**. Summer, v. I, n. I, p. 37-43, 2001.

KANTER, R.M. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, jul/ago. p.100, 1994.

KAROLEFSKI, J.; HELLER, A. **Consumer centric category management**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

KERIN, R.A. *et al.* **Marketing**. 8 ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2007.

KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

_____, KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KUMAR, N. The power of trust in manufacturer-retailer relationships. **Harvard business review**, v. 74, n.6, p. 92-106, nov/dec. 1996.

KURNIA, S.; Swatman, P.M.C.; SCHAUDER, D. Efficient Consumer Response: a Preliminary Comparison of US and European Experiences. **The 11th International Bled Electronic Commerce Conference**, Bled, Slovenia, p.126-143, jun. 8-10, 1998.

KURT SALMON Associates. **Efficient Consumer Response**. Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry, jan., 1993.

KURTULUS, M; TOKTAY, L.B. Category Captainship: Who wins, who loses? **ECR Journal: International Commerce Review**. Summer, 2005.

LAMBERT, D.M.; KNEMEYER, A.M. Juntos, no mesmo barco. **Harvard Business Review**, Dec., pp. 112-120, 2004.

LANGERAK, F. Effects of market orientation on the behavior salesperson and purchases, channel relationships, and performance of manufacturers. **International Journal of Research in Marketing**. Vol. 18, feb, pp. 221-234, 2001.

LAUTERBORN, R. **New marketing litany: 4 P's passe; C-words take over**. Advertising Age. 1° out, p. 26, 1990.

LEONIDOU, L. C.; KALEKA, A.A. Behavioural aspects of international buyer-seller relationships: their association with export involvement. **International marketing review**, Bradford, v.15, n.5, p.373-397, 1998.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____; WEITZ, Barton A. **Retailing Management**. Seventh Edition: McGraw-Hill International Edition, 2009.

LINDGREEN, A. A framework for studying relationship marketing dyads, **Qualitative market research: an international journal**, Bradford, v.4, n.2, p. 75-87, 2001.

LUKIANOCENKO, M. **SuperHiper**.(matéria de capa -08/05/2004: Os próximos passos do Gerenciamento por Categorias). Disponível em:<http://www.abrasnet.com.br>. Acesso em: 05/02/2009.

MACNEIL, I. R.; – Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. **Northwestern University Law Review**, Vol.76 número 6, p.854-905. 1978

MARQUES, E.F.; ALCÂNTARA, R.L.C. Gerência por Categoria: A Importância da Implantação desta Ferramenta para o setor supermercadista de pequeno e médio porte – um estudo multicaso. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Curitiba, 2002.

_____. Gerenciamento por categoria: Um estudo multicaso sob o prisma organizacional em pequenas empresas supermercadistas. **Varejo Competitivo**. vol 8. 1ed. Saint Paul Institute of Finance. 1.ed. São Paulo, 2003.

MATHEWS, Ryan. **The Limits of Success. Grocer Progressivo**. P.130, Nov. 2005. Base de Dado: ABI/INFORM Global. Disponível em: <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=6&did=939370231&SrchMode=1&sid=1&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT&TS=1188417588&clientId=28749>. Acesso em 23/07/2009.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1997.

_____. **Pesquisa de Marketing**. Vol.1. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCGOLDRICK, P. **Retail Marketing**. 2 ed. New York, McGraw Hill, 2002.

MIRANDA, R.L. **Marketing do Varejo e Alianças Estratégicas com a Fornecedor**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1997.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques. **Strategic management journal**, Hoboken, v.15, n.2, p.135-152, feb. 1994.

MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. The commitment – trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, Vol.58 , number 3, jul. pp. 20-38, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, R.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. **Trade Marketing – Teoria e prática para gerenciar canais de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

NEVES, M. F. – **Um Modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos**. 1999.297 f. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

NIELSEN. **Workshop Business Issues – Gerenciamento por Categorias**. Setembro de 2009.

OLIVEIRA, P.F., PIZZOLATO, N.D. A eficiência da distribuição através da prática do *crossdocking*. In: **XXII ENEGEP**, Curitiba 2002.

O'TOLLE, T. The relationship between employees' perception of safety and organizational culture. **Journal of safety research**, Itasca, v.33, n. 2, p.231-243, Summer, 2002.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo. Atlas, 2000.

PELLEGRINI, L. The Reasons for the Success of ECR Europe. In: CORSTEN, D.; JONES, D. **ECR in the Third Millennium – Academic Perspectives on the future of the Consumer Goods Industry**. Brussels: ECR Europe Academic Partnership, 2000.

PIGATTO, G. **Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. 2005.239 f. Tese (Doutorado) – Engenharia de produção do Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos: UFSCar.

_____.; ALCANTARA, R.L.C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão da Produção**. Volume 14, n.1, p. 155-167, Janeiro/Abril 2007.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRESSEY, A. D.; MATHEWS, B.P. **Barriers to Relationship Marketing in Consumer Retailing**. *Journal of Services Marketing*, Bradford, v.14, n.3, p 272-286, junho de 2000.

PRODHOMME, G., LEFORESTIER, B. De la logique d'achat à la logique de vente. **Points de vente**, n. 571, 12, Octobre 22, 1996a.

_____. La distribution à l'épreuve Du category management. **Points de vente**, n. 571, 12, Octobre 22, 1996b.

ROCHA, M. M. – *Integração vertical e incerteza*. 159 f. Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo, 2002

ROSEMBLOON, B. **Marketing Channels**. The Dryden Press, 6ª. edição, 1999, 688 p.

SAMORA, R. O consume de café no Brasil em 2010 deve 5, prevê ABIC. **Abril notícias**. Disponível em: <http://www.abril.com.br/noticias/economia/consumo-cafe-brasil-2010-deve-crescer-5-preve-abic-689584.shtml>. Acesso em: 23/07/10.

SCALEM, M.; SHAMA, D. Working Paper: Category Management (CM) in Indian Marketing Context. **e-AIMS Journal** .Entry: 17/07/2004. Disponível em: <http://www.aimsejournal.org/Articles/pdf/v12004n1p1.pdf>. Acesso em: 23 de novembro 2009.

SEGRE, L.M.; BASTOS, R.M. Modernização produtiva nos supermercados e adoção de tecnologias de informação e comunicação. **Revista de Administração**. Volume 35, n.4, p. 72-83, Outubro/Dezembro, 2000.

SCHIFFMAN, L. & KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. LTC Editora. 6ª ed. 2000.

SEIFERT, Dirk. The Profit Impact of ECR Focus Information Logistics. In: **ECR Australasia Collaborative Planning Forecasting and Replenishment – How to create a supply chain advantage**. Bonn, Germany: Galileo Press GmbH, 2002a.

SEIFERT, Dirk. Efficient Cosumer Response as the Origen of CPFR. In: **ECR Australasia Collaborative Planning Forecasting and Replenishment – How to create a supply chain advantage**. Bonn, Germany: Galileo Press Gmb, 2002b.

SHARMA, Arun; GREWAL, Dhruy; LEVY, Michael. The Customer Satisfaction/ Logistics Interface. **Journal of Business Logistics**. volume 16, nº 2, 1995 – Proquest – 27/05/02.

SLACK, N. *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SIQUEIRA, A.C.B. **Marketing empresarial, industrial e de serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, M. **O comportamento do consumidor: o presente e o futuro do varejo**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SPEAKMAN, T.E.; SALMOND, D.F.; LAMBE, C.J. Consensus and collaboration: norm-regulated behavior in industrial marketing relationships. **European journal of marketing**, Bradford, v.31, n.11/12, p.832-856, dec. 1997.

_____; KAMAUFF Jr, J. W.;MYHR, N. (1998) – **An Empirical Investigation into Supply Chain Management**. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Vol. 28, p. 630-650.

STANK, T.P *et. al.* **Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance**, Journal of business Logistics, Vol.22, p 29-48.

_____. Space management shapes up with planograms. **Marketing News**, 12, November, 7; 1990.

SKJOETT-LARSEN, T.; THERNOE C.; ANDRESEN, C. Supply Chain Collaboration as empirical evidence. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Vol. 33, number 6, p. 31-49. 2003.

STERN, L. W. *et al.* **Marketing Channels**. New Jersey: Aimon & Schuster Company, 1996.

SUPERMERCADO MODERNO.**Guia Categorias – Guia Prático de Sortimento 2010**.Ano 41, n.5, Maio 2010.

TATE, K. The elements of a successful logistics partnership. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**. Vol. 26, N° 3, pp. 7-13, 1996.

VIEIRA, J.G.V. – **Avaliação do estado de colaboração logística entre Fornecedores de bens de consumo e de redes de varejo supermercadista**.2006.235 f. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica,Universidade de São Paulo.

WHIPPLE, J. S.; FRANKEL, R.; ANSELM, K. (1999) – **The Effect of Governance Structure on performance**: a Case Study of Efficient Consumer Response. Journal of Business Logistics, Vol. 20,vol. 2, p 43-62.

WILLIAMSON, O. E – **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, p.450, 1985.

_____.; WINTER, S. G. **The Nature of the Firm**. Oxford: Oxford University Press, 1993

WILSON, D.T. An integrated model of buyer-seller relationships. **Journal of the academy of marketing science**, Georgia, v.23, n.4, p. 335-345, sep. 1995.

WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of business research**, Amsterdam, v. 39, n.1, p.59-70, may 1997.

WIKSTRÖM, S. Consumers and Consumption in Transition. In: CORSTEN, D.; JONES, D. **ECR in the Third Millennium – Academic Perspectives on the future of the Consumer Goods Industry**. Brussels: ECR Europe Academic Partnership, 2000.

WOOD JR., Thomaz; ZUFFO, Paulo K. *Supply Chain Management*. In: **Revista de Administração de Empresas**. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, v.38, n 3, jul/set.1998.

ZENOR,M.J. The Profit Benefits of Category Management. **Journal of Marketing Research**. Vol. 31, n.2, p. 202-213, Maio, 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Cooperação do Agribusiness**: uma aplicação da Nova Economia das Instituições. 236 f. Tese (livre Docencia) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo, 1995.

APÊNDICES

- APÊNDICE 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA
- APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA PARA FORNECEDOR
- APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA PARA VAREJO
- APÊNDICE 4 – ANÁLISES DO CONCEITO DE PARCERIA
- APÊNDICE 5 – ANÁLISES DO MÓDULO “RELACIONAMENTO DE NEGÓCIOS E SUPORTE”
- APÊNDICE 6 – ANÁLISES PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS DO MÓDULO “PROFISSIONAIS DO PARCEIRO COM QUEM TENHO CONTATO”
- APÊNDICE 7 – ANÁLISES PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS DO MÓDULO “GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS”
- APÊNDICE 8 – ANÁLISES PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS DO MÓDULO “MARKETING DO CONSUMIDOR”
- APÊNDICE 9 – ANÁLISES PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS DO MÓDULO “*TRADE MARKETING*/PRÁTICAS PROMOCIONAIS”
- APÊNDICE 10 – ANÁLISES PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS DO MÓDULO “GESTÃO LOGÍSTICA E DE CANAL DE MARKETING”
- APÊNDICE 11 – ANÁLISES PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS DO MÓDULO “ATENDIMENTO E SUPORTE AO CLIENTE”

APÊNDICE 1 CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Caro(a) colaborador (a),

Esta é uma pesquisa que visa identificar de maneira genérica pontos fundamentais na relação entre fornecedor e varejo no Gerenciamento por Categorias.

Sua participação é muito importante para o desenvolvimento científico na área de marketing e contribuirá na identificação de possíveis gargalos no relacionamento fornecedor/varejo, possibilitando a melhoria destes pontos e conseqüentemente, melhores resultados para os envolvidos e maior entrega de valor para os consumidores.

Esta pesquisa tem caráter estritamente acadêmico, deste modo, é garantido o anonimato de suas respostas, ou seja, não serão divulgadas em nenhum momento e nenhuma correlação será realizada com o nome da empresa.

Contamos com sua disposição.

Muito obrigada.

Ana Caroline Fernandes Nonato

APÊNDICE 2 QUESTIONÁRIO DA PESQUISA PARA FORNECEDOR

Nome da empresa: _____

Nome do entrevistado: _____

Telefone: _____ e.mail: _____

Cargo: _____

Tempo de empresa: _____ Tempo no atual cargo: _____

1- Qual o principal setor de atuação de sua empresa (em relação ao faturamento)?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Alimentar não perecível | <input type="checkbox"/> Bebidas alcoólicas |
| <input type="checkbox"/> Alimentar perecível | <input type="checkbox"/> Higiene e limpeza |
| <input type="checkbox"/> <i>Commodities</i> | <input type="checkbox"/> Eletroeletrônicos |
| <input type="checkbox"/> Bebidas não alcoólicas | <input type="checkbox"/> Outros: _____ |

2- Qual a origem da empresa?

- Nacional Estrangeira Mista

3- Qual a receita operacional bruta anual da empresa? **

- Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
 Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
 Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
 Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
 Acima de R\$ 30 milhões

4- Há quanto tempo você é parceiro da Empresa _____?

5- Após o início da colaboração, seus negócios se expandiram?

- Sim Não

Se sim, qual a expansão ocorrida (*market share*, vendas, ampliação do mix de produtos, etc..)?

6- Você está satisfeito com a parceria?

- Sim Não Parcialmente

Comentários: _____

7- Em relação aos instrumentos legais e organizacionais que vinculam sua empresa e a _____ , como você classificaria que esta relação de parceria:

Rede Social: Não há qualquer instrumento legal que vincule as empresas, sendo que tudo ocorre de maneira informal e com bastante contato social.

Rede Burocrática: Existe um contrato que regula esta parceria, mas com grau de formalização parcial, sendo que existe um certo grau de informalidade entre os integrantes e de relacionamento social.

Rede Proprietária: Existe um instrumento legal definindo os direitos e acordos de propriedade e o relacionamento social é pequeno.

Outra. Especifique:

Para que exista a colaboração é preciso:	
1 - Discordo plenamente	
2 - Discordo	
3 - Não concordo, nem discordo	
4 - Concordo	
5 - Concordo plenamente	
Afirmativas	Respostas
1. Compartilhamento de informações operacionais	
2. Semelhança entre as empresas	
3. Horizonte de longo prazo	
4. Compartilhamento de informações estratégicas	
5. Envolvimentos das áreas funcionais da empresa	
6. Confiança no parceiro	
7. Objetivos e metas conjuntas	
8. Ações conjuntas	
9. Ganhos no longo prazo	
10. Projetos renovados de maneira automática	
11. Investimento em Recursos Humanos	
12. Investimento em TI	
13. Formalização contratual	
14. Alta reciprocidade (dar e receber em troca)	
15. Interdependência entre os parceiros	
16. Compartilhamento de riscos e perdas	
17. Conhecer as estratégias do meu parceiro	
18. Conhecer as limitações do meu parceiro	
19. Transparência na comunicação	
20. Envolvimento da alta gerência e diretoria nos projetos	
21. Participação das equipes de maneira conjuntas nos processos	

O relacionamento fornecedor e varejo	
Relacionamento de Negócios e Suporte	
Afirmativas	Respostas
1. É uma empresa fácil de fazer negócios.	
2. Nos ajuda em nossos projetos e análises de informações, disponibilizando especialistas e equipe multi-funcional como suporte.	
3. Comunica claramente a estratégia da sua companhia para nós.	
4. Os planos importantes são feitos e implantados de maneira conjunta.	
5. As medidas de desempenho são criadas conjuntamente e divididas, focando o relacionamento e o desempenho conjunto.	
Profissionais do varejista com quem tenho contato	
1. Meu contato com o responsável da empresa é frequente.	
2. Minhas visitas são produtivas porque eles estão bem preparados.	
3. A comunicação com o varejista é efetiva (atende ao objetivo principal).	
4. O varejista respeita meu tempo, tornando minhas visitas produtivas.	
5. O varejista entende e responde adequadamente às estratégias, objetivos e necessidades específicas da nossa empresa.	
6. O profissional que tenho contato possui autonomia para tomada de decisões, resolvendo meus problemas rapidamente.	
7. Oferece soluções inovadoras e melhorias nas iniciativas de <i>supply chain</i> .	
8. Oferece soluções inovadoras e melhorias nos processos de desenvolvimento de categorias.	
Gerenciamento por categorias	
1. Trabalha conosco para desenvolver planos de categorias que nos ajudam a aumentar o faturamento e lucro.	
2. Demonstra uma visão abrangente e objetiva da categoria nas recomendações que fazem.	
3. Traz o conhecimento do consumidor, do comprador (<i>shopper</i>) e do mercado necessários para o planejamento e previsões.	
4. Gerencia seu sortimento e variedade em sua linha de produtos de maneira efetiva, ou seja, racionaliza os SKU's.	
Marketing do Consumidor	
1. Nos auxilia de modo a deixar nossa propaganda de marca consistente e visível.	
2. Oferece um suporte de marketing de nossa marca de maneira eficiente.	
3. Nossos lançamentos de produtos nessa empresa aumentam nossas vendas.	
4. Somos líderes na inovação inteligente de produtos e embalagens.	
5. Nossos produtos são originais e não cópias de outras empresas.	
6. Na introdução de novos itens de linha, o suporte de merchandising é bem coordenado.	
7. Os recursos e prazos disponibilizados no período de introdução novos itens na linha são adequados.	

Trade Marketing/Práticas Promocionais	
1. Customiza seus programas de acordo com nossas estratégias.	
2. Desenvolve programas especiais que nos diferencia de nossos concorrentes.	
3. O nível de recursos promocionais nos ajudam a atingir os objetivos planejados.	
4. O nível de incentivos financeiros oferecido nos ajudam a atingir os objetivos planejados.	
5. Suas previsões das promoções são confiáveis.	
6. Realiza análises pré e pós eventos promocionais.	
7. Suas promoções acontecem em prazos adequados.	
8. Apoia nosso marketing do consumidor/iniciativas co-marketing (ex: programas étnicos, programa de frequência do <i>shopper</i> , <i>flyer</i> , etc.).	
9. Promove iniciativas criativas e de impacto para nossos <i>shoppers</i> (ex: promoções cruzadas de categorias na loja, merchandising externo).	
10. Nos auxilia no nível de loja (ex: reposição dos itens fora do local adequado, colocação e manutenção do produto no correto lugar de gôndola).	
Gestão Logística e de Canal de Marketing	
1. Recebe nossas entregas pontualmente/na hora solicitada.	
2. Fazemos entregas precisas com elevado grau de atendimento do pedido.	
3. Fazemos entregas com poucos erros e substituições.	
4. Fazemos entregas com documentação correta de carga e faturamento.	
5. Entregamos pedidos complexos.	
6. Possui prazos de ciclo de pedido de acordo com nossas necessidades (minimizando tempos de processamento/ <i>lead time</i>).	
7. Possui práticas de <i>supply chain</i> que melhoram a disponibilidade de produtos no ponto de venda (exemplos: VMI/CRP, <i>cross-docking</i> , frequência de entrega).	
8. Tem cargas e embalagens que protegem os produtos de avarias através de todo nosso sistema de distribuição (até a chegada na gôndola).	
Atendimento e Suporte ao cliente	
1. Oferece um sistema de comunicação proativa e ágil sobre situação/ajustes/mudanças do pedido.	
2. Tem um serviço de atendimento ao cliente fácil de contatar e que resolve meus problemas de modo acessível, ágil e sem complicações.	
3. Tem processos de auditoria justos e eficientes para resolver problemas de devoluções.	

APÊNDICE 3 QUESTIONÁRIO DA PESQUISA PARA VAREJO

Nome da empresa: _____

Nome do entrevistado: _____

Telefone: _____ e.mail: _____

Cargo: _____

Tempo de empresa: _____ Tempo no atual cargo: _____

1- Qual o principal setor de atuação de sua empresa (em relação ao faturamento)?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Alimentar não perecível | <input type="checkbox"/> Bebidas alcoólicas |
| <input type="checkbox"/> Alimentar perecível | <input type="checkbox"/> Higiene e limpeza |
| <input type="checkbox"/> <i>Commodities</i> | <input type="checkbox"/> Eletroeletrônicos |
| <input type="checkbox"/> Bebidas não alcoólicas | <input type="checkbox"/> Outros: _____ |

2- Qual a origem da empresa?

- Nacional Estrangeira Mista

3- Qual a receita operacional bruta anual da empresa? **

- Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
 Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
 Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
 Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
 Acima de R\$ 30 milhões

4- Há quanto tempo você é parceiro da Empresa _____?

5- Após o início da colaboração, seus negócios se expandiram?

- Sim Não

Se sim, qual a expansão ocorrida (*market share*, vendas, ampliação do mix de produtos, etc..)?

6- Você está satisfeito com a parceria?

- Sim Não Parcialmente

Comentários: _____

7- Em relação aos instrumentos legais e organizacionais que vinculam sua empresa e a _____, como você classificaria que esta relação de parceria:

() **Rede Social:** Não há qualquer instrumento legal que vincule as empresas, sendo que tudo ocorre de maneira informal e com bastante contato social.

() **Rede Burocrática:** Existe um contrato que regula esta parceria, mas com grau de formalização parcial, sendo que existe um certo grau de informalidade entre os integrantes e de relacionamento social.

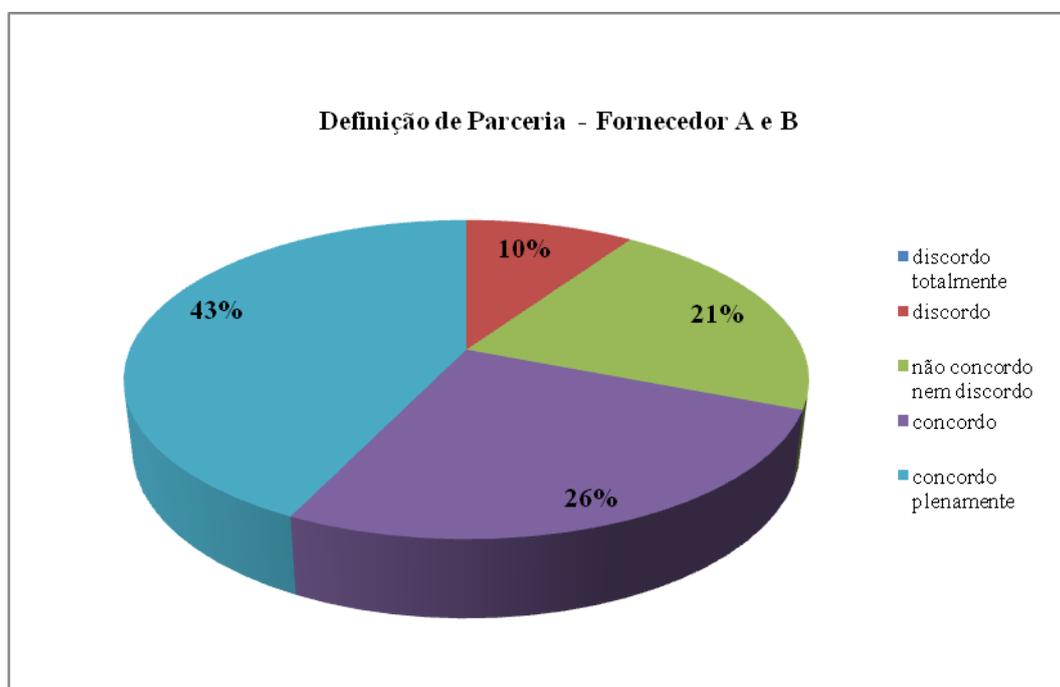
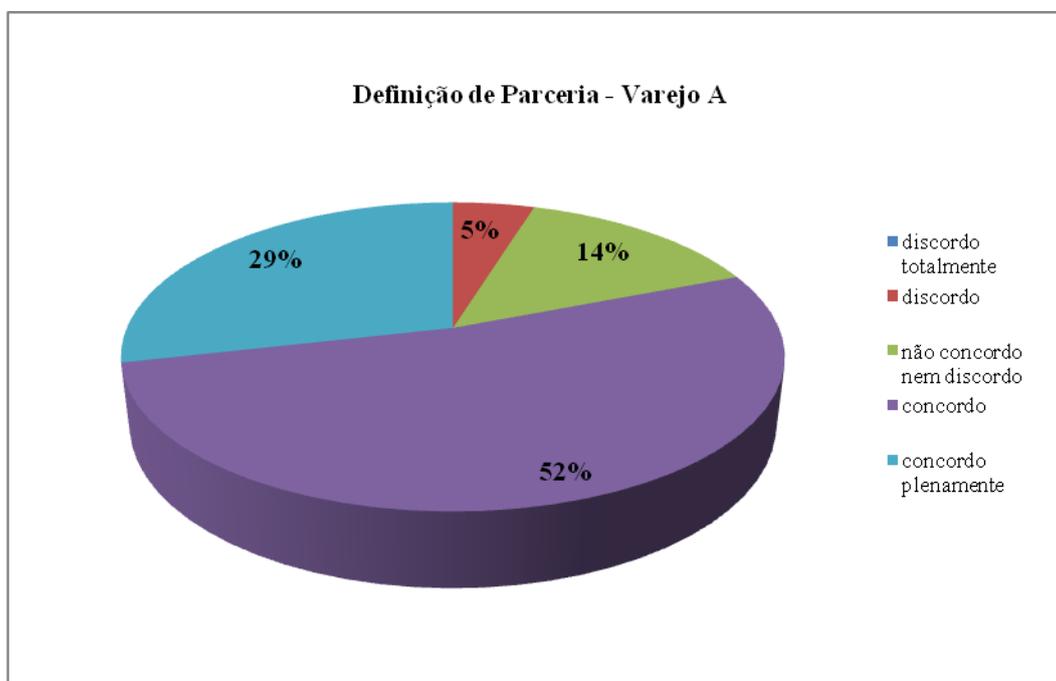
() **Rede Proprietária:** Existe um instrumento legal definindo os direitos e acordos de propriedade e o relacionamento social é pequeno.

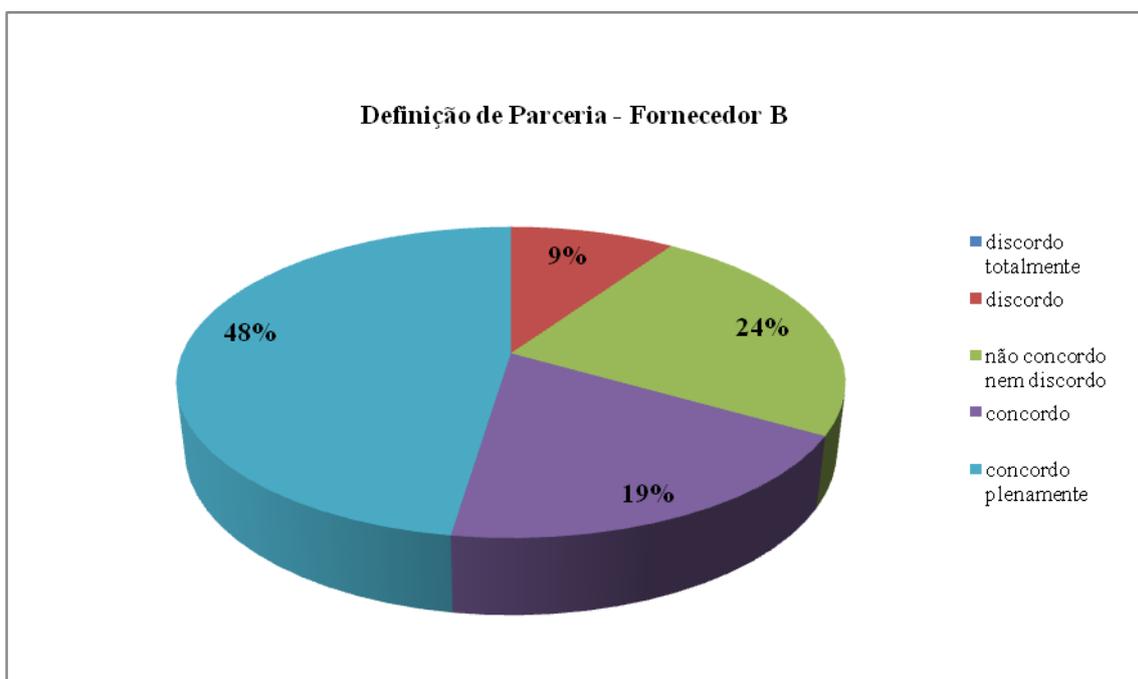
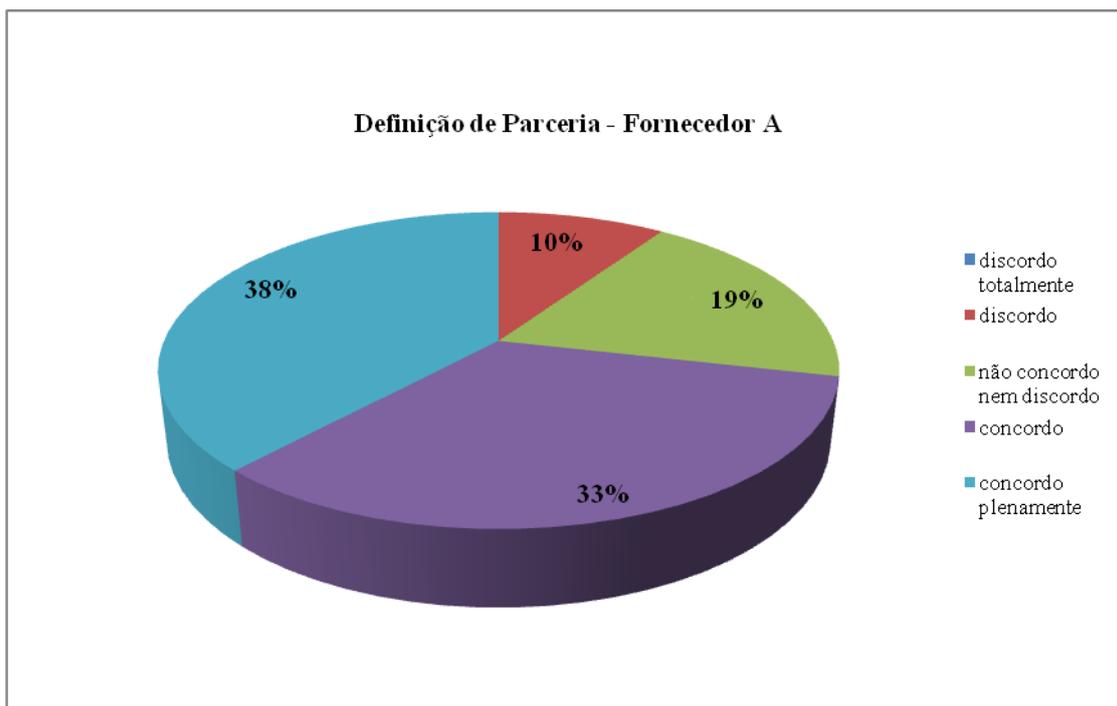
() Outra. Especifique:

Para que exista a colaboração é preciso:	
1 - Discordo plenamente	
2 - Discordo	
3 - Não concordo, nem discordo	
4 - Concordo	
5 - Concordo plenamente	
Afirmativas	Respostas
1. Compartilhamento de informações operacionais	
2. Semelhança entre as empresas	
3. Horizonte de longo prazo	
4. Compartilhamento de informações estratégicas	
5. Envolvimentos das áreas funcionais da empresa	
6. Confiança no parceiro	
7. Objetivos e metas conjuntas	
8. Ações conjuntas	
9. Ganhos no longo prazo	
10. Projetos renovados de maneira automática	
11. Investimento em Recursos Humanos	
12. Investimento em TI	
13. Formalização contratual	
14. Alta reciprocidade (dar e receber em troca)	
15. Interdependência entre os parceiros	
16. Compartilhamento de riscos e perdas	
17. Conhecer as estratégias do meu parceiro	
18. Conhecer as limitações do meu parceiro	
19. Transparência na comunicação	
20. Envolvimento da alta gerência e diretoria nos projetos	
21. Participação das equipes de maneira conjuntas nos processos	

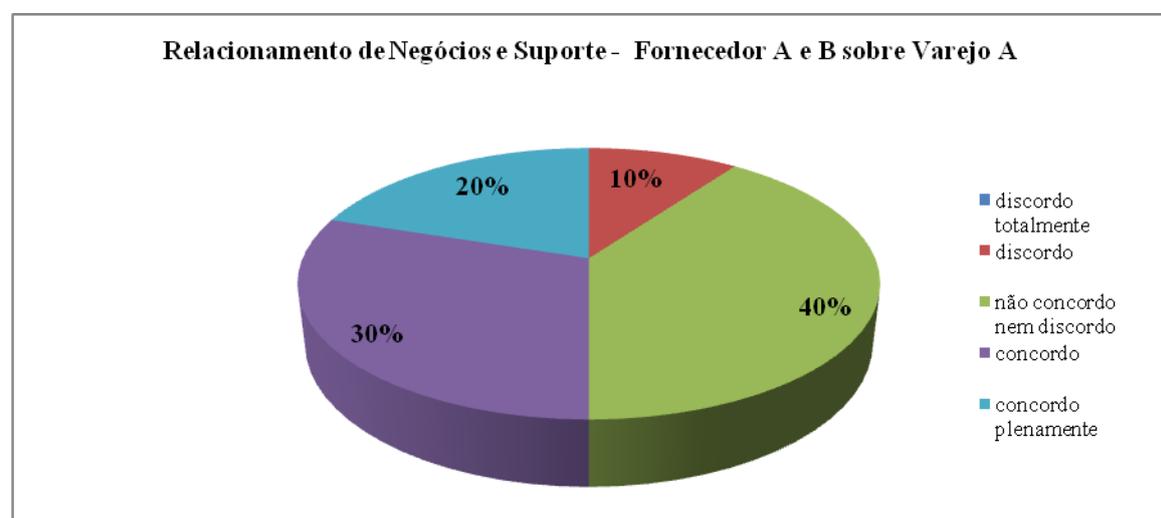
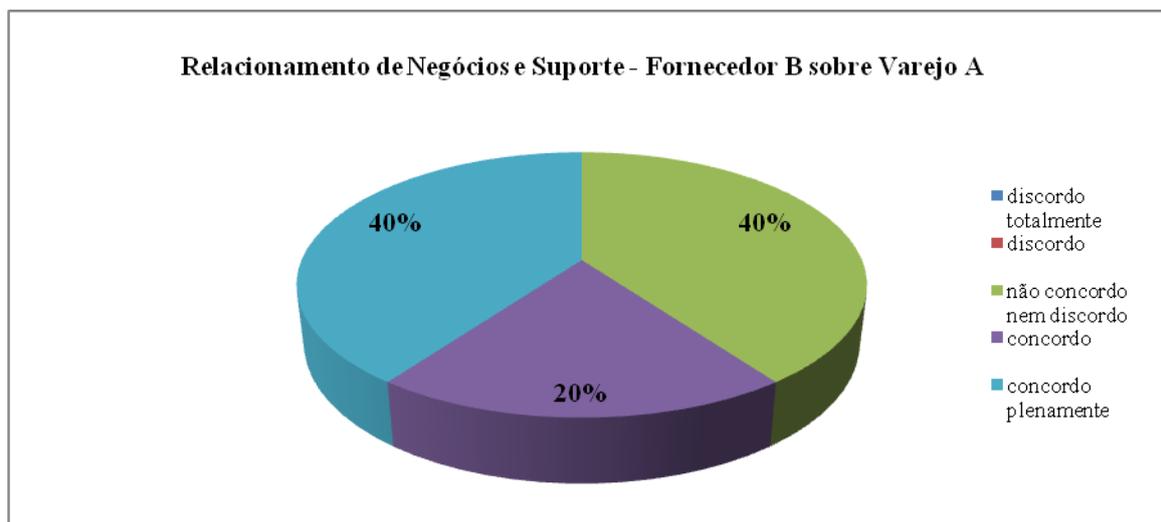
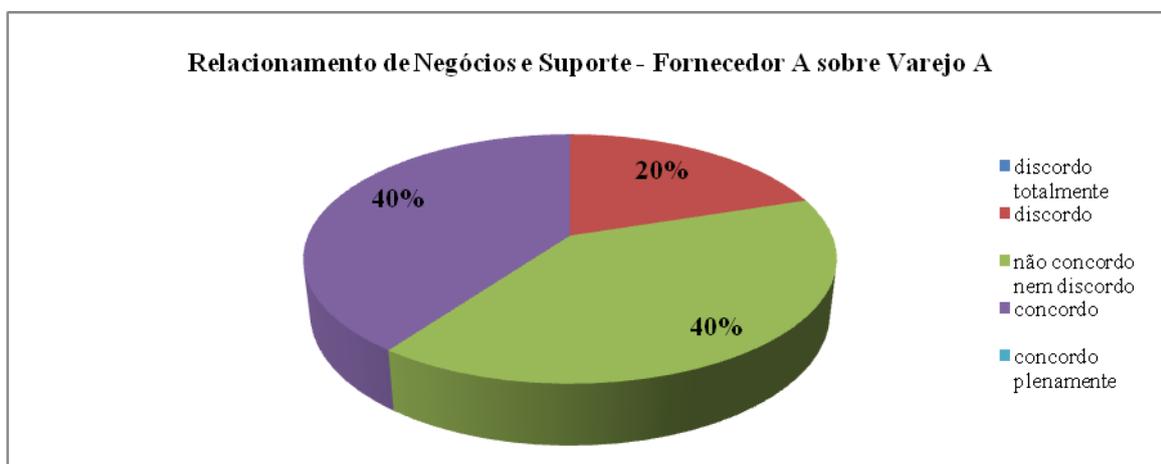
O relacionamento fornecedor e varejo	
Relacionamento de Negócios e Suporte	
Afirmativas	Respostas
1. É uma empresa fácil de fazer negócios.	
2. Nos ajuda em nossos projetos e análises de informações, disponibilizando especialistas e equipe multifuncional como suporte.	
3. Comunica claramente a estratégia da sua companhia para nós.	
4. Os planos importantes são feitos e implantados de maneira conjunta.	
5. As medidas de desempenho são criadas conjuntamente e divididas, focando o relacionamento e o desempenho conjunto.	
Profissionais do fornecedor com quem tenho contato	
1. Meu contato com o responsável da empresa é frequente.	
2. As visitas do meu fornecedor são produtivas porque eles vêm bem preparados.	
3. A comunicação com fornecedor é efetiva (atende ao objetivo principal).	
4. Meu contato do fornecedor respeita meu tempo, tornando suas visitas produtivas.	
5. O fornecedor entende e responde adequadamente às estratégias, objetivos e necessidades específicas da nossa empresa.	
6. O profissional que tenho contato possui autonomia para tomada de decisões, resolvendo meus problemas rapidamente.	
7. Oferece soluções inovadoras e melhorias nas iniciativas de <i>supply chain</i> .	
8. Oferece soluções inovadoras e melhorias nos processos de desenvolvimento de categorias.	
Gerenciamento por categorias	
1. Trabalha conosco para desenvolver planos de categorias que nos ajudam a aumentar o faturamento e lucro.	
2. Demonstra uma visão abrangente e objetiva da categoria nas recomendações que fazem.	
3. Traz o conhecimento do consumidor, do comprador (<i>shopper</i>) e do mercado necessários para o planejamento e previsões.	
4. Gerencia seu sortimento e variedade em sua linha de produtos de maneira efetiva, ou seja, racionaliza os SKU's.	
Marketing do Consumidor	
1. A propaganda de marca é consistente e visível.	
2. Oferece um suporte de marketing de marcas eficiente.	
3. Os lançamentos de produtos dessa empresa aumentam nossas vendas.	
4. É líder na inovação inteligente de produtos e embalagens.	
5. Os produtos são originais e não cópias de outras empresas.	
6. Na introdução de novos itens de linha, o suporte de merchandising é bem coordenado.	
7. Os recursos e prazos disponibilizados no período de introdução novos itens na linha são adequados.	

Trade Marketing/Práticas Promocionais	
1. Customiza seus programas de acordo com nossas estratégias.	
2. Desenvolve programas especiais que nos diferencia de nossos concorrentes.	
3. O nível de recursos promocionais nos ajudam a atingir os objetivos planejados.	
4. O nível de incentivos financeiros oferecido nos ajudam a atingir os objetivos planejados.	
5. Suas previsões das promoções são confiáveis.	
6. Realiza análises pré e pós eventos promocionais.	
7. Suas promoções acontecem em prazos adequados.	
8. Apoia nosso marketing do consumidor/iniciativas co-marketing (ex: programas étnicos, programa de frequência do <i>shopper</i> , <i>flyer</i> , etc.).	
9. Promove iniciativas criativas e de impacto para nossos <i>shoppers</i> (ex: promoções cruzadas de categorias na loja, merchandising externo).	
10. Nos auxilia no nível de loja (ex: reposição dos itens fora do local adequado, colocação e manutenção do produto no correto lugar de gôndola).	
Gestão Logística e de Canal de Marketing	
1. Faz entregas pontuais/na hora solicitada.	
2. Faz entregas precisas com elevado grau de atendimento do pedido.	
3. Faz entregas com poucos erros e substituições.	
4. Faz entregas com documentação correta de carga e faturamento.	
5. Aceita pedidos complexos.	
6. Possui prazos de ciclo de pedido de acordo com nossas necessidades (minimizando tempos de processamento/lead time).	
7. Possui práticas de supply chain que melhoram a disponibilidade de produtos no ponto de venda (exemplos: VMI/CRP, <i>cross-docking</i> , frequência de entrega).	
8. Tem cargas e embalagens que protegem os produtos de avarias através de todo nosso sistema de distribuição (até a chegada na gôndola).	
Atendimento e Suporte ao cliente	
1. Oferece um sistema de comunicação proativa e ágil sobre situação/ajustes/mudanças do pedido.	
2. Tem um serviço de atendimento ao cliente fácil de contatar e que resolve meus problemas de modo acessível, ágil e sem complicações.	
3. Tem processos de auditoria justos e eficientes para resolver problemas de devoluções.	

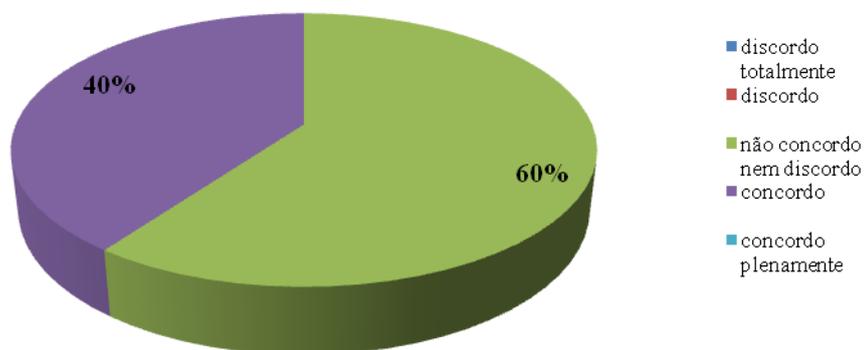
APÊNDICE 4 ANÁLISES PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS DO CONCEITO DE PARCERIA



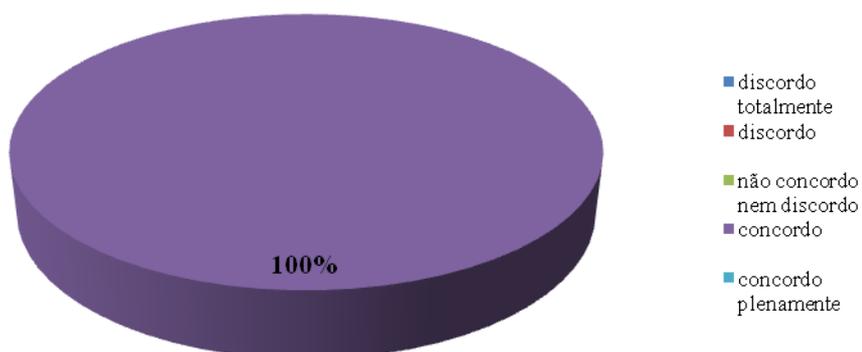
**APÊNDICE 5 ANÁLISES PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS DO MÓDULO
“RELACIONAMENTO DE NEGÓCIOS E SUPORTE”**



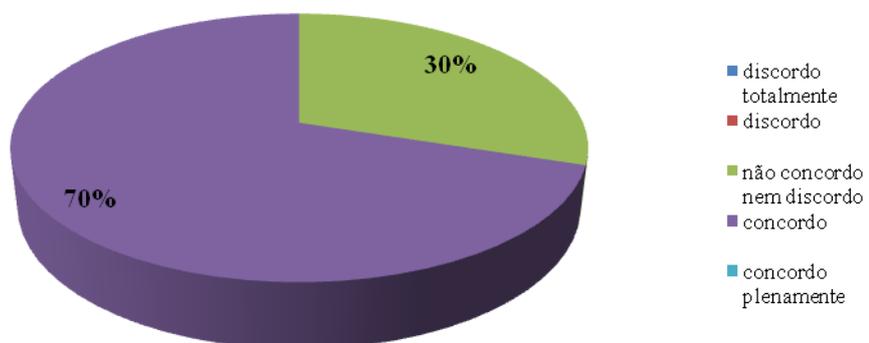
Relacionamento de Negócios e Suporte - Varejo A sobre Fornecedor A

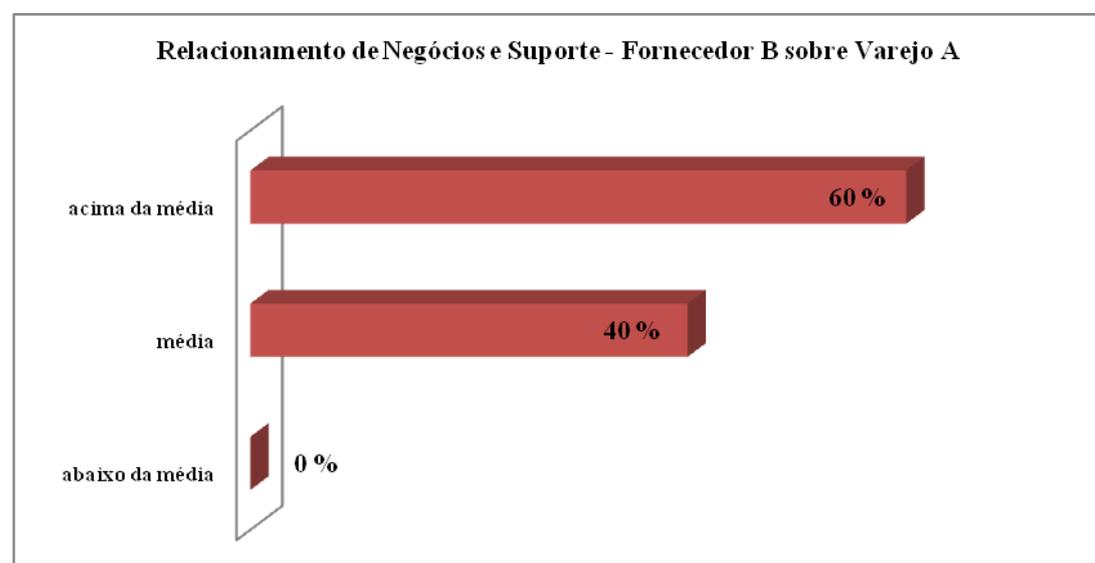
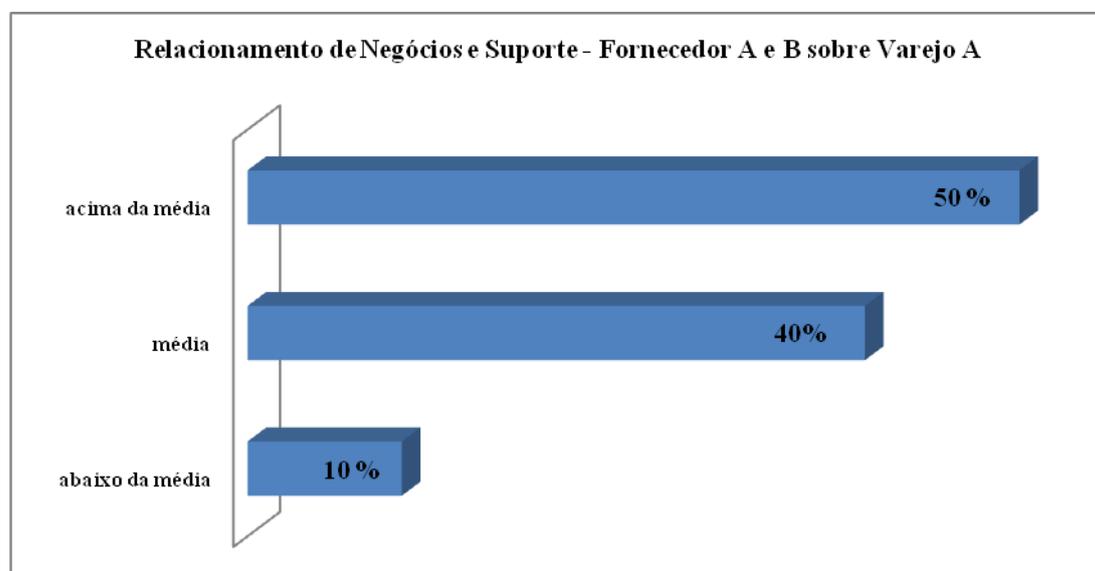
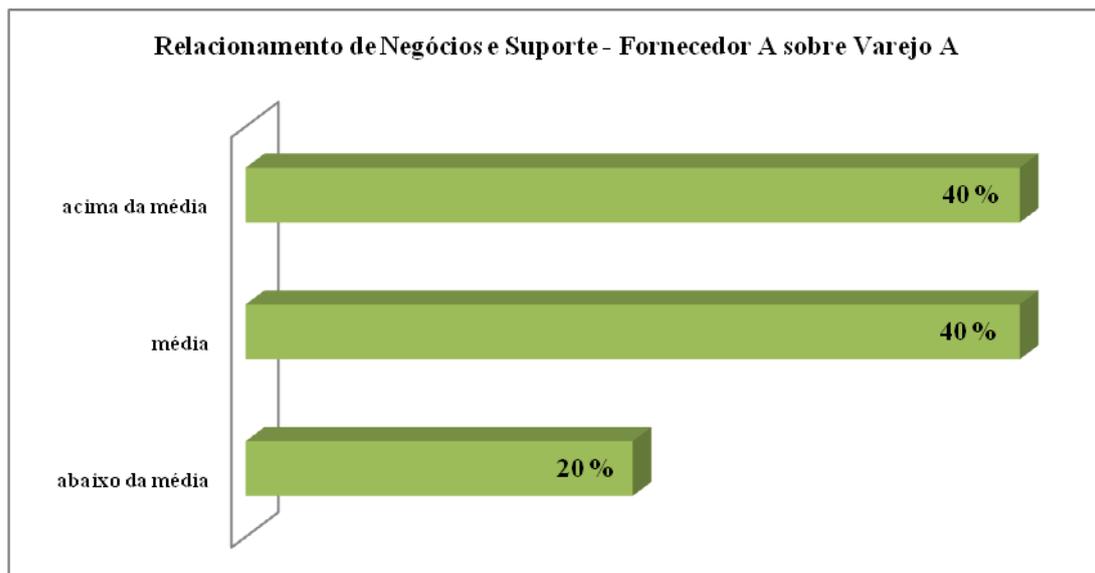


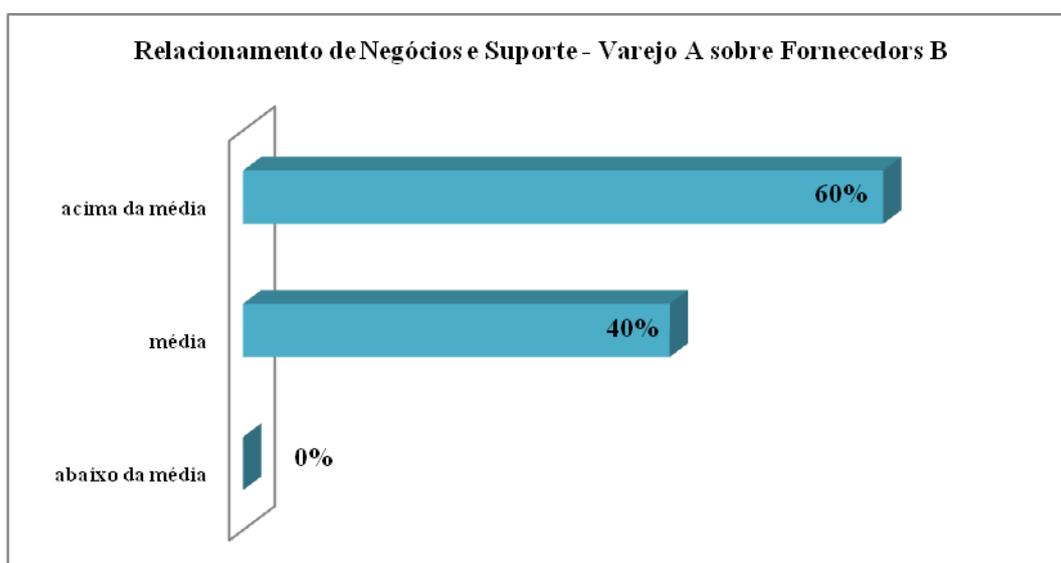
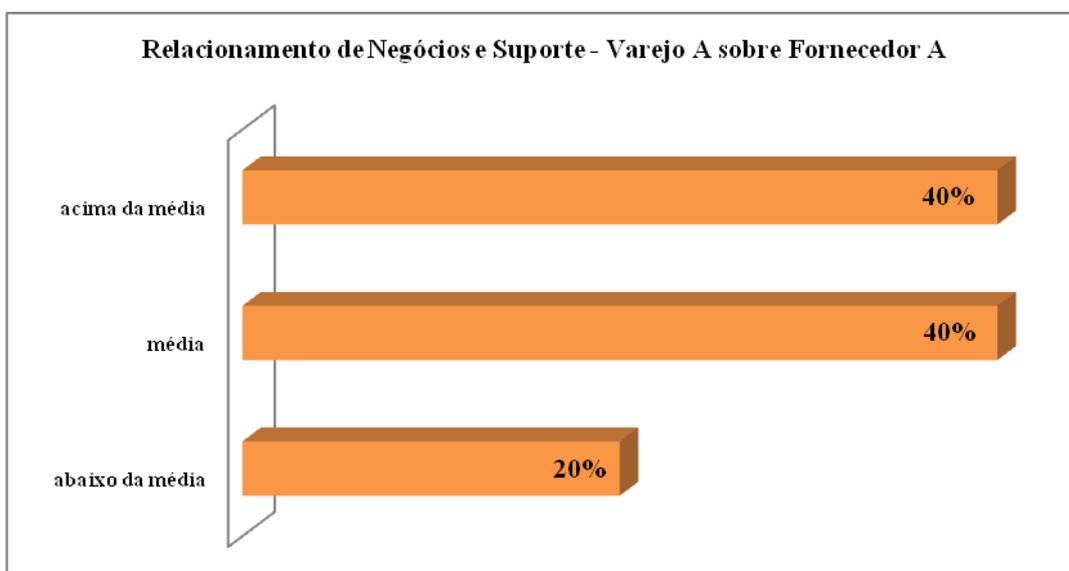
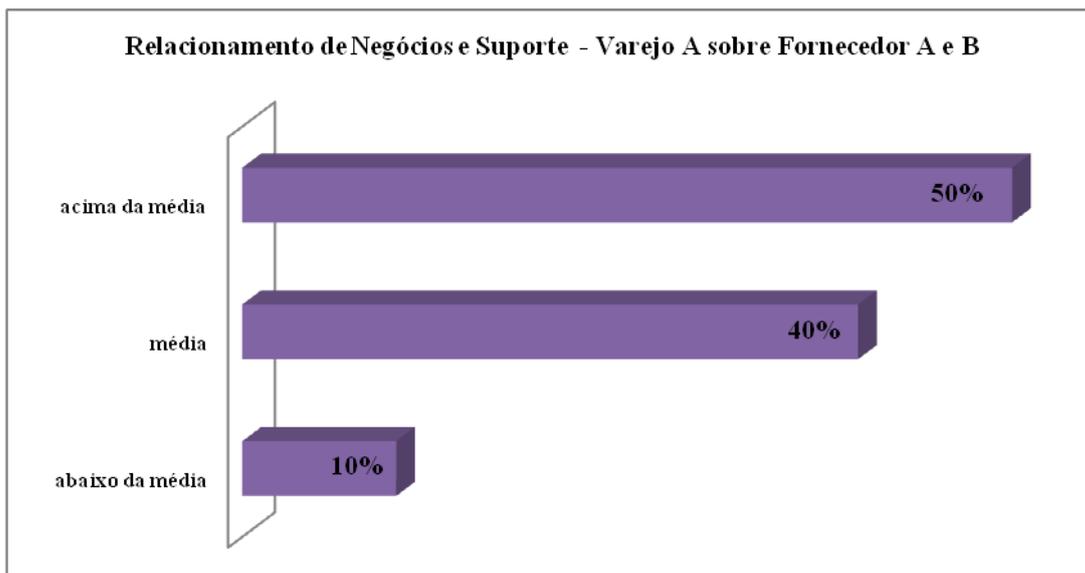
Relacionamento de Negócios e Suporte - Varejo A sobre Fornecedor B



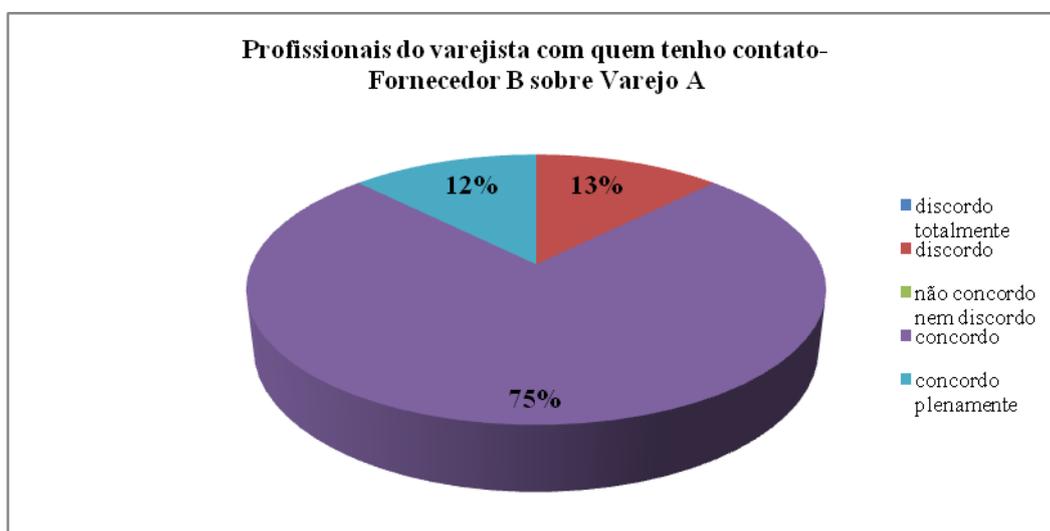
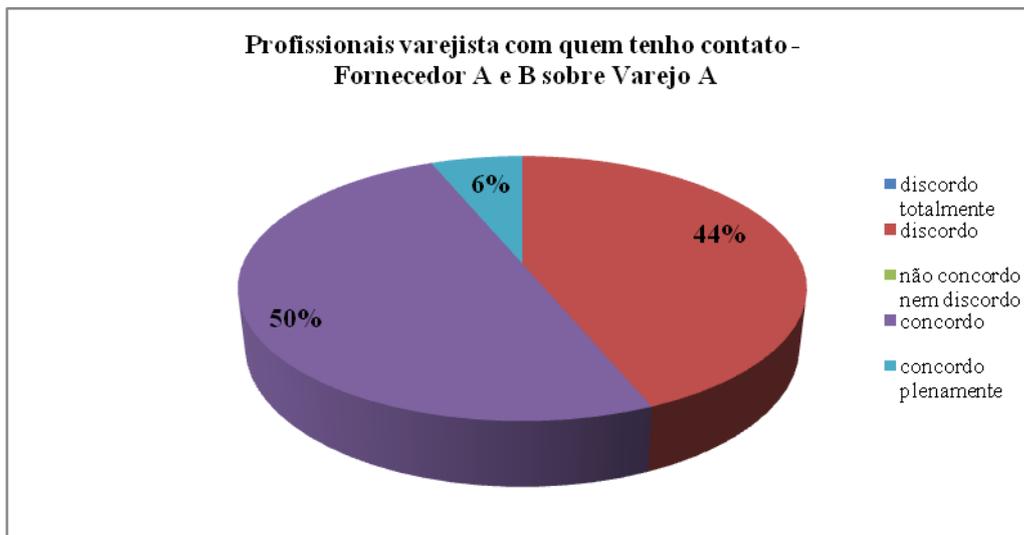
Relacionamento de Negócios e Suporte - Varejo A sobre Fornecedor A e B

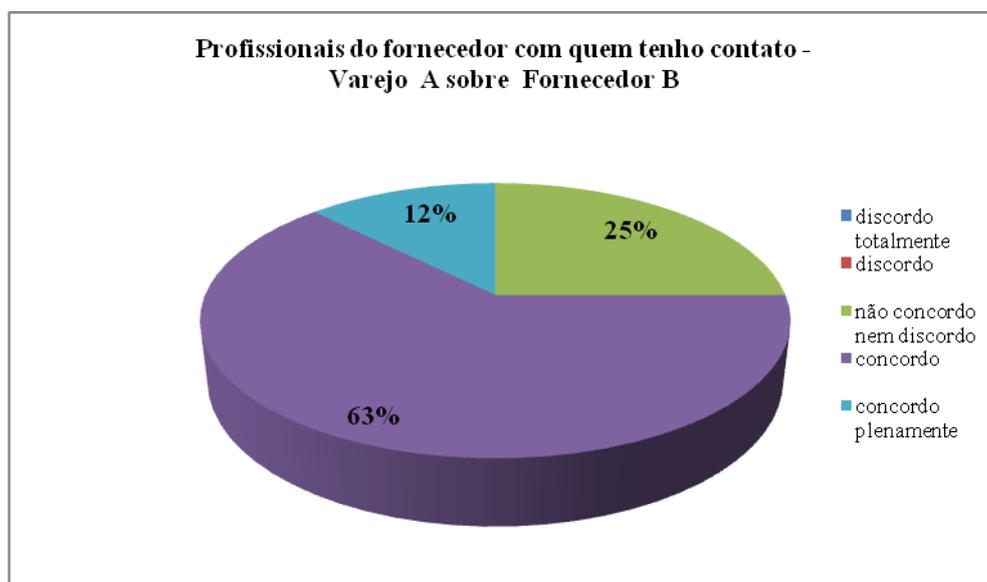
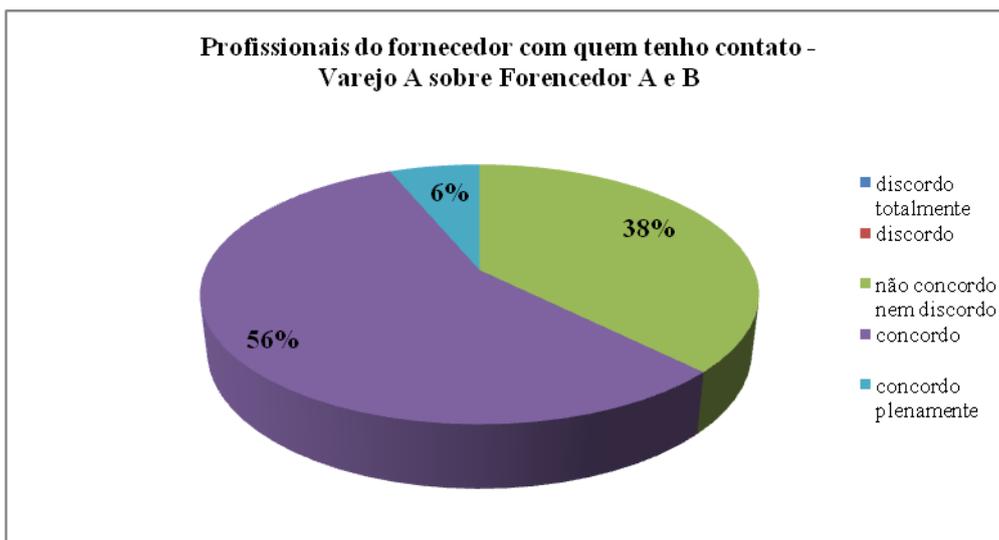


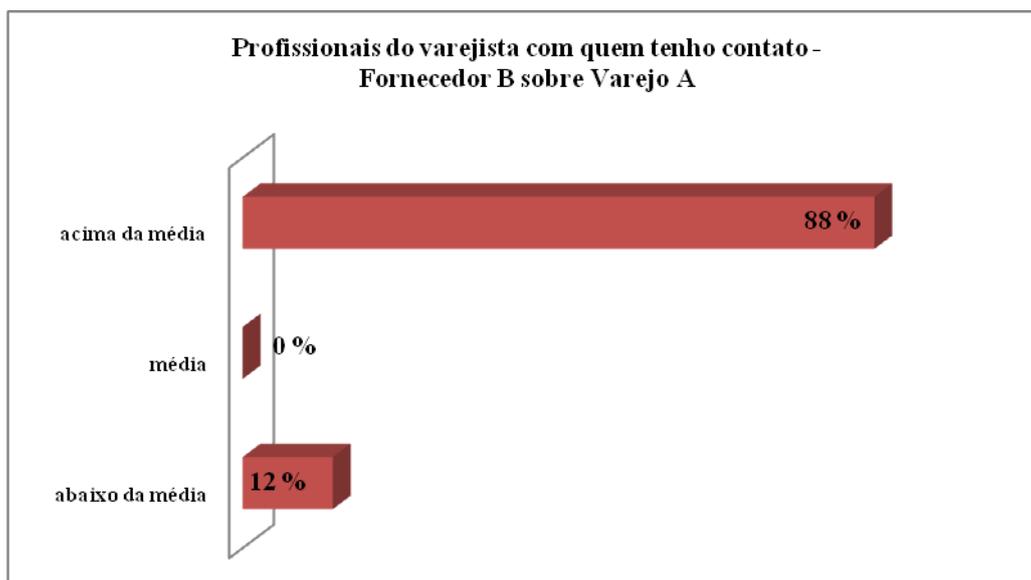
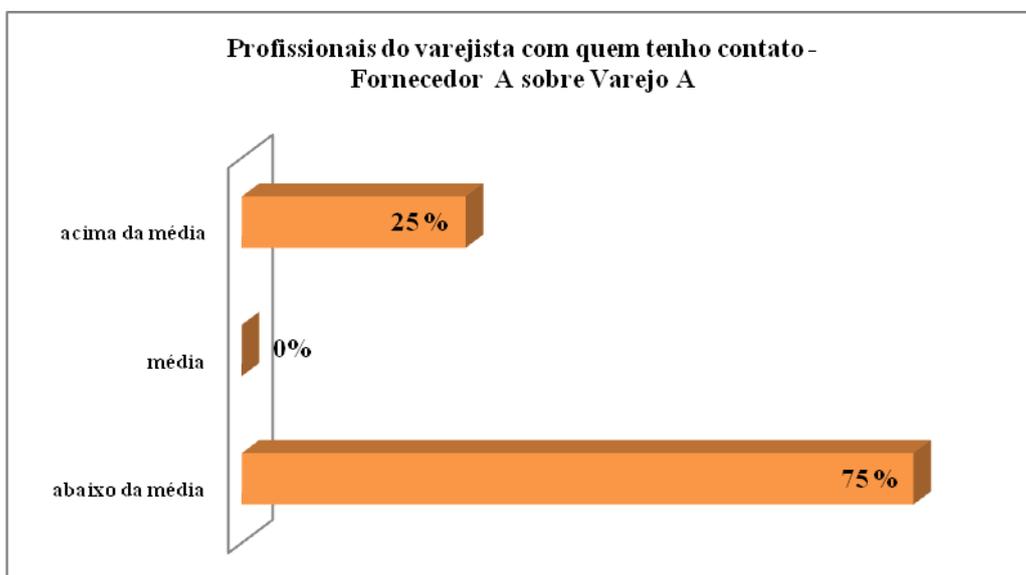
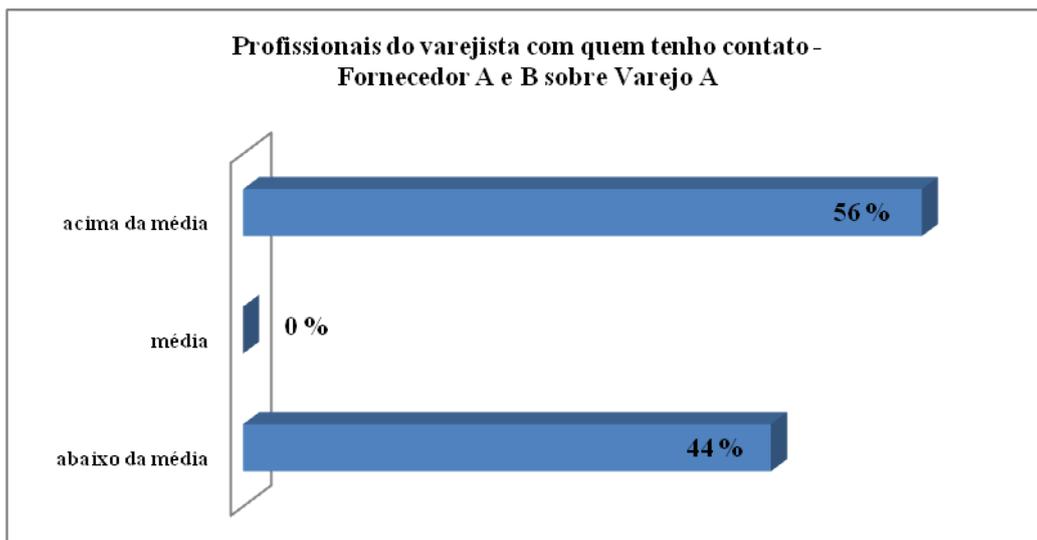


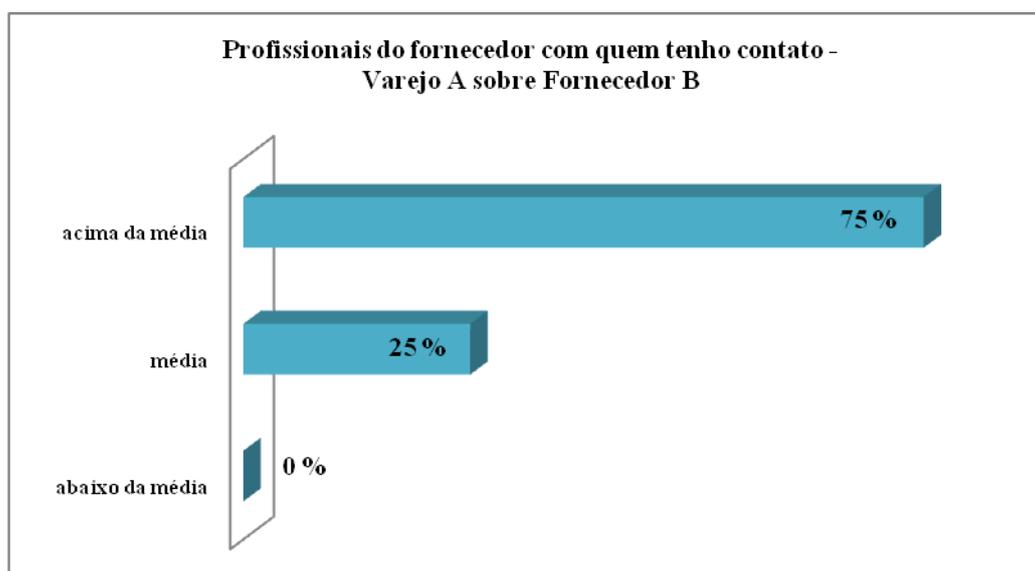
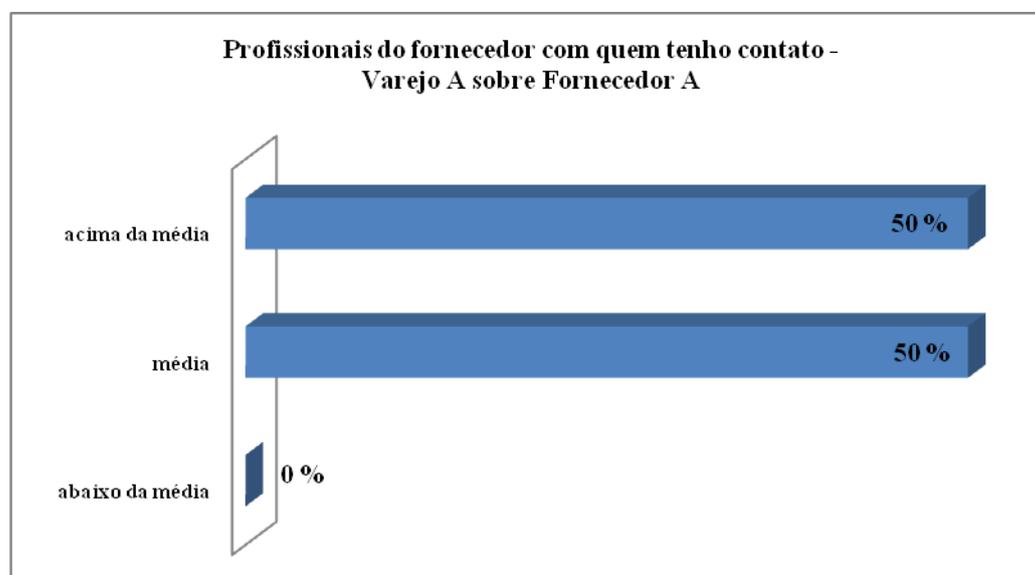
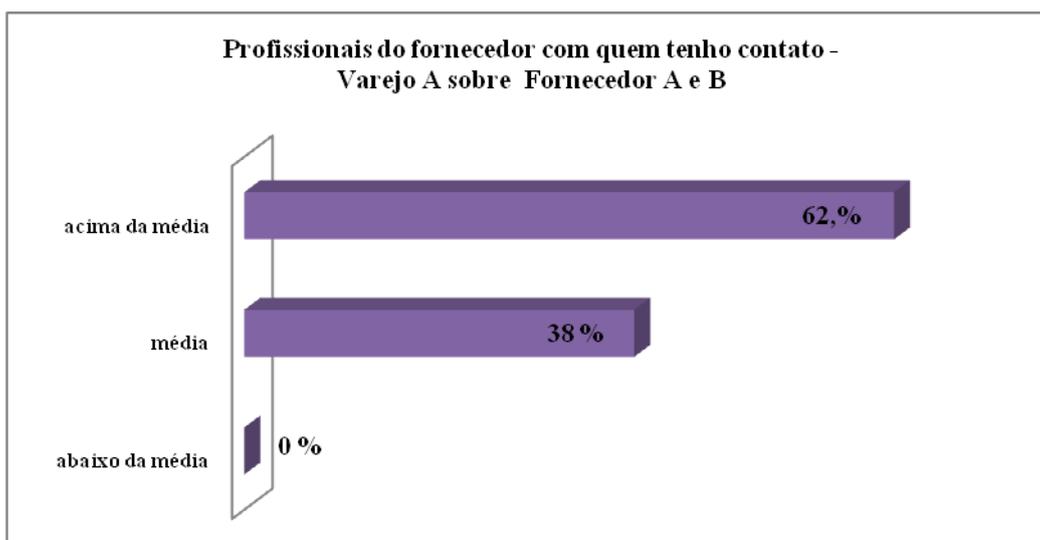


**APÊNDICE 6 ANÁLISES PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS DO MÓDULO
“PROFISSIONAIS DO PARCEIRO COM QUEM TENHO CONTATO”**

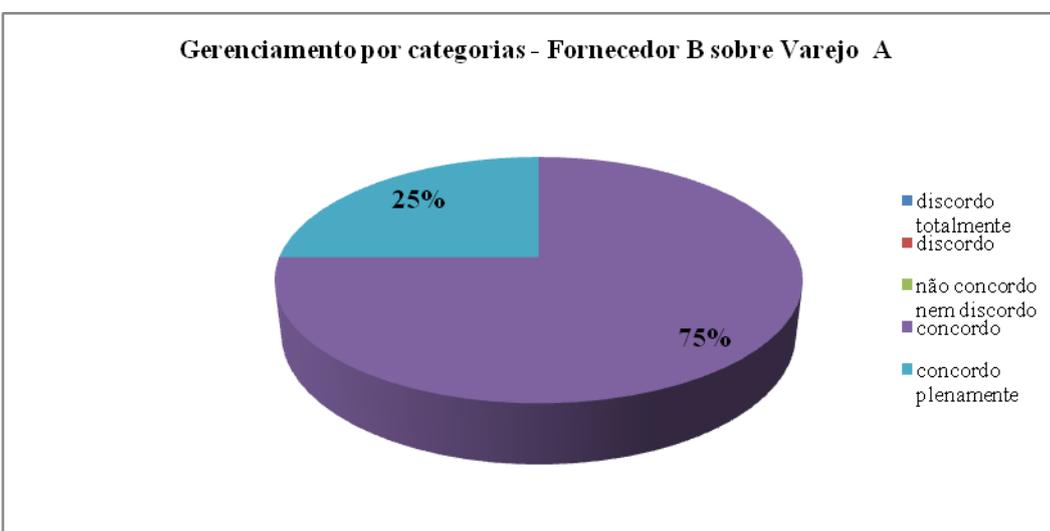
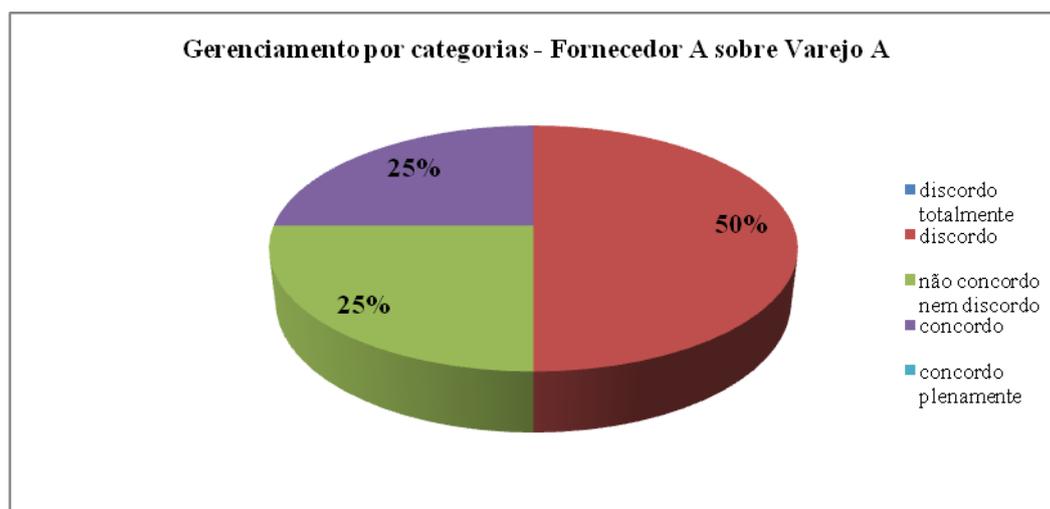
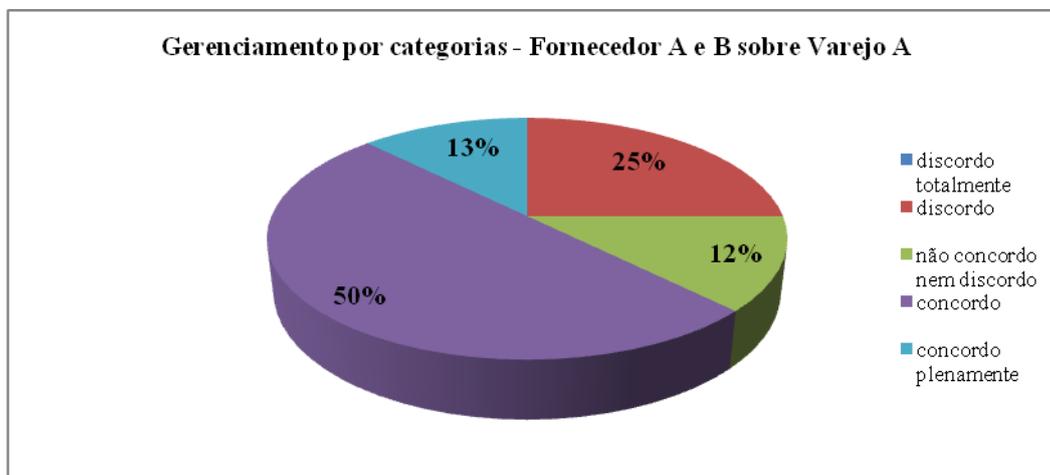


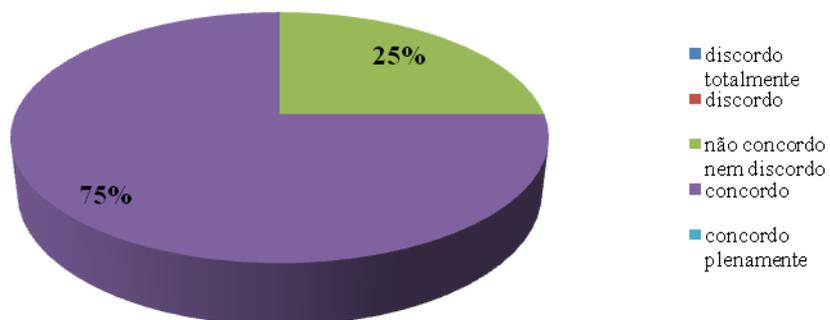
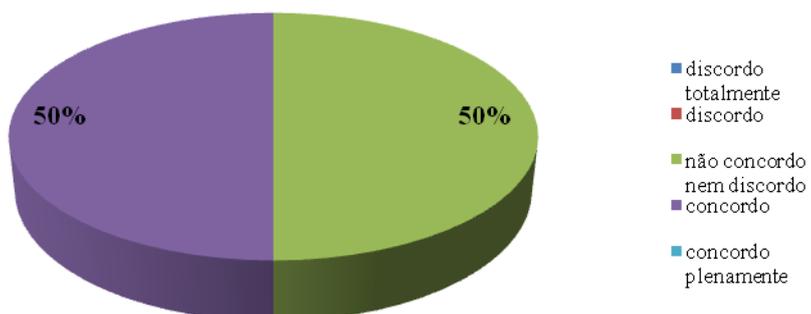
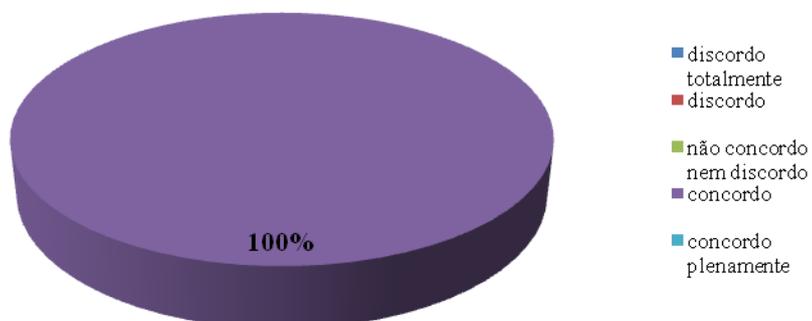


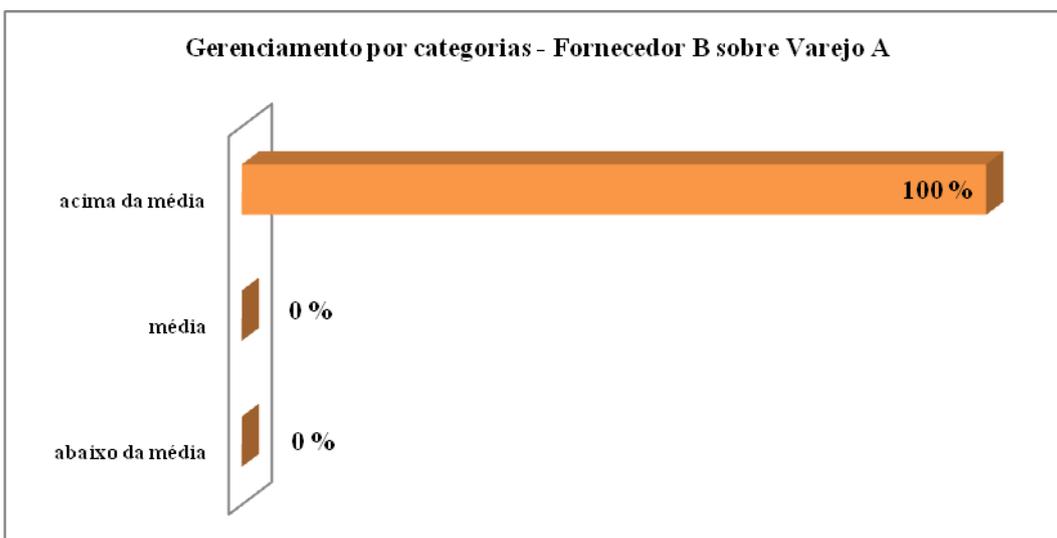
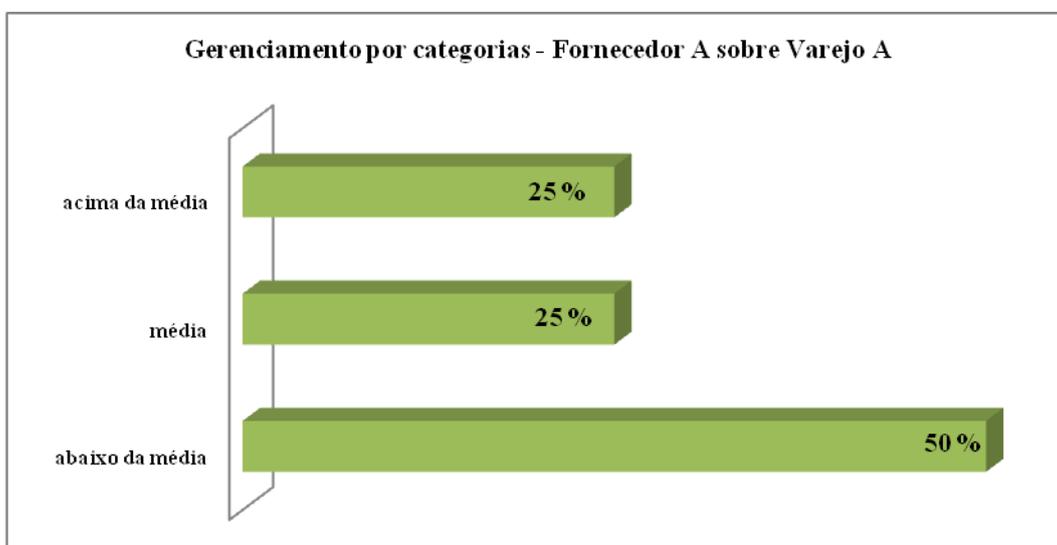
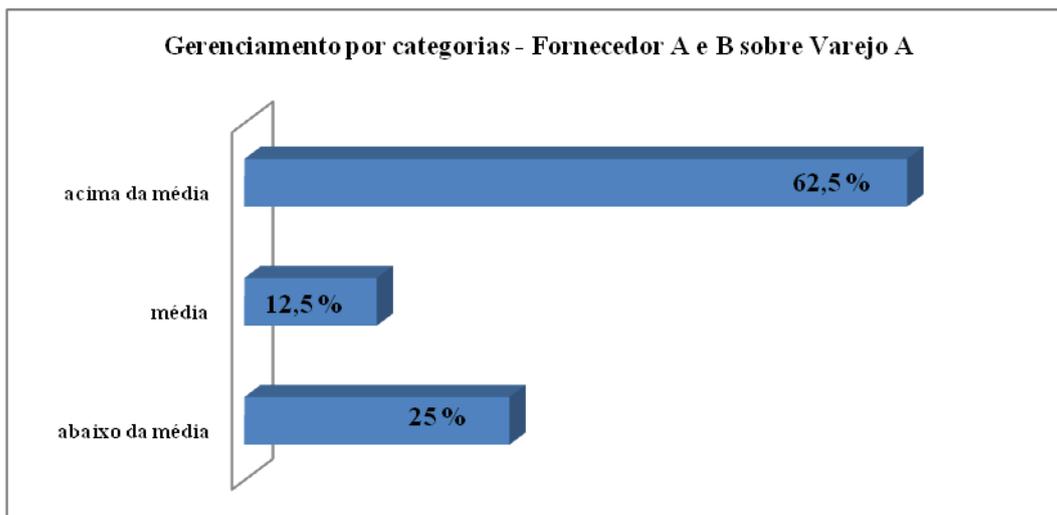


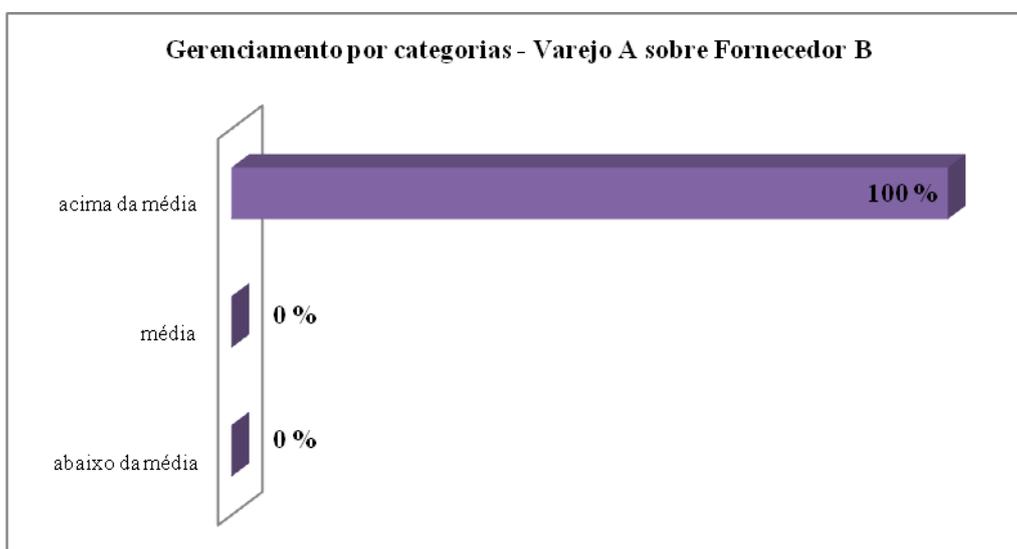
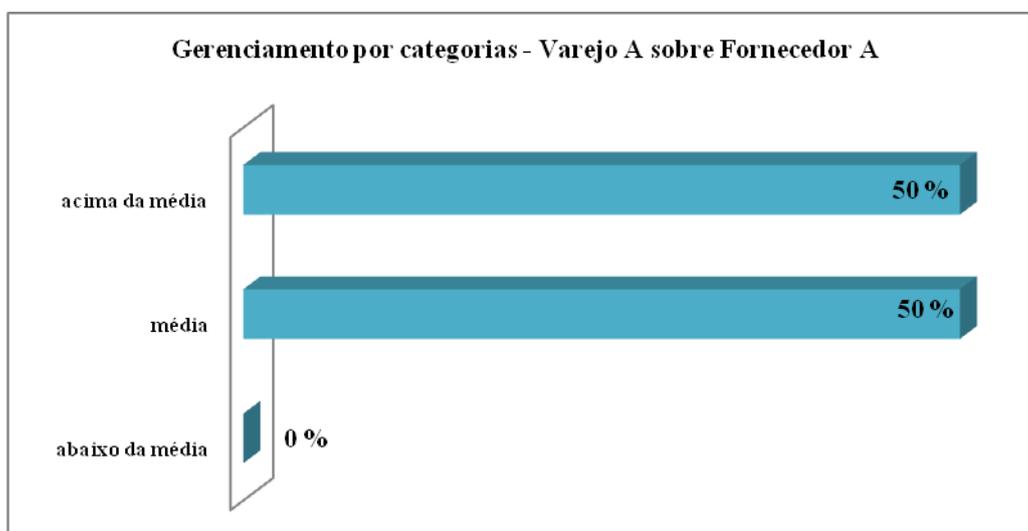
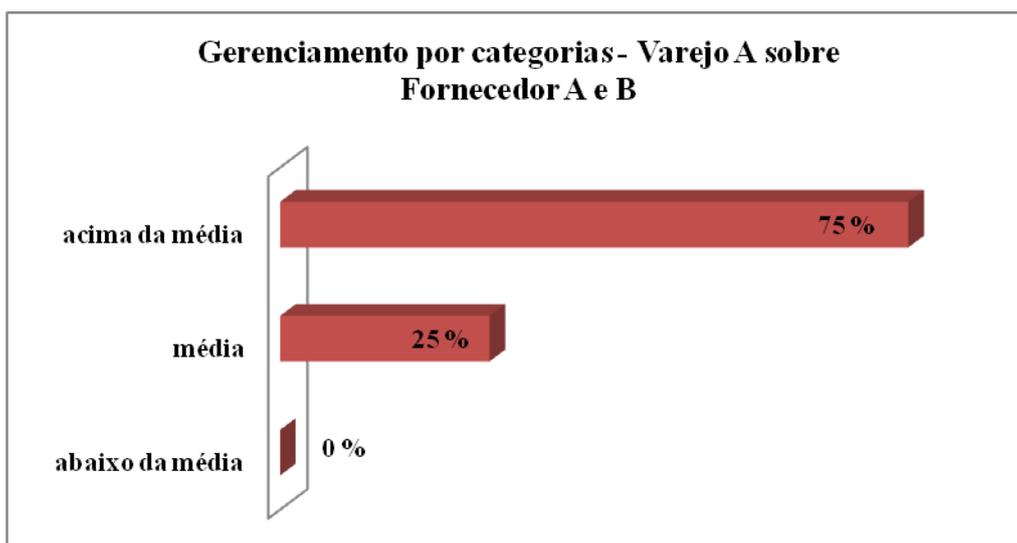


APÊNDICE 7 ANÁLISES PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS DO MÓDULO “GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS”

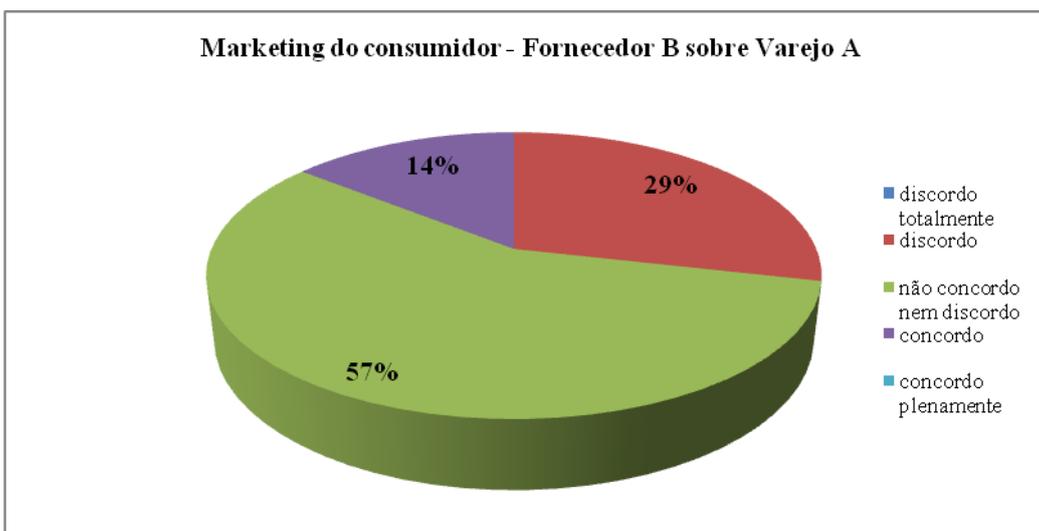
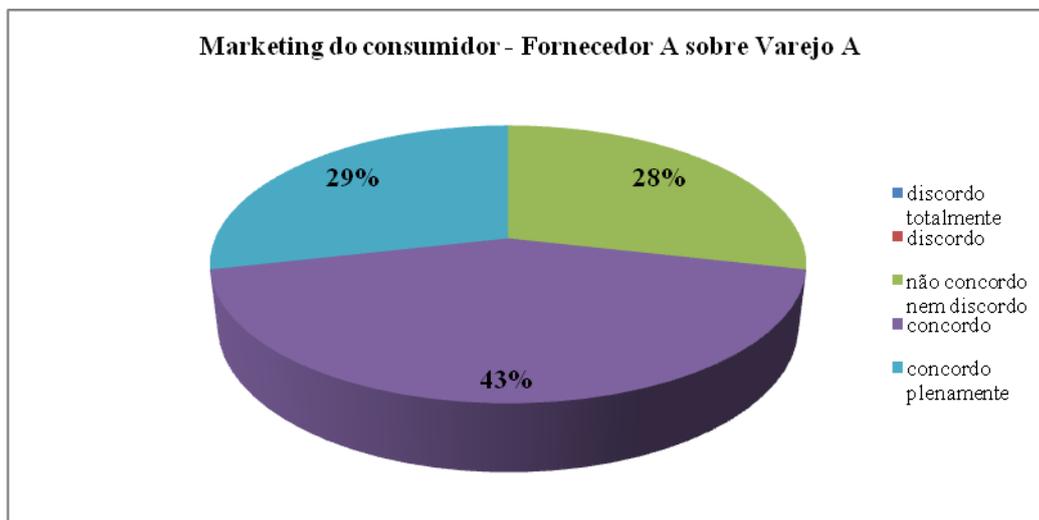
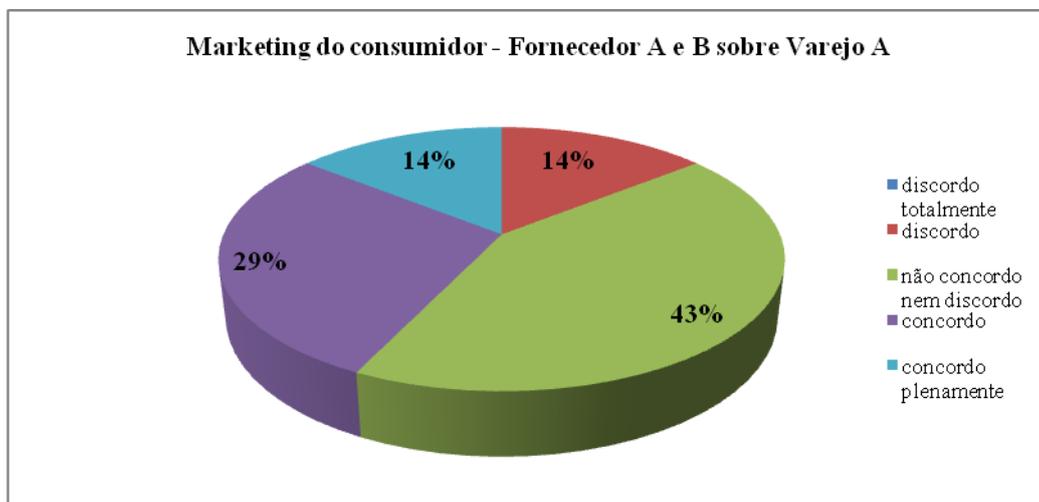


Gerenciamento por categorias - Varejo A sobre Fornecedor A e B**Gerenciamento por categorias - Varejo A sobre Fornecedor A****Gerenciamento por categorias - Varejo A sobre Fornecedor B**

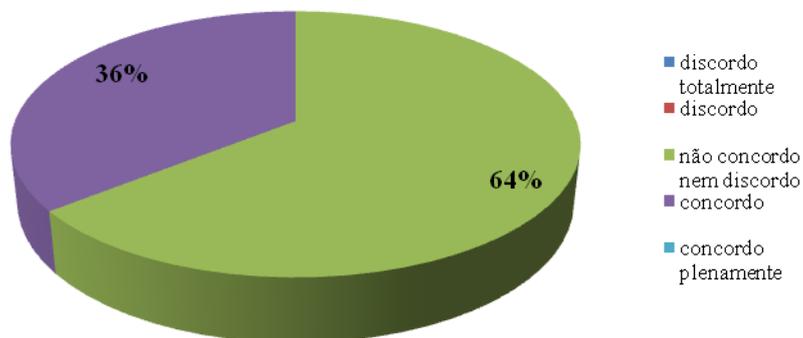




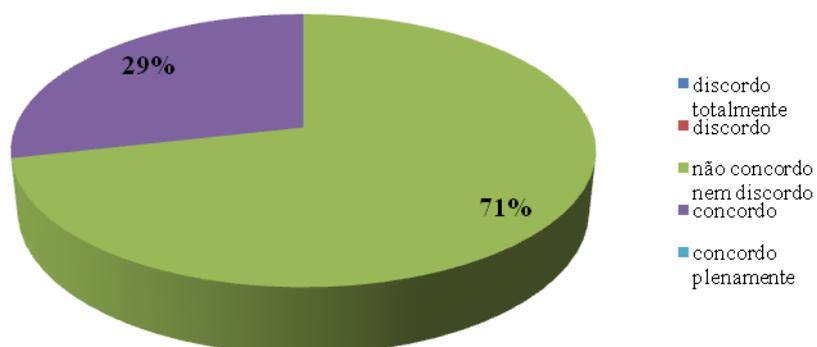
APÊNDICE 8 ANÁLISES PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS DO MÓDULO “MARKETING DO CONSUMIDOR”



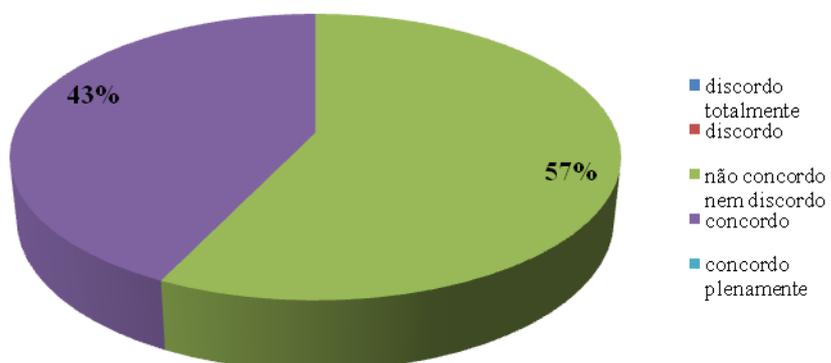
Marketing do consumidor - Varejo A sobre Fornecedor A e B

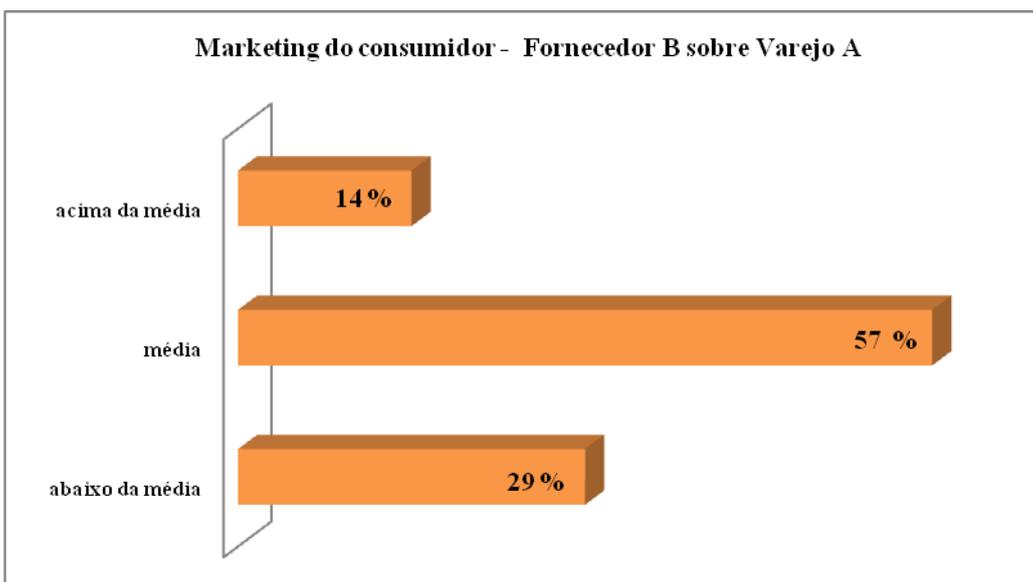
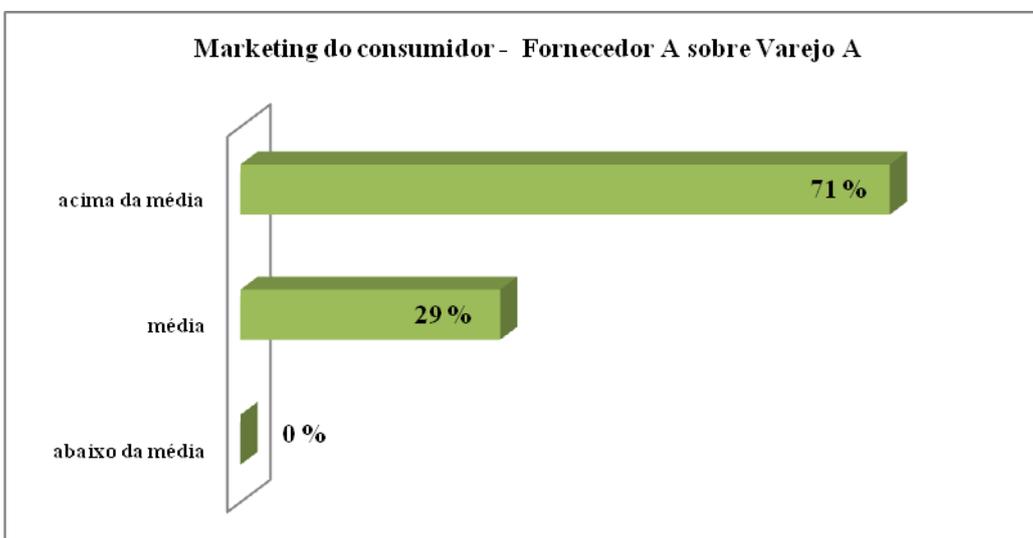
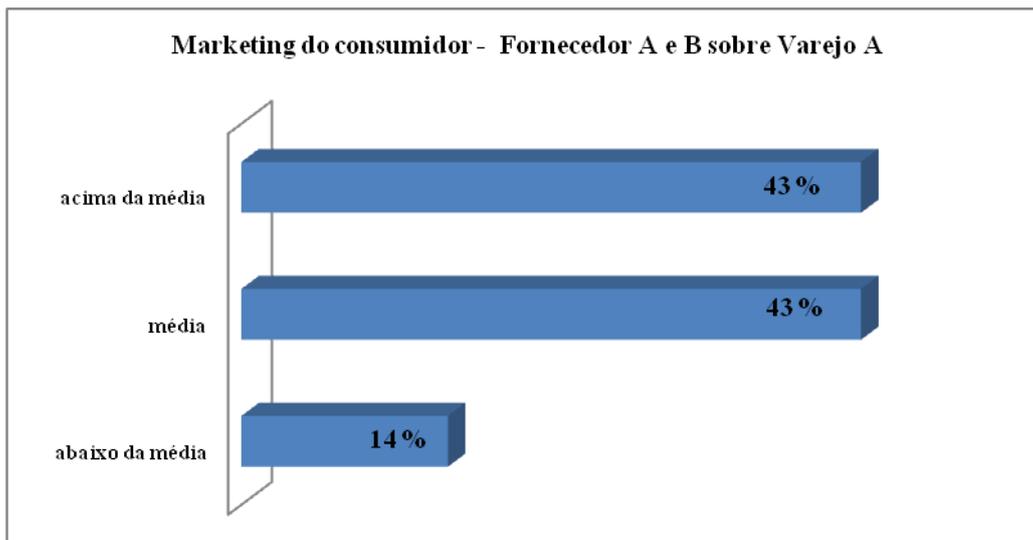


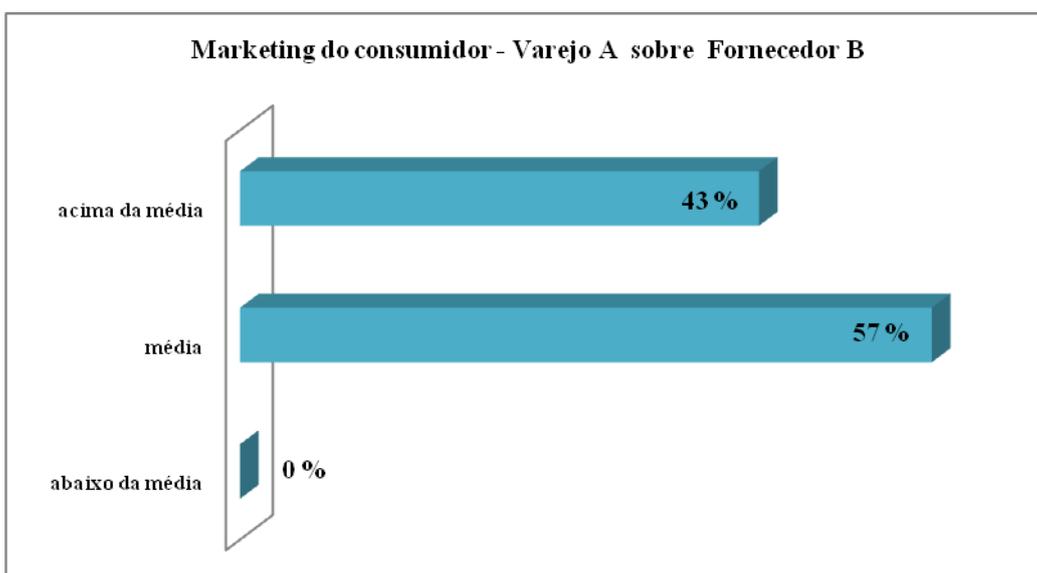
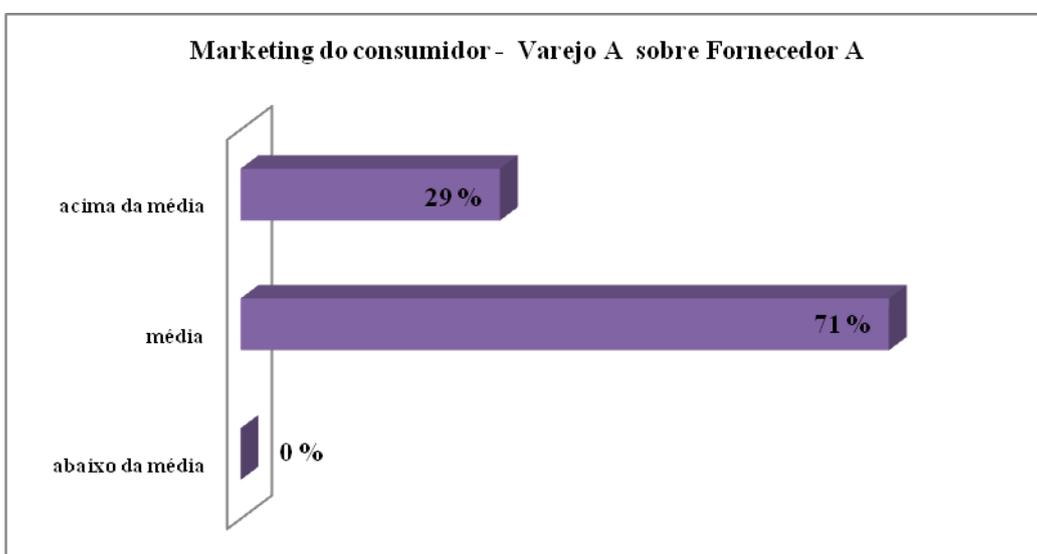
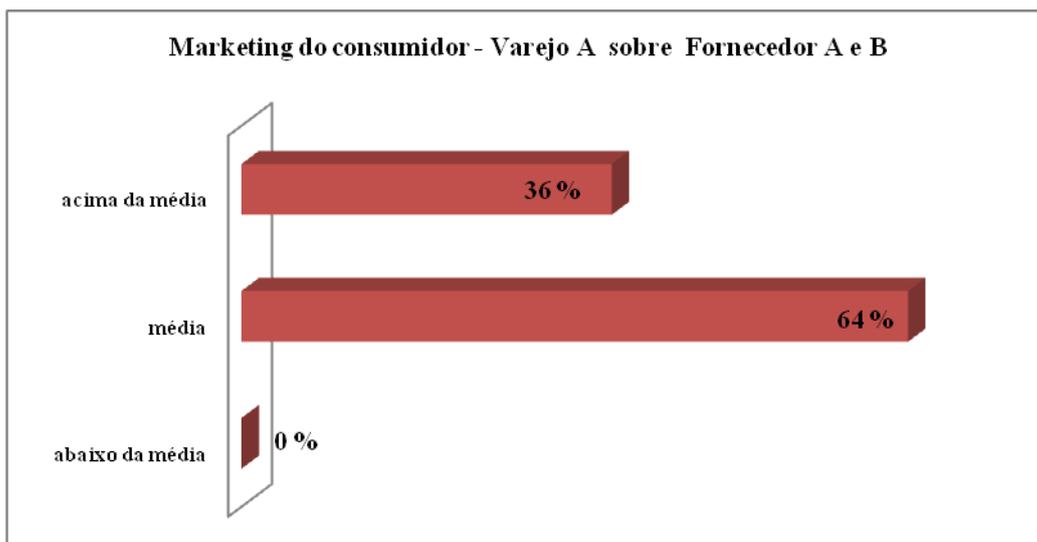
Marketing do consumidor - Varejo A sobre Fornecedor A



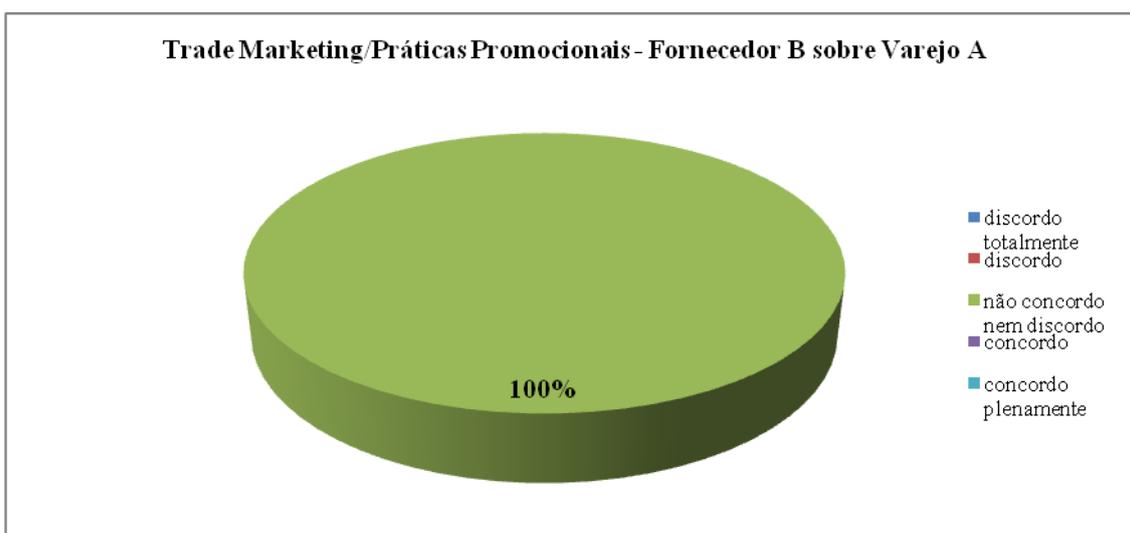
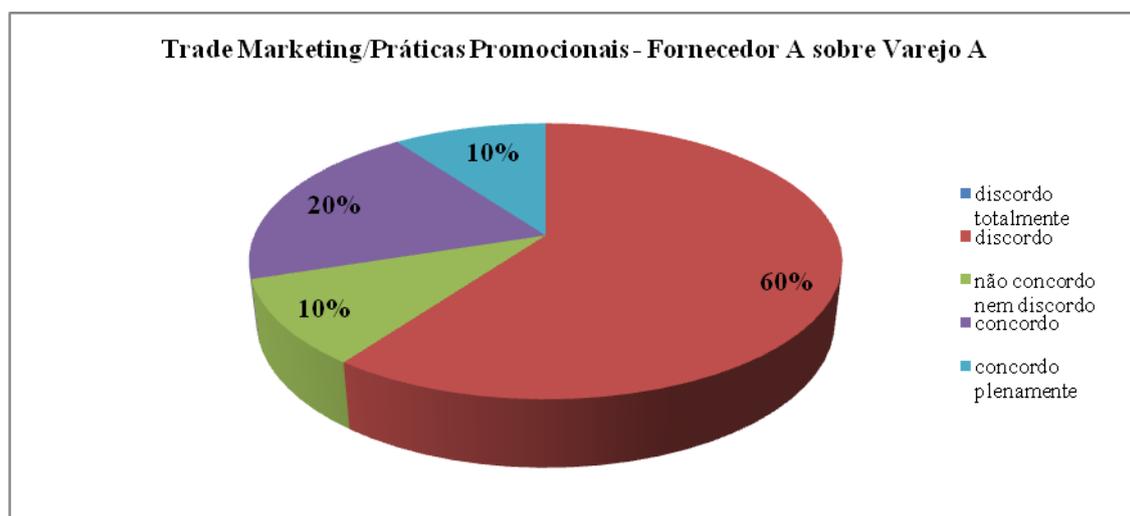
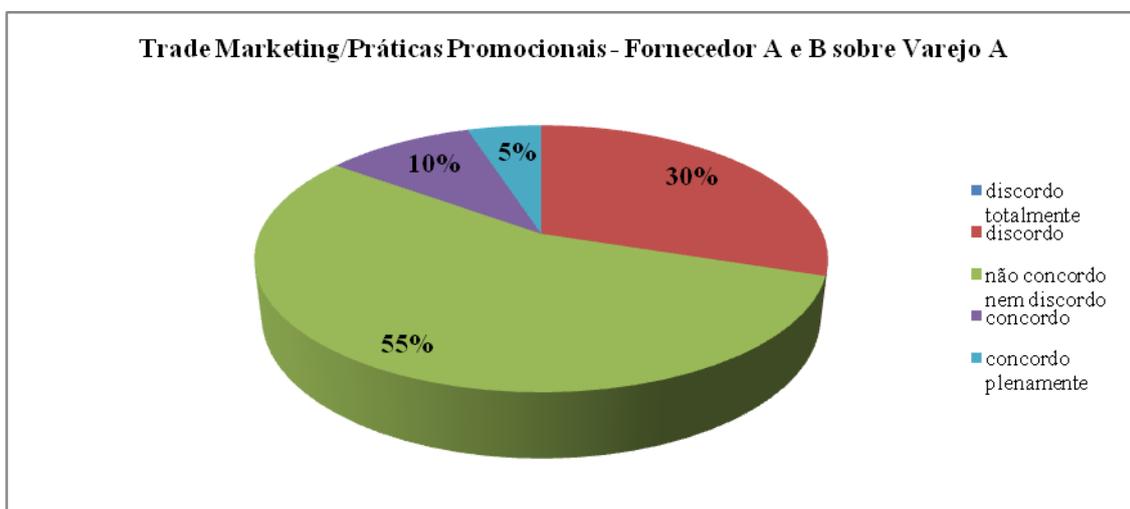
Marketing do consumidor - Varejo A sobre Fornecedor B



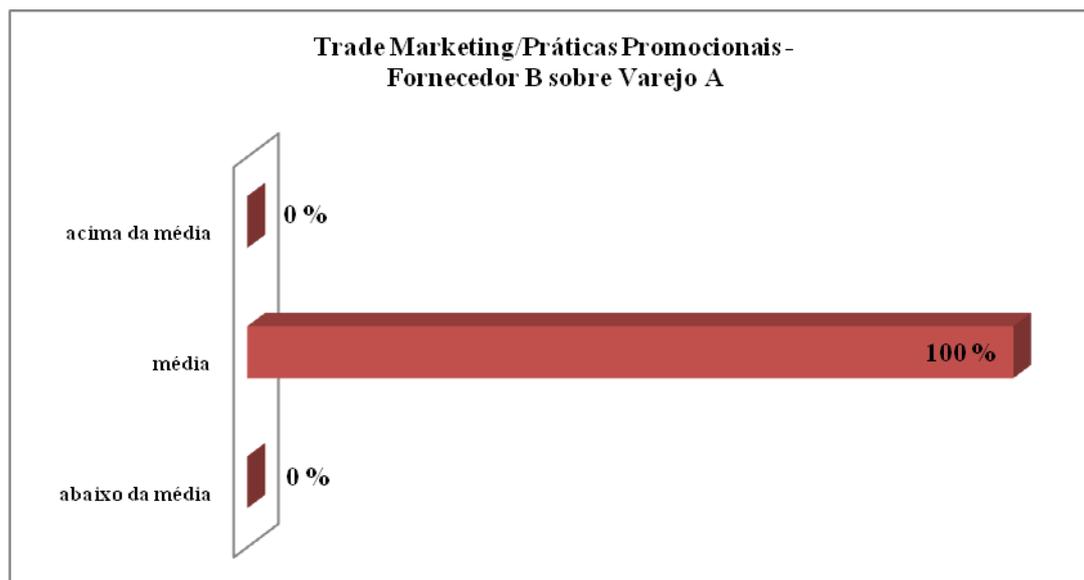
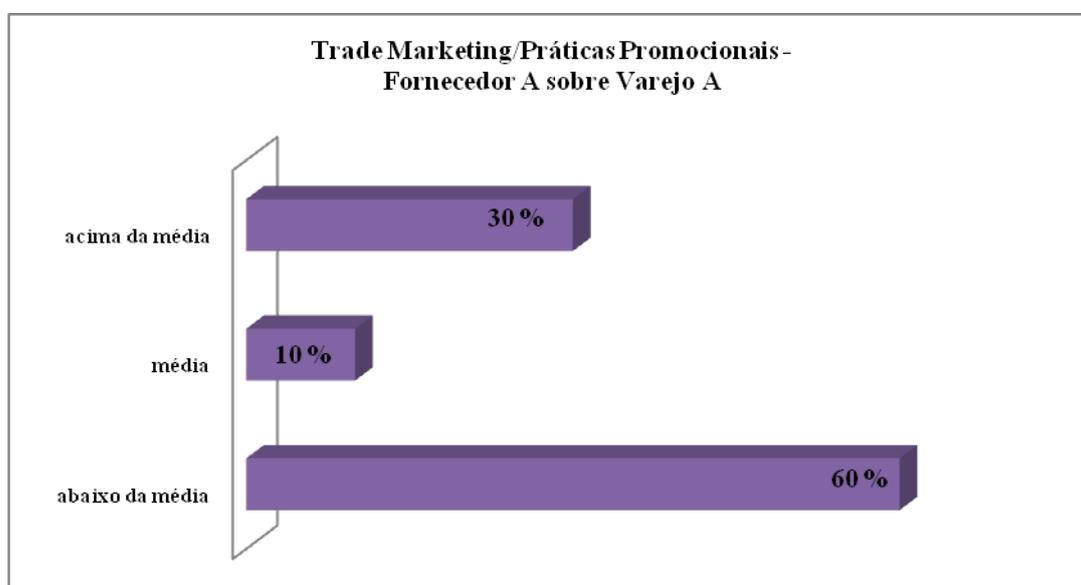
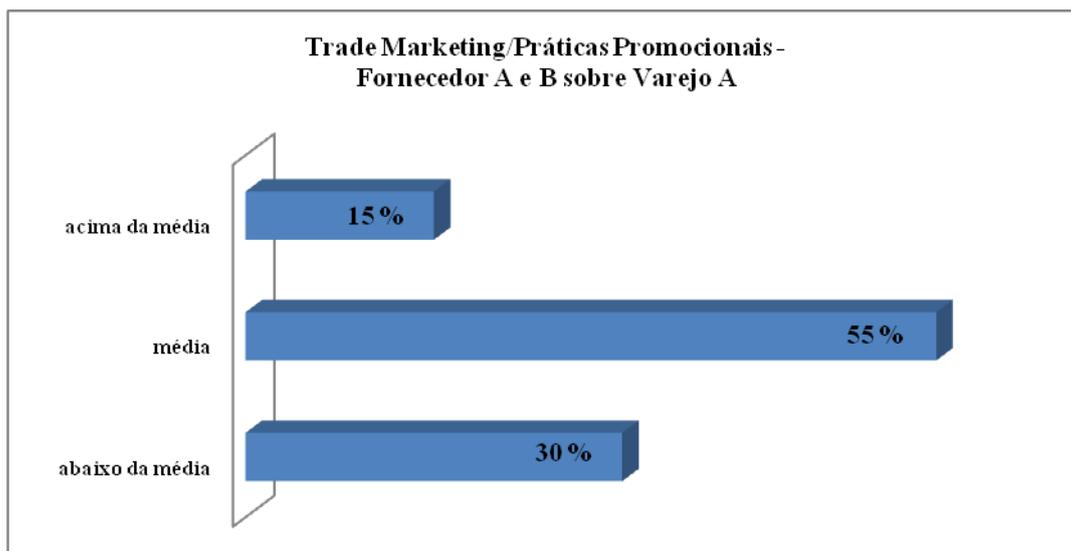


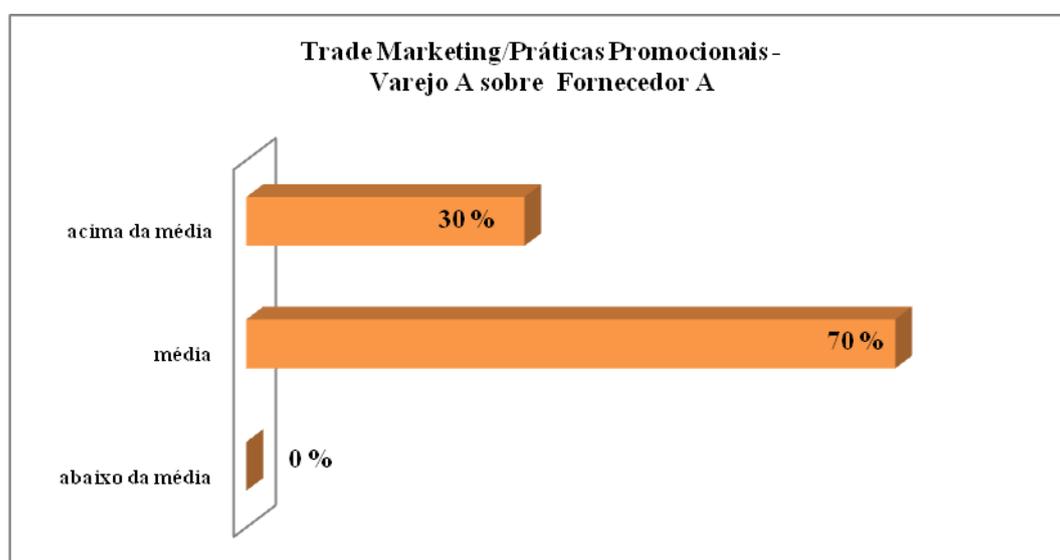
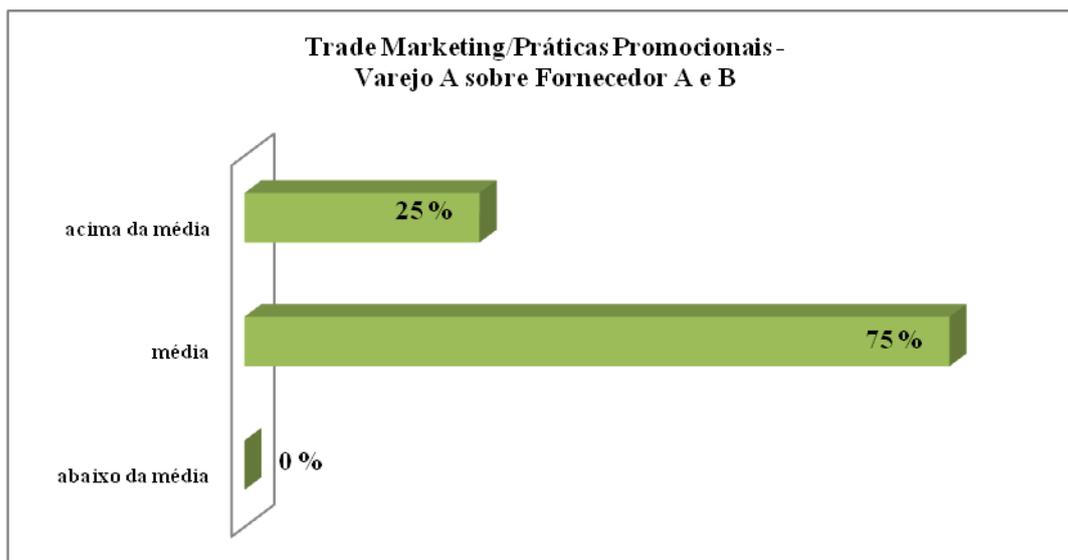


**APÊNDICE 9 ANÁLISES PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS DO MÓDULO
“TRADE MARKETING/PRÁTICAS PROMOCIONAIS”**

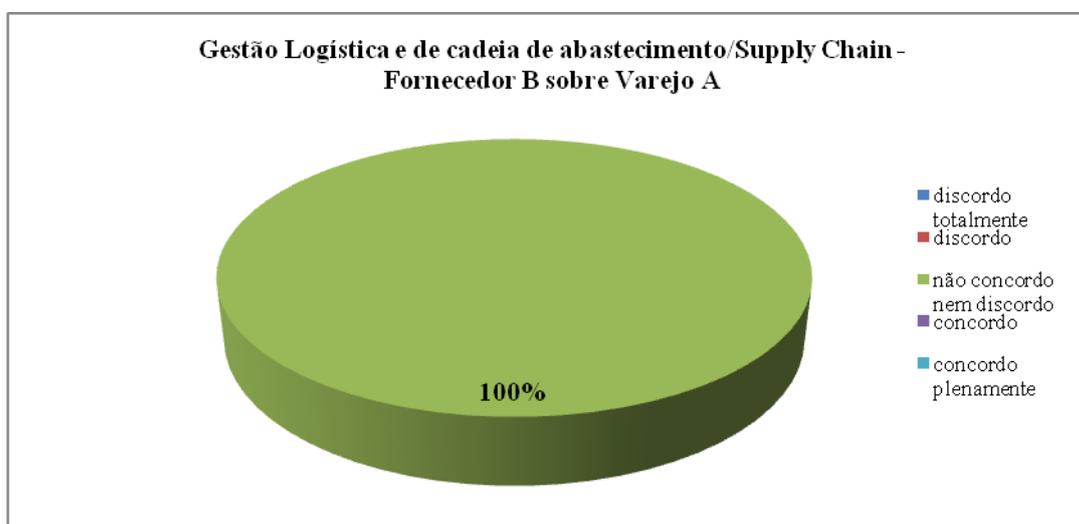
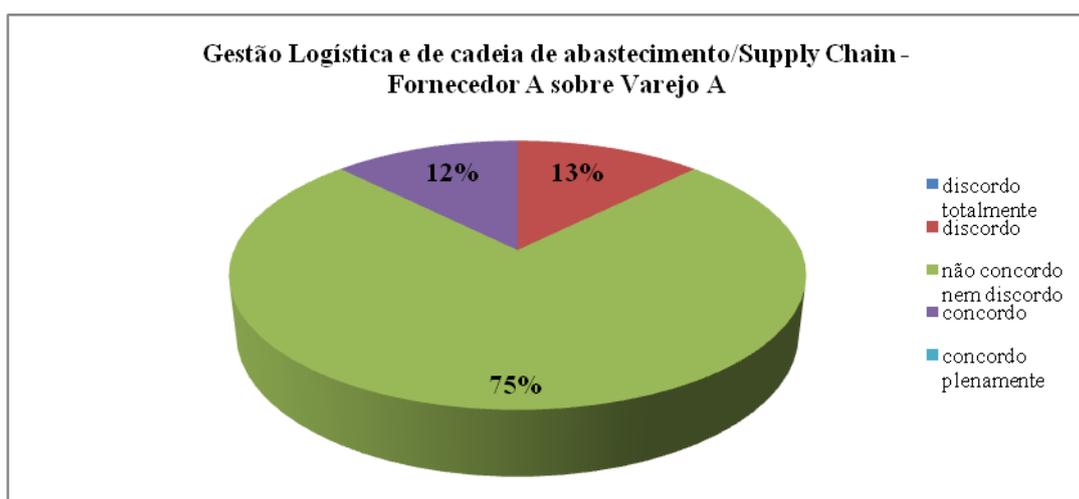
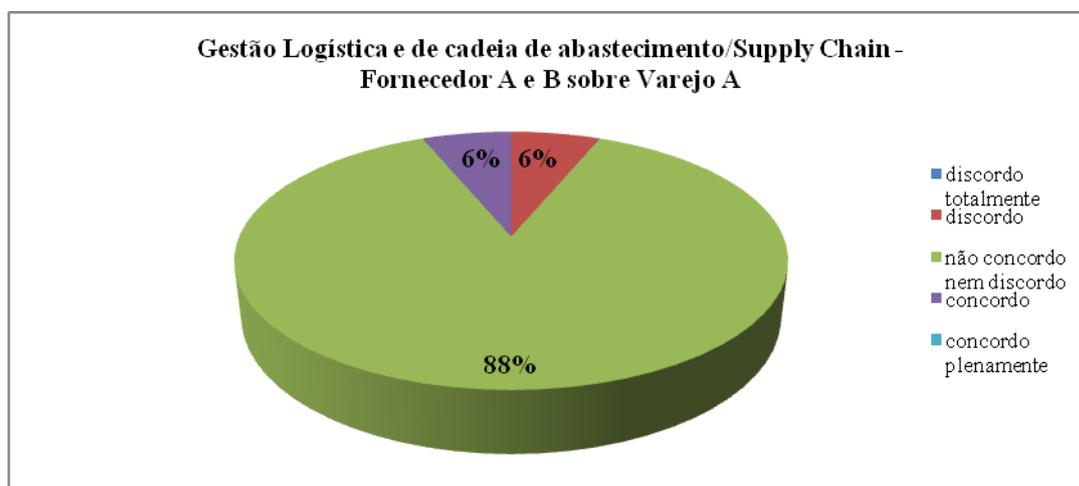




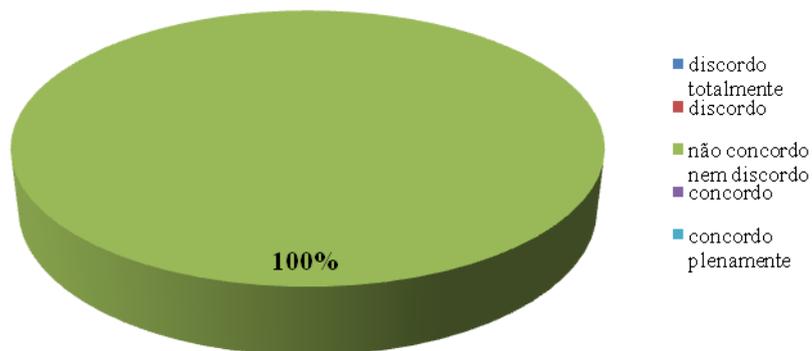




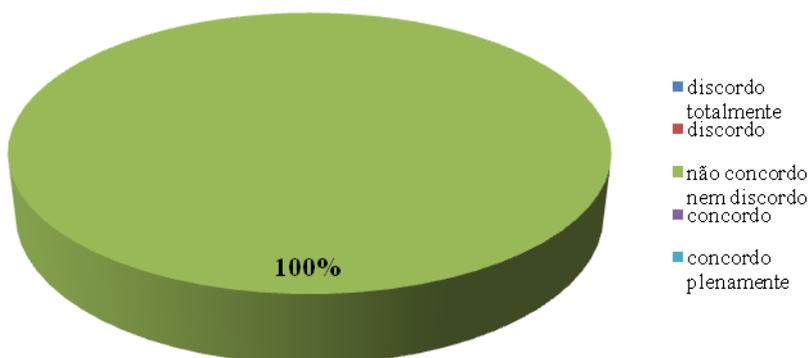
APÊNDICE 10 ANÁLISES PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS DO MÓDULO “GESTÃO LOGÍSTICA E DE CANAL DE MARKETING



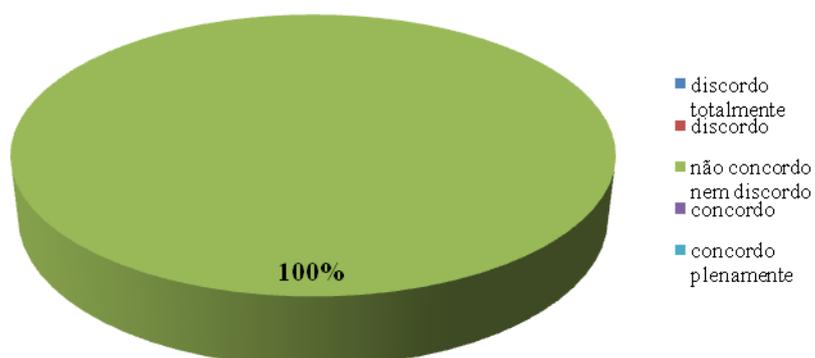
**Gestão Logística e de cadeia de abastecimento/Supply Chain -
Varejo A sobre Fornecedor A e B**

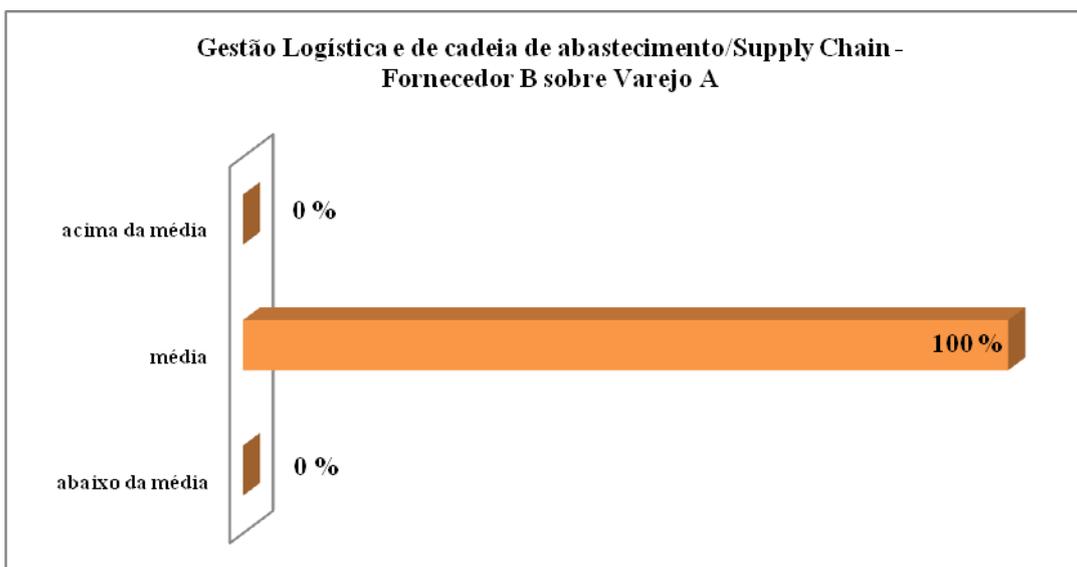
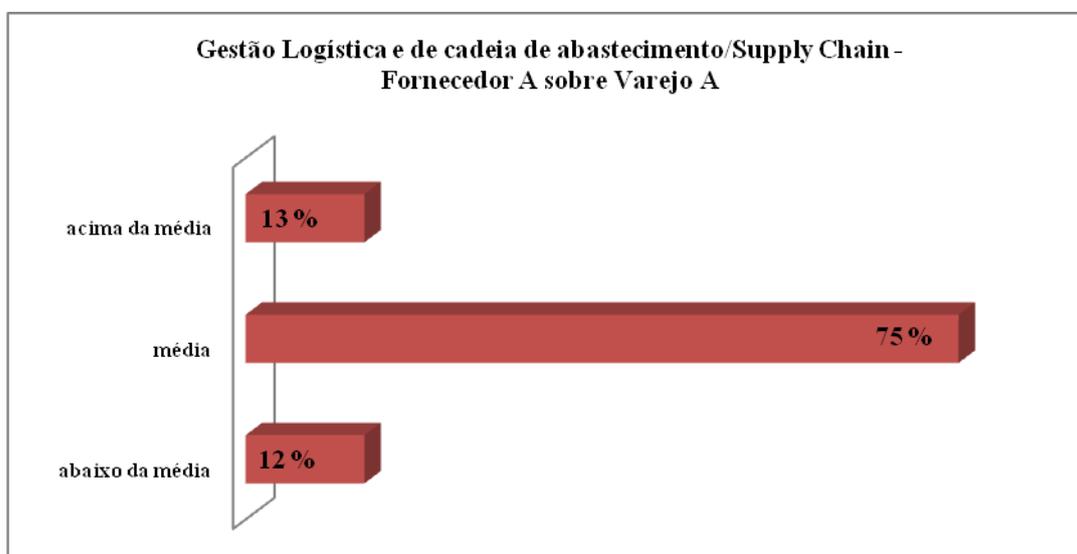
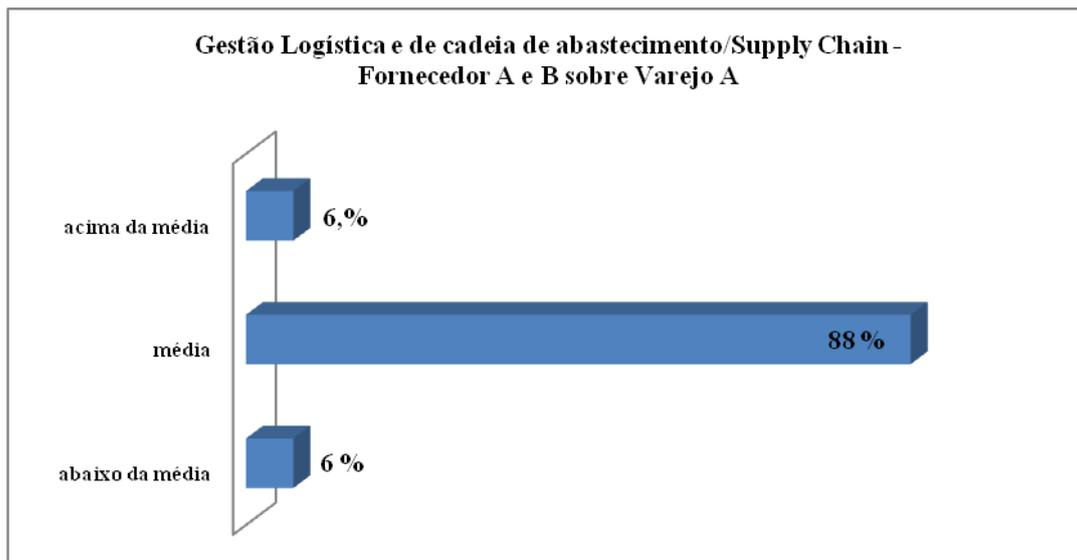


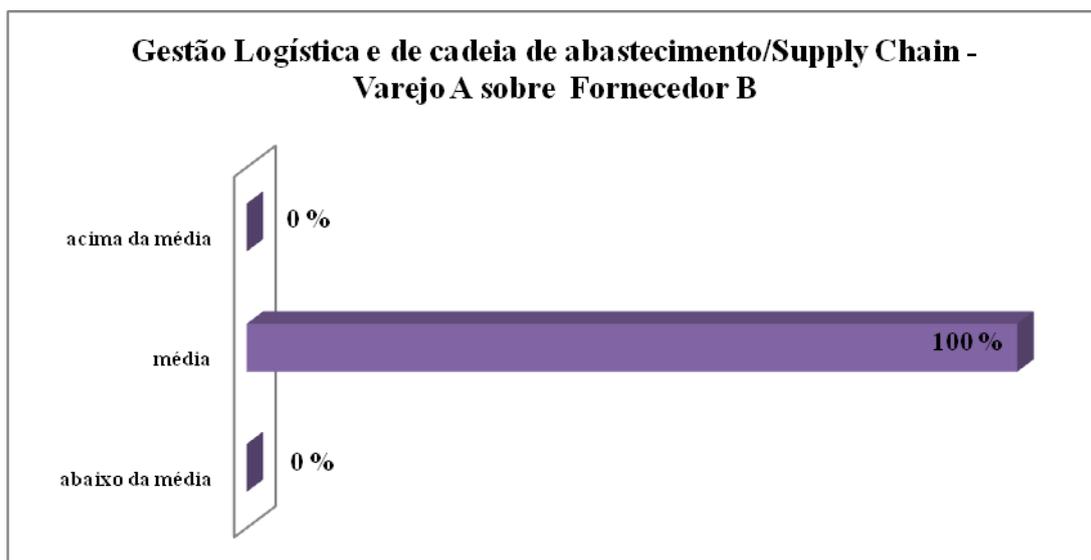
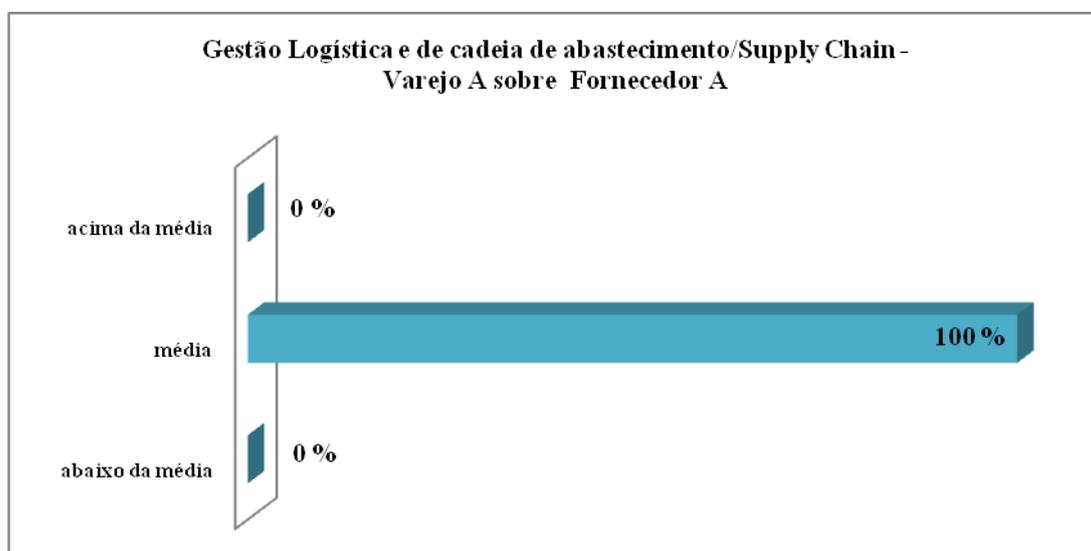
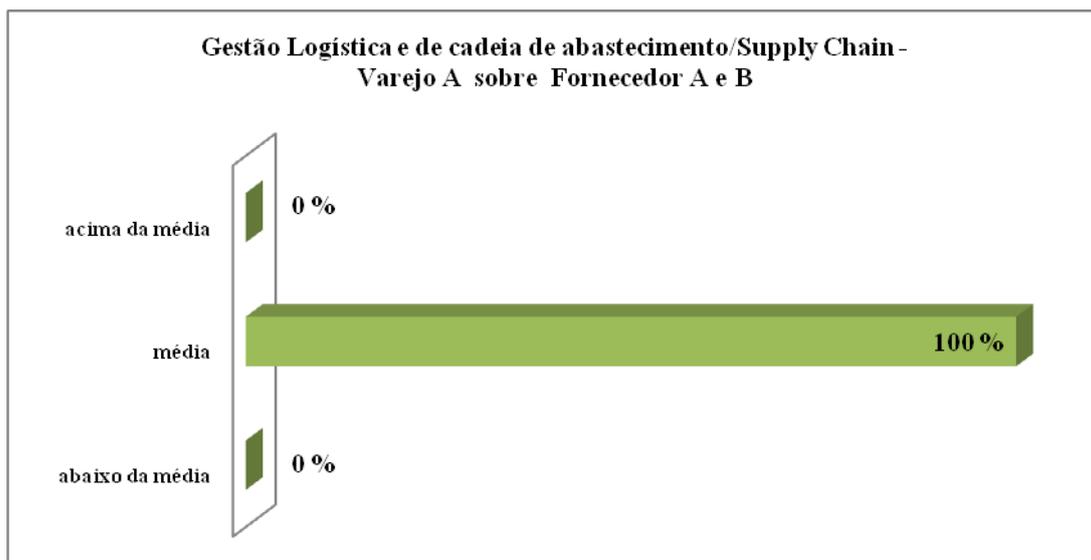
**Gestão Logística e de cadeia de abastecimento/Supply Chain -
Varejo A sobre Fornecedor A**



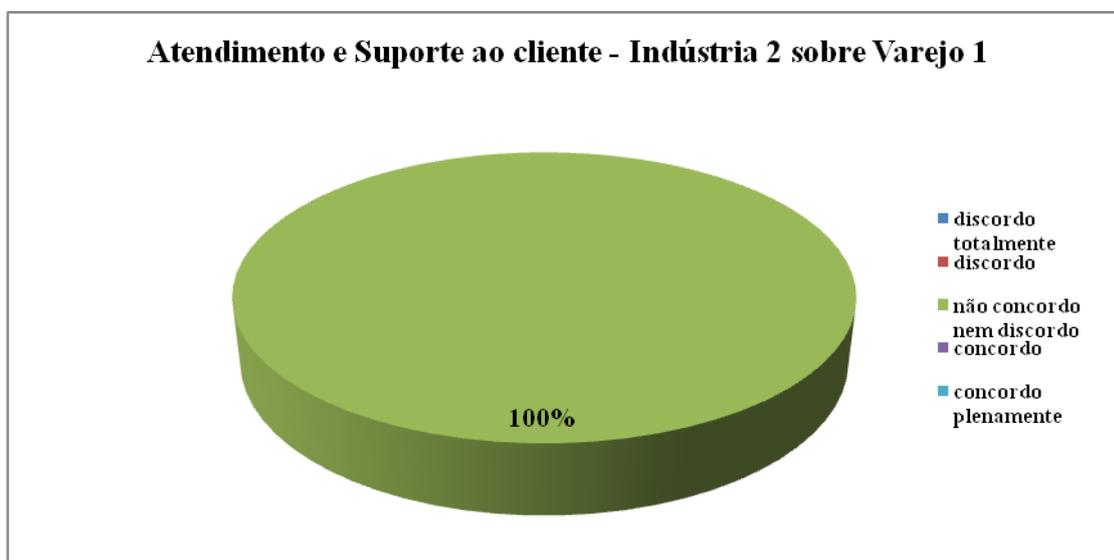
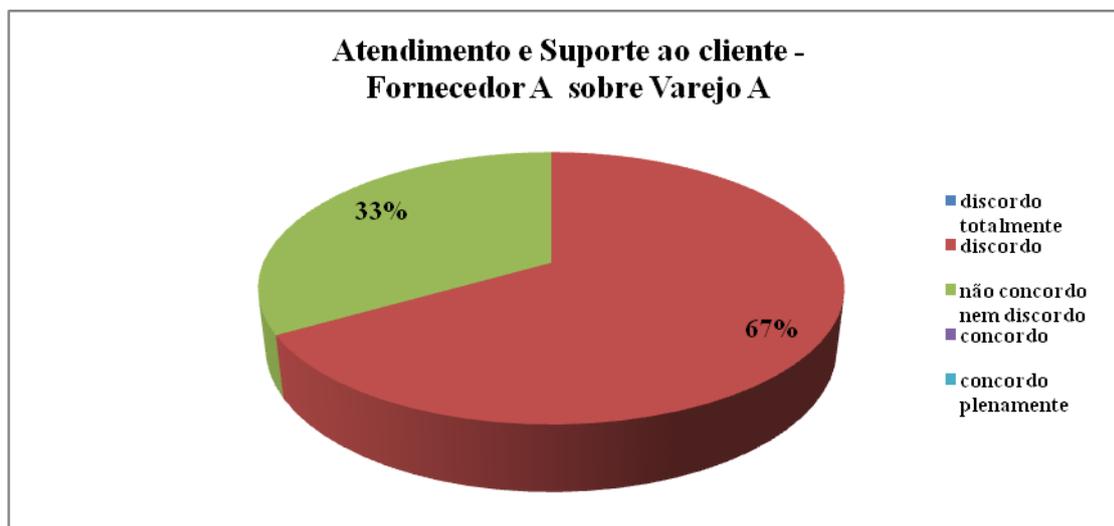
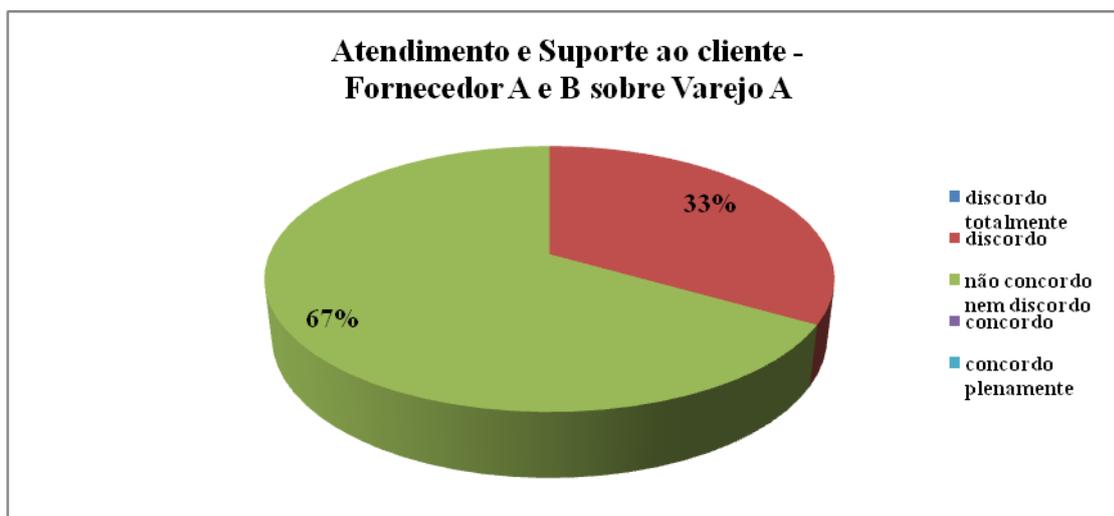
**Gestão Logística e de cadeia de abastecimento/Supply Chain -
Varejo A sobre Fornecedor B**

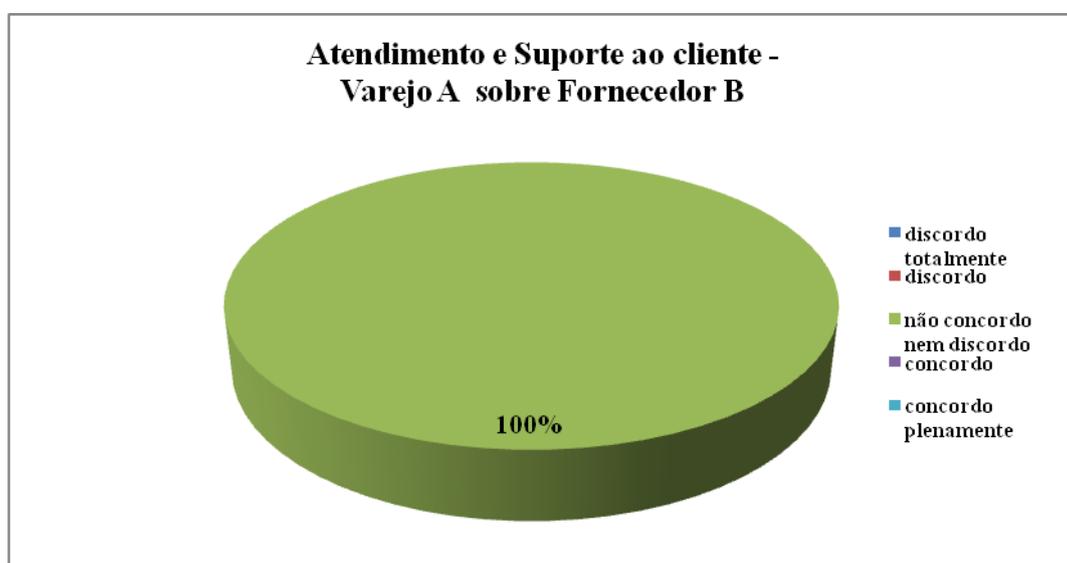
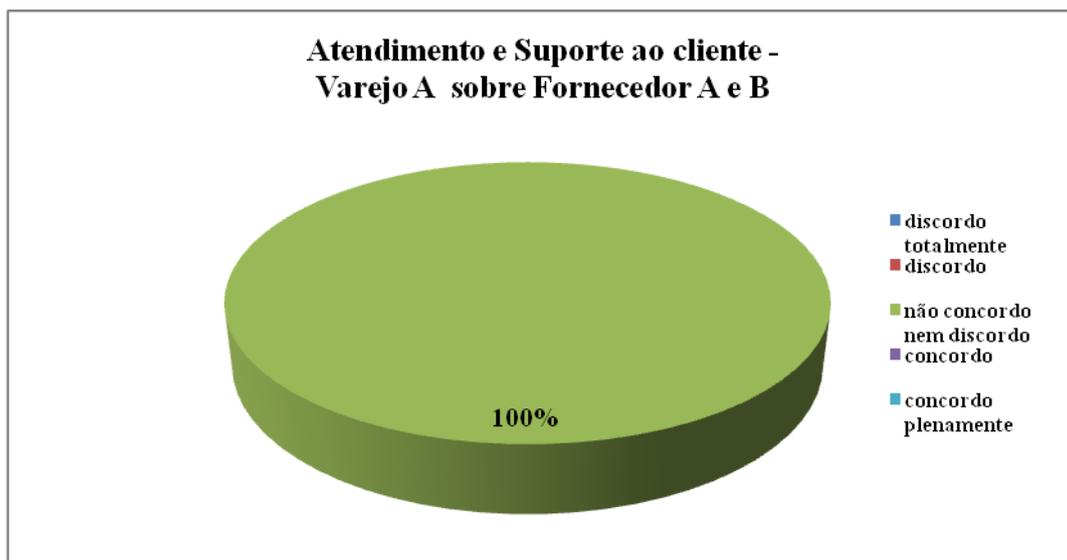


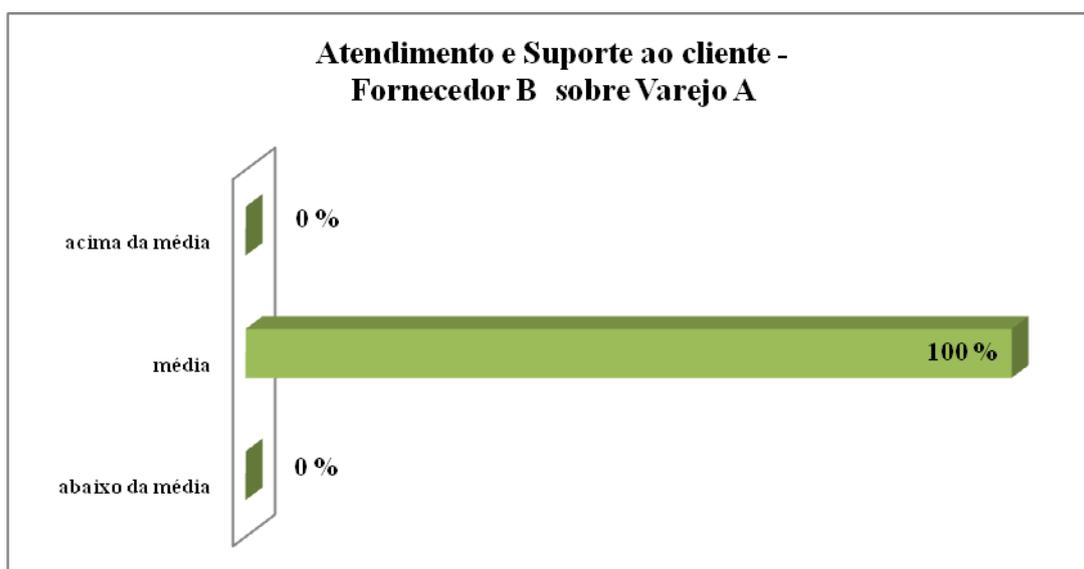
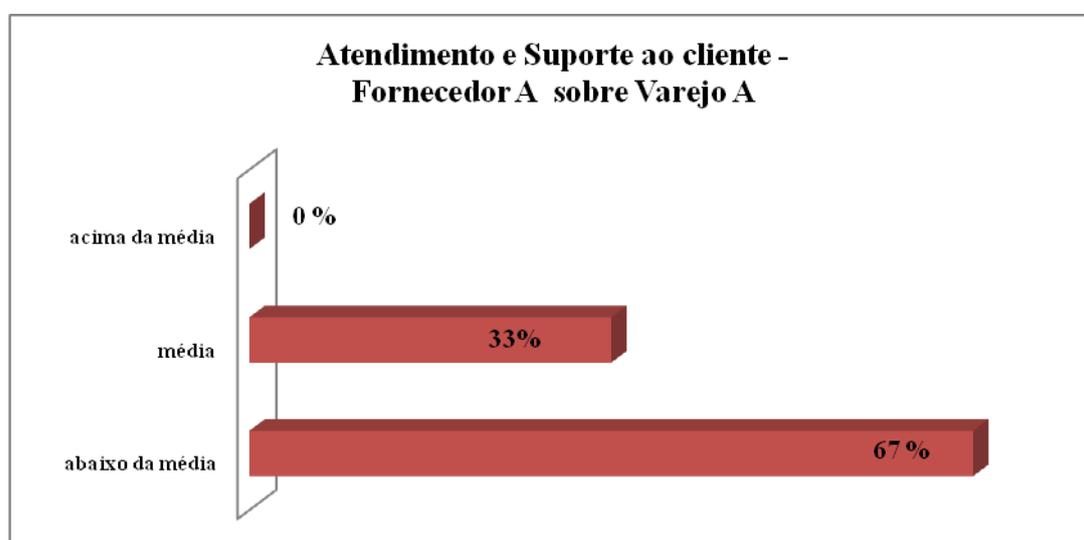
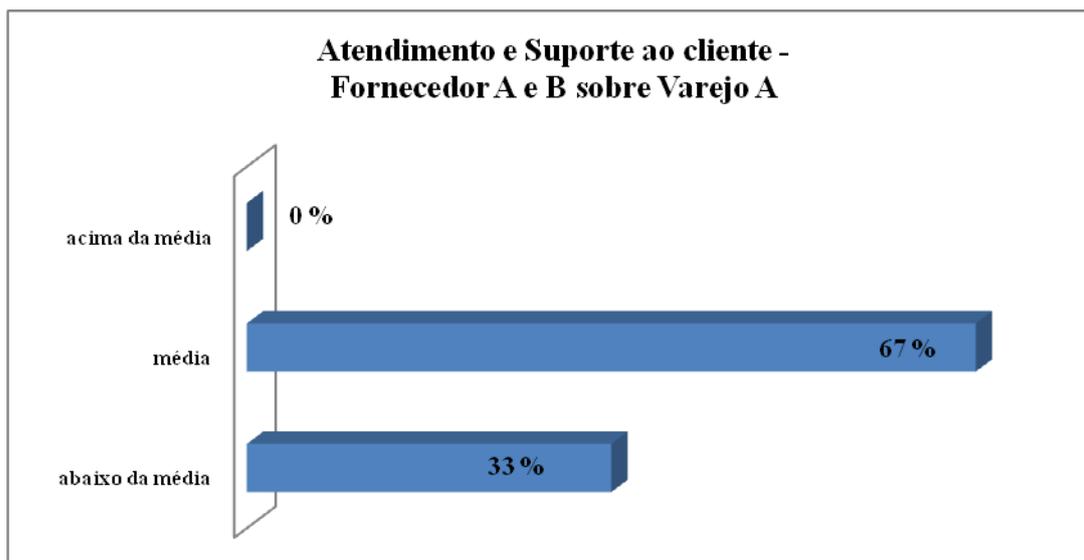


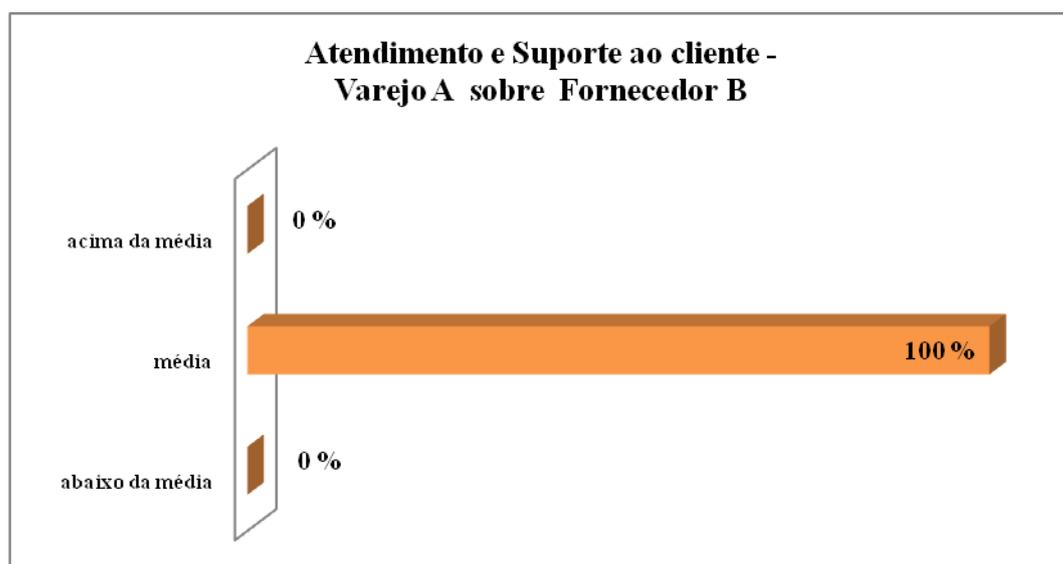
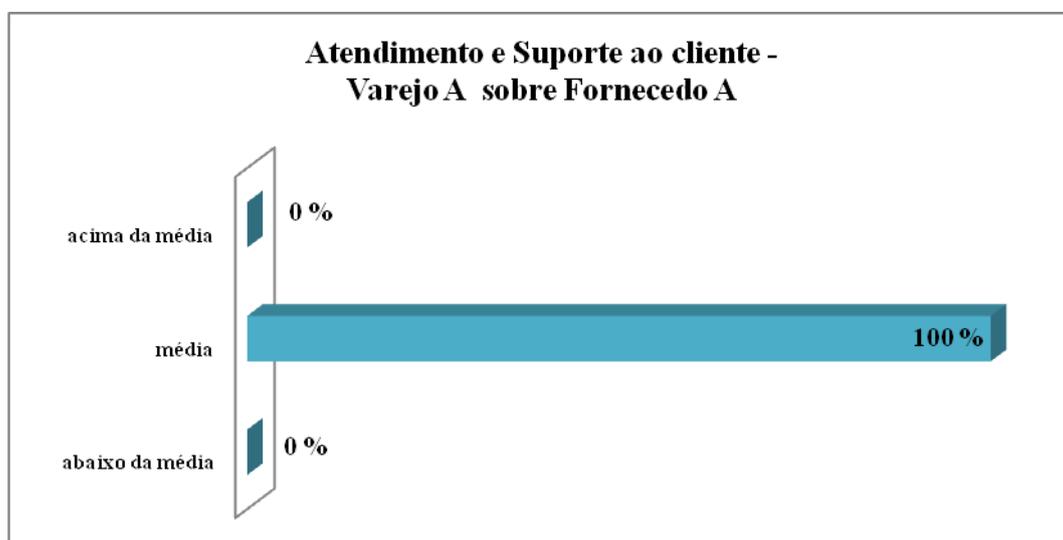
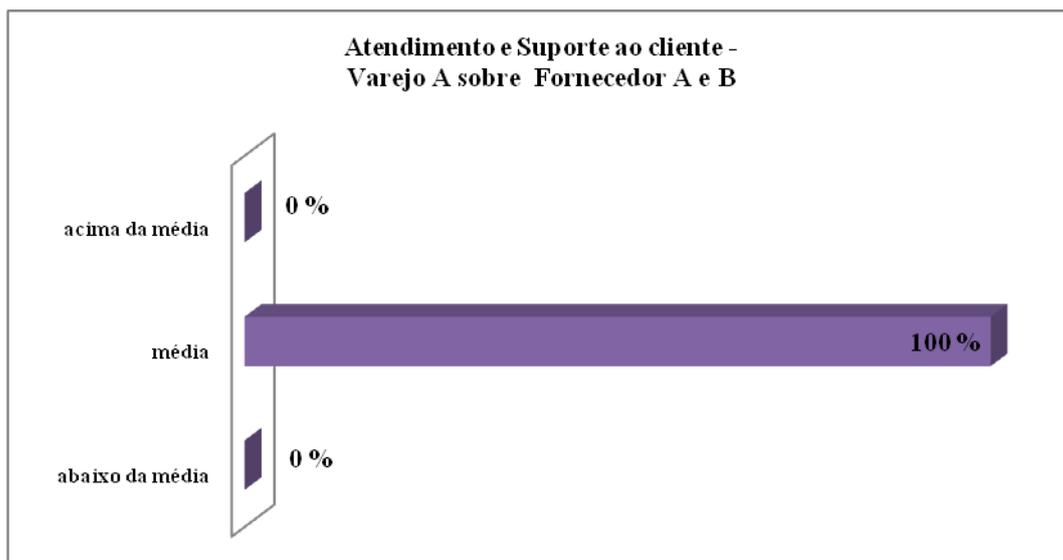


**APÊNDICE 11 ANÁLISES PERCENTUAIS DAS RESPOSTAS DO MÓDULO
“ATENDIMENTO E SUPORTE AO CLIENTE”**









Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)