



81

**PERSPECTIVAS DO RELACIONAMENTO ENTRE FORNECEDORES E
VAREJISTAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE GERENCIAMENTO
POR CATEGORIAS EM REDES DE DROGARIAS PAULISTAS**

Professor Orientador Paulo Clarindo Golschmidt

Professores

Francisco José G. Rojo

Geraldo Luciano Toledo

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MAURÍCIO AUGUSTO PONZONI FALSETTI

**PERSPECTIVAS DO RELACIONAMENTO ENTRE FORNECEDORES E
VAREJISTAS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE GERENCIAMENTO
POR CATEGORIAS EM REDES DE DROGARIAS PAULISTAS**



Dissertação apresentada no Curso de Mestrado em
Administração de Empresas da FGV/EAESP Área de
Concentração: Mercadologia como requisito para
obtenção de título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Paulo Clarindo Goldschmidt

SÃO PAULO

2001

SP-00021699-6

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	N.º de Chamada
05.04	339,37(816.1) F197p
Tomo	Dis.
1192/2001	e. 1

FALSETTI, Maurício Augusto P. . Perspectivas do relacionamento entre fornecedores e varejistas: um estudo exploratório sobre gerenciamento por categorias em redes de drogarias paulistas. São Paulo: EAESP/ FGV, 2001, 134p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia).

Resumo: Analisa as condições acadêmicas e de mercado que levaram ao surgimento do conceito de Gerenciamento por Categorias, considerando o pensamento atual sobre o relacionamento entre fornecedores e varejistas. Traz também um estudo exploratório sobre o grau de adesão das redes de drogarias paulistas ao sistema de Gerenciamento por Categorias, apontando oportunidades para futuras pesquisas vinculadas ao tema.

Palavras-Chaves: Drogarias – Gerenciamento por Categoria – Marketing – Varejo – Canal – Categoria – ECR – Estratégia.

INTRODUÇÃO	1
OBJETIVO	2
METODOLOGIA	4
<i>A Revisão Bibliográfica.....</i>	<i>4</i>
<i>Um Estudo Exploratório.....</i>	<i>5</i>
<i>Entrevistas em Profundidade</i>	<i>5</i>
AS MUDANÇAS NAS RELAÇÕES ENTRE A INDÚSTRIA E O VAREJO.....	7
FATORES DETERMINANTES	7
UM MODELO PARA AS MUDANÇAS NO PERFIL DO RELACIONAMENTO	9
RELACIONAMENTOS TRANSACIONAIS E INTEGRADOS	11
O VAREJO COMO FORÇA DOMINANTE NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO.	15
A PERCEPÇÃO DA INDÚSTRIA NA MUDANÇA DA ESTRUTURA DE PODER NA CADEIA DE ABASTECIMENTO .	17
OS NOVOS PARADIGMAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE CUSTOS	18
<i>Uma análise histórica do desenvolvimento dos conceitos de DPP.....</i>	<i>18</i>
<i>Melhorando o desempenho através do DPP.....</i>	<i>21</i>
<i>Utilidade do conceito de DPP para o varejo.....</i>	<i>24</i>
<i>Utilidade do conceito de DPP para fornecedores</i>	<i>25</i>
O IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA EVOLUÇÃO DO VAREJO	26
<i>Aplicação da Tecnologia da Informação em Operações de Distribuição Física no Varejo.....</i>	<i>28</i>
<i>Possibilidades de Aplicação da Tecnologia da Informação nas Operações de Loja</i>	<i>30</i>
<i>Aplicação da Tecnologia da Informação em Centros de Decisão e Distribuição de Redes</i>	
<i>Varejistas</i>	<i>31</i>
<i>Aplicações da Tecnologia da Informação na Cadeia de Abastecimento</i>	<i>32</i>
<i>Questões mais relevantes em TI Aplicada ao Varejo.....</i>	<i>33</i>
ECR - A REALIDADE DO VAREJO DO FIM DO SÉCULO.....	34
O QUE É ECR ?	34
OS CONCEITOS LIGADOS AO ECR	35
<i>Reposição Eficiente de Produtos.....</i>	<i>35</i>
<i>Sortimento Eficiente de Produtos.....</i>	<i>36</i>
<i>Introdução Eficiente de Produtos.....</i>	<i>37</i>
<i>Promoção Eficiente de Produtos.....</i>	<i>37</i>

Os PRINCÍPIOS ECR	39
FERRAMENTAS ECR.....	40
ECR - PERCEPÇÕES DE EXECUTIVOS AMERICANOS.....	41
<i>Quais são as maiores contribuições do modelo ECR ?</i>	41
<i>Quem se Beneficiou com o ECR na Cadeia de Abastecimento ?</i>	42
<i>ECR - Valores Agregados para o Consumidor Final</i>	42
<i>Empresas da vanguarda do ECR</i>	43
GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS.....	44
DEFINIÇÃO DE UMA CATEGORIA	44
DEFINIÇÃO DE GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS	44
OS COMPONENTES PARA GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS SEGUNDO MODELO ECR BRASIL	
/PARTNERING GROUP / INTEGRATION.....	45
O COMPONENTE BÁSICO “ESTRATÉGIA”	46
O COMPONENTE BÁSICO “PROCESSO DE NEGÓCIOS”	48
<i>Características de Boas Práticas no Processo de Negócios em Gerenciamento por Categorias..</i>	48
<i>Definição da Categoria</i>	52
<i>Definição do Papel da Categoria</i>	54
<i>Avaliação de uma Categoria</i>	55
<i>Cartão de Metas da Categoria</i>	56
<i>Estratégias da Categoria</i>	57
<i>Táticas da Categoria</i>	58
<i>Implementação do plano da categoria</i>	61
<i>Revisão do Plano da Categoria</i>	62
<i>Componente Básico Processo de Negócios - Conclusões Finais</i>	63
O COMPONENTE DE CAPACITAÇÃO “CARTÃO DE METAS”	65
<i>Impacto Organizacional da utilização do Cartão de Metas</i>	66
<i>A definição de um Grupo Balanceado de Medidas de Desempenho</i>	66
<i>Sistemas de Reconhecimento e Premiação</i>	69
O COMPONENTE DE CAPACITAÇÃO “CAPACIDADE DA ORGANIZAÇÃO”	70
<i>A Estrutura Organizacional do Fornecedor</i>	70
<i>A Estrutura Organizacional no Varejo</i>	73
<i>Alinhamentos Multifuncionais</i>	74
O COMPONENTE DE CAPACITAÇÃO INFORMÁTICA	75
<i>Infra-estrutura necessária para suportar o Gerenciamento por Categorias</i>	76
<i>Informações Necessárias ao Gerenciamento por Categorias</i>	78

<i>Considerações Finais sobre o Componente de Capacitação Informática</i>	<i>82</i>
O COMPONENTE DE CAPACITAÇÃO "RELACIONAMENTOS DE COLABORAÇÃO COM PARCEIROS	
COMERCIAIS"	83
<i>Princípios para Relacionamentos de Colaboração.....</i>	<i>84</i>
CONFIANÇA ENTRE PARCEIROS E MODELOS DE RELACIONAMENTOS	88
<i>Confiança entre Parceiros como Fator Chave para Gerenciamento por Categorias</i>	<i>88</i>
<i>Modelos de Relacionamento entre Parceiros Comerciais - A visão ECR Brasil</i>	<i>90</i>
<i>A Definição do Fornecedor Mais Capaz.....</i>	<i>94</i>
<i>A Natureza da Mudança no Perfil dos Relacionamentos entre Fornecedores e Distribuidores e o Gerenciamento por Categorias.....</i>	<i>95</i>
<i>Tipologia Clássica de Relacionamentos e Gerenciamento por Categorias.....</i>	<i>96</i>
GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS EM REDES DE DROGARIAS PAULISTAS - UM ESTUDO EXPLORATÓRIO	97
CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	97
CARACTERIZAÇÃO DO CANAL FARMA-COSMÉTICO	99
<i>A definição ACNielsen do Canal.....</i>	<i>99</i>
<i>As Cadeias de Drogarias e o Supply Chain.....</i>	<i>99</i>
<i>Informatização e Tecnologia de Gestão no Canal Farmacêutico</i>	<i>102</i>
<i>Auto - Serviço em Drogarias.....</i>	<i>102</i>
<i>Concentração de lojas por região.....</i>	<i>104</i>
<i>Observações relativas à utilização do índice ACNielsen Farma-cosmético</i>	<i>106</i>
<i>Outros Dados Quantitativos Referentes ao Setor</i>	<i>107</i>
RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	108
<i>Rede Alfa - Referência em Gerenciamento por Categorias em Drogarias</i>	<i>108</i>
<i>Redes Beta e Gama: Perspectivas futuras para o Gerenciamento por Categorias.....</i>	<i>114</i>
<i>Rede Delta - Opção pela não utilização do Gerenciamento por Categorias.....</i>	<i>118</i>
<i>Redes Sigma e Omega - Desconhecimento do Gerenciamento por Categorias</i>	<i>120</i>
<i>Resultado das Entrevistas com Gerentes de Contas da Indústria.....</i>	<i>120</i>
<i>Gerenciamento por Categorias – Conclusões Finais.....</i>	<i>122</i>
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	126
ANEXO.....	131
QUESTIONÁRIO BASE PARA ENTREVISTAS.....	131

Agradecimentos

Agradeço à minha esposa Ana Claudia, que me ajudou a garantir a motivação necessária com suas frequentes palavras de incentivo e abdicou da minha atenção em muitos fins de semana.

Agradeço aos meus pais que proporcionaram a base necessária para que eu tenha minhas próprias conquistas.

Agradeço ao Professor Paulo que, ao ser exigente, ajudou-me a enriquecer o trabalho ao qual eu havia me proposto a fazer.

Agradeço à equipe da Biblioteca Karl A. Boedecker, que, durante o período de pesquisas sempre foi atenciosa em auxiliar-me no que fosse necessário.

Muito obrigado a todos.

INTRODUÇÃO

O Gerenciamento por Categorias vem revolucionando os negócios no setor varejista desde que suas idéias foram sistematizadas no início dos anos 90.

Posto que tal conceito surgiu da integração entre fornecedores e varejistas do canal alimentar (principalmente supermercados e hipermercados), é natural que a produção científica sobre o tema concentre-se em estudos sobre este canal. No mundo empresarial também é mais fácil observar a implementação dos conceitos ECR neste setor varejista.

As pesquisas bibliográficas levantadas para este estudo revelaram pouca produção científica sobre o canal farmacêutico, tanto no Brasil como nos Estados Unidos e Europa. Tal fato, associado a importância econômica deste canal, justifica a relevância do tema como objeto de estudo.

Um número crescente de drogarias vem se rendendo à organização de lojas em auto-serviço, com a presença de gôndolas nas quais o consumidor pode servir-se livremente dos produtos que deseja adquirir. Tal tendência aproxima tais estabelecimentos dos conceitos de gestão do varejo alimentar, posto que em ambos os casos pode-se observar a apresentação de áreas de auto serviço e do “check-out” para o pagamento dos produtos.

OBJETIVO

Este estudo está dividido em três etapas contemplando três objetivos distintos:

- 1) Investigar as condições acadêmicas e setoriais que levaram ao surgimento dos conceitos de Gerenciamento por Categorias através de revisão bibliográfica sobre a estrutura dos relacionamentos entre fornecedores e varejistas.
- 2) Investigar os conceitos de Gerenciamento por Categorias através de revisão bibliográfica sobre o tema. Esta etapa objetiva também identificar as relações destes conceitos com teorias apresentadas anteriormente ao seu surgimento.
- 3) Investigar as atitudes de redes de drogarias paulistas em relação aos conceitos de Gerenciamento por Categorias através de uma pesquisa exploratória.

O objetivo da pesquisa exploratória é identificar qual é o grau de desenvolvimento dos conceitos de Gerenciamento por Categorias nas principais redes de drogarias paulistas.

Algumas das perguntas que poderão ser respondidas ao final deste estudo são:

- A) Os conceitos de Gerenciamento por Categorias são conhecidos no varejo farma-cosmético?
- B) Tais conceitos são aplicados neste canal de distribuição?
- C) Qual é o grau de desenvolvimento e implementação dos conceitos de Gerenciamento por Categorias nas principais redes de drogarias paulistas?
- D) Quais as restrições do modelo de Gerenciamento por Categorias ao setor varejista farma-cosmético?

Posto que o modelo de melhores práticas em Gerenciamento por Categorias desenvolvido pela Associação ECR Brasil tem como seu foco principal o setor supermercadista, este estudo também procura demonstrar a aderência das teorias à gestão em drogarias e em que condições algumas adaptações ao modelo se fizeram necessárias.

Frente à pouca produção científica em torno do tema e a dificuldade de serem levantadas informações pertinentes, o estudo exploratório acaba por ser o formato mais adequado de pesquisa para esta investigação.

METODOLOGIA

A Revisão Bibliográfica

Esta dissertação é apresentada sob a forma de um estudo teórico-empírico, no qual as etapas iniciais da investigação constituem uma revisão bibliográfica sobre o relacionamento da indústria com o varejo, onde são apresentadas teorias independentes do conceito de Gerenciamento por Categorias num primeiro momento, para posteriormente apresentar estudos ligados ao tema, tornando-se possível observar a ligação entre os conceitos e a evolução histórica dos sistemas de gestão e dos estudos científicos.

A metodologia para as etapas de revisão bibliográfica consiste na pesquisa de artigos de revistas científicas e setoriais, bem como de livros que versam sobre o relacionamento entre fornecedores e varejistas.

Na terceira etapa será apresentada uma pesquisa qualitativa sobre Gerenciamento por Categorias em drogarias, com vistas à levantar uma investigação exploratória sobre o tema, posto que a produção científica neste sentido é escassa.

A metodologia utilizada para construir esta pesquisa de campo consistiu-se da realização de entrevistas com executivos de redes de drogarias paulistas. As empresas e seus executivos foram selecionados através de amostra não probabilística, ou seja, foram feitos contatos com profissionais da área cujos depoimentos supõe-se serem relevantes e pertinentes ao estudo.

Além das entrevistas com executivos de redes de drogarias, também foram realizadas entrevistas com Gerentes de Contas da indústria. Tais entrevistas complementaram as informações do varejo e confirmaram algumas conclusões.

Foi aplicado um questionário semi-estruturado, com vistas à dar flexibilidade para o pesquisador identificar e investigar elementos que não haviam sido previstos quando da preparação do questionário.

Um Estudo Exploratório

A pesquisa qualitativa apresentada nesta dissertação constitui um estudo exploratório pois tal modelo é o mais adequado à investigação proposta.

Utiliza-se da pesquisa exploratória quando existe pouco conhecimento prévio sobre o tema e busca-se uma compreensão geral da natureza do problema. As variáveis e alternativas em questão são pouco conhecidas. Os métodos de pesquisa são flexíveis e qualitativos, o que permite ao pesquisador identificar e se aprofundar nas idéias interessantes e nos indícios sobre a situação do problema que surgirem no decorrer do trabalho. (Aaker, Day e Kumar, 1995)

Considerando que o objetivo do estudo exploratório é identificar novas idéias e relações, a flexibilidade e a criatividade devem caracterizar a investigação, não podendo ser estabelecido nenhum projeto formal. (Boyd e Westfall, 1984)

Entrevistas em Profundidade

Entrevistas em profundidade, conduzidas pessoalmente pelo próprio pesquisador, com base em um questionário semi-estruturado caracterizam o método de investigação utilizado neste estudo.

A utilização de questionário semi-estruturado ajuda no direcionamento da entrevista sem restringir o aprofundamento e a observação de itens não elencados previamente. A flexibilidade no relacionamento com os entrevistados extrapolou o momento da entrevista face a face, de forma que dúvidas que surgiram após o

contato pessoal puderam ser encaminhadas através do contato por telefone, e-mail ou em um segundo contato pessoal.

A técnica de entrevistas semi-estruturadas é particularmente efetiva na condução de estudos exploratórios junto a executivos muito ocupados e em posições de liderança, com vistas à identificar tendências, atividades competitivas e informações similares. (Aaker, Day e Kumar, 1995).

AS MUDANÇAS NAS RELAÇÕES ENTRE A INDÚSTRIA E O VAREJO

Fatores Determinantes

Foram diversos os fatores que determinaram a alteração nas relações entre a Indústria e o Varejo. Estas mudanças ocorreram de forma gradual e, após o decorrer de duas décadas, já se podia observar uma alteração significativa na integração entre os dois setores. Na Europa, estas mudanças estão relacionadas à reestruturação das economias europeias e foram aceleradas por eventos que sucederam a Crise do Petróleo de 1973 (Dawson, 1990, pág. 19).

As mudanças mais significativas às quais nos referimos foram consequência dos fatores abaixo elencados, os quais isoladamente significam pouco, mas em conjunto determinam uma grande alteração no comportamento das organizações.

- Incremento no volume e no valor dos bens de consumo que passam pelos canais de distribuição.
- Grande variedade nas características dos bens de consumo que passam pelos canais de distribuição, com o surgimento de novas categorias de produtos, com novas qualidades. Uma consequência disto é que a utilização de equipamentos especiais para a distribuição de alguns bens acabaram por se tornar requisito padrão para o exercício da função distributiva no ponto de venda, o que acabou por gerar novas necessidades.
- Aumento da inserção dos canais de distribuição na economia globalizada, não apenas na busca de novos produtos importados para a prateleira, mas também na relação com fornecedores internacionais de equipamentos para o varejo.
- Aumento na concentração horizontal dos mercados em todos os níveis. São menos organizações participando dos processos de canais de distribuição, porém com um poder econômico mais significativo. O número de pequenas empresas de

varejo cresce; porém, estas não possuem força de mercado significativa, em função dos pequenos volumes que negociam.

- Aumento significativo e maior aceitação do desenvolvimento de estratégias e serviços de “trade marketing” por parte dos fornecedores do varejo.
- Aumento do uso de novas tecnologias, em especial a informática, o que permitiu uma redução do número de empregados ligados diretamente às atividades de canais de distribuição, tanto na indústria como no varejo.
- Maior uso de agências de suporte para atividades de canais de distribuição (agências de promoção, fornecedores de mão-de-obra terceirizada para reposição de produtos em gôndola, etc.).
- Proliferação de novas formas de relação entre organizações, com o uso crescente de formas organizacionais não tradicionais tais como “joint ventures”, alianças estratégicas, canais administrados e canais contratados. A utilização de métodos novos nos processos de canais também determina este fator, com a utilização de técnicas como “Just in Time”(JIT) e “Value Added Network”(VAN).
- Avanços crescentes na busca de um gerenciamento integrado da cadeia de abastecimento, com vistas a maximizar a performance da competição horizontal.
- Mudanças nas expectativas e no comportamento dos participantes da cadeia de abastecimento, normalmente associadas a mudança na estrutura de poder dos canais de distribuição, com o varejo sendo o elo mais forte da corrente.

Esta lista de mudanças apresentada acima ilustra o espectro da evolução dos canais de distribuição desde os anos 70. Devemos lembrar que estas mudanças não são independentes, mas se interrelacionam uma com as outras com intensidade.

Apesar das características quase universais da evolução dos canais de distribuição, o papel e a significância de cada um destes componentes de mudança no canal de distribuição pode diferir ao longo dos diversos grupos de produto e também em diferentes países (Burt,1989).

Um Modelo para as Mudanças no Perfil do Relacionamento

A relação comercial entre comprador e vendedor, como representantes respectivos do varejo e da indústria, pode ser delineada em um modelo teórico que trata as negociações entre as partes como formas de exercício de equilíbrio de poder entre as organizações.

Podemos observar um modelo no qual o relacionamento entre as partes passam por uma sequência de crises que determinam diferentes estágios de maturidade da relação. A superação de uma crise abre espaço para um novo ponto de equilíbrio entre as partes, que determina um novo estágio no relacionamento (Fink, 1971).

Segue abaixo um modelo que sugere o relacionamento indústria - varejo com três fases de evolução.

Estágio pioneiro: Caracterizado por grande influência da relação interpessoal entre o comprador e o vendedor. A negociação tem caráter persuasivo. Esta fase é abalada por conflitos atrelados ao processo de coerção entre os indivíduos. É também nesta fase em que um dos lados vai se demonstrar mais forte na relação. Um varejista pode ser mais forte por ter um percentual significativo do mercado para a categoria, ou uma indústria pode assumir a posição de liderança das negociações por ser a detentora das marcas líderes de mercado, as quais não podem faltar nas gôndolas dos varejistas.

Estágio Científico - Racional: As diferenças entre as partes no Estágio Pioneiro são superadas através da racionalização da negociação e do contato interpessoal. As diferenças são deixadas de lado para dar espaço para uma negociação técnica, de alto nível, com base em informações. Este tipo de relação se sustenta por um certo período. No entanto, a manutenção deste tipo de interação acaba por demandar muito tempo para atender a necessidade de geração de relatórios para conduzir as negociações e a análise das informações. O investimento de tempo e recursos necessários para se realizar uma compra ou uma venda com bases técnicas e

informações muito precisas acabam por tornar o custo do relacionamento muito alto, inviabilizando a continuidade neste estágio, e gerando uma nova crise entre as partes.¹

Estágio de relação integrada: A crise que surgiu na fase anterior é superada através da busca de uma relação de parceria. Ambos os lados percebem que são interdependentes e que se partilharem informações e trabalharem de forma integrada todos vão sair ganhando. Assim, o sistema novamente tem uma característica de relações interpessoais mais humanas, e guia as duas organizações para o “integrated supply chain management”, que lida com a cadeia de valor de forma unificada, extrapolando as fronteiras entre empresas, para uma relação mais estável e duradoura. (Carlisle e Parker, 1989).

Existem evidências empíricas de que as relações no canal de distribuição passam por um movimento de dominação de uma das partes negociais, seja o varejista ou o fornecedor, ao qual se sucede um relacionamento mais associativo, com mais estabilidade e tolerância entre as organizações (Reve and Stern, 1979; Narus and Anderson, 1987).

¹ A argumentação desenvolvida por Carlisle e Parker que justifica a crise neste estágio tornou-se um pouco desatualizada nos dias de hoje, pois em função do desenvolvimento da tecnologia da informação, compradores e vendedores podem ter uma negociação com base técnica alta despendendo pouco tempo e com um nível economicamente viável de recursos. No entanto tal argumentação ainda continua válida para alguns segmentos econômicos e para determinados tipos de empresa, nas quais sistemas de informação para negociações de alto nível técnico ainda são muito dispendiosas em termos relativos.

Relacionamentos Transacionais e Integrados

As relações comerciais entre varejistas e fornecedores podem ter seus perfis enquadrados dentro de um espectro delineado por dois modelos puros e teóricos de relacionamento: relacionamento transacional e relacionamento integrado. No primeiro caso, cada negociação de compra e venda é completa e suficiente, não existindo nenhuma preocupação com as negociações subsequentes, se é que elas existirão. Já no modelo de relacionamento integrado, as empresas tem uma integração vertical total, e atuam como se fossem uma única empresa, rompendo todas as barreiras institucionais que existem entre as organizações.

Tradicionalmente as relações em canais de distribuição tendem a ser mais transacionais, apesar da integração total ocorrer em alguns casos. Porém, no que diz respeito ao varejo, os relacionamentos ficam longe destas duas posições extremas, para desenvolver tipos de relacionamentos intermediários, que tendem a levar a continuidade e a estabilidade da relação em conta (Dawson and Shaw, 1989).

O quadro que segue apresenta os papéis e as tendências de diversos fatores atrelados à estabilidade no relacionamento indústria e varejo:

Fator	Papel do fator no desenvolvimento de estabilidade	Tendências
Qualidade consistente no fornecimento de produtos	Estabilidade é importante quando existe necessidade de abastecimento regular de produtos de fabricação complexa. Com altos níveis de qualidade, as rotinas operacionais podem ser simplificadas.	Qualidade e consistência tendem a ser diferenciais competitivos de fornecedores, pois podem levar a redução de custos administrativos para a indústria e varejo.
Necessidade de flexibilidade para responder rapidamente a mudanças no comportamento do consumidor	Este fator deve ser levado em consideração em situações nas quais um varejista tem uma longa e estável relação com seu fornecedor e eventualmente ocorre uma situação de demanda inesperada. A indústria da moda também é muito suscetível às mudanças nos estilos.	Este fator deve ganhar mais importância com o desenvolvimento de técnicas de entrega "just in time" como a reposição contínua de mercadorias.
Demanda pelo varejo por desenvolvimento conjunto de linhas de produtos exclusivos.	Este fator não é muito observado no Brasil em varejos dos canais farmacêutico e alimentar. No entanto em canais de distribuição de vestuário, este fator tem seu papel. A significância deste fator cresce quando o varejista tem seu público alvo e conceito de produtos bem definidos.	Grandes organizações de varejo devem treinar seus compradores para uma integração maior com os fornecedores neste sentido. A definição conjunta de custos, que é consequência deste fator, é um motivador à estabilidade do relacionamento. (A C&A, Lojas Riachuelo e Renner são exemplos brasileiros deste fator).
Produtos que requerem sistemas logísticos diferenciados	Este fator é ainda mais crítico quando o sistema logístico deve alcançar a gôndola. Podemos observar este fator na distribuição de pães de forma.	Tendência de padronização de sistemas, e utilização de terceirização na distribuição física.

Contato freqüente através de pedidos freqüentes	Fator mais crítico com produtos que têm demanda contínua	Desenvolvimento de sistemas integrados que ligam varejistas e fornecedores através de conexões EDI, com o desenvolvimento de algoritmos para a reposição contínua de mercadorias é uma tendência, que reforça a estabilidade devido aos custos de desenvolvimento.
Marcas fortes	O varejista deseja estocar estas marcas	Marcas próprias do varejo afetam o desempenho de marcas da indústria com pouco suporte promocional. Porém, marcas líderes de mercado não sentem o impacto do desenvolvimento de marcas próprias.
Desenvolvimento de estrutura de cooperativa por varejistas	A cooperativa tende a ter uma flexibilidade organizacional menor do que o varejista independente, em função da complexidade administrativa.	As cooperativas têm desenvolvido poder de barganha semelhante aos das grandes cadeias. Farmais e Farto são exemplos de cooperativas de drogarias no Brasil.
Capacidade de tomada de decisão dos compradores	Em função da tecnologia e da competição, os varejistas têm reduzido seu staff de compras, de forma que cada comprador tem menos tempo para analisar a proposta de novos fornecedores	Este fator deve crescer em importância, na medida que cada comprador tende a ser responsável pela gestão de um volume crescente de produtos.
Personalidade e relacionamento pessoal	Este fator cresce em importância quando existem poucos fornecedores da categoria no mercado.	Tende a ser um fator pouco importante, na medida que a tecnologia vai auxiliar as decisões do comprador, que tem muitos produtos sob sua responsabilidade.

Estrutura previamente acordada de bonificações e descontos	A estabilidade da relação tende a ser beneficiada, na medida que os acordos e as possibilidades negociais são claras e previamente determinadas	Fornecedores devem estreitar o relacionamento com o varejo planejando os acordos no longo prazo
------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------

O Varejo Como Força Dominante no Canal de Distribuição.

Uma das tendências mais consistentes que tem-se observado, é a força negocial crescente que as grandes empresas de varejo tem conquistado no relacionamento com seus fornecedores. Apesar de esta ser uma posição amplamente sustentada, foi desenvolvido um volume muito pequeno de pesquisas para avaliar e medir tal fenômeno. Alguns estudos proporcionam evidência qualitativa para a mudança. (Dawson e Shaw, 1990, p.29).

A habilidade dos grandes varejistas de conseguir descontos preferenciais não é a principal forma do exercício do seu poder. O varejista pode cobrar por seu espaço nas lojas, pode alterar um cronograma de lançamento de um novo produto e pode influenciar todo o comportamento dos outros participantes da cadeia de valor, sejam eles fornecedores indústria ou sejam eles fornecedores atacadistas. (Grant, 1987)

A lista que segue fornece as principais razões que levaram os grandes varejistas a terem grande poder de influência na cadeia de abastecimento:

- Os grandes varejistas têm um alto potencial de compras, não só de mercadorias para venda, mas também de bens de capital e serviços. Fornecedores têm se preocupado com a fixação do limite no crescimento deste poder de influência do varejo.
- A proximidade com os consumidores finais e as informações de ponto de venda permitem acesso rápido a mudanças de comportamento da demanda.
- O desenvolvimento de marcas próprias do varejo os coloca em maior contato com atividades de desenvolvimento, lançamento, teste e promoção de marcas e produtos.
- Variáveis intrínsecas ao produto, as quais a indústria controla, não são mais tão importantes no ponto de venda.
- Em função do encurtamento no ciclo de vida dos produtos as estratégias do varejo são baseadas em fatores que independem dos produtos; fatores estes que a indústria não detém tanto controle.

- Os preços de revenda praticados são menos estáveis do que no passado.
- O varejo desenvolveu uma administração rígida do espaço de loja, controlando e às vezes até excluindo a atuação da indústria do processo decisório para merchandising e promoção.
- O varejo tem buscado maior controle sobre a distribuição física das mercadorias, conseguindo vantagens de custos que eram exclusivas da indústria, principalmente através da utilização de Centros de Distribuição.
- A profissionalização da gestão no varejo está amplamente disseminada.
- Os conceitos de “global sourcing” levaram o varejo a buscar fornecedores internacionais para algumas categorias, aumentando ainda mais a competição entre fornecedores.
- Táticas agressivas de negociação de curto prazo tem sido usadas pelo varejo para reforçar uma relação de dependência com os fornecedores.

A percepção da indústria na mudança da estrutura de poder na cadeia de abastecimento

Um relatório anual publicado pela Progressive Grocer nos EUA, com dados recolhidos desde 1978, mostra que os executivos da indústria de mercearia passaram a perceber uma mudança no relacionamento indústria - varejo (em benefício do varejo), a partir de 1988. Outra pesquisa que consta do mesmo relatório mostra que os executivos de cadeias do varejo percebem aumento no volume de oferta de descontos e verbas promocionais a partir de 1982; esta percepção aumentou significativamente a partir de 1986. Ainda neste mesmo relatório, é possível observar a seguinte citação, a qual ilustra com clareza a sensibilidade dos analistas à mudança no eixo de poder na cadeia de abastecimento: “One fact everyone can agree on is that in the 1980’s the balance of power shifted decisively to the retailer and it is still shifting that way... until the industry finds a new equilibrium, until retailers understand the breadth of their power and manufacturers accept this change, relationships promise to be stressed”². (Progressive Grocer, 1990, p.34).

Uma variedade de outros estudos e entrevistas publicadas na imprensa especializada, mostram que a realidade europeia talvez seja menos aguda, mas também mostra as mesmas tendências. Muitos dos participantes das relações de canais de distribuição relatam insatisfação com o grau de conflitos criado nos últimos anos (Moir, 1990).

² Um fato em que todos podem concordar é que, a partir dos anos 80, a balança de poder mudou de forma decisiva para os varejistas e ainda está mudando neste sentido. Até o setor encontrar um novo equilíbrio, com os varejistas entendendo o viés do seu grau de poder e a indústria aceitando tal mudança, os relacionamentos prometem ser difíceis. *trad. Por Maurício Falsetti*

Os novos paradigmas para a administração de custos

Historicamente o varejo tende a se preocupar com a margem bruta que pode ser trabalhada em cada categoria de produto, considerando apenas o CMV (custo da mercadoria vendida) e o preço de prateleira como elementos para análise e tomada de decisão relativa ao portfólio de produtos cadastrados, de forma que todos os outros custos (logísticos, de administração da loja, de operação da loja, de informática, etc.) eram considerados fixos; eram atrelados a procedimentos de controle muito simples, tais como critérios de rateio; e não eram tomados como elementos do processo de decisão.

As facilidades advindas da tecnologia da informação, somadas com uma preocupação crescente dos administradores do varejo com os custos de operação na cadeia de abastecimento, foram fatores que levaram ao desenvolvimento de novos paradigmas para a alocação de custos, e determinação de lucro gerado pelos produtos comercializados. (Pinnock, 1990, p.135).

Estes modelos tiveram seus primeiros passos com o desenvolvimento do conceito de DPP (Direct Product Profitability), e hoje são muito mais detalhados e precisos com a utilização do método ABC (Activity Based Costing), ou custeio por atividade, para a alocação de custos.

Uma análise histórica do desenvolvimento dos conceitos de DPP

Os primeiros passos para o desenvolvimento do conceito de DPP foram dados no início dos anos 60, quando consultores da Mc Kinsey publicaram uma série de relatórios sugerindo novos modelos para a alocação de custos e determinação de lucros no setor de alimentos. Estes estudos constituem a base conceitual do desenvolvimento das abordagens práticas de DPP, as quais surgiram mais tarde, com a viabilidade técnica de tais idéias através da disponibilização de recursos mais eficientes para coleta e processamento de dados.

O projeto COSMOS (Computer Optimisation and Simulation Modelling for Operating Supermarkets), coordenado pela National Association of Food Chains³, desenvolveu uma aplicação ampla dos conceitos DPP, nos EUA, no início dos anos 70.(Pinnock, 1990, p.134).

No Reino Unido um estudo conduzido por John Gordon and Associates, publicado na edição de 1973 da revista do Institute of Grocery Distribution definia diretrizes para a utilização do DPP na categoria de saúde e beleza, considerando os custos de alocação e gerenciamento de espaço nas lojas. Outros estudos viriam a incluir as categorias de laticínios e confeitaria no mesmo raciocínio.

Apesar das iniciativas desenvolvidas no início dos anos 70, a utilização prática dos conceitos de DPP ainda estavam distantes da realidade. Os modelos desenvolvidos eram experimentais e a necessidade de coleta de muitos dados nos processos logísticos atrelados à cadeia de abastecimento inviabilizavam qualquer tentativa de implementação real e sistemática.

Já nos anos 80, com o avanço dos sistemas de processamentos de dados, associados à adoção em larga escala de sistemas de leitores de códigos de barras nos pontos de venda do varejo nos EUA, os conceitos de DPP passaram a ser percebidos como viáveis, e algumas empresas passaram a tratá-los como uma séria oportunidade de desenvolvimento de vantagem competitiva.

A Procter & Gamble foi o fornecedor mais vanguardista na defesa do modelo de alocação de custos DPP, que no início dos anos 80 passou a desenvolver parcerias com seus clientes para o desenvolvimento de propaganda, o que promovia o conceito de DPP, já que as vantagens oriundas da veiculação conjunta não eram levadas em consideração nas formas tradicionais de alocação de custos.

³ Esta organização é a predecessora do Food Marketing Institute (FMI).

Em agosto de 1985, o Food Marketing Institute lançou um método unificado de aplicação dos conceitos DPP para as categorias de mercearia seca, nos EUA. Isto só foi possível em função da crescente demanda pela padronização de metodologia solicitada pelas empresas que investiam no conceito.

O modelo desenvolvido para o mercado americano não se encaixava perfeitamente no Reino Unido, que também vinha estudando e desenvolvendo técnicas para a implementação dos conceitos DPP. Assim sendo, o Institute of Grocery Distribution organizou um comitê do qual participavam a indústria, atacadistas e varejistas, para desenvolver uma metodologia padronizada para a utilização das informações de custos e lucratividade atreladas aos conceitos DPP, no Reino Unido. Nascia então, na primavera de 1987 o método padronizado para a utilização de ferramentas atreladas ao conceito DPP para todos os produtos alimentícios armazenados à temperatura ambiente. Rapidamente este modelo se expandiu para categorias de produtos resfriados e para categorias de higiene, limpeza e beleza, e outras categorias que, em alguns casos, exigiam manuseios especiais para os produtos, resultando em alocações de custos diferenciadas.

Além do Reino Unido, a partir de 1985, toda a Europa já pesquisava metodologias de implementação para os conceitos DPP. Existia ainda uma preocupação adicional para uma unificação continental de metodologia, posto que os anos 90 previam a queda das barreiras comerciais entre os países.

Para buscar a harmonia entre as metodologias de aplicação dos conceitos DPP desenvolvidas por toda a Europa, a International Association of Chain Stores coordenou um esforço entre os principais institutos e associações ligadas à cadeia de abastecimento de toda a Europa, para definir as diretrizes padronizadas de desenvolvimento de uma integração na utilização do modelo DPP. As prioridades definidas por este comitê internacional eram:

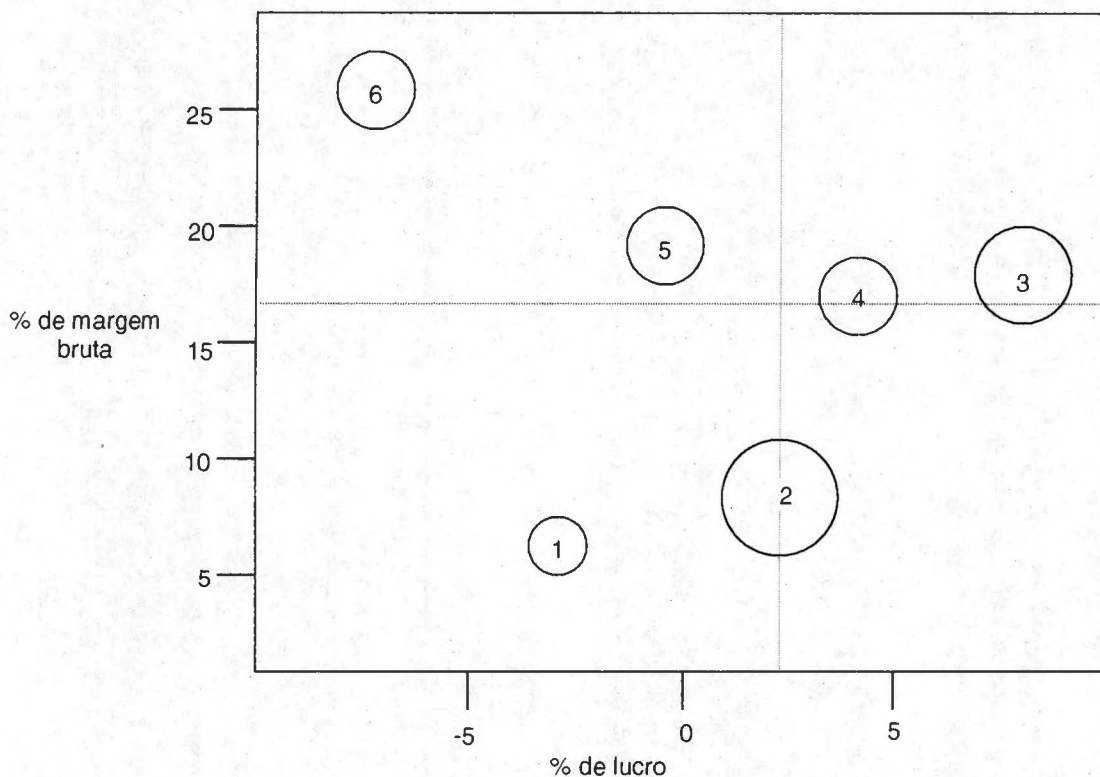
- a) estabelecer uma metodologia comum e definir um conjunto de critérios padrão para a determinação dos custos diretos dos produtos;

- b) produzir um modelo simples para a utilização dos critérios em sistemas de informação computadorizados;
- c) trocar experiências e conhecimentos adquiridos sobre o tema em toda a Europa.

O método unificado de utilização dos conceitos DPP para a Europa foi lançado no final de 1989 e foi rapidamente adotado por todos os países do Mercado Comum Europeu. Alguns dos padrões assumidos para a alocação de custos demonstravam uma nítida tendência de desenvolvimento para a adoção dos métodos mais recentes de custeio por atividades. Por exemplo, o custo de elevação e transporte interno com empilhadeiras foi padronizado como custo de atividade de movimentação, ao invés de ser alocado como custo de estocagem. Outras atividades específicas também eram alocadas produto a produto tais como a movimentação de pallets com displays para o espaço de loja e as atividades de manuseio de garrafas de retorno.

Melhorando o desempenho através do DPP.

Utilizando-se o conceito DPP, é possível avaliar melhor qual é o desempenho e a contribuição de cada um dos produtos cadastrados na loja. Se um produto apresentar baixa lucratividade, seus processos na cadeia de abastecimento devem ser reavaliados (para que os custos alocados sejam reduzidos), ou seus preços e margens renegociados. O gráfico que segue compara a avaliação tradicional de um produto através da margem bruta utilizada e a avaliação pelo método DPP.



Margem Bruta x DPP. Adaptado de Pinnock, Alison; 1990,p.138

Tamanho dos círculos mostra o volume de vendas em unidades do produto. De acordo com o gráfico, o produto 6, apesar de ser comercializado com uma margem alta (25%), quando tem todos os custos atrelados ao seu manuseio alocados ao produto, apresenta lucratividade negativa (- 7.2%); ao passo que o produto 2 vai para a prateleira com uma margem pequena e retorna lucro para o varejo.

A identificação e compreensão da dinâmica de cada um dos processos geradores de custos são de fundamental importância para uma abordagem gerencial que visa a sua redução. Gerenciamento de espaço, minimização do fator “sem estoque”, controle da frequência de entregas são fatores determinantes da redução do custo direto alocado a um determinado produto.

O cruzamento do volume de vendas com a lucratividade em uma matriz constitui um modelo de análise gerencial bastante útil para se tomar decisões atreladas ao “mix” de produtos, conforme mostramos a seguir:



Matriz de Decisão DPP. Adaptado de Pinnock, Alison; 1990, p.140

Algumas das respostas do tomador de decisão relacionadas a cada um dos quadrantes podem estar próximas das sugestões que seguem:

A) Vencedores - São produtos que estão com uma boa performance:

- Promoção
- Exposição diferenciada em display e ponta de gôndola
- Redução de “Sem estoque”

B) Potenciais - Estes produtos precisam de estímulo à venda:

- Promoção
- Espaço diferenciado na gôndola
- Reavaliação de preço

C) Geradores de Tráfego - Produtos de sucesso em vendas, mas custosos para manter na loja:

- Reavaliação o manuseio logístico
- Reavaliação de preço
- Posicionamento em gôndola modesto
- Pouca promoção

D) Perdedores - Estes produtos são realmente necessários?

- Redução de custos logísticos
- Redução de espaço em gôndola
- Reavaliação de preços
- Limitação de variedade de SKUs
- Descontinuar o produto

Apesar do método anterior parecer eficiente, alguns cuidados devem ser tomados. A lógica DPP não considera os benefícios que determinado produto ou categoria podem trazer em função de geração de tráfego. O sistema também não contabiliza qual seria a perda para a imagem do varejista, caso o consumidor não encontre determinado produto em loja porque ele foi descontinuado em função de seu baixo DPP.

Utilidade do conceito de DPP para o varejo

Além do impacto direto sobre a forma de avaliação do portfólio de produtos, os conceitos de DPP ajudaram no desenvolvimento do merchandising de loja. Administração dos espaços de gôndola, determinação de posicionamento de produtos na loja, colocação de displays, layout de loja, precificação e propaganda são fatores que acabam por estar atrelados à decisões com bases mais factuais após a implementação dos sistemas DPP. Isto ocorre a partir da criação de novos índices de desempenho :

- DPP/ unidade
- DPP/semana

- DPP/m^2

Utilidade do conceito de DPP para fornecedores

A indústria pode utilizar-se do conceito de DPP para auxiliar seus clientes em uma melhor administração de suas linhas de produto. Dependendo do desempenho dos produtos, um fornecedor pode utilizar-se da lógica DPP para justificar a ocupação de um maior espaço em gôndola, para tentar introduzir um novo display ou SKU de determinada linha. A Procter & Gamble utiliza-se freqüentemente da base factual do DPP para argumentar que seus produtos são melhores; a Coca-cola convenceu alguns varejistas a descontinuar as linhas de alguns concorrentes, pois eram difícil de manusear e ocupavam muito espaço em estoque para uma rotatividade muito baixa.

O Impacto da Utilização da Tecnologia da Informação na Evolução do Varejo

Os avanços da tecnologia da informação viabilizaram a utilização do conceito de DPP, que é apenas um fragmento de toda a revolução que a estrutura organizacional e de gestão do varejo sofrem quando utilizam plenamente os recursos de informática mais avançados.

Toda a estrutura de manuseio físico de produtos sofre um grande impacto com a revolução tecnológica, em função da otimização de rotinas e da identificação de oportunidades de desenvolvimento com melhorias de processos. As atividades atreladas à distribuição e manuseio físico dos produtos respondem por até 20% dos custos de empresas de varejo, e a utilização de tecnologias avançadas de informação permite maior controle e eventual redução nestes custos. (Slater, 1990, p.150).

Ainda segundo Slater (1990), os objetivos da aplicação da tecnologia da informação nas operações de distribuição física e manuseio em organizações varejistas podem ser os seguintes:

1. Contabilização de recibos, posição de estoques, danos à produtos, obsolescência, despachos e devoluções.
2. Informatização de requisições de operação tais como: ordem de processamento, ordem de recebimento e ordem de carregamento e despacho. Tradicionalmente, este tipo de informação é coletada manualmente e gradualmente vem se utilizando de conexões padrão EDI em substituição à forma clássica de fluxo das ordens. O manuseio de papel na área logística costuma ser um tanto quanto incômodo, e a utilização de outras formas de comunicação com as pessoas da operação (como os operadores de empilhadeiras por exemplo) trás produtividade aos processos e leva ao desenvolvimento de sistemas de gestão de operação sem papel.

3. Crescimento da produtividade no gerenciamento de almoxarifado com a introdução de sistemas de localização de estoques, bem como todos os serviços de transportes, com sistemas informatizados de roteirização e análise tacográfica da frota. Trabalhos que exigiam grande quantidade de mão-de-obra são substituídos por softwares aplicativos.
4. Disponibilização de informações sobre desempenho de fornecedores quanto à pontualidade das entregas, conformidade de notas e volumes enviados com relação aos pedidos; paletização das entregas podem estar disponíveis de forma ágil. A utilização de relatórios relativos a estes fatores ajuda o comprador a ter a informação correta para eventualmente estar solicitando uma mudança de atitude do fornecedor.
5. Integração de diversos elementos relacionados à cadeia de abastecimento através da troca de informações entre lojas, estoques, centros de distribuição e fornecedores. Este intercâmbio de dados pode se dar através de conexões EDI e tem utilidade em diversos processos relacionados à cadeia. O faturamento dos pedidos efetuados por uma determinada loja por exemplo, poderá ser controlado através de relatórios que o centro de distribuição envia a toda a rede, no qual constam informações, tais como a data de despacho da carga, sua composição, e a data e o horário previstos para a entrega. Observe que os benefícios da integração descrita neste objetivo dependem do desenvolvimento do objetivo 3 descrito anteriormente, o qual trata da utilização de sistemas de informação em questões logísticas.
6. Automação de determinadas tarefas, particularmente aquelas atreladas aos centros de distribuição e logística. Sistemas informatizados baseados em tecnologia de códigos de barras podem controlar todo o fluxo do trabalho de uma empilhadeira, a qual está alocada para a tarefa de estocagem de determinado produto, contabilizando horas dedicadas ao trabalho, as quais poderão ser alocadas para efeito de definição de DPP ou Custeio por Atividade.

7. Definição de algoritmos complexos de planejamento, os quais podem levar em consideração variáveis múltiplas que não poderiam ser processadas sem a ajuda de sistemas avançados de processamento de dados.

Os objetivos apresentados anteriormente estão relacionados ao desenvolvimento de vantagem competitiva através da obtenção de: custos mais baixos, velocidade na transferência de dados, regularidade na transferência de dados, dependência da informação transferida, melhoria no nível da prestação de serviço ao cliente.

Aplicação da Tecnologia da Informação em Operações de Distribuição Física no Varejo

As possibilidades de aplicação da tecnologia da informação nas operações do varejo são inúmeras e se estendem desde o processo de planejamento de aquisição das mercadorias até o processo de venda e pagamento no caixa das lojas.

Um fator importante no que tange a utilização da tecnologia da informação no varejo é que a aplicação pode ser desenvolvida para operar e melhorar rotinas operacionais de um processo de forma isolada, com vistas a melhorar a atividade de uma única seção ou departamento, ou pode-se desenvolver sistemas integrados, os quais trocam informações entre si e disponibilizam informações gerenciais para toda a gestão da organização. Para exemplificar este fator, podemos supor que a área de recebimento e estoques de um supermercado pode ter um sistema informatizado que facilita a recepção dos produtos e determina a posição no estoque ao qual a mercadoria recebida deve ser destinada. Este sistema pode ou não estar integrado com os caixas de loja, e com o centro de distribuição da rede. No caso da integração, o sistema poderia automaticamente enviar um pedido das mercadorias que estão faltando ao centro de distribuição, bem como enviar uma ordem de reposição de produtos na gôndola, quando uma grande quantidade de mercadoria foi vendida. De forma geral, quanto maior a integração, maiores e melhores são os benefícios gerados pela tecnologia da informação. Esta integração pode extrapolar os limites do varejo e estender-se aos próprios fornecedores através de conexões EDI. Os

fornecedores por sua vez, se tiverem seus sistemas integrados, podem também ampliar sua integração com seus fornecedores de matéria prima, de forma que, neste caso, é possível observar uma integração total desde a matéria prima, passando pelo processamento e produção de bens, venda dos bens pelo fabricante ao varejo, até a etapa final de aquisição do bem pelo consumidor final nas lojas.

Possibilidades de Aplicação da Tecnologia da Informação nas Operações de Loja

Frente da Loja (Caixas)

A informatização dos caixas através do desenvolvimento do EPOS (Eletronic Point of Sale) traz o benefício de gerar informações de vendas precisas, e controladas, as quais podem alimentar diversas áreas da administração do varejo com agilidade, tais como administração de estoques, compras, marketing, crédito, etc.. A maximização da utilização desta ferramenta pode levar a sistemas que identifiquem quais os dias da semana em que determinados produtos têm mais saída, quais os itens que estão sendo mais vendidos, quando se deve determinar novas compras de produtos. Algumas destas informações poderiam ser geradas independentemente do EPOS, mas a um custo muito maior e com muito menos agilidade. O EPOS pode também alimentar o Banco de Dados da organização com informações sobre a forma de pagamento utilizada (Cheque, cheque eletrônico, cartão de crédito, vale alimentação, dinheiro) e sobre o perfil do cliente (homem ou mulher), etc..

Área de Compras da Loja

A determinação de planogramas (Layout de exposição de produtos em gôndolas) pode advir de um sistema que considera vendas, rentabilidade e tamanho dos produtos. Este sistema calculará quantos metros lineares e quais prateleiras deverão ser usadas para cada produto. Existindo a integração, a ordem de busca dos produtos no estoque (picking list) deverá ser a inversa da colocação no planograma, para maximizar a produtividade do trabalho de posicionamento nas gôndolas.

As políticas de merchandising de loja e reposição de gôndolas também se beneficiam da tecnologia da informação. Cabe ao gerente de loja determinar se os pedidos deverão ser maiores ou menores do que os habituais em função de alguma promoção ou merchandising especial. Cabe também ao gerente de loja manter os preços expostos nas prateleiras de acordo com os praticados no EPOS. A tomada de

decisão por parte do gerente de loja, bem como a organização das tarefas atreladas à manutenção das gôndolas organizadas e cheias são facilitadas pelos sistemas informatizados.

Estoque de Loja

Os estoques de loja devem ser checados com frequência para o controle de roubos, produtos danificados, e obsolescência de produtos em função da data de validade. Em especial, nas categorias com período de validade curto o método PEPS (primeiro entra primeiro sai) de estocagem deve ser seguido rigorosamente. Qualquer falha de processo identificada em uma loja, pode estar ocorrendo nas demais, de forma que avisos podem ser enviados através de sistemas integrados, agilizando a comunicação para ganho de eficiência e produtividade. Novas linhas de produto normalmente requerem uma atenção especial, por não terem seus protocolos pré estabelecidos. Assim, é possível que eventuais problemas possam ser detectados a tempo de se determinar medidas corretivas, e procedimentos mais adequados a serem seguidos.

Outro ponto importante no que tange a área de estoques, diz respeito ao recebimento das mercadorias com fornecedores. Com um sistema informatizado integrado, o agendamento de recebimento se torna mais fácil e eficiente, para que não cheguem demasiadas entregas em um único dia. O sistema ainda é útil no sentido de determinação de prioridades de recebimento em função dos níveis de estoques da loja, ou em função da disponibilidade de mão de obra para trabalho de reestocagem.

Aplicação da Tecnologia da Informação em Centros de Decisão e Distribuição de Redes Varejistas

As informações sobre volume de vendas por produto permitem à administração identificar fatores como sazonalidade, sensibilidade de consumidores às mudanças de preços em cada categoria, ou alteração nas vendas de uma categoria em função

de substituições de produtos por outros similares. O controle destas informações permite também identificar quais são os produtos principais da cesta de compras dos consumidores. Estes itens devem ter uma atenção especial de toda a equipe da rede, desde o comprador até o repositor de gôndola. Um sistema de comunicação corporativo pode manter todas as pessoas envolvidas na cadeia de abastecimento informadas sobre os itens de maior giro e de maior rentabilidade para a rede.

As atividades de marketing e previsão de vendas podem ser auxiliadas por sistemas de informação baseados em algoritmos que analisem o histórico de vendas de produtos, e que auxiliem na tomada de decisão de qual política (compras, estoques, posicionamento em gôndola, promoções, etc.) deve ser aplicada a cada item. Este sistema pode também controlar o estoque do Centro de Distribuição e de todas as lojas da rede. A determinação do abastecimento da loja pelo centro de distribuição pode ser determinada com base neste algoritmo, o qual irá trabalhar com vistas a maximizar a rentabilidade, reduzindo os períodos em que a loja se mantém sem estoque de algum item.

Aplicações da Tecnologia da Informação na Cadeia de Abastecimento

Já foi mencionado anteriormente que um algoritmo do sistema integrado de uma rede pode determinar o momento de reabastecimento de uma loja, bem como o momento de compra pela central da rede. No entanto, esta atividade de manuseio físico de mercadorias envolve um volume significativo de tarefas, o que a torna um tanto quanto complexa.

A contribuição de sistemas de informações pode estar no controle do inventário da rede, contribuindo no gerenciamento de recebimento de mercadorias, contagem de estoques, transferências e rotação de estoques.

No gerenciamento do depósito, a tecnologia também pode ser aplicada de forma contributiva nas seguintes tarefas: controle de pallets no estoque, endereçamento de armazenagem, planejamento de escalas de mão de obra, manuseio de materiais,

controle e elaboração de ordens de carregamento, sistemas de despachos, manutenção de ativos, custos de armazenagem, monitoramento de performance e controle de qualidade.

No caso das redes de lojas que trabalham com centros de distribuição e possuem frota própria para abastecimento dos pontos de venda, o gerenciamento da frota também permite a aplicação da informática em diversas atividades. Controle tacográfico, análise de desempenho por motorista, análise de custos e manutenção da frota são alguns exemplos.

Ainda considerando centros de distribuição, adicionalmente às tarefas atreladas ao inventário, ao depósito e a frota, a tecnologia da informação permite que o sistema possua algoritmos que determinem qual o momento das entregas; a comunicação com os pontos de venda a serem abastecidos (avisos do que está sendo carregado e qual o dia e horário da entrega prevista), também pode advir do sistema integrado de informações, facilitando o trabalho de planejamento das equipes de lojas.

Questões mais relevantes em TI Aplicada ao Varejo

Posto que a tecnologia pode ser aplicada de forma ampla e generalizada em todas as áreas de gestão do varejo, cabe então ao gestor do sistema identificar quais são as necessidades e as possibilidades de aplicação para a gestão operacional e quais são as necessidades para a gestão estratégica gerencial. É necessário reconhecer as diferenças entre os tipos de informação que cada usuário ou colaborador da organização necessita.

É importante salientar também que para a plena contribuição da TI como vantagem competitiva da organização, a informação pode fluir livremente entre empresas, extrapolando barreiras inter-organizacionais. Se considerarmos a cadeia de abastecimento como sendo um conjunto de tarefas desenvolvidas para se levar um produto de seu local original, para a prateleira, a disposição do consumidor final, a integração de todos os elos da cadeia gera mais eficiência e reduz custos.

ECR - A REALIDADE DO VAREJO DO FIM DO SÉCULO

O que é ECR ?

Ao pé da letra a sigla ECR significa Efficient Consumer Response (Resposta Eficiente ao Consumidor). Seus conceitos foram apresentados oficialmente pela primeira vez em Janeiro de 1993 na Conferência de Inverno do Food Marketing Institute (FMI), apesar de em 1992 o termo ECR já ser utilizado. (TOSH, 1998, p.4)

Os conceitos atrelados ao ECR argumentam que o varejo e a indústria, trabalhando de forma mais integrada, podem ganhar eficiência, reduzir custos e entender melhor as necessidades dos consumidores finais, podendo por conseguinte aumentar sua satisfação.

A sigla ECR pode significar todos os conceitos atrelados ao relacionamento indústria e varejo com perspectivas modernas, buscando redução de custos e ganhos de eficiência. Porém, este termo também é utilizado para denominar as associações em torno das quais tem se dado tal integração no mundo todo. Estas associações tem a participação tanto da indústria como do varejo, e lideram os esforços de promoção dos conceitos ECR nos países onde atuam. No Brasil a Associação ECR Brasil, fundada em 1997, vem promovendo tais esforços; já no final de 1998 publicou uma coleção de 7 livros nos quais se encontra o resultado de trabalhos de pesquisas desenvolvidos durante 10 meses por seus associados e colaboradores.

Os conceitos ligados ao ECR

Para a implementação dos objetivos de maior eficiência e eficácia na cadeia de abastecimento, através da integração entre Indústrias, distribuidores e varejistas, os conceitos ECR partem de 4 estratégias básicas as quais serão descritas com maiores detalhes a seguir. São elas: Reposição Eficiente de Produtos, Sortimento Eficiente de Produtos, Promoção Eficiente de Produtos e Introdução Eficiente de Produtos.

Reposição Eficiente de Produtos

“Otimizar o tempo e o custo do sistema de reposição, baseando-se na demanda real dos consumidores, reduzindo-se o nível de estoque e os tempos de ciclo ao longo de toda a cadeia.” (ECR BRASIL, 1998A, p.15)

Os conceitos ECR baseiam-se na tecnologia da informação e em princípios “Just in Time” para desenvolver esta estratégia. Os objetivos básicos são reduzir os custos atrelados à cadeia de abastecimento, e ganhar eficácia na colocação do produto no ponto de venda, através da revisão de processos.

Partindo-se do “Just in Time”, os volumes dos pedidos que um comprador varejista faz devem ter como base as vendas da própria loja, registrada através dos leitores nas caixas registradoras. Assim, os pedidos se adequam à demanda e se determina uma abordagem “puxada” ao processo, diferentemente de quando se “empurra” os volumes vendidos nos meses anteriores para determinar qual será o pedido atual.

Todas as transações e procedimentos burocráticos tais como emissão de pedidos, avisos de atendimento a pedidos, pagamentos, etc., devem ser feitos de forma eletrônica, para que, no processo como um todo se utilize uma quantidade mínima de papel.

A tecnologia também deve ser aplicada na otimização do manuseio físico do produto. Deve-se buscar a otimização de cargas, definição de meios de transportes adequados, utilização de pallets, empilhadeiras, utilização de roteirizadores e operadores logísticos. Nas lojas, as gôndolas devem seguir um planograma (Layout dos produtos nas gôndolas) adequado, planejado e pré estabelecido por conceitos de “space management” e os estoques devem estar sujeitos à programas de reposição contínua, com níveis baixos.

Sortimento Eficiente de Produtos

“Otimizar os estoques e espaços da loja na interface com o consumidor, ou seja, estabelecer o mix ideal de mercadorias que satisfaça às necessidades do conjunto de consumidores de determinada loja, obtendo, com isso, aumento no volume de vendas, na rentabilidade e no giro dos estoques.” (ECR BRASIL, 1998A, p.16).

De acordo com os conceitos ECR, esta estratégia coloca que primordialmente é o consumidor que define quais SKUs (Stock Keeping Units) devem estar presentes no mix de produtos da loja. No entanto, outros fatores além das necessidades dos consumidores são determinantes de quais itens devem ou não permanecer na loja. A introdução dos conceitos de “Activity Based Management” permitem que as decisões de aumentar, manter, substituir ou reduzir as marcas disponíveis em uma determinada categoria também digam respeito à rentabilidade conferida ao produto. Já na década de 80 a utilização dos conceitos DPP (Direct Product Profitability)⁴ como precursor do Activity Based Costing (ABC), já determinavam a rentabilidade como fator determinante de mix de produtos no varejo.

⁴ Vide Capítulo: ***Os Novos Paradigmas para a Administração de Custos***

Introdução Eficiente de Produtos

“Maximizar a eficácia do desenvolvimento e lançamento de novos produtos.”
(ECR BRASIL, 1998A, p.17).

O exercício desta estratégia novamente depende da integração positiva entre a indústria e o varejo

No que tange a concepção um novo projeto, pode-se objetivar conjuntamente entender o que o consumidor está buscando de novo para atender às suas necessidades. A compreensão do comportamento de compra do público no ponto de venda pode ser chave na determinação do sucesso da introdução de um novo produto.

A estimativa da demanda para novas categorias pode também advir de compartilhamento de informações. Indústria e varejo devem buscar a otimização do investimento, pesquisa, desenvolvimento e verbas de lançamento de um novo produto.

Promoção Eficiente de Produtos

“Maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção de venda ao varejo e ao consumidor final.” (ECR BRASIL, 1998A, p.17).

A promoção de produtos no ponto de venda tem sua importância crescente junto às estruturas de vendas de grandes indústrias de produtos de consumo. A criação de novos cargos com os títulos de “Trade Marketing Manager” ou “Trade Marketer” é fruto desta nova realidade, que sinaliza a necessidade evidente de um profissional ao qual compete gerenciar todos os esforços e verbas destinados à promoção no ponto de venda.

Os fatores mais críticos para a implementação desta estratégia são:

1. Veículo a ser utilizado (cartazes, displays, cupons, etc)
2. Definição de produtos a serem promovidos
3. Acertar a frequência das promoções na loja, bem como a de cada categoria/produto.
4. Duração de cada promoção
5. Cronograma de ações na loja.
6. Localização
7. Cross-merchandising(compre o produto A e ganhe o B).

Os Princípios ECR

A viabilidade de implementação das estratégias ECR depende de 3 princípios, que são a base de todo o pensamento ECR :

- Informação integrada
- Parceria nas relações comerciais
- Filosofia Just-in-Time

A desconsideração de qualquer destes princípios compromete o processo de implementação da plataforma ECR.

Uma das dificuldades mais significativas apresentadas na implementação de programas ECR tem sido a desconfiança entre parceiros comerciais na introdução de conceitos de Gerenciamento por Categorias⁵. Para que todos - fornecedores, varejo e consumidores - se beneficiem dos conceitos, é importante que as relações comerciais se dêem no mais alto nível, e se necessário, mudanças culturais devem ser determinadas. É inerente à psique do fornecedor ter reservas quanto à divulgação de seus objetivos e informações, o que constitui uma barreira à parceria do Gerenciamento por Categorias. (Johnson e Pinnington, 1998, p.34).

⁵ Gerenciamento por Categorias é uma das Ferramentas ECR e constitui o principal enfoque deste trabalho, pois são as definições deste modelo de gestão que determinam a nova realidade do relacionamento entre os "players" da cadeia de abastecimento.

Ferramentas ECR

Para encaminhar as quatro estratégias definidas anteriormente, com base nos princípios também já preestabelecidos, a plataforma ECR utiliza-se de algumas práticas e técnicas, que quando aplicadas em conjunto e de forma coordenada, acabam por proporcionar os resultados almejados de maior eficácia e eficiência, com benefícios conseqüentes para o consumidor final. As ferramentas viabilizam as idéias aqui discutidas são:

- Reposição contínua
- Computer Assisted Ordering - CAO
- Gerenciamento por Categorias
- Vendor Managed Inventory - VMI
- Sistema de Recepção Eletrônica
- Cross Docking
- Direct Store Delivery - DSD
- Activity Based Management - ABM
- Eletronic Data Interchange

Mais adiante será apresentado o aprofundamento de algumas destas ferramentas, com foco nos objetivos definidos neste trabalho.

ECR - Percepções de Executivos Americanos

Segue abaixo uma compilação das principais impressões de executivos americanos encontradas em artigos e entrevistas em revistas acadêmicas e do setor varejista.

Inicialmente, era muito claro que a aplicação dos conceitos "just in time", ligados à plataforma de trabalho ECR, poderiam proporcionar uma redução significativa de custos à cadeia de abastecimento - estimava-se US\$ 30 bilhões nos EUA -, o que significaria maior eficiência. No entanto, a abrangência da revisão de processos foi mais adiante, buscando, além da eficiência, maior eficácia. (TOSH, 1998, p,5).

Quais são as maiores contribuições do modelo ECR ?

O ECR gera um grande impacto cultural nas organizações, o que afeta as relações entre as pessoas e parceiros comerciais.

O maior benefício do ECR advém da mudança da natureza das relações entre parceiros comerciais, permitindo maior troca de informações e colaboração entre varejistas e fornecedores. Este fator não pode ser observado universalmente, mas se observarmos como eram as relações comerciais de 5 anos atrás, antes do surgimento dos conceitos ECR, podemos perceber que houve mudanças significativas.

O foco no Gerenciamento por Categorias tem sido um dos elementos mais praticados de todos aqueles proporcionados pela Plataforma ECR, que permite que o diálogo entre varejistas e fornecedores seja direcionado para o progresso.

A Reposição contínua de Mercadorias é uma ferramenta que tem grande parcela dos benefícios proporcionados pela plataforma ECR e, atreladas a ela, outros recursos tais como EDI e Custeio Baseado em Atividades também trouxeram contribuições significativas no processo de gestão da cadeia de abastecimento.

Quem se Beneficiou com o ECR na Cadeia de Abastecimento ?

É difícil de auditar quem ficou com a maior parcela dos benefícios do ECR. Varejistas seguramente se beneficiaram da redução nos seus estoques, assim como fornecedores da menor falta de produtos na prateleira.

Os conceitos ECR beneficiaram e têm beneficiado grandes redes varejistas e seus maiores fornecedores. Atacadistas e varejistas independentes tem muitas oportunidades de desenvolvimento pela frente. Muitas das ferramentas ECR são viabilizadas através da tecnologia que, às vezes tem um custo inacessível aos independentes.

O Relatório Anual de ECR Benchmarking mostra que atacadistas e seus clientes tradicionais falham em captar os benefícios do ECR na mesma proporção da distribuição direta apresentada em grandes varejistas. Esta disparidade tem origem na maior complexidade da atividade de distribuição feita através de distribuidores e atacadistas.

ECR - Valores Agregados para o Consumidor Final

Em função da redução de custos na cadeia de abastecimento, os consumidores finais se beneficiaram de preços mais baixos dos produtos. O ganho de eficiência entre os parceiros comerciais permitiu a manutenção dos preços dos alimentos nos EUA pelos últimos 5 anos. Outras categorias também foram beneficiadas da implementação de conceitos ECR.

A redução nos índices de “out of stock” também beneficiaram o consumidor onde os conceitos ECR foram implementados com sucesso. Apesar dos conceitos ECR teoricamente levarem a uma redução de SKUs, a demanda do consumidor por

variedade, tem levado a uma manutenção de grande número de opções nas gôndolas.

As técnicas de Gerenciamento por Categorias levaram à otimização da experiência de compras do consumidor, que acaba por ter mais facilidade de encontrar o que procura nas lojas onde ECR é praticado com sucesso. Algumas categorias (como shampoos) que tinham uma apresentação confusa acabam por conquistar uma organização de gôndola orientada para as necessidades do consumidor.

Empresas da vanguarda do ECR

Mais do que qualquer outro fator, foi a expansão do Wal-Mart, e seu “alarmante” relacionamento com fornecedores de porte como a Procter & Gamble, que colocaram um fim na estagnação da indústria supermercadista para criar um surto de movimentos em busca de eficiência contidos principalmente nos preceitos ditados pelas ferramentas ECR. (SANTA, 1998, p. 13).

No início dos esforços ECR nos EUA, a Procter & Gamble foi o primeiro fornecedor do varejo a utilizar plenamente a plataforma ECR, com vistas à busca de eficiência e eficácia nos seus relacionamentos com o varejo, colocando seus clientes em uma posição mais confortável para negociar com uma empresa de seu porte. Este fator gerou uma melhoria substancial nas relações comerciais. A empresa vem se mantendo na vanguarda da condução de projetos para busca de eficiência em “supply chain management”, EDI, e programas de redução de “sem estoque” e “shelf space management”.

Já na década de 80, com base nos conceitos DPP, a Procter & Gamble e a Coca-Cola já tinham uma argumentação estruturada com vistas ao desenvolvimento de relacionamentos que se aproximam muito da plataforma ECR atual visando a integração entre a indústria e varejo.

GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS

Definição de uma categoria

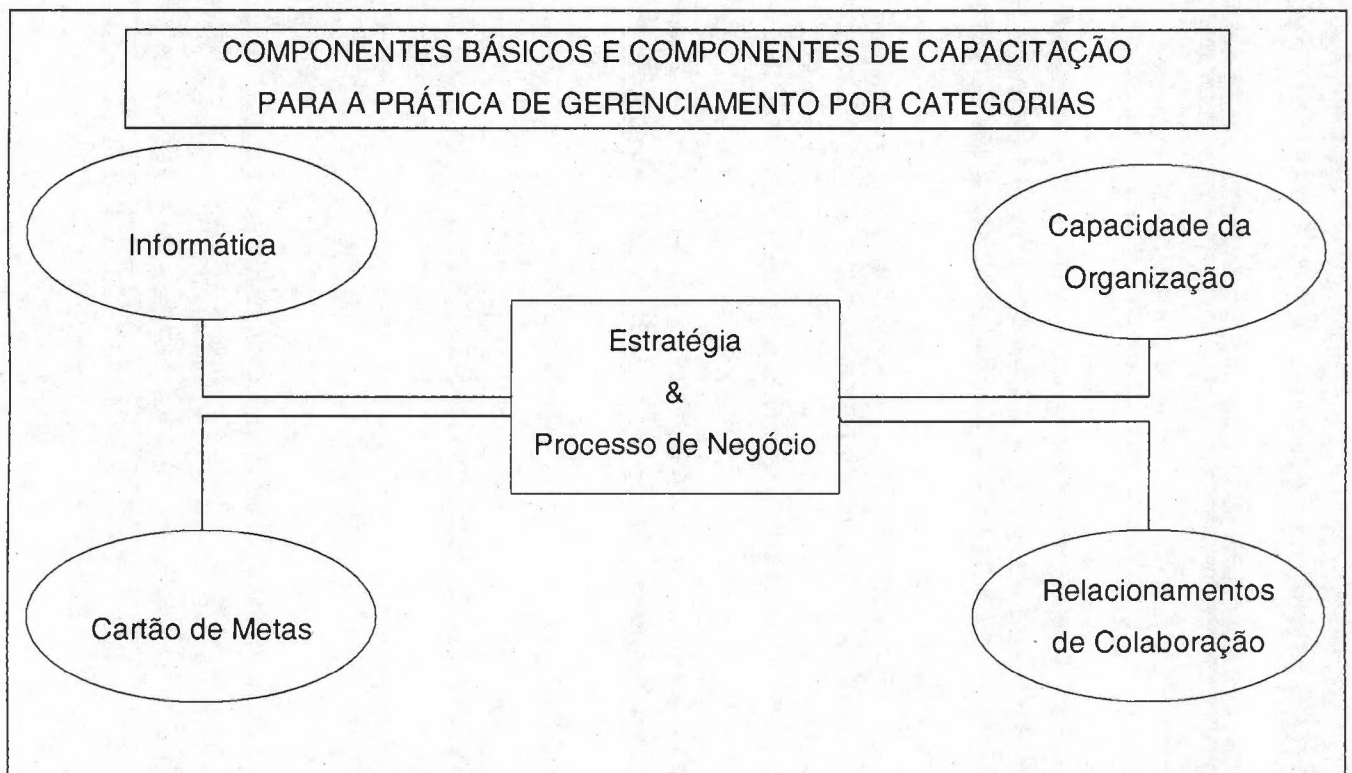
“Categoria é um grupo distinto e gerenciável de produtos/serviços que os consumidores percebem ser inter-relacionados e/ou substituíveis na satisfação de suas necessidades. “(ECR BRASIL, 1998C, p.15).

Definição de Gerenciamento por Categorias

“O Gerenciamento por Categorias é um processo varejista/fornecedor que consiste em gerenciar as categorias como unidades estratégicas de negócios, para conduzir resultados comerciais melhorados por meio da concentração de esforços em entregar maior valor ao consumidor.” (ECR BRASIL, 1998C, p.15).

Os Componentes para Gerenciamento por Categorias segundo modelo ECR Brasil /Partnering Group / Integration

De acordo com os trabalhos desenvolvidos pela Comissão de Gerenciamento por Categorias da Associação ECR Brasil - que teve o apoio do Partnering Group e da Integration, o desenvolvimento desta prática deve ser introduzido em organizações partindo-se de 2 componentes básicos e 4 componentes de capacitação, que são apresentados no quadro abaixo.



Adaptado de ECR BRASIL, 1998C, p.33

O Componente Básico “Estratégia”

“O componente básico ‘Estratégia’ refere-se à escolha estratégica para organizar, liderar e gerenciar o negócio a partir da criação de unidades estratégicas de negócios com base em categorias. Ele fornece a estrutura geral da corporação que orienta a tomada de decisões no processo de negócios do Gerenciamento por Categorias.” (ECR BRASIL, 1998C, p.33).

Este componente determina que, apesar de inicialmente os conceitos de Gerenciamento por Categorias terem surgido de baixo para cima, é importante que, para a implementação estruturada da metodologia, exista o comprometimento da alta gerência, e que a organização tenha definido planos de negócios por categorias ligados ao planejamento estratégico corporativo.

As organizações que visam implementar a ferramenta de forma sistemática, devem ter uma declaração de missão clara, com objetivos financeiros e de marketing claros, os quais direcionam as estratégias e em última instância os planos de negócios por categorias. A decisão de estruturação de planos de negócios por categorias e não por marcas ou por departamentos advém da alta gestão.

É importante ressaltar que, no caso de varejistas que tradicionalmente se organizem em seções, mudanças culturais se fazem necessárias para que toda a dinâmica da loja, e consequentemente os planos de negócios estejam estruturados em função das categorias.⁶

Mudanças culturais também acabam por serem determinadas em fornecedores, posto que todo o raciocínio estratégico tradicionalmente é em função de marcas. A definição de planos de negócios por categorias, casados com os objetivos

⁶ A diferença entre uma seção tradicional e a organização da loja em função do Gerenciamento por Categorias estão conceituados no sub-capítulo Processos de Negócios - Definição da Categoria.

estratégicos por marcas vai determinar a nova dinâmica de direcionamento estratégico.

O Componente Básico “Processo de Negócios”

“O Processo de Negócios do Gerenciamento por Categorias é um conjunto estruturado de atividades em etapas projetado para produzir um resultado específico para parceiros comerciais e seus consumidores - o desenvolvimento e implementação de um Plano de Negócios de uma categoria.” (ECR BRASIL, 1998C, p.47).

Este componente básico determina a metodologia de estruturação e implementação de Planos de Negócios por Categorias proposta pela Associação ECR Brasil.

Varejistas e fornecedores devem trabalhar em conjunto na elaboração do Plano de Negócios por Categorias, de forma que o Componente Processo de Negócios torne-se o caminho para que isto aconteça.

A relação entre parceiros comerciais pode estar atrelada aos produtos, preços e marketing cooperado, e pode também incluir a discussão dos processos que ligam as organizações, tais como processos financeiros e logísticos. O Plano de Negócios por Categorias determina um equilíbrio nos investimentos de tempo e recursos nos dois enfoques.

Características de Boas Práticas no Processo de Negócios em Gerenciamento por Categorias

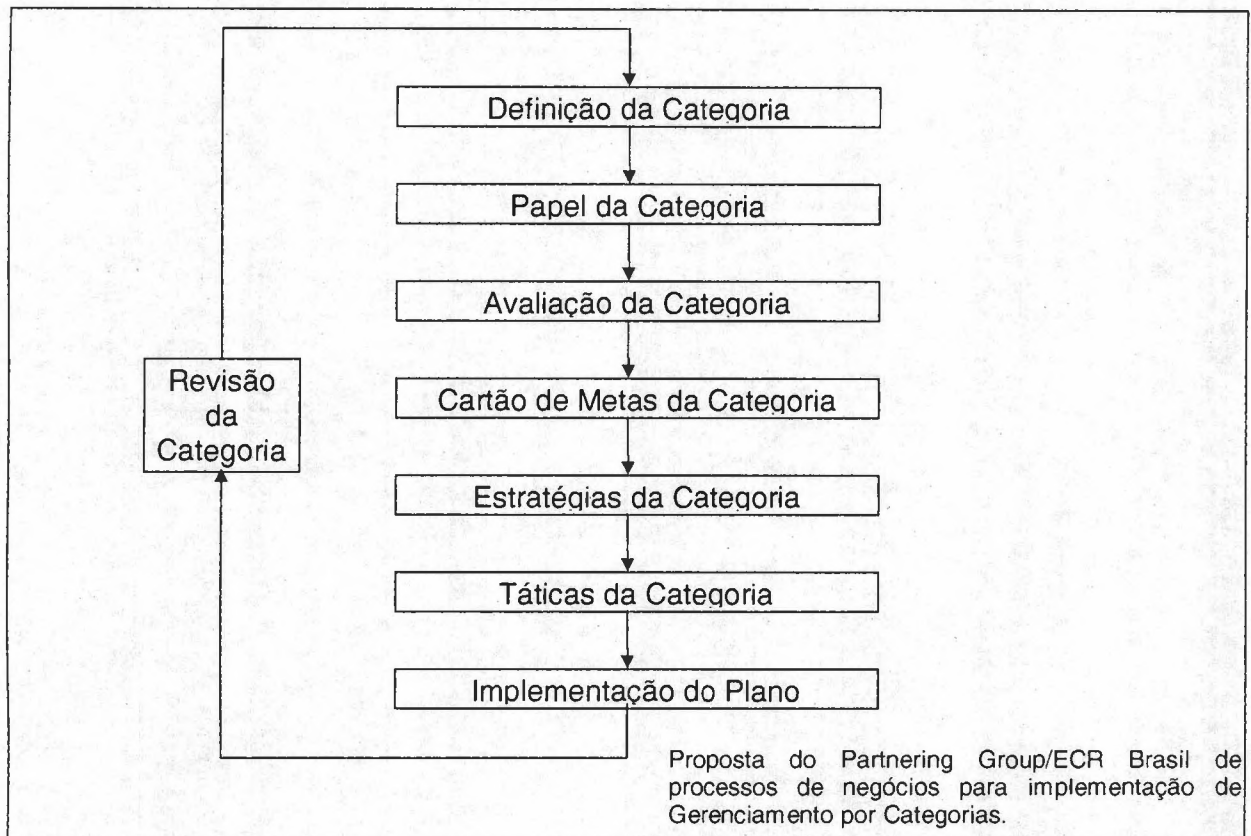
1. Enfoque no consumidor final: Todas as etapas⁷ do Processo de Negócios devem considerar a visão do consumidor final sobre a categoria.
2. Definição de “donos do processo”: Deve existir clareza em quem é responsável por o que, para que o resultado dos trabalhos seja efetivo.

⁷ O Processo de Negócios em Gerenciamento por Categorias se divide em 8 etapas como será apresentado a seguir.

3. Linguagem comum entre fornecedores e varejistas: O Processo de Negócios deve cumprir esta função, evitando perda de energia no processo.
4. Estratégias corporativas como guias mestras: Com base no componente estratégia, descrito na seção anterior, todos os Planos de Negócios por Categorias - os quais são o resultado do componente Processo de Negócios - devem ter o planejamento estratégico corporativo como direção estratégica, de forma que o Plano esteja de acordo com as estratégias corporativas de ambas as organizações envolvidas no processo.
5. Implementação é parte do processo: O Processo de Negócios, como componente básico considera também a implementação do plano, posto que idéias no papel não geram resultados nem beneficiam o consumidor.
6. Levantamento de necessidades: Descrição de recursos e habilidades necessárias para alcançar o objetivo devem ser fornecidas pelo processo.
7. Aprimoramento contínuo: Revisões periódicas no Plano de Negócios são partes integrantes do Processo de Negócios, para garantir a melhoria contínua.

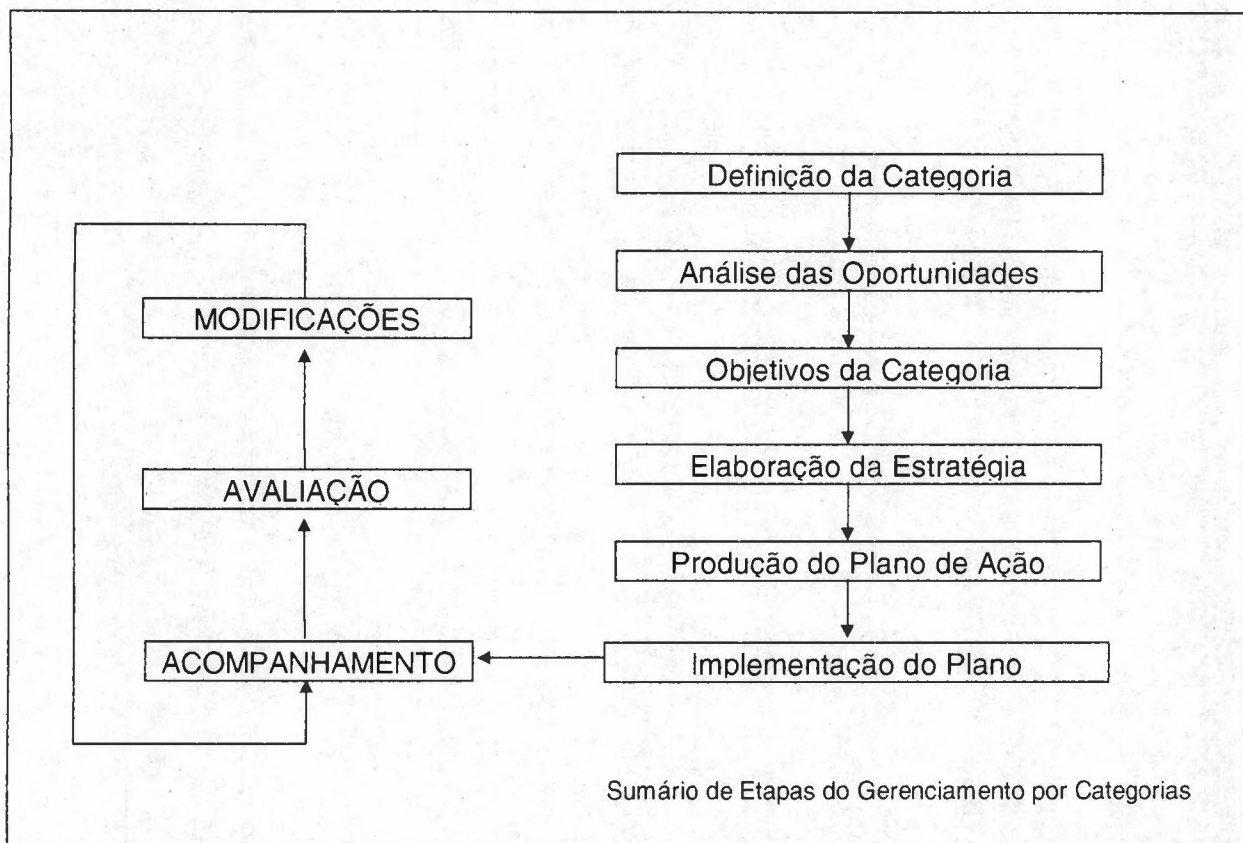
Este componente é o mais complexo de todos os 6 apresentados anteriormente. Apesar de todos eles terem igual importância, este será mais longamente descrito neste trabalho, em função da sua complexidade e por ser ele que determina os trabalhos para se chegar ao Plano de Negócios por Categoria, enquanto os outros ou são pré-requisitos para a implementação dos conceitos de Gerenciamento por Categorias ou têm caráter complementar ao sistema. Cada uma das 8 etapas do componente Processo de Negócios será descrita a seguir em itens separados nesta seção.

Segue ilustração que mostra o encadeamento das oito etapas propostas pela Associação ECR Brasil/ Partnering Group para o desenvolvimento do componente Processo de Negócios.



Adaptado de ECR Brasil, 1998C

Para efeito comparativo, segue abaixo a estruturação das etapas do Gerenciamento por Categorias propostas por Maureen Johnson e Danielle Pinnington (1998):



Adaptado de Johnson and Pinnington, 1998

A diferença do fluxo do processo de negócios nos dois exemplos acima é passível de discussão; porém, em ambos os casos fica clara a caracterização do Gerenciamento por Categorias como sendo uma seqüência lógica que objetiva estruturar a gestão de categorias como unidades estratégicas de negócios.

Definição da Categoria

Por ser a base de todo o processo de negócios, a definição da categoria tem influência significativa em todas as outras etapas. A seleção das SKU's que pertencem à categoria, bem como a sua segmentação são objetivos desta fase. Quando concluída com êxito, varejistas e fornecedores ficam mais alinhados entre si e com o consumidor final.

Esta etapa do processo de negócio parte das necessidades do consumidor para definir a categoria. Tradicionalmente as categorias são organizadas a partir de departamentos, em função de grupos de fornecedores ou logísticas de entrega e comercialização de produtos. Por exemplo, panos de chão, vassouras e desinfetante são produtos facilmente associados à uma categoria que pode ser chamada de Limpeza de Pisos e Banheiros, se analisarmos a necessidade do consumidor. No entanto, na forma tradicional, muito provavelmente a vassoura e o pano de chão estariam em uma seção de Utensílios Domésticos ligados ao Departamento de Mercadorias Gerais, ao passo que o desinfetante estaria no Departamento de higiene e limpeza, na seção de detergentes líquidos.

Um outro bom exemplo relativo à diferenciação de exposição e organização de loja gerada pelo Gerenciamento por Categorias diz respeito aos produtos para bebês. Se tivermos uma categoria chamada Cuidados com Bebês que concentra diversos produtos para esta finalidade, teremos na loja colônias e shampoos para bebês colocados junto às fraldas, o que incentivaria o "cross-selling". Na organização tradicional, colônias e shampoos, independentemente da finalidade, estariam colocadas na seção de perfumaria.

A definição da categoria deve se estruturar em 2 etapas:

1ª etapa: Passo a passo a primeira etapa da definição da categoria deve seguir o seguinte processo:

- Definição da necessidade do consumidor
- Seleção de produtos/ serviços que satisfaçam a necessidade
- Analisar quais os produtos e serviços o consumidor percebe como inter-relacionados
- Separar o que o varejista percebe como inter-relacionado
- Analisar informações sobre a categoria (pesquisas de comportamento do consumidor, análise de painéis Nielsen/Ibope, etc..)
- Avaliar se o grupo de SKUs selecionado determina uma categoria gerenciável
- Definição do nome da categoria - provavelmente este deverá estar associado à necessidade do consumidor definida no início do processo.

Rojo (1998, p.32) em artigo publicado na RAE, cita Stew Leonard ressaltando a importância de se ouvir os clientes, destacando duas técnicas de pesquisas de informações: O comitê de clientes e a urna de sugestões. Diversas técnicas de pesquisa podem ser utilizadas com vistas à definir a categoria.

2ª Etapa: Estrutura da Categoria

A definição da segmentação da categoria seria a etapa seguinte do processo.

Resumindo, o processo de Definição da Categoria deve alcançar os seguintes objetivos:

- Nome para a categoria relacionado à satisfação da necessidade do consumidor
- Seleção de SKUs pertinentes a categoria, de forma que ela seja gerenciável
- Estrutura da categoria (segmentação em subcategorias, segmentos e subsegmentos)

Definição do Papel da Categoria

Para que o Gerenciamento por Categorias traga benefícios reais a consumidores, varejistas e fornecedores, faz-se necessária a classificação da importância de cada categoria na satisfação do consumidor final. Mais do que isso, é necessário saber qual papel cada categoria desempenha na satisfação destas necessidades.

A partir deste conceito, a Associação ECR Brasil propõe que toda organização de varejo deve ter uma estrutura de classificação de papéis de categoria que irão definir quais os recursos (espaço de loja, estoque, promoções, etc..) serão destinados a cada uma delas.

Fornecedores também podem ser mais eficientes na distribuição de suas verbas promocionais quando sabem qual é o papel de sua categoria em cada um dos seus clientes.

Os papéis de categoria mais aplicados em varejo são: Destino, Rotina, Ocasional/Sazonal e de Conveniência⁸. Cada varejista distribui suas categorias dentro da classificação destes quatro papéis, em função da necessidade do consumidor e da imagem que o varejista quer ter no mercado.

A avaliação e classificação de diversas categorias do varejo (um supermercado típico tem entre 150 e 200 categorias) dentro dos papéis pré definidos, deve ser feita através de análises multicategoria para que se proceda a comparação e a tomada de decisão.

As análises multicategoria devem ter quatro enfoques diferentes:

⁸ 1)O projeto piloto conduzido pelas empresas Partnering Group e Integration junto à Associação ECR Brasil diz respeito apenas à varejos alimentares (supermercados e hipermercados), de forma que os papéis de categorias sugeridos dizem respeito a este tipo de canal. Uma rede de drogarias por exemplo teria uma estrutura de papéis diferenciada desta proposta.

- importância da categoria para o consumidor - pergunta típica de investigação com este enfoque seria: Avalie quais são as categorias mais importantes nas suas compras de supermercado
- importância da categoria para o varejista - esta categoria ajuda o varejista a reforçar a sua imagem dentro da proposta estratégica corporativa?
- importância da categoria para concorrentes - nossos concorrentes podem ganhar vantagens através desta categoria?
- importância mercadológica da categoria - a categoria faz parte de um mercado crescente? Existe expectativa de entrada de novas SKUs?

Avaliação de uma Categoria

Ao passo que na etapa anterior analisa-se todas as categorias de produtos e avalia-se a importância de cada uma delas em diversos fatores, objetivando definir seu papel no mix de categorias do varejo como um todo, Nesta etapa de avaliação da categoria, devemos, a partir da definição do papel da categoria, olhar detalhadamente para os fatores intrínsecos à ela, com vistas à busca de novas oportunidades para o seu desenvolvimento.

De forma cooperativa, varejistas e fornecedores trabalham juntos nesta etapa, levantando informações. Parte do trabalho dependerá de pesquisas de mercado que poderão ser realizadas única e exclusivamente para este propósito. No entanto a grande maioria das informações necessárias provavelmente já estará a disposição ou dos varejistas ou dos fornecedores.

Algumas avaliações que poderão ser feitas nesta etapa do trabalho são:

- Dados de participação de mercado de cada uma das marcas, segmentos e subcategorias.
- Levantamento de faturamento
- Perfil sócio-econômico do consumidor
- Comportamento de compra do comprador
- Quantidade de fornecedores para a categoria

- preços médios e desvios padrão de preços
- margens atreladas à categoria
- processos logísticos atrelados à categoria (pontualidade na entrega, paletização de cargas, frequência de pedidos, perdas no transporte, etc.)
- outras

No processo de avaliação da categoria é importante que sejam levantados:

- a) Dados de mercado
- b) Informações sobre o consumidor
- c) Dados dos fornecedores
- d) Dados do varejista

É importante que tanto o varejista como os fornecedores envolvidos no processo alinhem e padronizem fórmulas e métodos de avaliação para que todos os dados tenham a mesma base. A liderança e o foco na coleta de dados melhoram o resultado final do trabalho. A coleta de informações é um tanto quanto árdua e sem objetividade, pode-se perder muito tempo levantando-se dados que talvez não contribuam na identificação das reais oportunidades para a categoria.

Cartão de Metas da Categoria

O cartão de metas da categoria tem a função de definir os objetivos almejados tanto por fornecedores como pelo varejista em um período determinado. De acordo com os padrões para Gerenciamento por Categorias preconizados pela Associação ECR Brasil, muitos planos de negócios para categorias traçam metas para o período de um ano, com avaliações de resultados trimestrais.

Os objetivos de uma categoria devem estar de acordo com o papel que a mesma desempenha na rede de lojas. Dentro desta perspectiva, uma categoria classificada com o papel de conveniência poderá usar o volume de operações efetuadas como fator de avaliação no cartão de metas, posto que um de seus objetivos é reforçar a imagem de que o varejista possui todos os produtos que o consumidor procura. Uma

categoria que tenha o “papel de rotina”, que deve proporcionar geração de lucro e fluxo de caixa, deverá ter sua avaliação atrelada à volumes e lucratividade.

Fornecedores devem ajudar o varejista na definição das metas, uma vez que estes dispõe de informações de mercado mais precisas, determinando tendências de crescimento ou retração, comportamento do consumidor, preferências na categoria, etc. Os fornecedores têm um papel importante em garantir que tais metas sejam acertadas em níveis tangíveis. O conhecimento que fornecedores tem sobre novos lançamentos na categoria e alterações em tabelas de preços também são essenciais na definição das metas para o plano de negócios da categoria.

A definição de metas para categorias deve considerar ainda que:

- Devem proporcionar uma avaliação balanceada da categoria, considerando desempenho interno (resultados de vendas, lucro, despesas operacionais, níveis de estoque) e desempenho externo (consumidor, mercado, etc.).
- Todo o sistema da cadeia de abastecimento deve ser considerado (produção, compra, passando pela entrega, venda, faturamento, etc.).
- O desempenho deve poder ser avaliado no decorrer do tempo, considerando que metas anuais devem pressupor resultados parciais mensais previstos no plano.
- As metas da categoria devem se relacionar com as metas corporativas.

Estratégias da Categoria

Varejistas devem definir claramente quais são as estratégias para que a categoria cumpra seu papel e atinja as metas estabelecidas.

Segundo o modelo ECR - The Partnering Group - Integration, as estratégias devem ser definidas como:

A) Estratégias de Marketing. As mais freqüentes em categorias são:

- Aumentar tráfego
- Aumentar transação
- Gerar lucro

- Gerar caixa
- Criar sensação
- Reforçar imagem

B) Estratégias de Abastecimento. Normalmente estão atreladas à busca pelo processo integrado de reposição contínua de mercadorias. Podemos citar como exemplos a revisão e a busca estratégica para a melhoria dos seguintes processos:

- Alinhamento de dados-chave
- Pedidos de compra
- Distribuição física
- Pagamentos/Processos financeiros

Da mesma forma que a definição de metas deve estar alinhada com o papel da categoria a qual se destina, as estratégias também seguem este padrão. Desta forma, a categoria de padaria, se classificada com o papel destino, poderá buscar a estratégia de aumentar tráfego de clientes e proteger o território oferecendo uma oferta muito boa na mídia local; e a estratégia de criar sensação de que aquele varejista fornece produtos de qualidade também pode ser contemplada nesta categoria oferecendo pães quentinhos.⁹

Táticas da Categoria

Em prosseguimento à ordem de etapas proposta anteriormente para o Componente Básico Processo de Negócios, após a definição das estratégias, os responsáveis por uma categoria devem definir as táticas que viabilizem a implementação das

⁹ A colocação da oferta na mídia local já se constitui em uma tática para buscar a estratégia de gerar tráfego e proteger o território; o fornecimento do pão quentinho é uma tática para a estratégia de criar a sensação de qualidade. As táticas foram apresentadas junto às estratégias para que o exemplo ficasse mais claro.

estratégias, que por sua vez, foram definidas com base no papel da categoria, considerando a avaliação da mesma e as metas estabelecidas.¹⁰

As táticas de categorias devem ser observadas em 5 áreas de impacto no desempenho da mesma, que são:¹¹

- Sortimento
- Preços
- Apresentação em gôndola
- Promoção
- Abastecimento

¹⁰ O fluxo de atividades apresentado anteriormente permite a visualização do encadeamento de todas as etapas do Componente Básico Processo de Negócios, conforme descrito neste parágrafo.

¹¹ As áreas sortimento, promoção e abastecimento estão diretamente relacionadas às estratégias básicas ECR apresentadas no capítulo ***Os Conceitos Ligados ao ECR.***

Cada uma destas áreas deverá ter táticas definidas com vistas a atingir as metas que estão vinculadas à estratégia e ao papel da categoria. O esquema que segue mostra os vínculos entre papel, estratégias e táticas:

Papel da Categoria	Estratégias de Marketing	Subcategorias, Marcas, SKU's	Táticas de promoção
DESTINO	Aumentar tráfego	A	Anúncios
		B	Promoções compre e leve
		C	Eventos de continuidade
	Aumentar transação	D	Cross Merchandising
		E	Degustação
	Gerar Caixa	A	Pontas de gôndola de alto volume
		D	
	Reforçar imagem	E	Eventos de comunidade

Adaptado da Cortesia de The Partnering Group apresentada em ECR Brasil - Gerenciamento por Categorias

As áreas de sortimento tem como opções táticas o aumento, diminuição substituição, manutenção ou, ainda, a inclusão de marcas próprias no portfólio de produtos da categoria.

No que tange às táticas de promoção, as decisões estarão ligadas ao tipo de veículo a ser utilizado, o produto a ser promovido e com qual frequência, o momento de se lançar a campanha e a duração da mesma, a localização da promoção da loja e as opções de "cross merchandising" (alguns itens podem pegar carona na promoção que estiver no ar, e ganhar aumento de vendas).

As táticas de apresentação de gôndola têm sido muito disputadas por fornecedores, os quais sempre buscam o melhor posicionamento para as suas marcas. Do ponto de vista do Gerenciamento por Categorias, as decisões táticas começam com a definição da localização da categoria no layout da loja. A apresentação de gôndola também estará em conformidade com o papel da categoria e suas metas e estratégias previamente definidas. O planograma da categoria definirá o posicionamento e o espaço destinado a cada uma das subcategorias, marcas e SKU's.

Para que as táticas para a categoria realmente sejam implementadas, é importante que estas sejam apresentadas em um Relatório Sistemático – Tatograma – que indique cada uma das ações que derivam das táticas pré estabelecidas.

Com base neste documento, o Gerente de Categorias pode liderar seu grupo para o próximo passo do seu processo de negócios.

Implementação do plano da categoria

Dando continuidade ao desenvolvimento do Componente Básico

Processo de Negócios definido pela parceria ECR Brasil, Integration e Partnering Group, a penúltima etapa para a conclusão de um ciclo do processo contínuo definido para o Gerenciamento por Categorias é a implementação do plano.

Para que esta etapa seja concluída com sucesso, devemos considerar três passos importantes de organização de esforços:

1. Processo de Aprovação do Plano - Este passo deve seguir alguns critérios os quais garantem a concordância e o comprometimento com a implementação de todos os parceiros:
 - Encaixe Estratégico - O Plano de Negócios da Categoria deve estar de acordo com as estratégias corporativas dos parceiros

- Impacto sobre o Cartão de Metas - O Plano da Categoria deve gerar um impacto positivo previsto nas metas estabelecidas.
 - Alocação de Recursos - Caso o plano considere recursos adicionais, todos os parceiros deverão endossar a disponibilização dos mesmos (espaço em gôndolas, verbas promocionais, novo freezer, etc.).
 - Impacto em Outras Áreas - Caso o plano envolva outros departamentos que independem da estrutura que coordena o Gerenciamento por Categorias (a área logística por exemplo, pode estar envolvida no plano caso haja alguma meta de redução de custos de deslocamento e manuseio de produtos), é importante que, neste momento de aprovação, estes acertos sejam devidamente negociados.
2. Atribuição de Responsabilidades - É importante que se defina com clareza, quem são as pessoas responsáveis pela implementação de cada uma das ações previstas.
3. Plano de Implementação - Este documento deve trazer as táticas e suas respectivas ações, as pessoas responsáveis por sua implementação, datas para cumprimento de cada uma das ações e momentos para a revisão do desenvolvimento do plano.

Revisão do Plano da Categoria

Esta é a última etapa do ciclo completo previsto para o Gerenciamento por Categorias e introduz uma matriz de melhoria contínua ao modelo de planejamento. Se ao final de cada ciclo existe uma etapa de reavaliação dos negócios e reinicia-se o processo, a verificação dos erros cometidos no ciclo anterior e a determinação de medidas corretivas garantem que o ciclo subsequente sempre terá progresso adquirido.

Componente Básico Processo de Negócios - Conclusões Finais

O Componente Básico Processo de Negócios tem por objetivo apresentar uma forma estruturada para o desenvolvimento de um Plano de Negócios, bem como a implementação do mesmo para cada uma das categorias de um varejista, posto que o Gerenciamento por Categorias tem por concepção o tratamento de categorias como unidades estratégicas de negócios.

O Gerenciamento por Categorias atravessa as fronteiras organizacionais, envolvendo um grande número de pessoas em empresas distintas. Com vistas à buscar um melhor desempenho para uma determinada categoria de consumo, a administração deste processo com base em uma metodologia organizada ajuda no desenvolvimento dos trabalhos.

O acompanhamento fiel e disciplinado de cada uma das etapas do processo, bem como o grau de maturidade da relação entre varejistas e fornecedores são fatores determinantes do sucesso de implementação do Plano de Negócios de uma Categoria. Varejistas e fornecedores com alto grau de desconfiança entre si terão dificuldades em partilhar informações e responsabilidades, de forma tal que todo o projeto pode ser comprometido.

O envolvimento e o apoio da alta direção às iniciativas também são fatores determinantes, posto que mudanças culturais devem acontecer tanto em varejistas como em fornecedores. Mudanças em procedimentos de avaliação e disponibilização de recursos para treinamento e desenvolvimento dos planos são essenciais para o encaminhamento dos processos.

Ainda com vistas ao comprometimento da alta gestão das empresas envolvidas, além dos componentes básicos do processo de Gerenciamento por Categorias (Estratégia e Processo de Negócios), o desenvolvimento da organização bem como seu comprometimento com os componentes de capacitação (Informática, Cartão de

Metas, Capacidade da Organização e Relacionamentos de Colaboração) também são essenciais para esta mudança de paradigma.¹²

¹² Vide o Capítulo: ***Os Componentes para o Gerenciamento por Categorias Segundo o Modelo ECR BRASIL/Partnering Group/Integration***

O Componente de Capacitação “Cartão de Metas”

“O Componente de Capacitação “Cartão de Metas” é o conjunto de métodos e ferramentas usado para monitorar o processo de Gerenciamento por Categorias dentro da empresa bem como os Planos de Negócios das Categorias Individuais contra os objetivos e metas gerais da companhia, para aprimorar o planejamento de negócios e a tomada de decisão e também para servir de base para o sistema de reconhecimento e premiação para o Gerenciamento de Categorias da organização.” (ECR BRASIL, 1998C, p.143).

O modelo de gestão organizacional baseado nos conceitos de Gerenciamento por Categorias proposto pela Associação ECR é lastreado na utilização do Cartão de Metas.

A utilização desta ferramenta aparece como componente de capacitação para implementação e controle do Gerenciamento de Categorias na organização como um todo, buscando avaliar qual o grau de desenvolvimento corporativo na utilização desta nova filosofia de negócios.

A utilização de Cartão de Metas como ferramenta de avaliação e controle do sistema como um todo também aparece em níveis mais operacionais para controlar os Planos de Negócios das Categorias, considerando que cada uma delas terá seu próprio Cartão de Metas. A elaboração deste é uma etapa integrante do processo de negócios como um todo que visa o desenvolvimento do Plano de Negócios da Categoria.¹³

Estaremos discutindo neste capítulo não só a utilização e o desenvolvimento do Cartão de Metas como componente de capacitação para implementação do Gerenciamento por Categorias nas organizações, mas as origens e características

¹³ Vide sub-capítulo: Cartão de Metas da Categoria

deste sistema de avaliação e controle, bem como suas implicações em processos de negócios.

Impacto Organizacional da utilização do Cartão de Metas

Posto que a utilização do Cartão de Metas determina que varejistas e fornecedores terão seus critérios de avaliação redefinidos a partir da utilização de novas medidas de desempenho, a comunicação dos novos processos a todas as pessoas envolvidas é crítica para que todos se sintam confortáveis e trabalhem proativamente com vistas a cumprir os objetivos propostos.

A definição de objetivos por categoria e por departamento deve estar integrada aos objetivos gerais da organização e, para que isto aconteça, mais uma vez a necessidade de comunicação e transparência se faz presente, para que todos os indivíduos da organização conheçam qual é o “Norte Estratégico” e trabalhem com vistas a caminhar nesta direção.

A tradução da visão da organização deve ser de conhecimento de toda empresa através de processos de comunicação e educação. Isto pode ser feito através de jornais internos, quadros de avisos, sempre complementados com seminários. (Kaplan and Norton, 1993)

A definição de um Grupo Balanceado de Medidas de Desempenho

A análise estratégica tradicional acaba por refletir objetivos organizacionais de curto prazo. Números tais como receita operacional e crescimento de vendas, são de grande interesse para acionistas que, em última instância, buscam maximizar o valor de suas ações no mercado financeiro. Quando as empresas utilizam da forma tradicional de análise para a definição de estratégia, os objetivos de longo prazo acabam por se perder na implementação e no exercício das atividades do dia-a-dia

das empresas, posto que a preocupação primeira acaba por ficar na busca dos números exigidos pelos acionistas, investidores e credores.

Um outro fator importante que leva a críticas à utilização exclusiva de índices financeiros na definição de estratégias é o fato destes números refletirem apenas o que ocorreu no passado, podendo apenas traçar o que já ocorreu, com muito pouco ou nenhum vínculo com a situação presente da empresa.

O foco em números financeiros acaba por gerar uma certa miopia organizacional, de forma que os dirigentes da empresa acabam por não enxergar grandes oportunidades de desenvolvimento. Muitas vezes, facilitando até o cumprimento de metas financeiras exigidas pelos acionistas, soluções inovadoras e criativas na empresa são produzidas, porém partindo de outras análises distintas da tradicional.

Considerando tal reflexão, os princípios que norteiam o desenvolvimento do Cartão de Metas são:

- A) Medidas Internas e Externas - Além das avaliações com dados internos das categorias, devem ser considerados dados externos atrelados aos consumidores e ao mercado.
- B) Medidas de Processo e Resultados - Os sistemas tradicionais de avaliação contemplam medidas mercadológicas e financeiras que auferem resultados (faturamento, retorno sobre investimento, lucro, despesas sobre vendas, etc.); no entanto, tais medidas falham em definir como tais resultados foram conquistados. Medidas atreladas a processos ajudam a enriquecer as avaliações. Podem ser avaliados “turn over” de equipes, tempo de introdução de novos produtos, pontualidade de entregas, etc..
- C) Tempo de Referência Adequado - medidas que estão atreladas às questões de longo prazo, devem considerar este tempo para avaliação. Ao passo que medidas de desempenho de curto prazo (a maior parte) serão avaliadas com base mais frequente.

D) Cobertura do Sistema Total - A definição de medidas de desempenho deve considerar todo o processo da cadeia de abastecimento, desde a colocação do pedido para reabastecimento até a saída do produto pelo “checkout” do varejista.

E) Consistência na Mensuração das Categorias - Cada Categoria deverá utilizar uma quantidade suficiente de medidores, que também não seja exagerada. Algo entre 9 e 12 medidores é adequado. Tais medidores devem garantir o foco das avaliações de acordo com os objetivos da Categoria e funcionam também como parte integrante das avaliações corporativas. Um Cartão de Metas que contempla medidas de desempenho em excesso pode levar a perda de foco, diluindo os esforços de todos em propósitos distintos, sem conseguir atender eficazmente a nenhum deles.

Com base nos princípios que norteiam o desenvolvimento do Cartão de Metas, devem ser selecionadas medidas de desempenho que contemplem 4 áreas:

A) Medidas do Consumidor - Tais como fidelidade de marca, grau de satisfação, penetração domiciliar ,etc..

B) Medidas de Mercado - Um varejista tem que estar permanentemente se comparando aos concorrentes e identificando quais categorias estão crescendo ou diminuindo, com vistas à ter referências externas para o seu próprio desempenho.

C) Medidas de Abastecimento de Produto e Eficiência - Aqui tem-se a oportunidade de se avaliar processos, os quais são essenciais para a geração de resultados. Itens que podem ser considerados medidas de desempenho são:

- Pontualidade nas entregas
- Percentual de Lojas implementando Planos de Negócios de Categorias
- Tempo de introdução de novos itens
- Precisão de preços

D) Medidas Financeiras - Estas são as medidas de desempenho mais conhecidas e portanto mais fáceis de serem determinadas. Podemos considerar nesta área:

- Lucro Bruto e líquido em unidade monetária ou em percentual sobre o faturamento
- Faturamento em unidades físicas ou monetárias
- Faturamento por metro linear de gôndola ocupado por uma categoria, ou médio de toda a loja, entre muitos outros.

Sistemas de Reconhecimento e Premiação

Ainda considerando o Cartão de Metas, posto que todas as formas de avaliação de desempenho da organização serão reestruturadas, os critérios de avaliação de pessoas devem também acompanhar estas mudanças.

É importante destacar que o Cartão de Metas, apesar de ser uma excelente forma de controlar o desempenho de categorias e a evolução da empresa como um todo em seu rumo para conquistar os objetivos corporativos, ela deve ser complementada por outras avaliações de desempenho direcionadas à recursos humanos (pessoas).

As formas de reconhecimento podem estar atreladas a promoções, salários e bônus de funcionários mas não são estes os únicos fatores que levam ao reconhecimento. A liberação de verbas para a continuidade de um projeto de uma categoria específica pode significar o reconhecimento de que todos estão fazendo um bom trabalho, pois a direção da empresa sinalizou positivamente para as ações recomendadas quando deu seu aval ao projeto, disponibilizando os recursos necessários.

“O que você mede é o que é gerenciado; o que você premia é o que acontece na prática”. (ECR BRASIL, 1998C, p.152).

O Componente de Capacitação “Capacidade da Organização”

“O componente de capacitação “Capacidade da Organização” refere-se ao desenvolvimento da competência, por parte do varejista e do fornecedor, de desempenhar as Melhores Práticas de Gerenciamento por Categorias por meio da estrutura organizacional apropriada, de papéis e responsabilidades de posições no organograma, do desenvolvimento de habilidades e conhecimentos de mensuração do desempenho de funções e de sistemas de premiação.” (ECR BRASIL, 1998C, p.155).

Como já foi dito anteriormente, a implementação do pensamento ECR em organizações da indústria e do varejo implica em mudanças culturais inevitáveis, em função das novas prioridades ditadas pela reestruturação da visão dos negócios.

A Estrutura Organizacional do Fornecedor

A própria mudança na estrutura de poder na cadeia de abastecimento, com o posicionamento de varejistas como a força dominante no canal de distribuição levou os principais fornecedores a repensarem suas estruturas organizacionais com vistas a atender esta nova realidade.

Segundo Geoffrey Randall(1994), apenas duas estratégias garantem que um fornecedor consiga sustentar vantagem competitiva em um canal de distribuição cada vez mais concentrado em grandes redes varejistas:

- Desenvolver e construir marcas fortes
- Propiciar um alto nível de serviço no atendimento aos seus clientes

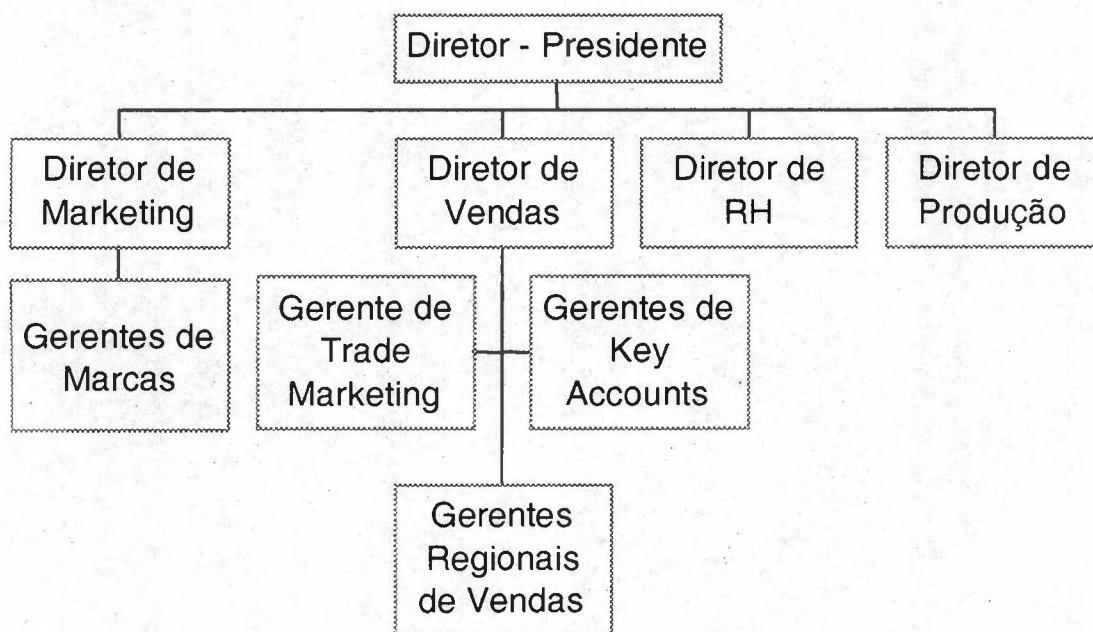
A primeira estratégia é de domínio dos principais fornecedores de produtos de consumo, entre os quais muitos são especializados em marcas e desenvolvimento de estratégias focadas no consumidor. As estruturas que sustentam esta estratégia contemplam Gerentes de Marca ou Gerentes de Produtos, subordinados ao Diretor

de Marketing. O organograma abaixo ilustra uma estrutura típica da Área de Marketing de uma empresa de produtos de consumo.

Já a implementação da segunda estratégia - Propiciar um alto nível de serviço no atendimento aos seus clientes - depende de um desenvolvimento organizacional.

Tal mudança não ocorre de imediato, pois, mais do que esbarrar em questões culturais, ela depende de alguns fatores estruturais os quais só podem ser alterados no longo prazo.

Apresentamos a seguir um desenho organizacional, no qual se observa uma estrutura que contemple o alto nível de serviço ao cliente:



Adaptado de Randall, 1994

Esta estrutura contempla uma interface entre marketing e vendas através da função de Gerente de Trade Marketing. “ Business teams” focados no atendimento ao cliente podem ser criados com base nesta estrutura, reunindo esforços do Gerente

de Key Account, Gerente de Trade Marketing, Gerente de Marca, além da participação de representantes das áreas de produção, logística, sistemas e finanças.

Considerando que o elo de ligação entre a indústria e seus clientes está na Área de Vendas, a reavaliação de suas estruturas se faz necessária para que se preste um alto nível de serviço. Alguns dos problemas mais comuns nos quais se pode esbarrar na implementação desta estratégia são:

- A) Baixa qualificação da Força de Vendas;
- B) Falta de experiência em sistemas de informação, inabilitando o representante de vendas a negociar com base em conceitos DPP/ABC Costing;
- C) Desconhecimento das técnicas modernas e informatizadas de gerenciamento de espaço em gôndola;
- D) Falta de visão sistêmica da relação com o cliente incapacitando a liderança de esforços para se prestar serviços diferenciados nos níveis de relacionamento logístico e financeiro;
- E) Falta de habilidade para lidar com informações e preparar apresentações aos clientes;
- F) Habilidades de negociação fracas;
- G) Pouca autoridade para tomada de decisões.

O desenvolvimento das habilidades acima, frente a complexidade envolvida, depende de planejamento. Tal processo normalmente envolve a substituição de profissionais incapacitados à trabalhar no novo modelo de gestão, desenvolvimento de estruturas de suporte ao trabalho de campo, investimentos massivos em tecnologia da informação e muitas horas de treinamento de equipes.

Os Representantes de Vendas e Gerentes de Contas passam a ter suas responsabilidades ampliadas em uma estrutura mais moderna e deixam de ser a figura do “tirador de pedidos”. Além de suas capacidades ampliadas a função destes profissionais passa a incluir a liderança de esforços organizacionais, envolvendo

outros departamentos (logística, produção, financeiro, marketing, etc.), com vistas à oferecer serviços diferenciados aos seus clientes.

A partir desta nova realidade surgiram novas estruturas e cargos nas empresas tais como “Key Account Manager” e “Trade Marketing Manager”. O aumento significativo dos investimentos em Marketing de Ponto de Venda e a necessidade cada vez maior de negociação de espaços em gôndola levou à criação da função do “Trade Marketing Manager”.

A Estrutura Organizacional no Varejo

Por outro lado, o varejo, dentro de um ambiente competitivo e com vistas à desenvolver o foco no consumidor em seus colaboradores, também via necessidade de redefinir seus processos e estruturas. A grande disponibilidade de informações com base em recursos tecnológicos anteriormente inexistentes e a cultura organizacional focada em resultados medidos apenas através de margens brutas levam a uma redefinição de estruturas para modelos de negócios mais complexos.

O modelo ECR de relacionamento pressupõe que indústria e varejo trabalhem de forma integrada, para reduzir custos ao longo da cadeia de abastecimento e proporcionar maior valor para o consumidor final, entendendo melhor suas necessidades e respondendo mais rapidamente às suas demandas.

A estrutura do varejo, que definia responsabilidades de gerentes de compras com base em grupos de fornecedores ou características da compra, passa a ser focada no consumidor quando Gerentes de Categorias passam a ter seu portfólio de produtos selecionado com base em necessidades específicas de consumidores as quais tenham alguma relação entre si.

Alinhamentos Multifuncionais

Alinhamentos multifuncionais das estruturas de indústria e varejo, contemplando integração das áreas de logística, financeira, marketing, produção e comercial, passam a permitir que as organizações interajam não exclusivamente para determinar qual é o pedido ou o valor do desconto, mas para redefinir todos os processos com vistas à reduzir custos e agregar mais valor ao consumidor final.

O Componente de Capacitação Informática

Tanto varejistas quanto fornecedores vêm buscando desenvolvimento de capacidade organizacional através do gerenciamento de informações com investimentos em informática. Este movimento teve início na década de 70 mas ganhou mais força nos anos 80, nos Estados Unidos e na Europa com o barateamento dos recursos tecnológicos e com a implementação de leitores de códigos de barras nos “checkouts” das lojas.¹⁴

Com a Plataforma ECR, posto que alguns formatos e segmentos do varejo já se encontravam com um grau de maturidade elevado no que tange a informatização de lojas, o novo foco da área tecnológica está em quais informações disponibilizar e em qual formato. A agilidade na disponibilização das informações também é um tema de desenvolvimento, surgindo a preocupação de colocar a atualização das informações em bases mais freqüentes, com objetivos de desenvolvimento de sistemas que coloquem 100% das operações “on line”.

Fornecedores também passam a buscar integração de seus sistemas de faturamento com as operações de seus clientes, objetivando evitar o “out of stock” através da colocação de pedidos “on line”, totalmente condicionados à demanda, utilizando-se de sistemas de gestão de estoques e vendas, lastreados em algoritmos complexos que determinam a gestão sob o modelo de Reposição Contínua de Mercadorias.

As áreas de marketing e vendas da indústria, passam a fazer projeções e planos mais precisos quando seus sistemas permitem auditar o desempenho de seus produtos nas gôndolas dos clientes.

¹⁴ Vide o sub-capítulo: Uma análise histórica do desenvolvimento dos conceitos de DPP e o capítulo: ***O Impacto da Utilização da Tecnologia da Informação na Evolução do Varejo.***

A informática deve suportar todo o Gerenciamento por Categorias tanto no cliente quanto no fornecedor, desde a elaboração dos Planos de Negócios até o controle dos resultados.

Infra-estrutura necessária para suportar o Gerenciamento por Categorias

Como já foi dito anteriormente, a agilidade para disponibilizar a informação é um fator crucial para a gestão do Gerenciamento por Categorias. Assim, a consolidação das informações que advém de fontes variadas (operações de lojas, operações de fornecedores, painéis de pesquisas contínuas e pesquisas ad hoc, etc.) deve estar lastreada em sistemas que a suportem.

A infra-estrutura necessária para o desenvolvimento de Gerenciamento por Categorias pode ser resumida nos 5 itens que seguem:

A) Computadores, Softwares e Sistemas Operacionais de Suporte ao Processo de Negócios

Todas as operações na cadeia de abastecimento devem ser registradas com o grau de detalhamento exigido conforme o Plano de Negócios da Categoria. Quando um determinado pedido de mercadorias chega ao depósito de uma rede varejista, registram-se:

- O dia e o horário de chegada da carga, o número do pedido e o número da nota fiscal. O sistema avaliará ainda se houve mesmo solicitação de compra daquela mercadoria, pois caso contrário o carregamento será recusado
- A partir da entrada da mercadoria no depósito, após a contagem física, São processados a integração ao estoque (eletronicamente) e o endereçamento de estoque, que é determinado pelo sistema para que o estoquista, com base nesta informação, conduza mercadoria até o local determinado para o armazenamento.

- Todos os processos de abastecimento de lojas e vendas ao consumidor são igualmente registrados e controlados eletronicamente, com um grau de detalhamento compatível com as exigências do Plano de Negócios da Categoria.

Um fator importante na definição de planos de negócios para categorias é a definição do que deve ser utilizado como medida de desempenho no Cartão de Metas. Tal definição deve garantir uma base realista de avaliação com base em dados mensuráveis. A tecnologia da informação tem papel fundamental na disponibilização de elementos para proceder tais análises.

B) Redes WAN (Wide Area Network) e LAN (Local Area Network)

Para a integração das informações geradas nos fornecedores e em todas as filiais da empresa de varejo, são necessários recursos de redes que integrem as informações oriundas dos sistemas descritos no item anterior. Em nível local são as LAN e ligando unidades mais distantes as WAN.

C) Engenharia de Dados

Posto que a organização terá que armazenar dados de fontes distintas, partindo-se do pressuposto que as plataformas de dados são diferentes em cada uma das fontes, a engenharia de dados busca formas tecnicamente viáveis de armazenar e cruzar dados que originalmente possuem arquiteturas distintas. É possível também que se busque uma padronização na arquitetura de dados, apesar de esta hipótese parecer um tanto quanto difícil de ser concretizada. Cada organização tem a sua própria plataforma de dados e a alteração da mesma depende de grande volume de recursos.

D) Sistemas de Data Warehouse

Todo o banco de dados gerado nas operações bem como os dados complementares capturados pelo sistema de informações devem ser armazenados de uma forma

lógica para que possam ser consultados quando necessário. Isto pode ser feito por sistemas de gerenciamento de base de dados relacionais (RDBMS - Relational Database Management Systems) os quais são lastreados em servidores de grande porte com capacidade de multiprocessamento.

E) Sistemas de Extração de Dados

Tais sistemas têm por objetivo, rastrear a base de dados, extrair o que for necessário para a elaboração de relatórios de suporte à decisão. Servidores OLAP (on line analytical processing) permitem o melhor desempenho na execução deste trabalho, pois contemplam cálculos avançados e logaritmos complexos de combinação de dados.

Informações Necessárias ao Gerenciamento por Categorias

Os sistemas de informações de base tecnológica devem suportar diferentes tipos de dados, os quais são gerados de diferentes fontes, para que os gestores das Categorias tenham todos os instrumentos para controlar o processo de negócios. Seguem abaixo os principais dados e suas respectivas fontes para o Gerenciamento por Categorias.

A) Informações do Ponto de Venda(PDV)

Estas são as informações geradas à partir das caixas registradoras, normalmente considerando a utilização de leitores de códigos de barras. Estas informações podem ser consolidadas loja a loja ou para toda uma rede de lojas, e são fundamentais para a avaliação de desempenho de produtos.

A precisão das informações depende do treinamento ministrado aos operadores de caixa. A minimização da utilização da tecla repetidora (tecla que repete o último lançamento) evita o comprometimento dos dados com lançamentos errados. Quando da utilização desta tecla, operadores de caixa podem registrar versões diferentes de

um mesmo produto sob o mesmo código. Supondo que um consumidor tenha comprado 5 caixas de leite longa vida tipo integral e 5 tipo desnatado, apesar de ambas versões do produto terem o mesmo preço, se a tecla repetidora for usada para lançar 9 caixas após o lançamento da primeira, teremos efetuado cinco lançamentos errados. Este tipo de procedimento não gera nenhum problema em termos de registro de faturamento e Nota Fiscal, mas compromete os relatórios de administração de vendas e estoques por produto.

Os canais de venda virtuais (telefone, fax e internet) também podem ser considerados pontos de venda e as informações relativas aos mesmos também devem ser registradas. Tais informações podem ser consolidadas por canal , ou considerando as vendas totais da rede.

Muitos varejistas que utilizam-se de canais de distribuição tradicionais, vêm se apoiando em canais alternativos com lojas virtuais na internet.

Como já foi dito anteriormente, a velocidade com que as informações registradas estão disponíveis para análises gerenciais vai determinar a eficiência com que fornecedores e varejistas conseguem responder à demanda dos consumidores. As informações de PDV devem estar disponíveis para análise idealmente em bases diárias e minimamente em bases semanais.

O grande desafio para a disponibilização de dados de PDV é a integração dos registros dos caixas com as pesquisas contínuas de institutos independentes (IBOPE, Nielsen, Indicator). Os institutos de pesquisas obtêm as informações com os sistemas internos dos varejistas para posteriormente processá-las. A conexão via WAN das centrais de processamento dos institutos de pesquisa com as lojas auditadas levaria a uma disponibilização mais rápida da informação.

B) Informações de estoques

A informação dos níveis de estoques tanto em CDs, em estoques de loja e em gôndolas, pode ajudar gerentes de categorias e gerentes de contas a planejarem

melhor suas ações táticas futuras, bem como o nível de fornecimento de cada um dos itens do portfólio.

C) Informações de mercado

Este tipo de informação esbarra ainda no desafio apresentado na coleta de informações de PDV. Posto que são os institutos de pesquisa que consolidam as vendas de diferentes estabelecimentos, a falta de integração com os PDVs das lojas, bem como a falta de informatização de alguns tipo de estabelecimentos trás dificuldades que alongam o tempo de disponibilização das informações de mercado. Posto que para se ter uma panorâmica geral da situação de determinado produto ou categoria no mercado é necessário que se audite as vendas em estabelecimentos de diferentes tipos (grandes ou pequenos, de bairro, de shoppings, etc..), quando da avaliação das vendas em pequenos varejos, os quais ainda não são informatizados, faz-se necessária a realização de inventários de loja para avaliar o desempenho de vendas, o que pode aumentar ainda mais o tempo para a disponibilização das informações consolidadas.

D) Informações sobre espaço na área de vendas

Existem no mercado, softwares de gerenciamento de espaço em gôndolas, os quais, à partir de algoritmos que consideram o histórico de vendas, os níveis de preços e as promoções do período, conseguem simular o desempenho da categoria e de cada produto que a compõe frente a diferentes sugestões de planograma (layout de gôndola).

Este tipo de análise ajuda a reduzir o risco do varejista de investir em exposição de um determinado produto que não retornará em vendas.

E) Informações sobre preços

É importante para um determinado varejista monitorar os preços praticados por seus concorrentes mais próximos. A coleta deste tipo de dado pode ser feita através de

visitas às lojas da concorrência ou através da contratação de institutos de pesquisas especializados.

F) Informações sobre promoções

Varejistas e fornecedores devem compartilhar informações sobre os investimentos feitos e os resultados obtidos em ações promocionais. Com base neste tipo de dados, é possível que se determine um planejamento promocional e a expectativa de resultados que cada ação poderá gerar.

É essencial que o fornecedor compartilhe com o varejo o plano de mídia de suas linhas (caso ele exista) e que seja feito um calendário promocional da categoria considerando investimentos necessários e expectativas de resultados.

G) Informações sobre hábitos e preferências dos consumidores

Este tipo de informação só pode ser gerado através de pesquisas “ad hoc”. Podem ser realizadas pesquisas de observação do comportamento de compra dentro das lojas, painéis de discussões em grupo, entrevistas domiciliares, entre outros tipos de pesquisa.

Tais pesquisas normalmente buscam avaliar a grau de aceitação de determinados produtos, a imagem que os consumidores têm de uma marca específica, motivações de compra, imagem do estabelecimento varejista percebida pelo consumidor.

H) Informações demográficas e sócio-econômicas

As características da população em torno de determinado estabelecimento comercial é determinante do comportamento de consumo que poderá ser observado dentro da loja. Dados como nível médio de renda, faixa etária média, densidade populacional, características étnicas da população, podem ajudar o gerente de categorias a determinar quais serão os objetivos do seu plano de negócios para a categoria.

Considerações Finais sobre o Componente de Capacitação Informática

Alguns fatores atrelados à gestão de sistemas de informações ainda devem ser observados:

- A) É importante que o desenho do sistema de informações de uma empresa acompanhe os seus objetivos estratégicos. Dentro desta perspectiva é importante que fique claro que não é a estratégia que deve se adaptar ao sistema existente na empresa, mas o sistema que deve se adaptar à estratégia.
- B) Quando se objetiva redesenhar os sistemas de uma organização, é importante que antes se avalie as suas forças e fraquezas , considerando expectativas e prazos necessários para mudanças.
- C) Os custos de algumas tecnologias podem ser restritivos. Assim sendo, faz-se necessária uma avaliação profunda da relação entre os custos e os benefícios de novos investimentos em tecnologia da informação.
- D) O plano de implementação de um novo sistema de informações para suportar o gerenciamento por categorias deve ser realista. Escopo, cronograma e recursos necessários devem ser muito bem definidos. É importante que se tenha o suporte de desenvolvedores de sistemas para esta operação posto que os analistas internos da empresa normalmente não têm experiência em desenvolvimento deste tipo de ferramenta e é uma boa oportunidade para que se aprenda com experts.

O Componente de Capacitação “Relacionamentos de Colaboração com Parceiros Comerciais”

“O componente de capacitação “Relacionamentos de Colaboração” refere-se à sinergia criada quando parceiros de negócios colaboram para maximizar seus recursos e perspectivas para um objetivo comum, resultados de negócios aprimorados pela entrega de valor superior ao consumidor.” (ECR BRASIL, 1998C, p.203).

“Resposta Eficiente do Consumidor muda a relação entre varejistas e fornecedores dramaticamente. Tradicionalmente a relação entre fornecedores e varejistas é baseada mais em contatos de adversários entre o comprador do lado do varejista e o gerente de conta do lado do fornecedor. ECR amplia a relação entre varejistas e fornecedores e introduz comunicação direta entre parceiros funcionais.” (ECR BRASIL, 1998C, p.203).

Para que varejistas e fornecedores alcancem as melhores práticas em Gerenciamento por Categorias, é necessário que experimentem um relacionamento colaborativo, considerando as ligações multifuncionais¹⁵ entre as organizações. Equipes passam a atravessar os organogramas das organizações quando recebem autoridade e responsabilidade para resolver problemas e criar soluções que busquem melhor entendimento e satisfação das necessidades dos consumidores. Tal integração pode permitir vantagens competitivas as quais são intangíveis e impensáveis em modelos tradicionais de gestão.

Além da cultura organizacional o próprio organograma pode definir se a empresa está preparada para relacionamentos de colaboração¹⁶

¹⁵ Vide sub-capítulo: Alinhamentos Multifuncionais

¹⁶ Vide sub-capítulos: A Estrutura Organizacional do Fornecedor, no qual consta um organograma estruturado para relacionamentos de colaboração, que contempla a formação de times focados no atendimento de clientes.

Princípios para Relacionamentos de Colaboração

A evolução do perfil do relacionamento entre indústria e varejo vem sendo tema para estudo de acadêmicos de administração de empresas desde a década de 70.¹⁷

Seguem abaixo os princípios segundo os quais, conforme modelo de boas práticas em gerenciamento por Categorias definido pela Associação ECR Brasil, consegue-se desenvolver uma atmosfera de cooperação com baixo grau de desconfiança entre parceiros da indústria e do varejo.

A) Foco Comum no Consumidor

Os planos de negócios devem sempre considerar a perspectiva do consumidor. Isto quer dizer que, tanto varejistas como consumidores devem buscar a mesma leitura da categoria quando da elaboração de seus Planos de Negócios. A análise deve sempre considerar a visão da categoria como um todo.

B) Objetivos comuns

É importante que varejistas e fornecedores, quando em parceria para o Gerenciamento por Categorias, devem considerar os objetivos de um Plano de Negócios desenvolvido em comum. O cumprimento daquilo que foi proposto no plano significa o sucesso tanto de um como do outro.

Existem referências sobre gerentes de categorias que buscaram informações de pesquisas junto a fornecedores com a perspectiva de desenvolvimento de um Plano de Categoria. Após a consolidação do Plano, que considerava todas as informações trazidas pela indústria, o varejista abortou a implementação e utilizou-se das informações para lançamento de uma marca própria na categoria. Atitudes como

¹⁷ Vide capítulos: ***Um Modelo para as Mudanças no Perfil do Relacionamento***; e ***Relacionamentos Transacionais ou Integrados***.

estas tendem a prejudicar o varejista no longo prazo, pois elevam o nível de desconfiança dos parceiros fornecedores, os quais concentrarão seus recursos em outros clientes com os quais se consegue desenvolver uma relação de parceria mais duradoura e positiva.

Varejistas que utilizam-se do Gerenciamento por Categorias para abusar de seus fornecedores nas relações comerciais tendem a não desfrutar de seus benefícios no longo prazo, por serem incluídos em listas negras de maus clientes e por perderem a sua credibilidade junto aos fornecedores mais importantes do mercado. (Johnson and Pinnington, 1998).

C) Premiação Voltada para o Gerenciamento por Categorias

É importante colocar que, após a elaboração de um Plano de Negócios para a categoria, tanto o Gerente de Categoria, bem como o Gerente de Contas deverão ter suas avaliações de desempenho atreladas ao Plano. Caso cada um deles tenham avaliações de desempenho pouco alinhadas com os objetivos em comum, é provável que o Plano seja engavetado, pois cada um buscará cumprir as suas metas individuais de avaliação, de forma que desaparecem os objetivos comuns. Isto pode acontecer quando as organizações ainda não atingiram um nível de maturidade e implementação total no Gerenciamento por Categorias, pois existiu o investimento de energia no desenvolvimento do Plano, mas as avaliações de desempenho ainda seguem o modelo tradicional de gestão.

D) Parceiros devem buscar a confiança mútua

Ambos varejistas e fornecedores devem mostrar-se dispostos a pensar no longo prazo e agir de forma integrada com vistas à agregar valor ao consumidor final. Se durante o processo qualquer uma das partes perder o foco no plano, todos os investimentos podem se perder.

Para que o Gerenciamento por Categorias seja realmente benéfico para ambos os lados, é fundamental que varejistas e fornecedores conduzam suas parcerias no

mais alto nível, e, se necessário, mudanças culturais devem ser conduzidas. É inerente à psique de fornecedores buscar proteger suas informações, o que pode constituir uma barreira ao processo. Da mesma forma, gerentes de lojas que definem unilateralmente seus espaços de gôndola não se encaixam no modelo de Gerenciamento por Categorias. (Johnson and Pinnington, 1998).

O tema confiança mútua é de fundamental importância para o Gerenciamento por Categorias e será retomado adiante.

E) Informações Compartilhadas entre Parceiros

Varejistas e fornecedores possuem informações distintas sobre o consumidor final, as quais são complementares e igualmente úteis para o processo de negócios. Assim, o compartilhamento de informações leva à elaboração de Planos de Negócios mais precisos e focados no consumidor.

Enquanto varejistas tendem a ter informações sobre o perfil do comportamento de compra do consumidor para a categoria, o fabricante tende a ter informações sobre a utilidade e uso que o consumidor faz do produto.

Para se compartilhar informações é importante que os parceiros superem as diferenças de desconfiança e garantam a confidencialidade de suas informações. Isto pode ser conseguido através da utilização de mecanismos de proteção à confidencialidade como contratos de confidencialidade mútua.

A observação dos casos internacionais de implementação de Gerenciamento por Categorias mostra que varejistas tendem a ser resistentes em abrir seus números de vendas e custos. Posto que o volume de vendas é facilmente calculado pelo fornecedor, a dificuldade está na restrição à informação de custos. Varejistas receiam que fornecedores, a partir dos cálculos de margens obtidas pelo varejo, venham a conceder menos descontos ou pressionem no sentido de redução de margens.

F) Acesso Multifuncional e Comunicação

É importante que as equipes dos parceiros tenham autonomia e responsabilidade para agir de forma independente, cada qual com vistas à desenvolver sua área funcional, independentemente do Gerente de Contas e do Gerente de Categorias, atravessando os organogramas funcionais para maior integração.

G) Abertura para Mudar Atitudes e Relações Tradicionais

As organizações tendem a subestimar o grau de mudanças envolvido para o novo sistema de gestão sob o modelo de Gerenciamento por Categorias. É preciso ter claro que a mudança é o fator fundamental para definir novos paradigmas de sucesso no processo de negócios.

A simples mudança nos títulos dos cargos (Gerente de Compras para Gerente de Categorias por exemplo) não é suficiente. É preciso ter foco no consumidor, visão do processo total (desde a linha de produção do fabricante até a saída do produto pelo “checkout da loja”) e integração entre parceiros.

H) Liderança.

A presença de líderes nas organizações, que conheçam bem as vantagens das mudanças ajuda na manutenção da motivação em torno da busca de novos paradigmas para o processo de negócios.

Confiança entre Parceiros e Modelos de Relacionamentos

A relevância acadêmica das relações entre a indústria e varejo pode ser observada desde a década de 70, quando o aumento na concentração de poder pelas grandes redes varejistas passa a ser uma preocupação econômica consistente.¹⁸

Steiner parece ter sido o primeiro acadêmico a levantar a questão dos relacionamentos entre indústria e varejo, com a publicação de um artigo sobre o impacto da publicidade nas negociações entre parceiros comerciais em 1973, o qual serviu como ponto de partida para seus demais trabalhos. Michael Porter também deve ser considerado um precursor dos estudos sobre a relação entre a indústria e varejo, por considerar os varejistas em seus modelos clássicos de análise de setores econômicos. (Pellegrini, 1989, p.4).

Confiança entre Parceiros como Fator Chave para Gerenciamento por Categorias

O nível de desconfiança existente entre parceiros comerciais da indústria e varejo talvez seja o fator mais crítico da utilização do modelo de gestão com base em técnicas de Gerenciamento por Categorias, pois os benefícios atrelados ao sistema crescem com a redução da desconfiança e aumento do relacionamento colaborativo entre parceiros.

É possível observar que a implementação de sistemas de gestão com base em Gerenciamento por Categorias leva ao desenvolvimento de relacionamentos mais colaborativos entre a indústria e o varejo, principalmente no setor supermercadista, no qual podemos observar as ferramentas ECR como uma realidade consolidada.

¹⁸ Vide Capítulos: ***Fatores Determinantes; Um Modelo para as Mudanças no Perfil do Relacionamento; Relacionamentos Transacionais e Integrados.***

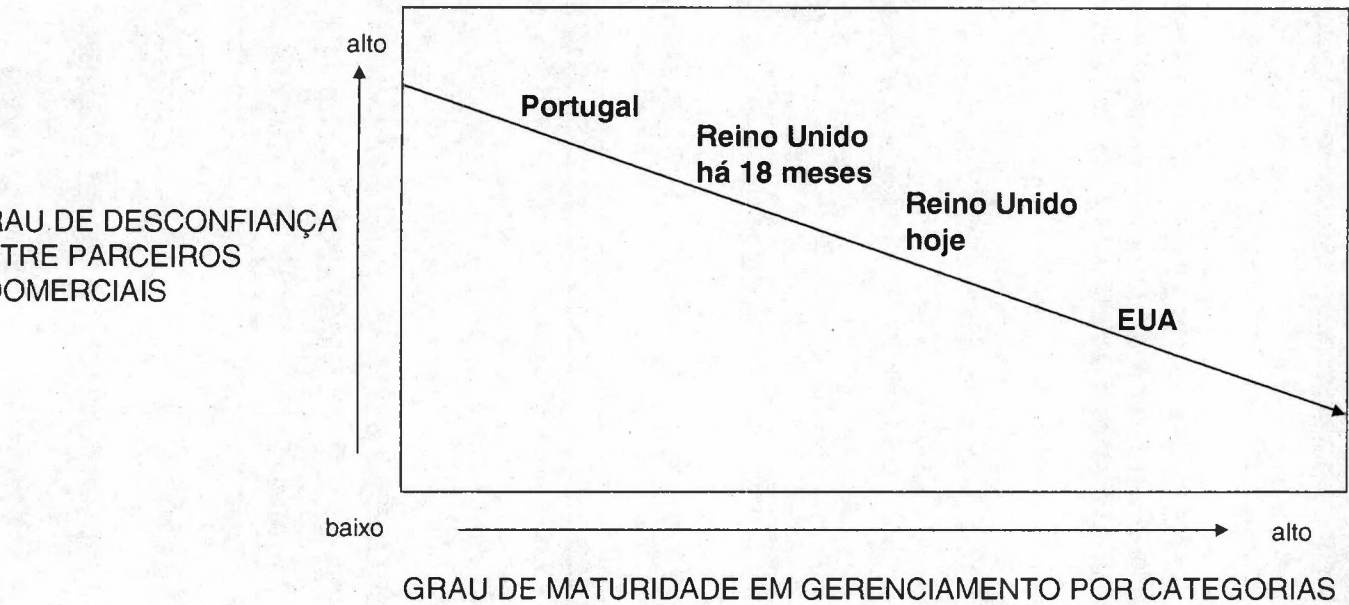
Muitos executivos acreditam que o modelo ECR levou à redução das negociações difíceis e polarizadas, bem como do nível de desconfiança entre parceiros comerciais, através de suas diretrizes de reestruturação dos negócios na cadeia de abastecimento. Varejistas e fornecedores, nos dias de hoje, colaboram entre si para o desenvolvimento de estratégias, previsão de vendas, Gerenciamento por Categorias e comércio eletrônico.¹⁹ (Progressive Grocer ECR '99, Dec.1998, p.4).

Estudos conduzidos por Maureen Johnson e Danielle Pinnington (1998) mostraram que quanto menor o grau de maturidade de um determinado mercado na implementação de técnicas de Gerenciamento por Categorias maior o nível de desconfiança entre parceiros comerciais. Este trabalho traz a evidência de que o Gerenciamento por Categorias está associado ao desenvolvimento de relacionamentos mais colaborativos entre fornecedores e varejistas. O estudo compara a experiência que determinados mercados desenvolveram em Gerenciamento por Categorias com o nível de desconfiança entre parceiros comerciais, ficando evidenciada uma relação inversa entre as duas variáveis.

O gráfico que segue foi adaptado do estudo de Johnson e Pinnington e ilustra a comparação da maturidade do Gerenciamento por Categorias atrelado ao nível de desconfiança de parceiros comerciais no mercado português, inglês em dois momentos distintos, e no mercado americano.

¹⁹ Vide Capítulo: ***ECR - Percepções de Executivos Americanos.***

COMPARATIVO DE GRAU DE DESCONFIANÇA RELACIONADO À
MATURIDADE EM GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS

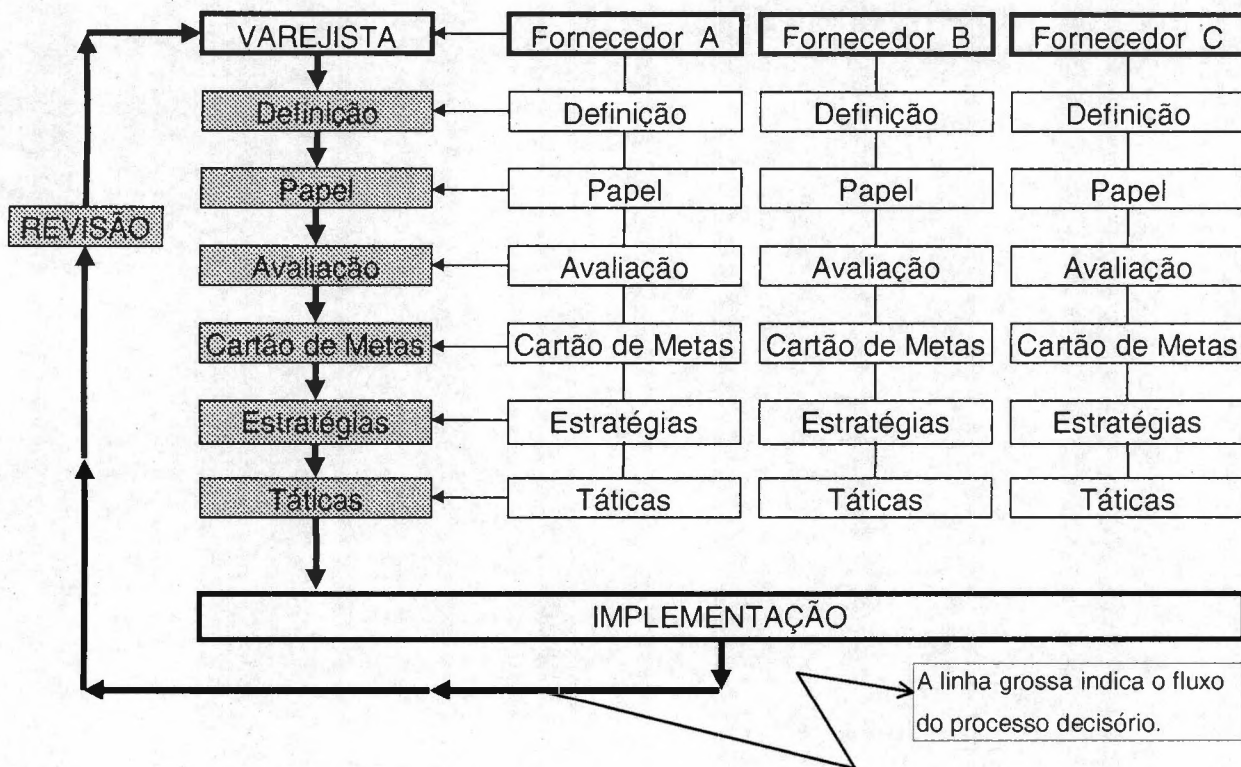


Adaptado de Johnson e Pinnington, 1998

Modelos de Relacionamento entre Parceiros Comerciais - A visão ECR Brasil

O paradigma de Gerenciamento por Categorias desenvolvido pela Associação ECR Brasil, traz a previsão de três modelos distintos de relacionamentos entre parceiros comerciais a partir da estrutura de Processo de Negócios proposta pelo Partnering Group. Tais modelos contemplam diferentes graus de colaboração entre as partes:

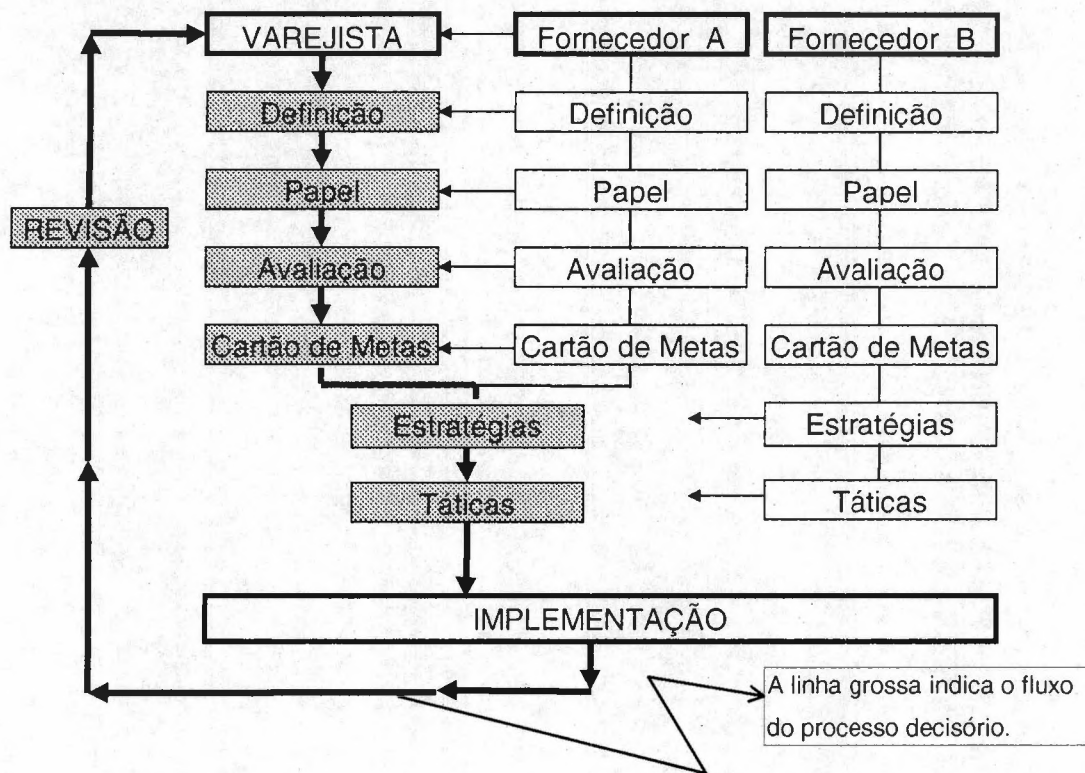
A) MODELO NÃO COOPERATIVO DE GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS



Adaptado de ECR Brasil, 1998C

Este modelo está associado à organizações com pouca maturidade em Gerenciamento por Categorias. Varejistas nos estágios iniciais da implementação desta nova forma de gestão tendem a usar desta estrutura, pois ela respeita a cultura tradicional de centralização de informações de decisões não compartilhadas, ao mesmo tempo que considera as informações dos fornecedores no processo. Este modelo pode permitir que varejistas selecionem seus fornecedores mais capazes para uma integração mais intensa no futuro. Alguns varejistas podem também abusar deste modelo para conseguir informações necessárias para lançamento de marcas próprias. Este modelo não garante o comprometimento de fornecedores no longo prazo.

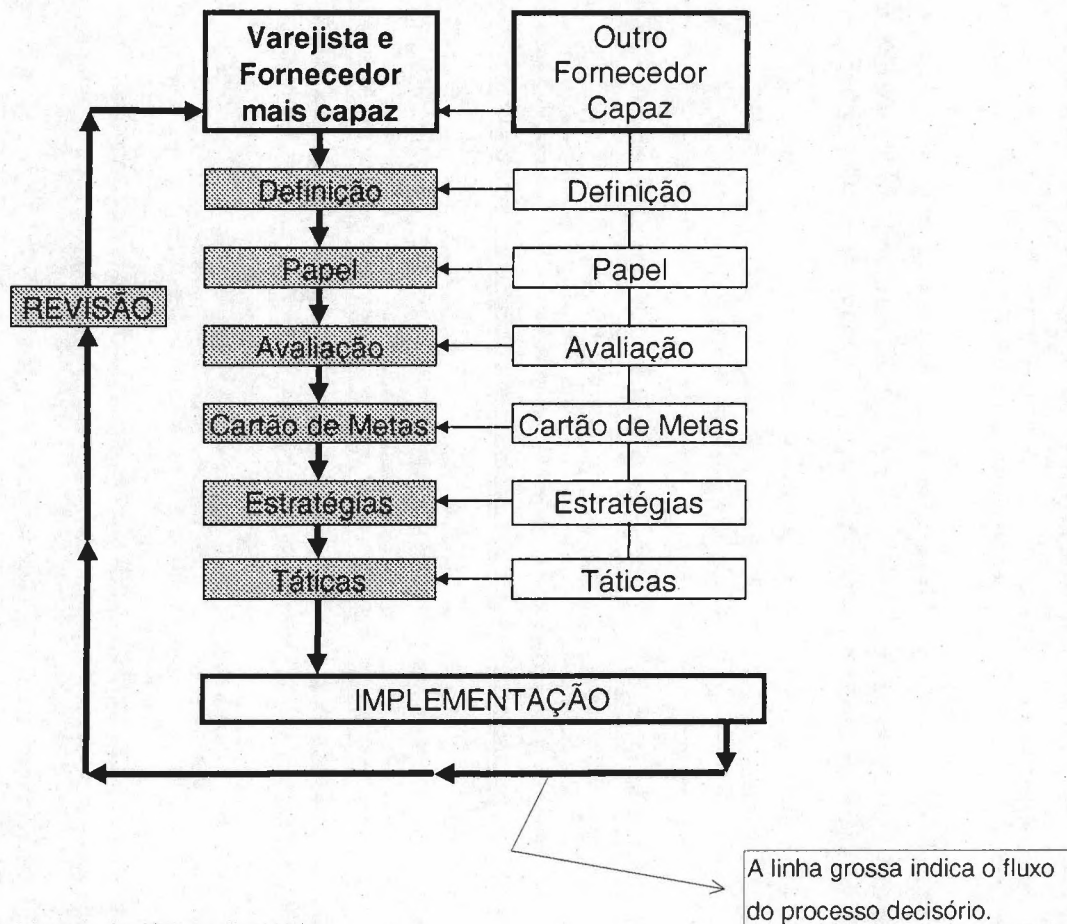
B) MODELO SEMICOOPERATIVO DE GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS



Adaptado de ECR Brasil, 1998C

No modelo semicooperativo, o Processo de Negócios do Gerenciamento por Categorias inicia-se com a participação de vários fornecedores, os quais trazem suas contribuições. Na etapa de definição de estratégias e táticas, o varejista convida o fornecedor mais habilitado a compartilhar as decisões. Outros fornecedores podem continuar opinando sobre o processo, mas a decisão sobre estratégias e táticas será tomada pelo varejista, em conjunto com o fornecedor mais capaz.

C) MODELO COOPERATIVO DE MELHORES PRÁTICAS EM GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS



Adaptado de ECR Brasil, 1998C

No modelo de relacionamento cooperativo, observa-se uma integração total entre o varejista e fornecedor mais capaz da categoria, os quais trabalham juntos com vistas a objetivos comuns. Outros fornecedores são convidados a participar do processo emitindo suas opiniões. Quando o fornecedor mais capaz não cobre a categoria como um todo e outros fornecedores são mais atuantes em algumas subcategorias, a consideração de mais contribuições torna-se essencial. São ainda raros os casos onde se pode observar este grau de integração em uma categoria. No entanto onde o Gerenciamento por Categorias atingiu este grau de maturidade, observaram-se resultados muito positivos.

A Definição do Fornecedor Mais Capaz

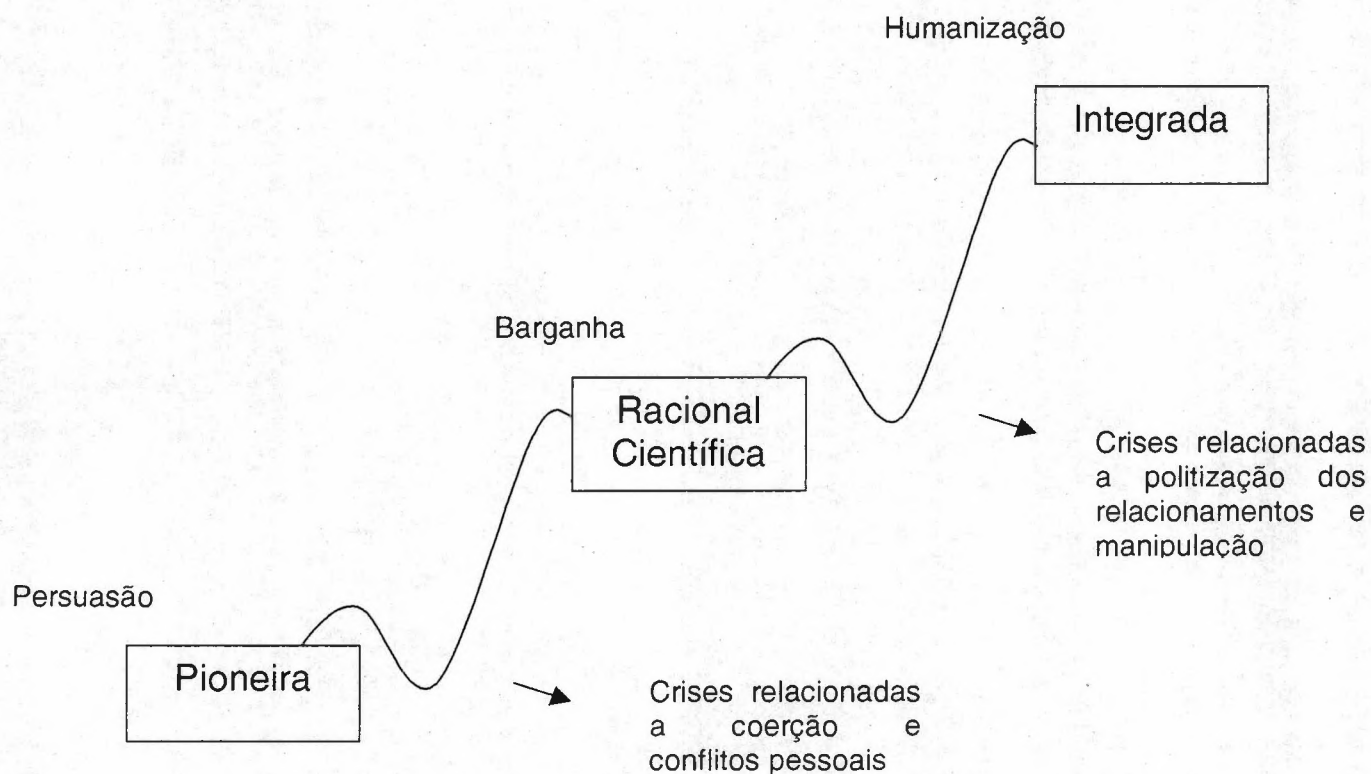
É possível perceber que os fornecedores mais fortes, com mais recursos disponíveis tendem a ser mais atraentes para ocupar a posição de parceiros do varejo como o fornecedor mais capaz no Gerenciamento por Categorias. Nos Estados Unidos muitos mercados vêm desenvolvendo o Gerenciamento por Categorias com dois e em alguns casos três fornecedores parceiros por categoria em um mesmo varejo. Este procedimento também vem sendo observado no Reino Unido de forma crescente e é mais freqüente em categorias atreladas à saúde e beleza. Este tipo de comportamento determina que o mercado como um todo acaba por estar focado nos maiores fornecedores da categoria, o que não elimina a participação de outros fornecedores no processo de negócios. Por outro lado, com base no mesmo pensamento, varejistas podem rejeitar a parceria de um determinado fornecedor, por ele já participar do Processo de Negócios de outros varejistas concorrentes. (Johnson and Pinnington, 1998).

A bibliografia sobre o tema também apresenta o varejista mais capaz como sendo o Capitão da Categoria. Este termo também é freqüentemente utilizado no mercado.

Amy Trypus, em artigo escrito para a revista americana *Frozen Food Age* (dec. 1998) argumenta que as necessidades internas do varejista devem ser discutidas antes de se definir qual fornecedor será o Capitão da Categoria. A definição da categoria também deve ser discutida internamente, pois se este trabalho ficar exclusivamente por conta do Capitão da Categoria, tal definição não será representativa da necessidade dos consumidores. Segundo Trypus, um bom Capitão de Categoria deve ser capaz de customizar informações de fornecedores para atender às necessidades específicas de cada loja e fornecer os recursos para apoiar a categoria continuamente.

A Natureza da Mudança no Perfil dos Relacionamentos entre Fornecedores e Distribuidores e o Gerenciamento por Categorias

Se analisarmos os modelos de relacionamento propostos para o Gerenciamento por Categorias às luzes do estudo de Carlisle e Parker sobre a natureza das mudanças no relacionamento entre indústria e varejo (1989)²⁰, vamos perceber que é possível encaixá-los em fases. O modelo para as mudanças nos relacionamentos proposto por Carlisle e Parker propõe que as relações entre fornecedores e varejistas amadureçam através de crises pontuais, perpassando por três fases distintas: Pioneira, Racional-Científica e Integrada. O Gerenciamento por Categorias reflete a fase mais madura do Relacionamento Integrado. Vide esquema abaixo:



Modelo para mudanças no perfil do Relacionamento. Adaptado de Carlisle e Parker, 1990

²⁰ Vide Capítulo: **Um Modelo para as Mudanças no Perfil do Relacionamento**

Tipologia Clássica de Relacionamentos e Gerenciamento por Categorias

A teoria sobre canais de distribuição costuma assumir a divisão no perfil dos relacionamentos entre fornecedores e distribuidores em quatro tipos diferentes: convencional, administrado, contratual e corporativo. (Mc Cammon, 1970). Se considerarmos o modelo de avaliação de relacionamentos de Dawson e Shaw²¹ (1989), o tipo convencional se caracteriza por ser a forma mais transacional de relação comercial e, nos dias de hoje, não é a forma mais observada. O relacionamento administrado é o tipo observado na cadeia de abastecimento alimentar, em que o varejista assume uma posição de liderança nos relacionamentos e coordena a relação com o fornecedor. O tipo contratual pressupõe a existência de documentos formais que garantem os interesses de ambas as partes e pode ser observada em relações de distribuição com concessão de exclusividade. E por último a corporativa diz respeito a relações de fornecimento interno para um grupo ou corporação.

Pode-se observar um quinto tipo de relacionamento entre fornecedores e distribuidores, que tem um perfil intermediário entre as relações mais transacionais e as integrações de tipo corporativo, o qual podemos classificar como associativo. Neste tipo de relacionamento os participantes do processo definem as atividades necessárias para se tornarem parceiros comerciais de forma a agregar valor ao produto final de suas negociações. (Johnston e Lawrence, 1988, p.97). Esta classificação de relacionamento parece ser precursora dos modelos atuais de Gerenciamento por Categorias.

Segundo Miles e Snow, citados por Dawson e Shaw (1990, p.35), sistemas de relacionamento associativo possibilitam a troca simultânea de informações entre os participantes do grupo associativo, excluindo os demais. Esta citação parece elucidar a realidade do Gerenciamento por Categorias que permite a troca de informações entre os parceiros comerciais participantes do Processo de Negócios, discriminando aqueles que não estão prontos para fazer parte de tal grupo.

²¹ Vide Capítulo: ***Relacionamentos Transacionais ou Integrados***

GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS EM REDES DE DROGARIAS PAULISTAS - UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Caracterização do Universo e Amostra da Pesquisa

O universo o qual esta pesquisa se propõe a estudar é o das redes de drogarias do estado de São Paulo. Sabemos que, por razões econômicas e sociais, as características das empresas do estado de São Paulo não refletem a realidade das drogarias brasileiras. É importante destacar que o enfoque deste estudo recai sobre as redes de drogarias (segundo a denominação Nielsen, as cadeias de drogarias), as quais possuem volume de compras suficiente para negociarem diretamente com os fornecedores sem a participação de intermediários (distribuidores e atacadistas) na negociação com o canal de distribuição.

As empresas estudadas fazem parte de uma amostra intencional, na qual foram selecionadas 6 das principais redes de drogarias que atuam no estado de São Paulo. O objetivo de tal amostra é identificar as atitudes organizacionais relativas ao tema Gerenciamento por Categorias nestas empresas, as quais constituem a liderança do setor varejista no canal farma-cosmético, representando os maiores volumes de compras e vendas do país.

Uma vez que o Gerenciamento por Categorias têm suas raízes no relacionamento entre a indústria e o setor supermercadista, e frente aos desafios ainda presentes na implementação desta sistemática de gestão quando existem intermediários (distribuidores e atacadistas) participando do processo, acreditamos que é mais fácil observar atitudes positivas ao Gerenciamento por Categorias em empresas com as características da amostra intencionalmente selecionada.

Este estudo identifica como a indústria e as principais redes de drogarias se relacionam e, apesar de poder sugerir uma tendência, os raciocínios apresentados não devem ser extrapolados para todo o varejo farma-cosmético nacional, frente as características específicas da amostra selecionada.

A amostra intencional se caracteriza pela seleção de seus componentes através de algum critério preestabelecido, o qual é considerado relevante para o estudo. Deve-se utilizar esta metodologia de amostragem quando o estudo contempla informações com origem em componentes com características específicas, os quais foram preseleccionados na amostra. Esta técnica nos garante a certeza de que, ao fim do estudo, os resultados não devem ser extrapolados, pois os membros da amostra intencional seguramente não são representativos da população como um todo. (Weiers, 1984)

Caracterização do Canal Farma-Cosmético

Como referência de dados secundários para caracterização do canal farma-cosmético, serão utilizados dados publicados pelo instituto de pesquisas ACNielsen entre outras publicações setoriais, além de artigos acadêmicos.

A definição ACNielsen do Canal

O canal farma-cosmético, segundo a definição da ACNielsen, compõe-se de todos os estabelecimentos registrados como farmácias ou drogarias junto aos Conselhos Regionais de Farmácia de todo o país.

Fazem também parte desta classificação as perfumarias definidas como estabelecimentos varejistas cuja atividade principal é a venda de produtos cosméticos, de toalete ou de higiene pessoal. Tais estabelecimentos devem possuir pelo menos três diferentes classes de produtos de toalete em seu portfólio de produtos.

Excluem-se deste universo as farmácias localizadas dentro de hospitais ou clínicas de saúde.

As Cadeias de Drogarias e o Supply Chain

Ainda segundo a AC Nielsen, define-se como cadeia de drogarias ou perfumarias organizações com 5 ou mais lojas que atuam com a mesma razão social e CNPJ. Não estão inclusas nesta classificação redes de drogarias organizadas sob sistema de franquia ou cooperativa., as quais se classificam juntamente com as demais como lojas independentes.

As tabelas que seguem mostram a participação das cadeias e das lojas independentes, em volume de estabelecimentos e em vendas nas áreas auditadas pela AC Nielsen.

1998/1999			
Áreas ACNielsen	Número de Lojas	Número de Lojas (%)	Volume de Vendas Varejo (%)
TOTAL BRASIL	60,722	100	100
CADEIAS	3,737	6.2	24.7
INDEPENDENTES	56,985	93.8	75.3

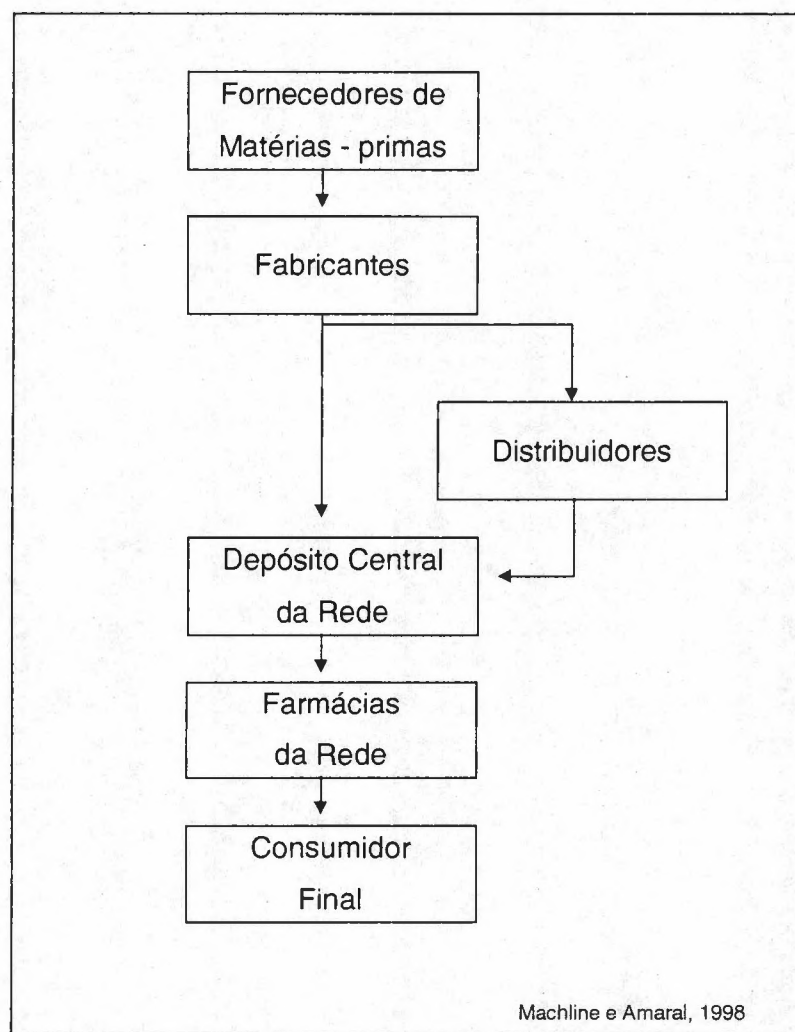
1999/2000			
Áreas ACNielsen	Número de Lojas	Número de Lojas (%)	Volume de Vendas Varejo (%)
TOTAL BRASIL	60,045	100	100
CADEIAS	3,278	5.5	22.9
INDEPENDENTES	56,767	94.5	77.1

A importância da distinção entre lojas de cadeias e independentes recai, entre outros fatores, sobre a diferenciação da cadeia de abastecimento nos dois casos.

Conforme trabalho apresentado (e posteriormente publicado) por Machline e Amaral no 1º Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Industriais, realizado na EAESP/FGV em setembro de 1998, os fornecedores de medicamentos, produtos de higiene pessoal e cosméticos entregam suas mercadorias à distribuidores ou diretamente no centro de distribuição das redes de drogarias. No

caso das redes, o centro de distribuição encarrega-se de fazer as entregas às lojas. A compra de distribuidores constitui a principal opção para as farmácias independentes, que não conseguem volume de negociação para comprar diretamente dos fabricantes.

Segue abaixo fluxo representativo da cadeia logística para redes de drogarias.



Informatização e Tecnologia de Gestão no Canal Farmacêutico

A informatização vem sendo bastante utilizada nas farmácias, mas em especial nas redes de drogarias. A utilização de recursos de tecnologia da informação associados a técnicas modernas de gestão está amplamente disseminada. A utilização de leitores de códigos de barras associados a softwares de gestão de estoques permitem a implementação de logística com conceitos de reposição contínua de mercadorias, com entregas diárias nas lojas, a partir do centro de distribuição.

A utilização do cartão de fidelidade para concessão de descontos especiais ajuda a identificar o perfil dos consumidores, pois todas as transações são armazenadas em bancos de dados.

Apesar de todos os avanços nos sistemas de gestão nas redes de farmácias, a limitação da capacidade nos bancos de dados, a falta de entrosamento entre os setores de compras e vendas e a dificuldade em prever a demanda acabam por não permitir a obtenção de um autêntico “just in time” e de falta - zero de produtos. (Machline e Amaral, 1998)

Auto - Serviço em Drogarias

A ACNielsen classifica como drogarias de auto-serviço todas as lojas nas quais existe a presença do check-out e produtos dispostos de maneira acessível aos clientes.

O volume de lojas com características de auto-serviço vem crescendo conforme mostram as tabelas abaixo e tal característica pode aproximar alguns modelos de gestão de drogarias dos adotados em supermercados.

1998/1999			
Áreas ACNielsen	Número de Lojas	Número de Lojas (%)	Volume de Vendas Varejo (%)
TOTAL BRASIL	60,722	100	100
AUTO-SERVIÇOS	5,451	9.0	26.0
TRADICIONAIS	55,271	91.0	74.0

1999/2000			
Áreas ACNielsen	Números de Lojas	Número de Lojas (%)	Volume de Vendas Varejo (%)
TOTAL BRASIL	60,045	100	100
AUTO-SERVIÇOS	7,385	12.3	30.5
TRADICIONAIS	52,660	87.7	69.5

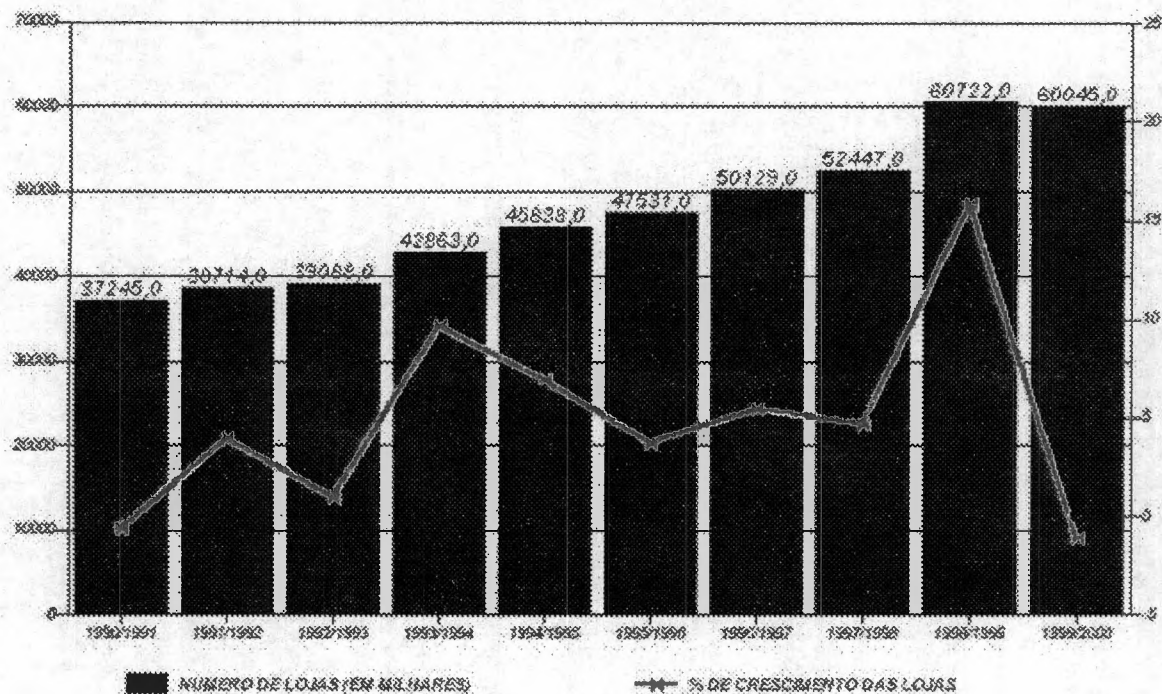
Concentração de lojas por região

A tabela abaixo mostra que a região escolhida para coleta da amostra intencional é a mais representativa do país em termos de faturamento. O estado de São Paulo concentra 36,5% do faturamento do setor, com 29,3% dos estabelecimentos do país.

<i>1999/2000</i>			
Áreas ACNielsen	Número de Lojas	Número de Lojas (%)	Volume de Vendas Varejo (%)
TOTAL BRASIL	60,045	100	100
Nordeste	13,789	23.0	10.8
MG/ES/RJ int.	10,421	17.4	17.8
Grande Rio	3,436	5.7	9.7
Grande São Paulo	6,972	11.6	19.8
SP interior	10,602	17.7	16.7
Sul	10,028	16.7	17.4
Centro -Oeste/TO	4,796	8.0	7.8

Houve um aumento significativo de lojas no canal farma-cosmético no Brasil nos últimos 10 anos. Hoje há 60045 estabelecimentos registrados no índice Nielsen. Em 1990 eram 37245. Vide gráfico que segue:

CEISO ACHIESEN 1999 / 2000
 INDICE ACHIESEN FARMA-COSMETICO - TOTAL BRASIL
 Evolução nos últimos 10 anos



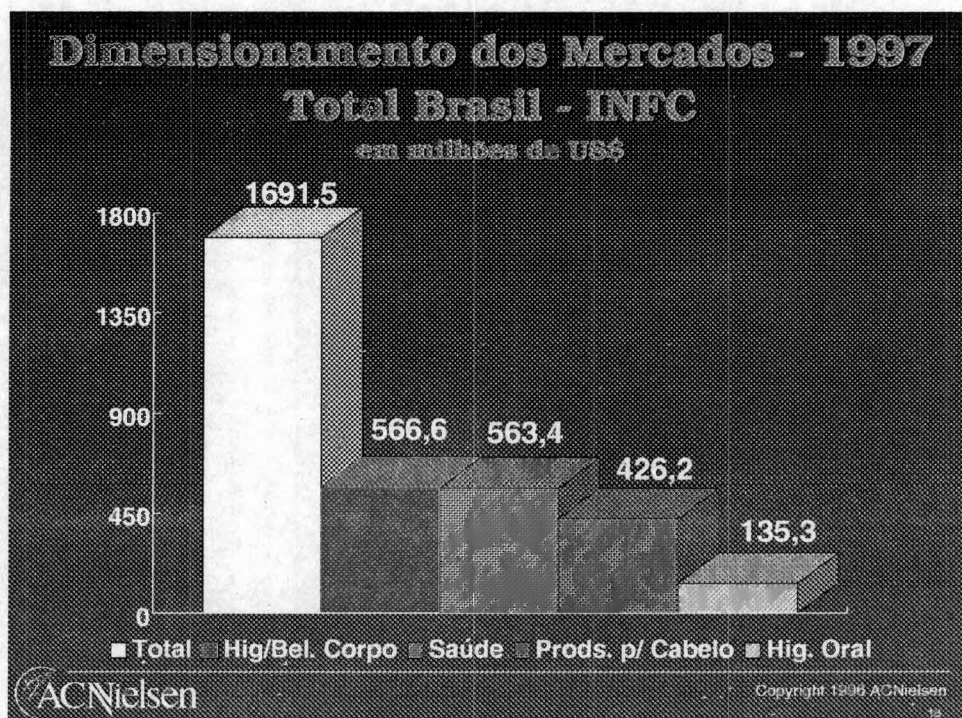
Observações relativas à utilização do índice ACNielsen Farma-cosmético

Algumas observações importantes devem ser aqui destacadas frente a análise dos dados anteriormente apresentados.

- A) Os dados apresentados anteriormente dizem respeito, em sua maioria, ao Censo ACNielsen 2000
- B) Apesar de existir uma percepção econômica de que tal índice é mais representativo para drogarias do que para perfumarias, não podemos distinguir qual o percentual de lojas se encaixa em cada tipo.
- C) Os números do Censo 2000 mostram uma tendência de redução da importância econômica das cadeias. Tal tendência é ainda confirmada quando observamos os números dos Censos 1999 e 1998. Tal fato contraria a regra geral observada no varejo internacional em que as grandes redes tendem a aumentar o seu poder econômico, em função da sua capacidade de negociação de grandes volumes e dos ganhos competitivos com a economia de escala. Segundo o resultado das entrevistas, tal fato deve-se ao crescimento da importância econômica das drogarias cooperadas, as quais atuam sob uma mesma bandeira, partilham despesas promocionais e contam com suporte consultivo e treinamento centralizado. Lojas pertencentes à cooperativas e redes de franquias são classificadas, segundo o índice Nielsen Farma-Cosmético, como lojas independentes. Exemplos de redes de lojas cooperadas são: Farmais, Farto e Farma & Cia. Para ilustrar o poder econômico das cooperativas de drogarias podemos mencionar o caso da Farmais, que tem verba promocional suficiente para veicular com frequência anúncios em televisão utilizando-se da imagem da apresentadora Ana Maria Braga e seu personagem o Louro José.

Outros Dados Quantitativos Referentes ao Setor

- A) Segundo a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (ABRAFARMA), o faturamento das cadeias associadas cresceu 52% entre 1994 e 1998.
- B) O faturamento do mercado farmacêutico em 1998 foi de US\$ 8,6 bilhões e projeta-se um faturamento de US\$ 14,4 bilhões em 2006 (Fonte: Nicholas Hall & Company em Machline e Amaral, 1998).
- C) A ACNielsen, em palestra para a ABRAFARMA em 24 de abril de 1998 apresentou uma análise de 4 famílias de produtos, totalizando 22 categorias distintas, com vistas à proporcionar uma visão ampla sobre a performance de produtos de consumo de massa nas farmácias, drogarias e perfumarias. O faturamento em tais categorias, segundo o Índice Nielsen Farma - Cosmético está ilustrado no gráfico que segue:



Resultados da Pesquisa de Campo

Com vistas à preservar a confidencialidade da identificação das empresas participantes, esta pesquisa utilizar-se-á dos seguintes pseudônimos: Rede Alfa, Rede Beta, Rede Gama, Rede Delta, Rede Sigma e Rede Omega.

Rede Alfa - Referência em Gerenciamento por Categorias em Drogarias

A Rede Alfa vem trabalhando com os conceitos do Gerenciamento por Categorias desde 1997 e apresenta um grau de desenvolvimento muito acima da média dos demais participantes desta pesquisa.

Os conceitos já mostram consolidação e a cultura organizacional já absorveu o sistema de gestão como um todo.

Apesar de tal grau de evolução, a matriz de melhoria contínua, característica marcante da gestão com base em Cartão de Metas, está presente e a organização é repensada de forma permanente, garantindo assim um fluxo ininterrupto de inovações.

A) O Componente Básico Estratégia

O desenvolvimento de planejamento estratégico corporativo é parte integrante da rotina organizacional da Rede Alfa. Tal trabalho tem origem no corpo diretivo da empresa, o qual objetiva garantir as condições para que o Gerenciamento por Categorias seja uma ferramenta amplamente utilizada na organização.

A declaração de missão da Rede Alfa trás os objetivos financeiros, de marketing e de desenvolvimento de capacidade da organização com clareza. Tal missão é difundida pela organização como um todo e as ações de cada departamento são convergentes no sentido de alcançá-la.

A descrição das estratégias corporativas para que se conquiste a missão proposta apresenta um detalhamento consistente e inclui o Gerenciamento por Categorias. Alguns dos elementos contemplados na estratégia da Rede Alfa são:

- Definição de público - alvo
- Formato de loja
- Estratégia de preços
- Sortimento de produtos
- Atendimento ao cliente
- Estratégia promocional
- Estratégia de relacionamento com fornecedores

B) O Componente Básico Processo de Negócios

Podemos nos referir à Rede Alfa como um “Case Acadêmico” de Gerenciamento por Categorias. Existem planos implementados, com ações em andamento em 3 categorias distintas: pronto - socorro, coloração para cabelos e absorventes femininos. Existem também estudos para o início dos trabalhos em mais 2 categorias: higiene bucal e analgésicos. Um detalhe interessante a ser observado é que o fornecedor escolhido como capitão da categoria higiene bucal não vende cremes dentais.

O processo de definição da categoria

A definição de cada uma das categorias foi feita com base em pesquisas realizadas em conjunto com os fornecedores mais capazes (capitães de categoria), os quais foram escolhidos com base em suas propostas de trabalho para o Gerenciamento por Categorias.

Neste processo, a pesquisa mostra quais produtos os consumidores percebem como interrelacionados e, a partir desta informação, definem-se as categorias e subcategorias de produtos. Nos casos onde não há um fornecedor parceiro com

vistas à implementação de planos de negócios a Rede Alfa tem suas categorias definidas independentemente.

A definição do papel das categorias

A Rede Alfa reserva-se o direito de definir o papel da categoria na rede. Todas as categorias presentes no mix da empresa tem seu papel definido independentemente da existência de um fornecedor parceiro. No entanto, frente à política de relacionamento com fornecedores, a rede considera recomendações advindas de seus parceiros.

Um fator interessante no modelo de definição de papéis de categoria na Rede Alfa é a não existência da classificação de papel sazonal. O papel de sazonalidade é apenas um fator adicional para classificar as categorias que são divididas nos demais papéis: Destino, Conveniência e Rotina. Tal fato deve-se a inexistência de produtos realmente sazonais (como ovos de páscoa, por exemplo) na rede.

O compartilhamento de informações para a avaliação

Além das pesquisas específicas realizadas junto a consumidores, a Rede Alfa e os fornecedores mais capacitados compartilharam informações sobre a categoria de diversas fontes. Fornecedores participaram com pesquisas painel (Ibope, Nielsen, Indicator, etc.) e pesquisas de comportamento do consumidor, enquanto a Rede Alfa disponibiliza informações de faturamento e rentabilidade da categoria, além das informações do perfil dos consumidores.

A Rede Alfa disponibiliza aos seus consumidores o cartão de cliente preferencial, com concessão de descontos diferenciados. Tal recurso, associado a um sistema de banco de dados bastante eficiente permite identificar o perfil dos consumidores que utilizam-se do cartão em cada categoria de produto.

A definição de metas, estratégias e táticas da categoria.

A partir das informações geradas com base na integração com os parceiros, a Rede Alfa define as estratégias e táticas, bem como o cartão de metas em conjunto com os capitães de categoria.

O cartão de metas consiste de objetivos mensuráveis com base nos recursos disponíveis tanto no varejista como no fornecedor.

A implementação do plano

Antes do plano ser implementado em todas as lojas da rede, as estratégias e táticas são testadas em uma loja piloto. Todos os medidores definidos no cartão de metas são avaliados, durante um período determinado, na loja piloto, e são comparados com uma outra loja espelho, na qual as estratégias e táticas não foram conduzidas. Após este período de avaliação, caso tenha-se observado resultados positivos, o plano é implementado em todas as demais lojas.

Revisão da categoria - avaliações periódicas

Com vistas à garantir a melhoria contínua no plano de negócios da categoria, são realizadas reuniões mensais nas quais participam:

- Diretor da rede com poder amplo de decisão com vistas à agilizar a implementação de medidas
- Representante do fornecedor parceiro
- Gerente de Categorias
- Comprador da categoria
- Gerentes de Vendas da Rede
- Gerente da loja piloto
- Quando necessário, representantes das áreas logística e de sistemas

A rede está em fase de implementação de índices de rentabilidade por metro linear (na gôndola) e por metro quadrado para avaliação de desempenho de categorias. A rentabilidade por metro quadrado já é usada para avaliação do desempenho por loja. Tal implementação depende do desenvolvimento de sistemas e se encontra em fase conclusiva.

C) O Componente de Capacitação “Cartão de Metas”

A Rede Alfa possui sistemas de avaliação claros que permeiam toda a organização com vistas à garantir o foco na missão proposta no planejamento estratégico corporativo.

As avaliações de desempenho não se restringem aos índices financeiros e de marketing, contemplando também o desenvolvimento da estrutura organizacional no longo prazo.

D) O Componente de Capacitação “Capacidade da Organização”

A Rede Alfa é a única de todas as redes pesquisadas que possui uma estrutura organizacional compatível integralmente com o Gerenciamento por Categorias, com funções (cargos) específicas para a sua gestão. Há um profissional que se dedica integralmente a garantir o foco da organização neste sistema de gestão. O desenho da organização está em conformidade com as melhores práticas definidas pela Associação ECR Brasil.

A Rede Alfa também demonstrou possuir as habilidades listadas abaixo, as quais são preconizadas pela Associação ECR :

- Habilidade de desenvolvimento de estratégias
- Habilidade de Marketing para o consumidor
- Habilidade de gerenciamento financeiro
- Habilidade de Merchandising
- Habilidade no gerenciamento e análise de informações
- Habilidade logística
- Habilidade na condução do relacionamento com fornecedores

Alinhamentos multifuncionais garantem a agilidade de processos entre a Rede Alfa e seus fornecedores.

E) O Componente de Capacitação “Informática”

A estrutura de informática da empresa está em constante desenvolvimento e o Gerente de Categorias de Produtos mantém contato permanente com a equipe de sistemas com vistas à garantir a produção das informações necessárias para o Gerenciamento por Categorias.

F) O Componente de Capacitação “Relacionamentos de Colaboração entre Parceiros Comerciais”

A Rede Alfa conduz seus relacionamentos para o desenvolvimento de planos de negócios de forma compatível com o modelo de melhores práticas proposto pela Associação ECR Brasil.

Quando existe integração maior com fornecedores os alinhamentos multifuncionais chegam a atingir o nível diretivo das organizações, extrapolando todas as barreiras entre as organizações.

G) Resultados conquistados em função do Gerenciamento por Categorias

Todas as categorias nas quais existem planos de negócios implementados e em curso apresentaram melhoria de desempenho na avaliação do cartão de metas.

Um fator adicional que também contribuiu para a melhoria nos resultados foi a sinergia entre os processos de negócios com as diferentes categorias. Por exemplo: As informações coletadas em pesquisas realizadas pelo comitê da categoria absorventes femininos puderam ser utilizadas pelo comitê da categoria coloração para cabelos.

Redes Beta e Gama: Perspectivas futuras para o Gerenciamento por Categorias

Estas duas redes, apesar de não terem casos de planos de negócios já implementados, estão garantindo esforços para que isto aconteça em breve.

Os conceitos atrelados ao Gerenciamento por Categorias não são conhecidos na organização como um todo, de forma que apenas as pessoas envolvidas na implementação detêm tal conhecimento.

No caso da Rede Beta, estão em negociação os inícios dos trabalhos em Gerenciamento por Categorias em pronto - socorro, coloração para cabelos, absorventes femininos e analgésicos. O fato de tais categorias coincidirem com aquelas em que a Rede Alfa já trabalha não é mera coincidência; os fornecedores são os mesmos.

A Rede Gama não quis mencionar em quais categorias existem negociações para o desenvolvimento de planos de negócios.

A Rede Beta tem o histórico de uma tentativa de desenvolvimento e implementação de um plano de categoria, mas sem sucesso.

O nível de desconfiança em relação aos parceiros comerciais é percebido como baixo e, em ambas as redes, parece existir predisponibilidade para o compartilhamento de informações.

A) O Componente Básico Estratégia

Ambas as redes fizeram o trabalho de planejamento estratégico e possuem declaração de missão. As estratégias no entanto não visam o desenvolvimento da capacidade da organização para o Gerenciamento por Categorias.

A Rede Beta parece ter seus colaboradores mais comprometidos com o planejamento estratégico, através de planos departamentais vinculados às avaliações de desempenho.

A Rede Gama, apesar de ter o planejamento estratégico documentado, tem seus colaboradores mais focados no curto prazo e o grau de comprometimento com as estratégias delineadas parece ser menor.

B) O Componente Básico Processo de Negócios

Ambas as redes conhecem bem as recomendações das melhores práticas da Associação ECR e parecem estar dispostas a implementar o plano de categorias seguindo os passos recomendados.

A Rede Beta está em vias de iniciar uma pesquisa para definição da categoria analgésicos.

Ambas as redes parecem estar dispostas a contar com a experiência de seus parceiros para implementarem o processo de negócios no Gerenciamento por Categorias.

Um fator importante de comparação destas duas redes com a Rede Alfa é que nenhuma delas têm seus produtos previamente organizados em categorias, com papéis previamente definidos.

C) O Componente de Capacitação “Cartão de Metas”

Posto que o Gerenciamento por Categorias é uma iniciativa pontual da área de Marketing nas duas empresas, em nenhum dos dois casos existe cartão de metas vinculado às estratégias corporativas.

Conforme a análise do componente básico estratégia, a Rede Beta parece ter mais foco nas metas departamentais e corporativas estabelecidas.

D) O Componente de Capacitação “Capacidade da Organização”

O Gerenciamento por Categorias está atrelado ao Departamento de Marketing nas duas Redes aqui analisadas.

Não existe a figura do Gerente de Categorias e a estrutura organizacional não está montada com vistas ao desenvolvimento da organização com base neste modelo de gestão.

No caso da Rede Beta, o Gerenciamento por Categorias está em fase experimental junto ao Departamento de Marketing e planeja-se repassar sua gestão à estrutura de compras da organização.

Ambas as empresas planejam investimentos em treinamento para o Gerenciamento por Categorias e concordam que mudanças culturais se fazem necessárias para a implementação.

E) O Componente de Capacitação “Informática”

Posto que nenhuma das duas redes tem planos de categorias implementados, não foi possível avaliar se as empresas avaliadas possuem tecnologia da informação capaz de prover os dados necessários ao Gerenciamento por Categorias.

Ambas as redes possuem cartões de clientes preferenciais, mas apenas a Rede Gama consegue aproveitar tal recurso para gerar informações de perfil dos consumidores de cada categoria.

O sistema de gestão de estoques é informatizado desde a entrada do produto no centro de distribuição até a venda no check-out das lojas.

F) O Componente de Capacitação “Relacionamentos de Colaboração entre Parceiros Comerciais”

Ambas as empresas apresentam um grau baixo de desconfiança de seus parceiros comerciais e os alinhamentos multifuncionais são uma realidade nos dois casos.

Rede Delta - Opção pela não utilização do Gerenciamento por Categorias

As entrevistas com esta rede foram conduzidas junto à Gerência de Marketing, a qual, apesar de conhecer os conceitos de Gerenciamento por Categorias, decidiu, por opção estratégica, não adotar seus conceitos.

A Rede não concorda com a política de partilhamento de informações com fornecedores e suas parcerias tem caráter apenas promocionais. Foi mencionada a parceria com um fornecedor de tinturas para cabelos para a definição de planograma.

A Rede Delta avalia que os conceitos de Gerenciamento por Categorias se aplicam apenas a supermercados e que seus fornecedores não conhecem e não possuem habilidade suficiente para desenvolver parcerias em planos de negócios no canal farmacêutico.

Apenas o setor de Marketing da empresa foi submetido a treinamento em Gerenciamento por Categorias e não planeja maiores investimentos em formação de recursos humanos neste sentido.

A empresa não organiza seu mix de produtos em categorias e todos os produtos cadastrados na rede têm seus desempenhos avaliados pelo giro. As margens nas diversas categorias são fixas, existindo apenas a divisão entre setores de perfumaria e medicamentos.

A rede possui todo seu controle de operações logísticas, de compras e vendas informatizado.

O nível de alinhamentos multifuncionais é pequeno.

A rede proíbe a realização de pesquisas de fornecedores em seus pontos de vendas e também não as realiza por conta própria.

A empresa também não faz planejamento estratégico e não possui declaração de missão definida, sendo que a única ferramenta de planejamento são as metas globais de faturamento.

Redes Sigma e Omega - Desconhecimento do Gerenciamento por Categorias

As Redes Sigma e Omega não conhecem o Gerenciamento por Categorias, apesar de terem conhecimento de que existe uma técnica de gestão com este nome.

Em ambos os casos os entrevistados mostraram interesse em conhecer mais sobre o assunto.

As empresas possuem uma declaração de missão corporativa e o planejamento estratégico define políticas de treinamento de funcionários, estratégias de marketing, padrões de qualidade em atendimento e objetivos financeiros.

A empresa Sigma mostrou alguma disponibilidade em trocar informações com fornecedores enquanto na Omega a política da empresa não permite tal procedimento.

Os entrevistados dizem fazer pesquisas junto à consumidores com certa frequência, apesar de não definirem com que objetivos ou metodologias.

Ambas as empresas apresentam um baixo grau de alinhamentos multifuncionais.

Resultado das Entrevistas com Gerentes de Contas da Indústria

Com o objetivo de complementar e confirmar as informações coletadas do varejo foram também entrevistados gerentes de contas de um laboratório farmacêutico e de uma indústria de produtos de consumo.

O Gerente de Contas de produtos de consumo é um dos fornecedores parceiros que capitaneia uma das categorias na Rede Alfa.

Ambos os fornecedores concordam em que a Rede Alfa está mais avançada que seus concorrentes no que tange a sistemas de gestão. O compartilhamento das informações é fácil e tal fornecedor normalmente possui dados de melhor qualidade que os demais varejistas do mercado

A Rede Delta é identificada como o cliente de maior importância para os dois fornecedores entrevistados, em função de sua capacidade de gerar volume de vendas. No entanto nenhum deles a considera um cliente parceiro.

Quando questionados sobre o desenvolvimento dos sistemas de gestão nos seus clientes, ambos avaliam que, apesar das redes possuírem bons sistemas de gestão de estoques e lojas organizadas, ainda existe muito potencial para desenvolvimento organizacional, em especial no que tange à gerenciamento de informações.

A importância das redes cooperadas também foi mencionada pelos fornecedores da indústria.

O fornecedor de produtos de consumo identifica que são poucos os clientes que têm potencial para o desenvolvimento do Gerenciamento por Categorias.

O fornecedor da indústria farmacêutica afirma que a divisão de OTCs da empresa está em vias de iniciar os trabalhos com planos de negócios. A empresa estuda também a possibilidade de utilização dos conceitos de Gerenciamento por Categorias em sua linha de medicamentos éticos.

Gerenciamento por Categorias – Conclusões Finais

Pelo menos uma rede de drogarias (a Rede Alfa) está em estágio avançado de utilização de sistemas de gestão com base nos conceitos de Gerenciamento por Categorias. A Rede Alfa foi o único caso no qual foi possível avaliar se o Gerenciamento por Categorias trouxe contribuição aos resultados da organização.

Os conceitos de Gerenciamento por Categorias são conhecidos nas principais redes de farmácias do estado de São Paulo. Cinco das seis redes participantes da pesquisa tinham algum conhecimento dos conceitos de Gerenciamento por Categorias. Os executivos da rede Omega, quando questionados sobre o tema, afirmaram conhecer os conceitos; no entanto, o aprofundamento da entrevista revelou o total desconhecimento por parte de seus colaboradores.

Existem dificuldades atreladas ao processo de implementação das técnicas de Gerenciamento por Categorias junto às categorias atreladas aos medicamentos éticos. Estas categorias são de fácil agrupamento em função dos relatórios do IMS Health, que fornecem as informações indexadas por propriedades terapêuticas. No entanto, apesar de tal facilidade, a decisão de compra de tais produtos não está com o consumidor final, posto que este adquire tais produtos com base na prescrição médica (receita). Nestes casos, existe uma oportunidade a ser pesquisada atrelada aos medicamentos genéricos.

A redes de drogarias justificam o pouco entrosamento com os fornecedores de medicamentos em função da pulverização de mercado. As fatias de mercado da indústria farmacêutica em cada categoria terapêutica dificilmente é superior a 5%. (Machline e Amaral, 1998).

São poucos os fornecedores que estão buscando o desenvolvimento de Planos de Negócios para categorias junto às redes de drogarias. Alguns fornecedores tem suas políticas comerciais organizadas por categorias; porém tal fato não necessariamente significa que busquem uma integração maior com seus clientes como é o caso do

desenvolvimento de melhores práticas preconizado pela Associação ECR Brasil. Segundo os executivos das Redes Alfa e Beta, menos de 10 fornecedores tem trazido propostas de uma integração mais consistente, lastreada em planos de negócios. Alguns fornecedores que historicamente lideram planos de negócios e assumem o papel de capitão de categoria junto a supermercados não têm feito o mesmo esforço junto ao canal farmacêutico. Um exemplo deste caso é a Procter & Gamble.

Se analisarmos o resultado da pesquisa como um todo, apesar do caso isolado da Rede Alfa e dos esforços embrionários da Rede Beta e Gama, o Gerenciamento por Categorias ainda não é uma realidade no canal farmacêutico como um todo. As organizações não possuem o desenvolvimento necessário nos componentes básicos e de capacitação para o Gerenciamento por Categorias.

A Rede Alfa, como “case de sucesso” da implementação do Gerenciamento por Categorias pode nos levar a concluir que é possível conquistar resultados positivos e ganhos de vantagem competitiva através deste sistema de gestão no canal farmacêutico, existindo portanto uma oportunidade de desenvolvimento para o setor.

Apesar da identificação de apenas 3 casos de planos de categorias implementados, pode-se concluir que o Gerenciamento por Categorias já existe no canal e que os parceiros envolvidos na implementação estão satisfeitos com os resultados conquistados.

Os resultados conquistados são: aumento de faturamento, aumento de rentabilidade, redução de falta de estoques e aumento de vendas cruzadas.

As redes investigadas não possuem todas as habilidades necessárias para a implementação do Gerenciamento por Categorias conforme as recomendações da Associação ECR Brasil. Principalmente o componente de capacitação “capacidade da organização” não garante os elementos essenciais para a implementação dos conceitos na organização como um todo. Exceção se faça no entanto, no caso da Rede Alfa.

Acredita-se que caso haja uma opção estratégica de adoção integral, com maiores investimentos nos conceitos, as organizações tem condições de desenvolver as habilidades e a estrutura necessárias.

O baixo comprometimento do nível diretivo das empresas parece comprometer o desenvolvimento das capacidades organizacionais. As empresas parecem subestimar as necessidades de mudanças culturais e do envolvimento da organização como um todo para o sucesso deste sistema de gestão. Um dos entrevistados mencionou uma tentativa fracassada de implementação de plano de categoria. Tal insucesso deve-se em especial à não observação de tais necessidades.

Apesar da identificação de casos com resultados positivos do Gerenciamento por Categorias, não podemos deixar de mencionar que existe neste mercado uma rede que apresenta excelente desempenho e optou por um caminho estratégico totalmente avesso aos conceitos do Gerenciamento por Categorias.

A análise das possibilidades de aproveitamento dos conceitos de Gerenciamento por Categorias junto ao segmento de medicamentos éticos parece ser um grande desafio para o setor e também um tema interessante para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

Nas entrevistas com fornecedores e varejistas levantou-se a dúvida sobre as informações da ACNielsen que mostram uma queda de representatividade das cadeias de drogarias nos negócios do setor. A conclusão unânime foi de que as redes cooperadas vêm contribuindo muito para a apresentação destes resultados setoriais.

A partir da conclusão anterior, podemos identificar um novo objeto de estudo para pesquisas futuras, posto que a drogarias cooperadas e independentes não foram analisadas neste trabalho.

O estudo das condições e limitações da utilização dos conceitos de Gerenciamento por Categorias junto à redes cooperadas também pode ser justificado em função da relevância econômica identificada através de dados secundários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David, DAY, George, Kumar, V.. Marketing Research. 5th Edition, New York , John Willey eSons, USA, 1995, 783p.

AILONI-CHARAS, Dan. Time for In-Store Marketing to Take a Major Reality Check. **Marketing News** . Vol. 32, n. 24, p. 12, nov. 1998. Proquest ABI/INFORM ® Global. 1999. UMI Company.

AMERSHADIAN, Paul. Bigger opportunities in smaller categories. **Supermarket Business**, Best of Class 1998 Supplement. p. 27-30, Nov. 1998. Proquest ABI/INFORM ® Global. 1999. UMI Company.

BOYD, Harper e WESTFALL, Ralph. Pesquisa Mercadológica. 6^a ed., Rio de Janeiro: FGV, 1984, 803p.

BROOKMAN, Faye. Technology Improvements aid Duane Reade Expasions Drive. **Stores**, vol. 81, n. 3, p. 70-71, mar. 1999. Proquest ABI/INFORM ® Global. 1999. UMI Company.

BURT, S. Trends and management issues in European retailing. International Journal of Retailing, v. 4, n. 4, 1-97, 1989

CARLISLE, J. A., PARKER, R.C. Beyond Negotiation Wiley, Chichester, 1989

DAWSON, John A., SHAW, Susan A. The move to the administered vertical marketing systems by British retailers. European Journal of Marketing, London, v. 23, n. 7, p. 42-52, 1989

_____, The Changing Charecter of Retailer-Supplier Relationships. In: FERNIE, John. Retail Distribution Management: A strategic guide to developments and trends. 1^a ed.. London: Kogan Page Limited, 1990, cap.7, p. 133-148.

_____, Horizontal Competition in Retailing and the Structure of Manufacturer Retailer relationships. In: PELLEGRINI, Luca, REDDY, Srinivas K.. Retail and Marketing Channels: Economic and Marketing Perspectives on Producer – Distributor Relationships. 1.ed. London: Routledge, 1989. Cap.3, p.49-72

DE SANTA, Richard. Chain Saw ECR. **Supermarket Business**, vol. 53, n. 7, p. 3, jul. 1998. Proquest ABI/INFORM® Global. 1999. UMI Company.

DE SANTA, Richard. It's Only Just Begun. **Supermarket Business**, vol. 52, n. 1, p. 13- 16, jan, 1998. Proquest ABI/INFORM® Global. 1999. UMI Company.

DESMET, Pierre, RENAUDIN, Valerie. Estimation of Product Category Sales Responsiveness to Allocated Shelf Space. **International Journal of Research in Marketing**, vol. 15, n. 5, p. 443-457, dez. 1998. Proquest ABI/INFORM® Global. 1999. UMI Company.

DUSSART, Christian. Category management Strengths, Limits and Developments. **European Management Journal**, Vol. 16, n. 1, p. 50-62, Fev. 1998. Proquest ABI/INFORM® Global. 1999. UMI Company.

ECR BRASIL, Associação. ECR Brasil: Visão Geral. 1ª ed.. São Paulo, SP. 1998. 175p.

ECR BRASIL, Associação. Gerenciamento por Categorias. 1ª ed.. São Paulo, SP. 1998. 265 p.

FERNIE, John. Retail Distribution Management: A strategic guide to developments and trends. 1ª ed.. London: Kogan Page Limited, 1990. 244p.

HENNESSY, Terry. Getting to the Core. **Progressive Grocer**, vol. 78, n. 5, p. 97-103, mai. 1999. Proquest ABI/INFORM® Global. 1999. UMI Company.

JANOFF, Bary. Driving Destinations. **Progressive Grocer**. vol. 78, n. 3, p. 95-97, mar. 1999. Proquest ABI/INFORM® Global. 1999. UMI Company.

JIANG, James J., KLEIN, Gary, PICK, Roger Alan. A Marketing Category Management System: A Decision Support System using Scanner Data. **Decision Support Systems**, vol. 23, n. 3, p. 259-271, Jul. 1998. Proquest ABI/INFORM ® Global. 1999. UMI Company.

JOHNSON, Maureen, FELICE, Paula. From identifying need states to testing in virtual reality: Supporting Category Management. **Market Research Today**, vol. 27 , n. 4, p. 125-140, nov. 1998. Proquest ABI/INFORM ® Global. 1999. UMI Company.

JOHNSON, Maureen, PINNINGTON, Danielle. Supporting the Category Management challenge: How research can contribute. **Journal of the Market Research Society**, U.K., v. 40, n. 1, p.33-54, Jan. 1998. Proquest ABI/INFORM ® Global. 1999. UMI Company.

JOHNSTON, R e LAWRENCE PR. Beyond Vertical Integration: The Rise of Value-adding partnership. *Harvard Business Review*, Boston, p. 94-101, Jul/Ago, 1988.

LACH, Jeniffer. Meet you in Aisle Three. **American demographics**, vol. 21, n. 4, p. 41-42, abr. 1999. Proquest ABI/INFORM ® Global. 1999. UMI Company.

LEITH, Alison, RILEY, Nicky. Understanding Need. States and their Role in Developing Successful Marketing Strategies. **Journal of Marketing Research Society**, vol. 40, n.1, p. 25-32, Jan. 1998. Proquest ABI/INFORM ® Global. 1999. UMI Company.

LITWAK, David. Innocence Lost. **Supermarket Business**, vol. 54, n. 5, p. 165-172, mai. 1999. Proquest ABI/INFORM ® Global. 1999. UMI Company.

MACHLINE, Claude, AMARAL JUNIOR, José B. C.. Avanços Logísticos no Varejo Nacional: O Caso das Redes de Farmácias . *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.38, n.4, p.36-71, Out./Dez. 1998.

McCAMMON, B.C..Perspective for Distribution Programming. In: BUCKLIN, L.P. .Vertical Marketing Systems. Glenview: Scott, Foresman & Co, 1970, Cap.1 p.11

MOIR, C. Competition in the UK grocery trades, in MOIR, C and DAWSON, J.A. Competition and Markets. London: Macmillan.1990. p. 91-118

NARUS, JA, ANDERSON, JC. Distribution Contributions to partnerships with manufacturer. Business Horizons, n. 30, p.34-42, 1987

NEEDEL, Stephen P. Uderstanding Consumer Response to Category Management trough Virtual Reality. **Journal of Advertising Research**, vol. 38, n. 4, p. 61-67, jul. /ago. 1998. Proquest ABI/INFORM® Global. 1999. UMI Company.

NEFF, Jack. P & G Offers Software to Create Retail Strategy. **Advertising Age**, vol. 69, n. 5, p.38, Fev. 1998. Proquest ABI/INFORM® Global. 1999. UMI Company.

PELLEGRINI, Luca, REDDY, Srinivas K.. Retail and Marketing Channels: Economic and Marketing Perspectives on Producer – Distributor Relationships.1.ed.London: Routledge, 1989. 326p.

PINNOCK, Alison K.. Direct Product Profitability - A Supply Chain Philosophy. In: FERNIE, John. Retail Distribution Management: A strategic guide to developments and trends. 1^a ed.. London: Kogan Page Limited, 1990, cap.7, p. 133-148.

PIZZICO, Bill. Paying Wall Street With Main Street Money. **Supermarket Business**, vol. 54, n. 5, p. 203, mai. 1999. Proquest ABI/INFORM® Global. 1999. UMI Company.

RANDALL, Geoffrey. Trade Marketing Strategies: The Partnership Between Manufacturers, Brands and retailers.2.ed. Jordan Hill: Butterworth-Heinemann Ltd, 1994. 183p.

ROJO, Francisco J.G.. Pesquisa: Comportamento do Consumidor nos Supermercados. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.38, n.3, p.16-24, Jul./Set. 1998.

ROJO, Francisco J.G.. Qualidade Total: Uma Nova Era para os Supermercados. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.38, n.4, p.26-36, Out./Dez. 1998.

SELL-through is in the details: Redefined assortments tap consumer goods. **Discount Store News**, vol. 37, n. 22, p. 5-7 , nov. 1998. Proquest ABI/INFORM ® Global. 1999. UMI Company.

SLATER, Alan. The Impact of Information Technology. In: FERNIE, John. *Retail Distribution Management: A strategic guide to developments and trends*. 1^a ed.. London: Kogan Page Limited, 1990, cap.8, p. 149-165.

STERN, L.W., REVE T. Interorganizational relations in marketing channels. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 3, p. 5-16, 1979

TOSH, Mark. ECR - A concept with Legs, Hart and Soul. *Progressive Grocer*, New York, Special ECR'99 Supplement, p.4-5, Dec. 1998.

TOSH, Mark. ECR - What's up with ECR?. *Progressive Grocer*, New York, Special ECR'99 Supplement, p.8-24, Dec. 1998.

TRYPUS, Amy. How to Evaluate Category Captains. **Frozen Food Age**, vol. 47, n. 5, p. 22-24, dez. 1998. Proquest ABI/INFORM ® Global. 1999. UMI Company.

VITEK, Susanne. A Work in Progress. *Progressive Grocer*, vol. 77, n. 5, p. 17, mai. 1998. Proquest ABI/INFORM ® Global. 1999. UMI Company.

WEIERS, R.M. *Marketing Research*. New Jersey. Prentice Hall Inc., 1984, p.588

ANEXO

QUESTIONÁRIO BASE PARA ENTREVISTAS

- 1) Os conceitos de Gerenciamento por Categorias são amplamente conhecidos na organização como um todo?
 - Tal conhecimento é difundido em todos os níveis da empresa?
 - Foi aplicado algum tipo de treinamento neste sentido?
 - A empresa planeja fazer mais investimentos na formação de pessoas para o Gerenciamento por Categorias?
 - São necessárias mudanças culturais para o Gerenciamento por Categorias?

- 2) Como são divididos os times de compras?

- 3) No caso de um fornecedor como a Procter & Gamble que atua em OTCs, fraldas, absorventes e perfumaria, o representante se relaciona com mais de um comprador?

4) O relacionamento com fornecedores é centralizado na integração comprador x representante de vendas?

5) Existe planejamento estratégico formal que define quais são as prioridades da empresa?

- A empresa possui uma declaração de missão?
- Os objetivos financeiros e de marketing são apresentados com clareza, com vistas à direcionar as estratégias corporativas e de cada categoria?

6) A empresa já elaborou um plano de negócios para uma categoria específica?

- Em caso positivo, este plano foi elaborado em parceria com fornecedores?
- Com quantos fornecedores?
- Algum fornecedor teve participação mais intensa no processo?
- O plano foi implementado?
- Os resultados almejados foram atingidos?
- No decorrer do período foram feitas avaliações periódicas sobre o andamento dos negócios?
- Foram necessárias medidas corretivas durante o período

7) A empresa define com clareza qual é o papel de cada categoria no mix de produtos da rede?

8) Como é avaliado o desempenho de uma categoria? Com que frequência?

- Desempenho em vendas
- rentabilidade
- vendas por m2
- rentabilidade por m2
- crescimento em vendas
- os critérios aplicados são universais ou variam de uma categoria para a outra?

9) Os seus fornecedores vêm buscando oportunidades no Gerenciamento por Categorias? Em quais categorias isto ocorre com mais frequência?

10) É possível avaliar se o Gerenciamento por Categorias trouxe progressos para a organização? Em que sentido este progresso se deu?