UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

VICENTE DE ARAUJO MEIRELLES LEITE

UM ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS NA NUTRIÇÃO INFANTIL

PORTO ALEGRE

2013

UFRGS – UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

VICENTE DE ARAUJO MEIRELLES LEITE

UM ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS NA NUTRIÇÃO INFANTIL

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

PORTO ALEGRE

2013

VICENTE DE ARAUJO MEIRELLES LEITE

UM ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS NA NUTRIÇÃO INFANTIL

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação a ser apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da UFRGS - Universidade Federal Do Rio Grande do Sul para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Conceito Final:

Aprovado em Porto Alegre, _____ de _____ de 2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha mãe e minha avó que possibilitaram e incentivaram a minha formação educacional. Sem seus esforços eu jamais teria alcançado e vencido mais esta etapa, essa conquista também é de vocês.

Agradeço por toda a estrutura fornecida pela UFRGS, em especial pela Escola de Administração, e por todo apoio e dedicação dos professores. Hoje sou uma pessoa e profissional melhor, e verdadeiramente apaixonado pela minha área de formação.

Agradeço aos meus colegas de curso por todos os bons momentos e conhecimentos compartilhados ao longo da faculdade. Agradecimento em especial para Bruno Kretzer, Ricardo Picolli, Thiago Soares e Thayse Schneider. Vocês são pessoas e profissionais sensacionais e tenho certeza que deixarão um grande legado no futuro.

Agradeço ao Profº Dr. Fernando Bins Luce, você é uma geração de conhecimento com valor inestimável. Muito obrigado por todo auxílio e por ter me propiciado uma das maiores experiências da minha vida.

Agradeço em especial, aos meus irmãos Pedro Meirelles Leite e Renata Meirelles Leite, vocês me inspiram a ser o melhor possível. Tenho muito orgulho de ser irmão de ambos.

Finalmente, agradeço em especial a minha namorada Giovana Schifino, essa conquista definitivamente é tão sua quanto minha, sem seu amor, apoio, tolerância e incentivo, nada disso seria possível. Essa conquista é apenas mais uma entre muitas que ainda teremos. Amo você imensamente.

RESUMO

Este trabalho foi realizado com o intuito de gerar conhecimento sobre a prática do gerenciamento por categoria (GC) através implantação desta ferramenta no ambiente farmacêutico, realizada pela empresa ALFA, para a categoria de nutrição infantil. Como uma das praticas do ECR (resposta eficiente ao consumidor) o GC surgiu na década de 90 representando um esforço conjunto entre fornecedor e varejo para identificar oportunidades de melhores práticas em resposta ao movimento de intensificação da concorrência e de elevação dos padrões de competitividade no mercado. Na primeira etapa do trabalho, faz-se uma análise sobre a diferença entre os resultados auferidos antes e após a implantação realizada em todas as farmácias da rede. Lembrando que, para análise deste trabalho, foram utilizados números fornecidos pela empresa ALFA e pela rede parceira. Na segunda etapa, o trabalho apresenta uma análise sobre a diferença entre mix de produtos, sortimento e planograma em uma amostra de oito unidades selecionadas. Os resultados obtidos apontaram um aumento superior a 50% quando comparado a uma rede de mesmo tamanho e no mesmo período da implantação. Além do aumento no número de vendas, foram identificadas inúmeras melhorias na experiência de compra no ponto de venda pelo shopper.

Palavras - Chaves: Trade Marketing, gerenciamento por categoria, varejo farmacêutico.

ABSTRACT

This work was carried out in order to generate knowledge about the practice of category management (CM) through implementation of this tool in the pharmaceutical retailer environment, undertaken by ALFA, for the category of child nutrition. As one of the practices of ECR (Efficient Consumer Response), GC came in the 90 representing a joint effort between supplier and retail opportunities to identify best practices in response to movement of rising of market competition. In the first stage of labor, it is an analysis of the difference between the income earned before and after implantation performed in all network pharmacies. In the first stage, for the analysis of this work, we used figures provided by the company ALFA and the partner network. In the second stage, the work presents an analysis of the difference between product mix, assortment and planogram in a sample of eight units selected. Results showed a greater than 50% when compared to a network of the same size and the same period of implantation. In addition to the increase in sales, numerous improvements were identified in the shopping experience at the point of sale by the shopper.

Key Words: Trade Marketing, Category Management, pharmaceutical retail.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do processo de compra, marketing de entrada e de saída. 25
Figura 2 - Forças competitivas de Porter. 34
Figura 3 - A matriz SWOT 35
Figura 4 - Esquema típico de estrutura de canal para bens de consumo 39
Figura 5 - Tipos de instituições varejistas 41
Figura 6 - Exemplo dos níveis de hierarquia de classificação de produtos 44
Figura 7 - Estrutura de Trade Marketing 47
Figura 8 - Modelo simplificado do GC (quatro etapas) 53
Figura 9 - Método do teste controlado de varejo 56
Figura 10 - Lista dos pontos de venda 57
Figura 11 - Etapas de implementação gerenciamento por categoria. 61
Figura 12 - Resultados de Vendas 'rede1' 62
Figura 13 - Volume e variação de vendas "rede1" 63
Figura 14 - Volume de vendas por família de produto 64
Figura 15 - Comparativo de Vendas 65
Figura 16 - Sortimento de produtos (Pré-GC) 67
Figura 17 - Sortimento de Produtos (Pós-GC) 68

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Volume de vendas “rede1”..... 62
Gráfico 2 – Comparativo de vendas “rede1” e “rede2” 64
Gráfico 3 – Volume de vendas por produto..... 66
Gráfico 4 – Evolução de vendas “rede1” e “rede2”..... 67

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 12

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA 15

2.1 JUSTIFICATIVA 17

3. OBJETIVOS 18

3.1. OBJETIVO GERAL 18

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS 18

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 19

4.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES 19

4.2. CANAL FARMA ALFA 20

5. REFERENCIAL TEÓRICO 22

5.1.1. ESTRATÉGIA DE MARKETING 22

5.1.2. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR 23

5.1.3. SEGMENTAÇÕES DE MERCADO 26

5.1.3.1. SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA 26

5.1.3.2. SEGMENTAÇÃO DEMOGRÁFICA 27

5.1.3.3. SEGMENTAÇÃO PSICOGRÁFICA 27

5.1.3.4. SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL 28

5.1.4. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING 29

5.1.4.1. DIRECIONAMENTO DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING 31

5.1.4.2. COMUNICAÇÃO INTEGRADA NO PONTO DE VENDA 31

5.1.5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA 33

5.1.5.1. FORÇAS COMPETITIVAS 33

5.1.5.2. ANÁLISE SWOT 35

5.1.5.3 DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO 36

5.1.5.4. MERCADOS DE CONCORRÊNCIA 37

5.2. CANAIS DE MARKETING 38

5.2.1 NÍVEIS DE CANAIS 39

5.3 VAREJO: 40

5.3.1. PREÇO NO VAREJO 42

5.3.2 MIX DE PRODUTOS 43

5.3.2.1 CLASSIFICAÇÃO MERCADOLOGICA DO MIX DE PRODUTOS 43

5.3.3 LAYOUT E EXPOSIÇÃO DE PRODUTOS 44

5.4. TRADE MARKETING 45

5.4.1. OBJETIVOS DO TRADE MARKETING..... 47

6.4.2 TRADE MARKETING MIX..... 48

5.5. GERENCIAMENTO DE CATEGORIA.....49

6.0. METODOLOGIA DE PESQUISA.....54

6.1. CONCEPÇÃO DA PESQUISA 54

6.2 AMOSTRAGEM..... 56

6.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA 57

6.4. ANÁLISE DE DADOS 58

7.0. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....58

7.1. RECOMENDAÇÃO..... 59

7.2 “IMPLEMENTAÇÃO”..... 60

7.3. MONITORAMENTO 61

7.3.1 RESULTADOS DA PESQUISA AMOSTRAL..... 61

8. CONCLUSÕES 69

8.1. LIMITAÇÕES DO TRABALHO 70

8.2. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS 71

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 72

ANEXOS.....75

HISTÓRICO ESCOLAR 80

CURRICULUM VITAE 83

1. INTRODUÇÃO

O marketing é o conjunto de ferramentas, técnicas e processos que promove o elo entre a organização e o seu mercado. Segundo Kotler, o marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação do preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. Já a administração de marketing, define-se como a arte e a ciência de escolher mercados-alvo e obter, manter e multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente (KOTLER e KELLER 2006).

Uma análise destas definições permite visualizar que o marketing engloba diversos conceitos, sempre convergindo à criação de valor para seus parceiros, clientes e sociedade em geral. Quando ligamos esta análise com o desenvolvimento e, consequente aumento, de complexidade do setor varejista, fica evidente a necessidade das empresas adotarem estratégias de relacionamento para conseguirem produzir melhores resultados.

O ambiente de negócios está passando por transformações que afetam os mercados consumidores e as estratégias das empresas. Essas mudanças no ambiente empresarial produzem efeitos sobre o que está sendo vendido ou comprado e em quais condições competitivas é realizada a venda. E possuem, ainda, impacto significativo sobre as exigências de marketing.

Analisando o varejo especificamente, pode-se notar um crescimento de poder dos varejistas e, consequentemente, diminuição do poder dos fabricantes. Apenas a criação de produtos com alto valor, boa divulgação e distribuição é insuficiente, precisa-se realizar uma comunicação com o consumidor no ponto de venda integrada com o restante, transmitindo os valores da marca até o momento final da compra. Segundo a empresa Nielsen - responsável pela pesquisa e mensuração de mercados - mais de 74% das decisões de compra ocorrem no ponto-de-venda. Logo, tornou-se fulcral, para as fabricantes, conseguir explorar o ambiente do PDV (Ponto de venda).

Os alimentos destinados a crianças na fase crítica da vida - até 24 meses - são regulados pela Norma Brasileira de Comercialização de Alimentos para Lactentes e Crianças de 1ª Infância, Bicos, Chupetas e Mamadeiras (NBCAL), criada pela Agencia Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). A NBCAL é um conjunto de diretrizes que regulam a promoção comercial e a rotulagem de alimentos e produtos destinados a recém-nascidos e crianças de até três anos de idade, como leites, papinhas, chupetas e mamadeiras. O seu objetivo é assegurar o uso apropriado desses itens, de forma que não haja interferência na prática do aleitamento materno.

A ALFA, sendo uma empresa produtora e líder de mercado em produtos de alimentação para primeira infância, está inserida neste contexto. Devido à regulamentação da NBCAL sobre esses produtos, se fez necessário explorar um canal em que fosse possível cumprir essas normas e que viabilizasse uma interação junto ao consumidor. Dessa forma, após uma análise do comportamento do consumidor e do ambiente em que está inserido, criou-se o canal ‘farma’ dentro da ALFA. O objetivo era garantir uma maior interação com os parceiros varejistas e com seus consumidores e, consequentemente, o aumento dos resultados totais e participação de mercado da empresa.

É neste cenário que surge o conceito de trade marketing, que, de acordo com Miranda, pode ser definido como:

> “As empresas mais bem orientadas passam a encarar e tratar o revendedor não apenas como um cliente ou participante do mercado, mas como um componente fundamental de sua própria equipe. O Trade Marketing integra sob o ponto de vista de clientes estes três enfoques; maximizar o valor oferecido ao cliente, garantir a rentabilidade das negociações e ao mesmo tempo reduzir a dependência e risco nos clientes. Sob o ponto de vista de Marketing, o Trade Marketing deverá ainda garantir que as estratégias de posicionamento estabelecidas por marketing estejam preservadas no ponto de venda, de tal forma que se tornem visíveis e atrativas aos consumidores” (MIRANDA, 1997).

Este conceito já é bastante aplicado no setor supermercadista, porém, ainda encontra limitações de implantação no varejo farmacêutico, uma vez que é muito recente neste canal. A ALFA terá que adequar os conceitos do trade marketing para

o varejo farmacêutico tendo como limitador a NBCAL, logo, o bom relacionamento com o varejista e o entendimento do comportamento do seu shopper serão uma condição *sine qua non* para o sucesso desta implantação.

Neste trabalho, será realizada uma avaliação sobre como a ALFA implantou, no canal farmacêutico do Rio Grande do Sul, seus esforços de marketing. A avaliação abordará as principais ações desempenhadas, ferramentas utilizadas, resultados obtidos e principais dificuldades enfrentadas na implantação deste projeto inovador.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Após a década de 90, o mercado tem passado por várias transformações, as quais têm gerado a necessidade do produto destacar-se ainda mais para conquistar os consumidores. O poder de negociação, antes centralizado em sua grande parte nas indústrias, direcionou-se aos varejistas que desenvolvem suas próprias ações de mercado, produzindo uma imagem diferenciada junto ao consumidor final, não mais dependendo de se fortalecer apenas com a marca de um determinado produto.

O varejo de farmácias, além de não ficar alheio a este aumento de competitividade, possui outras características que o tornam único, como uma margem maior por venda, uma grande capilaridade e a compra baseada na conveniência. Este mercado vem crescendo a taxas exponenciais no Brasil, alcançando um faturamento de vinte e cinco bilhões no ano passado, considerando apenas as maiores redes.

É dentro deste contexto de maior competitividade que a ALFA, uma grande empresa do ramo alimentício que possui liderança em quase todos os segmentos em que atua, está posicionada. Líder de mercado na categoria de nutrição infantil, mercado que já ultrapassou a marca de um bilhão de faturamento, a ALFA busca aumentar as suas vendas e participação de mercado através da maior interação com o consumidor no ponto de venda.

Porém, o varejo farmacêutico possui uma ótica completamente diferente do convencional, com uma fiscalização forte da ANVISA através da NBCAL, não permitindo que as técnicas tradicionais de merchandising possam ser aplicadas na categoria de nutrição infantil. Diante desta realidade, surgiu a necessidade de exploração do ponto de venda, dentro deste canal com características únicas, para recuperar a sua participação de mercado frente aos seus concorrentes diretos na categoria de nutrição infantil (NI). Para atingir seus objetivos, a empresa utilizará de seus conhecimentos sobre o comportamento do consumidor, do gerenciamento de categoria e do trade marketing para criar uma estratégia de exploração do ponto de venda, dentro do permitido pela NBCAL. A principal questão do trabalho é: como as

ações de marketing da ALFA devem ser desenvolvidas e implantadas para conseguir aumentar suas vendas e melhorar a experiência de compra do shopper?

Neste sentido, faz-se necessário analisar como foi realizada a implantação do projeto de gerenciamento por categoria no canal farmacêutico, apontando as principais etapas e dificuldades enfrentadas ao longo do processo. A análise buscará compreender o como o gerenciamento por categoria foi “implementado” junto aos varejistas para aumentar as vendas de nutrição infantil no canal farmacêutico. Como também mapeá-las e verificar se vão ou não ao encontro com os modelos propostos na bibliografia estudada sobre o assunto e, portanto, se estão contribuindo para otimizar os resultados da empresa.

2.1 JUSTIFICATIVA

O projeto é de grande importância para a ALFA S.A., pois, devido a sua localização – possui matriz em São Paulo - ela carece de uma pesquisa sobre o comportamento do consumidor e análise sobre o mercado do Rio Grande do Sul. Os resultados possibilitarão uma reflexão sobre suas estratégias e como as mesmas são realizadas, indicando onde estão os pontos fortes e fracos das estratégias vigentes e possibilitando um trabalho para tornar a empresa mais eficiente dentro do canal farmacêutico. Do ponto de vista acadêmico, o projeto é bastante relevante, uma vez que, o campo pesquisado é novo e bastante singular, e este será mais uma fonte de geração de conhecimento.

A proposta é bastante atual, já que o varejo brasileiro está em constante mudança e, analisando o varejo farmacêutico, podemos salientar o grande crescimento deste tipo de comércio, que ainda está conhecendo a melhor maneira de aproveitar o potencial de consumo de seus clientes (shoppers), e segue com uma participação cada vez maior dentro do varejo como um todo.

Por ultimo, acredita-se que o estudo facilitará o relacionamento entre a Alfa e seus canais de varejo, viso que o conhecimento auferido pela análise destas estratégias servirá como base para ações futuras, buscando um melhor resultado para a cadeia como um todo. Quanto ao referencial teórico, pode-se afirmar que existe referencial bibliográfico considerável para amparar de forma adequada a pesquisa, todavia é importante ressaltar que a literatura sobre o tema específico, ainda é bastante escassa.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GERAL

Avaliar as estratégias de trade marketing empregadas pela Alfa S. A., dentro da região metropolitana de Porto Alegre, no seu relacionamento com uma rede de varejo farmacêutico.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analisar os resultados de vendas em volume e margem na categoria de nutrição infantil (NI), suas subcategorias e por marca, na rede escolhida para a implantação do projeto, comparando com resultados de anos anteriores.
- Identificar as diferentes estratégias implantadas pela ALFA S.A., comparando com os modelos propostos na literatura.
- Analisar os resultados da “implementação” do gerenciamento por categoria em volume de vendas e sortimento do mix de produtos.

4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A ALFA S. A. é uma empresa suíça produtora de alimentos. Atualmente, opera em 120 países, em cinco continentes – África, Europa, Américas, Ásia e Oceania. No Brasil desde 1921, quando inaugurou a sua primeira fábrica, em Araras (SP), atualmente, possui mais de 20 mil funcionários diretos e quase 220 mil funcionários indiretos, considerando toda a cadeia de produção e distribuição. É considerada a maior empresa alimentícia do mundo, sendo as suas atividades no Brasil o segundo mercado em faturamento e volume de vendas. Está presente em 98% dos lares brasileiros e possui liderança de mercado em dez categorias de produtos.

4.1. MISSÃO, VISÃO E VALORES

- MISSÃO: “Oferecer ao consumidor brasileiro produtos reconhecidamente líderes em qualidade e valor nutritivo, que contribuam para uma alimentação mais saudável e agradável, gerando sempre oportunidades de negócios para a empresa e valor compartilhado com a sociedade brasileira”.

- VISÃO: “Manter a Empresa como a maior em termos de alimentos industrializados e conseguir a liderança nos segmentos em que atua”.

    - Assegurar o progresso social e profissional dos Colaboradores;
    - Contribuir para o desenvolvimento da sociedade;
    - Manter a liderança tecnológica;
    - Manter a imagem de excelência e qualidade.

- VALORES:

- Pessoas em primeiro lugar.
- Qualidade de nossos produtos e serviços.
- Segurança é inegociável.
- Respeito para todos, dentro e fora da empresa.
- Responsabilidade em toda decisão.
- Paixão pelo que fazemos.

4.2. CANAL FARMA ALFA

O Canal Farma da ALFA foi criado em 2009, após um estudo onde apontava a necessidade de exploração do varejo farmacêutico para conseguir atender melhor seus clientes e transmitir a imagem da marca da ALFA ao seu shopper. A equipe inicial possuía apenas cinco pessoas, e tinha como projeto atender apenas a cidade de São Paulo e, após os resultados, teve seu alcance aumentado, atendendo todo o país. Atualmente a divisão possui 65 funcionários, desde gerentes até promotores e é responsável pela categoria de nutrição infantil (NI) neste canal, dentro da ALFA.

O nascimento de cerca de três milhões de bebês por ano, aliado ao aumento da renda dos brasileiros e à falta de tempo das mães, tem impulsionado o mercado de nutrição infantil no Brasil. Também vem contribuindo para o crescimento os investimentos dos fabricantes em lançamentos e o surgimento de novos fornecedores. Só nos últimos cinco anos o volume de vendas desse mercado, que inclui papinhas, fórmulas, cereais e complementos nutricionais, cresceu 60%.

O principal produto deste mercado são as fórmulas infantis, que possuem maior demanda nas farmácias, ao contrário dos outros produtos de nutrição infantil que ainda são vendidos em maior quantidade no autosserviço. A procura do produto nesse canal se deve ao fato de a primeira compra acontecer a partir de orientação de um pediatra, que indica a farmácia, visto que nem todos os tipos de fórmulas são comercializados no autosserviço.

Como as mães são fiéis à recomendação médica e ao gosto dos filhos, elas acabam trocando de loja quando o produto não está disponível, tornando fulcral para o ponto de venda possuir todo o sortimento, pois, a loja acaba perdendo não só a venda do leite como o cliente também. Portanto, o principal objetivo do canal é garantir o sortimento dos diferentes tipos de FI tentando sempre realizar o agrupamento das categorias complementares, garantindo um melhor abastecimento, melhor experiência de compra para os shoppers e, assim, fidelizando o publico e aumentando o ticket médio.

A atuação do canal farma é fundamentada através dos princípios do trade marketing e do gerenciamento por categoria, buscando o aumento do relacionamento com os varejistas, e assim, ampliar o mercado de nutrição infantil e a participação da ALFA dentro deste mercado.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capitulo estão definidos os principais conceitos e referenciais teóricos utilizados neste trabalho. Inicialmente, é abordado o conceito e a importância da estratégia de marketing. Posteriormente, são abordados temas importantes para a elaboração da estratégia de marketing como comportamento do consumidor, comunicação integrada de marketing, segmentação de mercado e análise da concorrência.

Apresentados os conceitos mais amplos sobre marketing, ocorre o aprofundamento sobre canais de distribuição e o varejo principalmente, com contextualizações importantes sobre as atividades de uma operação varejista e o ambiente competitivo em si. Finalizando, são citados conceitos importantes sobre o trade marketing e o gerenciamento por categoria, abordando os passos de implantação e os principais ganhos com a aplicação destas ferramentas. Utilizando o modelo proposto pela bibliografia, foi possível comparar o projeto de implantação utilizado pela ALFA, o que contribuiu decisivamente para que o objetivo deste trabalho pudesse ser atingido.

5.1.1. ESTRATÉGIA DE MARKETING

O conceito de planejamento estratégico de marketing é fundamental para que qualquer organização atinja os seus objetivos. A definição de Kotler (2000) para o planejamento estratégico orientado para o mercado é a de “um processo gerencial, que envolve objetivos, habilidades e recursos de uma organização para o aproveitamento das oportunidades de um mercado mutante. O objetivo do planejamento estratégico é direcionar a empresa para atingir os objetivos de lucro e de crescimento” (KOTLER).

A estratégia se inicia com a definição da missão geral, das metas e objetivos. Após esta etapa, realiza-se uma análise interna de pontos fortes e fracos e uma análise externa de ameaças e oportunidades (SWOT). Com base nessa análise, desenvolve-se o posicionamento estratégico que estabelece como a empresa se posicionará para servir os segmentos de mercado escolhidos. Por ultimo, temos a fase do detalhamento e implantação por meio de táticas, sempre acompanhando e reavaliando os resultados (PARENTE, 2000).

Segundo Parente, existem quatro níveis de planejamento trabalhados em grandes grupos de varejo:

- **Planejamento em nível corporativo:** É de responsabilidade do conselho e/ou direção da empresa. Consiste no desenvolvimento de um plano completo para a organização, definindo os papéis e objetivos de cada divisão nos negócios da empresa. Geralmente ocorre em grandes redes de varejo.
- **Planejamento em nível divisional:** Consiste no desenvolvimento de um curso de ação para cada uma das unidades de negócio dentro da organização de varejo. É necessário analisar o perfil de cada unidade para elaborar um projeto com o papel de cada negócio no contexto geral da empresa.
- **Planejamento em nível operacional:** Processo de planejamento contínuo, que consiste na organização de cada área funcional da loja, para a melhor operação e atendimento do cliente.
- **Planejamento em nível de categoria:** Teve sua importância aumentada nos últimos anos, devido ao desenvolvimento do gerenciamento de categoria. Os diversos departamentos e categorias adotam diferentes estratégias de operação, porém sempre alinhadas com as politicas da empresa (PARENTE 2000).

5.1.2. COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Entender a rotina de cada indivíduo é o passo fundamental para atendê-lo melhor, com produtos e serviços relevantes, apropriados e oportunos, principalmente se pudermos identificar em que momento da vida ele se encontra para encantá-lo com novas experiências de consumo.

Segundo Kotler (2000), “o propósito do marketing é satisfazer as necessidades e desejos dos clientes-alvo. O campo do comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos, e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. Estudar o cliente ajuda a melhorar ou lançar produtos e serviços, determinar preços, projetar canais, elaborar mensagens e desenvolver outras atividades de marketing”.

Para Schiffman (1997), “O estudo do comportamento do consumidor é o estudo de como os indivíduos tomam decisões de gastar seus recursos disponíveis em itens relacionados ao consumo. O comportamento do consumidor engloba o estudo de o que compram, por que compram, quando compram, onde compram, com que frequência compram, e com que frequência usam o que compram.”

De acordo com Chetochine (2000) o consumidor assume diferentes papéis em seu processo de consumo e compra e que podem ou não ser exercidos pelo mesmo indivíduo. Basicamente podem ser considerados três principais papéis:

- SHOPPER - é onde está decidindo o “onde” irá comprar
- BUYER – uma vez dentro do ponto de venda, irá decidir “o que” comprar.
- CONSUMER – de posse do produto irá decidir “o como” irá consumir o que comprou.

No processo de interação do consumidor com o varejo devem ser avaliados os três papéis exercidos, avaliando o Marketing de Entrada e Marketing de Saída do revendedor (CHETOCHINE, 2000).

Figura 1 - Estrutura do processo de compra, marketing de entrada e de saída.

Fonte: CHETOCHINE, 2000. p. 25

O Marketing de Entrada concentra-se na preocupação do varejista em atrair o consumidor para o seu ponto de venda. As ações de marketing estão relacionadas à imagem transmitida por meio da marca, ao posicionamento de mercado, às ofertas de serviços e preços, às promoções de modo geral, à reputação, à localização geográfica, ao mix de produtos e marcas que são comercializadas. Numa visão dinâmica, pode-se entender que o serviço de atendimento e a experiência de compra do cliente influenciarão sua nova visitação à loja (CHETOCHINE, 2000).

O Marketing de Saída concentra-se na preocupação do varejista em motivar as compras do consumidor por meio de (CHETOCHINE, 2000):

- Layout e ambientação da loja;
- Mix de produtos e marcas;
- Variedade de produtos;
- Exposição e sugestão de compras adicionais;
- Facilidade do processo de compra, de pagamento, financiamento, pelas promoções;
- Auxílio à venda;
- Sugestão de uso, etc.

Em ambos os casos a interação entre os fornecedores e varejistas irão permitir ações de Marketing de Entrada e de Saída que gerem um fluxo maior de clientes e que aumentem o volume de suas compras médias. Uma das principais

preocupações dos varejistas será garantir um fluxo contínuo de clientes no ponto de venda e a partir do conhecimento de suas motivações buscarem alternativas de atendimento e motivações de compras para aumentar consistentemente as compras individuais (CHETOCHINE, 2000).

5.1.3. SEGMENTAÇÕES DE MERCADO

O marketing não consegue criar um segmento, e sim identifica-los e decidir em quais e como vai concentrar seus esforços. A principal vantagem do marketing de segmento sobre o marketing de massa é a facilidade com que a empresa consegue direcionar sua oferta para um público especifico, e assim, consegue planejar, definir preços, divulgar pontualmente para satisfazer seu mercado-alvo. Também é possível identificar com mais clareza o que seus concorrentes estão fazendo e quais seus objetivos.

As principais variáveis da segmentação são: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental (Kotler 2000).

5.1.3.1. SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA

A segmentação geográfica requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas, como nações, estados, regiões, cidades e bairros. A empresa pode atuar em uma ou em várias regiões, respeitando as diferenças que o público-alvo apresenta em cada uma delas. Este tipo de marketing acaba sendo utilizado por limitações impostas pelos próprios estados em que atuam, já que a carga tributária pode afetar a expansão para outra região (Kotler 2000).

5.1.3.2. SEGMENTAÇÃO DEMOGRÁFICA

Na segmentação demográfica, o mercado é dividido seguindo as categorias demográficas, como idade, ciclo de vida da família, renda, sexo, ocupação, grau de instrução, religião, raça, nacionalidade e classe social. É a mais utilizada para direcionar as campanhas de marketing, já que são mais fáceis de ser medidas, e várias características do consumidor, normalmente, estão fortemente ligadas com as variáveis demográficas. Algumas empresas utilizam um cruzamento entre as variáveis demográficas com as geográficas para levantar maiores informações de qualidade e descobrir o potencial do mercado de uma determinada região (Kotler 2000).

5.1.3.3. SEGMENTAÇÃO PSICOGRÁFICA

A psicografia é a ciência que realiza o cruzamento entre informações psicológicas e demográficas para entender melhor os consumidores. Neste tipo de segmentação, os compradores são divididos em diferentes grupos, com base no estilo de vida, na personalidade e nos valores.

Entre os sistemas de classificação existentes, o mais conhecido é o VALS, um sistema que foi criado a partir da análise das respostas a um questionário com perguntas de cunho demográfico e de cunho atitudinal.

As principais tendências dos quatro grupos com recursos em abundância são:

1. Inovadores: Pessoas bem sucedidas, sofisticadas, ativas e independentes. Suas compras refletem gosto apurado por produtos e serviços de luxo.

2. Conscientes: Pessoas maduras, satisfeitas, reflexivas e motivadas por ideais. Buscam durabilidade, funcionalidade e valor nos produtos.
3. Empreendedores: Pessoas orientadas para o sucesso na carreira e para o trabalho, que valorizam o consenso e estabilidade. Valorizam produtos de prestígio, que indiquem o sucesso conquistado.
4. Experimentadores: Pessoas jovens e impulsivas, que buscam variedade e excitação. Gastam grande parte da sua renda em roupas, entretenimento e socialização.

As principais tendências dos quatro grupos com recursos escassos são:

1. Crédulos: pessoas conservadoras, convencionais, com crenças concretas. São comprometidas com a família e favorecem marcas nacionais e marcas estabelecidas.
2. Lutadores: procuram ter estilo, gostam de diversão e se preocupam com a aprovação dos outros. Têm poucos produtos econômicos, mas gostam de produtos que imitem os adquiridos por quem tem mais posses.
3. Batalhadores: práticos, vivem em um contexto tradicional de família, trabalho e lar. Favorecem produtos básicos, práticos e funcionais.
4. Sobreviventes: pessoas mais velhas, resignadas e passíveis, que veem mudanças com preocupação. São fiéis a suas marcas favoritas.

Contudo, as estruturas de segmentação não são universais, podendo variar de acordo com a região em estudo (Kotler 2000).

5.1.3.4. SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL

Nesta segmentação, os compradores são avaliados de acordo com o seu comportamento ao longo do processo de compra, observando quem possui o papel principal na escolha do produto. As pessoas podem desempenhar cinco papéis de

decisão de compra: iniciador, influenciador, decisor, comprador e usuário. Dependendo do produto, cada uma destes papéis pode ter mais importância do que outro (Kotler 2000).

Para Parente (2000), os varejistas que estão buscando vantagem competitiva devem iniciar sua análise procurando identificar quem são os seus clientes, suas expectativas, grau de satisfação, fontes de insatisfação e como melhorá-las. O principal objetivo da empresa é conseguir passar valor para o cliente, apresentando uma relação com custo-benefício positivo frente aos seus concorrentes. Os clientes são maximizadores de valor e agem dentro do repertório de alternativas, limitadas pela mobilidade, conhecimento, custos e renda. Eles formam uma expectativa de valor que determina o seu comportamento. O grau em que essas expectativas são atendidas define tanto sua satisfação como a possibilidade de recompra (PARENTE 2000).

Um varejista poderá ampliar o valor por meio de várias alternativas, como uma variedade mais ampla, melhor qualidade dos produtos, melhor atendimento, melhores instalações, e reduzir os custos por preços mais baixos, maior número de promoções ou com o aumento da facilidade de crédito. Dependendo do público-alvo, ações dos concorrentes e localização, a empresa vai posicionar-se adotando uma destas alternativas como principal base de seu negócio (PARENTE 2000).

5.1.4. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

A comunicação do marketing é um aspecto fundamental da missão geral de marketing de uma empresa e um dos principais determinantes do sucesso. O componente “comunicação” no mix de marketing aumentou a sua importância drasticamente durante as duas ultimas décadas. Considerada como um todo, a comunicação de marketing representa o conjunto de todos os elementos do mix de

marketing de uma marca que facilitam trocas ao estabelecer significado compartilhado com os clientes daquela marca (SHIMP).

Segundo Terence Shimp (2002 p40),

> "Comunicação integrada de marketing é um processo de desenvolvimento e de implementação de várias formas de programas de comunicação persuasivos com clientes existentes e potenciais no decorrer do tempo. O objetivo da CIM é influenciar ou afetar diretamente o comportamento do público-alvo das comunicações. A CIM considera todas as fontes de marca ou contatos da empresa que um cliente ou prospecto tem com o produto ou serviço como um canal potencial para divulgação de mensagens futuras. Além disso, a CIM faz uso de todas as formas de comunicação que são relevantes para os clientes atuais e potenciais, e às quais eles devem ser receptivos. Em resumo, o processo de CIM começa com o cliente ou prospecto e então retorna para determinar e definir as formas e métodos através dos quais programas de comunicação persuasivos podem ser desenvolvidos."

A comunicação integrada de marketing deve seguir alguns passos básicos para trazer resultados, o primeiro deles é o de afetar o comportamento do seu público alvo, ou seja, não basta que o consumidor tenha um bom sentimento em relação a uma marca se este sentimento criado pela comunicação não o leva a compra-la de fato, logo, o primeiro objetivo da comunicação é afetar o comportamento levando o consumidor a ter uma ação como resposta. Outro fator importante é manter o pensamento focado em seu cliente, aproveitando qualquer contato com o mesmo para buscar informações, direcionar e aumentar o aproveitamento da comunicação. Por ultimo, a comunicação deve garantir sinergia entre todos os elementos de comunicação, garantindo que os mesmos utilizem uma mesma linguagem para transmitir a imagem de uma marca forte e unificada e evitar esforços duplicados ou mensagens contraditórias. Em geral, o principio de sinergia envolve a seleção de uma marca para uma declaração de posicionamento especifica, ou seja, a ideia principal que engloba o que uma marca representa na mente de seu mercado-alvo (SHIMP 2002).

5.1.4.1. DIRECIONAMENTO DA COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Os esforços de segmentação de marcado significativos e lucrativos normalmente exigem que os membros do segmento compartilhem características demográficas e de estilo de vida. Assim a seleção dos segmentos desejados é o primeiro passo em direção à comunicação de marketing eficiente e eficaz.

Nas ultimas décadas, os comunicadores de marketing buscam clientes usando o conhecimento sobre suas atividades interesses e opiniões para melhor entender o que as pessoas querem e como elas respondem à propaganda, logo, aumentou bastante a utilização de campanhas sem grande alcance de publico em quantidade como a mala direta e eventos promocionais, por exemplo. Existem classificações demográficas que indicam os números totais para determinada região, separando o público-alvo por sexo, faixa etária, naturalidade. Além destas classificações demográficas, existem estudos sobre o comportamento das pessoas, tendo como objetivo entender e segmentar os consumidores de acordo com a renda e estilo de vida, trazendo informações mais aprofundadas e especificas para a elaboração de uma campanha de marketing.

Enfim, é importante observar que quanto maior o conhecimento sobre o público-alvo, maior será a eficiência de uma campanha de marketing porque a sociedade ficou mais resistente a comunicação em massa e cada publico possui o seu meio de comunicação, logo, dependendo do meio de comunicação escolhido a campanha pode nem chegar até o seu público-alvo. É crucial para o marketing ficar atento sobre as mudanças comportamentais que a sociedade está passando para conseguir manter um relacionamento próximo com o seu consumidor (SHIMP 2002).

5.1.4.2. COMUNICAÇÃO INTEGRADA NO PONTO DE VENDA

O ponto de venda é o momento mais importante em uma campanha de marketing, uma vez que, todos os esforços para criar a marca, mostrar valor, diferenciá-la da concorrência, podem perder totalmente o sentido se a ação do ponto de venda não for satisfatória. É no ponto de venda que o cliente vai tomar a decisão final sobre a compra, logo, a comunicação com o cliente deve ser extremamente eficiente. Além disso, é o momento onde todos os elementos de vendas (consumidor, dinheiro e produto) se reúnem. Nesta fase da comunicação, o impacto no cliente torna-se essencial, visto que, eles estão mais receptivos a novos produtos e marcas alternativas. Portanto, o ambiente de loja é a ultima chance de fazer a diferença, já que depois desta etapa a compra já foi realizada. Podemos separar as etapas de compra da seguinte maneira:

- Compra especificamente planejada: Essa categoria representa a compra de uma marca que o cliente tinha a intenção de comprar.
- Compra genericamente planejada: Essa classificação aplica-se para as compras que o cliente já havia demonstrado vontade de realizar, mas não possui nenhuma marca específica em mente.
- Compra substituta: Quando o cliente não realiza a compra da marca planejada e acaba levando o produto de uma marca que não havia interesse antes de entrar no ponto de venda.
- Compras não planejadas: Sob este titulo estão as compras que o cliente não havia intenção de fazer e, após algum estímulo dentro do PDV, acabou levando estes índices adicionais. Correspondem a 60% das compras do supermercado.

Sabendo deste tipo de classificação quanto à realização de compras pelo consumidor, a empresa deve planejar a sua comunicação no ponto de venda, sempre utilizando a sua marca para não só atrair a atenção do cliente, como para passar credibilidade ao produto e alavancar as vendas do mesmo. É importante salientar que uma das principais maneiras de comunicação com o cliente é através da embalagem do produto, logo, ela deve estar de acordo com as propagandas realizadas fora do ponto de venda. Por ultimo, a promoção de vendas dentro do PDV é uma ferramenta crucial para o aumento das vendas. Estas promoções podem ser realizadas através de materiais dentro do PDV, como displays, letreiros e mídias

internas, e tendem a aumentar expressivamente o volume de vendas, dependendo do produto e do ponto de venda em questão (SHIMP 2002).

5.1.5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Segundo Kotler (2000 pg 336),

> "A construção de marcas fortes exige um aguçado conhecimento da concorrência, e a concorrência a cada ano se acirra mais. Novas ameaças surgem de toda parte – concorrentes globais ávidos pelo crescimento das vendas em novos mercados; concorrentes virtuais buscando maneiras lucrativas de expandir a sua distribuição; marcas próprias e marcas de lojas criadas para oferecer alternativas mais baratas; e extensões de marcas criadas por megamarcas para alavancar seus pontos fortes e entrar em novas categorias".

Para uma empresa atingir seus objetivos e garantir eficiência para suas ações de mercado, faz-se necessário manter o foco não só nos seus clientes, como também no que o seus concorrentes estão realizando. A sobrevivência e o crescimento das organizações estão diretamente relacionados ao seu esforço para atingir e manter uma vantagem competitiva no ambiente em que atuam, ofertando ao mercado algo que supere os concorrentes.

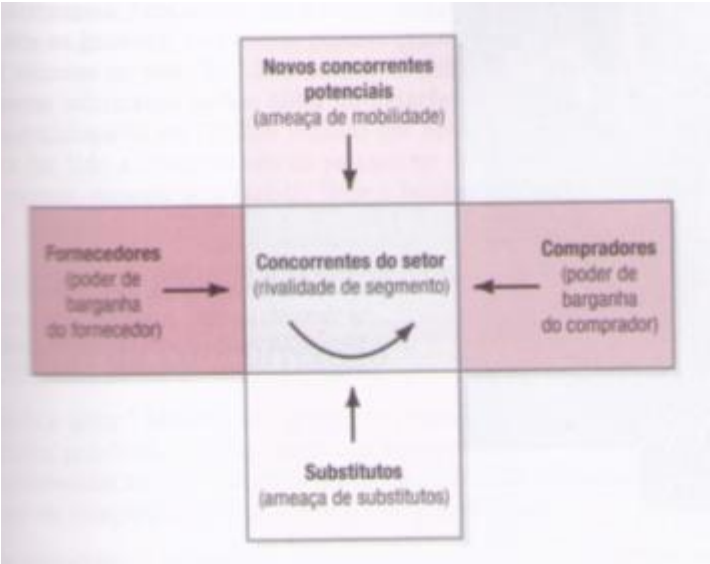
5.1.5.1. FORÇAS COMPETITIVAS

Michael Porter identificou cinco forças que determinam a atratividade, de um mercado ou segmento. Este modelo se tornou mundialmente conhecido por defender a ideia de como as forças do ambiente são determinantes para a formulação da estratégia:

1. Ameaça de rivalidade intensa no segmento: Um segmento é pouco atraente se ele estiver estável ou diminuindo de tamanho e, também, se tiver concorrentes poderosos, agressivos e numerosos. O custo de saída também indica o tamanho do interesse do concorrente em permanecer nele.

2. Ameaça de novos concorrentes: A atratividade de um segmento varia de acordo com as barreiras de entrada de saída deste segmento. Quanto maiores às barreiras de entrada e menores as de saída, mais atraente é o mercado.
3. Ameaça de produtos substitutos: Um ambiente não é atraente quando há substitutos reais ou potenciais para o produto. Os substitutos limitam o preço e os lucros do segmento.
4. Ameaça do poder de barganha cada vez maior dos compradores: Um mercado é menos atraente quando os compradores possuem um alto poder de barganha. Para se proteger, as empresas devem selecionar compradores que possuam menor capacidade de negociação e de mudança de fornecedor.
5. Ameaça de poder de barganha cada vez maior dos fornecedores: Um mercado é menos atrativo quando um fornecedor pode aumentar o preço ou diminuir as quantidades fornecidas. Os fornecedores tendem a ser poderosos se estiverem bem organizados ou concentrados. A melhor defesa seria manter relacionamento com mais de uma fonte de fornecimento (KOTLER 2000).

Figura 2 - Forças competitivas de Porter.



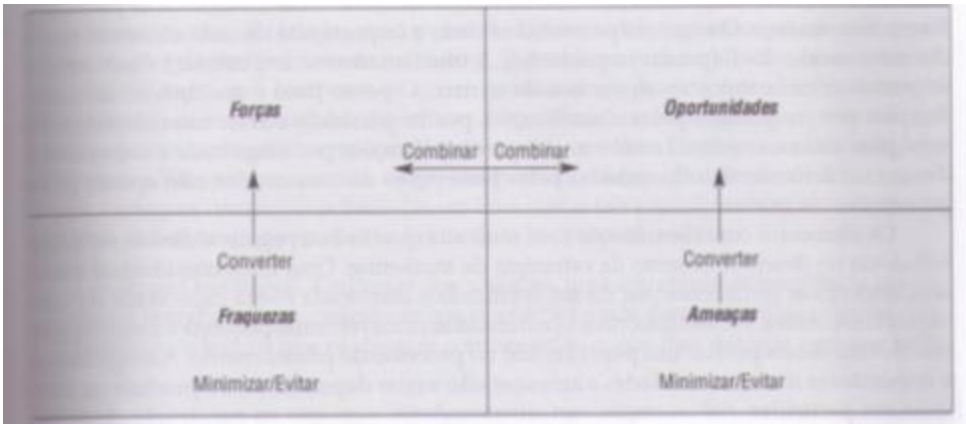
Fonte: Kotler & Keller, 2006 p. 337.

5.1.5.2. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT abrange tanto o ambiente interno como externo da empresa. Internamente, o modelo indica as forças e fraquezas da empresa em dimensões fundamentais para a operação da mesma, como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de promoção, qualidade do produto, disponibilidade do produto e comunicação organizacional. A avaliação do ambiente externo organiza as informações sobre o mercado, condições econômicas, tendências sociais, tecnologia e regulamentos governamentais.

Esta ferramenta é tida como a mais utilizada e eficaz na análise de dados e informações ambientais. Esse papel é cumprido através da estruturação do que a empresa deve ou não fazer e as condições ambientais que trabalham a favor da empresa ou contra ela. A análise SWOT, sendo bem realizada, pode ser extremamente útil no descobrimento de vantagens estratégicas que podem ser alavancadas na estratégia de marketing da empresa (O. C. Ferrel, Michael D. Hartline, 2005).

Figura 3 - A matriz SWOT



Fonte: Ferrel e Hartline, 2006, p.95.

5.1.5.3 DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO

O desempenho de uma empresa geralmente estará em baixos patamares, se sempre for forçado a copiar as ações de outros e não conseguir se diferenciar. Para conseguir uma diferenciação frente aos concorrentes, o varejista deve utilizar o composto de marketing (preço, praça, produto, promoção), e assim combinando atributos valorizados pelos clientes a empresa pode tornar-se única (PARENTE 2000).

Para um varejista manter um alto padrão de desempenho, deverá estar sempre na ofensiva, estudando o ambiente competitivo em mudança e tentar antecipar-se e diferenciando-se dessa situação. Somente estabelecendo um ritmo extremamente difícil para que os concorrentes consigam seguir em termos de tempo e dinheiro, um varejista obterá todas as recompensas que o setor oferece (DUNNE, PATRICK, LUSCH, ROBERT F. OP. cit. p.46-47).

O posicionamento é resultante dos esforços de diferenciação e consiste em desenvolver características distintas em uma empresa, para que ela possa ser percebida e ocupar uma posição marcante na mente dos consumidores (PARENTE 2000).

O professor Leonard Berry possui uma definição muito boa sobre posicionamento:

> "Posicionamento de mercado significa identificar – e então ocupar - uma posição disponível no mercado. Para se identificar a posição, é necessário examinar a presença competitiva dentro de vários segmentos de mercado, e então procurar responder as seguintes questões: Que segmentos estão mais disponíveis?, em que segmentos ainda existe espaço? Ocupar uma certa posição no mercado significa não apenas vender produtos, mas também vender a loja. É a loja que torna-se a marca, com todas as variáveis de marketing – linha de produtos, ambientação, pessoal, propaganda, preço -,

> tudo isso integrado para reforçar o significado da empresa no mercado, a razão de sua existência" (BERRY, 1993).

5.1.5.4. MERCADOS DE CONCORRÊNCIA

Pela abordagem de mercado, concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Cada empresa deve conhecer o real beneficio que seu produto fornece aos clientes para não enfrentar dificuldades com a identificação dos seus reais concorrentes. Após a análise de como os concorrentes se comportam dentro do mercado-alvo, é necessário realizar uma criação de estratégia para se posicionar dentro deste mercado. Este posicionamento, normalmente, é realizado com base na qualidade do produto ofertado, posicionando a empresa dentro de um grupo de concorrentes, esta pratica é chamada de grupo estratégico.

Após este posicionamento, a empresa deve ter claro como os concorrentes se comportam, com base no curto ou longo prazo, monitorando os planos de expansão dos concorrentes. Cada empresa pode ter uma estratégia dentro do mercado, expansão, lucratividade, fluxo de caixa, liderança em atendimento ou liderança em participação de mercado (KOTLER 2000).

A líder de mercado é a que detém maior participação de mercado de um produto ou categoria. Para manter a liderança, ela procura maneiras de expandir a demanda geral do mercado, esforça-se para manter a sua participação e, algumas vezes, tenta aumentá-la. A desafiante ataca a líder e outros concorrentes em uma concorrência agressiva por mais participação de mercado. A seguidora de mercado esta disposta a manter a sua participação, sem maiores problemas, e dificilmente ataca outros concorrentes.

As empresas ocupantes de nicho de mercado servem aos segmentos de mercado pequenos, que não são atendidos pelas empresas maiores. A chave para

construir um nicho de mercado é a especialização, para atender plenamente as necessidades dos clientes, por um preço premium.

Enfim, por mais importante que a orientação para a concorrência seja para atingir os objetivos das empresas, elas devem sempre manter um foco no cliente também. Elas devem atingir um equilíbrio entre o foco no cliente e o foco na concorrência (KOTLER 2000).

5.2. CANAIS DE MARKETING

Os consumidores finais têm literalmente milhares de locais onde podem encontrar os produtos que estão necessitando ou desejando. Esta disponibilidade de locais e produtos é resultado de um esforço de Marketing de atender o consumidor não apenas em suas necessidades de produtos e serviços, mas principalmente na disponibilização de tempo, local e formas de aquisição destes produtos. Esta presença dos produtos junto ao consumidor final é realizada por meio dos canais de distribuição ou canais de marketing.

Segundo Coughlan et al. (2002, pg. 20), “um canal de marketing é o conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Ao dissecar este processo, observamos que existem três participantes dentro de um canal, o fabricante, distribuidor e, no final do processo, o consumidor.

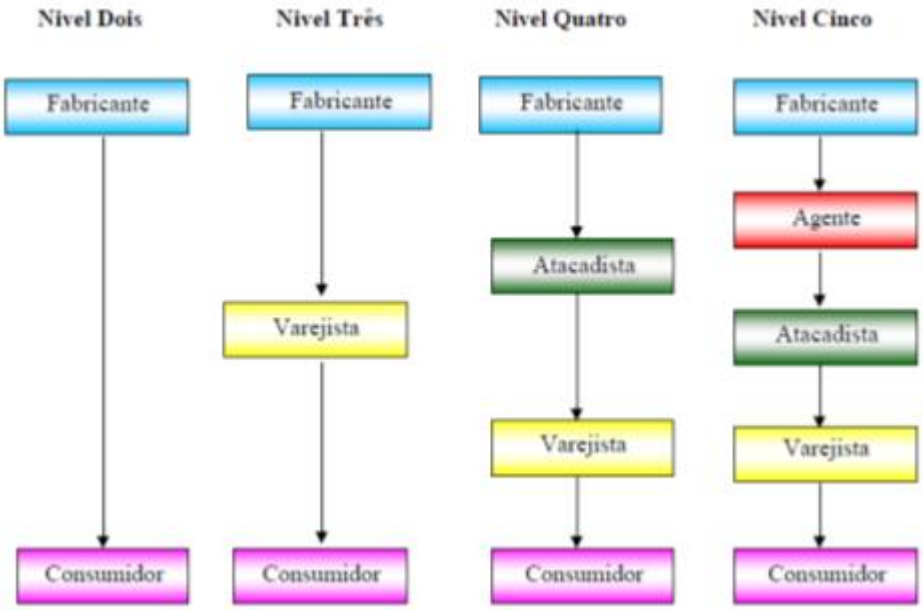
Os produtores devem analisar, criteriosamente, um sistema de canais de marketing antes de utilizá-lo. Os canais escolhidos afetam todas as outras decisões de marketing, desde o preço dos produtos até o compromisso de longo prazo com outras empresas. Ao escolher e gerenciar seus intermediários, a empresa deve decidir, basicamente, entre duas estratégias de marketing para se comunicar com seus consumidores, são elas a *estratégia push* e a *estrategia pull*. Numa **estratégia push**, usam-se a equipe de vendas e a promoção dirigida ao revendedor para induzir os intermediários a expor, promover e vender o produto aos usuários finais.

Já na **estratégia pull**, o fabricante utiliza a propaganda e promoção ao consumidor para induzi-lo a pedir o produto aos intermediários, fazendo com que estes o encomendem (KOTLER 2000).

5.2.1 NÍVEIS DE CANAIS

Existem diversos tipos de intermediários entre o consumidor final e o fabricante de um produto ou serviço. Os níveis de canais intermediários facilitam a compreensão do papel exato de cada nível e, também, para indicar a extensão de um canal. Quanto mais níveis um canal possuir, maior a extensão do canal em si (KOTLER).

Figura 4 - Esquema típico de estrutura de canal para bens de consumo



Fonte: Rosenbloom, Bert. Marketing channel: a management view. 6 ed. Hinsdale : Dryden Press, 1999. p. 23.

Um canal de nível zero possui ligação direta entre o produtor e seu consumidor final, não possuindo nenhum intermediário, é comum em empresas que possuem vendas porta a porta, por exemplo. Um canal de nível um possui um único intermediário, como um varejista. Já o canal de nível dois possui dois intermediários,

o mais comum é um atacadista e um varejista. O aumento do número de intermediários aumenta a dificuldade para o fabricante obter informações e controlar seus consumidores (KOTLER).

5.3 VAREJO:

O varejo é o principal responsável pelo comércio mundial, seu crescimento se acentuou e ficou concentrado em grandes redes a partir da década de 70 do século passado. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 500), “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para o uso pessoal e não comercial”. Toda organização que venda para consumidor final está praticando o varejo, independente de como ou onde os produtos ou serviços estão sendo vendidos.

O aumento da competição entre os fabricantes e a diversificação de linhas e quantidade de novos produtos que as empresas desenvolvem acabam gerando um sobre abastecimento, e os varejistas passam a ter cada vez menos dependência de um único fabricante, ao mesmo tempo em que as prateleiras se tornam pequenas para tantos tipos de produtos. As grandes redes de varejo se fortalecem e passam a rivalizar com os fabricantes a primazia de atender e formar uma imagem junto ao consumidor final (CRISPIM, 1994).

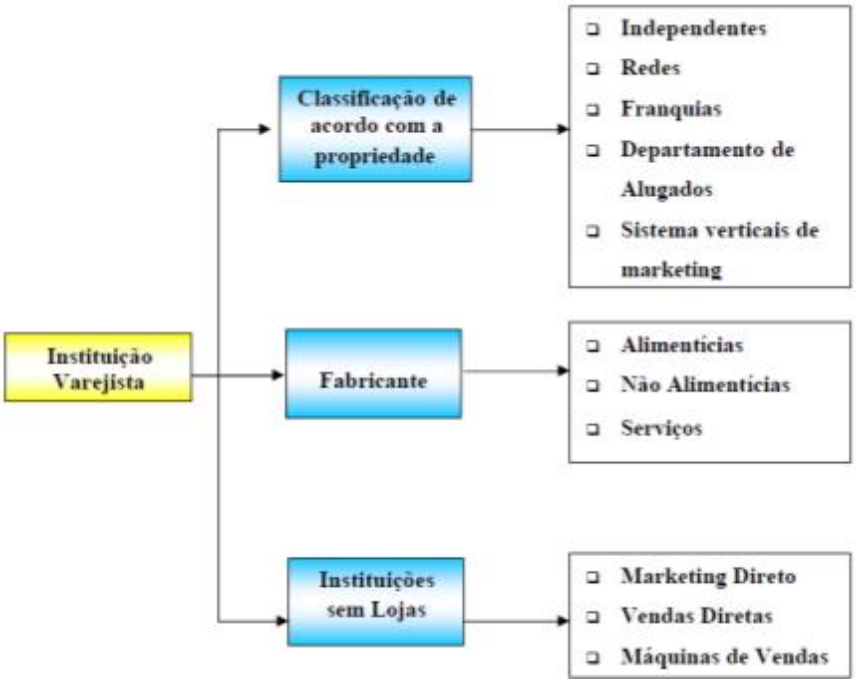
Embora busquem o mesmo objetivo; conquistar o consumidor final, e para tal tarefa necessitem um do outro, tanto os produtores como os varejistas sempre buscaram aperfeiçoar seus ganhos individuais em suas negociações, estabelecendo-se uma situação de conflito nas relações. O conflito pode ser visto como positivo no processo, pois segundo Rosenbloom (2002), o conflito ao menos significa que o relacionamento existe e se o custo de abandono da relação for alto, então as áreas críticas do conflito devem ser resolvidas. Ainda, segundo o mesmo autor, nestas relações de conflito, onde se deve buscar uma alternativa de solução, o poder aparece como um forte influenciador na busca desta solução. O poder aqui

é entendido como a habilidade de controlar a estratégia de outros membros do canal e de torná-los dependentes. Quanto mais dependente for o membro do canal, menor será o seu poder e mais suscetível estará a conceder favores aos desejos dos outros membros do canal.

De acordo com Rosenbloom (2002), o poder de mercado é a capacidade que os vendedores ou compradores podem ter de exercer influência no preço de uma mercadoria, e ainda segundo os mesmos autores um mercado é altamente concentrado quando apenas algumas empresas são responsáveis pela maior parte das vendas que nele ocorrem. Ainda segundo os autores a questão básica a ser avaliada, é como se deu a mudança de poder nas relações de negociação entre fabricantes e varejistas (ROSENBLOOM, 2002).

A empresa produtora, por meio de um grande volume de produção e de reduções de preço, foi capaz de conquistar seu lugar junto ao varejista. No entanto, quando o conjunto de empresas da indústria adota a mesma ação, há um abastecimento excessivo do ponto de venda, tornando-se necessário que a empresa se diferencie individualmente de tal forma que o consumidor final identifique e procure o seu produto especificamente e não apenas o produto genérico de qualquer outro produtor (ROSENBLOOM, 2002).

Figura 5 - Tipos de instituições varejistas



Fonte: PARENTE, 2000 p. 25.

5.3.1. PREÇO NO VAREJO

De todas as variáveis do marketing mix, a decisão de tomada de preço é aquela que mais rapidamente afeta a competitividade, o volume de vendas, as margens e a lucratividade das empresas varejistas. A politica utilizada pelos varejistas para determinar seus preços está baseada nos objetivos que norteiam essas decisões e visam manter a empresa em um nível satisfatório de lucratividade, de competitividade e de vendas. Algumas vezes, os objetivos podem ser conflitantes já que para aumentar o volume de vendas uma empresa acaba diminuindo a sua lucratividade, por exemplo.

- Objetivo de Vendas: O aumento do volume de vendas, junto com um bom nível de lucratividade, ajuda a diluir os custos fixos. Além disso, limita o crescimento da concorrência.

- Objetivos de imagem de preço: É um objetivo atrelado ao posicionamento da empresa varejista, pode ser tanto no quesito de liderança de preço baixo ou na paridade, onde o varejista busca apenas manter seus preços próximos aos do concorrente para não perder fatia de mercado.

- Objetivo de Lucro: O foco de qualquer empresa, mas deve ser aplicado com muito cuidado. Normalmente, um consumidor leva de semanas até um mês para notar um eventual aumento de preço no varejista, o que acaba gerando lucro para a empresa. O principal risco é o de prejudicar a sua imagem de preços junto ao seu consumidor.

5.3.2 MIX DE PRODUTOS

A principal motivação de um consumidor quando está comprando alguma mercadoria é a satisfação de alguma necessidade. Para um varejista, o mix de produtos deve estar alinhado com o diferencial competitivo que a empresa pretende adotar, para conseguir um aspecto de diferenciação e vantagem competitiva. É muito importante existir sincronia entre outras variáveis do mix do varejista, como a localização, preço, promoção, para garantir consistência na oferta.

Na criação da linha de produtos, o varejista tenta oferecer a linha mais completa para atender as diferentes necessidades dos seus clientes e assim maximizar o seu volume de vendas. Para alcançar este objetivo, porém, é necessário investir um valor muito alto em estoques, o que acaba aumento o custo de operação da empresa. Na busca da redução deste custo, o varejista vai tentar descobrir quais são os principais produtos procurados pelos seus consumidores e atingir um equilíbrio ótimo entre a variedade excessiva e a variedade incompleta (PARENTE 2000).

5.3.2.1 CLASSIFICAÇÃO MERCADOLOGICA DO MIX DE PRODUTOS

Um varejista costuma trabalhar com uma grande variedade de itens dentro da sua linha, podendo ser maior ou menor a quantidade de acordo com o tamanho da loja. Independente da extensão da variedade é necessário que ocorra uma subdivisão em linhas de produtos, que tenham características semelhantes, para o melhor gerenciamento do mix varejista.

Normalmente, os varejistas utilizam a classificação por departamentos, categorias, subcategorias, segmentos e subsegmento. Esta classificação ajuda a entender cada divisão como uma unidade de negócio, em que os gestores responsáveis pela unidade vão focar seus esforços para o desenvolvimento de cada

divisão. Ocorre, basicamente, uma divisão para trabalhar com um foco maior para alcançar melhores resultados (PARENTE 2000).

Figura 6 - Exemplo dos níveis de hierarquia de classificação de produtos

Estrutura e nível hierárquico	Supermercado	Varejo de confecção
Departamento	- Frios - Mercearia - Limpeza	- Confecção infantil - Confecção masculina - Confecção feminina
Categoria	- Iogurte - Sorvetes - Margarina	- Camisola para meninas - Calça para homens - Vestidos femininos
Subcategorias	- Iogurte light - Iogurte líquido - Iogurte com frutas	- Camisola manga longa - Pijama manga longa - Camisa manga curta
Segmento	- Iogurte liq. grande - Iogurte liq. pequeno - Iogurte light grande	- Camisa M.longa seda - Camisa M.longa malha - Camisa M.longa linho

Fonte: Adaptado de PARENTE, 2000 p. 61.

5.3.3 LAYOUT E EXPOSIÇÃO DE PRODUTOS

Todo o planejamento e estratégia realizada por uma empresa varejista possui foco em atender da melhor maneira e conseguir transmitir valor para o cliente. Para um varejista conseguir passar o valor para o seu publico-alvo é de extrema importância que o momento do cliente dentro da loja seja valorizado, pois, trata-se de um momento único, onde o cliente, o varejista e o dinheiro estão no mesmo local (PARENTE 2000).

Como Mason ressalta, “as decisões sobre layout e apresentação devem ter como objetivo alcançar uma maior produtividade da loja” (MASON, J. Barry, MAYER, Morris L., WILKINSON, J. B. Modern Retailing: theory and parctice, 6 ed. Chicago: Irwin, 1993. P.639).

A percepção que os clientes possuem da loja está intimamente ligada à atmosfera que a loja consegue desenvolver. O varejista consegue desenvolver a atmosfera utilizando recursos que influenciam a visão, principalmente, e outros sentidos do consumidor. A comunicação visual é explorada utilizando a exposição, decoração, cores e até embalagens de produtos. Além da comunicação visual, os varejistas utilizam de aromas, sons, e estímulos ao paladar para concluir a atmosfera do ambiente (PARENTE 2000).

Nas decisões de layout, a principal decisão a ser tomada é o posicionamento de cada categoria dentro do ambiente da loja. O maior dilema é como “desenhar” a loja para aumentar a produtividade, não só com melhores números de vendas, mas também com maior margem por venda, já que existem lugares com maior visibilidade perante outros, logo, para colocar uma categoria na área com melhor visibilidade outra categoria terá que ficar na parte com menor circulação e visibilidade. Em geral, um consumidor típico visita apenas alguns pontos dentro da loja, logo, por meio da configuração de layout e da apresentação da loja, o varejista tenta estimular o cliente a passar pelos outros departamentos, e assim, aumentar o volume de vendas.

O melhor layout é aquele que otimiza a satisfação dos vários stakeholders do varejista. Não existe um único modelo, já que dependendo do tipo de varejo será adotado um layout de loja, uma loja de departamento utiliza o layout de fluxo livre, onde a loja é um ambiente aberto e possui equipamentos de exposição baixos, para possibilitar uma maior visão e consequentemente, uma maior movimentação pela loja. Já os supermercados utiliza o layout tipo grade, que consiste em grades posicionadas em forma retangular, formando ângulo reto com a fachada do fundo da loja. Esse arranjo tende a organizar o layout e facilitar o fluxo dos consumidores entre os diferentes departamentos, logo, o cliente realiza a compra de forma mais confortável e organizada.

5.4. TRADE MARKETING

Trade Marketing é uma prática nova, com inicio na década de noventa e possui como base a exploração do ponto de venda ou canal com base no conhecimento do Shopper (consumidor) e no relacionamento entre o varejista e fabricante. O papel principal do trade marketing é conquistar o consumidor final no ponto-de-venda garantindo que a empresa produtora consiga não apenas expor seus produtos, mas também fazer com que as estratégias de marketing adotadas se mantenham atrativas despertando o interesse de compra. Para Araújo e D'Andrea (2010) o trade marketing é:

> "Conjunto de práticas de marketing e vendas entre fabricantes e seus canais de distribuição com o objetivo de gerar valor através da satisfação das necessidades e melhoria da experiência de compra dos shoppers, podendo beneficiar mutuamente fabricantes e seus clientes conforme as relações de poder entre ambos" (ARAÚJO; D'ANDREA, 2010 pg. 44).

Segundo Miranda (1997), as empresas mais bem orientadas passam a encarar e tratar o revendedor não apenas como um cliente ou participante do mercado, mas como um componente fundamental de sua própria equipe. O Trade Marketing integra sob o ponto de vista de clientes estes três enfoques; maximizar o valor oferecido ao cliente, garantir a rentabilidade das negociações e ao mesmo tempo reduzir a dependência e risco nos clientes. Sob o ponto de vista de Marketing, o Trade Marketing deverá ainda garantir que as estratégias de posicionamento estabelecidas por marketing estejam preservadas no ponto de venda, de tal forma que se tornem visíveis e atrativas aos consumidores (MIRANDA, 1997).

Sob o ponto de vista do cliente, estará trabalhando com assuntos relativos à exposição de produtos, giro de estoques, margem de rentabilidade, motivação da equipe de vendas do cliente, promoções e campanhas de vendas, dentre outros. Em suas atividades diárias, será um solucionador de problemas, buscando a harmonia e o relacionamento duradouro com o cliente por meio de negociações que conduzam à cooperação e não ao conflito (MORALES, 2000).

Figura 7 - Estrutura de Trade Marketing

Estrutura de Trade Marketing – Fonte: ARAÚJO, 2010 p. 44.

5.4.1. OBJETIVOS DO TRADE MARKETING

O objetivo do trade marketing deverá estar sempre alinhado com as estratégias da empresa, aumentando a atratividade da marca no ponto de venda. Quando a marca do produto é mais forte do que a marca do varejista, o shopper troca de loja se não encontra. Quando a fidelidade é maior a loja, o shopper troca de produto.

O trade marketing individualiza cada cliente (varejista), e formula estratégias para atender este cliente, adaptando o portfólio de produtos, preço, promoções, táticas de merchandising e logística segunda as necessidades de cada distribuidor. Enfim, é objetivo também investigar e compreender detalhadamente o comportamento do shopper, seus hábitos e situações de compra. Visando influenciá-los no ponto de venda (ARAÚJO; D’ANDREA, 2010).

6.4.2 TRADE MARKETING MIX

O trade marketing têm seu composto de elementos que devem ser administrados em conjunto para atingir os objetivos propostos. Os elementos que compõem o Trade Marketing mix são os seguintes:

• Promoção – onde o principal objetivo é conseguir o balanceamento entre a promoção do produto no ponto de venda e as promoções gerais de preço, buscando ainda o equilíbrio com a propaganda dirigida ao consumidor final, para construir a imagem da marca e do produto.

• Vendas – substituição dos vendedores por Trade Marketers nos principais clientes, que têm uma alta participação no faturamento.

• Serviço – é o principal elemento de negociação e atendimento, normalmente existirão diferenças entre o que o varejista deseja e demanda e o que o produtor pode efetivamente fornecer.

• Produto – procurar diferenciação por meio da inovação ou de produtos dedicados ou exclusivos que ajudem o varejista a manter seu nível de competitividade

• Preço – a concentração neste item como o principal ponto de negociação deve ser evitado, buscando ampliar o conceito para o valor dos produtos e serviços oferecidos.

• Presença de Mercado – buscar a otimização da presença no ponto de venda destinando recursos em função das necessidades demandadas por cada cliente

• Resultados e Rentabilidade – o resultado total da empresa é obtido pela somatória dos resultados individuais, e, portanto o custo de atendimento e as margens obtidas em cada cliente devem ser apurados; devendo ainda ser estabelecido objetivo individual de margem e rentabilidade para cada cliente e não apenas de volumes de vendas (ALVAREZ, F.J.S.M. 1999).

5.5. GERENCIAMENTO DE CATEGORIA

“Gerenciamento por categorias é um processo entre varejista e fornecedor que consiste em definir categorias de produtos conforme a necessidade que atendam e gerencia-las como se fossem unidades estratégicas de negócios. Tem como objetivo aumentar as vendas e lucratividade por meio de esforços para agregar maior valor ao consumidor final” (ECR BRASIL 1998).

Para aplicar o gerenciamento por categorias é necessário entender a visão e as necessidades do consumidor. Uma categoria pode ser definida pelo agrupamento de produtos que podem ser substituíveis entre si e que atendem às mesmas necessidades (ECR BRASIL 1998).

O gerenciamento por categorias demanda investimento em tempo, tecnologia e recursos. Além disso, as estratégias da empresa devem ser definidas e claras para cada categoria, tratando-as como uma unidade de negócio. Para que o processo seja aplicado, é necessário que o varejista e fornecedores passem a trabalhar as categorias, enxergando-as da mesma maneira que o consumidor faz (ECR BRASIL 1998).

Os benefícios do GC se traduzem em ganhos para todos os envolvidos: aumentam as vendas e melhora a margem de lucro e aperfeiçoa o aproveitamento dos espaços nas gôndolas. A análise conjunta das estratégias e táticas de gestão das categorias pela indústria e pelo varejo traz maior foco aos investimentos nas ações de ponto de venda. O consumidor se beneficia com a maior facilidade e agilidade nas compras, com o sortimento mais adequado às suas necessidades e com a redução de itens em falta (ECR BRASIL 1998).

Tradicionalmente, o GC por categoria era executado apenas pelos varejistas, com foco no melhor uso do espaço disponível na gôndola, buscando sempre o maior lucro e aproveitamento da capacidade de cada loja, essa pratica ficou conhecida como gerenciamento por categoria varejista (GCV). Após alguns anos, as empresas fabricantes começaram a criar parcerias com os varejistas buscando o aumento das vendas e lucratividade para ambos, essa relação ficou

conhecida como gerenciamento por categoria capitaneado (GCC). Fatores como o aumento do número de categorias de produtos oferecidos por varejistas, combinado com a escassez de recursos para gerenciar cada categoria efetivamente, deram origem a esta nova tendência. Em um arranjo típico CC, as ações dos varejistas ficam apenas no fornecimento das informações pertinentes, tais como os dados de vendas, preços, volume de negócios, e colocação de prateleira das marcas com o capitão categoria. O capitão da categoria, em troca, conduz a análise sobre a categoria e fornece ao varejista um plano detalhado, que inclui recomendações sobre quais as marcas a serem incluídas na categoria, como o preço de cada produto, a quantidade de espaço a ser alocada para cada marca, e onde encontrar cada marca na prateleira. O varejista é livre para usar ou descartar qualquer das recomendações fornecidas pelo capitão categoria. Na prática, a resposta do varejista varia de aprovação de todas as recomendações a um processo de filtragem e que adota seletivamente as recomendações do fabricante. Este processo acaba gerando uma parceria entre o varejista e o capitão da categoria, aumentando as dificuldades para as empresas entrantes conseguirem aumentar a sua fatia das vendas e principalmente a lucratividade (Kurtulus, M. L, Beryl T).

O sortimento da loja vai depender do seu tamanho e layout, das soluções (categorias) que pretende oferecer e do papel que a categoria desempenha na loja, que pode ser:

- Destino: categoria pela qual a loja é lembrada e considerada uma referencia para compra desta categoria.
- Rotina: Categorias em que a loja é preferida pelo fornecimento de valor consistente e competitivo no atendimento das necessidades.
- Ocasional ou Sazonal: categorias que reforçam a imagem do varejista como loja completa pelo fornecimento de valor competitivo e oportuno ao consumidor-alvo para compras sazonais.
- Conveniência; Categoria que reforça a imagem de loja completa para o varejista pelo fornecimento de valor ao cliente nas compras planejadas ou não-planejadas.

A ferramenta utilizada para orientar a exposição dos produtos na gôndola ou armário é o planograma, espécie de planta baixa, que indica exatamente onde cada

produto deve estar posicionado dentro da exposição. O espaço é definido através do giro, importância e estoque em gôndola (ECR BRASIL 2007).

Segundo a ECR BRASIL, o GC está fundamentado em alguns componentes-chave:

- Scorecard de metas: ferramenta para medir, monitorar e monitorar a evolução do desempenho da categoria.
- TI: Uso da informática para monitorar as vendas, abastecimentos, reposições, e assim, identificar e solucionar eventuais problemas na cadeia.
- Parceria: É extremamente importante que exista uma parceria entre o varejista e fornecedor. O fornecedor, muitas vezes, terá informações sobre o comportamento do consumidor e vai ajudar o varejista a obter uma maior lucratividade na categoria.
- Processo: Para a aplicação do GC, existe um processo detalhado, que envolve etapas para o sucesso do trabalho.

O Gerenciamento por categoria deve seguir etapas para ser bem implantado, o principal modelo utilizado é o da ECR Brasil, que consiste em um modelo simplificado de implantação baseado em quatro etapas. Primeiro, é realizado a definição da categoria, realizando a avaliação sobre a categoria de produtos, onde serão estudados alguns pré-requisitos básicos para a adoção do GC, divididos em duas partes: Cultura e TI.

Na parte da cultura, é necessário que o varejista esteja comprometido com o processo e disponível para disponibilizar as informações necessárias para a aplicação do mesmo. Em relação a TI, é necessário que o varejista tenha um processo informatizado, de acompanhamento dos indicadores de vendas, volume e valor para cada item da categoria. É fulcral que exista este tipo de informação para guiar o estudo e medir os resultados da implementação do GC.

Após a avaliação, é realizada uma análise das oportunidades utilizando avaliações qualitativas e quantitativas. Na análise qualitativa, é estudado o perfil do shopper (índices sociodemográficos, comportamento de compra) a exposição dos produtos, o eventual espaço disponível para a categoria, o espaço disponível por

marcas e se o planograma esta de acordo com as etapas das compras e com a hierarquia de necessidades do consumidor.

A análise quantitativa fornece informações complementares para monitorar o potencial da loja em relação ao mercado da região. Nesta etapa, é fundamental identificar oportunidades na loja e desta em relação ao mercado, tanto para a categoria como para as marcas que a compõe. Após esta etapa, deve-se monitorar o sortimento da categoria, indicando qual produto deve ser retirado e qual deve ser adicionado, sempre utilizando o papel de cada item dentro da categoria junto com o giro e a margem.

Na fase de “implementação” é realizada a mudança em loja. Para isso, é fulcral que exista um treinamento com a participação dos responsáveis pelo abastecimento da gôndola, bem como qual é o papel e responsabilidades de cada um na manutenção do novo planograma. A manutenção do planogra é que vai permitir que seja feita uma análise do real resultado de todo o plano de GC.

Enfim, o monitoramento deverá analisar os dados com os resultados sobre as vendas, comparando-os com o período anterior (considerando as sazonalidades do período) e promovendo os ajustes necessários. A avaliação deve ser feita somente após três meses da implantação (ECR BRASIL 2007).

Figura 8 - Modelo simplificado do GC (quatro etapas)

Fonte: ECR Brasil (2007, p. 15).

6.0. METODOLOGIA DE PESQUISA

6.1. CONCEPÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa de marketing é uma ferramenta com papel crucial na concepção e implementação de programas de marketing bem-sucedidos. Segundo a AMA (American Marketing Association):

> "Pesquisa de marketing é a função que conecta o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing por intermédio de informações usadas para definir e identificar oportunidades e problemas de marketing; para gerar, refinar, e avaliar ações de marketing; para monitorar o desempenho de marketing; e para melhorar a compreensão do marketing como processo".

A partir da análise desta definição, fica evidente a importância de um planejamento sistemático em todos os estágios do processo de pesquisa. Os procedimentos seguidos em cada estágio devem ser metodologicamente testados. Portanto, a pesquisa de marketing deve utilizar o método cientifico porque seus dados são colhidos e analisados para testar noções ou hipóteses possíveis (MALHOTRA). Segundo Malhotra, podemos definir a pesquisa de marketing da seguinte maneira:

> "Pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise disseminação e uso de informações de forma sistemática e objetiva para assessorar a gerencia na tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas (e oportunidades) de marketing".

Para atingir os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa experimental (causal) que procurava estabelecer uma relação de causa e efeito entre variáveis em estudo de forma prática. A grande dificuldade deste tipo de pesquisa é controle das variáveis para testar relações de causa e efeito, pois sabemos que existem variáveis incontroláveis que podem estar presentes e não serem identificadas na análise dos resultados (SAMARA e BARROS, 2002).

Segundo Malhotra (2001), para que se possam fazer inferências causais devem ser satisfeitas três condições: variação concomitante; ordem cronológica da condição de ocorrência; e eliminação de outros fatores causais possíveis. A variação concomitante é a extensão em que uma causa, X, e um efeito, Y, ocorrem ou variam conjuntamente na forma prevista pela hipótese de estudo. Para este estudo a causa é a implantação do projeto de gerenciamento por categoria (GC) na rede 1. Os efeitos (variáveis) são as vendas em volume de nutrição infantil (NI), indicadas por tipo e divididas por mês, sendo a hipótese do estudo o aumento destas variáveis em função da causa e uma análise do sortimento de oito lojas da “rede1”.

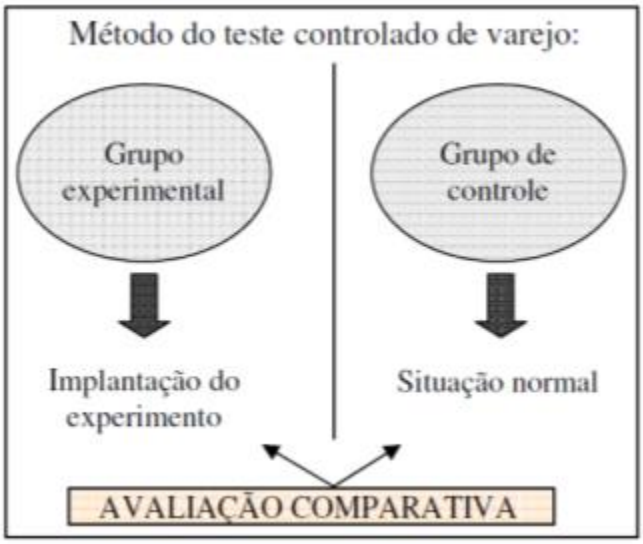
A ordem cronológica da condição de ocorrência determina que o efeito deve ocorrer depois ou simultaneamente ao fator causador. No caso, a análise de vendas deve levar em consideração apenas após a implantação do gerenciamento por categoria.

A eliminação de outros fatores causais possíveis significa que as variáveis em estudo devem ser as únicas responsáveis pelos efeitos auferidos. Uma maneira de eliminar outras variáveis, seria comparando o resultado da rede em estudo com a “rede 2”, que possui porte e distribuição semelhantes a “rede 1”, sendo analisada no mesmo período base.

A evidência de variação concomitante, a ordem cronológica de ocorrências de variáveis e a eliminação de outros fatores causais possíveis, mesmo combinadas, não demonstram de modo conclusivo, a existência de uma relação causal. Todavia, se a evidência é forte e consistente, torna-se razoável concluir que existe uma relação de causa e efeito. Com o acumulo de várias investigações, a confiança na relação de causa e efeito aumenta (MALHOTRA, 2002).

O tipo de pesquisa experimental realizado foi um estudo com medições do antes e depois com grupo de controle, em que tanto nos grupos submetidos ao experimento como nos grupos de controle são realizadas medições anteriores e posteriores à implantação do projeto (SAMARA e BARROS, 2002).

Figura 9 - Método do teste controlado de varejo



Fonte: Adaptado de Samara e Barros, 2002 p. 63.

6.2 AMOSTRAGEM

A seleção das unidades de teste foi realizada por julgamento, com a definição de amostras não probabilísticas. Segundo Malhotra (2001), este tipo de amostra é selecionado através do julgamento do pesquisador por critérios subjetivos ou de conveniência, de acordo com a sua experiência e com os objetivos em estudo. Para este estudo, justifica-se a utilização desta amostragem pelo fato dos elementos amostrais precisarem preencher uma série de pré-requisitos para que pudessem compor a amostra.

O projeto de gerenciamento por categoria foi implantado em toda a região sul em parceria com a “rede1” que possui quase 300 lojas em todos os estados da região sul do Brasil. A análise de vendas será a partir do resultado geral da rede,

observando a relação de causa e efeito sobre a as vendas após a implantação do projeto de gerenciamento por categoria.

A amostra para realização da pesquisa experimental consistiu em uma rede, denominada “rede1”, para efeito de pesquisa essa será a rede piloto. A “rede2” foi escolhida como rede controle, uma vez que, possui estrutura e modo de atuação semelhante a “rede1”, porém não passou pelo processo de gerenciamento por categoria.

Para evidenciar a implantação, será utilizada uma amostra com oito farmácias da “rede1”, observando como o sortimento de cada loja foi afetado pelo projeto de GC. Para a definição das oito unidades de teste, foram aplicados três critérios básicos. Primeiro, foi utilizado um ranking da própria empresa varejista, que indicava quais eram as lojas com maior participação de vendas dentro da rede. Além do ranking, foi utilizado como critério, que as unidades estivessem localizadas em diferentes regiões dentro de Porto Alegre. Por ultimo, foram selecionadas lojas que possuíssem diferentes tamanhos e sortimento. Este critério foi utilizado devido a grande quantidade de pontos de vendas, que este tipo de varejo possui, e as diferentes características de cada ponto de venda, sendo assim, possível observar a abrangência da implantação do projeto. Segue abaixo uma tabela com as lojas que melhor se enquadraram nos critérios e, portanto, foram selecionadas como para implantação do projeto de gerenciamento por categoria de nutrição infantil.

Figura 10 - Lista dos pontos de venda

POA1	AVENIDA SERTÓRIO, 8000 SALA 208.
POA2	AVENIDA JOÃO WALLIG, 1800.
POA3	RUA 24 DE OUTUBRO, 742.
POA4	AVENIDA ANITA GARIBALDI, 600.
POA5	RUA GOMES JARDIM, 253 BLOCO B.
POA6	AVENIDA NILOPOLIS, 543 LOJA 5.
POA7	RUA DAS ANDRADAS, 1238.
POA8	AVENIDA DIARIO DE NOTÍCIAS, 300 LOJA 1004.

Fonte: Autor (2013).

6.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Para realização da pesquisa de marketing deste trabalho foram coletados dados secundários. Segundo Malhotra (2002), os dados secundários incluem informações, disponibilizadas por fontes empresariais e governamentais, empresas de pesquisa de marketing e base de dados computadorizados. Os dados secundários são uma fonte econômica e rápida de informações sobre o histórico do problema, portanto, vão fornecer a base para a identificação e definição do problema.

Os dados secundários foram coletados através de pesquisa bibliográfica, sobretudo documentos da ALFA S. A. e ECR Brasil. As informações coletadas para a pesquisa experimental na amostra de lojas foram fornecidas pela própria empresa, caracterizando dados secundários internos.

6.4. ANÁLISE DE DADOS

O objetivo principal desta etapa do trabalho é permitir ao pesquisador a obtenção de informações e descobertas, que de outra forma não estariam disponíveis. Outro ponto importante na análise dos dados é o caráter prejudicial que análise pode gerar, uma vez que, pode produzir conclusões errôneas. Por último, a análise não é um fim por si mesmo, seu proposito é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema em estudo e na elaboração das conclusões do mesmo (AAKER, KUMAR, & DAY, 2001).

7.0. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a execução e acompanhamento do projeto por gerenciamento por categorias (GC) de nutrição infantil (NI). Foi utilizado o método proposto pela ECR

Brasil (2007). Este método, como relatado nas referencias bibliográficas, consiste em quatro etapas: análise, recomendação, “implementação” e monitoramento. Como a ALFA S. A. já possuía conhecimento sobre o gerenciamento de categoria em redes de varejo farmacêutico, com táticas para a criação de um modelo e mapeamento de oportunidades, este estudo consistiu nas etapas de recomendação, “implementação” e monitoramento.

7.1. RECOMENDAÇÃO

A etapa consistiu na apresentação da proposta de gerenciamento por categorias, com sortimento do planograma, o envolvimento dos tomadores de decisão no projeto e o ajuste do sortimento e do planograma de acordo com a realidade de negócio do varejista.

Para tanto, na etapa de recomendação foi realizada uma reunião com os responsáveis pelo ambiente de loja na “rede1” para apresentar os benefícios do gerenciamento por categoria especificamente para a categoria de nutrição infantil. A ALFA S.A. utilizou-se de exemplos que indicavam a evolução da categoria em outras redes e o valor agregado para outros produtos oferecidos a partir da fidelização do cliente através da garantia de disponibilização do produto para conseguir fechar a parceria com a “rede1”.

Após a aceitação do GC pela rede, foi realizado um levantamento por loja para montar uma proposta de planograma para ser implementado. Como a rede possuía diversos tipos de lojas, cada uma com um espaço diferente para a categoria de nutrição infantil, foi necessária realizar a criação de três tipos de planogramas diferentes, para que a etapa de implementação fosse facilitada pelos promotores das lojas. Na criação do planograma, foi recomendada a inclusão de alguns itens para melhorar a experiência de compra, visto que, assim seria possível fornecer todos os produtos necessários até os três anos da criança, idade limite da categoria de primeira infância.

7.2 “IMPLEMENTAÇÃO”

A etapa de implementação consiste no envolvimento e treinamento das pessoas necessárias para a realização do projeto de GC e na aplicação das táticas desenvolvidas. A primeira ação nesse sentido foi realizar um comunicado para as quase trezentas lojas, informando os gerentes (responsáveis por cada loja) e consultores (responsáveis pela seção de nutrição infantil) sobre a mudança de planograma.

A segunda ação foi à atribuição de responsabilidades para a manutenção do sortimento adequado para a implantação do projeto. O comprador da rede, junto com os promotores externos da rede, ficou responsável por garantir a quantidade ideal de cada produto, por loja.

Após esta etapa, foi realizado o treinamento dos consultores dentro do “seminário de beleza” que ocorre bimestralmente dentro da rede. Além do treinamento sobre planograma, foram esclarecidas dúvidas sobre produtos e subcategorias para facilitar a manutenção do planograma. Nesta etapa, foi salientada a importância do planograma ser aplicado da maneira correta, evitando rupturas, e a perda de venda para outra loja.

A ALFA S. A. designou um funcionário para realizar a implantação do planograma loja a loja. Esta medida teve como objetivo diminuir as rupturas que poderiam ocorrer e garantir o sortimento adequado por loja. Como resultado, foi possível realizar o treinamento de produto e planograma para outros funcionários, uma vez que, nem todas as lojas possuem consultores para cuidar da seção de nutrição infantil.

Figura 11 - Etapas de implementação gerenciamento por categoria.

Quadro 3.1 | Conceito da metodologia proposta

AVALIAÇÃO	• Pré-requisitos para varejo e indústria • Mapeamento de oportunidades • Qualitativo e quantitativo • Táticas
RECOMENDAÇÃO	• Recomendação das táticas para o lojista • Sortimento e exposição (planograma) • Envolvimento dos tomadores de decisão • Ajustes na recomendação
IMPLEMENTAÇÃO	• Envolvimento e treinamento do pessoal da loja • Garantia de condições ideais para implementação do processo • Implementação de GC na loja
MONITORAMENTO	• Monitoramento dos resultados do processo na loja • Qualitativo e quantitativo • Apresentação de resultados • Revisão das premissas e ajustes (se necessário) • Revisão e apresentação periódica de resultados

Fonte: ECR Brasil, 2007 p. 14.

7.3. MONITORAMENTO

A fase de monitoramento compreende a avaliação e apresentação dos resultados. Esta seção apresenta os resultados julgados importantes pelo pesquisador, como a comparação da “rede1” com a “rede2”, e a análise de sortimento e planograma por loja, utilizando as lojas selecionadas na amostragem.

7.3.1 RESULTADOS DA PESQUISA AMOSTRAL

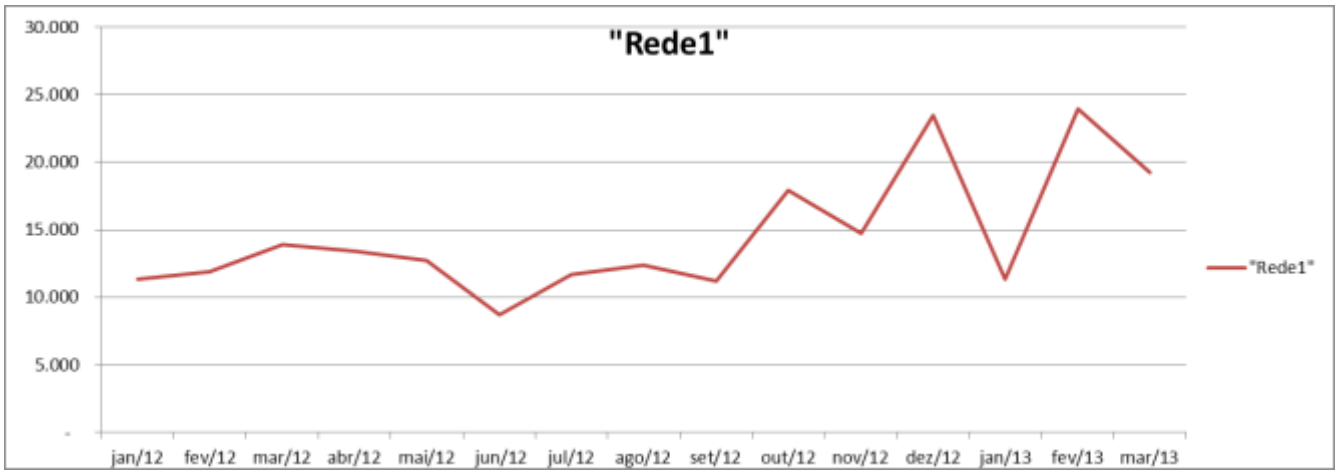
A rede piloto “rede1” apresentou os seguintes resultados de vendas na categoria de nutrição infantil (NI) consolidados mensalmente no período de janeiro de 2012 até março de 2013 (Figura 12 e Gráfico 1).

Figura 12 - Resultados de Vendas 'rede1'

Categoria	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13
Alimentos Infantis	553	424	391	378	569	324	852	270	269	473	1.009	472	880	1.526	1.143
Cereal Barra	17	40	46	25	52	234	167	317	138	135	207	323	12	156	156
Família NAN	6.715	6.816	8.111	7.465	7.584	3.965	5.410	5.944	5.404	8.517	6.358	13.042	3.892	11.188	9.197
Família Nestogenc	2.918	3.384	3.871	4.375	2.987	3.255	2.698	3.639	2.456	6.850	4.153	5.616	4.403	6.797	5.515
Fórmulas Especiai	1.098	1.091	1.350	1.080	1.350	800	2.105	1.360	2.418	1.220	1.553	2.443	1.432	1.935	1.947
Mucilon Prontinho								399	93	284	514	769	202	804	607
Mucilon Trad Lata	7	43	22	43	50	43	58	43	50	29	72	58	50	43	65
lucilon Trad Sachet							50	55	50	102	110	86	63	174	113
Ninho Fases Lata							259	38	182	221	374	536	298	806	595
Nutren Active		86	144	24	134	58	48	58	72	82	149	101	62	163	29
Nutren Kids					8	20	30	244	46	34	218	13	50	350	- 119
Total	11.309	11.885	13.934	13.390	12.735	8.698	11.676	12.366	11.180	17.946	14.719	23.458	11.345	23.941	19.248

Fonte: Autor (2013)

Gráfico 1 - Volume de vendas “rede1”



Fonte: Autor (2013)

A “rede1” apresentou um aumento significativo nas suas vendas em unidades, na categoria de nutrição infantil em outubro de 2012, época de inicio do projeto de gerenciamento por categoria. Este crescimento foi de 60,53% só em outubro, sendo que, com exceção do mês de janeiro, que possui uma diminuição sistêmica devido ao período de férias, todos os meses seguintes ao da implantação mantiveram níveis semelhantes ou maiores, quando comparados com os resultados de outubro.

Figura 13 - Volume e variação de vendas "rede1"

	Volume	Variação %
abr/12	13.591	
mai/12	13.371	-1,62%
jun/12	9.102	-31,93%
jul/12	11.949	31,28%
ago/12	12.366	3,49%
set/12	11.180	-9,59%
out/12	17.946	60,52%
nov/12	14.719	-17,98%
dez/12	23.458	59,37%
jan/13	11.035	-52,96%
fev/13	23.941	116,96%
mar/13	19.248	-19,60%
Periodo abr/12 até set/12	71.559	
Periodo out/12 até mar/13	110.347	54,20%

Fonte: Autor (2013)

A figura 13 indica a variação mensal do volume de vendas da “rede1” e, também, a variação do volume de vendas quando comparamos o resultado dos seis meses posteriores ao projeto do gerenciamento por categoria com o período de seis meses pré-projeto. A variação mensal indicou que o mês de novembro teve um resultado baixo quando comparado com os outros meses pós-projeto, isso se deve ao fato de que a implantação demorou um período de trinta dias, portanto, ainda não havíamos abastecido todas as lojas com o sortimento adequado. Outro fator que ficou evidente foi à sazonalidade do mês de janeiro, que possui baixos volumes de vendas devido ao período de férias escolares, e, consequentemente, baixa concentração de clientes em Porto Alegre – cidade que possui maior concentração de lojas da “rede1”. Analisando o período de seis meses, foi observado um resultado superior em 54,20% do período pós-projeto quando comparado com o período pré-projeto, evidenciando o grande aumento auferido com o gerenciamento por categorias na rede.

Figura 14 - Volume de vendas por família de produto

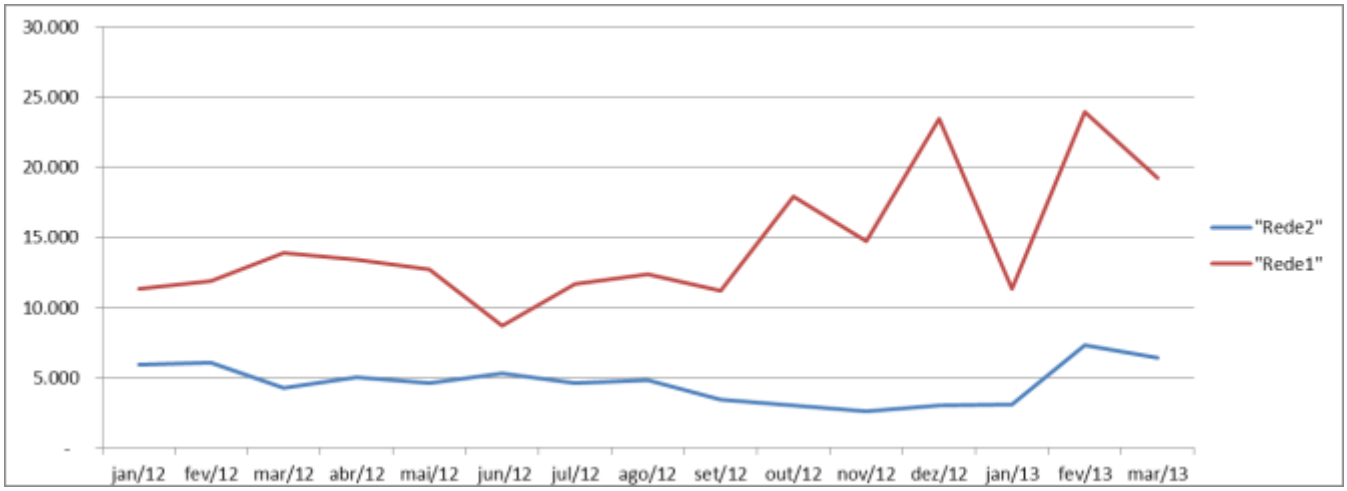
Categoria	Família NAN	Variação %	Família Nestogeno	Variação %	Fórmulas Especiais	Variação %	Total	Variação %
Período de Abr/12 até Set/12	35.772		19.410		10.332		65.514	
Período de Out/12 até Mar/13	52.194	45,91%	33.334	71,73%	10.529	1,91%	96.059	46,62%

Fonte: Autor (2013)

A figura 14 indica as vendas em volume por tipo de fórmula infantil (FI), a tabela divide as fórmulas em três diferentes categorias. Primeiro, a família NAN que é uma fórmula de rotina de maior qualidade e valor agregado, tanto para a ALFA como para a empresa varejista. Segundo, a família Nestogeno, uma fórmula de rotina com menor valor agregado quando comparado com a família NAN. Por ultimo, as fórmulas especiais, que são as fórmulas com maior valor agregado e normalmente são compradas após indicação médica, devido a alguma alergia que o bebê pode possuir.

Foi utilizado novamente o período de seis meses para comparar estas categorias. O principal aumento ocorreu nas fórmulas de rotina, com aumentos de 71,27% e 45,91% para as famílias Nestogeno e NAN, respectivamente. O aumento ocorreu, principalmente, pelo gerenciamento por categoria garantir o espaço conforme o giro do produto por ponto de venda, garantindo o espaço devido frente às linhas dos concorrentes. As fórmulas especiais não apresentaram uma variação grande, devido à sua demanda estarem atreladas a indicação médica.

Gráfico 2 – Comparativo de vendas “rede1” e “rede2”



Fonte: Autor (2013)

O gráfico 02 realiza a comparação dos volumes de vendas da “rede1” com a “rede2” no mesmo período de tempo. A “rede2” foi escolhida como controle por ser uma rede com um número de lojas semelhante com mesmo porte em estoque de mercadorias, por não possuir gerenciamento por categoria, atuar em uma área de mesma abrangência que a “rede1” e por apresentar uma taxa de crescimento em volume de vendas próxima ao padrão nacional. É possível observar através do gráfico que as duas redes apresentavam variações semelhantes até o mês de outubro, quando ocorre à “implementação” do projeto de gerenciamento por categoria na “rede1”.

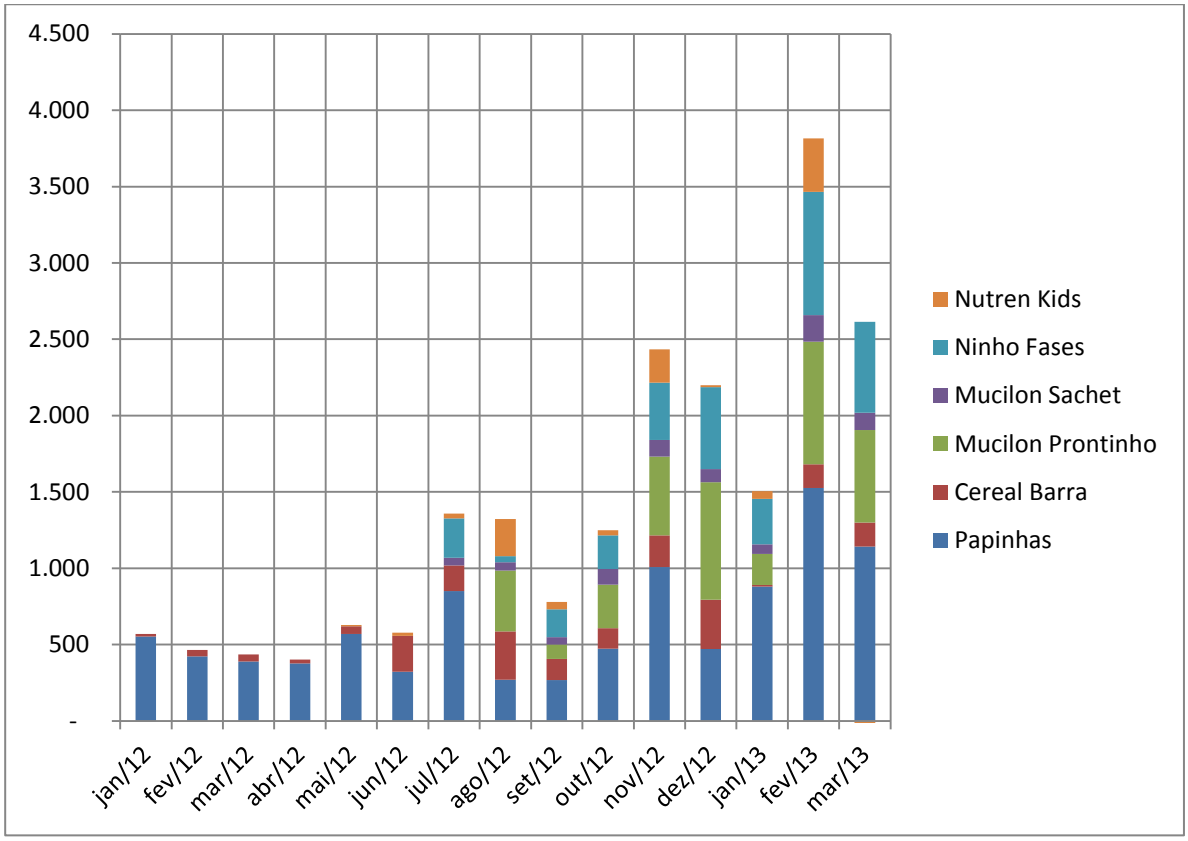
Figura 15 - Comparativo de Vendas

"Rede1"	Vendas	
Período abr/12 até set/12	71.559,00	Δ %
Período out/12 até mar/13	110.347,00	54,20%
"Rede2"	Vendas	
Período abr/12 até set/12	27.873,07	Δ %
Período out/12 até mar/13	25.535,91	-8,39%

Fonte: Autor (2013)

A figura 15 indica o volume de vendas por rede e têm como período os seis meses pré-projeto e os seis meses pós-projeto. A “rede1” teve um aumento de 54,20% comparando um período com o outro, como já vimos anteriormente. A “rede2” teve uma diminuição no volume quando analisamos este mesmo período, indicando mais uma vez como o gerenciamento por categoria teve resultado na “rede1”, uma vez que, ao invés de uma redução no segundo semestre, foi constatado um grande aumento no volume de vendas.

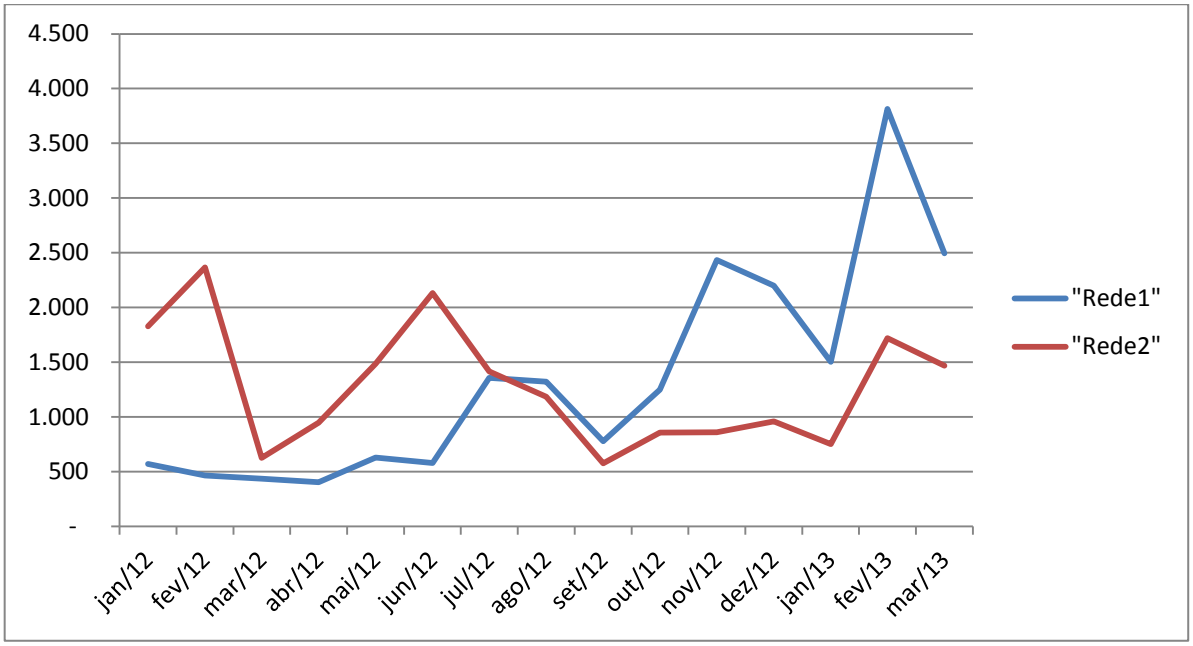
Gráfico 3 – Volume de vendas por produto



Fonte: Autor (2013)

O gráfico 03 representa a participação dos itens que compõem a categoria de nutrição infantil, retirando as fórmulas infantis. Em janeiro de 2012, a “rede1” comercializava apenas as papinhas e cereal barra, porém, a partir do segundo semestre foi introduzido no sortimento outros itens que possuem grande demanda em farmácias, como o Ninho Fases, Mucilon Sachet, Mucilon Prontinho e Nutren Kids, e logo depois a demanda já teve grande crescimento. Com a “implementação” do projeto por gerenciamento por categoria, o volume de vendas aumento drasticamente, passando de níveis inferiores a 1.500 unidades quando considerado o volume de todos os produtos agrupados para um volume superior a 2.000 unidades nos meses pós-projeto.

Gráfico 4 – Evolução de vendas “rede1” e “rede2”



Fonte: Autor (2013)

O gráfico 04 demonstra a evolução de vendas de produtos que compõem a categoria de nutrição infantil, retirando as fórmulas infantis, da “rede1” e da “rede2”. A “rede1” teve um grande crescimento no volume de vendas após a implantação do projeto em outubro, tendo um aumento em todos os SKU’s. A “rede2” manteve um volume estável ao longo do período de análise, com uma pequena diminuição ao longo do final do ano, seguindo a tendência do canal como um todo.

Figura 16 - Sortimento de produtos (Pré-GC)

FILIAL	ENDEREÇO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Sortimento
POA1	AVENIDA SERTÓRIO, 8000 SALA 208			1		1	1	1	1	1		1		1	1	1	1	1		1						1				50%
POA2	AVENIDA JOÃO WALLIG, 1800 LOJA JW-13	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1				1		1		1		71%
POA3	RUA 24 DE OUTUBRO, 742	1			1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1				1		1				61%
POA4	Avenida Anita Garibaldi, 600	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1						1				64%
POA5	RUA GOMES JARDIM, 253 BLOCO B					1		1	1	1	1	1		1	1	1		1	1	1				1		1		1		54%
POA6	AVENIDA NILOPOLIS, 543 LOJAS 5 E 6			1	1		1			1	1			1	1	1		1		1										36%
POA7	RUA DAS ANDRADAS, 1238			1		1	1	1		1		1			1	1	1	1		1						1		1		46%
POA8	AVENIDA DIARIO DE NOTÍCIAS, 300 LOJA 1004			1	1	1	1	1		1	1	1		1		1		1		1				1				1		50%
																										Média				54%

Fonte: Autor (2013)

A figura 16 demonstra o sortimento de produtos da marca ALFA na amostragem de oito lojas, em março de 2012, localizadas em Porto Alegre. O sortimento médio foi de 54% considerando o padrão para as lojas selecionadas. Foi

constatado uma grande disparidade de sortimento quando é comparado loja a loja, com a filial POA2 sendo a mais completa – com um sortimento de 71% do total - e a filial POA6 sendo a mais incompleta – com um sortimento de 38% do total. Portanto, estes dados evidenciam a dificuldade de manter um sortimento adequado quando não existe um trabalho de gerenciamento de categoria.

Figura 17 - Sortimento de Produtos (Pós-GC)

FILIAL	ENDEREÇO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Sortimento
POA1	AVENIDA SERTÓRIO, 8000 SALA 208	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	96%
POA2	AVENIDA JOÃO WALLIG, 1800 LOJA JW-13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
POA3	RUA 24 DE OUTUBRO, 742	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
POA4	Avenida Anita Garibaldi, 600	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
POA5	RUA GOMES JARDIM, 253 BLOCO B	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	96%
POA6	AVENIDA NILOPOLIS, 543 LOJAS 5 E 6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
POA7	RUA DAS ANDRADAS, 1238	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	96%
POA8	AVENIDA DIARIO DE NOTÍCIAS, 300 LOJA 1004	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	96%
																										Média				98%

Fonte: Autor (2013)

A figura 17 representa o sortimento nas oito lojas que constituem a amostra do trabalho em março de 2013. Podemos notar uma grande evolução no sortimento das lojas, o que representa a qualidade da implementação e manutenção do planograma. A média de sortimento para as oito lojas foi de 98% do total da linha de produtos analisados, representando uma grande evolução, visto que, antes da implementação a média do sortimento estava em 54%. A lista com os produtos analisados para a criação dos dados encontra-se nos anexos deste trabalho.

8. CONCLUSÕES

Com a análise dos resultados obtidos após a implementação do projeto de gerenciamento por categorias (GC) na categoria de nutrição infantil na rede piloto “rede1” é possível concluir que houve significativas mudanças no perfil de vendas da “rede1” com um aumento de sortimento e volume de vendas. Os ganhos com relacionamento com o cliente também foram de grande valia para a ALFA, uma vez que o crescimento nas vendas e o resultado positivo do gerenciamento por categorias abriram as portas para futuras parcerias.

Um primeiro aspecto importante foi o forte crescimento no volume de vendas após o projeto de GC, o volume aumentou significativamente em todas as categorias e subcategorias. As fórmulas infantis, produto chefe da categoria, teve um crescimento expressivo com um aumento de 46% no volume de vendas quando comparado ao período pré-projeto. Estes dados demonstram como existiam ruptura nas lojas da “rede1”, o que acabava ocasionando na perda de vendas para outras redes, visto que, o crescimento de vendas foi expressivo quando comparada com a “rede2” escolhida como controle para a pesquisa.

Um segundo aspecto de grande importância foi a inclusão de outros produtos que constituem a categoria de nutrição infantil em uma maior quantidade de lojas da “rede1”. Visto que, existia certa desconfiança da “rede1” com a comercialização destes tipos de produtos, acreditando que não existiria uma demanda suficiente para compensar a inclusão no mix. Após a inclusão dos produtos nos planogramas das principais lojas, o volume de vendas deu um verdadeiro ‘salto’, analisando o volume de vendas em set/12 com mar/13, temos um aumento de 320% no volume total comercializado nesses itens.

Com tudo isso, pode-se concluir que a implementação do gerenciamento por categoria foi eficaz na construção de melhores resultados de vendas e na melhoria da distribuição e sortimento dos produtos. Outro aspecto de igual relevância porém não quantificável, foi o grande avanço no relacionamento com a “rede1”, com grandes avanços em parcerias para agregar valor a categoria de nutrição infantil dentro do canal farmacêutico.

Para o varejo de farmácias, portanto, a ferramenta GC mostrou-se um importante meio para promover o aumento de volume e da satisfação da experiência de compra do consumidor, sendo, com isso, uma estratégia de gestão capaz de gerar vantagens competitivas e diferenciação em frente à concorrência, já que ficou comprovado o grande aumento de volume de vendas que a “rede1” teve quando comparado com a “rede2”. Este aspecto é fundamental, pois, com a intensificação da concorrência a tarefa de encontrar um ganho competitivo ficou mais árdua.

Observando o lado do fabricante, a implantação do gerenciamento por categoria foi benéfica em vários sentidos uma vez que, ocorreu o aumento das vendas em volume, a inclusão de novos produtos no sortimento da rede e um estreitamento no relacionamento com o varejista. Com isso, é possível concluir que o GC é uma prática gerencial capaz de prover aos fabricantes uma participação justa de seus produtos nas vendas da respectiva categoria, através de um layout de loja e de gôndola adequado as necessidades dos consumidores e à realidade de mercado.

8.1. LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Além dos benefícios abordados neste trabalho, o gerenciamento por categoria (GC) também traz incremento de rentabilidade, lucros e diminuição de custos de reposição, estoque e logística. Como estes aspectos não tiveram um estudo mais aprofundado neste trabalho, devido à limitação da captação de dados pela rede varejista, existe o risco dos ganhos auferidos com a “implementação” do gerenciamento por categoria estarem sendo subvalorizados.

Finalmente, vale a ressalva de que, por se tratar de uma pesquisa experimental, mesmo satisfazendo as condições de evidencia de variação concomitante, ordem cronológica de ocorrência de variáveis e eliminação de outros fatores causais possíveis, não podemos afirmar, de modo conclusivo, a existência

de uma relação causal. Todavia, como as evidencias são fortes e consistentes, é razoável concluir que existe uma relação de causa e efeito entre a implantação do projeto de gerenciamento por categoria e os benefícios identificados.

8.2. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para a elaboração de pesquisas futuras sobre o gerenciamento por categorias, o autor sugere que sejam abordadas:

a) acompanhamento e análise de dados de margem de lucro nas lojas estudadas;

b) o acompanhamento e analise de dados de ruptura e dos custos de reposição e de estoque nas lojas estudadas;

c) a utilização do experimento realizado neste trabalho como evidencia para, juntamente com a pesquisa a ser realizada, aumentar a confiança da existência de uma relação causal;

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ALVAREZ, F.J.S.M. **A aplicação dos conceitos do trade marketing nas empresas de produtos alimentícios de consumo:** um estudo exploratório. 1999. 129 f. Dissertação (Mestrado em administração) – Faculdade de Economia, Administração e contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo 1999.

ALVAREZ, F. J. S. M. **Trade marketing:** a conquista do consumidor no ponto-de-venda. SãoPaulo: Saraiva, 2008.

ALVAREZ, F.J.S.M.; CAMPOMAR, M.C.; SHIRAISHI, G. F.; TOLEDO, L. A.; ***Trade*** **Marketing Mix**: um estudo no âmbito das Empresas de Produtos de Consumo no Brasil. Universidade de São Paulo, 2007.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of marketing.** Chicago, IL, Estado Unidos da America, 2007. Disponível em http://www.marketingpower.com/aboutAMA/pages/definitionmarketing.

ARAÚJO, C. A.; CASTRO, L. T.; FLORÊNCIO, N. R. A.; D'ANDRE, R.; NEGRÃO, W. L. **Planejamento e implementação de Trade marketing**. In: CÔNSOLI, M. A. e D'ANDREA, R. (Org.). **Trade Marketing**: estratégias de distribuição e execução de vendas. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, C. A.; D'ANDREA, R. **Origem e evolução de Trade Marketing.** In: CÔNSOLI, M. A. D'ANDRE, R. (Org.). **Trade Marketing**: estratégias de distribuição e execução de vendas. São Paulo: Atlas, 2010.

BERRY, Leonard L**. Retail Positioning Estrategies for the 1980's**. In: MASON, J Barry, MAYER, Morris L., WILKINSON, J. B. Op. Cit. 1993. P. 101.

CHETOCHINE, G. (2000) **Marketing Estratégico da Distribuição**. São Paulo: Makron.

Coughan, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHURRCHILL Jr., Gilber A.; PETER, J. Paul. **Marketing:** Criando Valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

DIB, J. A. **ECR: Uma estratégia para o varejo de bens de consumo de massa.** São Paulo: Revista de Administração, v. 32, n. 2 p, 14-22, abr./jun. 1997.

ECR BRASIL. Evolution Consulting (coord.) **Manual de gerenciamento por categorias: metodologia simplificada.** São Paulo: Informa Publicações Ltda., 2007.

ECR BRASIL. **Gerenciamento por categorias: guia de informações.** São Paulo: Associação ECR Brasil, v.6, p. 8-27, e v. 7, p.19-23, nov. 2000.

ECR BRASIL. **Gerenciamento por categorias: melhores práticas.** São Paulo: Associação ECR BRASIL, 1998.

ECR Conference. 2004. **Category Management is Here to Stay**, Brus-sels. Available at http://www.ecrnet.org/conference/files/24-05-04/04-category%20management.ppt (accessed August 2013).

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo, Thomsom, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

Kurtulus, M. L, Beryl T. **Category Captainship vs. Retailer Category Management under Limited Retail Shelf Space**. Production and Operations Management Society. Vol. 20, No. 1, January–February 2011, pp. 47–56

MACEDO, Solange Leitão de. **O ambiente do ponto de venda e seus efeitos sobre os consumidores.** 1993. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, R.; SANTOS, N.; SERRALVO, F.; **Trade Marketing, teoria e prática de gerenciar canais de distribuição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing** – conceitos e metodologia. 3ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SHIMP, Terence A. **Propaganda e promoção:** aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ANEXOS

ANEXO A – Fotos da gôndola da loja “POA 1” antes e depois das modificações...74
ANEXO B – Fotos da gôndola da loja “POA 2” antes e depois das modificações...75
ANEXO C – Fotos da gôndola da loja “POA 3” antes e depois das modificações...75
ANEXO D – Fotos da gôndola da loja “POA 4” antes e depois das modificações...76
ANEXO E – Fotos da gôndola da loja “POA 5” antes e depois das modificações...76
ANEXO F – Fotos da gôndola da loja “POA 6” antes e depois das modificações...77
ANEXO G – Fotos da gôndola da loja “POA 7” antes e depois das modificações...77
ANEXO H – Fotos da gôndola da loja “POA 8” antes e depois das modificações...78

ANEXO A – Fotos da gôndola da loja “POA 1” antes e depois das modificações

Fonte: Elaborado pelo Autor (2013)

ANEXO B – Fotos da gôndola da loja "POA 2" antes e depois das modificações

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

ANEXO C – Fotos da gôndola da loja "POA3" antes e depois das modificações

POA 3
Rua 24 de outubro, 742 - Porto Alegre, Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

ANEXO D – Fotos da gôndola da loja "POA4" antes e depois das modificações

POA 4
Avenida Anita Garibaldi, 600 – Porto Alegre, Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

ANEXO E – Fotos da gôndola da loja “POA5” antes e depois das modificações

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

ANEXO F – Fotos da gôndola da loja “POA6” antes e depois das modificações

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

ANEXO G – Fotos da gôndola da loja “POA7” antes e depois das modificações

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

ANEXO H – Fotos da gôndola da loja “POA8” antes e depois das modificações

POA 8
Avenida Diário de Notícias, 300 Porto Alegre, Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

HISTÓRICO ESCOLAR

UFRGS

Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Portal de Serviços

Histórico Escolar

VICENTE DE ARAUJO MEIRELLES LEITE
Cartão 173264

Vínculo em 2013/2
Curso: ADMINISTRAÇÃO
Habilitação: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA
Currículo: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO

HISTÓRICO ESCOLAR

Lista das atividades de ensino de graduação cursadas pelo aluno na UFRGS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2013/1	ADMINISTRAÇÃO DE PRODUTO	U	B	Aprovado	2
2013/1	ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRA DE INVESTIMENTOS	B	C	Aprovado	4
2013/1	RELAÇÕES DO TRABALHO	C	B	Aprovado	4
2013/1	ADMINISTRAÇÃO DO COMPOSTO COMUNICAÇÃO	U	A	Aprovado	2
2013/1	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	C	A	Aprovado	4
2013/1	TÉCNICA COMERCIAL - A	B	C	Aprovado	2
2013/1	HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO - A	D	B	Aprovado	2
2013/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS	C	A	Aprovado	4
2012/2	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	B	A	Aprovado	4
2012/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	A	A	Aprovado	4
2012/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING	B	B	Aprovado	4
2012/2	RELAÇÕES DO TRABALHO	A	FF	Reprovado	4
2012/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	C	B	Aprovado	4
2012/2	PESQUISA DE MARKETING	U	A	Aprovado	4

2012/2	OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO	C	A	Aprovado	4
2012/1	ESTATÍSTICA GERAL II	A	C	Aprovado	4
2012/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO	C	B	Aprovado	4
2012/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	C	C	Aprovado	4
2011/2	INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	B	A	Aprovado	4
2011/2	ESTATÍSTICA GERAL I	C	C	Aprovado	4
2011/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS	B	B	Aprovado	4
2011/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	A	C	Aprovado	4
2011/2	RELAÇÕES DO TRABALHO	C	FF	Reprovado	4
2011/1	INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	D	D	Reprovado	4
2011/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS	F	C	Aprovado	4
2011/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING	C	C	Aprovado	4
2011/1	GESTÃO DE PESSOAS	A	B	Aprovado	4
2010/2	ANÁLISE MACROECONÔMICA	B	A	Aprovado	4
2010/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A	H	B	Aprovado	4
2010/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	E	C	Aprovado	4
2010/2	OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	C	C	Aprovado	6
2010/1	GESTÃO DE PESSOAS	B	FF	Reprovado	4
2010/1	OFICINA II: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL	B	C	Aprovado	6
2010/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	C	C	Aprovado	4
2009/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II	F	C	Aprovado	4
2009/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS	B	C	Aprovado	4
2009/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	D	FF	Reprovado	4
2009/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL	B	A	Aprovado	4
2009/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I	B	A	Aprovado	4
2009/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE	C	C	Aprovado	4
2009/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	E	C	Aprovado	4
2009/1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA	B	A	Aprovado	4
2008/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	C	B	Aprovado	4
2008/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA	K	A	Aprovado	4
2008/2	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA	E	A	Aprovado	4
2008/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	C	B	Aprovado	4

2008/2	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	B	C	Aprovado	4
2008/1	TEORIA ECONÔMICA	D	C	Aprovado	4
2008/1	LÍNGUA PORTUGUESA I A	B	B	Aprovado	4
2008/1	CÁLCULO I-B	C	B	Aprovado	6
2008/1	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO	B	B	Aprovado	4
2008/1	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	C	A	Aprovado	4

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Atividade de Ensino: **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**	
Aréa de Atuação: **Marketing**	
Título: **Um estudo sobre a implantação do gerenciamento por categorias na nutrição infantil**	
Período Letivo de Início: **2013/2**	Período Letivo de Fim: **2013/2**
Data de Início: **05/08/2013**	Data de Fim: **20/12/2013**
Tipo de Trabalho: **Trabalho de Diplomação**	Data Apresentação: **20/12/2013**
Conceito: **-**	

ATIVIDADES LIBERADAS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Considera Créditos	Créditos
2009/1	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	Sim	4
2010/1	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS (ADM01127)	Sim	4

Curriculum VITAE

Vicente De Araujo Meirelles Leite
Nascimento: 15/08/1988

Menino Deus – Porto Alegre

Vicentemleite8@hotmail.com

Experiência profissional: Nestle Ltda. (Inicio em Novembro de 2011)

Ativador de Vendas - Estágio: Elaboração de um plano de ação para aumentar o volume e rentabilidade de vendas na cidade de Porto Alegre, canal Farma. Utilizar do relacionamento para lançar produtos e garantir que eles estejam bem expostos e em locais com boa visibilidade. Realização de treinamentos para os funcionários da rede de varejo parceira. Elaboração de campanhas para lançar produtos novos nas redes, e aumentar a penetração da marca. Mapeamento das filiais de cada rede e sua importância nas vendas da empresa. Realização de pesquisas de preços para garantir que o preço praticado esteja de acordo com a categoria de cada produto.

Experiência profissional: JAWA Representações – Agente autorizado Claro Empresas (Outubro 2010 até Novembro 2011)

Líder de Vendas: Relacionamento entre a empresa e a claro, mantendo a claro informada sobre as informações de campo e feedbacks de clientes. Criação de um processo de integração para novos vendedores, mantendo-os com conhecimento do produto e indicando melhores nichos para alcançar um bom resultado. Criação de materiais para prospecção de novos clientes em vendas pessoais e por ferramentas digitais (site e email marketing), trabalho focado em metas mensais e no pós-venda. Controle de forecast diário e acompanhamento do volume de negociações dos vendedores.

Experiência Profissional: Dell Computadores- de Janeiro/2009 a Setembro/2010
(Empresa de grande porte - multinacional (BRASIL) - no segmento comércio atacadista)
Representante de Vendas – Nivel I e Nivel II
O cargo consistia em captar clientes que já possuíam interesse na compra do produto e criar uma carteira de clientes. Cargo com metas diárias e desafiadoras, baseado em trabalho em equipe. Conhecimento de todas as etapas do ciclo de vendas.

Coach Queue – SMB (Small and Medium Business) – Tarefas consistiam em acompanhamento da equipe de vendas, tirando informações de sistemas e gerando relatório para a gerencia. Acompanhamento do dia a dia dos vendedores, observando pontos de melhoria para serem melhorados. Criação de um plano de ação para melhorar o desempenho da equipe de acordo com as metas propostas pela empresa. Foco em resultados.

Experiência profissional: Jawa Representações Ltda – Agente autorizado Claro Empresas (Fevereiro/2006 até Janeiro/2009) .

Consultor de Vendas Corporativas: O trabalho consiste em retenção de clientes corporativos e prospecção de novos clientes, trabalho baseado em metas mensais e no pós-venda. Mantendo sempre boas relações com o cliente, utilizando técnicas de vendas para buscar manter sempre um atendimento de alta qualidade, e assim, fidelizar o cliente.

Idiomas:

Espanhol: leitura intermediária, escrita básica, conversação básica.
Inglês: leitura fluente, escrita avançada, conversação avançada.

Formação Acadêmica:

Superior em andamento: *Administração - Ênfase em Marketing/Finanças*, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (dezembro/2013), 10°Semestre.

Qualificações:

Curso de Comportamento do Consumidor, Fundação Getúlio Vargas FGV (2011).

Grow to Greatness: Smart Growth for Private Businesses, Part I and II – University of Virginia – Darden Business Institute (Oct/2012): Curso sobre empreendedorismo, com analise de cases de sucesso em diferentes países, setores e culturas. Curso com teoria simplista sobre foco em resultados e como organizar um processo de acordo com o tamanho da sua empresa. Professor responsável, Prof. Phd. Edward Hess. Presented by Coursera.