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

**GESTÃO DE COMPRAS DE SUPERMERCADOS
(ESTUDO DE CASO: COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO)**

Osmar Domingues

**São Paulo
2001**

Reitor:

Prof. Dr. Jacques Marcovitch

Diretor

Prof. Dr. Eliseu Martins

Chefe do Departamento

Prof. Dr. Cláudio Felisoni de Angelo

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

**GESTÃO DE COMPRAS DE SUPERMERCADOS
(ESTUDO DE CASO: COOP COOPERATIVA DE CONSUMO)**

Osmar Domingues

Orientador: Prof. Dr. Gilberto de Andrade Martins

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Administração.

**São Paulo
2001**

FICHA CATALOGRÁFICA

Domingues, Osmar

Gestão de compras de supermercados (estudo de caso:
COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO) / Osmar Domingues.
-- São Paulo : FEA/USP, 2001.
226 p.

Dissertação - Mestrado
Bibliografia

1. Gestão 2. Compras 3. Supermercados 4. Cooperativa
de consumo – Estudo de caso I. Faculdade de Economia , Ad-
ministração e Contabilidade da USP.

CDD – 658

DEDICATÓRIA

A minha Mãe, Abana G. Domingues - *in memoriam* - que no seu mais completo analfabetismo, mas com grande sabedoria, sempre foi uma grande incentivadora das minhas iniciativas académicas.

A minha esposa, Tieko, e ao filho, Daniel, que, no sacrifício do convívio, demonstraram grande compreensão e dedicação e cujo incentivo foi decisivo para que este estudo pudesse ser concluído.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Gilberto de Andrade Martins, pela orientação que foi essencial durante todas as etapas deste trabalho;

Aos dirigentes da COOP - Cooperativa de Consumo, na pessoa do seu Presidente, Sr. Antonio José Monte, pela autorização para que este estudo pudesse ser realizado;

Ao Gerente Comercial da COOP - Cooperativa de Consumo, Sr. Valdomiro Sanches Bardini, pelas entrevistas que propiciaram substâncias aos conhecimentos adquiridos na execução deste estudo;

Ao Gerente de Comunicação Social da COOP - Cooperativa de Consumo, Sr. Edmilson Sena da Silva, pela entrevista que forneceu os dados relativos à evolução histórica da empresa desde a sua fundação;

Aos Gerenciadores de Categorias da COOP - Cooperativa de Consumo, Srs. Oduvaldo A. Tozei e Celso Luiz Z. Furtado, pelas entrevistas que proporcionaram a captação de detalhes técnicos interessantes e ricos sobre a natureza das suas atividades.

RESUMO

O estudo teve como objetivo mapear e avaliar a gestão de compras de supermercados ou, mais precisamente, pretendeu **descrever e compreender** a gestão de compras de uma rede de supermercados no que diz respeito à contribuição estratégica do processo de compras nos resultados do negócio. Para tanto, adotou uma abordagem empírico-teórica orientada por um Estudo de Caso de forma a possibilitar maior aprofundamento e compreensão do objeto investigado. O estudo tomou como base a rede de supermercados COOP – Cooperativa de Consumo, fundada em 1954, para fornecer gêneros alimentícios e produtos de limpeza e de higiene básicos às famílias dos funcionários do grupo Rhodia, residentes no município de Santo André. Apesar de ter iniciado suas atividades como cooperativa de consumo fechada, viu-se obrigada a abrir seu quadro associativo na medida em que incorporou outras cooperativas de consumo da região. O empreendimento foi um sucesso desde o início e rapidamente a Cooperativa expandiu suas bases para as demais cidades da região do ABC e, posteriormente, também para São José dos Campos. Neste ano de 2001, inaugurou sua primeira loja fora do eixo tradicional, iniciando a operação em Tatuí (SP). Hoje com 17 lojas, sendo apenas 3 no interior do Estado de São Paulo, a empresa, sob nova denominação, COOP, ocupa a 10ª posição no *ranking* dos supermercados brasileiros, segundo classificação da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, constituindo-se no único exemplo de empresa com natureza jurídica de cooperativa de consumo entre as 20 maiores empresas do País, segundo a mesma publicação. O estudo oferece detalhes relevantes sobre a evolução da empresa objeto do estudo e explicações específicas das atividades da gerência comercial: estrutura e composição, ferramentas de suporte à decisão de compras, controle de estoques, organização e planejamento das compras, gerenciamento de categorias, marcas próprias, *mix* de fornecedores, custos das mercadorias, EDI - *Electronic Data Interchange* e ECR - *Efficient Consumer Response*, além de destacar, analiticamente, as atividades específicas de compra das categorias da mercearia seca e do setor de perecíveis. O trabalho também discute interações entre a empiria e a teoria nas diversas atividades relacionadas com a gestão de compras. A atividade investigada - compras - representa apenas uma das muitas dimensões necessárias ao atendimento das necessidades dos cooperados/clientes no tocante a encontrar o produto que procura, no momento em que procura e a um preço considerado aceitável do ponto de vista da sua expectativa. Na COOP essa atividade é desempenhada por profissionais qualificados e perfeitamente integrados com suas responsabilidades e com anseios dos cooperados. Estes, por sua vez, registram altos índices de satisfação com o nível de serviço oferecido, o que pode ser percebido pela fidelidade dos clientes, já que mais de 93% dos cooperados visitam as lojas da rede pelo menos uma vez por mês. A COOP experimenta momentos de descobrimento da importância e da relevância da informação, investindo para obter dados e assimilar novos conhecimentos gerenciais que lhe permitam manter-se e crescer num mercado altamente competitivo. A empresa vem aprimorando suas técnicas de gerenciamento, introduzindo o gerenciamento de espaço e o gerenciamento de categorias através de parcerias com instituições de pesquisas e indústrias, sempre com o objetivo de oferecer o mais alto nível de serviços aos cooperados. Acredita-se que este estudo fornece importantes detalhes da forma como são conduzidas as operações de compra, bem como revela a importância da atividade na composição dos resultados do negócio. Ressalta as limitações próprias de um trabalho desta natureza, apresentando recomendações sobre pontos que extrapolam os limites da organização, sobre os quais deveria recair a atenção de outros estudos que possam contribuir com o permanente aprimoramento dos conhecimentos teórico-práticos sobre o varejo brasileiro.

ABSTRACT

The present study intends to survey and evaluate the purchasing administration in supermarkets by describing and understanding it in a chain of supermarkets as to the strategical contribution of the purchasing process to business results. The approach was empirical-theoretical applied to a case study (COOP – Cooperativa de Consumo), established in 1954 to supply foodstuff, household cleaning products and items for personal hygiene to employees of the Rhodia holding and their families, living in Santo André, a town in the Greater São Paulo. Although it started its activities as a cooperative for the sole benefit of its associates, its steady growth made it accessible to everyone as smaller cooperatives more and more merged into it. In 2001 there are 17 COOP supermarkets in the State of São Paulo and the enterprise ranks 10th among the biggest in its category, according to the official union representative for the activity (ABRAS). COOP is the only consumption cooperative among the twenty largest enterprises in Brazil. This study offers important details about the enterprise evolution and specific explanations about commercial management: structure and composition, supporting tools to purchase decision, stock control, purchase organization and planning, category management, private brands, mix of supplies, cost of goods, Electronic Data Interchange (EDI) and Efficient Consumer Response (ECR) besides pointing out analytically the specific activities of purchase in the categories of dry goods and perishables. Interactions between empiricism and theory in the different activities connected with purchase management were equally discussed. At COOP purchasing represents much more than just the satisfaction of filling the associates' needs for the right item at the usual shopping day for the price they expect to pay. Such task is performed by qualified personnel, perfectly integrated in their duties and with the associates' expectations in mind. The associates' level of satisfaction is very high as 93% of them shop at the supermarkets at least once a month. The enterprise has been perfecting management techniques with the introduction of floor room management and category management, through partnerships with research institutes with a view to excel service. The detailed information offered in this study intends to make clear the process of purchasing as well as the importance of composition in the final outcome of business. Being this an academic work there were limitations inherent to its nature, but the author couldn't fail to suggest deeper probing in related aspects that would certainly contribute to the increase of theoretical and practical knowledge of Brazilian retail business.

SUMÁRIO

	pg.
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE GRÁFICOS	x
 CAPÍTULO 1	
PROBLEMA DA PESQUISA	1
1.1. Contextualização	1
1.2. Gerenciamento por Categorias	5
1.2.1. Gerenciamento de Espaço	6
1.2.2. Pesquisas de Preços e Precificação dos Produtos	8
1.2.3. Custo de Aquisição das Mercadorias Vendidas	8
1.3. Operações com Mercadorias	10
1.4. Situação-Problema e Justificativas.....	13
1.5. Objetivos Preliminares	17
 CAPÍTULO 2	
REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. Introdução	18
2.2. Mercados Organizacionais	18
2.2.1. Características dos Mercados Organizacionais	19
2.2.2. Modelo de Comportamento do Comprador Organizacional	20
2.3. Planejamento das Compras	22
2.3.1. Abordagens	22
2.3.2. Orçamento de Mercadorias	23
2.3.3. Orçamento de Compras	23
2.4. Comportamento do Comprador Revendedor	25
2.4.1. Tipos de Compras	25
2.4.2. Critérios de Compra	26
2.4.3. Decisão de Compra	26
2.4.4. Tipos de Compra	27
2.4.5. Participantes do Processo de Compras	27
2.4.6. Como são Tomadas as Decisões de Compra	28
2.5. Objetivos dos Sistemas de Compra	29
2.6. Organização das Compras	30
2.6.1. Compras Centralizadas	30
2.6.2. Compras Descentralizadas	30
2.7. Negociação	31

2.8. Sistema de Distribuição e de Entrega Rápida	31
2.8.1. Entrega Direta nas Lojas	32
2.8.2. Entrega nos Centros de Distribuição ou em Depósitos Centrais e Regionais	32
2.8.2.1. Sistema de Reposição de Resposta Rápida – <i>Quick Response</i>	33
2.9. ECR – <i>Efficient Consumer Response</i> – Resposta Eficiente ao Consumidor	34
2.10. CPFR – <i>Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment</i>	39
2.11. Gerenciamento de Categorias	44
2.11.1. Estratégias de Preços no Gerenciamento de Categorias	48
2.11.2. Determinantes da Política de Preços	48
2.11.3. Táticas de Preços	50
2.11.4. Margens e Métodos de Precificação	51
2.11.4.1. Margens	51
2.11.4.2. Margem Bruta de uma Loja	51
2.11.4.3. Estabelecendo os Objetivos Iniciais de Margens	52
2.11.4.4. Estabelecendo Margens Brutas por Departamento ou Categoria	52
2.11.5. <i>Mix</i> de Produtos	52
2.11.5.1. Estrutura do <i>Mix</i> de Produtos	53
2.11.5.2. Estratégias de Sortimento	54
2.11.5.3. Fatores que Influenciam a Composição do <i>Mix</i>	55
2.12. Indicadores de Desempenho na Gestão de Compras e de Estoques	55
2.12.1. Giro ou Rotatividade do Estoque	55
2.12.2. GMROI	56
2.13. Avaliação do Desempenho de Compras	57
2.13.1. A Visão de HEINRTZ & FARREL	57
2.13.1.1. Variáveis nos Padrões de Compra	58
2.13.1.2. Enfoque Funcional	59
2.13.1.3. Fatores Modificadores	60
2.13.1.4. Análise e Avaliações de Função	60
2.13.2. A Visão de SLACK, CHAMBERS & HARLAND	62
2.13.2.1. Julgamento da Contribuição da Produção	63
2.13.2.3. Cinco Objetivos de Desempenho	64

CAPITULO 3

METODOLOGIA	68
3.1. Introdução	68
3.2. Fase Exploratória	68
3.3. Delimitação do Caso	69
3.4. Trabalho de Campo	72
3.5. Fontes e Instrumentos de Coleta	72
3.4.1. Roteiro de Entrevista	73

CAPÍTULO 4

A COOP E SUA GESTÃO DE COMPRAS	79
4.1. O Início da Atividade	79
4.2. Implantação do Sistema de Auto-Serviço e Início da Expansão	81
4.3. A Abertura do Quadro Associativo	82

4.4. Ampliação da Base de Atuação e Incorporações - Fase Áurea de Crescimento .	84
4.5. Mudança da Logomarca	87
4.6. A COOP em Números	90
4.7. Relato e Compreensão	91
4.7.1. Organização do Departamento Comercial	93
4.7.2. Informações Básicas para Negociações	97
4.7.2.1. Pesquisa de Preços	100
4.7.2.2. Sistema de Informações - Suporte das Decisões Compras	102
4.7.3. Pessoas Envolvidas no Processo de Compras	102
4.7.3.1. Comitê de Perecíveis	105
4.7.3.2. Comitê de Mercearia	106
4.7.4. Controle do Estoque	107
4.7.4.1. Divergências de Estoque	107
4.7.4.2. Divergências de Preços	109
4.7.4.3. Divergências nos Produtos <i>in natura</i>	111
4.7.4.4. Grupos de Trabalho	113
4.7.4.5. Outros Grupos de Trabalho	114
4.7.4.6. Ponto de Reposição do Produto	114
4.7.4.6.1. Ponto de Reposição do Estoque da Loja Via Centro de Distribuição	116
4.7.4.6.2. Ponto de Reposição do Estoque da Loja para Produtos Perecíveis	117
4.7.5. Organização das Compras	118
4.7.5.1. Padronização na Logística de Distribuição	120
4.7.5.2. Centro de Distribuição	120
4.7.6. Planejamento das Compras	121
4.7.7. Revisão do Cadastro do <i>Mix</i> de Produtos	123
4.7.8. Gerenciamento por Categorias	126
4.7.8.1. Departamentos	128
4.7.8.2. Categorias de Produtos	129
4.7.8.3. Análise do Desempenho das Categorias	135
4.7.8.4. Calendários Promocionais	137
4.7.8.5. Folhetos de Ofertas	138
4.7.8.6. Gerenciamento de Espaço na Gôndola	138
4.7.9. Marca Própria	140
4.7.9.1. Preço do Produto de Marca Própria	140
4.7.9.2. Escolha do Fabricante do Produto de Marca Própria	141
4.7.9.3. Posição a Marca Própria Junto aos Clientes	142
4.7.10. <i>Mix</i> de Fornecedores	143
4.7.11. Custo das Mercadorias Vendidas – CMV	143
4.7.12. Sistematização das Regras de Compras	144
4.7.13. Sistema de Avaliação do Desempenho dos Gerenciadores	144
4.7.14. EDI - <i>Electronic Data Interchange</i>	147
4.7.15. ECR - <i>Efficient Consumer Response</i>	149
4.7.16. Gerenciadores de Categorias	150
4.7.16.1. Gerenciador da Categoria Mercearia Seca	151
4.7.16.1.1. Aprendizado da Gestão de Categorias	154
4.7.16.1.2. Processo de Compra na Gestão das Categorias	156
4.7.16.1.3. Definição do <i>Mark-up</i> das Categorias	158
4.7.16.1.4. Escoamento do Estoque	160
4.7.16.1.5. Custo da Mercadoria Vendida das Categorias	160
4.7.16.1.6. Outras Economias Obtidas no Processo de Compra	162

4.7.16.1.7. Avaliação do Desempenho das Categorias	164
4.7.16.1.8. Avaliação do Desempenho dos Gerenciadores	166
4.7.16.1.9. Informações Gerenciais para Suporte às Decisões de Compra	166
4.7.16.1.10. Efeitos das Alterações de Preços	167
4.2.16.1.11. Negociações das Perdas de Estoque	168
4.2.16.1.12. Momento de Repor o Estoque	168
4.7.16.2. Gerenciador das Categorias de Perecíveis	170
4.7.16.2.1. Aprendizado da Gestão de Categorias	170
4.7.16.2.2. Processo de Compra na Gestão das Categorias	173
4.7.16.2.3. Definição do <i>Mark-up</i> das Categorias	173
4.7.16.2.4. Gerenciamento do Estoque	173
4.7.16.2.5. Custo da Mercadoria Vendida das Categorias	174
4.7.16.2.6. Outras Economias Obtidas no Processo de Compra	175
4.7.16.2.7. Avaliação do Desempenho das Categorias	175
4.7.16.2.8. Avaliação do Desempenho dos Gerenciadores	176
4.7.16.2.9. Informações Gerenciais para Suporte às Decisões de Compra	177

CAPÍTULO 5

ANÁLISES, CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES 178

5.1. Interações entre a Empiria e a Teoria	178
5.1.1. Mercado	178
5.1.2. Modelo de Comportamento do Gerenciador de Categoria	180
5.1.2.1. Pesquisas de Preços	181
5.1.2.2. Análise dos Dados Internos	182
5.1.2.3. Análises de Categorias	183
5.1.2.4. Análises dos Fornecedores	187
5.1.2.5. Informações dos Capitães de Categorias	187
5.1.2.6. Comitê de Categorias	190
5.1.2.7. Influências da Organização	190
5.1.2.8. Influências do Produto, Preço, Promoção e Mercado	191
5.1.2.9. Informações dos Clientes	197
5.1.2.10. Informações Ambientais, Culturais, Políticas e Tecnológicas	198
5.1.3. Planejamento das Compras	199
5.1.4. Critérios de Compra	202
5.1.4.1. Tipos de Decisões de Compra	202
5.1.4.2. Como São Tomadas as Decisões de Compra	204
5.1.5. Organização das Compras	206
5.1.5.1. Negociação	207
5.1.5.2. Sistema de Distribuição	207
5.1.5.3. EDI - <i>Electronic Data Interchange</i>	208
5.1.5.4. ECR - <i>Efficient Consumer Response</i>	209
5.1.6. Controle dos Estoques	210
5.1.7. Avaliação do Desempenho das Compras	211
5.2. Conclusões	215
5.3. Limitações	221
5.4. Recomendações	221

BIBLIOGRAFIA 223

LISTA DE QUADROS

	pg.
Quadro 1: Medidas Adotadas após o Plano Real para a Recuperação das Margens Operacionais	11
Quadro 2: Margens Praticadas segundo os Departamentos ou Seções Pré e Pós-Plano Real	12
Quadro 3: Diferenças Características entre Compradores Organizacionais e Consumidores	20
Quadro 4: Ferramentas de Marketing Empregadas pelos Fornecedores	29
Quadro 5: Objetivos e Estratégias do ECR	36
Quadro 6: Evolução Histórica do Desempenho do Setor de Supermercados no Brasil	70
Quadro 7: Periodicidade das Compras dos Cooperados	86
Quadro 8: Perfil das Lojas da COOP	90
Quadro 9 : Percepção dos Cooperados em Relação aos Preços Praticados.....	99
Quadro 10: Dias de Estoque/Venda para Emissão de Pedidos	116
Quadro 11: Visão Geral das Operações	119
Quadro 12: Distribuição e Transporte de Cargas Via Centro de Distribuição	121
Quadro 13: Departamentos e Categorias de Produtos	128
Quadro 14: Capitães de Categorias Vinculados à COOP	133
Quadro 15: Gerenciamento de Categorias - Estratégias e Táticas	135
Quadro 16: Classificação ABC dos Produtos Comercializados	135
Quadro 17: Posição da Marca Própria no Segmento de Clientes	142
Quadro 18: Notas Médias Atribuídas pelos Cooperados	146
Quadro 19: Comparativo do Custo de Aquisição: Desconto Comercial x Financeiro	162
Quadro 20: Demonstração com Resultado de Bonificações em Mercadorias	163
Quadro 21: Concentração das Vendas do Setor de Supermercados – Brasil – 2000	178
Quadro 22: Planejamento para Implementação do Cronograma	189
Quadro 23: Categoria Café	195

LISTA DE FIGURAS

	pg.
Figura 1: Ilustração - Composição do Preço de Venda	14
Figura 2: Exemplo 1: Modelo do Comportamento do Comprador Organizacional	21
Figura 3: Exemplo 2: Modelo do Comportamento do Comprador Organizacional	22
Figura 4: Sistema Eletrônico de Pedidos de Compra	34
Figura 5: O Processo do CPFR	43
Figura 6: Componentes da Capacitação do Processo de Gerenciamento por Categoria ...	45
Figura 7: Processo de Negócios	45
Figura 8: Modelo Simplificado do Processo de Negócios	47
Figura 9: Avaliação do Papel Competitivo da Empresa (Modelo de 4 Estágios)	64
Figura 10: Cinco Objetivos de Desempenho	65
Figura 11: Estratégia de Coleta de Informações	72
Figura 12: Estrutura Executiva da COOP	92
Figura 13: Organograma da Gerência Comercial	94
Figura 14: Categoria "Cafés"	130
Figura 15: Categoria "Cafés" - Nova Configuração	131
Figura 15-A: Categoria "Bolos Prontos" – Nova Configuração	131
Figura 15-B: Categoria "Adoçantes" - Nova Configuração	132
Figura 16: Processo de Decisão de Compra	181
Figura 17: Esquema da Formação do Preço de Custo das Mercadorias Vendidas	182

LISTA DE GRÁFICOS

	pg.
Gráfico 1: Percentuais de Perdas Semanais no Setor de Hortifrutigranjeiros	113
Gráfico 2: Departamentos da COOP	129

CAPÍTULO 1

PROBLEMA DA PESQUISA

1.1. Contextualização

O setor de varejo de alimentos, artigos de limpeza doméstica, de higiene e beleza e outros produtos, representado pelos supermercados, passou por grande revolução tecnológica nos últimos 10 anos. De 1990 para cá assistiu-se à disseminação do uso do código de barras, à introdução da leitura ótica, à passagem da caixa registradora para os terminais de ponto-de-venda (PDV), mudanças significativas nos *check-outs*, no sistema de iluminação, nos equipamentos de refrigeração e no *layout* das lojas e, mais recentemente, a onda de fusões e incorporações, bem como a instalação de lojas menores, num modelo denominado "loja de vizinhança", está levando à necessidade de implantação de centros de distribuição e provocando grandes alterações no sistema logístico dessas organizações.

Novaes (1997) procurou demonstrar as razões que levaram o setor de supermercados a buscar, de forma intensa, a automação comercial:

"Para um supermercadista, a automação comercial é um conjunto de tecnologias, práticas de precificação, de gestão, de controle de estoques, de procedimentos de compra, outorga de crédito, fechamento de caixa geral, comunicações automatizadas com fornecedores etc. Trocando em miúdos, a automação é a integração de maneira automática de operações e processos internos ao supermercado e àqueles que o relacionam com o mundo exterior, sejam com fornecedores, com consumidores, instituições financeiras, serviços de proteção ao crédito, entre outros".

Ressalta ainda que, dentre os objetivos da automação comercial, estão:

- **Melhoria do Atendimento ao Consumidor, Fidelizando-o à Loja.** Neste item os resultados são: diminuição do tempo gasto nas filas dos *check-outs*, exibição correta dos preços, transparência na informação, agrupamento das categorias de produtos segundo o modo pelo qual o consumidor as procura e a possibilidade de teleatendimento;
- **Redução da Ocorrência de Erros.** A captura automática de dados, transcrição e contabilização por sistema, padronização de processos, conscientização e treinamento do fator humano envolvido nas operações, etc;
- **Racionalização dos Processos Internos ao Supermercado.** Permite o corte das atividades que não acrescentem valor ao consumidor, que sejam desnecessárias,

redundantes, que provoquem gargalos na operação, que provoquem custos sem contrapartida de serviços e de geração de valor;

- **Uso Racional da Informação Gerada.** Esse objetivo é plenamente respondido pela captura automática por leitura óptica de informações sobre o que o consumidor está comprando, quando, onde e a que preço. O uso de sistemas informáticos permite a agregação dos dados para comprar melhor e a sua desagregação para a gestão local da loja. Infra-estrutura de telecomunicação que permite o tráfego de informações entre a central e as lojas e vice-versa.

Segundo o referido autor, a automação comercial estende-se ao longo de toda a cadeia de suprimento. O mesmo artigo apresenta algumas das possibilidades de tarefas que podem ser executadas de maneira rápida e objetiva com a introdução da automação comercial.

- **Frente de Caixa:** registro da venda; emissão de tíquete fiscal; preenchimento de cheques; cartões de crédito/débito; devoluções/trocas; promoções/descontos; recebimento de vasilhame; venda de produtos por peso e cuponagem.
- **Serviço ao Cliente:** outorga de crédito; entrega de mercadoria e televenda.
- **Informação ao Cliente:** preços e condições; promoções oferecidas; catálogo de produtos.
- **Retaguarda, Compras e Suprimentos:** pedido de reposição; recepção de mercadorias; distribuição às lojas; armazenagem e manuseio; EDI¹ com fornecedores; roteirizador para entregas.
- **Precificação:** pesquisa de preços; margens; cálculo de rentabilidade; descontos; negociação com clientes.
- **Controle:** estoque; registros fiscais; contas a pagar/receber, contabilização; inventários de mercadorias.
- **Marketing:** gestão de categorias; planejamento de campanha; estudo do perfil da clientela; comunicações ou mala direta; fidelização de clientes; produtividade de ações de marketing.

A necessidade de informatizar não é só um movimento das grandes redes, mas atinge igualmente os pequenos e médios supermercados. Para esse segmento, estar informatizado significa aumentar a capacidade de sobreviver num mercado, cada vez mais competitivo. Tanto é assim que, há cerca de quatro anos, o Sindicato do Comércio Varejista de Gêneros Alimentícios no Estado de São Paulo, com o apoio técnico da Fundação Instituto de Administração (FIA) da USP, desenvolveu um projeto destinado a implantar logística de distribuição voltada especificamente para o pequeno e médio supermercado.

¹ EDI Mercantil - *Electronic Data Interchange* - Intercâmbio Eletrônico de Dados (pedidos, notas fiscais etc), entre o varejista e o fornecedor.

A partir de março de 1997, esses pequenos comerciantes poderiam fazer suas compras utilizando o EDI, através de uma central de distribuição que recebia os pedidos das lojas cadastradas e efetuava os pedidos junto aos fabricantes. Tal sistema de compra conjunta faz com que o custo da indústria seja diminuído, já que atende muitos comerciantes de uma só vez, reduzindo o custo operacional do pequeno e médio varejista, que assim podem oferecer produtos a menor preço aos seus clientes (Sobral e Silva, 1997).

A verdade é que foi o tempo em que as tecnologias de ponta se restringiam às indústrias. Hoje o varejo está muito aprimorado e operando com sistemas de última geração para diferenciar-se da concorrência, reduzir custos e ganhar competitividade. Essas novas tecnologias não estão presentes apenas nos PDV (terminais de ponto-de-venda) que geram informações necessárias ao melhor gerenciamento da operação. Elas estão espalhadas por todos os campos. A balança inteligente, os expositores verticais e as ilhas para congelados, os novos formatos de gôndolas, as etiquetas eletrônicas, as impressoras de código de barras, os equipamentos de açougue e padaria, as estruturas que dão suporte aos balcões frigoríficos e geladeiras e a preocupação crescente com o *layout* e iluminação das lojas etc. são tecnologias adquiridas na última década que fazem do setor supermercadista brasileiro um dos mais modernos do mundo.

A sofisticação também chegou aos *softwares* utilizados. Os *softwares* de gerenciamento de loja incorporaram recursos para garantir a melhor administração dos negócios. Uma rede pode obter informações minuciosas, em tempo real, sobre o desempenho de cada unidade, a performance de um produto e cruzar dados para saber a quantidade de um produto na gôndola e em estoque (Sobral e Silva, 1997).

Quando o País vivia sob o período de inflação elevada, não havia grande vantagem em trabalhar essas informações. Toda ineficiência operacional era engolida pela espiral inflacionária. Com a estabilização da economia, isso mudou. As margens menores fizeram com que as empresas se preocupassem em ter dados precisos para promover estratégias adequadas de precificação e de redução de custos, girar melhor os produtos, ganhar competitividade. Controles operacionais implantados, tais como os que acumulam dia e hora em que cada produto é mais vendido, as versões de uma mesma marca que mais vendem etc., permitem que o sistema defina, através de simulações, o espaço que cada item deve ocupar na gôndola. Programas emitem relatórios com histórico de cada item, preço, a última negociação de compra, a margem que oferece. Essas informações servem de excelente ferramenta de negociação com os fornecedores (Ribeiro, 1998).

Há ainda resistência para o uso dessas informações. Uma das maiores resistências na valorização das informações geradas pela automação comercial na tomada de decisões reside na falta de confiabilidade, consequência direta dos erros na introdução de dados pelas diversas áreas envolvidas no processo, como compras, recebimento de mercadorias, estoque etc. Portanto, o envolvimento dos funcionários, desde o de mais alto escalão até o mais simples, é de fundamental importância. Na automação, o maior patrimônio a preservar é o conjunto das informações por ela geradas; estas devem ser confiáveis, isto é, sem erros e disponíveis no tempo requerido. A conscientização da importância de cada operação e de cada informação que o funcionário manipula na organização é fundamental para a qualidade final das informações gerenciais. Somente com o comprometimento de todas as áreas envolvidas é possível obter relatórios confiáveis e o melhor aproveitamento para o correto gerenciamento da loja, contribuindo para a melhoria da competitividade e controle gerencial (Moriya, 1998).

1.2. Gerenciamento por Categorias

Categorias são definidas por Parente (2000, p.185) como "grupamentos de produtos formados por itens complementares ou substitutos para atender certa necessidade do consumidor". Também podem receber denominações como **grupos** ou **famílias de produtos**. O conceito de gerenciamento por categoria "foi desenvolvido nos Estados Unidos ao longo da década de 1990 e introduzido no Brasil nos últimos 3 anos da mesma década" (Parente, 2000, p. 196).

O referido autor (2000, p. 183-184) explica que uma das decisões mais importantes e fundamentais para a empresa varejista é aquela referente ao *mix* de produtos com o qual pretende operar. Essa decisão indicará a opção pelo tipo de cliente que o estabelecimento varejista pretende atender. "Algumas empresas diferenciam-se pela sofisticação ou exclusividade de seus produtos, outras por linhas de produtos de baixo custo, algumas por variedade mais compacta ou por variedade mais ampla", porém, ressalta:

"Na composição da linha de produtos, o varejista enfrenta o desafio de equilibrar dois objetivos conflitantes. Por um lado, procura oferecer o mais completo mix de produtos para atender a diferentes necessidades de seus vários segmentos de consumidores e assim maximizar o volume de vendas. Uma variedade extensa, entretanto, traz algumas desvantagens: exige maiores recursos investidos em estoques, incorpora produtos com giro de estoque muito lento, aumenta os custos operacionais, diminui o retorno sobre o investimento e muitas vezes corrói a lucratividade da empresa. Na busca de reduzir os seus custos financeiros e operacionais, a empresa procura diminuir a variedade, mas acaba deixando de atender algumas necessidades de seus clientes e comprometendo suas vendas".

O desafio que se apresenta para a empresa varejista é, justamente, procurar continuamente encontrar o equilíbrio ótimo entre esses dois extremos. Conforme lembram Levy & Weitz (2000, p. 300), "o processo de troca entre variedade, sortimento e estoque de segurança é chamado de planejamento de sortimento" e "um **plano de sortimento** é uma lista de mercadorias que indica, em termos gerais, com quais itens se deve trabalhar em uma categoria de mercadorias em particular".

Aliás, o desenvolvimento e a disseminação dos conceitos e técnicas do Gerenciamento por Categoria, hoje ferramenta do ECR - *Efficient Consumer Response*, vem estimulando os varejistas a dedicar maior atenção às categorias em suas empresas. Não é incomum que as categorias sejam tratadas como unidades de negócios e recebam um contínuo acompanhamento dos seus indicadores de desempenho. Gerenciar categorias pode ser definido como o processo de administrar unidades estratégicas de negócio, visando atender de forma eficiente o consumidor e melhorar as condições de lucratividade da empresa (Parente, 2000, p. 186).

Na visão de Levy & Weitz (2000, p. 301):

"Seria virtualmente impossível manter o processo de compras retilíneo sem agrupar os itens em categorias. Em geral, uma categoria é um sortimento de itens que o cliente visualiza como substitutos aceitáveis uns dos outros".

Lembram ainda que:

"O processo comercial pode ser muito ineficiente para os varejistas que não adotam o gerenciamento de categorias. Sem um comprador que sirva como um gerente de categoria, nenhum indivíduo sozinho é totalmente responsável pelo sucesso ou fracasso de uma categoria. Também é difícil identificar a fonte de um problema e resolvê-lo sem o gerenciamento por categoria".

Um dos benefícios da automação foi facilitar a operação de um número elevado de itens dentro do conceito de gerenciamento por categorias. Esse conceito implica trabalhar com margens diferenciadas para os produtos, com o objetivo de dar à gestão um tratamento mais estratégico. O conceito não é novo, mas vem ganhando mais adeptos no setor.

1.2.1. Gerenciamento de Espaço

Pode-se dizer que o gerenciamento por categoria apresenta algumas subdivisões, com tratamento específico para alguns problemas como o da gestão do espaço a ser destinado para cada produto no interior da loja associado à gestão do desempenho dos produtos na categoria.

Conforme explica Rojo, F²., em entrevista a Brito (1998), a análise de desempenho de cada produto serve também para determinar o espaço na prateleira:

"Ao buscar uma melhor composição de exposição de produtos pode-se ganhar uma diferença que permite ser mais competitivo em preços, ou seja, fazendo um balanceamento das margens por itens pode-se melhorar o resultado da categoria inteira. Esse tipo de gerenciamento possibilita combinações infinitas na composição da prateleira, conforme o perfil da clientela, da política estabelecida pela loja, etc. Se no supermercado é vendido apenas um tipo tradicional de pó de café, pode-se abrir ou reacomodar o espaço para diversificar o *mix* – com café cappuccino, diet, etc. Assim, sem tirar vendas do produto tradicional, pode-se obter uma maior participação do setor nos resultados da loja".

Trabalhar com o conceito de gerenciamento de espaço associado ao desempenho do produto em cada categoria exige uma interação muito estreita entre varejista e fabricante. O varejista conhece como ninguém a sua loja e o fabricante conhece profundamente o seu produto. Assim, sem esse esforço conjunto, o ganho nesse campo é mínimo. No Brasil, somente recentemente, empresas como a Colgate vêm incentivando a parceria com varejistas no que se refere ao gerenciamento de espaço de gôndola. Os *softwares* utilizados geralmente são o *Spaceman* ou o *Apollo*. A Gessy Lever é outra empresa que está atenta à otimização dos espaços ocupados pelos seus produtos nas gôndolas dos principais supermercados. A preocupação básica é não deixar faltar o produto no momento em que o consumidor vier comprar (Videira, 1998).

O pré-requisito básico para iniciar um processo de gerenciamento de espaço, dentro do conceito de gerenciamento por categorias, é ter o controle total das informações sobre o que acontece com os produtos vendidos na loja. É preciso coletar todas as informações disponíveis: custos, volume de vendas, de compras, espaço físico, preços e margens de cada produto. Outro ponto básico é o empenho por parte da administração da companhia de implantar uma nova cultura na empresa. Isso passa por diversas áreas. Muda-se o processo de relação de decisão entre os agentes envolvidos. Esta é uma das principais barreiras a transpor

² Francisco Rojo - Professor do Departamento de Mercadologia da Escola de Administração de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas.

visto ser extremamente difícil fazer com que as pessoas abandonem o *feeling* acumulado durante vários anos de experiência e passem a utilizar um novo apoio logístico antes de ter entendido perfeitamente o que isso representa em termos de vantagens para o seu trabalho e para o negócio da empresa como um todo.

1.2.2. Pesquisas de Preços e Precificação dos Produtos

Outra ferramenta muito utilizada para o gerenciamento de categorias é a gestão de margens e a pesquisa de preços junto aos principais concorrentes (*shopping* de preços) é uma das principais ferramentas. As equipes de pesquisa de preços chegam a levantar de 200 a 400 por semana. Com base nesses dados, não são raras as oportunidades de atingir o limite, que é a "guerra de preços". Também já existe esse serviço de pesquisa terceirizado (Brito, 1998). Os preços acompanhados pelas pesquisas próprias, ou terceirizadas, são dos produtos de alto giro, marcas líderes e fortes e com elevados gastos promocionais de parte dos fornecedores, cujos preços os consumidores têm guardado na memória (Lepsch, 1996 p. 73).

1.2.3. Custo de Aquisição das Mercadorias Vendidas

Para ter o preço mais competitivo na gôndola, tão importante quanto a informação do preço do concorrente ou o espaço que o produto deve ocupar na prateleira é **o conhecimento preciso dos custos de aquisição**.

O professor José Augusto da Silveira, vice-coordenador do Programa de Administração de Varejo da Universidade de São Paulo - Provar, em entrevista a Brito (1998), ressaltou a necessidade de considerar outros custos na hora de colocar o preço na mercadoria. E se o preço final – somado o preço do fornecedor, com impostos, custos operacionais e administrativos mais a margem – estiver acima do que o consumidor quer pagar? Segundo o referido professor, além do lado mercadológico, das dimensões econômicas, há de considerar

também o valor dado pelo consumidor ao pacote que representa o produto no varejo. Há de verificar quanto o consumidor está disposto a pagar por um produto de maior valor agregado. Lembra ainda que, na época em que a inflação do País registrava índices estratosféricos, o consumidor pagava mais caro por não ter como comparar preços. Com a estabilidade e a abertura de mercado, o velho hábito das compras mensais vem sendo substituído gradativamente pelas idas semanais aos supermercados. Sem necessidade de armazenar produtos em casa, a comparação de preços tornou-se rotineira. Com menos pressa para comprar e maior capacidade de memorização de preços, que quase não oscilam, o consumidor mudou de comportamento e padrão de exigência.

Como já explicado, a automação das empresas do setor é capaz de gerar um número significativo de informações gerenciais mas, ao que tudo indica, ainda não se está colhendo todos os benefícios pretendidos. Embora seja possível chegar ao detalhe de estabelecer o espaço que cada produto vai ocupar nas gôndolas de uma loja, sabe-se que, na prática, isso ainda acontece em escala muito reduzida.

O gerente de linha de produtos/categoria ainda confia, exageradamente, no seu *feeling* quando da decisão da compra, das vendas, e mesmo na condução de processos de aquisição de grandes lotes de produto. Cálculos de lote econômico de compra e ponto de recompra, sejam através dos modelos básicos ou de suas variantes, podem até estar disponíveis nos sistemas de informações dos departamentos comerciais, mas dificilmente são seguidos. Ainda funciona muito a "empurroterapia", o rebaixamento de preços para quantidades maiores e outros artifícios. Assim, com muita frequência, a gestão financeira dos estoques é posta totalmente de lado. Primeiro se compra, para depois ver como o produto será escoado.

1.3. Operações com Mercadorias

O objetivo principal de qualquer rede de supermercados é, sem dúvida, operar com mercadorias de maneira eficiente de modo a conseguir levar ao consumidor um conjunto de produtos pelo menor preço, mas sem descuidar da qualidade dos serviços prestados, já que isso também pode ser um fator discriminante, além do preço, na decisão do consumidor por esta ou aquela rede.

O resultado obtido com as mercadorias transacionadas depende, dentre outros, de dois fatores fundamentais:

- **Preço de Venda** - que é limitado pelo preço de mercado e pelo valor que o consumidor está disposto a pagar.
- **Preço de Custo do Produto** - que é limitado pelo processo de negociação junto ao fornecedor, dependendo do volume de compra, custos financeiros e até mesmo o risco da operação.

A diferença apurada entre esses dois preços representa o resultado bruto com mercadorias, um dos itens que mais interessam ao gestor de uma empresa comercial.

Conforme explica Lepsch (1996, p. 64), com base em pesquisa com uma amostra intencional composta por 20 das maiores redes supermercadistas brasileiras (segundo critério de classificação da ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados):

"Como o administrador supermercadista dispõe de limitado conhecimento sobre a situação da demanda futura do grande número de itens que comercializa, a precificação em supermercado se dá em ambiente de incerteza. Isso porque existe uma série de variáveis, além do preço, que podem alterar, com relativa frequência, as preferências dos consumidores. Nessas circunstâncias, devido ao pouco conhecimento da demanda, qualquer cálculo acerca da receita marginal seria por demais problemático".

Ainda segundo o mesmo autor (1996, p. 64), a situação fica mais grave na medida em que se percebe que o administrador também desconhece o custo total e o custo marginal das mercadorias que revende. Complementa seu comentário:

"O desconhecimento das curvas completas de receita e de custos não permite ao supermercadista chegar ao preço e à quantidade que vai maximizar o lucro pela via marginalista" Assim, "os supermercadistas empregam a prática do *mark-up*, sem o conhecimento completo das elasticidades dos produtos revendidos".

Essa prática do *mark-up* consiste em adicionar uma margem (um percentual) sobre o custo de aquisição, admitindo que esse percentual é suficiente para cobrir a totalidade dos custos operacionais e ainda gerar um ganho líquido final, que representa o retorno obtido sobre o capital investido.

Hoje, com a moeda mais estável, os supermercadistas necessitam administrar muito bem esse conceito, visto já não dispõem dos ganhos financeiros auferidos nas épocas da inflação elevada para compensar a ineficiência. A pesquisa anteriormente mencionada procurou identificar quais foram as medidas tomadas imediatamente após o Plano Real para compensar a diminuição do ganho financeiro. O Quadro 1 reproduz as respostas:

Quadro 1: Medidas Adotadas após o Plano Real para a Recuperação das Margens Operacionais

Discriminação	Respostas (%)
Redução de custos (funcionários, eletricidade, etc.)	90
Reestudo e aumento das margens	100
Redução do nível de estoque	30
Aumento do giro dos estoques	20
Aumento das importações	15
Negociações mais fortes com fornecedores	90
Redefinição do mix de produtos	80
Aumento dos gastos como promoções	35
Aumento das vendas a crédito	40

Respostas Múltiplas.

Varejo Competitivo – Editora Atlas – Provar - 1996 p. 69

Como se vê, as ações foram bem variadas e não mutuamente exclusivas. O reestudo das margens foi mencionado pela totalidade dos estabelecimentos pesquisados. Tal reestudo implicou a elevação da margem geral praticada. O objetivo seguinte foi constatar qual a magnitude dessa elevação de forma a compensar os ganhos não-operacionais perdidos. O Quadro 2, a seguir, registra as alterações citadas:

Quadro 2: Margens Praticadas segundo os Departamentos ou Seções Pré e Pós-Plano Real

DEPARTAMENTOS OU SEÇÕES	PRÉ- REAL (%)	PÓS- REAL (%)
Mercearia Alimentícia	11.8	15.6
Mercearia Não-Alimentícia (perfumaria, higiene e limpeza)	14.5	18.5
Mercearia Líquida (sucos, refrigerantes e bebidas alcoólicas)	15.4	17.8
Perecíveis (carnes vermelhas e brancas)	10.2	15.6
PAS (frios, margarinas, iogurtes, manteiga, etc.)	11.7	16.6
FVL (frutas, legumes e verduras)	13.0	19.5
Padaria/Confeitaria/Rotisserie	35.3	44.5
Bazar/Eletrô.	24.8	30.8
Têxtil/Magazine	25.4	33.2
Cesta Básica Ampliada	4.9	8.0

Varejo Competitivo –Editora Atlas – Provar - 1996, p. 71

Os dados do Quadro 2 comprovam que praticamente todos os departamentos/seções das lojas tiveram suas margens majoradas visando compensar o ganho financeiro perdido após a estabilização da moeda. Evidentemente, cada supermercado adota uma margem geral, ou uma margem-objetivo, a ser seguida com a preocupação de conseguir cobrir seus custos operacionais. Pela própria configuração dos resultados do quadro acima, percebe-se que, em certos departamentos, são praticadas margens reduzidas, compensadas em outros, nos quais se aplicam margens maiores, visando sempre atingir a margem média, ou geral, pretendida. Margens devem ser entendidas sempre no conceito de *mark-up*. O percentual médio perseguido pelos supermercados antes do Plano Real era de aproximadamente 17%, saltando para 18% a partir de 1995 (Lepsch, 1996, p. 72).

Ainda segundo o mesmo autor, as grandes redes trabalham num sistema misto de precificação. Cabe aos diretores e gerentes comerciais da matriz definir as margens-objetivo (*mark-up*) para os diferentes departamentos, seções ou categorias de produtos. Aos gerentes, administradores das lojas, ou encarregados das seções cabe o papel mais crítico: conhecer o mercado local, as vendas por categorias de produtos, os preços praticados pelos concorrentes

e outras informações relevantes para a gestão do negócio, buscando cumprir as diretrizes estabelecidas pela administração central.

O *mix* do preço continua sendo, mesmo após o Plano Real, uma das variáveis mais importantes para atrair o consumidor para a loja, embora variáveis como atendimento rápido e atencioso, variedade de produtos e promoções e ofertas com preços baixos também tenham sido detectadas pela pesquisa em questão.

1.4. Situação-Problema e Justificativas

O setor de supermercados hoje é um dos poucos que dispõem de totais condições para trabalhar baseando suas decisões em dados e informações obtidas graças ao emprego da informática sem, contudo, desprezar a experiência e o conhecimento empírico adquirido pelo seu pessoal. Todavia, apesar dos avanços tecnológicos, as decisões sobre precificação são ainda muito rudimentares, geralmente orientadas apenas pelo conceito de *mark-up*, de duvidosa objetividade, conforme destacado por Lepsche (1996) anteriormente.

É possível presumir que os atuais sistemas de gerenciamento de retaguarda devem apresentar estimativas dos resultados obtidos pelas categorias/famílias de produtos ao longo do mês, de forma a dar ao gerente um instrumento de decisão, principalmente nas empresas que já adotaram esse sistema de gerenciamento. Essas informações são particularmente úteis para os compradores no momento da aquisição de um novo lote, que pode, ou não, implicar modificações nos preços de custo e de venda.

A identificação do resultado auferido por produto, ou categoria, no contexto geral dos produtos comercializados torna-se ainda mais fundamental na medida em que se constitui em um dos indicadores da eficácia da **gestão de compras**. Os gestores de compras são

responsáveis pelo Custo das Mercadorias Vendidas (CMV), a parcela mais expressiva do preço de venda. Pelo que se pôde depreender do estudo desenvolvido por Lepesch (1996), o *mark-up* gira em torno de 18%. Dessa forma, o CMV pode representar 82% valor da venda. A responsabilidade pela eficaz administração desses 82% do preço de venda é toda da gestão de compras. A Figura 1 mostra uma possível composição do preço de venda.

Figura 1: Ilustração - Composição do Preço de Venda

(*) Admitindo hipoteticamente um *mark-up* de 18%, calculado no conceito *por dentro*, ou seja, a porcentagem do *mark-up* integra o preço de venda ao consumidor (*base-de-cálculo*).

Para vender bem, é preciso primeiro comprar bem. De modo geral, os gerentes de compras não conhecem o ganho auferido nas operações com as mercadorias, de forma desagregada ou agregada por linha, família, seção ou departamento de produtos. Logo, não conseguem simular, por exemplo, o ganho a ser auferido quando da aquisição de lotes de mercadorias destinadas às promoções, ou quais os efeitos que eventuais alterações de preços de venda, ou de custos, poderão trazer ao ganho de um produto em particular, ou para a família ou seção de produtos à qual pertence e até mesmo para todo o conjunto de bens transacionados.

Conforme lembram Felisoni de Angelo & Silveira (2000, p.5):

"Duas grandes áreas de mudanças podem ser reconhecidas no varejo brasileiro: de um lado a demanda e de outro a oferta. No que concerne à demanda, vem aumentando a conscientização dos consumidores relativamente ao valor dos bens e serviços. Do lado da oferta, observa-se o aumento da competição em todos os segmentos do comércio varejista. A capacidade do consumidor de comparar preços é fato recente no Brasil. Essa possibilidade tem também contribuído para a intensificação da concorrência. O exercício da opção por parte do

consumidor tem forçado as empresas varejistas a buscar um reposicionamento, no qual se priorizam os aspectos operacionais".

Acrescentam os citados autores que:

"Nesse cenário, o segmento supermercadista vem assumindo papel cada vez mais importante. [...] Considerando-se o varejo brasileiro em termos estritos (deixando de incluir revendedores de automóveis, postos de gasolina e estabelecimentos de *fast food*), pode-se dizer que os supermercados representam mais da metade do comércio varejista brasileiro".

Os mesmos autores reconhecem que:

"Apesar de a questão da distribuição comercial ser de grande importância, ela é ainda pouco estudada como matéria acadêmica. A operação varejista, elo entre a indústria e o consumidor final, foi muito prejudicada pela intensa inflação das últimas décadas na economia brasileira. Além da inflação contida, a incorporação de faixas crescentes da população ao mercado de consumo requer o aumento de produtividade nas atividades de comercialização. Seguindo esse propósito, e tendo em vista a importância do segmento supermercadista, é desejável procurar compreender melhor as condições operacionais deste setor".

Segre & Bastos (2000, p. 72), por sua vez, lembram que a estabilidade financeira alcançada após a implantação do Plano Real, em 1994, provocou mudanças significativas na estrutura de comercialização do setor, destacando que:

"Para aumentar as vendas e o faturamento, o setor teve de reestruturar-se, adotando novas estratégias gerenciais e comerciais e incorporando inovações organizacionais e tecnológicas. Os empresários passaram a concentrar-se nos aspectos operacionais, na melhoria dos índices de produtividade e nos investimentos em tecnologia. [...] Por outro lado, a administração das redes tornou-se mais centralizada para homogeneizar as estratégias gerenciais, obter ganhos de escala nas compras e diminuir custos".

De fato, o setor supermercadista brasileiro passou por grandes transformações nos últimos anos. A retaguarda das operações foi informatizada. Controle de estoque, recebimento de mercadorias, lançamentos contábeis, geração de diferentes relatórios de acompanhamento, alterações automáticas de preços, geração de etiquetas de preços etc. A informática possibilitou a ampliação do número de itens comercializados e também trouxe o gerenciamento por categorias, o EDI mercantil, que aprimorou a interação entre o supermercado e seus fornecedores, e, mais recentemente, as técnicas de ECR, estão ajudando as empresas a prestar melhores serviços aos clientes. Hoje os cartões de fidelização

inteligentes permitem que os supermercados conheçam os hábitos dos seus clientes, o que se constitui em técnica extraordinária de marketing direto.

Toda essa revolução aconteceu muito rapidamente e a impressão que se tem é que ainda pouco proveito vem sendo tirado das possibilidades geradas com a adoção desses modernos sistemas integradores de informações.

Diante desse novo contexto organizacional, nossa preocupação básica se concentrará em torno de um segmento interno dessas empresas altamente sensível para o sucesso ou fracasso dos negócios. Trata-se do **Departamento de Compras**.

Como já salientado, o setor varejista, através do seu Departamento de Compras, procura equilibrar dois objetivos conflitantes. De um lado, pretende minimizar o investimento em estoque e, de outro, minimizar o índice de falta. Parente (2000, p. 209) lembra que:

"Os novos métodos desenvolvidos pelo ECR - *Efficient Consumer Response*, proporcionam uma melhoria simultânea, tanto na eliminação de desperdício de vendas causadas pelas faltas de produtos em estoque, como também dos desperdícios de capital decorrente dos excessos de investimento em estoque".

Acrescenta ainda:

"A administração das compras e a gestão dos estoques constituem setor vital para as empresas varejistas. Por um lado, os estoques absorvem enormes volumes de recursos e consistem no maior investimento no ativo das empresas e, por outro, as compras representam a maior conta de despesas do varejista. Pela importância simultânea que exercem no volume de vendas e no fluxo de caixa das empresas, as compras vêm recebendo uma atenção especial dos varejistas, de suas áreas comercial e financeira".

Assim, nosso propósito é compreender, caracterizar, explicar e avaliar a gestão de compras de supermercados. Mais precisamente, pretende-se **descrever, caracterizar e compreender o atual estágio da gestão de compras de uma rede de supermercado**.

O desenvolvimento da abordagem metodológica que orientará esta pesquisa - **Estudo de Caso** - possibilitará, em função das interações entre o investigador e os sujeitos da pesquisa, alterações de propósitos e objetivos ao longo do trabalho de campo, reforçando o caráter provisório do problema e objetivos do estudo.

1.5. Objetivos Preliminares

Em função da problemática levantada, constituem objetivos preliminares do estudo:

- identificar as condições operacionais de compra das categorias de produtos que são comercializados;
- identificar os instrumentos gerenciais disponíveis para o planejamento, organização, execução e controle do processo de compra;
- identificar as preocupações dos gestores de compras em relação ao CMV e formas adotadas para administrá-lo.

CAPÍTULO 2

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Introdução

Neste capítulo, pretende-se abordar aspectos teóricos e práticos relativos à gestão de compras, com enfoque nos mercados organizacionais, buscando suporte teórico ao desenvolvimento e conclusões do estudo.

2.2. Mercados Organizacionais

Semenik & Bamossy (1996, p.165) explicam que marketing empresarial refere-se à "prática de empresas vender bens e serviços a outras empresas", ou seja, o chamado mercado *business-to-business* ou mercados organizacionais.

Por outro lado, os autores que tratam do marketing empresarial são unânimes em dividir os mercados organizacionais em três tipos básicos: o **industrial**, o **revendedor** e o **governamental**, cada um com suas particularidades e peculiaridades. Está-se particularmente interessado no mercado revendedor, que congrega o comércio varejista e atacadista ou distribuidores e, mais especificamente, no mercado composto pelos supermercados.

Como já mencionado, o comércio varejista que opera no sistema denominado **supermercado**, em seu sentido mais amplo, é um dos maiores do Brasil, chegando a representar mais de 50% do varejo do País. Conforme números publicados pela revista **Supermercado Moderno**, em sua edição de abril de 1999, contendo dados relativos ao exercício de 1998, as 466 empresas da lista totalizaram vendas de R\$ 59,8 bilhões, empregando 494 mil funcionários, somando 13.462 lojas, 85.923 *check-outs* e área de vendas de 9,4 milhões de metros quadrados. Outra publicação especializada, a **SuperHiper**, em suas edições de abril e maio de 1999, publica a

lista das 688 maiores empresas do setor em 1998, incluindo somente empresas com faturamento superior a R\$ 100 mil anuais. Segundo essa outra fonte, em 1998, o faturamento do setor alcançou a cifra de R\$ 55,5 bilhões, correspondente a 6,1% do PIB (Produto Interno Bruto), empregando 666.752 funcionários diretos em seus 51.502 pontos de vendas espalhados por todo o País, que totalizavam 12,7 milhões de metros quadrados de área de venda e 125.867 *check-outs*.

2.2.1. Características dos Mercados Organizacionais

É sabido que o processo de compra no mercado dos grandes negócios difere do processo de decisão de compra de um consumidor individual. Conforme observa Valdani (1986, apud Cobra, 1992, p. 231):

"Ela é uma compra organizada e deriva de um processo complexo de formulação de decisão e de integração interpessoal que evolui no tempo, envolve vários membros da empresa e ativa um número elevado de relações com outras instituições".

Kotler & Amstrong (1993, p.115) afirmam que, de certa forma, os mercados organizacionais são similares aos mercados consumidores, visto haver em ambas pessoas que assumem papéis de compra e tomam decisões. Todavia, ressaltam:

"Os mercados organizacionais diferem dos mercados consumidores de muitas maneiras. As principais diferenças residem na estrutura do mercado e sua demanda, na natureza das unidades de compra e nos tipos de decisões e processos de decisão".

Esses mesmos autores (pp. 115-116), assim como Semenik & Bamossy (1996, pp.166-167), explicam que:

- **A estrutura do mercado e demanda** - o mercado organizacional, é constituído por um número menor de compradores, porém em mais larga escala do que no mercado consumidor. É mais concentrado do ponto de vista geográfico. A demanda deste mercado é em sua grande maioria denominada derivada, pois geralmente as empresas demandam bens de consumo ou insumos, assim entendidos como matérias-primas necessárias à produção de outros bens ou compra de bens para serem revendidos. Porém, certos mercados organizacionais têm demanda rígida ou inelástica, assim entendida como aquela que não é afetada por alterações nos preços. A demanda nesse mercado também pode flutuar em função das condições de mercado e do tipo de categoria do bem envolvido (investimentos em bens de capital são sensíveis às condições econômicas; especulações em estoques diante de expectativas otimistas ou pessimistas);
- **A natureza da unidade de compra** - nas compras organizacionais, geralmente, há mais profissionalismo, pois são executadas por pessoas treinadas na tarefa de comprar. Dependendo

do grau de complexidade da compra, a operação pode envolver muitas pessoas de diferentes níveis de responsabilidade;

- **Tipos de decisões e o processo de decisão** - os compradores organizacionais normalmente se deparam com situações de compra complexas, que envolvem grandes somas de dinheiro, detalhes técnicos e econômicos, especificações detalhadas, bem como necessitam de grande interação entre as pessoas e os níveis hierárquicos.

Churchill Jr. & Peter (2000, p. 174) resumiram esses pontos, apresentados no Quadro 3:

Quadro 3: Diferenças Características entre Compradores Organizacionais e Consumidores

Características	Compradores Organizacionais	Consumidores
Número de compradores	Poucos	Muitos
Tamanho das compras (quantidade e valor unitário)	Grande	Pequeno
Critérios de decisão	Primariamente Racionais	Racionais e Emocionais
Interdependência entre comprador e vendedor	Forte	Fraca
Número de pessoas envolvidas nas decisões de compra	Muitas	Poucas

2.2.2. Modelo de Comportamento do Comprador Organizacional

Para entender o comportamento do comprador organizacional, é preciso responder a certas perguntas que podem variar em grau de complexidade, dependendo do tipo e do tamanho da organização, a saber: que tipo de decisões de compra os compradores organizacionais tomam? como escolhem seus fornecedores; quem toma as decisões? qual é o processo de decisão de compra organizacional? que fatores afetam as decisões de compra organizacionais? (Kotler & Amstrong, 1993, p. 116).

Um modelo simples do comportamento do comprador organizacional está apresentado na Figura 2, onde fica claro que, a exemplo do consumidor, ele também está sujeito aos estímulos dos 4 Ps (produto, preço, posição e promoção). Os outros estímulos para compras vêm do ambiente: economia, tecnologia, política, cultura e concorrência. Todos esses

estímulos penetram nas organizações e são transformados em respostas do comprador. Há que destacar, entretanto, que antes de serem transformados em respostas, esses estímulos sofrem, no interior dos centros de compra, uma série de influências interpessoais e individuais (Kotler & Amostrong, 1993, p. 117).

Figura 2: Exemplo 1: Modelo do Comportamento do Comprador Organizacional

Buscando entender os complexos condicionantes teóricos dessas operações, encontra-se em Cobra (1992, p. 234), outro esquema do processo de decisão de compra, resultado de uma adaptação de Webster (1976), mostrado na Figura 3:

Figura 3: Exemplo 2: Modelo do Comportamento do Comprador Organizacional

Observa-se, por meio desses esquemas, o elevado grau de complexidade envolvido no processo de decisão de compra empresarial. A literatura a respeito dos sistemas de compra não se esgota nesses dois exemplos que guardam poucas diferenças, mas todos eles priorizam o setor industrial. Todavia, pode-se admitir que o comportamento de compra do comprador do setor revendedor não é substancialmente diferente dos aqui apresentados.

2.3. Planejamento das Compras

2.3.1. Abordagens

Segundo Parente (2000, pp. 222-223) o processo de compra é, sem dúvida, a atividade mais crítica de uma empresa varejista, visto que, à medida que as vendas são realizadas, o estoque precisa ser reposto, para poderem ocorrer novas vendas. Assim, o ciclo do abastecimento consiste numa função vital para a sobrevivência e expansão de qualquer empresa. Conforme o referido autor, existem diferentes práticas a adotar no planejamento das compras:

- **De cima para baixo** - quando a gerência estabelece um montante em unidade monetária para as compras de toda a empresa. Nesse caso, os gestores de compras distribuem esse montante entre as várias categorias e por estabelecimento (lojas);
- **De baixo para cima** - quando os gestores de compras fazem as estimativas no nível do produto, passando pela categoria, pelos departamentos, até consolidar no nível de toda a empresa;

- **Interativa** - quando são fixados orçamentos financeiros de compras e os gestores de compras seguem a abordagem "de cima para baixo", com revisões periódicas feitas pelas gerências, com a finalidade de assegurar que as metas financeiras, de estratégias de marketing e de abastecimento sejam cumpridas.

2.3.2. Orçamento de Mercadorias

Um orçamento de mercadorias é utilizado, segundo Levy & Weitz (2000, pp. 326-327) para atender aos seguintes propósitos:

- Definir os objetivos de mercadorias específicas (em moeda corrente);
- Planejar os aspectos financeiros da mercadoria no negócio.

Porém, os autores ressaltam que o orçamento de mercadorias não é um plano de compras completo, uma vez que não indica o tipo de mercadoria a comprar ou em que quantidade. O plano apenas especifica a quantia de recursos financeiros a empenhar num certo período (geralmente um mês), para fazer frente às vendas projetadas, tendo em conta os objetivos de margem bruta sobre o investimento e rotatividade.

2.3.3. Orçamento de compras

O orçamento de compras, ou plano de compras, começa onde termina o orçamento de mercadorias. O sistema de plano de compras mantém um controle do fluxo de mercadorias enquanto as vendas estão ocorrendo (Levy & Weitz, 2000, p. 334). Em resumo, esse sistema deve exercer um controle dos gastos ao longo do período (mês), bem como das eventuais sobras de recursos ao final de cada período, de forma a fazer com que o orçamento de mercadorias tenha êxito, cumprindo as metas de vendas, de rotatividade de estoque e de margem bruta sobre o investimento, além de comprar as mercadorias em quantidade e com datas de entrega que permitam igualdade no final do período entre o estoque real e o estimado no orçamento de mercadorias.

Parente (2000, p. 223), por sua vez, lembra que as compras constituem a conta de despesa mais importante no relatório de "lucros e perdas" da empresa. No varejo, como já salientado, considerando uma prática de margem sobre vendas de 20%, para cada R\$ 1,00 de receita recebida, a empresa paga cerca de R\$ 0,80 para seus fornecedores, referente ao custo dos produtos comprados. Assim, para a empresa manter o seu fluxo de caixa equilibrado, o volume de compras mensal deve ser cuidadosamente planejado.

Nesse caso, o autor sugere que a fixação das metas de compras seja baseada na seguinte fórmula:

$$MC = EPF - EI + PV$$

onde:

MC = meta de compra do mês

EPF = Estoque Planejado para o final do mês

EI = Estoque inicial do mês

PV = Previsão de vendas do mês

Como no segmento do varejo é muito comum a prática de demarcações de preços, que, por sua vez, reduzem o valor do estoque avaliado pelo preço de venda, torna-se necessário ajustar as metas de compras do mês. Assim, o mesmo autor sugere uma alteração da fórmula anterior, que passaria para:

$$MC = EPF = EI + PV + DP$$

onde:

MC = meta de compra do mês

EPF = Estoque Planejado para o final do mês

EI = Estoque inicial do mês

PV = Previsão de vendas do mês

DP = Demarcações Previstas

Parente (2000, p. 224) ainda chama a atenção para um procedimento de controle denominado *open to buy*, que representa a diferença entre o que o varejista planeja comprar e o que já comprou, constituindo uma importante ferramenta para o controle dos estoques futuros de

mercadorias. Essa idéia, na verdade, é a mesma apresentada por Levy & Weitz, no tocante ao orçamento de mercadoria.

Aliás, Levy & Weitz (2000, p. 336) lembram que, para ter sucesso nesse orçamento de compras, é preciso que a empresa disponha de registros cuidadosos das mercadorias que compra e quando devem ser entregues, sob o risco de incorrer em compras em excesso ou em quantidade insuficiente para atender à demanda.

2.4. Comportamento do Comprador Revendedor

2.4.1. Tipos de Compras

Os tipos de decisões de compra estão associados aos tipos de situações de compras, os quais se dividem, segundo Kotler & Amostrong (1993, p. 117), bem como Churchill & Peter (2000, p. 186), nos seguintes tipos:

- **Recompra direta** - trata-se de um procedimento rotineiro, no qual o comprador simplesmente repete pedidos anteriores, sem nenhuma alteração. As organizações que usam esta modalidade geralmente são experientes na compra do produto, têm necessidade constante e fornecedores regulares para o produto. Podem inclusive contar com sistemas de compra automatizados, via computador;
- **Compra Modificada** - trata-se de um tipo de compra que envolve o exame de uma série de alternativas antes da sua concretização. Geralmente decorre de mudanças efetuadas nas condições de compra de uma recompra direta, quando novas regras, preços, etc., são avaliados. A partir das definições e da decisão de compra, pode ser até convertida em um processo de compra direta;
- **Compra Nova** - trata-se de um processo inicial de compra ou aquela que é efetuada uma única vez. Nesse último caso, pode envolver grandes custos e grandes possibilidades de erro. Exatamente por isso, compras novas podem envolver grande número de tomadores de decisão, necessitando de grande número de informações sobre os produtos e fornecedores alternativos. Também podem ser convertidas em compras diretas ou modificadas.

2.4.2. Critérios de Compra

Para definir-se entre este ou aquele produto no momento da compra, o comprador pode basear-se em diferentes fatores. Segundo Churchill & Peter (2000, p. 186), os mais comuns são:

- **Econômicos** - na maior parte das vezes, os critérios econômicos estão baseados nos custos. A avaliação geralmente envolve análise de valor, que implica comparar os custos e os benefícios potenciais advindos da compra;
- **Qualidade e Serviços** - são pontos decisivos quando os compradores operam com estoques reduzidos. A qualidade não significa somente produtos livres de defeitos ou esteticamente agradáveis. Além disso, devem incluir serviços voltados a ajudar o comprador organizacional a resolver seus problemas;
- **Análise da parte vendedora** - trata-se de um procedimento no qual o comprador classifica seus fornecedores segundo critérios como qualidade, preço, tecnologia, etc., buscando com isso criar uma lista (*ranking*) de fornecedores potenciais.

Além desses fatores, Kotler e Armstrong (1993, p. 119) também acrescentam:

- **Ambientais** - são fatores que assumem grande importância no processo de decisão, visto atuarem sobre as expectativas atuais e futuras dos compradores. Entre eles estão: ambiente econômico, nível da demanda primária, custo do dinheiro, modificações tecnológicas, políticas competitivas, etc;
- **Organizacionais** - estão associados às características peculiares da estrutura interna da organização compradora. Geralmente, essa estrutura indica quantas são as pessoas envolvidas nas decisões de compra; quem são essas pessoas, quais os critérios de avaliação utilizados, quais as políticas da empresa e os limites impostos aos seus compradores, etc. Essa estrutura poderá dispor de um sistema de compras centralizadas ou descentralizadas, adotar políticas de contratos de longo prazo para situações específicas e criar critérios de avaliação de desempenho dos seus compradores;
- **Interpessoais** - são freqüentemente muito sutis. Esses fatores sempre estão presentes nos centros de compra das organizações mas são de difícil identificação. São representados por influências invisíveis que interferem nos processos de decisão;
- **Fatores Individuais** - cada participante do processo de compra tem seus motivos, percepções e preferências pessoais, influenciados pela idade, renda, educação, identificação profissional, personalidade e atitudes perante o risco.

2.4.3. Decisão de Compra

Segundo Kotler & Armstrong (1993, p. 124):

"Eles têm um processo de decisão de compra que tem início com o reconhecimento do problema e termina com a decisão sobre quais produtos comprar de quais fornecedores e sob quais condições. Os compradores são afetados por um amplo leque de fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais".

Os mesmos autores ressaltam, entretanto, que existem algumas importantes diferenças entre o comportamento dos compradores industriais e o dos compradores revendedores. Tais diferenças ocorrem:

- Nos tipos de decisão de compra;
- Nas pessoas que participam da compra;
- No modo como tomam suas decisões de compra.

A seguir, com base nas explicações fornecidas pelos autores acima referidos (pp. 124-125), apresentam-se detalhes sobre cada um desses pontos.

2.4.4. Tipos de Decisões

Geralmente, os compradores do mercado revendedor tomam decisões sobre:

- Que tipo de produto adquirir;
- Quais empresas devem fornecer;
- Quais preços e termos devem negociar.

A decisão acerca do sortimento (*mix*), posiciona a organização no mercado, já que dessa decisão também dependerá a escolha dos fornecedores. Uma empresa pode decidir comprar de um único fornecedor, de poucos ou de muitos deles. Tal decisão depende da amplitude da linha de cada fornecedor. O sortimento do fornecedor afetará o *mix* de consumo, o *mix* de marketing e o *mix* de fornecedores.

2.4.5. Participantes do Processo de Compra

Um centro de compras de um atacadista ou varejista pode congrega um ou mais participantes, os quais assumem diferentes papéis. Esses papéis podem ser o de ter a responsabilidade formal ou de desempenhar um papel indireto na decisão.

A pessoa que faz compras pode ser o próprio proprietário, no caso de estabelecimentos pequenos, ou uma função especializada que exige tempo integral, no caso de grandes empresas. Assim, quem executa a função de compra depende da estrutura organizacional.

2.4.6. Como são Tomadas as Decisões de Compra

O processo de tomada de decisões de compra do revendedor segue o mesmo padrão do processo de compra da indústria. As decisões são diferentes para recompra direta, modificada e nova, embora a denominação seja ligeiramente diferente.

Nas compras novas, o comprador revendedor segue a mesma rotina do comprador industrial. Para itens-padrão, os pedidos são refeitos quando o estoque diminui. Nesse caso as ordens são emitidas e enviadas aos mesmos fornecedores, enquanto permanecerem fixas as condições estabelecidas ou negociadas e enquanto o nível de serviço do fornecedor for satisfatório. Quando o comprador percebe que houve redução de sua margem, em função da elevação do custo operacional, geralmente tenta renegociar as condições, buscando redução de preço.

A tomada de decisão de compra pode ser baseada em muitos fatores, como:

- Preço e margem de lucro do produto;
- Tipo de produto e sua exclusividade;
- Posicionamento que o vendedor deseja e plano de marketing do produto;
- Propaganda e suporte de promoção de vendas para o produto;
- Reputação da empresa em termos de vendas.

As ferramentas de marketing empregadas pelos fornecedores para convencer os compradores revendedores a colocar em linha os seus produtos são mostradas no Quadro 4:

Quadro 4: Ferramentas de Marketing Empregadas pelos Fornecedores

Propaganda cooperativa - na qual o vendedor concorda em pagar uma parte da propaganda do revendedor para seu produto;
Etiquetagem prévia - na qual o produtor coloca uma etiqueta em cada produto, listando seu preço, fabricante, tamanho, número de identificação e cor. Essas etiquetas auxiliam o revendedor a fazer novos pedidos à medida que a mercadoria é vendida;
Compras com estoque zero - em que o produtor fica com o estoque e entrega os bens ao revendedor, mediante solicitação;
Sistemas automáticos de novos pedidos - em que o produtor fornece ao revendedor formulários e terminais de computadores para pedidos automáticos;
Apoio de propaganda - tais como fotos atrativas e textos para transmissão através de rádio;
Preços especiais - para promoções em todas as lojas;
Privilégios na devolução e troca - para o revendedor;
Permissão de redução do preço - para o revendedor;
Patrocínio de demonstrações realizadas na loja.

Fonte: Kotler & Armstrong, 1993, p. 125.

Poderiam ainda ser mencionados aspectos relativos ao comportamento de compra de instituições governamentais. Todavia, o campo de atuação e as diferenças com o segmento privado são grandes. Aliás, tais diferenças foram objeto de estudo, elaborado por Costa (2000, pp. 119-128), que consta das referências bibliográficas.

2.5. Objetivos dos Sistemas de Compra

Conforme destaca Costa (2000, p. 119), o termo **compras** nas organizações privadas já tende ao desuso, sendo substituído pela expressão **administração de suprimentos** ou pela palavra *procurement*. Todavia, esta é uma denominação utilizada no setor industrial, sem curso no ramo do comércio. No comércio o termo **compras** ainda parece ser o mais utilizado. Qualquer que seja a denominação adotada, o autor define a atividade de compras como:

"Uma função administrativa, dentro da organização, responsável por coordenar um sistema de informação e controle capaz de adquirir externamente, para garantir o fluxo de materiais necessários à missão da organização, bens e serviços na quantidade certa, na qualidade certa, da fonte certa, no exato momento e ao preço certo".

2.6. Organização das Compras

Em redes varejistas, conforme ressaltado por Parente (2000, p. 234), o administrador deverá decidir sobre o grau de centralização nas decisões de compra. Essa poderá ser desenvolvida de maneira centralizada ou descentralizada.

2.6.1. Compras Centralizadas

Quando as decisões de compras para as diferentes lojas de uma rede varejista são tomadas em um dos estabelecimentos da empresa, geralmente um depósito central ou no escritório central da matriz, sendo especialmente recomendada quando há concentração de filiais em certa região, ou quando as unidades têm porte reduzido. Como vantagens desse sistema, o referido autor cita:

- Maior volume de compras, que propicia maiores descontos;
- Melhor integração dos esforços;
- Maior controle sobre a gestão de produtos, das compras e dos estoques.

As desvantagens apontadas são:

- Menor flexibilidade;
- Menor adequação às necessidades peculiares de cada loja (filial);
- Menor agilidade;
- Menor envolvimento do pessoal da loja.

2.6.2. Compras Descentralizadas

Ocorrem quando cada unidade da rede varejista toma suas próprias decisões em termos do que e quando comprar. Esse sistema pode ser adotado quando as unidades da rede estão localizadas geograficamente distantes e/ou quando os clientes apresentam preferências diferentes ou ainda quando as lojas apresentam volumes expressivos de venda. Na visão de Parente (2000, p. 200), esse sistema supera algumas das desvantagens das compras centralizadas, porém incorpora outras desvantagens:

- Piores condições de compra, devido ao baixo volume;
- Menor controle da gestão de compras e dos estoques.

Há também a possibilidade de a empresa operar no sistema misto, ou seja, com compras semidescentralizadas, numa tentativa de incorporar os aspectos positivos dos dois sistemas anteriores.

2.7. Negociação

Parente (2000, pp. 234-235) define negociação como "o processo de buscar soluções mutuamente satisfatórias quando o comprador e o vendedor têm objetivos conflituosos". Porém é evidente que essa busca de solução satisfatória permeia um campo muito vasto de opções, que envolvem fatores como habilidades pessoais, porte das organizações envolvidas e até a busca por parcerias. Os elementos que costumam fazer parte do processo de negociação, segundo o autor, são:

- Custos;
- Descontos - por quantidade, por negociação, sazonal, por pagamento à vista e de logística;
- Prazos de pagamento;
- Custo de logística;
- Bonificações;
- Serviços.

2.8. Sistemas de Distribuição e de Entrega Rápida

O sistema de distribuição é um processo que assegura a integração do fluxo de mercadorias desde o produtor/fornecedor até o consumidor final. A existência de um sistema eficaz é um importante elemento de vantagem competitiva das empresas varejistas, dado poder afetar diretamente a lucratividade das empresas (Parente, 2000, p. 236). Operar com centros de distribuição parece ser uma preocupação das grandes redes que atuam no País, já que grandes investimentos estão sendo efetuados nesse sentido nos últimos anos. Mas, ainda que sejam construídas centrais de distribuição, sempre ficará a dúvida de quando entregar o produto na central ou diretamente às lojas.

2.8.1. Entrega Direta nas Lojas

Este sistema é adotado por muitos dos fornecedores dos supermercados, principalmente quando a operação envolve produtos perecíveis, que exigem condições especiais de transportes. Já para produtos que não têm tal exigência, os fornecedores costumam fazer as entregas nos depósitos centrais da rede ou até mesmo numa central de distribuição. Parente (2000, p. 236) aponta vantagens e desvantagens do sistema de entrega direta:

Vantagens

- Maior frequência de visitas, que assegura a presença de produtos frescos nas lojas e
- Melhor adequação da definição da linha de produtos e do volume de compras às vendas e necessidades dos consumidores.

Desvantagens

- Menor grau de controle exercido pelo escritório central de compras;
- Maior necessidade de pessoal qualificado para gerenciar as compras no nível de loja e
- Aumento de processos administrativos e de controle na loja.

O autor ressalta que o desenvolvimento da tecnologia da informação vem introduzindo uma série de ferramentas que facilitam e agilizam o processo de distribuição, contribuindo para o seu aperfeiçoamento, tanto no depósito central como nos casos de entrega direta na loja.

2.8.2. Entrega nos Centros de Distribuição ou em Depósitos Centrais e Regionais

Como já destacado, há vários exemplos de empresas varejistas que optaram por operar seus sistemas de distribuição a partir de depósitos denominados **centros de distribuição**, centrais ou regionais. Nesses casos, são adotados modernos sistemas computadorizados de distribuição que permitem melhorias expressivas no processo de abastecimento das lojas. Tais sistemas, ainda segundo o entendimento de Parente (2000, p. 237), "aperfeiçoam o sistema de controle dos estoques, ajudam a implementar a reposição contínua, permitem maior segurança e rapidez do fluxo de abastecimento e no giro dos estoques [...] além de provocar impactos significativos nos resultados" por meio de:

- Custos de distribuição menores;
- Processamento mecanizado de produtos;
- Fluxo regular e coordenado de mercadorias;

- Redução dos investimentos em estoque, liberando recursos para outros investimentos;
- Melhoria do índice de faltas, o que contribui para o aumento das vendas.

Entretanto, o mesmo autor alerta que o sistema centralizado também pode apresentar desvantagens, tais como:

- Maior lentidão para ajustar-se às novas peculiaridades regionais;
- Manuseio extra para perecíveis;
- Acréscimo de mais um estágio na distribuição, podendo provocar aumento do tempo entre a colocação do pedido junto ao fornecedor e a entrega da mercadoria na loja;
- Aumento dos custos operacionais, especialmente para pequenos varejistas.

Os diferentes componentes da cadeia de suprimento do varejo têm-se empenhado em desenvolver instrumentos mais eficientes no processo de distribuição. Parente (2000, pp. 238-239) discute os sistemas a seguir descritos.

2.8.2.1. Sistema de Reposição de Resposta Rápida - *Quick Response*

Consiste num processo de reabastecimento de ciclo curto que envolve a reposição automática do estoque do varejista em alguns dias. A flexibilidade e a eficiência do sistema aliada à avançada tecnologia da informação permite aos varejistas prever hoje o que venderão amanhã e ter as mercadorias nas lojas na hora certa, nas quantidades, nas cores, nos tamanhos e nos estilos certos. Os objetivos do *Quick Response* são, de acordo com Parente (2000, p. 238):

- Giro rápido dos estoques;
- Menor nível dos estoques, menor capital investido, redução do espaço para estocagem e menos despesas operacionais;
- Redução dos índices de falta de estoque;
- Melhor variedade e maior satisfação do consumidor;
- Aumento das vendas por meio de melhor ajuste às necessidades dos consumidores;
- Menor necessidade de demarcações, pelo monitoramento contínuo do que está sendo vendido e do que está parado nas prateleiras;
- Menor custo logístico e administrativo devido ao processamento eletrônico de dados.

Parente (2000, p. 238-239) ainda explica que esse sistema é caracterizado pelos seguintes elementos, em geral não presentes nos sistemas tradicionais:

- **Parceria "ganha-ganha"** - o sistema exige uma nova mudança na postura e na filosofia de confiança e cooperação entre os parceiros comerciais, já que demanda uma troca permanente de informações, visando ao aumento da satisfação dos consumidores e dos níveis de lucratividade das empresas;

- **Sistema de frente de loja integrado aos sistemas de retaguarda** - o sistema de leitura ótica, a utilização de códigos de barras vêm permitindo uma gestão mais eficiente da gestão de compras e do *mix* de produtos;
- **Sistemas de entrega *just-in-time*** - tem como objetivo conseguir uma sincronização entre ponto de entrega e ponto de nível mínimo de estoque, ampliando a frequência das entregas e diminuindo o volume entregue em cada vez;
- **EDI - *Electronic Data Interchange* ou Intercâmbio Eletrônico de Dados** - sistema de troca eletrônica de dados entre os componentes da cadeia de suprimento constituindo-se num importante desenvolvimento tecnológico para a melhoria da administração de compras por meio da interligação dos computadores das empresas parceiras. Os dados que geralmente circulam nesse sistema são: tabelas de produtos e preços, pedidos de compra, avisos de recebimento e nota fiscal.

A Figura 4 ilustra como ocorre a operação através do EDI:

Figura 4: Sistema Eletrônico de Pedidos de Compra

Adaptação do sistema eletrônico de pedido de compra sugerido por Parente (2000, p. 239).

2.9. ECR - *Efficient Consumer Response* - Resposta Eficiente ao Consumidor

Parente (2000, p. 239) define o termo ECR como:

"É sigla em inglês para *Efficient Consumer Response*, que significa resposta eficiente ao consumidor. O objetivo é melhorar o desempenho de toda a cadeia de abastecimento, reduzindo custos ao mesmo tempo em que agrega valor para o consumidor mediante melhores serviços e produtos. Representa um esforço conjunto entre fabricantes e varejistas para identificar oportunidades de melhores práticas comerciais e no uso de novas tecnologias [...] a base para a construção do ECR é a tecnologia da informação: hardware (scanners, PDVs etc.) e software (padrão de identificação de produtos e trocas de documentos)".

Para explicar melhor, o autor acrescenta:

"Por meio do foco na eficiência de toda a cadeia de suprimentos, em vez da eficiência individual das partes, reduzem-se os custos totais do sistema, dos estoques e bens físicos, ao mesmo tempo em que o consumidor tem a possibilidade de escolher produtos mais frescos e de melhor qualidade. O objetivo final do ECR é a criação de um sistema eficaz, direcionado ao consumidor, no qual distribuidores e fornecedores trabalham juntos como aliados comerciais, a fim de maximizar a satisfação do cliente e minimizar custos. Informações precisas e produtos de qualidade fluem por meio de um sistema sem papéis entre linha de produção e o *check-out* com um mínimo de perda e interrupção tanto dentro como entre as partes que o compõem".

Pelo exposto, o ECR representa a quebra da posição de guarda de sigilo entre as partes que compõem o sistema de distribuição, procurando seus membros somar esforços com vista ao atendimento de forma mais eficiente e eficaz ao último elo da cadeia, que é o consumidor. Implica uma preocupação constante com a melhoria e com a eliminação da ineficiência e do desperdício, desenvolvendo novas estratégias, conforme destacado no Quadro 5:

Quadro 5: Objetivos e Estratégias do ECR

OBJETIVOS	ESTRATÉGIA
Sortimento eficiente da loja	<ul style="list-style-type: none"> • Otimizar o sortimento nas lojas e os níveis de estoque. • Otimizar o espaço nas prateleiras. • Aumento da produtividade por m² de área de vendas. • Maiores giros de estoque. • Níveis menores de faltas de estoque. • Ajustar o sortimento ao comportamento local de compras.
Reposição eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Otimizar a amplitude e profundidade. Otimizar o tempo e custos no abastecimento de produtos aos consumidores. • Implantar logísticas <i>Just-in-Time</i>. • Automatizar a emissão de pedidos e a troca de dados via EDI. • Incrementar serviços ao consumidor no ponto de venda (ou de compra).
Promoção eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar e repor melhor as promoções - eficiência do sistema. • Minimizar custos de armazenagem, transporte e pessoal. • Ser capaz de reagir mais rapidamente às mudanças de necessidades do consumidor, através da criação de uma base de dados (know-how). • Desenvolver e realizar promoções com base em valor para o consumidor.
Introdução eficiente de produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Otimizar o desenvolvimento de produtos. • Controlar o lançamento de produtos novos. • Melhorar as condições de testes. • Obter respostas mais rápidas sobre a aceitação ou rejeição do consumidor. • Reduzir custos de lançamento. • Aumentar os níveis de sucesso de lançamento.

Adaptação de ilustração apresentada por Parente (2000, p. 241), conjugada com as estratégias mencionadas por Terra (2001, p. 5)

Publicação da *Food Marketing Institute*, disponível no site

<http://www.fmi.org/media/bg/ecr1.html>, acesso em 15/10/01, procura divulgar os conceitos

relativos ao ECR, apresentando seus três pilares do ECR, a saber:

- Prover valor para o consumidor;
- Remover custos que não somam valor;
- Maximizar o valor e minimizar a ineficiência ao longo da cadeia de abastecimento.

A implementação do ECR está trazendo mudanças fundamentais no relacionamento empresarial que, através do uso das ferramentas disponíveis, objetivam:

- Prever os produtos e serviços que são demandados pelos consumidores;
- Reduzir estoques;
- Eliminar papéis nas transações;
- Agilizar o fluxo dos produtos.

O documento destaca que o movimento do ECR tem duas importantes características: trata-se de uma iniciativa voluntária das indústrias e não está focado em aspectos específicos do setor de supermercados, mas sim de toda a cadeia de abastecimento. Seus conceitos operacionais já não estão presentes apenas nos EUA, mas também no Canadá, Europa, Austrália e em alguns países da América do Sul.

Ressalta que o ECR representa uma evolução do conceito *Quick Response* - QR, que resultou do esforço das indústrias e dos varejistas no sentido de encurtar o prazo de entrega dos pedidos. Esse estreitamento do prazo de entrega possibilitou a redução dos níveis de estoque e alavancou os resultados financeiros dos negócios. O encurtamento do prazo de entrega foi viabilizado pelo esforço conjunto da indústria e do varejo e pelo uso de tecnologias como o EDI e a implantação do código de barras nos produtos.

O ECR foi construído a partir das técnicas do QR, mas com objetivos maiores. Não estava preocupado apenas com o prazo de entrega, mas com uma gama maior dos processos empresariais, que incluíam a introdução de produtos novos, o sortimento e as promoções. Os métodos são iguais, mas o ECR procura fazer todo o processo de forma melhor e mais rápida. Envolve, portanto, ações colaborativas entre o varejista, o atacadista, o distribuidor e o fabricante, com benefícios para todos. A idéia central é a de que a eficiência só é alcançada quando os custos globais são reduzidos. A meta é reduzir o tempo de entrega e outros processos empresariais, através do uso de dados do ponto-de-venda e outros dados sobre o comportamento do consumidor, que são transmitidos via EDI para as indústrias que, dessa

forma, poderão programar as quantidades produzidas baseando-se na demanda atual dos consumidores e, então, distribuir os produtos de maneira eficiente, produzindo resposta rápida e eficiente aos anseios dos consumidores.

Foi criado nos Estados Unidos o Movimento Oficial do ECR que, através de vários grupos de trabalho, desenvolveu e disseminou várias ferramentas gerenciais.

As quatro estratégias básicas do ECR são mencionadas por Parente (2000, p. 241) e Terra (2001, p. 5), sintetizadas no Quadro 5. O trabalho do *Food Marketing Institute* ressalta, entretanto, que nenhum dos documentos produzidos pelo Movimento Oficial do ECR, seja nos EUA ou na Europa, aborda aspectos relativos à promoção eficiente e introdução de produtos novos em função das leis antitrustes e da natureza competitiva entre varejistas e indústria. Isso não significa, entretanto, que não estejam sendo buscadas alternativas para essas estratégias. Nesse caso, apenas não há a figura de um líder capitaneando o desenvolvimento dos estudos.

Terra (2001, p. 4), complementarmente, explica que as mudanças econômicas dos últimos anos trouxeram alterações significativas na forma de pensar da cadeia de abastecimento, que passou do *Push* para o *Pull*, ou seja, "passou a ser acionada pela ponta da demanda e não mais pela da oferta". O ECR, que surgiu nos Estados Unidos por iniciativa das empresas Wal Mart e Procter & Gamble, vem ganhando espaço em outros países. No Brasil, além da ACNielsen, também a Associação Brasileira dos Supermercados, através do Comitê ECR-Brasil, vêm desenvolvendo e disseminando o conhecimento e a aplicação desses novos instrumentos junto aos seus filiados.

Segundo o mesmo autor (2001, p. 5), o Comitê ECR-Brasil define ECR como

Um conjunto de estratégias de produção, comercialização e distribuição de produtos que, com a participação estreita de toda a cadeia de suprimentos, envolvendo, portanto, a indústria, o atacado e o varejo, objetiva racionalizar custos e processos, através de uma série de instrumentos técnicos, tendo como objetivo principal transferir valor ao consumidor final.

O autor também aborda as quatro ferramentas do ECR, a saber:

- **EDI - *Electronic Data Interchange*** - que representa a troca automatizada, computador a computador, de informações de negócios estruturadas, entre uma empresa e seus parceiros comerciais de acordo com um padrão reconhecido internacionalmente, que visa à diminuição de custos e erros operacionais, agiliza a checagem de informações e a recepção das mercadorias e reduz as devoluções e os custos de frete, melhora os níveis de serviço e diminui o ciclo do pedido;
- **Reposição Contínua** - que representa um processo de reposição de mercadorias automático, com base na informação de demanda real. As informações coletadas no PDV, através da leitura ótica, são transmitidas eletronicamente (EDI) entre computadores das empresas que repõem continuamente sem estoques, papéis ou perdas. Os benefícios obtidos são representados por redução da falta de produtos, redução dos níveis de estoques, menores custos logísticos e planejamento da produção para os fornecedores;
- **Gerenciamento de Categorias** - que pode ser conceituado como um processo entre Varejista / Fornecedor, que consiste em gerenciar categorias como unidades estratégicas de negócios para produzir resultados comerciais melhorados, através da concentração de esforços em entregar maior valor ao consumidor;
- **Custo Baseado na Atividade** - que corresponde ao custo financeiro. “É um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas com a geração de receitas e consumo dos recursos. Avalia o valor que cada atividade agrega para a performance do negócio ou departamento” (Ching, 1997, p. 41).

Em relação ao Custo Baseado na Atividade, Cogan (1998, p. 18) explica que:

“O paradigma representado pela organização vertical funcional está se esgotando. Em seu lugar, surge um novo paradigma, o mapa horizontal de processos de negócios. A organização é cortada transversalmente pelos seus processos/subprocessos de negócios, cada um deles constituído de uma série de atividades, que, por seu turno, são compostas por um grupo de tarefas. A única forma de se determinarem os custos dos processos de negociação é custear as atividades que compõem esses processos através do ABC [...] O ABC intervém no custeio das despesas indiretas, distribuindo-as pelas atividades que consomem esses recursos [...] é, portanto, uma tentativa de transformar as despesas indiretas em despesas diretas incidentes em cada atividade”.

2.10. CPFR - *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*

Uchneat (1999) explica que mudar uma indústria através do resultado dos estudos de um comitê de trabalho requer tempo e paciência. Deve-se buscar as melhores práticas de modo não-autoritário, enquanto os resultados caminham lentamente através de acordos. A lentidão na formulação das melhores práticas propicia tempo para adaptação e a liberdade de implementação proporciona baixa resistência às mudanças ampliando o número de adeptos.

O autor esclarece que o *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR) é um importante exemplo do resultado dos estudos de um comitê que buscou introduzir mudança nos fundamentos de uma indústria. Em 1996, um grupo foi formado para desenvolver a visão inicial de um modelo de reabastecimento planejado e colaborativo (CFAR). Em 1997, a visão foi ampliada para CPFR, tendo o comitê desenvolvido um modelo de negócio-padrão para a indústria, aprovado em 1998. Produtos de *software* para implementação do CPFR emergiram em 1998, junto com os primeiros testes do modelo. Em 1999, companhias populares familiarizaram-se com os conceitos, e os líderes do movimento estão avançando e expandindo os programas. A associação de padrões de indústria – VICS – *Voluntary Interindustry Commerce Standard Association* - iniciou um novo comitê de CPFR para colaboração em transporte – *Collaborative Transportation Management* – CTM, em substituição ao comitê de logística, conforme explicou White (2001).

Ainda segundo o mesmo autor, as iniciativas de CPFR estão-se proliferando. Muitos varejistas e fabricantes têm promovido experiências piloto. Informações disponíveis dão conta de que os sistemas que apóiam o CPFR estão à frente dos planejamentos empresariais a implementar nos próximos 36 meses. O comitê de CPFR da VICS inclui líderes de indústria, com agregação permanente de novos participantes, incluindo mais de 60 companhias, das quais pelo menos um terço já estão comprometidas com o desenvolvimento de planos piloto nessa área.

Empresas como a Heineken e muitas outras já estabeleceram mais de 500 relações de comércio na forma proposta, usando a Internet. Mundialmente multiplicam-se as experiências piloto de CPFR no Reino Unido, Alemanha, México, Bélgica, Países Baixos e Filipinas, dirigidas por companhias multinacionais e por sócios internacionais (Uchneat, 1999).

Ainda segundo o mesmo autor, também está surgindo no mercado a segunda geração de *softwares* aplicados à solução dos problemas encontrados nos primeiros testes reais de CPFR. O seu crescimento continuado está sendo sustentado através de bom senso, da convergência de tecnologia e das tendências e, o que é mais importante, o sucesso encorajador dos testes iniciais tem envolvido novas empresas do porte da Procter & Gamble, Warner-Lambert, etc.

As lições aprendidas pelas companhias que participam dos testes iniciais realmente favorecem o CPFR.

O referido autor comenta:

- O papel da alta direção também foi reconhecido como contribuição fundamental nos casos dos testes piloto que apresentam sucesso. O CPFR freqüentemente inicia uma troca cultural, cria papéis operacionais novos, e mudanças nas decisões da organização. Assim, a liderança executiva é fundamental para tornar esses tipos de mudanças;
- O CPFR também aumenta e melhora a comunicação interna. Usando as mesmas previsões, projeta planos que melhoram drasticamente a compreensão interna do processo empresarial e das decisões operacionais. O pessoal de vendas e os planejadores do reabastecimento contínuo estreitam o relacionamento, ampliando o apoio nas promoções, registrando significativos aumentos no faturamento;
- Assumir toda a extensão de CPFR de uma só vez é muito difícil. A maioria das companhias limita sua extensão à melhoria da previsão de vendas e ao melhor abastecimento das lojas de varejo. Com o aprimoramento dos estoques obtidos pelo varejista e atacadistas, a integração com as fábricas se torna um passo óbvio;
- A identificação e captura de parâmetros de processo de colaboração estão criando problemas para alguns dos testes piloto. As empresas que tentam apoiar CPFR no uso de planilhas eletrônicas e *e-mail* estão achando que não podem capturar os parâmetros cruciais do processo. Podem ser trocadas decisões que afetam previsões e pedidos, mas não podem ser retidas em um banco de dados. A maioria das companhias que iniciaram os trabalhos com planilhas eletrônicas estão migrando para as soluções de softwares para CPFR que o mercado começa a oferecer;
- São projetadas soluções de CPFR para apoiar a agregação e a abertura de dados por tempo, locais e hierarquias de produtos. O alinhamento alcançado até o momento requer dados que apresentem grande adequação. Em função disso, muitas empresas têm encontrado problemas causados pelos softwares da primeira geração. A maioria desses problemas decorre da in experiência de compartilhar, em tempo real, dados interativos entre companhias, via Internet;
- Um segundo desafio tecnológico a superar para dispor de um CPFR verdadeiramente interativo é a velocidade da Internet;
- O número de servidores de mensagens de CPFR e a quantidade de dados a transmitir via Internet também tem degradado a velocidade de processamento. Os provedores de CPFR estão afinando suas soluções para minimizar a quantidade de dados interativos que precisam ser trocados. Eles também estão encorajando seus clientes a estruturar as configurações de suas redes visando minimizar o número de servidores usados no estabelecimento de acoplamentos de CPFR.

While (2000) explica que o CPFR representa um novo formato de relacionamento na cadeia de abastecimento, em que as ferramentas do ECR são complementadas por um sistema de comunicação e de logística integrada, introduzido paulatinamente a partir de 1999. Desde então, ficou claro que a evolução seria rápida e natural como componente principal dessa cadeia. Hoje já é reconhecido pelas maiores companhias do segmento de trocas, entre os quais: *B2B Trading Exchanges*, *Net Markets*, *Transora*, *World Wide Retail Exchange*, *GlobalNetXchange* e *CPGMarkets*.

White (2001) explica que o CPFR cresceu fora da indústria de bens de consumo de varejo como um modelo de transporte adotado por inúmeros segmentos da indústria em muitos países e representa uma forma de abastecimento da cadeia de valor de tal forma a transmitir valor ao consumidor final. Lembra que em uma cadeia de abastecimento os interesses nem sempre são equivalentes. Assim sendo, mesmo com todo o aparato do CPFR, os benefícios pretendidos não são plenamente atendidos, exatamente por existirem interesses conflitantes. Em função disso, apresenta proposta para o aprimoramento das ferramentas do CPFR, com a aplicação do conceito de fileiras. Dessa forma, as informações disponíveis seriam compartilhadas mais prontamente e utilizadas pelas organizações enfileiradas, com benefícios mútuos e resposta mais eficiente ao consumidor.

A Figura 5 ilustra o processo do CPFR na visão de White (2001), conjugado com a interpretação da *Voluntary Interindustry Commerce Standard (VICS) Association* (1998):

Figura 5: O Processo do CPFR

Obs: os termos foram mantidos no idioma original para evitar erros de interpretação

Andraski (2001) afirma que os benefícios da implementação do CPFR em um ambiente de troca podem ser caracterizados por:

Eficiência:

- Redução de custo para sua implantação, visto que muitas companhias apresentam o mesmo padrão de trocas;
- Facilidade de atrair novos sócios, já que os custos empresariais e técnicos podem ser mais baixos;
- Procedimentos comuns para participação, que elimina inconsistências e identificação de produto;
- Redução do tempo para acesso, desde que CPFR seja oferecido como um serviço *standard* na maioria dos provedores da Internet especializados nesse tipo de serviço;
- Permitir a realização de negócios entre os sócios, sem a necessidade de desenvolvimento de softwares próprios.

Efetividade:

- Visibilidade para todas as companhias associadas que estão comerciando, que são os sócios de troca de um ponto de acesso;
- Maior potencial para excelência operacional por trocas que focalizam exclusivamente em comércio de *business-to-business*;
- Padrões de troca para calendários, identificação de produtos, localização de parceiros, fluxos de trabalho e formatos de dados que tornam a colaboração mais efetiva;
- Melhor sincronismo e consistência de dados colecionados de múltiplos sócios;
- Integração com outras aplicações dos provedores de *business-to-business*. Por exemplo:
 - Capacidade para colaborar rapidamente em produtos novos por integração com o catálogo de produto de troca comum;
 - Ligações para processos *on-line*, inclusive geração de ordem de compra e agregação de ordem de compra;
 - Facilidade de acesso para uma grande comunidade de sócios, habilitando relações colaboradoras com um grupo maior.

Ressalta Andraski (2001) que o maior desafio para a implementação de CPFR em uma troca de *business-to-business* está em administrar a diversidade da quantidade do tempo usado pelos sócios nas diferentes negociações. Podem ser apresentados dados de atividades, de produto, históricos, quantidades diárias, etc. Durante a negociação, os sócios podem gerar previsões semanais e mensais. Assim, alguns sócios optam por estabelecer tempos de uso por semana e outros por períodos maiores, como meses. A escolha está associada à quantidade e ao tipo de dados demandados.

2.11. Gerenciamento de Categorias

Tendo em vista a importância do tema **gerenciamento por categoria** como ferramenta do ECR, apresenta-se a seguir uma revisão dos principais pontos para o seu estudo e implementação.

A base para a implantação do gerenciamento de categorias é a informação, necessária em todas as etapas do processo de negócios do varejo. A correta identificação das informações necessárias a cada etapa do processo traz diversos benefícios, a saber:

- Agiliza a implantação do processo;
- Otimiza investimentos;
- Permite melhor planejamento das ações e cronogramas e
- Assegura a qualidade do processo.

A Figura 6 ilustra os seis componentes de capacitação do processo de gerenciamento por categoria.

Figura 6: Componentes da Capacitação do Processo de Gerenciamento por Categoria

O estudo do Processo de Negócios, desenvolvido em 8 Passos, segundo **Coleção de Livros do Comitê de ECR-Brasil** (2000, vol. 6, pp. 8-29), também apresentado no *ECR Report Foreword*, cujo autor é Singh (1997), está apresentado na Figura 7:

Figura 7: Processo de Negócios

O comitê recomenda que, antes de iniciar o processo de gerenciamento por categorias, o varejista procure descobrir qual o perfil das lojas, destacando peculiaridades de cada uma delas no que tange à classe econômica e ao perfil psicográfico e comportamental dos seus clientes. Essa análise visa formar *clusters*, ou grupos de lojas, com características similares,

como tamanho, faturamento, perfil de consumidores, perfil de compras, etc. Os agrupamentos tornarão os desenhos das estratégias e táticas muito mais precisos e eficientes. A seguir, procura-se comentar os conceitos de cada um desses oito passos, com base nos conceitos apresentados nos trabalhos dos ECR-Brasil (2000) e ECR Report Foreword/Singh (1997) :

1. **Definição da Categoria** - Consiste em definir o que é e qual a sua estrutura. Nessa etapa estuda-se o consumidor, a fim de identificar quais as necessidades que ele pretende satisfazer com a categoria, e como se comporta no momento da compra, ou seja, como decide qual produto levar. Isso implica que a necessidade do consumidor define a composição de uma categoria. Recomenda-se a utilização de Estudos Exploratórios Qualitativos (discussão em grupo para extrair as motivações para a compra) como o método mais eficiente para responder a essas questões. Nessa etapa, deve-se estabelecer o funil das decisões, ou seja, buscar quais são os produtos que atendem à necessidade da categoria (dos consumidores), com o objetivo de obter agrupamentos eficientes. Para tanto, podem ser utilizados os resultados das pesquisas exploratórias ou a classificação de categorias já utilizadas no mercado e que podem ser obtidas por meio da nomenclatura dos estudos contínuos (mensuração do varejo, painel de consumidores, pesquisas de preços). Também podem ser utilizados estudos quantitativos para ajudar a responder essas questões. Quanto à árvore de decisão, ou seja, como os fornecedores organizam os produtos (por formato, por porções de preços, embalagens, sabores) no momento da decisão de compra, novamente deve-se recorrer aos estudos qualitativos, pelos quais o investigador pode mapear as necessidades dos consumidores;
2. **Papel da Categoria** - Neste caso, procura-se identificar a importância da categoria para o consumidor, para o varejista, para os concorrentes do varejista, para o mercado. No primeiro caso, pode-se quantificar essa importância por meio de pesquisas contínuas de painel de consumidores, que fornece informações permitindo a classificação por penetração nos lares, por valor do gasto médio por lar, por frequência de compras, etc. Hoje também se pode recorrer aos cartões de fidelidade, para extrair informações do tipo: perfil de compras da categoria, participação da categoria na cesta de compras, frequência de compras, valor gasto por ticket de caixa, etc. No segundo caso, procura-se trabalhar as informações obtidas nos leitores óticos do próprio varejista. Envolve a análise dos dados internos das diferentes categorias, determinando sua importância relativa no faturamento, na rentabilidade, no giro, etc. Até mesmo a análise do espaço ocupado pelas categorias pode ser desenvolvida através de softwares específicos. Quanto à importância da categoria para os concorrentes, deve-se buscar informações da concorrência. As fontes nesse caso são bem reduzidas. A importância da categoria para o mercado depende de informações extraídas de estudos contínuos, baseados na metodologia *Store Audit* ou *Scanning* e Painel de Consumidores. As fontes usuais parecem ser a ACNielsen ou o IBOPE. Ainda nessa etapa é importante estudar a sazonalidade da categoria.
3. **Avaliação da Categoria** - Essa etapa envolve grande número de informações. Num primeiro momento, será feita uma avaliação do consumidor, no tocante ao seu comportamento de compra (o quê, quando, como e onde compra e por quê), promoções que considera, produtos substitutos, seu perfil demográfico, psicográfico e estilo de vida. Os caminhos nesse caso podem passar pelas pesquisas quantitativas sobre comportamento de compra, painel de consumidores, cartões de fidelidade, etc. A avaliação do mercado visa identificar tendências de vendas/consumo, participação do varejista no mercado, participação dos segmentos na categoria, preços, espaço de gôndolas, sortimento do varejista, promoções, desempenho da categoria, etc., sempre posicionando o varejista versus o mercado/concorrentes. A avaliação do varejista, por sua vez, passa pelos tópicos: tendências de vendas em quantidades e valores, lucratividade, custos de aquisição, despesas, retorno sobre investimentos em estoque e espaço, giro dos estoques e dias de abastecimento, efetividade de preços, promoções efetuadas, sortimento e rupturas provenientes de programas de reposição automática em loja. Também se deve desenvolver a análise do fornecedor, que pode ser feita através de pesquisas contínuas para identificar tendência de vendas, participação no mercado e níveis de distribuição;
4. **Cartão de Metas** - com base nas análises precedentes, varejistas e fornecedores estabelecem os objetivos a alcançar na implementação do Plano da Categoria. Geralmente estes cartões têm como foco principal as medidas internas do varejista, como venda e lucro e algumas medidas externas, como participação de mercado do varejista e a satisfação do consumidor. De modo

- geral, as medidas típicas consideradas nesses cartões são: faturamento (bruto em moeda ou em unidades físicas) participação de mercado, lucratividade (margem bruta, margem líquida, lucro bruto), ticket médio, tamanho da transação, frequência da compra, giro dos estoques, retorno da margem bruta sobre o investimento (GMROI) e índice de *out-of-stock* (rupturas);
5. **Estratégias da Categoria** - com base nas observações e oportunidades, identificadas nas análises da avaliação da categoria e os objetivos definidos no cartão de metas, varejista e fornecedor estabelecem as estratégias para a categoria, subcategorias, marcas e itens, visando atender ao papel da categoria (necessidade do consumidor);
 6. **Táticas da Categoria** - são definidas com base nas estratégias escolhidas e na árvore de decisão do consumidor, podendo abranger sortimento, preços, promoções, exposição e abastecimento. Entretanto, algumas informações específicas terão papel fundamental para a escolha de cada uma delas, além de darem suporte à sua exclusão. Essas abordagens muitas vezes podem explicar o porquê de um desempenho inferior de determinado segmento;
 7. **Implementação** - está baseada nas definições da etapa de táticas, acompanhada de um cronograma de implementação com a definição das responsabilidades para a execução do plano;
 8. **Revisão da Categoria** – etapa permanente, que deve ser uma preocupação permanente do gestor. Na hipótese de identificar problemas, as etapas anteriores devem ser percorridas novamente.

Tendo em vista o grau de complexidade desses estudos, sugere-se o agrupamento desses passos em três grandes etapas, conforme exposto na Figura 8, que se destacam por proporcionar:

- **Agilidade** - pela presença ativa da liderança varejista na validação das etapas e automatização das análises por parte da indústria;
- **Baixo custo** - por utilizar informações disponíveis na indústria e pesquisas direcionadas para conhecer o consumidor da loja, permitindo a sua reutilização em outros estudos de categorias.
- **Enxuto** - redução das análises e definição das estratégias e táticas baseadas nas principais variáveis.

Figura 8: Modelo Simplificado do Processo de Negócios

2.11.1. Estratégia de Preços no Gerenciamento de Categorias

Parente (2000, p. 170) destaca que a definição dos preços também é influenciada pelos conceitos de gerenciamento de categorias:

“Nas Categorias cujo **papel** é de destino ou rotina, os preços praticados são muito competitivos, com o objetivo de atrair consumidores e transformar a loja na alternativa preferida para os consumidores comprarem a categoria. Nas outras categorias, como **papel** de ocasional ou conveniência, os preços poderão ser menos competitivos, iguais ou ligeiramente superiores aos demais concorrentes”.

2.11.2. Determinantes da Política de Preços

Alguns aspectos são sempre importantes no momento de fixar os preços, seja no sistema de gerenciamento tradicional, ou no gerenciamento de categorias. O entendimento do comportamento do mercado consumidor e de conceitos como **elasticidade, segmentação de mercado e área de influência** ajudam a entender as relações do mercado no tocante aos preços, conforme destaca Parente (2000, p. 166), que também lembra que “a estratégia de preços deve estar integrada às outras decisões de marketing da empresa e outras variáveis ambientais, como concorrência, inflação e legislação”.

O conceito da **elasticidade preço da demanda** é importante porque define, ou indica, a sensibilidade do consumidor às alterações de preço, podendo ser obtida por meio do quociente entre as variações ocorridas nas quantidades vendidas e as variações ocorridas nos preços. Nesse caso, os produtos poderão ser considerados elásticos ou inelásticos. Elásticos são os produtos que sofrem grandes variações nas quantidades para pequenas variações nos preços e inelásticos são os que apresentam pequenas variações nas quantidades para pequenas variações nos preços.

Há que mencionar também a existência do conceito de elasticidade cruzada, que visa medir o efeito da complementaridade (quando é negativa) ou de substituição entre produtos (quando é

positiva). Nesse caso é medida pelo quociente entre a variação na quantidade de um produto e a variação do preço de outro produto assemelhado.

No tocante ao observado por Lepsch (1996, p. 64), a respeito do desconhecimento dos varejistas quanto às curvas de demanda e, portanto, da elasticidade, Parente (2000, p. 167) lembra que “apesar de não estarem familiarizados com os conceitos de elasticidade ou de elasticidade cruzada, muitos varejistas estão intensamente envolvidos com eles no dia-a-dia de suas operações”. Isso porque, a cada decisão de alteração nos preços, é preciso ter uma noção ou idéia ou até expectativa do que acontecerá com as quantidades do produto cujo preço foi alterado, bem como das quantidades dos produtos que podem ser substituídos por aquele que sofreu alteração no preço.

A **segmentação do mercado**, na visão de Parente (2000, pp. 168-169) está associada ao tipo de consumidor que normalmente frequenta o estabelecimento. Existem consumidores preocupados com a **variedade**, pois assim têm uma linha completa de produtos à sua disposição (ainda que mais caros); outros se preocupam com o **status**, pois estão atentos ao prestígio e à sofisticação da marca dos produtos, preferindo produtos de lojas de *grifes*, com imagem consagrada e alta qualidade (ainda que mais caros); outros que preferem atendimento, valorizando a gentileza, a especialização como atributos mais importantes; por fim aqueles que preferem a **conveniência na localização** do estabelecimento varejista, preferindo o local mais próximo da sua residência.

Quanto à **área de influência**, Parente (2000, pp. 169-170) explica que o preço é um fator determinante da área de influência do estabelecimento varejista. Nesse caso, podem ser encontradas **lojas de conveniência**, onde as vendas são menos sensíveis às variações de preços; **lojas de compra comparada**, quando o fator preço exerce grande influência sobre a

decisão de compra e **lojas de influência ampla**, quando o varejista deve praticar preços baixos para atrair consumidores cujos deslocamentos são maiores.

A estratégia de preços também está diretamente relacionada ao tipo de produto, que pode ser perecível e exclusivo. A **perecibilidade** pode ser física, para produtos que deterioram facilmente; pode ser por estilo, para produtos de moda, e por sazonalidade, para produtos de época. Nesse caso, a política de preços indica iniciar a venda por preços altos, que vão se reduzindo ao longo do período de venda. No tocante à **exclusividade**, pode-se dizer que são produtos especiais, de *grifes* ou originais o que permite a prática de preços elevados. Além desses fatores, a definição de preços também deve considerar variáveis do composto de marketing como promoção, crédito e serviços, bem como aspectos como custos, concorrência, inflação e legislação (Parente, 2000 p. 170).

2.11.3. Táticas de Preços

Parente (2000, pp. 172-174), define e comenta várias táticas que podem ser adotadas pelos varejistas para implementar suas políticas de preços. As mais comuns são:

- Preço Alto-Baixo – empresas que trabalham constantemente com promoções;
- Preço Baixo todo dia – política de preços baixos permanentemente para conquistar a credibilidade do consumidor;
- Preço Único – quando o mesmo preço é praticado para todos os tipos de clientes, sem qualquer diferenciação através de descontos;
- Preço Flexível – quando é permitido ao cliente negociar o preço a ser pago;
- Preço Variável – quando o produto exige uma política de preços desta natureza, como frutas, flores, peixes, etc;
- Preço Costumado – preços que são mantidos fixos por longos períodos;
- Preço Múltiplo – quando são concedidos descontos progressivos associados à compra de maior quantidade;
- Preço de “Pacote” – quando o preço é função da quantidade de itens que integram certo conjunto de produtos ou serviços adquiridos;
- Preços psicológicos – quando se lança mão de preços que terminam em dígitos ímpares, como 1,99; 2,99;
- Preço Líder – quando o varejista promove um produto líder de mercado para atrair clientes para a sua loja;
- Preço de Referência – quando o preço normal é exposto junto com o preço promocional, para o cliente ter idéia da proporção da redução praticada;
- Preço para Cobrir Concorrência – que é a tática em que o varejista mostra disposição para cobrir os preços da concorrência ou o menor preço anunciado;

- Marca Própria – também muito utilizado para a estratégia de preços, visto que os varejistas costumam oferecer produtos muito semelhantes aos das marcas líderes, mas com preços bem abaixo.

2.11.4. Margens e Métodos de Precificação

2.11.4.1. Margens

Uma das formas mais comuns para a determinação dos preços de vendas é a fixação de margens:

- **Margem Bruta** – representada pela diferença entre o custo de um produto e o seu preço de venda, obtida pela fórmula:

$$MB = PV - PC$$

Onde:

PV = Preço de Venda; PC = Preço de Custo e MB = Margem Bruta – em unidade monetária.

- **Margem sobre Vendas** – quando a margem bruta é expressa como um percentual sobre o preço de vendas, dada pela fórmula:
- **Margem sobre Custo** – que mostra a relação entre a margem de lucro e o preço de custo da unidade, dada por:

$$MV = (PV - PC)/PV = MB/PV$$

$$MC = (PV - PC)/PC \text{ ou } MB/PC$$

2.11.4.2. Margem Bruta de uma Loja

Os estabelecimentos varejistas normalmente não consideram a margem de cada produto de forma isolada, mas sim o resultado agrupado de todos os itens comercializados na loja. Também podem ser apurados resultados agrupados das categorias de produtos. Para tanto, utiliza-se a mesma fórmula indicada para o cálculo da margem bruta de um produto. As formas sugeridas por Parente (2000, p. 177) para aumentar as margens brutas sem diminuir a competitividade do preço são:

- Desenvolver um processo de compra mais eficiente;
- Adotar os procedimentos do *Efficient Consumer Responser*, para diminuir os custos de compra e de operação;
- Desenvolver um sistema de controle das demarcações;
- Buscar uma redução das quebras e desvios;
- Selecionar um *mix* de produtos de melhor qualidade, que suporte melhores margens;
- Melhorar a composição das vendas, dando mais destaque para produtos com maiores níveis de lucratividade.

2.11.4.3. Estabelecendo os Objetivos Iniciais de Margens

A fixação de uma margem-objetivo para toda a empresa ou para uma loja é tarefa altamente crítica, por sua influência nas vendas e na lucratividade.

$$\begin{aligned} \text{Margem sobre Vendas Inicial} &= \frac{(\text{Despesas Operacionais} + \text{Lucro} + \text{Demarcações})}{\text{Vendas}} \text{ ou} \\ \text{Margem sobre Venda Inicial} &= \frac{(\text{Despesas Operacionais} + \text{Lucro} + \text{Demarcações} + \text{Perdas})}{\text{Vendas}} \end{aligned}$$

2.11.4.4. Estabelecendo Margens Brutas por Departamento ou Categoria

Neste caso, Parente (2000, pp. 179-180) lembra que não é uma tarefa simples. O grau de complexidade dependerá do *mix* de produtos comercializados, uma vez que, da combinação das várias margens dos departamentos e categorias, depende a margem geral da loja ou da empresa. De forma análoga, a margem da loja depende das margens de cada departamento. As margens de cada departamento dependem das margens de cada categoria e assim sucessivamente. Porém, nem todas as categorias terão as mesmas margens. Em geral, as margens são menores quando:

- O produto apresenta alta elasticidade no preço da demanda;
- O mesmo produto é vendido em muitos outros varejistas;
- A categoria desempenha papel de gerador de tráfego na estratégia de vendas do varejista
- O giro de estoque é rápido;
- As vendas são altas;
- A estocagem registra custos baixos;
- Os produtos não apresentam sazonalidade nem perecibilidade;
- A concorrência opera com margens baixas.

O autor destaca que uma das contribuições do gerenciamento de categorias é “estimular a atenção da empresa a fim de melhorar os resultados e de reconhecer que dentro de uma mesma categoria podem existir subcategorias que vão exigir diferentes estratégias de preços e margens”.

2.11.5. Mix de produtos

A definição dos itens que devem integrar uma categoria, um departamento ou uma loja, ou, ainda, o *mix* total de produtos comercializados por uma empresa varejista é tarefa das mais

complicadas e delicadas. Isso porque dessa definição surge o perfil ou tipo de estabelecimento que, ao lado de outras variáveis, como localização, preço, promoção, apresentação, equipe, etc., representam um importante aspecto de diferenciação e de vantagem competitiva (Parente, 2000, p. 183).

O autor ainda apresenta algumas sugestões para a composição da linha de produtos a comercializar:

- Adotar uma linha de produtos mais compacta, concentrando-se nos itens de maior procura, ou ampliar a variedade para atender a diferentes necessidades dos consumidores;
- Dar mais ênfase a produtos de qualidade e preços altos, direcionados para a classe alta ou para produtos mais populares, para atrair os segmentos de baixa renda;
- Concentrar o *mix* de produtos para um só segmento (feminino) ou para mais de um segmento (masculino, feminino)
- Oferecer produtos de marca exclusiva, ou de marcas múltiplas;
- Concentra-se em produtos que ainda estejam no início de seu ciclo de moda, voltados para uma minoria afluyente, ou compor o *mix* com produtos já no meio do ciclo, direcionados para a classe média.

2.11.5.1. Estrutura do *Mix* de produtos

A estrutura do conjunto de produtos comercializados depende diretamente do número de itens comercializados (SKU – *stock-keeping unit*). Isso porque, dependendo dessa extensão, os itens precisam ser classificados ou subdivididos em diferentes níveis hierárquicos, de modo a facilitar seu controle e administração. Ainda não existe um consenso a respeito dessa hierarquia, mas a disseminação dos conceitos de gerenciamento de categorias já começa a gerar certa padronização sobre como denominar as subdivisões das categorias (Parente, 2000, p. 185). As subdivisões mais usuais na visão do autor são:

- **Departamentos** – é o primeiro nível de classificação, agregando produtos que demonstram certa afinidade, substitutibilidade e complementaridade como, por exemplo, bebidas, higiene pessoal, mercearia, etc;
- **Categorias** – são subdivisões dos departamentos, representando agrupamentos de produtos formados por itens complementares ou substitutos para atender certa necessidade do consumidor;
- **Subcategorias** – são as subdivisões das categorias, agrupamentos de produtos com alto grau de substitutibilidade que concorrem entre si;
- **Segmentos** – são as subdivisões das subcategorias, compostos por produtos com grande semelhança;

- **Subsegmentos** – que representam as subdivisões dos segmentos, quando os produtos são agrupados por atributos que possam estabelecer uma diferenciação entre os produtos de um mesmo segmento.

O autor explica que o desenvolvimento e a disseminação dos conceitos de gerenciamento de categorias, uma das técnicas do ECR – *Efficient Consumer Response*, está estimulando os varejistas a dedicar atenção especial às categorias, tratando-as, ou gerenciando-as, como unidades estratégicas de negócios. Segundo Parente (2000, p. 186), gerenciamento de categorias pode ser definido como:

“Um processo de administrar categorias como unidades estratégicas de negócios, visando obter não só uma melhor satisfação do consumidor, mas também melhores indicadores de desempenho e lucratividade”.

2.11.5.2. Estratégias de Sortimento

A variedade de produtos define, como já mencionado, a posição estratégica da empresa, ou seja, a posição que deseja ocupar no mercado. Assim, na definição da estratégia do sortimento, Parente (2000 pp. 189-197) recomenda que sejam observados os seguintes pontos:

- **Amplitude e Profundidade** – dimensões consideradas quando o varejista está definindo o seu posicionamento mercadológico e suas estratégias de variedade. **Amplitude** refere-se ao número de categorias, subcategorias e segmentos de produtos que a loja comercializa. **Profundidade** diz respeito ao número de marcas e itens de certa categoria;
- **Preço e Qualidade** – dimensões intimamente interligadas, diretamente relacionadas aos segmentos de consumidores para os quais o negócio está direcionado. A opção pela qualidade implicará trabalhar com produtos com grandes diferenças nos preços e não pode ser dissociada da opção feita também pelos concorrentes mais próximos;
- **Marcas Próprias e Políticas de Marcas** – consiste em desenvolver produtos a ser vendidos com exclusividade. A participação geral dos produtos de marca própria nas vendas dos supermercados gira em torno de 6%, podendo ultrapassar 15% de importância no volume. O desenvolvimento desses produtos visa atingir uma série de objetivos, como, por exemplo:
 - Fortalecer a imagem do varejista;
 - Desenvolver a fidelidade do consumidor por meio de uma linha exclusiva de produtos;
 - Ganhar maior peso e poder de barganha com os fornecedores, principalmente os de marcas líderes;
 - Oferecer alternativas aos clientes;
 - Aumentar a força competitiva, uma vez que amplia a variedade, melhora a imagem de preço e oferece produtos com excelente relação custo/benefício;
 - Melhorar as margens de lucro das categorias (geralmente esses produtos custam de 5 a 20% menos que o produto equivalente da própria marca do fabricante);
 - Melhor atender às necessidades dos clientes;
 - Maior poder do varejista em suas decisões de gerenciamento de categoria.
- **Importância ou Papel da Categoria** – decorre do posicionamento estratégico do varejista. Dependendo desse posicionamento, as categorias podem assumir as seguintes classificações, que levam em consideração a sua capacidade de atrair clientes:

- Categoria destino – quando a capacidade de atrair cliente e definir a imagem do varejista é muito alta;
- Categoria rotina – quando a capacidade de atrair cliente e definir a imagem do varejista é alta;
- Categórica ocasional – quando a capacidade de atrair cliente e definir a imagem do varejista é média;
- Categoria conveniência – quando a capacidade de atrair cliente e definir a imagem do varejista é baixa.

2.11.5.3. Fatores que Influenciam a Composição do *Mix*

Parente (2000, p. 197) lembra que alguns fatores devem ser considerados ao definir a composição do *mix* de produtos de uma loja ou empresa, entre os quais destaca:

- Substitutibilidade;
- Complementaridade;
- Indicadores de desempenho da linha de produtos – vendas, margem bruta sobre venda, lucro bruto, CMV, estoque, giro do estoque em dias, GM-ROI³ em dias, nº de SKU, venda média por item, participação percentual nas vendas da categoria, porcentagem do lucro na categoria; participação percentual do estoque na categoria;
- Ciclo de vida de produtos – introdução, crescimento, maturidade, declínio;
- Ciclo da moda – inovadores, adotantes imediatos, maioria de adotantes, maioria de adotantes não-imediatos e retardatários;
- Necessidade dos clientes-alvo;
- Limitações de espaço, equipamentos e recursos;
- Posicionamento mercadológico da empresa.

2.12. Indicadores de Desempenho na Gestão de Compras e de Estoques

Parente (2000, p. 230-232), bem como Levy & Weitz (2000, p. 303-309), sugere dois indicadores que podem ser utilizados para a verificação do desempenho da gestão de compras e dos estoques, já que compras e estoques não podem ser dissociados.

2.12.1. Giro ou Rotatividade do Estoque

Reflete a relação entre o volume de vendas e estoques e indica o número de vezes que o estoque médio é vendido durante um período de tempo, dado pela seguinte fórmula:

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Estoque Médio}^a} \text{ ou } \frac{\text{Custo da Mercadoria Vendida}}{\text{Estoque Médio}^b}$$

³ GM-ROI – GM = *Gross Margin* (Margem Bruta); ROI = *Return on Investment* (Retorno sobre Investimento).

Sendo:

(a) ao preço de varejo;

(b) ao preço de custo.

Os dois numeradores também devem estar expressos nos preços de venda e de custo, respectivamente.

Como vantagens da rotatividade rápida do estoque, Levy e Weitz (2000, pp. 307-309), citam:

- Aumento do volume de vendas;
- Menor risco de obsolescência e remarcações;
- Disposição dos vendedores melhorada;
- Mais dinheiro para oportunidades de mercado;
- Diminuição das despesas operacionais de manutenção dos estoques;
- Aumento do retorno sobre ativos circulantes.

As desvantagens da elevação da rotatividade em nível excessivo citadas pelos mesmos autores são:

- Diminuição do volume de vendas (quando há a diminuição da variedade do estoque);
- Aumento do custo de mercadorias vendidas (compras em lotes menores elevam os preços);
- Aumento das despesas operacionais (tempo de emissão de pedidos).

2.12.2. GMROI

GMROI é abreviatura inglesa e significa *Gross Margin Return on Inventory Investment*. A tradução desse termo pode ser **Retorno sobre o Investimento da Margem Bruta**. Esse índice guarda certa semelhança com o índice de giro do estoque, refletindo a relação entre o volume de margem bruta e estoques. A fórmula utilizada é dada por:

$$GMROI = \frac{VOLUME\ DE\ MARGEM\ BRUTA}{ESTOQUE\ MÉDIO}$$

Segundo Levy & Weitz (2000, p. 305), o GMROI combina os efeitos dos lucros e da rotatividade, permitindo a comparação e a avaliação do desempenho de departamentos com diferentes perfis de margem/rotatividade.

2.13. Avaliação do Desempenho de Compras

A avaliação das compras e da sua administração sempre foi assunto que mereceu grande dose de atenção por parte dos executivos das organizações. Embora não seja possível estabelecer um padrão de comportamento geral para as organizações, é possível identificar um conjunto de princípios que podem ser apropriados à avaliação dos seus desempenhos.

Apresenta-se, a seguir, a visão de avaliação do desempenho de compras oferecida por Heinritz & Farrel, em sua obra **Compras, Princípios e Aplicações** (1983) que, embora não muito atualizada, oferece pontos interessantes de análise. Outra visão, um pouco mais abrangente e atual, é apresentada por Slack *et al.*, no livro **Administração da Produção** (1997). As duas fontes obviamente não esgotam o tema, que demandará ampliação do referencial bibliográfico, mas já oferecem um ponto de partida para o desenho desta pesquisa.

2.13.1. A Visão de HEINRITZ & FARREL

Heinritz & Farrel (1983, p. 424) apresentam suas idéias a respeito de avaliação da função "compras" no capítulo 24, iniciando por uma separação conceitual importante:

"Há um duplo trabalho de mensuração a ser feito - eficiência na administração departamental e eficiência nas compras. Há o custo da operação e o custo dos materiais a serem considerados, antes que o desempenho possa realmente ser avaliado. [...] O primeiro fator, custo administrativo, apresenta um problema relativamente simples; a ciência administrativa desenvolveu padrões e medidas de tal desempenho, que podem ser prontamente aplicados. O segundo fator, um tanto mais difícil; o enfoque sugerido em relação ao tipo de informação incluída nos relatórios dos Departamentos de Compras e dirigidos à Administração - proporções de estoques, custos dos materiais relacionados aos níveis correntes do mercado, poupanças feitas em função de boas práticas de compras, fidelidade aos orçamentos para materiais e outros, todos tendentes a demonstrar desempenhos específicos na função de compras".

Esses autores consideram satisfatórias aquelas maneiras de mensuração que tratam essas duas facetas em separado. A primeira ainda pode ser designada como eficiência e a segunda como eficácia. Essas duas abordagens são importantes para a empresa. Reconhecem, entretanto, os

autores que a segunda forma "está mais intimamente ligada com as habilidades profissionais específicas da função de compras".

2.13.1.1. Variáveis nos Padrões de Compras

A grande dificuldade em fixar métodos para medir o desempenho das compras está associada ao grande número de variáveis envolvidas. Isso porque o número de variáveis depende do tipo de produto a ser adquirido e do tipo ou grau de complexidade da operação. A responsabilidade do departamento de compras pode variar de um simples detalhe burocrático até a administração completa de todos os materiais, produtos ou serviços demandados por uma organização. Para cada situação, corresponde a importância relativa da função compras, em relação às operações rentáveis do negócio e sua contribuição potencial para tais funções em qualquer empreendimento. Heinritz & Farrell (1983, p. 424) lembram que:

"O primeiro princípio de avaliação é que deve ela ser feita em uma base individual, para uma determinada empresa. As corporações somente têm valor à medida que o tipo de indústria e o tamanho da unidade possam ser comparáveis".

As variáveis envolvidas no processo de compras são muitas. Uma delas é o preço. Todavia, tomada de forma isolada, essa variável não é a mais apropriada, visto estar subordinada a outras considerações, como, por exemplo, a que nem sempre o menor preço é o melhor negócio. Mas nem por isso o preço deixa de ser fator relevante. Ao incluí-lo num processo de avaliação, deve-se fazê-lo considerando um padrão⁴ para os níveis de mercado ou considerando os padrões ajustáveis de custo, a exemplo do que acontece nas normas contábeis de custo, já que cumpre lembrar que os custos sofrem alterações rápidas em função das condições do mercado.

⁴ A citação de custo-padrão está associada à época em que o autor publicou sua obra (edição de 1983). Atualmente podem ser adotadas considerações mais modernas para substituir o conceito, como o custo baseado em atividades (ABC).

Os referidos autores mencionam as relações de estoque e de giro, amplamente aceitas como indicação da eficiência das diretrizes e dos programas de compras. Mas destacam que essas variáveis também estão sujeitas a grandes variações, dependendo das circunstâncias. Em dado momento, poderá ser interessante ou necessário operar com níveis de estoque elevados e, em outras, muito baixo. Uma ou outra alterará a situação considerada ideal. Daí a necessidade de essas variáveis serem apreciadas num período de tempo maior.

2.13.1.2. Enfoque Funcional

Tomando novamente Heinritz & Farrell (1983, p. 425), percebe-se que eles não fizeram nenhuma tentativa de propor uma fórmula capaz de ser aplicada em todos os casos para medir a eficiência ou a eficácia da função compras. No entanto, entendem que uma abordagem que enfatiza a importância dos aspectos funcionais da aquisição pode se constituir numa base razoável para medir esse desempenho.

Segundo esses autores, a "responsabilidade funcional de um departamento de compras é proporcionar um fluxo constante de materiais, na medida em que eles são necessários, a um custo final o mais baixo possível". Essa consideração, por si só, envolve muitos fatores:

- Material adequado;
- Quantidade certa;
- Tempo e oportunidade justos;
- Fonte correta;
- Preço justo.

Também é fácil perceber que tais fatores não são mutuamente exclusivos, ou seja, há uma correlação entre eles, devendo-se buscar um ponto de equilíbrio. Recomendam ainda os autores:

- O sistema deve focar a atenção e os esforços sobre o desempenho em vez de sobre os detalhes de determinação do valor;
- O sistema deve segregar os fatores pelos quais cada departamento é diretamente responsável, a fim de que os méritos e deméritos possam ser adequadamente atribuídos, sem, contudo, permitir que se instale uma concorrência intradepartamental;
- A responsabilidade final do setor de compras é o custo do produto. Logo, a mensuração do seu desempenho deve ser baseada nessa variável. Entretanto, recomendam a utilização de um

custo-padrão ajustado periodicamente por meio de análises cuidadosas e detalhadas, por margens normais de perdas e refugos, a exemplo do que é adotado no custo-padrão da contábil, bem como por estimativas de preços de vendas e pelas flutuações de mercado.

2.13.1.3. Fatores Modificadores

Heinritz & Farrell (1983, p. 427) destacam que, para a maioria das situações, os fatores básicos mencionados já seriam suficientes para a avaliação do desempenho da atividade de compras. Entretanto, lembram que há uma série de outros fatores envolvidos na operação de inteira responsabilidade da atividade. Estes outros fatores podem ser considerados em separado, aplicados como méritos ou deméritos. Os mais importantes são:

- **Desempenho do estoque** - um nível de estoque que ofereça segurança para que o produto esteja à mão quando necessário. Não só giro deve ser considerado, mas também perdas de várias natureza, tempo de reposição, despesas de transporte, armazenamento, recuperação de perdas (venda de sucata), etc. A falta do produto também deve sofrer análises no sentido de identificar eventuais mudanças nos padrões da demanda ou de especificações;
- **Fatores de qualidade** – precisam ser preocupação constante do departamento de compras, uma vez que produtos de qualidade inadequada demonstram escolhas erradas de fornecedores. O nível de rejeição dos produtos em relação ao total das compras deve ser uma variável considerada;
- **Suprimentos de manutenção das fábricas** - embora seja um conjunto de itens comprados em separado, deve ser considerado como um aspecto importante, dada a possibilidade do uso da ferramenta adequada contribuir para aumentar a poupança específica;
- **Outras poupanças que não o preço** - como substituições, padronizações, modificações das especificações, custos de embalagens e de transportes e outras, expostas detalhadamente nos relatórios de compras;
- **Custos administrativos** - apesar de considerado, inicialmente, em separado, deve ser incluído, já que Compras, como qualquer outro departamento, tem a responsabilidade de planejar e executar sua função a um custo mínimo e proporcional ao seu próprio desempenho.

2.13.1.4. Análise e Avaliação de Função

Embora muitos executivos estejam convencidos da não-existência de um sistema praticável de classificação de desempenho aplicável à operação das compras, também estão cientes da necessidade dessa avaliação. Utilizam-se métodos de análise desenvolvidos pela gestão de recursos humanos, baseados em critérios de responsabilidade detalhada e as qualificações mínimas, como educação, treinamento, experiência, personalidade e habilidades. Cada um desses quesitos apresenta pesos próprios.

Heinritz & Farrell (1983, p. 435) lembram que:

"Os maiores valores de um bom desempenho de compras, como fator contribuinte para a eficiência da operação da empresa e a obtenção de lucros, repousam nas áreas superiores do desempenho, que são amplamente definidas pelo termo *competência* e que envolvem aqueles atributos de imaginação e de riqueza de recursos que estão acima de qualquer possibilidade de serem definidos".

Ainda mencionam (p. 436) que "um enfoque um tanto semelhante envolve o emprego de uma série de pontos de verificação para a avaliação do desempenho", entre os quais destacam:

- Quais as características pessoais, habilidades e capacidade de organização do chefe do departamento que têm ligação particular com sua competência no desempenho de sua função e seu valor para servir os interesses gerais da empresa? Essa pergunta reconhece o princípio de que a eficácia departamental reflete largamente a competência do chefe do departamento. A avaliação seria necessariamente feita por um executivo administrativo superior ou por um engenheiro de administração profissional;
- Tem o departamento de compras uma ampla afirmação de diretrizes de ação, preferivelmente sob a forma escrita? São elas boas diretrizes? São essas diretrizes observadas na prática?
- Tem o departamento de compras normas-padrão de procedimento, preferivelmente sob a forma de um manual impresso? São elas boas normas de procedimentos? São eficientemente levadas a um bom termo na prática?
- É o desempenho do departamento de compras satisfatório no que se refere às medidas para garantir a entrega do material, de qualidade e na época necessária?
- São os materiais adquiridos a preços certos? A mensuração desse fator pode ser contrária ao padrão do preço do mercado, para compradores em uma posição industrial comparável a um volume de compras ou contra preços de custo-padrão estabelecido nas normas de conduta contábeis da empresa. O método mais praticável de determinar esse ponto é uma verificação sistemática detalhada, ou auditorias de compras mais substanciais, incluindo um exame do método de verificação e escolha de fornecedor, com provas para determinar se os preços adequados estão ou não sendo obtidos;
- Qual o custo para operar o departamento? Esse custo poderá ser julgado em relação ao orçamento administrativo para os departamentos, ou medido pelo custo de colocar uma encomenda, ou pelo montante que custa o gasto de um dólar⁵ nas compras;
- Em que medida o Departamento de Compras cria ou dissipa boa vontade para com a empresa? A reputação geral do departamento de compras, na sua área de ação e entre seus fornecedores, tem muito a ver com esse ponto. Em uma base mais específica, as estatísticas obtidas de negócios recíprocos podem servir como indicador, embora não sejam nem completas, nem acuradas.

Como concluem os autores (p. 437),

"Uma análise desta espécie, que dê um peso apropriado à importância relativa dos vários pontos verificados, não proporciona uma classificação numérica de eficiência, porém deve estabelecer, com um razoável grau de acuidade, se o Departamento de Compras está operando satisfatoriamente em relação às suas responsabilidades mais importantes".

⁵ A unidade de medida monetária "dólar", citada pelo autor, poderá ser substituída pela unidade monetária corrente no País, que é o real.

2.13.2. A Visão de SLACK, CHAMBERS & HARLAND

Esses autores oferecem uma visão um pouco mais abrangente do processo de avaliação de compra, porque encaram a função como inserida dentro do processo da administração da produção, que, em síntese, cuida da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. Aliás, para esses autores (1997, p. 33), "a função produção na organização representa a reunião de recursos destinados à produção de seus bens e serviços". Também definem gerentes de produção como "os funcionários que exercem responsabilidade particular em administrar alguns ou todos os recursos envolvidos pela função produção", que recebe outras denominações como, por exemplo, **gerente de loja** em um supermercado.

Pela definição, a função produção é tida como principal de uma organização, complementada por outras três básicas, igualmente importantes, embora isso também dependa da forma como a empresa organiza a sua estrutura, da forma como nomeia as funções e das responsabilidades a elas atribuídas, a exemplo do que já se ressaltou anteriormente:

- Marketing;
- Contábil-financeira;
- Desenvolvimento de produto/serviço.

Além dessas quatro funções, Slack, Chambers & Harland (1997, p. 34) destacam as funções de apoio, que suprem e apóiam a função produção:

- Recursos humanos;
- Compras;
- Engenharia/Suporte técnico.

Esses autores destacam (p. 45) que "todos os gerentes de uma organização são, em alguma extensão, gerentes de produção. Precisam organizar eficazmente seus *inputs* de recursos, da mesma forma que ocorre na produção de bens e serviços". Assim, distinguem dois significados diferentes para produção:

- **Produção como função** - significando a parte da organização que produz os bens e serviços para os consumidores externos da organização;
- **Produção como atividade** - significando qualquer transformação de recursos de *inputs* para produzir bens e serviços, sejam para clientes internos ou externos.

Essa segunda definição é que faz com que todos os gerentes de uma organização sejam partes da produção, podendo mesmo beneficiar-se da administração da produção em suas tarefas.

2.13.2.1. Julgamento da Contribuição da Produção

Esse julgamento pode ser feito com base nos propósitos ou nas aspirações da organização. Os professores Hayes e Wheelwright da Universidade de Harvard⁶, com contribuições posteriores às do professor Chase, da University of Southern Califórnia⁷, apud Slack, 1997, p. 66, desenvolveram um modelo de **4 estágios** que pode ser utilizado para avaliar o papel competitivo de qualquer tipo de empresa ou atividade. Esse modelo pode ser sintetizado na Figura 9:

⁶ Hayes, R.H., Wheelwright, S.C. Restoring our competitive edge, Wiley, 1984

⁷ Chase, R., Hayes, R.H. Beefing up service firms, Sloan Management Review, Fall, 1991.

Figura 9: Avaliação do Papel Competitivo da Empresa (Modelo de 4 Estágios)

Fonte: Adaptado de Slack, Chambers & Harland - Administração da Produção, Editora Atlas, 1997, p. 69

Os próprios autores admitem que esse modelo de quatro estágios pode ser uma simplificação, mas que dois pontos devem ser considerados:

- Que o modelo avalia o desempenho da produção pelas aspirações da função (como ela quer ser vista);
- Que, à medida que as empresas se movimentam do 1º estágio para o 4º estágio, há uma mudança progressiva, quando a contribuição passa de apenas operacional para estratégica.

2.13.2.3. Cinco Objetivos de Desempenho

Acredita-se que a avaliação do desempenho de qualquer função é sempre vital e, mais uma vez, aqui se retorna ao objetivo principal da pesquisa. Os autores abordam basicamente a função produção procurando identificar como ela contribui para atingir a idéia de vantagem baseada em produção. Acredita-se ser possível fazer a transposição desses conceitos para a função compras. Assim, apresentam-se a seguir, os cinco objetivos de desempenho.

- **Fazer certo as coisas**- implica fazer as coisas sem cometer erros, ou seja, fornecer aos consumidores bens e serviços isentos de erros;
- **Fazer as coisas com rapidez** - proporciona minimização do tempo entre a solicitação do consumidor e a entrega do bem ou serviço;

- **Fazer as coisas em tempo** - significa manter um compromisso de entregar o bem ou serviço no prazo exato da solicitação;
- **Ser capaz de mudar o que faz** - ter agilidade para adaptar as atividades de produção para enfrentar circunstância inesperadas;
- **Fazer as coisas mais barato** - no sentido de produzir bens e serviços a custos que possibilitem fixar preços apropriados ao mercado e ainda permitir retorno para a organização.

Assim, esses cinco objetivos podem ser ilustrados, conforme a Figura 10, da seguinte forma (Slack, Chambers & Harland, 1997, p. 70):

Figura 10: Cinco Objetivos de Desempenho

Complementarmente, os autores destacam que cada um desses objetivos tem significados diferentes para cada atividade. Entre os muitos significados, listam, **especificamente para o setor de supermercados**, os que seguem:

Objetivo: QUALIDADE

- Os produtos estão em boas condições;
- A loja é limpa e organizada;
- A decoração é adequada e atraente;
- Os funcionários são corteses, amigáveis e solícitos.

Há ainda que se preocupar com a qualidade dentro da operação, dado que isso pode levar à redução de custos e ao aumento da confiabilidade, tanto para os clientes externos como para os internos.

Objetivo: RAPIDEZ

- O tempo envolvido na transação, desde a chegada à loja, realização das compras e retorno do consumidor à sua casa, é mínimo;
- Imediata disponibilidade de bens.

A rapidez da operação interna também deve ser observada, uma vez que ela reduz os estoques e o risco (tempo entre a chegada da mercadoria e a sua exposição).

Objetivo: CONFIABILIDADE

- Expõe horário de funcionamento;
- A proporção de bens em falta é mínima;
- O tempo de fila é mínimo;
- Há disponibilidade de vagas no estacionamento.

Há que observar também a confiabilidade na operação interna, por trazer maior confiabilidade entre as microoperações, na entrega pontual de materiais e informações. Essa confiabilidade pode auxiliar na economia de tempo e dinheiro (custo operacional) e contribuir para a ampliação da estabilidade (não haverá surpresas, tudo será previsível).

Objetivo: FLEXIBILIDADE

- Flexibilidade de produtos e serviços - habilidade para a introdução de novos produtos e serviços ou promoções;
- Flexibilidade de composto (*mix*) - habilidade de oferecer ampla variedade ou composto de produtos e serviços;
- Flexibilidade de volume - habilidade de operar com alto nível de atividade e/ou de se ajustar ao número de consumidores atendidos;
- Flexibilidade de entrega - habilidade de mudar a programação de entrega do bem ou serviço e/ou fazer reposição de estoque. Tais flexibilidades em relação ao ambiente externo não podem contribuir para que haja descuido em relação à flexibilização da operação interna. Essa pode contribuir para agilizar a resposta, maximiza tempo e mantém a confiabilidade.

Objetivo: CUSTO

Geralmente é o último objetivo a ser coberto, exatamente porque é o mais importante. Quando a concorrência se dá em termos de preço, o custo é o principal objetivo da produção. Custo baixo é, na verdade, um objetivo universalmente atraente. A forma de o gerente de produção

influenciar os custos dependerá largamente de onde esses incorrerem, ou seja, de onde os gastos ocorrem. Num supermercado podem acontecer:

- Nas compras de materiais e serviços;
- Nos custos dos funcionários;
- Nos custos de tecnologias e instalações.

Slack, Chambers & Harland (1997, p. 83) destacam que cada um dos objetivos de desempenho possui vários efeitos externos, todos afetando os custos:

- Operações de alta qualidade não desperdiçam tempo ou esforço de retrabalho nem seus clientes internos são incomodados por serviços imperfeitos. Conduzem a custo baixo.
- Operações rápidas reduzem o nível de estoque em processo, entre as microoperações, bem como diminuem os custos administrativos indiretos. Ambos os efeitos podem reduzir o custo global da operação;
- Operações confiáveis não causam surpresa desagradável alguma aos clientes internos. Pode-se confiar que suas entregas serão exatamente como planejado. Isso elimina o prejuízo de interrupções e permite que as outras microoperações trabalhem eficientemente;
- Operações flexíveis adaptam-se rapidamente às circunstâncias mutantes e não interrompem o restante da operação global. As operações microflexíveis podem também trocar rapidamente entre tarefas, sem desperdiçar tempo e capacidade, reduzindo novamente os custos.

Logo, uma forma de reduzir custos é melhorar o desempenho dos outros objetivos operacionais.

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

3.1. Introdução

Em atenção aos propósitos do estudo, será adotada uma abordagem metodológica empírico-analítica, através da condução de um **Estudo de Caso** em uma empresa do setor de supermercados, em operação em vários pontos da Região do Grande ABC, pertencente à área Metropolitana de São Paulo e em duas cidades do Interior Paulista, mais precisamente São José dos Campos e Tatuí.

Segundo Goldenberg (1987, p. 33), o termo **Estudo de Caso**:

"Vem de uma tradição da pesquisa médica e psicológica, na qual se refere a uma análise detalhada de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de uma doença. Adaptado da tradição médica, o Estudo de Caso tornou-se uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências sociais".

Como se sabe, a técnica de Pesquisa Qualitativa denominada **Estudo de Caso** não é orientada por um esquema rígido de etapas e ações. Todavia, conforme lembram Martins e Lintz (1999), podem ser estabelecidas três fases para a sua consecução, não mutuamente exclusivas: exploratória, delimitação do estudo e análise sistemática e redação do relatório.

3.2. Fase Exploratória

A *fase exploratória* foi orientada por levantamento inicial de parâmetro e pontos críticos, que possibilitassem compreender e discutir a gestão de compras da rede de supermercados em estudo, tendo em vista os objetivos preliminares colimados.

Foram desenvolvidas entrevistas, no Centro Administrativo da empresa, localizado na rua Conselheiro Justino, 56, Bairro Campestre, no município de Santo André, na Região

Metropolitana da Grande São Paulo, neste Estado e em uma das filiais, localizada no Município de São Bernardo do Campo. Foram sujeitos do estudo:

- **Gerente de Relações Sociais**, que discorreu sobre a história e a evolução da empresa ao longo da sua existência;
- **Gerente Comercial**, que discutir os aspectos relativos à política geral de compras e suas implicações na área comercial;
- **Gerenciador de Categorias**, que forneceu detalhes sobre a forma de comercialização dos produtos perecíveis como carnes, aves, queijos, frios e laticínios, mercadorias cujos prazos de validade são relativamente pequenos;
- **Gerenciador de Categorias**, que discorreu sobre a sua forma específica de atuação à frente de categorias pertencentes à Mercearia Seca, assim entendida como aquelas como a de arroz, feijão, açúcar, sal, bolachas e biscoitos, etc;
- Participação especial nos **Comitês de Frios e Laticínios**, durante os quais são tomadas decisões referentes à introdução e exclusão de produtos da linha de itens comercializados. Participam encarregados do setor de perecíveis das lojas das reuniões fixadas sempre na última semana de cada mês, no Centro Administrativo da empresa.

As entrevistas, realizadas em várias etapas, em sessões de cerca de 2 horas, não foram orientadas por nenhum esquema rígido, tendo transcorrido em clima bastante informal, quando o pesquisador e os entrevistados puderam conversar longamente sobre a organização e o sistema de compras.

3.3. Delimitação do Caso

A empresa selecionada caracteriza-se não por ser a primeira das cooperativas de consumo, mas por ser a única iniciativa no campo do cooperativismo de consumo nacional a ter um sucesso comprovadamente duradouro, em operação desde 20/12/1954, o que lhe possibilitou competir e crescer, no ramo do varejo de alimentos, artigos de limpeza e higiene pessoal e de utilidades domésticas, representado pelo setor de supermercados que, conforme já salientado, atravessou grandes mudanças ao longo das últimas décadas. Esta empresa, a exemplo das maiores do setor, também soube se adaptar às novas exigências dos consumidores e do mercado, adotando políticas gerenciais modernas e adaptadas à nova realidade da economia brasileira.

Conforme dados divulgados pela Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS, através da revista **SuperHiper**, em sua edição especial de abril/2001, com o *ranking* do setor, disponível no *site* da entidade (www.abrasnet.com.br), em 2000, o setor de supermercados possuía, 61.259 lojas de auto-serviço no País, com faturamento de R\$ 67,6 bilhões a preços constantes de 31/12/00, o que representou uma participação de 6,2% no PIB nacional. O setor apresenta área de atendimento ao público equivalente a 14,3 milhões de m² e conta com 143 mil *check-outs*, dando emprego direto a 701,6 mil pessoas. O Quadro 6, a seguir, resume a evolução histórica desses dados a partir de 1995.

Quadro 6: Evolução Histórica do Desempenho do Setor de Supermercados no Brasil
Período: 1995-2000

Discriminação	1995	1996	1997	1998	1999	2000	1999x2000 var. %
Nº. LOJAS (Total Auto-Serviço*)	41.839	43.763	47.787	51.502	55.313	61.259	10,7
FATURAMENTO ANUAL (R\$ Bilhões)	40,6	46,8	50,4	55,5	60,1	67,6	12,5 nominal
FATURAMENTO ANUAL (R\$ Bilhões - a Preços de 2000**)	64,0	66,4	66,3	70,3	68,4	67,6	-1,23 real
PARTICIPAÇÃO FAT. S/PIB	6,6	6,2	6,0	6,1	6,0	6,2	
EMPREGOS DIRETOS	655.200	625.000	655.000	666.752	670.086	701.622	4,7
ÁREA VENDAS - (m ² milhões)	n.d.	n.d.	12,0	12,7	13,1	14,3	9,2
Nº. CHECK-OUTS	n.d.	n.d.	123.170	125.867	135.914	143.705	5,7
n.d.: Não disponível							
(*) Censo Nielsen							
(**) A preços de 2000 - Todos os valores foram trazidos para 31/12/2000							
Fonte: ABRAS - Revista SuperHiper Abril 2001							

Anualmente a ABRAS realiza pesquisa para o estabelecimento do *rank* para supermercados. A empresa escolhida para o desenvolvimento deste estudo, segundo os resultados para 2000, está situada na 10^a posição no conjunto do País e a 5^a posição quando consideradas somente as empresas com sede no Estado de São Paulo.

A particularidade dessa empresa no cenário das 20 maiores redes de supermercados que atuam no País reside no fato de ser a única constituída sob a forma jurídica de cooperativa de consumo. A disparidade dos números nesse setor é alta. As duas maiores empresas do *ranking*

ABRAS e, portanto, as duas maiores redes do País, dominam 28,2% do mercado. Esse percentual se eleva para 40,8% quando se considera o volume de vendas das cinco maiores redes, saltando para 46,8% no total das 10 maiores e para 52% quando se consideram as 20 maiores empresas do *ranking*. A COOP - Cooperativa de Consumo, participa com apenas 0,8% do total do mercado nacional, número esse que se eleva para 1,55% quando considerado o total de vendas das 20 maiores ou para 1,71% no total das 10 maiores redes em operação no Brasil.

Se considerado o faturamento das 10 maiores empresas com sede no Estado de São Paulo, a COOP registra participação de 2,34%. Há que ressaltar, entretanto, que as primeiras duas empresas da lista registraram volume de vendas que supera 80% do total das 10 maiores do Estado, atuando em todo o território nacional, enquanto que as demais operam exclusivamente em alguns Estados brasileiros.

A COOP registra indicadores de produtividade expressivos no conjunto das 10 maiores redes do País:

- O faturamento por *check-out* atingiu R\$ 1.816.361,00, no ano de 2000, superando as duas líderes do mercado e até gigantes multinacionais como a Wal Mart;
- O faturamento por metro quadrado também supera o desempenho alcançado pelas nove maiores empresas que a antecedem no *ranking*;
- Em relação ao faturamento por empregado, o desempenho ficou abaixo apenas do Carrefour, Cia Brasileira de Distribuição e Sendas, que se situam, respectivamente, na 2ª. 1ª e 5ª posição no *ranking* nacional.

Os indicadores de produtividade da COOP, relativos à posição apurada em 31/12/2000, atribuem-lhe certa característica especial entre as grandes empresas do ramo de supermercados, uma vez que com atuação regional (Grande ABC Paulista, São José dos Campos e Tatuí) consegue resultados que chegam a superar redes com atuação bem mais ampla, tanto nos cenários regionais quanto no nacional.

3.4. Trabalho de Campo

O trabalho de campo, conforme já salientado, foi executado no escritório central situado na cidade de Santo André, na Região do Grande ABC.

A coleta foi executada de forma contínua, visto que, conforme explica Potter (*apud* Symon & Cassel, 1998, *apud* Roesch, 1999, p. 255), em estudos de caráter qualitativo, a análise de dados inicia-se com a coleta e só termina quando o relato está completo.

A estratégia de obtenção de informações e dados não assumiu contornos muito rigorosos, por não pretender, como característica do Estudo de Caso, extrapolar resultados de variáveis, mas apreender, compreender e interpretar o fenômeno com a finalidade de inferência sobre o modelo teórico encontrado. Foi feita em sequência, na forma de funil, partindo do contexto para o caso, como no exemplo apresentado na Figura 11:

Figura 11: Estratégia de Coleta de Informações

Durante todo o processo foi mantida a pesquisa bibliográfica com a finalidade de destacar outros quesitos do processo de comercialização, incluídos naturalmente na lista de indicadores do estudo.

3.5. Fontes e Instrumentos de Coleta

Conforme observa Roesch (1999, p. 256), em estudos de caso podem ser utilizados instrumentos e técnicas para coleta de dados como: observação participante ou não,

entrevistas (semi ou não-estruturadas), questionário, análise de documentos, reuniões, conversas informais, ou seja, a investigação pode ocorrer sob vários ângulos.

Esta pesquisa foi conduzida em grande parte por roteiros de entrevistas não-estruturadas que serviram de base apenas para orientar o trabalho de levantamento de informações. O roteiro utilizado está reproduzido a seguir.

3.4.1. Roteiro de Entrevista

CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Fundação/Início da Operação

Fatos relevantes ocorridos na história recente da empresa:

Incorporações;

Fusões;

Aquisições.

Evolução do número de lojas (1995/2001).

Evolução da área de vendas (1995/2001).

Distribuição espacial das lojas - posição atual (Capital, RMSP, Interior, outros) - se possível citar bairros.

Evolução do número de empregados (1995/2001).

Distribuição espacial do número de empregados - Posição atual (Capital, RMSP, Interior, outros).

Evolução do número de *check-outs* (1995/2001).

Distribuição espacial dos *check-outs* - Posição atual (Capital, RMSP, Interior, outros).

Caracterização do porte das lojas atuais.

Evolução das vendas (1995/2001).

Posição no *ranking* do setor (1995/2001).

Número de itens comercializados (1995/2001).

Número de itens comercializados - segundo o porte das lojas.

Seções/Departamentos que compõem as lojas - Posição atual.

A rede opera no sistema de **gestão por categorias**?

Como são definidas as categorias?

Número de categorias/famílias por Seção/Departamento?

Como são distribuídos os espaços das categorias nas gôndolas?

A empresa utiliza algum software ou algum outro dispositivo para a alocação dos espaços das mercadorias nas gôndolas?

CONTROLE DOS ESTOQUES

Qual o atual estágio de informatização do controle dos estoques?

Quais são as facilidades do recebimento das mercadorias proporcionadas pelo atual nível de informatização?

Como é o procedimento de recebimento das mercadorias?

Como são controladas as perdas de estoque (natural, deterioração, degustação, quebra, roubo etc)?

Quais são as informações gerenciais geradas a partir do controle dos estoques?

Quais são os outros sistemas de controles aos quais o controle de estoque está interligado?

ORGANIZAÇÃO DAS COMPRAS

Como está organizado Departamento de Compras?

Quantas pessoas estão envolvidas na atividade de compras?

Como são planejadas as compras?

A empresa opera com orçamento de mercadorias e/ou orçamento de compras?

São fixadas metas de compras? De que forma?

Quais são os níveis funcionais autorizados a comprar mercadorias de revenda?

Quem participa do processo de decisão de compra?

Quais são os tipos de interações do processo de compra?

Quem decide:

- Que tipo de produto adquirir (*mix* de produtos)?
- Quais empresas devem fornecer (*mix* de fornecedores)?
- Quais preços e termos devem negociar?

Existem manuais com as condutas gerais e/ou específicas de compras para orientar os compradores?

Quem responde pela tomada de decisão:

- na recompra de um produto de linha?
- na recompra modificada de um produto de linha (alterações nas condições de compra)?
- na compra de um produto novo - entrada do produto em linha?
- na saída de produtos de linha?
- na distribuição dos espaços nas gôndolas?
- na realização de promoções?
- na distribuição das categorias/seções nas lojas (*layout*)?

Quais são os parâmetros/fatores utilizados nas decisões de compra?

Quais são os parâmetros/fatores adotados na decisão do momento certo de comprar?

O sistema de apoio às compras gera que tipo de informações para auxiliar na decisão das compras?

Como a Direção avalia o desempenho dos gerentes de compra (categorias) e do seu pessoal?

Qual a incidência do total do custo administrativo das gerências de compras sobre:

- o total das compras?
- o total dos estoques?
- o total das vendas?

ROTINAS E POLÍTICAS DE COMPRAS

Qual é o grau de centralização das compras?

Quais as formas de recebimento das mercadorias compradas pela matriz?

Quais as categorias/famílias de produtos com compras:

- Centralizadas totalmente?
- Centralizadas parcialmente?
- Descentralizadas?

Como se dá a interação entre o gerente de compras da matriz e os gerentes das lojas:

- Nas decisões de compra?
- Nas decisões de introdução de produtos na linha?
- Nas decisões de retirada de produtos da linha?
- Na alocação de espaço para produtos nas gôndolas?

- Na gestão dos estoques?
- Na responsabilidade pelo sucesso ou insucesso das compras?
- Na responsabilidade pelo custo das mercadorias vendidas?

Qual é o grau de responsabilidade direta do gerente da matriz/central regional pelo escoamento do estoque por ele comprado?

Como são distribuídas as responsabilidades pelas negociações dos prazos, preços e condições das compras:

- Produtos de Linha?
- Produtos Novos?
- Produtos Sazonais e de Época?

Qual é o grau de satisfação da empresa com as atuais condições de compra e o que precisa ser melhorado?

A empresa conhece o conceito de Sistema de Reposição de Resposta Rápida - *Quick Response*?

GRAU DE UTILIZAÇÃO DO EDI – <i>Electronic Data Interchange</i>

Quais os tipos de Categorias/Famílias cujas compras acontecem via EDI?

Como funciona o sistema atualmente?

Qual a porcentagem dos fornecedores atuais operando com esta modalidade?

Qual a participação do volume de compras via EDI no total das compras da rede?

Quais são as vantagens e desvantagens da sua utilização?

Quais são as restrições técnicas para a sua maior utilização?

GRAU DE CONHECIMENTO DO ECR - <i>Efficient Consumer Response</i>

O que entende por ECR?

Quais os benefícios advindos da utilização desse conceito?

OPERAÇÕES DE COMPRAS

Qual o suporte oferecido pela empresa para a tomada de decisão nas compras?

Qual a sua responsabilidade pela gestão do estoque?

Quais são os fatores que sempre observa no momento de efetuar uma compra:

- De um produto da linha?
- De um produto novo?
- De um produto modificado?
- De um produto de época ou sazonal?

Qual a sua responsabilidade pelo destino de um produto que não correspondeu às expectativas de venda?

Quais a sua responsabilidade/preocupação com o **custo da mercadoria vendida**?

Como é o seu processo de negociação em relação a:

- Custos?
- Descontos - por quantidade, por negociação, sazonal, por pagamento à vista e de logística?
- Prazos de pagamento?
- Custo de logística?
- Bonificações?
- Serviços - entrega centralizada; entrega descentralizada; processo misto?

Como a gerência avalia a eficiência do pessoal do seu departamento/categoria?

Quais são as economias geradas pela sua gestão de compras para a empresa?

Como são comprovados os cumprimentos das metas do orçamento de mercadorias ou do orçamento de compras?

Qual é a sua responsabilidade pela eficiência do giro das mercadorias compradas e qual a forma utilizada para tal verificação?

Qual a sua responsabilidade funcional para com:

- A compra da mercadoria adequada?
- A compra da quantidade certa?
- A compra no tempo e oportunidades justos?
- A compra da fonte correta?
- A compra no preço justo?

Qual a responsabilidade /preocupação/ação do comprador sobre:

- Desempenho do estoque?
- Fatores de qualidade?
- Outras poupanças que não o preço?
- Custos administrativos?
- Suprimentos de manutenção?

Quais as características pessoais, habilidades e capacidade de organização do chefe do departamento que têm uma ligação particular com sua competência no desempenho de sua função e seu valor para servir os interesses gerais da empresa?

Em que medida o departamento de compras cria ou dissipa boa vontade para com a empresa? Qual a reputação geral do departamento de compras, na sua área de ação e entre seus fornecedores?

Qual é a sua visão relativa aos seguintes objetivos:

- QUALIDADE?
- RAPIDEZ?
- CONFIABILIDADE?
- FLEXIBILIDADE?
- CUSTO?

A empresa dispõe de informações por linha de produto sobre giro de estoque ou margem de retorno sobre o investimento em estoque? Qual é a frequência da disponibilidade destes dados?

Qual é sua participação no processo de formação do preço de venda?

CAPÍTULO 4

A COOP E SUA GESTÃO DE COMPRAS

4.1. O Início da Atividade

No início da década de 1950, a cidade de Santo André, localizada próxima à Capital, guardava grande parte do ar interiorano. Entretanto, nessa mesma época tem início uma fase desenvolvimentista, quando aparecem os primeiros edifícios quebrando a monotonia do horizonte. Fábricas são instaladas, surgindo a necessidade de o setor varejista fornecer infraestrutura para receber os trabalhadores que chegavam ao município. A cidade se subdivide, sendo criadas as comarcas de São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul e os municípios de Mauá, Ribeirão Pires e, pouco mais tarde, Diadema. Também naquela época é fundado o jornal **Correio de Santo André**; criado a diocese da cidade e o Fórum da Comarca. Em 1954 foram construídas 2.230 casas, numa média de 6 por dia (Sauerbronn & Moraes, 1994, p. 6).

A cidade crescia, mas a população não dispunha de equipamentos adequados para o abastecimento de gêneros de primeira necessidade. Essa tarefa era feita por pequenas mercearias, armazéns, bazares. As famílias pagavam o preço da facilidade de ter suas compras marcadas na caderneta e cobradas ao final do mês. A alternativa a essa forma de satisfação das necessidades básicas era ir de trem até São Paulo, procurar o comércio dos bairros da Luz, da Mooca, do Brás, etc (Sauerbronn & Moraes, 1994, p. 7).

No bairro da Lapa, em São Paulo, existia uma cooperativa de consumo fundada para atender aos funcionários da **São Paulo Railway**, empresa de origem inglesa (de forte tradição de cooperativismo de consumo), aberta ao público em geral.

Essa casa de comércio, denominada Cooperativa do **Consumo Popular da Lapa**⁶, era bem conhecida dos funcionários da **Companhia Química Rhodia Brasileira**, da **Sociedade Rhodiaceta** e **Valisère**, seja por residirem em São Paulo, seja por ouvirem indicações dos que lá moravam. Todos os meses muitos dos funcionários que residiam em Santo André, atraídos pelos bons preços, se deslocavam até a Lapa, através do trem de subúrbio, para o abastecimento de gêneros de primeira necessidade.

Essa situação incômoda leva um grupo de funcionários das companhias mencionadas a tentar imitar na região o sucesso alcançado pela Cooperativa da Lapa. Assim, baseando-se no exemplo que vinha da Lapa, em 28 de maio de 1954, um grupo de 292 empregados realiza a assembléia de fundação da **Cooperativa de Consumo dos Empregados do Grupo Rhodia**. A empresa, de origem francesa, através dos seus dirigentes, conhecia a força do cooperativismo na Europa e deu todo o apoio para viabilizar a iniciativa dos seus funcionários, tanto no que tangia ao adiantamento da subscrição do capital para cada novo associado, como também permitindo que os funcionários envolvidos dedicassem parte do seu tempo à organização da entidade (Sauerbronn & Moraes, 1994, p. 7).

Todos ajudaram no que podiam: uns na pintura, outros adaptando materiais descartados pela empresa na montagem dos balcões e as mulheres pesquisando, opinando e organizando as listas dos primeiros 140 produtos que a sua cooperativa passaria a distribuir. Aos 20 de outubro de 1954, em um galpão alugado, abre suas portas para atender aos cooperados, sob a denominação **Cooperativa de Consumo dos Empregados das Companhias Rhodia**,

⁶ Esta não é a mais antiga das cooperativas de consumo do Brasil. Em 1891 foi fundada no interior do Estado de São Paulo aquela que seria a primeira cooperativa de consumo brasileira, denominada **Cooperativa de Consumo dos Funcionários da Companhia Telefônica de Limeira**. Há, entretanto, certa controvérsia sobre o tema, já que há quem mencione a **Cooperativa de Santa Maria**, no Estado do Rio Grande do Sul, como a mais antiga das cooperativas de consumo nacionais, segundo o Sr. Edmilson Sena da Silva, Gerente de Com. Social da COOP.

Rhodiaceta e Valisère. O sucesso foi enorme e antes do Natal daquele ano a Cooperhodia já contabilizava 1.887 sócios.

O estabelecimento funcionava numa área de 1.200 m², contava com 24 funcionários, que separavam as listas das compras dos cooperados entre os 1.000 itens comercializados (Sauerbronn & Moraes, 1994, p. 7). Em 1956 a Cooperhodia se consolida e já funcionava de maneira independente, sem o apoio da empresas do grupo **Rhodia**. Naquela época a cooperativa atendia exclusivamente aos funcionários do grupo **Rhodia**.

4.2. Implantação do Sistema de Auto-Serviço e Início da Expansão

Em 1955, chega ao Brasil uma novidade: as lojas de auto-serviço. O sistema popularizado como "pegue-e-pague" também foi implantado com sucesso na **Cooperhodia**, já que não era mais necessário esperar, com a lista na mão, o momento de ser atendido pelo balconista, além de poder escolher exatamente o produto desejado (Sauerbronn & Moraes, 1994, p. 9). O sucesso alcançado pela cooperativa trouxe a necessidade de abrir mais um ponto de distribuição e, dessa vez, para atender os funcionários que moravam "do outro lado da linha de trem". O local escolhido foi o bairro Parque das Nações. A nova loja foi inaugurada em 29/07/1959.

Em 1967, estimulados pelo sucesso da **Cooperhodia** e apoiados por sua diretoria, um grupo de andreenses decide abrir a **Cooperativa de Consumo Popular da Região do ABC**. A iniciativa, que atraiu a população ávida por ter acesso aos mesmos benefícios dos funcionários do grupo Rhodia é vitoriosa. A **CooperABC** funcionaria por vários anos (Sauerbronn & Moraes, 1994, p. 11), até ser adquirida pela **Cooperhodia** em 1991.

Em função da total adesão dos funcionários do grupo à sua cooperativa, as duas lojas se tornam pequenas, dificultando a realização das compras nos dias próximos aos de pagamento. Para desafogar o movimento, é inaugurada outra loja, no bairro Casa Branca. Em 1964 a rede contava três lojas, 7.885 associados, 235 funcionários, 4.600m² de área de vendas e 28 *check-outs*, comercializando 1.500 itens (Sauerbronn & Moraes, 1994, pp. 9 e 11).

Um detalhe importante destacado por um dos entrevistados é o de que, até 1967, as cooperativas de consumo não recolham o IVC - Imposto de Vendas e Consignações, uma vez que, tanto no plano doutrinário como operacional, as cooperativas não vendem aos seus associados e sim distribuem produtos. Entretanto, com a introdução do ICM - Imposto sobre Circulação de Mercadorias, as cooperativas de consumo foram igualadas aos supermercados, exigindo grande esforço das cooperativas a adaptação à nova legislação. Algumas das cooperativas da época não resistiram e encerraram suas atividades. Vale lembrar que essas regras de tributação do imposto estadual passaram a ser válidas para todos os tipos de cooperativas.

Em 1970 a Cooperhodia adquire o imóvel vizinho à loja da Rua Queiroz do Santos e instala ali a sua maior loja, a qual recebeu a denominação de hipermercado⁷ e desativou a unidade do bairro Casa Branca.

4.3. A Abertura do Quadro Associativo

No final de 1970 inicia-se então uma nova fase. A denominação da cooperativa passa a ser mais simplesmente **Cooperativa de Consumo dos Empregados do Grupo Rhodia**. Nessa

⁷ A denominação de **hipermercado** foi mantida até há cerca de dois anos, quando foi abandonada para se adequar ao padrão da **Associação Brasileira de Supermercados**, bem como a um conceito mundial, que utiliza o termo para outra configuração de estabelecimento de varejo, com mais de 7,5 mil m² de área de vendas e com mais de 30 mil itens comercializados, conforme Edmilson Sena da Silva, Diretor de Comunicação Social da COOP.

fase o grupo industrial resolve desativar a produção na cidade de Santo André e mudar a fábrica **Rhodiaceta** para a Região Nordeste. No início da década de 1970 a cidade de Santo André ganha um novo e grande centro de abastecimento: a maior loja de supermercado do grupo **Pão de Açúcar**, denominada **Jumbo**, exatamente pelas suas dimensões.

A Cooperativa começa a ter problemas, não tanto pelo aumento da concorrência, mas pela diminuição do quadro de funcionários do grupo. Não bastasse a transferência da fábrica para o Nordeste, o grupo também transferiu parte da sua produção mais poluente para a região de Paulínia, no interior do Estado de São Paulo, e o setor administrativo para o Centro Empresarial, na região Sul da cidade de São Paulo. O fato é que a conjugação desses fatores levou ao encolhimento do quadro associativo da Cooperativa, que atendia exclusivamente seus funcionários ativos. Até os funcionários aposentados eram impedidos de continuar fazendo suas compras nos estabelecimentos da Cooperativa.

Segundo o entrevistado ao mesmo tempo em que isso acontecia, no final de 1970, início de 1971, existia um desejo latente da sociedade do ABC em fazer suas compras na **Cooperhodia**, não sendo poucos os casos de não associados surpreendidos enquanto compravam utilizando o cartão de associados. A Lei 5.764/71, com destaque para os artigos 85 a 87, veio, dentre outras coisas, consolidar e corrigir imperfeições das diversas legislações sobre o cooperativismo até então existentes, em especial para as cooperativas de leite, permitindo que as cooperativas pudessem abrir o direito de compras para terceiros não-cooperados, desde que respeitados os parâmetros do Conselho Nacional de Cooperativismo. A partir dessa lei, o Conselho de dirigentes da Cooperhodia decidiu abrir o direito de compra para terceiros não-cooperados, o que permitiu à Cooperativa recuperar grande parte das vendas perdidas.

4.4. Ampliação da Base de Atuação e Incorporações - Fase Áurea de Crescimento

Em 11 de dezembro de 1972, a Cooperativa inaugura a sua primeira loja fora de Santo André, a loja de São Bernardo do Campo.

Em 1973, a Cooperativa, a pedido do INCRA, estudou e acabou substituindo a **Cooperativa dos Empregados da Indústria Automobilística** e assim, naquele ano, inicia as operações da unidade de São Caetano do Sul da **Cooperhodia**.

Em 1974, dispunha de 15.809 associados dando emprego a 554 pessoas diretamente em suas quatro unidades, que dispunham de um total de 7.049 m² de área de vendas e 56 *check-outs*, comercializando 7.000 itens (Sauerbronn & Moraes, 1994, p 13).

Naquele ano assumia a presidência do Conselho da **Cooperhodia** o Sr. Nestor Pereira, que se viu diante de um dilema, conforme explica Sauerbronn & Moraes (1994, pp. 9 e 11):

“Manter a cooperativa exclusiva aos *rhodianos* ou abrir suas portas para a comunidade. Em Assembléia Geral, em 30 de junho de 1976, é aprovada oficialmente a mudança do estatuto”.

A abertura do capital foi aprovada e a **Cooperhodia** passou a incorporar um número crescente de associados, recuperando os aposentados do grupo que ficaram impedidos de continuar fazendo suas compras após o afastamento das suas funções no grupo **Rhodia**, bem como todas as pessoas/famílias que viam vantagens em comprar em seus estabelecimentos. Rapidamente o número de associados, que era de 17.500, dobra até o final daquele mesmo ano. Em 1977 foi inaugurada a outra loja em um dos bairros de Santo André.

No início da década de 80, fica claro que a **Cooperhodia** não ia parar de crescer e era preciso espaço para estocar produtos para atender as suas cinco lojas. Chegou-se à conclusão de que a saída era centralizar todas as mercadorias, organizar entregas e a distribuição, liberando mais

espaço para a área de vendas e melhorar as condições de armazenamento de perecíveis. Em 23 de maio de 1981 têm início as operações do Depósito Central, situado em Santo André.

Aos 9 dias do mês de dezembro de 1983, a **Cooperhodia** inaugura sua primeira loja fora do ABC Paulista. Atendendo apelos dos funcionários do grupo **Rhodia** de uma fábrica localizada em São José dos Campos, a cooperativa instala sua 6ª loja, com 3.800 m² de área de vendas. Aliás, conforme lembra um dos entrevistados, a abertura da loja de São José dos Campos só se viabilizou após a abertura da associação ao público em geral, visto ser muito pequeno o número de empregados da Rhodia naquela cidade. No final de 1984 a Cooperativa contava com 142.397 associados, empregava 1.676 funcionários e suas seis lojas somavam 12.054 m² de área de vendas, contavam 113 *check-outs* e comercializavam cerca de 9.000 itens cada uma. O faturamento chegou a US\$ 88.545.324,86.

Sauerbronn & Moraes (1994, p 15) acrescentam:

“Aos 30 anos, a **Cooperhodia** amadureceu. Ficaram para trás a experimentação, os dilemas da adolescência, as esperanças do início da vida adulta. Com pés firmes no chão, é momento de colher o fruto de seu esforço. O 30º aniversário é marcado pela inauguração de uma nova loja em São Bernardo do Campo. Localizada em local de fácil acesso aos bairros da cidade, é a mais concorrida de todas e, dentro de poucos meses, terá de ter sua área de vendas triplicada”.

Mais alguns anos se passaram e, em 9 de dezembro de 1988, é inaugurada a sétima loja da rede, na cidade de Ribeirão Pires, no Grande ABC, que contava com 4.000 m² de área de vendas.

A Cooperativa continuava a fazer convênios com as empresas da região do ABC e de São José dos Campos. Aliás, atendendo sugestão de uma empresa de São José dos Campos, implantou em 1987 o Cartão de Controle de Fornecimento (CCF), através do qual os funcionários e diretores das 192 empresas conveniadas podiam fazer compras na **Cooperhodia** num determinado período do mês, respeitando um limite fixado no próprio

cartão, proporcional ao salário, e o valor dispendido era descontado da folha de pagamentos no final do mês, sem nenhum acréscimo.

Sauerbronn & Moraes (1994, p 15) ainda lembram que:

“A partir de 1988, a Cooperhodia se destaca seguidamente entre os maiores supermercados do País, conquistando a 3ª posição no ranking da ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados e da Revista Exame. Nos dois anos seguintes - 89 e 90 - a performance é ainda melhor: superando grandes redes, com centenas de lojas espalhadas pelo País, a Cooperhodia é a primeira entre as Melhores e Maiores empresas de supermercados. A comemoração aumenta diante de um dado contabilizado internamente: dos 183.125 associados, 93% fazem compras mensalmente em nossas lojas. Não é por pouco que a Cooperhodia tem o melhor desempenho num setor que representa 5,3% do PIB do País. Em meio de tantas homenagens, até a revista Cooperhodia/Escrita recebe a sua, eleita pelo prêmio Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - como a melhor publicação do gênero no País”.

A assiduidade do cooperado pode ser monitorada pelo número do cartão do associado, que é informado no momento da compra. Porém, mais recentemente, esse dado vem sendo acompanhado também pelos resultados de uma pesquisa de imagem realizada trimestralmente pelo Instituto de Pesquisas do Centro Universitário Municipal de São Caetano do Sul (IMES) que, dentre outras coisas, apura a frequência de visitas dos cooperados às lojas. O resultado apurado pela pesquisa, em sua edição de maio/2001, comprova afirmação anterior no sentido de que cerca de 93% dos cooperados visitam as lojas da COOP pelo menos uma vez por mês. Isso indica a alta fidelidade dos clientes, conseguida pela reciprocidade oferecida na qualidade dos produtos, na estabilidade e variedade do *míx* de produtos e pelos preços competitivos. O Quadro 7 resume os percentuais das diferentes periodicidades das visitas de compras.

Quadro 7: Periodicidade das Compras dos Cooperados

Periodicidade	Porcentagem dos Entrevistados
Primeira vez hoje	1,9%
Raramente	2,2%
Uma vez a cada 2 meses	1,2%
Uma vez por mês	20,6%
De 15 em 15 dias	15,1%
Uma vez por semana	26,1%
De 2 a 5 vezes por semana	32,9%

Retornando ao histórico, no ano de 1991, a rede incorpora a **Cooperativa de Consumo Popular da Região do ABC** e passa a contar com mais duas lojas, ambas em Santo André, com 3.800 e 2.600 m² de área de venda, respectivamente. Um ano depois, é inaugurada a décima loja, também em Santo André.

Em 1992, os escritórios são reunidos em um Centro Administrativo, localizado em Santo André. Também são ampliados os serviços aos cooperados na área de saúde, através de parceria com a Samcil, e na de seguros, por intermédio do convênio com a Indiana Companhia de Seguros Gerais (Sauerbronn & Moraes 1994, p 15).

Em 1994, ao completar 40 anos, tem início a implantação gradativa do sistema de leitura ótica dos códigos de barras em todas as lojas da rede. A **Cooperhodia** pisa firme o caminho da automação. Àquela altura, a empresa contava com aproximadamente 460.300 associados, 2.811 funcionários, 29.024 m² de área de vendas, 259 *check-outs*, comercializava 14.000 itens por loja com um faturamento total estimado de US\$ 240 milhões.

4.5. Mudança da Logomarca

A cooperativa cresceu, passou a atender preponderantemente cooperados que não eram ou nunca tinham sido funcionários do grupo Rhodia, mas a sua denominação continuava a inicialmente fixada, por simples questão de tradição. Já era há muito tempo uma empresa aberta e independente e continuava usando a logomarca dos pinheirinhos verde e amarelo, que é o símbolo do cooperativismo. Em relação a esse símbolo, destaca o nosso entrevistado:

“O verde e amarelo lembra um paternalismo estatal, como se o governo nos apoiasse com recursos e com dinheiro e não acontece nada disso, pois as cooperativas são autônomas e pagam todos os impostos indiretos, exceto o Imposto sobre a Renda, que também está mudando por força do *lobby* do próprio setor de supermercados, para que as cooperativas de consumo, especificamente fiquem obrigadas a pagar também esse imposto. Essa é uma situação injusta, pois nas cooperativas não existe o conceito de lucro. Existem sobras e estas têm que retornar aos cooperados. Ora, se o ganho que as cooperativas teoricamente têm retorna para o próprio cooperado, que é o seu dono, não houve nenhuma renda, nem para ela nem para o cooperado. Ele simplesmente adiantou o dinheiro e a sobra está sendo devolvida, como se

fosse um troco. Renda é uma outra história, como nos casos das aplicações financeiras. Assim, as cooperativas de consumo estão travando uma briga judicial para acertar esta questão”.

E acrescenta:

“Além disso, sentiu-se a necessidade de desvincular a imagem desta cooperativa das outras modalidades de cooperativas que atuam no País e que estão atravessando um período de dificuldade. A direção da Cooperativa também entendeu que era preciso criar um símbolo que lembrasse especificamente a nossa cooperativa”.

Em 27 de fevereiro de 1998, procurando amenizar o conflito existencial, a Cooperhodia altera sua denominação passando a se chamar **Coop-Cooperhodia**. Mas esta alteração se mostrou insuficiente no momento em que a empresa resolveu introduzir produtos com **marca própria** e precisou registrar sua marca. Não podia mais utilizar a denominação vigente, que ainda mencionava e/ou associava o nome da Rhodia, por ser esta uma marca da indústria, utilizada inclusive internacionalmente. A própria Rhodia queria dissociar o seu nome do varejo. Assim, para os produtos de marca própria foi adotada a logomarca **COOP PLUS** e, em 1999, a razão social da Cooperativa foi novamente alterada, passando a **COOP Cooperativa de Consumo**, que é a logomarca atual.

Após atingir a marca de 10 unidades operacionais em 1992 com o início das operações da unidade de Vila Luzita - Santo André, a COOP veio, em 1997, inaugurar uma nova unidade, a 11ª da rede, também em Santo André. Nesse vale de praticamente cinco anos a COOP não parou, pois reformou e adaptou muitas lojas e investiu pesado em informática. No ano de 2000 inaugura três novas unidades: a 12ª no centro do município de Mauá, região do Grande ABC, com 3.167m² de área de vendas; a 13ª no bairro Jardim do Morumbi, em São José dos Campos, com 4.100 m² de área de vendas e a 14ª loja, em Santo André, com 1.220 m² de área de vendas. A 15ª loja veio logo em seguida, em abril de 2001, no centro da cidade de São Bernardo do Campo, com 680 m² de área de vendas. As últimas quatro lojas foram todas instaladas em prédios de terceiros, numa nova modalidade de investimento que prevê a presença de um investidor parceiro fornecendo o imóvel, que é remunerado por um aluguel

mensal correspondendo a um percentual do faturamento e a COOP participando com as instalações das unidades.

As últimas duas unidades inauguradas, de menor porte (1.200 m² e 680 m²), se prestam a um novo perfil de loja, que é a de **loja de vizinhança**, com um *mix* de produtos menor, voltado ao atendimento de necessidades imediatas das famílias da região em que a loja está instalada. Ainda é prevista a abertura da 16ª loja em 2001, no bairro de Rudge Ramos, também no ABC.

Antes do término das obras para a instalação da nova loja no bairro de Rudge Ramos, em São Bernardo do Campo, a rede adquiriu a loja de um supermercado da cidade de Tatuí (Ita Serv Supermercados), no interior do Estado de São Paulo, ao longo do eixo da Rodovia Castelo Branco, instalada num complexo de 8 mil m² de área onde funciona um *minishopping* com 14 lojas. A nova loja entrou em operação no dia 31 de agosto de 2001, transformando-se na 16ª loja da empresa, contando com área de vendas de 3.080 m² e 26 *check-outs*. A loja, que foi reformada e adaptada ao padrão COOP num prazo recorde de 12 dias, conta com um *mix* de 18 mil itens e também oferece departamentos como drogaria, eletro-eletrônicos e seguros (Sitta 2001, pp. 34-35). Além disso, a nova loja representa uma segunda investida da empresa fora das áreas onde já atua há muito tempo (ABC Paulista e São José dos Campos). A nova loja no bairro de Rudge Ramos, a 17ª pela ordem, foi inaugurada em meados de outubro/2001, contando com 1.900 m² de área de vendas, 12 *check-outs*, 110 funcionários e 137 vagas de estacionamento, sendo a 3ª loja do município de São Bernardo do Campo.

No Quadro 8, a seguir, é apresentado um perfil das lojas atuais da rede da COOP, informando que a empresa também opera em suas unidades com drogarias, vendendo remédios a preços reduzidos aos seus associados. Essa atividade foi herdada pela empresa quando da incorporação das duas lojas da **Cooperativa de Consumo Popular do ABC**, em 1991. A

atividade de farmácia aos poucos se transformou num enorme sucesso e foi estendida às demais unidades da rede a partir de 1994. O sucesso se deve basicamente à forma de operar a atividade, que não visa lucro, conforme salienta o Sr. Edson Ferrari, gerente de Marketing da Cooperativa à época (Coperhodia/Escrita, out/96, p. 37):

“Os preços praticados nas drogarias da Coperhodia são inferiores aos do mercado, já que ela acrescenta ao preço de custo apenas uma pequena margem para cobrir os custos operacionais”.

Quadro 8: Perfil das Lojas da Coop

UNIDADE	DATA DA INAUGURAÇÃO	ÁREA DE VENDAS m ²		Nº CHECK OUTS		Nº VAGAS NO ESTAC/T0.	Nº DE EMPREG.	Nº CLIENTES/DIA*	VENDA (2001Est.)
		Loja	Drogaria	Loja	Drogaria				
Queiroz dos Santos	20/10/54	3.684	96	25	2	185	238	5.974	51.610
Pque. As Nações	29/07/59	1.600	97	11	1	55	119	2.924	23.000
Joaquim Nabuco	11/12/72	3.900	116	34	2	311	282	5.519	82.065
S.C.Sul	08/12/73	2.600	100	18	1	94	179	4.449	44.030
Industrial	05/10/77	4.000	95	27	1	278	257	4.871	76.029
CD Utinga	23/05/81						158		816
Santana -SJC	09/12/83	3.800	90	28	1	198	265	4.529	64.810
R.Pires	09/12/88	4.000	124	27	1	267	291	4.197	58.376
Perimetral	01/04/91	3.800	115	20	2	139	217	4.975	59.868
Capuava	01/04/91	2.600	160	18	2	184	180	4.487	47.320
V. Luzita (1)	03/04/92	1.400	89	11	1	160	95	2.505	20.410
Centro Adm.	20/04/92						150		
Carijós	08/07/97	1.800		14		250	126	3.421	27.960
Mauá (1)	05/04/00	3.167	117	21	1	340	159	2.941	37.840
Morumbi -SJC (1)	26/10/00	4.100	112	22	1	315	163	1.810	44.726
Pereira Barreto (1)	13/12/00	1.220	96	7	1	250	94	1.542	15.460
Faria Lima (1)	04/04/01	680	76	4		120	46	1.321	8.017
Tatuí	31/08/01	3.080	90	25	1	360	126	Nd	Nd
Rudge Ramos (1)	15/10/01	1.900		12		127	110	Nd	Nd
C.Médico							9		
		47.331	1.573	324	18	3.633	3.264	Nd	Nd
(*) média diária jan-mai/2001									
(1) Unidade em prédio de terceiros									

4.6. A COOP em Números

Serão apresentados dados e informações relativos à configuração atual da COOP:

- 833.939 cooperados (sem as lojas de Tatuí e Rudge Ramos);
- 17 Lojas (com 14 drogarias) e 1 Centro de Distribuição;
- 47.331 m² de área de vendas;
- 342 *check-outs*;

- 3.633 vagas de estacionamento;
- 3.264 empregados.

- Evolução do Faturamento Bruto em R\$ milhões

1997	1998	1999	2000	2001*
467.345	486.681	490.000	543.092	673.015

(*) estimativa sem as lojas de Tatuí e Rudge Ramos

- Evolução do Resultado do Exercício em R\$ milhões

1997	1998	1999	2000	2001*
10.748	1.667	1.929	4.473	5.222

(*) estimativa sem as lojas de Tatuí e Rudge Ramos

- Evolução dos Investimentos em R\$ milhões

1997	1998	1999	2000	2001*
9.190	2.705	7.056	17.387	13.470

(*) estimativa sem as lojas de Tatuí e Rudge Ramos

- Evolução das Horas de Treinamento

1997	1998	1999	2000	2001**
84.500	98.148	100.333	103.400	32.784

(**) Até Maio/2001

- Posição no *Ranking* Brasileiro
Segundo publicação da **Associação Brasileira de Supermercados
Abrás/Superhiper**
(Lista das 20 Maiores do Brasil em Vendas)

Variável	1997	1998	1999	2000
Faturamento Bruto	13 ^a	11 ^a	10 ^a	10 ^a
Faturamento por n ^o <i>Check-outs</i>	1 ^a	1 ^a	2 ^a	1 ^a
Faturamento por m ²	3 ^a	1 ^a	2 ^a	2 ^a
Faturamento por Empregado	5 ^a	5 ^a	3 ^a	5 ^a

4.7. Relato e Compreensão

Conforme destacado no problema da pesquisa, o interesse deste estudo recai sobre o Departamento Comercial da empresa, já que responde pelo abastecimento das lojas nas quantidades certas, ao tempo certo e com a variedade que atenda às necessidades dos consumidores e pelo principal custo da organização, que é o Custo das Mercadorias Vendidas.

Uma primeira abordagem do estudo será mostrar como a empresa está organizada para efetuar compras junto aos seus diferentes fornecedores. Nessa etapa do trabalho será destacada fundamentalmente a visão do gerente comercial, que é o responsável direto da área, com

eventuais incursões de opiniões dos gerenciadores. Numa segunda abordagem, serão apresentados alguns aspectos específicos de duas áreas de gerenciamento por categoria (mercearia seca e perecíveis), com a finalidade de melhor informar sobre os procedimentos e métodos de trabalho dessas áreas.

Antes, porém, apresenta-se a forma como a COOP está organizada estruturalmente, no tocante aos Gerentes Executivos diretamente envolvidos com a atividade operacional da empresa. A estrutura atual, reformulada durante a fase de execução do trabalho de campo, é a apresentada na Figura 12.

Figura 12: Estrutura Executiva da COOP

Na Figura 12 procurou-se destacar apenas as estruturas das Gerências Comercial e Operacional, diretamente relacionadas à parte operacional da empresa. As outras gerências executivas, como Recursos Humanos, Comunicação Social, etc. não foram destacados por não serem objeto direto deste Estudo de Caso.

Dessa figura depreende-se que a estrutura da COOP é bem reduzida, possuindo poucos níveis hierárquicos. No tocante à Gerência Operacional, pode-se dizer que é composta basicamente pelos gerentes geral e adjunto e encarregados das lojas, ou seja, pelas pessoas que cuidam diretamente do funcionamento das lojas, mas que não estão diretamente relacionadas com a função de aquisição de produtos para o abastecimento, exceção feita a alguns encarregados e/ou líderes dos setores de perecíveis e mercearia (onde também há a presença de produtos industrializados igualmente perecíveis, como pães e bolos, e dos produtos *in natura* ou hortifrutigranjeiros), que participam da emissão de pedidos de mercadorias para o reabastecimento das lojas. É interessante destacar, adicionalmente, que, no caso das duas lojas do interior, localizadas em São José dos Campos, ambas são comandadas por um mesmo gerente, sendo cada loja supervisionada diretamente por dois gerentes-adjuntos, trabalhando em períodos alternados. Apesar de hierarquicamente separadas, essas duas estruturas trabalham em sintonia, procurando sempre oferecer elevados níveis de serviços aos cooperados.

4.7.1. Organização do Departamento Comercial

O organograma da Gerência Comercial assume um contorno simples, demonstrando uma estrutura hierárquica reduzida, o que, em tese, facilita a circulação das informações e a tomada de decisões. A Figura 13 abaixo reproduz tal estrutura:

Figura 13: Organograma da Gerência Comercial

A Gerência Comercial é comandada por um Gerente. Trata-se de profissional formado em Administração de Empresas, oriundo do interior do Estado de São Paulo, na Cooperativa desde os 16 anos de idade, trabalhando como repositor de mercadorias. Após ocupar outros cargos, assumiu, em 1991, a Gerência Comercial, cargo que coordena toda a atividade de compra de mercadorias para revenda e para o consumo da COOP. Nota-se que esse profissional não possui experiência profissional fora da empresa. Todavia, a passagem por diferentes funções correlacionadas à operação das lojas, ao longo da sua permanência na empresa, possibilitou-lhe um profundo conhecimento das operações internas e externas da companhia. Imediatamente abaixo dele está um Subgerente do Centro de Distribuição (CD), um Técnico em Logística, doze Gerenciadores de Categorias, além de dois auxiliares e dois pesquisadores externos.

O Subgerente de CD tem como função coordenar as atividades de um encarregado do recebimento de mercadorias (que, por sua vez, conta com um auxiliar, oito conferentes, dez estoquistas e dois funcionários que controlam as trocas) e um encarregado da expedição de mercadorias (que exerce esta função com a colaboração de vinte e sete separadores, sete operadores de empilhadeiras e nove motoristas), bem como a recepção e a entrega de

eletrodomésticos. Esse último segmento possui uma estrutura própria, composta por um técnico, um conferente, dois estoquistas, dois motoristas e quatro ajudantes, já que a entrega de mercadorias na loja difere nesse segmento. As entregas devem ser feitas na residência dos cooperados.

Para desempenhar as funções correlacionadas com o recebimento e distribuição das mercadorias, além do Subgerente de CD, ainda há um Técnico em Logística, encarregado de estudar e aprimorar a movimentação de entrada e saída de mercadoria tanto no CD como entre ele e as lojas e os clientes.

As operações de compras de mercadorias para o abastecimento das lojas são realizadas de forma centralizada no sistema de Gestão por Categorias. Esse sistema foi implantado há pouco mais de dois anos, trazendo grandes benefícios à operação da empresa. A gestão das categorias conta com onze gerenciadores de categorias e um gerenciador de marca própria, além de dois auxiliares e de dois pesquisadores de preços da concorrência.

Cada gerenciador, além de efetuar as negociações com os fornecedores e desempenhar o papel de comprador, também responde pelos resultados e contribuições das categorias para a formação do resultado da COOP.

Os auxiliares fazem o trabalho de *follow-up*, cadastrando produtos e fornecedores, cadastrando tabelas de preços, preços da concorrência, etc. Os dois pesquisadores externos coletam preços no mercado. Todos os dias percorrem as lojas da concorrência e coletam preços praticados no mercado para os produtos a ser negociados pelos gerenciadores de categorias no dia seguinte.

Durante a execução do trabalho de campo deste estudo, a gerência comercial informou que estava criando o cargo de Gerenciador de Produto, com início de atividade previsto para 1º de outubro de 2001. Este gerenciador será o responsável pelos estudos e implantação das novas técnicas de gerenciamento de espaço, uma das ferramentas do gerenciamento de categoria, que utilizará o *software spaceman*, obtido através de parceria com a ACNielsen.

Das noventa e sete pessoas da Gerência Comercial, incluindo o próprio Gerente, setenta e nove se ocupam da movimentação de mercadorias no Centro de Distribuição, enquanto apenas dezessete se ocupam da operação de compra para o abastecimento de todas as 17 lojas da empresa, tanto das mercadorias que passam pelo Centro de Distribuição como daquelas que são entregues diretamente nas lojas. Segundo o entrevistado, as operações de compra incluem:

- Análise dos produtos que integram o *mix* das lojas;
- Análise do *mix* dos fornecedores que atendem o abastecimento da empresa;
- Precificação dos produtos;
- Criação e gerenciamento das categorias;
- Desenvolvimento, produção e comercialização dos itens de marca própria;
- Negociações e preparações dos folhetos de ofertas;
- Estudo do *layout* das lojas;
- EDI - *Electronic Data Interchange* - intercâmbio eletrônico de dados entre a empresa/fornecedores e lojas/Centro de Distribuição;
- ECR - *Efficient Consumer Response* - participação nos grupos de trabalho que estudam formas de aperfeiçoamento da cadeia de distribuição, como o estudo e implantação do gerenciamento de categoria.

Kotler & Armstrong (1993, pp. 124-125) mencionam que os compradores do mercado revendedor tomam decisões sobre:

- Que tipo de produto adquirir;
- Quais empresas devem fornecer;
- Quais preços e termos devem negociar.

Não se percebe diferença muito grande entre o que detectamos como atividades relacionadas às decisões de compra na empresa e aquilo que diz a teoria a respeito. As diferenças recaem sobre aspectos novos, introduzidos na função muito recentemente, que vieram se agregar às

funções clássicas da atividade. Entre elas, podem ser citadas as decisões acerca dos produtos de marca própria, elaboração de campanhas promocionais, estudos de *layout* de loja, utilização do EDI e desenvolvimento de novas ferramentas de ECR.

4.7.2. Informações Básicas para Negociações

A base das informações para negociação com os fornecedores é formada pelos preços da concorrência e pela margem histórica que a COOP tem para cada produto, ou seja, conhecendo o preço de venda dos principais concorrentes, bem como a margem-objetivo da COOP para certo produto, no conceito de *mark-up*, margem da categoria à qual pertence a mercadoria, o gerenciador consegue saber se o preço oferecido pelo fornecedor dará condições para que a empresa seja competitiva no mercado.

Porém, apesar de todos os esforços e cuidados no objetivo de oferecer preços abaixo da concorrência, o entrevistado reconhece que nem sempre a COOP consegue ser competitiva em todos os produtos que comercializa, e explica:

“Temos, abaixo dos preços de mercado, cerca de 66% a 67% dos produtos comercializados e, nos outros 33% a 34%, ganhamos de dois terço dos concorrentes. Em Santo André, a base de comparação é o Carrefour, Extra e Big. Ficam fora da comparação o Pão de Açúcar e o Wal Mart. O Pão de Açúcar é aquele que mais se assemelha ao nosso negócio, mas ele tem níveis de preços superiores aos da COOP em praticamente toda a linha, ganhando somente nos artigos que integram os tablóides de promoção. O Wal Mart ainda não nos preocupa. Antes de o Big se instalar na região, o levantamento o incluía, mas atualmente ele não nos preocupa, pois ainda não está suficientemente aculturado ao Brasil. Ele será um problema no futuro”.

Acrescenta ainda:

“Na linha seca, exceto perecíveis, temos vantagem, em relação ao Carrefour, em cerca de 9% dos produtos, ou seja, aproximadamente 9% dos produtos que nós comercializamos têm preços mais baixos que os do Carrefour. Em relação ao Extra, este percentual sobe para cerca de 11% e, em relação ao Big, ele cai para cerca de 2,5%. O Big é aquele que pratica os preços mais próximos aos da COOP e é a nossa maior preocupação no momento. Em São Bernardo do Campo, a comparação recai sobre o Carrefour, Extra, Sé e Cooperativa da Volks. Lá as diferenças de preços são semelhantes às de Santo André, exceto na Cooperativa da Volkswagen, onde a diferença cai para 1,5% a 2% dos produtos. Em São Caetano, a preocupação recai sobre o Carrefour e o Extra. Deixamos de lado o Pão de Açúcar e o Joanim. Também neste caso o diferencial de preço se mantém”.

Para o Interior de São Paulo, o trabalho é o mesmo, ou seja, a COOP tenta identificar quais são as empresas que podem servir de base para o acompanhamento dos preços da concorrência:

“Em São José dos Campos, para uma das lojas, consideram-se concorrentes fortes o Carrefour, o Wal Mart e o Pão de Açúcar. Para a outra loja, a preocupação recai sobre concorrentes pequenos (Videira, Bacanbal). Neste caso a nossa loja é a mais nova da região onde estes pequenos supermercados estão instalados: daí a preocupação com eles. Hoje, pode-se dizer que estamos investindo na região, o que pressupõe empatar com o custo ou até não obter lucro”.

Para as demais cidades do Grande ABC, explica:

“Em Ribeirão Pires e Mauá, não existem lojas de peso para concorrer com a COOP em termos de preços, apesar da presença da Sé Supermercados, em Mauá. Existem lojas pequenas, independentes, como o **Baronesa**, que tem um esquema próprio de trabalho, impossível para outra rede imitar, acompanhando os preços. Pode-se dizer que a COOP não tem problemas pra enfrentar as grandes redes, cuja administração é profissionalizada. Porém estas empresas, geridas pelos próprios donos, adotam práticas gerenciais que não são usuais e contam com uma estrutura muito particular o que deve reduzir muito o custo operacional declarado, tornando impossível competir com elas no tocante a preços”.

A leitura que se pode fazer acerca da última afirmação do entrevistado é que os pequenos estabelecimentos, ou supermercados independentes, operam sem uma estrutura profissionalizada e não possuem um quadro de pessoal com funções definidas. O papel do gerente é desempenhado pelo proprietário que, por sua vez, também assume as negociações e as compras junto aos fornecedores. Os funcionários podem ser registrados por um valor e receberem outro maior, além de sempre existir a possibilidade da existência do "caixa 2" e outros artifícios não permitidos nas redes maiores, sob pena da perda total do controle do negócio.

Pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisas do Centro Universitário Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul (**IMES**), em maio/2001, também revela informações que reforçam as afirmações do entrevistado. A percepção do cooperado em relação aos preços praticados pela COOP junto à concorrência vem corroborar a alta fidelidade dos cooperados para com a COOP. O Quadro 9 reúne as opiniões dos entrevistados no tocante à comparação dos preços com os supermercados concorrentes, extraídas da referida pesquisa.

Quadro 9 : Percepção dos Cooperados em Relação aos Preços Praticados.

Linhas de Produtos	Preços menores que os dos concorrentes	Preços iguais aos dos concorrentes	Preços maiores que os dos concorrentes
Produtos da padaria	45,0%	31,0%	7,0%
Artigos de limpeza	25,3%	41,3%	18,8%
Biscoitos e Bolachas	28,2%	43,2%	16,8%
Frutas e Legumes	10,1%	24,7%	40,1%
Carnes	13,0%	27,3%	35,1%
Alimentos e Sucos Congelados	13,5%	32,9%	17,4%
Laticínios e Frios	23,5%	40,6%	22,0%
Latarias	24,2%	41,5%	14,1%
Alimentos básicos	26,5%	38,5%	20,4%
Bebidas	26,6%	35,7%	18,1%
Higiene Pessoal	27,6%	40,5%	20,1%
Vestuário	9,5%	15,6%	22,3%
Eletrodomésticos	17,4%	17,6%	13,9%
Brinquedos	2,5%	10,5%	14,0%
Remédios	67,4%	7,2%	2,7%
Opinião Geral	30,0%	46,3%	17,8%

Fonte: INPES/IMES-COOP

Estes dados demonstram que os dois setores onde se pode dizer que a COOP tem problemas nos preços junto à concorrência são os de frutas e legumes e carnes.

Em relação ao setor de açougue, a gerência comercial acredita que a maior frequência da percepção de preços mais altos do que a concorrência se deve ao fato de os supermercados em geral ainda não deterem a maior parcela do volume de comercialização desses produtos. Na região a distribuição ainda é liderada pelos açougues independentes (detêm de 55% a 58% das vendas), com preços inferiores aos dos supermercados, explica o entrevistado:

“É uma questão de mercado. Os açougues conseguem ter preços melhores que os dos supermercados porque a estrutura operacional destas casas de carnes é muito diferente, bem como as suas práticas comerciais. O problema é, até certo ponto cultural, pois muitos consumidores ainda não estão preocupados com a origem e com a qualidade dos produtos que consomem”.

Dados das pesquisas de preços do mês de setembro, realizadas junto à concorrência, demonstram que em Santo André os preços do Carrefour são em média 32% maiores que os

da Cooperativa e, no Extra, o diferencial cai par 6,4%. A loja da rede **BIG** de Santo André tem preços iguais aos da COOP. Em São Caetano do Sul, os preços do Carrefour e do Extra superam em 12% e 5,3%, respectivamente, os da COOP e, em São Bernardo do Campo, a pesquisa levantou preços junto à Cooperativa da Volkswagen, Extra e Champion, constatando preços maiores em 4,4%, 8,65% e 12,52%, respectivamente. No interior, em São José dos Campos, os preços da COOP também são menores do que os dos Supermercados Ema (1,24%), Pão de Açúcar (12,65%) e Carrefour (13,63%).

4.7.2.1. Pesquisa de Preços

Uma ferramenta básica utilizada pelos gerenciadores de categorias no processo de compra, conforme já mencionado, é a Pesquisa de Preços. O entrevistado destaca a existência de dois tipos distintos de pesquisas realizadas.

A primeira delas é denominada **pesquisa de preços por fornecedores**, que tem como finalidade monitorar os preços praticados pela concorrência, um dia antes de os gerenciadores de categorias efetuarem as compras de toda ou de parte da linha de produtos de um fornecedor.

A segunda, denominada **pesquisa de preços por região**, levanta os preços dos mil principais itens da classificação "AA" pelo critério da **curva ABC** aplicada aos produtos comercializados. Esse levantamento tem a finalidade de permitir uma melhor administração e acompanhamento dos preços praticados pela concorrência que mais diretamente influi nas vendas da COOP. Esses mil itens são considerados os de maior importância, visto representarem 4,5% do total de itens e responderem por cerca de 56% das vendas da Cooperativa.

Além dessas pesquisas, o Departamento Comercial realiza uma **pesquisa de preços por categoria**, com a finalidade de auxiliar na administração de preços das diferentes categorias de produtos, visando oferecer preços competitivos sem prejudicar o resultado da empresa. Há ainda uma **pesquisa de preços das promoções**, que permite avaliar quais produtos serão colocados nas promoções da empresa, bem como quais preços serão praticados.

O entrevistado destaca:

“Todos esses diferentes levantamentos de preços junto ao mercado fazem parte da estratégia de acompanhamento/monitoramento dos preços praticados pelos principais concorrentes, que visa não só aumentar a fidelidade dos atuais clientes, mas também conquistar novos cooperados”.

As pesquisas de preços também funcionam como informação para a aceitação de novas listas de preços. Quando um fornecedor apresenta uma nova lista de preços, com reajustes, ele sempre alega que outro concorrente já comprou na nova tabela, que o preço anterior não é mais válido e justifica as razões do aumento. O gerenciador tem como obrigação tentar negociar a manutenção da lista anterior ou de retardar ao máximo a introdução da nova tabela, pelo menos enquanto tiver estoque suficiente para retardar a aceitação do novo preço. Assim, geralmente solicita ao vendedor que aguarde mais uma semana, ou que volte após alguns dias para dispor de tempo e verificar se os principais concorrentes, em cada praça, estão praticando os novos preços. Nessa etapa, deverá proceder a um levantamento junto aos concorrentes para constatar se o preço foi aumentado.

Outro entrevistado destaca que as pesquisadoras também funcionam como observadoras da concorrência no tocante à identificação de novos produtos colocados à venda pelos concorrentes, que não fazem parte do *mix* da COOP.

“Embora esta não seja uma preocupação permanente das pesquisadoras, procuramos orientá-las no sentido de perceberem e informarem a presença de qualquer item novo nas prateleiras dos concorrentes. Alguns deles têm atuação nacional e, exatamente por isso, podem trazer para cá produtos de outras regiões, que podem ganhar a preferência do nosso consumidor. Precisamos conhecer essas iniciativas para oferecê-las também ao nosso cooperado e assim manter um nível alto de serviço”.

4.7.2.2. Sistema de Informações - Suporte das Decisões Compras

Além das pesquisas de preços, o sistema de informações internas da COOP também gera uma série de informações que dão suporte às decisões de compra. Este sistema é próprio da empresa e foi desenvolvido em função das necessidades da organização. Entre as informações disponíveis, o entrevistado citou as seguintes:

- Unidades vendidas de certo item (SKU = *stock-keeping unit*) relativas ao mês em curso e aos últimos três meses. Esta informação representa o histórico do produto, aberto por loja, para que o gerenciador tenha a informação no momento de tomar a decisão de compra;
- Através de outra opção é possível saber quantas unidades foram vendidas no mês anterior, quantas unidades foram vendidas no mês corrente até o dia anterior e quantas unidades estão no estoque. Esta opção também informa a existência de remessas, em curso, do produto do Centro de Distribuição para as lojas, as quais são feitas de forma automática, como um EDI interno;
- Outra forma de consulta permite conhecer as vendas diárias por loja. Esta opção fornece a venda do mês em curso e ainda retroage, fornecendo as vendas diárias relativas aos últimos 3 meses. Esta opção fornece a venda por produto, por dia e por loja. As vendas são apresentadas em número de unidades e em valor;
- Outra opção permite conhecer o resultado geral oferecido por certa categoria de produtos na composição do resultado geral da empresa, permitindo a classificação interna das categorias que mais contribuíram na formação do resultado (critério de classificação ABC ou curva de Pareto, tendo como base a margem bruta ou o *mark-up* das categorias);
- Também é possível conhecer a composição do resultado de uma categoria, seja por vendas ou por margem bruta, sempre com base num critério de classificação do tipo Curva ABC.
- O sistema também fornece relação dos produtos com estoque zerado ou negativo, mas não informa quando o estoque está muito alto ou muito baixo. Cabe ao gerenciador averiguar estas situações periodicamente.

O sistema não acumula ou registra nenhuma informação relativa aos fornecedores. Estas são organizadas por cada um dos gerenciadores, através das reclamações ou elogios recebidos do pessoal de loja, do setor de recebimento, do setor de controle que apura as divergências entre o cadastro de preços e as notas fiscais e do próprio mercado.

4.7.3. Pessoas Envolvidas no Processo de Compra

Conforme mencionado, a COOP dispõe de uma estrutura de compras reduzida, e praticamente todas as operações são executadas no Centro Administrativo, ou seja, trabalha-se com operações centralizadas. Entretanto, existem algumas particularidades, que serão descritas a seguir.

Os gerentes e gerentes-adjuntos das unidades não efetuam compras, como regra geral. Suas atividades estão voltadas exclusivamente para a gestão das operações gerais e estratégicas da loja, o que inclui não deixar faltar o produto na gôndola. Qualquer irregularidade por eles percebida em termos de possibilidade ou falta concreta do produto deve ser comunicada imediatamente ao encarregado do setor ou ao gerenciador da categoria. Eventualmente, um gerente de loja ou gerente-adjunto pode receber uma oferta especial por parte de um fornecedor e, nesse caso, após contato com a gerência comercial ou com o gerenciador da categoria, será autorizado a fazer a compra.

Os encarregados, ou líderes de setores das lojas, também não desempenham a função de compras. Na maioria das vezes, fazem apenas os pedidos para repor os produtos vendidos, assistidos pelo sistema da COOP, que fornece todas as indicações em termos de quantidades a comprar, considerando o número de dias de estoque e o prazo de entrega. A única exceção é feita para os encarregados dos produtos perecíveis. Estes estão autorizados a emitir pedidos e até a negociar certas promoções junto aos vendedores ou representantes da indústria.

Também é importante esclarecer que o trabalho de compras efetuado pelo gerente de loja só ocorre nas hipóteses de negociações especiais. As negociações são feitas de forma centralizada, mas a emissão dos pedidos e a determinação dos itens a comercializar ficam a cargo do encarregado da loja. Os encarregados dos setores de perfumaria e bazar não participam das compras e nem mesmo fazem pedidos. Esses produtos têm suas compras feitas na central e a entrega também é feita no Depósito Central, ou seja, centralizada e o reabastecimento desses produtos é feito de forma automática. No setor de mercearia, os itens mais pesados são negociados na matriz e a distribuição se dá via Centro de Distribuição. Produtos das linhas de farináceos, biscoitos, pães, torradas, etc. são pedidos pelos

encarregados do setor. Eles possuem uma lista de fornecedores para os quais podem emitir pedidos, sendo as negociações e a fixação dos preços feitas centralmente.

Como explica o Gerente Comercial:

“Se um fornecedor oferece um lote especial de mercadoria como, por exemplo, mil bandejas de certo iogurte, com um desconto especial de 30% no preço, porque o prazo de validade está curto, e este lote é apropriado para ser vendido em uma única loja, o gerente da unidade ou o encarregado do setor deverá entrar em contato com o gerenciador e estará autorizado a efetuar a compra. Esta mercadoria é entregue ou no mesmo dia ou, no máximo, no dia seguinte. Em seguida, um fax da nota fiscal deverá ser encaminhado ao gerenciador responsável, para que esse estabeleça o preço de venda e insira no sistema a nova condição especial para aquele lote. Tão logo o lote acabe, o preço voltará ao normal automaticamente”.

Fica, portanto, evidente que nem mesmo o preço de venda é estabelecido pelas lojas. Essa também é uma tarefa atribuída aos gerenciadores de categorias. Todavia também nesse caso, o gerente ou o encarregado poderá sugerir um preço de venda ao gerenciador, já que, dado o conhecimento que têm da área, sabem compor o preço ideal para escoar produtos adquiridos em condições especiais. Quando isso acontece, é feita uma análise da margem alcançada com o preço sugerido pelo gerente ou encarregado e, se isso não prejudicar o *mark-up* cheio do produto, a sugestão será adotada.

Ressalte-se que, na verdade, o gerenciador da categoria não decide o preço, pois o sistema já oferece uma sugestão nesse sentido a partir do *mark-up* cadastrado para aquele produto ou categoria. Compete ao gerenciador identificar se, com a margem padrão do produto, o seu preço ficará competitivo a ponto de facilitar o rápido escoamento do produto.

Apesar de a atuação dos encarregados estar limitada no tocante ao processo formal de compras, ficando restrita à emissão de pedidos para algumas linhas de produtos, é necessário esclarecer que a participação desses encarregados na decisão de introdução de produtos na linha, bem como quais os produtos de um fornecedor a ser introduzidos na loja em que ele é o

responsável, se dá de maneira total. Os encarregados participam das reuniões dos comitês que decidem a inclusão ou exclusão de produtos no *mix* da COOP.

4.7.3.1. Comitê de Perecíveis

Trata-se de uma reunião realizada sempre na última semana de cada mês na qual participam todos os encarregados de perecíveis das 17 lojas, o gerenciador de marca própria e o gerenciador de perecíveis. A reunião é conduzida pelo gerenciador de perecíveis e segue uma pauta-padrão, a saber:

- Comunicados de interesse geral;
- Apresentação, discussão e aprovação dos fornecedores que estão concluindo o período de experiência a ser excluídos ou mantidos no *mix* da Cooperativa;
- Apresentação, discussão e aprovação da inclusão de produtos novos no *mix* das lojas;
- Assuntos gerais.

A reunião representa a **primeira etapa** da análise da inclusão de produtos novos, bem como também responde pela análise da exclusão de itens da linha de produtos comercializados.

A **segunda etapa** do processo de introdução de produtos novos tem início com o retorno às lojas dos vendedores dos produtos aprovados na reunião para que os encarregados informem, por escrito, com que produtos da linha do fornecedor pretendem trabalhar. A partir dessa lista, o gerenciador da categoria negocia as condições gerais de compra e faz o cadastro final do fornecedor.

A **terceira etapa** do processo se dá com a emissão do primeiro pedido. Esse primeiro pedido é emitido sem nenhum histórico do produto. Geralmente são compradas quantidades mínimas de cada item de interesse. Nos primeiros 60 dias após a primeira compra, o produto entra no período de experiência e, nesse período, não poderá ser objeto de nenhum tipo de promoção por parte do fornecedor, restrição estabelecida para permitir a análise do desempenho efetivo

do produto. O fornecedor deverá ainda enviar uma caixa de qualquer um dos produtos da sua linha como bonificação.

Após o período inicial de 60 dias, o desempenho do produto é analisado pelo gerenciador da categoria. A análise é submetida ao comitê que aprova ou não a inclusão dos produtos em caráter definitivo.

4.7.3.2. Comitê de Mercearia

A rotina do comitê de mercearia praticamente obedece aos mesmos procedimentos descritos para a reunião do comitê de perecíveis. Difere um pouco na sua composição. É integrado pelos gerenciadores das mercearias I, II e III, pelo gerenciador de produtos de limpeza, pelo gerenciador de bebidas, pelo gerenciador dos produtos hortifrutigranjeiros, rações e cigarros e pelos respectivos encarregados de cada uma das 15 lojas. Também tem assento na reunião o gerenciador de marca própria. As reuniões ocorrem uma vez por mês e, geralmente, são conduzidos pelo gerenciador da mercearia II (linha seca).

As etapas são idênticas às descritas para o comitê de perecíveis. Cabe observar apenas que a possibilidade de promoção dos novos produtos não é completamente fechada durante o período de experiência de 60 dias, já que, em muitos, casos o produto é completamente novo no mercado e precisa de um trabalho de apresentação para o cooperado percebê-lo e resolver comprá-lo. Segundo o gerenciador de mercearia seca, está provado que uma mercadoria que não vende, nem com degustação passa a vender. Assim, dependendo do produto, se o fornecedor oferece algum tipo de promoção que representa benefícios à cooperativa e aos seus cooperados, não se fecham totalmente as portas, mesmo quando o produto está no período de experiência. Porém, como linha geral, evita-se solicitar esses benefícios para os produtos em

fase experimental, principalmente nos primeiros 30 dias dessa etapa, para que se ter idéia correta do potencial de venda do produto.

4.7.4. Controle do Estoque

Embora as compras da COOP sejam totalmente assistidas pelo sistema, o que conduz à completa informatização do controle dos estoques, os dados eventualmente podem conter erros que prejudiquem as decisões. Embora não sejam freqüentes, tais erros merecem grande atenção por parte da gerência comercial que trabalha para minimizá-los. Erros de estoque geralmente decorrem de perdas de natureza diferente: podem ser naturais (produto que perde peso durante o período de exposição); por deterioração (produto vencido, quebrado ou deteriorado pelo manuseio); por degustação (consumidos durante a compra por clientes, sem passar pelo caixa); por roubo (também muito freqüente) ou por outras modalidades.

Essas diferentes situações conduzem a erros no controle de estoque os quais, por sua vez, induzem a erros nas compras.

4.7.4.1. Divergências de Estoque

Quando um gerenciador percebe que certo produto em estoque não está vendendo, contrariando um histórico anterior, deduz a existência de algum problema com o controle do estoque do produto. Também poderá encontrar um produto cujo estoque esteja negativo, indicando que foi vendida uma quantidade superior àquela que estava disponível para a venda no sistema.

Para esses casos a primeira providência será contatar o encarregado do setor e questionar o motivo daquela situação. Caberá ao encarregado verificar se o produto está na gôndola. Se o produto consta na gôndola e não está vendendo é porque o preço pode estar com problema,

cabendo ao gerenciador verificar o preço de mercado e corrigir o preço de venda para que esse fique competitivo. Quando o produto está no ponto-de-venda e o estoque está negativo, houve erro no registro da quantidade no momento da entrada do produto na loja. Assim, basta transferir as unidades que estão sobrando em um tipo para o outro, acertando o estoque.

Para contornar tal dificuldade, existe uma solicitação antiga das redes para que os fabricantes apresentem as embalagens fechadas com o código unitário dos produtos. Com esse código na parte externa da embalagem, o recebedor simplesmente faria a leitura com o *scanner* caixa por caixa, evitando a contagem geral, que facilita os registros com erros e prejudica o controle do estoque.

Há que ressaltar ainda que, no caso da COOP, quando o fornecedor entrega uma mercadoria, o conferente não sabe qual foi a quantidade comprada, conforme explica o gerente comercial:

“Ao chegar às nossas docas, o entregador se dirige ao setor de recebimento. Este setor entrega uma cópia do pedido para que se possa conferir os itens a serem recebidos. A descarga se processa normalmente e o recebedor/conferente não sabe o preço das quantidades compradas. Ele simplesmente recebe e informa no sistema a quantidade recebida. Em seguida, o próprio sistema apura se existem diferenças entre as quantidades recebidas e as constantes da nota fiscal. Se existir alguma diferença, o entregador será informado e deverá explicar o fato. Geralmente, quando a diferença é para menor, é porque certamente haverá uma entrega adicional nos próximos dias. No caso de faltar algum produto da nota fiscal, também poderá haver uma entrega complementar posteriormente. Quando há excesso em um item da nota fiscal, o excesso é devolvido no ato, pois certamente houve erro de descarga em outra empresa. A situação da falta de um item constante da nota fiscal ou entre esta e o pedido é anotada no documento e o gerenciador é informado”.

Para o caso de o sistema acusar a existência de um produto que não é possível encontrar, as saídas podem ter sido feitas num código errado ou houve roubo do produto no ponto-de-venda.

Nos casos de roubo, a solução é mais difícil. A mercadoria é considerada roubada quando todas as possibilidades foram eliminadas. Nesse caso, o estoque é acertado e a diferença lançada como perda. A COOP, a exemplo de outras redes de supermercados, tem instalado

etiquetas magnéticas em muitos produtos que podem ser facilmente roubados ou que são alvos permanentes de ações dessa natureza. Esse procedimento tem contribuído para reduzir as perdas por roubo. Todavia, como essas etiquetas podem ser arrancadas dos produtos, as redes de supermercados, através de um grupo de trabalho junto à Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS, vem solicitando aos fabricantes a colocação de dispositivos magnéticos no interior do produto de tal forma que o consumidor não o note.

Para os casos de mercadorias que passam pelo Centro de Distribuição (CD), a possibilidade de erro na recepção é pequena, porque a entrada se dá diretamente pelo sistema. O conferente informa apenas o número da nota fiscal e o sistema carrega automaticamente as quantidades. A possibilidade de roubo nesse caso não existe porque o caminhão sai lacrado do depósito para a loja.

Para tentar eliminar por completo esses erros de carregamento no Centro de Distribuição, está sendo implantado um sistema de controle denominado **rádio frequência**, que permitirá dar baixa da mercadoria carregada pela leitura ótica do *scanner*. Seja um *palete* fechado ou caixas avulsas, cada embalagem será lida pelo *scanner* para que a separação de lotes e a carga nos caminhões se processe sem problemas para o *mix* das lojas.

4.7.4.2. Divergências de Preços

Os problemas de divergência de preços na entrega de mercadorias, por sua vez, principalmente quando a entrega é feita diretamente pelo fornecedor, estão-se avolumando em parte devido ao sistema da COOP, em parte por desorganização do fornecedor. Atualmente, conforme explica o gerente comercial, o pedido é emitido contendo só a quantidade comprada, já que o preço e as demais condições estão no sistema. Quando a mercadoria é entregue, conforme já descrito, são conferidas apenas as quantidades. Posteriormente, a nota

fiscal passa por um setor de controle, que verifica todas as informações, principalmente o preço. O erro mais freqüente é constar na nota fiscal um preço superior ao do cadastro, que é o preço negociado. Quando isso acontece, o setor de controle emite uma nota de débito, a ser enviada ao gerenciador responsável, que decidirá pelo desconto da diferença da fatura do fornecedor ou pelo pagamento através de mercadorias como bonificação ou, ainda, pelo lançamento de débito numa conta corrente mensal controlada pelo gerenciador. Nesse último caso, o gerenciador deve administrar os débitos, a ser pagos em dinheiro, através de crédito em conta da COOP, ou através de mercadorias bonificadas. O volume desses erros chega a representar 30% do total das notas fiscais de um mês, o que ultrapassa a 35 mil notas.

Em função do elevado volume de retrabalho, o sistema da COOP está passando por uma reformulação e o novo modelo está em teste piloto em uma das lojas. No novo método, os pedidos serão emitidos contendo todos os dados, inclusive o preço negociado que consta do cadastro. Além disso, constarão do pedido as eventuais diferenças que implicam o não-recebimento das mercadorias. Quando a mercadoria for entregue, além da conferência usual das quantidades, também se verificarão os preços. Havendo diferença durante o primeiro ou segundo mês, ou seja, durante a fase de adaptação dos fornecedores às novas regras, as mercadorias serão recebidas. Superada a fase de implantação, não serão recebidas as notas fiscais com preços diferentes dos constantes dos pedidos. Isso implicará a responsabilização do gerenciador de categoria pela inclusão das alterações de preços no sistema, visto que a alteração será feita no ato da negociação, para haver a emissão do pedido com os novos preços e as condições negociadas. Ressalte-se que esses problemas são mais freqüentes com as empresas de ponta, como, por exemplo, a Nestlé, conforme explica o gerente comercial:

“As empresas de ponta são as mais problemáticas no tocante ao cumprimento das condições negociadas. No caso da Nestlé, já houve períodos em que 90% das notas fiscais eram apresentadas com diferenças nos preços. Até mesmo a implantação do EDI com esse fornecedor foi suspensa porque todos os preços vinham errados. Essas empresas, talvez pelo fato de ter produtos líderes, utilizam pessoal sem muito preparo e as negociações não são

acatadas pelos seus sistemas. Além disso, o pagamento das diferenças ocorre com demora, provocando grandes desgastes”.

A recusa no recebimento das entregas, nos casos de diferença de preços entre a nota fiscal e o pedido, num primeiro momento, pode provocar falta de produtos nas lojas. Mas acredita-se que o fato de o vendedor entregar no departamento comercial do fornecedor um pedido em que constem todas as condições negociadas deverá reduzir os erros por parte dos fornecedores.

A gerência comercial também deverá implantar, a partir de janeiro de 2002, um novo método de envio de pedidos aos fornecedores. As negociações continuarão sendo processadas da forma atual, mas o pedido completo com preços, quantidades e demais condições negociadas será enviado diretamente ao departamento comercial do fornecedor, por e-mail, através de um provedor específico para esta finalidade, o **Mercador**, especializado em transmissão de dados relativos a transações comerciais e financeiras, conforme explica o entrevistado:

“Esta iniciativa resulta do esforço de um grupo de trabalho no âmbito da Associação Brasileira de Supermercados e visa agilizar o envio dos pedidos aos fornecedores. O sistema é muito mais simples do que aquele pretendido pelo EDI comercial, cujas barreiras técnicas ainda são grandes. Há grande possibilidade de a nova sistemática funcionar bem, em que pese não ser uma transmissão de dados totalmente eletrônica, já que será emitido um documento, enviado pela Internet, que deverá ser processado pelo fornecedor”.

4.7.4.3. Divergências nos produtos *in natura*

Há também certa diferença de tratamento nos casos dos produtos *in natura* ou, mais especificamente, dos hortifrutigranjeiros. Para esses produtos, na entrada da mercadoria, há uma pesagem por amostragem, com aproximadamente 10% do lote recebido. Por exemplo: se a entrega é de 100 sacos de batatas de 50 quilos cada um, o recebedor deverá pesar de forma aleatória mais de 10 sacos, para comprovar o peso mencionado.

Outro aspecto diferente é que no caso dos produtos *in natura*, a COOP trabalha apenas com um fornecedor. Esse fornecedor é um dos maiores exportadores de frutas, legumes e verduras

do País e abastece também outros grandes varejistas. Trata-se de uma espécie de terceirização, onde toda a operação é comandada por esse fornecedor. Ele fornece os produtos, a equipe de trabalho do ponto-de-venda e o sistema de exposição e arrumação da seção. A COOP fornece apenas a balança e o funcionário que faz a pesagem. Além disso, o fornecedor garante qualidade superior à da concorrência para os produtos oferecidos na rede. O contrato prevê desconto financeiro de 5%, abatido diretamente da duplicata, destinado à cobertura das eventuais quebras ou perdas dos produtos *in natura* por ele fornecido, ou seja, este percentual não é considerado no preço de custo do produto no momento de estabelecer o preço de venda.

Em São José dos Campos, lembra o entrevistado, a operação é feita de maneira diferente. Para abastecer as duas lojas da cidade, a COOP recorre ao CEASA e consegue produtos de qualidade idêntica aos da região do Grande ABC a um custo 20% inferior. O custo menor se justifica pela maior proximidade com a região produtora. No passado tentou-se terceirizar o setor de hortifrutigranjeiros com o mesmo fornecedor, mas o resultado não foi bom porque ele não conseguiu manter a garantia da qualidade e da margem.

O percentual de desconto financeiro de 5% estabelecido junto ao fornecedor pode ser alto para cobrir as quebras de alguns produtos, mas muito pequeno para outros, mais sensíveis ao manuseio dos clientes. Nesse caso, a preocupação da COOP está em não registrar um percentual **médio** de quebra superior a esse limite, e para tanto, mantém inspeção tanto na entrada dos produtos como no momento que o fornecedor joga no lixo os produtos que se estragaram durante a exposição para a venda, conforme explicou o entrevistado:

“A inspeção na entrada visa impedir que produtos inadequados sejam recebidos, pois a partir daí a responsabilidade passa a ser da COOP. Se o nosso recebimento deixar entrar um produto já com problema, o percentual de quebra vai ser bem superior aos 5% acertados. A inspeção no momento de jogar fora o produto passa pela pesagem correta e pela verificação se os produtos descartados estão mesmo sem condição de venda e pela anotação dos códigos de barras para que se possa dar baixa no sistema”.

4.7.4.4. Grupos de Trabalho

Apesar de o desconto financeiro cobrir, na maioria dos casos, as perdas dos produtos *in natura*, foi observado que o índice de perda estava elevado para certos produtos. Para tentar minimizar esse problema, a COOP passou a contar com uma consultoria do SENAC, conforme explica o entrevistado:

“Inicialmente estamos fazendo um teste piloto na loja de São Caetano do Sul e, como já está na sua fase final, deveremos estender o trabalho para as outras unidades. Na verdade, o SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - nos apresentou uma metodologia de trabalho que foi implantada nesta loja a título de teste por um grupo de trabalho de funcionários da empresa. Este grupo de trabalho, para o estudo e aperfeiçoamento de processo, conta com pessoal de cinco lojas e com a participação de um gerenciador de categoria, que está liderando o grupo. Foram feitas várias reuniões, do grupo, discutiram-se todos os procedimentos de recebimento e de descarte de produtos, mediram-se as perdas utilizando ferramentas de controle apropriadas (como Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Estratificação, *Check-List*, Histograma, Gráfico de Controle e os ciclos de PDCA), de forma a buscar um procedimento eficiente de controle e de redução das perdas. Este trabalho foi desenvolvido durante os meses de fevereiro, março e abril de 2001, tendo como objetivo reduzir o percentual de perda inicial de 7,55% para um patamar inferior a 5%”.

A partir do início de maio/2001 foram feitos acompanhamentos diários e fechamentos semanais, e os resultados semanais obtidos estão apresentados no Gráfico1.

Gráfico 1: Percentuais de Perdas Semanais no Setor de Hortifrutigranjeiros

Segundo o Gerente Comercial, os resultados dos estudos do grupo de trabalho foram altamente satisfatórios e está sendo providenciada a disseminação desses procedimentos para

as outras lojas. Grande parte do sucesso alcançado se devem ao suporte técnico do SENAC, já que, nas tentativas anteriores não se buscou a aplicação das ferramentas de análise mencionadas. Além disso, o simples fato de o pessoal de recebimento e o próprio fornecedor se conscientizarem da importância desse controle e da redução efetiva das perdas já tornou a tarefa de controle e redução das perdas muito mais fácil.

4.7.4.5. Outros Grupos de Trabalho

Além do trabalho desenvolvido no segmento dos produtos *in natura*, outros grupos vêm desenvolvendo estudos para aprimorar o recebimento de mercadorias, a quebra das carnes (no frigorífico central da COOP) e um novo *layout* de departamentalização dos produtos nas gôndolas das lojas da rede (apresentar produtos de forma que os artigos complementares fiquem juntos e ajudem o consumidor a lembrar deles no momento da compra).

No caso das carnes, o entrevistado explicou que pretende fazer uma experiência em uma das lojas de São José dos Campos, onde esse produto também tem operação diferente das lojas do Grande ABC:

“Aqui no ABC, trabalhamos de forma centralizada. Compramos a carne com osso e a nossa Central de Carnes faz todo o trabalho de desossa e limpeza e apura o custo efetivo da carne limpa. Ao retirar o sebo e o osso e deixar o produto em ponto de venda, chega-se a 69% do peso inicial do produto comprado na sua forma bruta. A seguir, o produto é distribuído para as lojas, que não podem mais fazer nenhum tipo de limpeza adicional. As lojas só podem fazer os cortes (fatiar) e embalar para a venda. Nossas lojas já não dispõem da seção açougue. Em São José dos Campos, o sistema é outro. Lá a carne já é comprada desossada e limpa. Todavia, a qualidade da limpeza está muito abaixo da que fazemos na nossa Central de Carnes e, considerando a limpeza adicional, o custo fica muito superior ao feito aqui, com a quebra superando os 10%. Assim, devermos inverter esta situação, passando a operar durante certo período, a título de teste piloto, para verificar se conseguimos uma posição mais vantajosa para os cooperados e para a COOP”.

4.7.4.6. Ponto de Reposição do Produto

O esquema de reposição do produto nos estoques e nas gôndolas obedece a critérios pré-fixados em dias de estoque, conforme poderá ser observado no Quadro 10. Assim, o gerenciador de categoria ou os encarregados de setores das lojas não comprem com base em

giro ou volume. As definições da quantidade a comprar e o momento de repor o produto no estoque estão baseadas em dias de estoque. Esses dias de estoque, na verdade, representam um volume de estoque suficiente para suportar certa quantidade de dias de venda:

“Com base nos dias de venda, os gerenciadores e encarregados utilizam uma tabela de dias de estoque, que já está incluída no sistema. Para perecíveis, por exemplo, as compras serão realizadas três vezes por semana, para haver um estoque máximo para 4 dias de vendas. Então, quando um comprador vai atender um fornecedor, ele informa o código do fornecedor, o número de dias de estoque desejado e a quantidade de dias do prazo de entrega. O sistema fornece a lista dos produtos cadastrados daquele fornecedor com as respectivas quantidades que devem ser compradas. Mas, é evidente, também podem ser negociadas quantidades adicionais em casos de ofertas especiais trazidas pelos vendedores”.

As ofertas especiais são comuns nos períodos de 25 a 30 de cada mês, época em que os vendedores já têm noção se vão ou não cumprir suas cotas de vendas e, geralmente, deixam alguma reserva para estimular as vendas e completar as metas, quando necessário. Os compradores são instruídos a trabalhar com o estoque mínimo durante todo o mês, de modo a conseguir situações especiais de compra no fechamento do período, principalmente junto aos fornecedores líderes de mercado. Se o estoque estiver alto e surgir uma proposta de compra de um lote adicional a preço promocional, a famosa **empurroterapia**, a compra não vai concretizar-se, com a conseqüente perda do benefício.

As ofertas especiais também podem ser oferecidas a uma única loja, ou seja, em quantidade suficiente para uma ou duas lojas da rede. Essa é uma das poucas situações em que o gerente da loja participa do processo de compra, não sem antes comunicar o fato ao Gerenciador da Categoria ou o Gerente Comercial.

As negociações especiais não acontecem em todos os momentos. O sistema de compras da COOP está dimensionado para permitir que um gerenciador negocie até duas vezes o volume normal de compras fixado pela média de venda e pelos dias de estoque. Quando uma oferta oriunda de um fornecedor é muito interessante para a COOP, mas implica adquirir quantidade superior a 15 dias de venda, a compra geralmente implica grandes cuidados. As poucas

exceções ocorrem nos momentos de virada de tabela, o que não é algo muito freqüente nos dias atuais, conforme destaca o gerente comercial:

“Recentemente houve uma virada importante na tabela de produtos de higiene pessoal e perfumaria, que tiveram seu sistema de recolhimento de PIS e COFINS alterados, passando para o esquema de recolhimento na fonte, ou seja, foram enquadrados no regime de substituição tributária. Isso implicou aumentos superiores a 12% no preço final dos produtos, em que pese a alíquotas antigas serem de 0,65% e 3%, respectivamente. Então, nessas situações, sempre procuramos reforçar nosso estoque para poder repassar o aumento de forma gradual aos nossos cooperados”.

Para cada linha de produto, existe uma quantidade estipulada em termos de dias de venda, que deve ser seguida, ressalvada as situações de ofertas especiais já mencionadas. O Quadro 10 reproduz as quantidades de dias de estoque ou de estoque para certa quantidade de dias de venda fixados para a orientação do processo de emissão de pedidos por parte dos encarregados e/ou gerentes de loja.

Quadro 10: Dias de Estoque/Venda para Emissão de Pedidos

Linha de Produtos	Número de Dias de Estoque para Atender Dias de Venda
Perecíveis	4
Alimentos Diversos Mercaria	7
Limpeza	7
Limpeza Diversa	10
Bebidas Frias (Refrigerantes e Cerveja)	7
Bebidas Quentes (Uísque, Aguardente, etc.)	10
Perfumaria	12
Bazar	15
Confecções	20
Eletrodomésticos	20
Material de Uso Próprio	10

4.7.4.6.1. Ponto de Reposição do Estoque da Loja Via Centro de Distribuição

Para os produtos cujo abastecimento se dá via CD, não há nem mesmo emissão de pedido por parte da loja. Há um controle do nível de estoque por parte do sistema. Quando o sistema acusa que o volume de estoque de um desses produtos ficou abaixo de um mínimo estabelecido, há uma reposição automática, por um **processo de explosão** que funciona como

um EDI interno. Nessas reposições automáticas não há atuação alguma por parte dos encarregados ou dos gerenciadores. Se o produto tem um esquema de reposição a cada 7 dias, ou seja, trabalha com estoque suficiente para 7 dias de venda, à medida que esse estoque abaixa descendo a um nível suficiente para 3 dias de venda, o sistema automaticamente repõe uma quantidade tal que o estoque volta a ser suficiente para 7 dias de venda.

Difícilmente um produto chega a faltar na loja se está disponível no Centro de Distribuição, já que a reposição se dá de forma automática.

Conforme esclareceu o gerenciador do departamento de mercearia seca, o sistema de reposição automática dos estoques de produtos que passam pelo CD, além de considerar um nível crítico anteriormente mencionado pela gerência comercial, como o momento de repor as mercadorias vendidas, também considera, para determinar a quantidade a repor, a velocidade com que as vendas acontecem, ou seja, considera a evolução média das unidades vendidas. Se a evolução mostra que as vendas estão aumentando, o sistema reporá uma quantidade maior do que a enviada na última reposição. Se há uma involução nas vendas, o sistema reporá uma quantidade menor do que a enviada na última reposição.

4.7.4.6.2. Ponto de Reposição do Estoque da Loja para Produtos Perecíveis

Para produtos perecíveis, a compra é feita semanalmente num volume suficiente para 7 dias de venda. Porém, a entrega se dá de forma parcelada. Nesses casos, o encarregado do setor de perecíveis informa ao gerenciador da categoria qual a quantidade necessária para aquela semana. O gerenciador junta todas as solicitações dos encarregados de todas as lojas e faz a cotação de preços entre os fornecedores cadastrados, comprando o produto pelo menor preço apurado nas cotações, condicionando a entrega da forma parcelada para que o produto seja colocado no ponto-de-venda sempre em ótimas condições. Assim, é muito comum que a

entrega ocorra às terças, quintas e sábados. Mas o fechamento da negociação se dá de forma global, para todas as lojas, em quantidade suficiente para garantir o abastecimento por sete dias, a um preço de custo único.

“No caso de produtos salgados (pertences para feijoadada) é muito difícil que um único fornecedor tenha todos os itens de interesse e em quantidade suficiente para abastecer todas as lojas. Neste caso, é comum que a compra seja feita de vários fornecedores, pois ora um oferece o melhor preço, mas não tem a quantidade, ou tem a quantidade, mas não tem o melhor preço. Nesses casos, o trabalho do gerenciador consiste justamente em determinar qual dos fornecedores vai entregar esse ou aquele item. Não é incomum que um mesmo produto seja comprado de dois fornecedores diferentes e, neste caso, o preço de venda será feito sobre o custo médio”.

4.7.5. Organização das Compras

Do volume total de compras, a gerência comercial informa que cerca de 33% têm negociações e entregas centralizadas. Outros 40% do *mix* têm negociações e emissão de pedidos centralizados e as entregas são feitas diretamente nas lojas. Os 27% restantes representam os produtos perecíveis cuja negociação é centralizada, mas as emissões dos pedidos e as entregas são feitas de forma descentralizada, loja a loja. A distribuição eficaz é um elemento importante na estratégia competitiva da COOP, segundo a gerência comercial, que também responde por essa área.

Alguns fatores determinam a opção pela centralização da entrega de 33% dos produtos comercializados, segundo informação do Gerente Comercial, que também é o responsável pelo Centro de Distribuição. A primeira razão é o valor agregado do produto, a segunda, a falta de espaço nas lojas e a terceira, ter melhor condição de custo do produto (lote econômico). Nesse último caso, o entrevistado lembra que uma coisa é comprar uma quantidade suficiente para a venda de sete dias de cada loja em dias separados e outra é comprar um estoque suficiente para sete dias de movimento de vendas da cooperativa como um todo, de uma única vez, e cita como exemplo o caso de um fornecedor como a Gessy.

“A Gessy chega a entregar sete cargas por semana em nosso Centro de Distribuição. Cada operação de descarga, com os produtos paletizados, demora em média vinte minutos. Se ela

tivesse de entregar estes produtos de forma descentralizada, loja a loja, essa operação consumiria mais de dois dias. Com a entrega centralizada, o custo fica bem menor”.

O Quadro 11 apresenta, sinteticamente, por categoria de produtos, as diferentes formas de operação, no que tange aos tipos de negociação, emissão de pedidos e entrega (centralizada, descentralizada), com o objetivo de fornecer uma visão sobre essas operações.

Quadro 11: Visão Geral das Operações

	NEGOCIAÇÃO CENTRALIZADA	EMIÇÃO DE PEDIDO CENTRALIZADA	EMIÇÃO DE PEDIDO DESCENTRALI- ZADA	ENTREGA CENTRALIZADA NO CD	ENTREGA DESCENTRALI- ZADA NAS LOJAS
MERCEARIA I	X	X		X	
MERCEARIA II (Exceto 2 tipos de arroz - CD)	X	X			X
MERCEARIA III	X	X	X		X
LIMPEZA	X	X		X	
PERECÍVEIS	X	X (1)	X		X
BEBIDAS	X	X		X (2)	X (3)
PERFUMARIA	X	X		X	
BAZAR (Utilidades Domésticas)	X	X			X
COFECÇÕES	X	X			X
ELETRODOMÉSTICOS	X	X		X	
Hortifrutigranjeiros/Ração para animais/Cigarros	X	X	X	X (4)	X
(1) Leites, Frangos e Pertences para Feijoadá. (2) Bebidas Quentes - aguardentes, uísque, vinho, <i>vodka</i> ; (3) Bebidas Frias - cervejas e refrigerantes. (4) Ração para animais.					

Em relação às bebidas, pode-se distinguir dois modos de operação distintos. As bebidas frias (refrigerantes e cervejas) têm negociação centralizada, emissão de pedido e entregas descentralizadas nas lojas. A exceção nesse caso fica por conta de algumas negociações especiais, quando são fechados lotes grandes para aproveitar condições excepcionais surgidas ao término dos calendários promocionais dos fabricantes. As bebidas quentes, por sua vez, têm negociação e emissão de pedidos centralizados e as entregas são feitas parte no Centro de Distribuição e parte de forma descentralizada (loja a loja).

4.7.5.1. Padronização na Logística de Distribuição

A padronização sempre foi um aspecto muito discutido na performance da logística de distribuição. Nessa área o gerente comercial, faz alguns comentários que ajudam a entender a sistemática de trabalho da COOP no que tange à movimentação de cargas, tanto no que se refere ao recebimento centralizado como nas operações descentralizadas.

1. A **unitização** de cargas tem um grande impacto no aumento da produtividade nas movimentações das mercadorias, reduzindo o manuseio de itens individuais, melhora a utilização da capacidade cúbica, melhor controle dos estoques e redução de avarias de produtos. Nesse sentido, a padronização do *palete* PBR (Paleta-Padrão Brasil) é fundamental, trazendo grandes benefícios em relação à situação anterior, quando eram utilizados vários tamanhos de *paletes*;
2. Além da padronização do *palete*, propriamente dita, discute-se também a padronização da altura dos produtos nele colocados, pois este é um dos principais pontos para a otimização da cadeia de abastecimento;
3. Estudos da ECR-Brasil comparam a movimentação manual tradicional de cargas com a movimentação manual com auxílio de esteiras com a movimentação paletizada. Nesta última, um homem apresenta uma produtividade de 500 caixas por homem-hora. No sistema manual tradicional, 2 homens registram produtividade de 100 caixas por homem-hora e, na movimentação com auxílio de esteiras, esses mesmos 2 homens passam a ter produtividade de 166 caixas por homem-hora de trabalho. Por estes dados, fica evidente a vantagem do manuseio paletizado de carga.

4.7.5.2. Centro de Distribuição

Atualmente são estocados cerca de 6 mil itens no Centro de Distribuição, 36% sendo alimentos, 62% não-alimentos e 2% material de uso próprio. Pode-se dizer que os itens alimentícios e não-alimentícios que passam pelo CD representam 39% das compras da COOP, conforme informações recebidas da gerência comercial.

Mensalmente, são emitidas 10 mil notas fiscais, somente para atender às 15 lojas⁸, o que implica o despacho de 11.500 *paletes* completos e mistos, com viagens diárias para todas as lojas. O transporte dessas mercadorias é feito utilizando frota própria (para abastecer as lojas da região do ABC) e frota de terceiros (no caso das duas lojas de São José dos Campos). O quadro 12 indica a composição da frota e o volume de viagens realizadas por mês.

⁸ Esta informação não inclui as lojas de Tatuí e Rudge Ramos, inauguradas após as entrevistas.

Quadro 12: Distribuição e Transporte de Cargas via Centro de Distribuição

Tipo	Setor	Nº de Veículos	Nº Viagens/mês
Frota Própria	Expedição	7	719
Frota Própria	Eletro	2	54
Frota Própria	Açougue	2	48
Frota de Terceiros	São José dos Campos	2	101

No caso específico do abastecimento do setor de açougue, que exige caminhões especiais, existe também uma distribuição ao longo da semana: às segundas, quartas e sextas-feiras são abastecidas 8 lojas e às terças, quintas e sábados outras 6 lojas. Nesse caso, não está incluída a loja de São José dos Campos, que possui um sistema diferente de abastecimento dos produtos desse setor.

Para compensar o custo de distribuição das cargas de mercadorias entregues no CD, a COOP cobra um percentual de 2% a 3% dos fornecedores com entrega centralizada. Com esse percentual, a cooperativa cobre os custos de assumir a distribuição dos produtos loja a loja. Em casos especiais o custo de logística não é cobrado. Geralmente isso acontece quando o desconto concedido pelo fabricante é suficiente para a COOP ter preços, competitivos mesmo assumindo o custo da distribuição dos produtos.

4.7.6. Planejamento das Compras

Tendo em vista o processo de fixação do estoque em dias de vendas, a COOP não trabalha com planejamento rígido das compras. Assim, pode-se dizer que a gerência comercial não segue um orçamento financeiro, ou seja, não está limitada por um volume financeiro de compras, seguindo uma abordagem que se aproxima mais da **abordagem de baixo para cima**, mencionada por Parente (2000, pp. 222-223), quando os "gestores de compras fazem as estimativas no nível do produto, passando pela categoria, pelos departamentos, até consolidar no nível de toda a empresa". Todavia, em nenhum momento foi possível notar a existência de uma preocupação em consolidar o volume de compras.

A grande preocupação dos gestores das categorias é ter a mercadoria no ponto-de-venda no momento certo e que o estoque seja suficiente para um período mínimo de certo número de dias de venda, e que o *mix* de produto esteja suficientemente balanceado para garantir competitividade da empresa diante da concorrência, tanto no que tange à variedade como, e principalmente, a preços.

Pode-se dizer que a COOP não trabalha nem com um orçamento de mercadorias nem com um orçamento de compras, conforme definido por Levy & Weitz (2000, pp. 326-327 e 334): **orçamento de mercadorias** define um volume financeiro a ser empenhado num certo período nas compras, para fazer frente às vendas, sem especificar quais mercadorias serão compradas, mas considerando objetivos de margem bruta e rotatividade. **Planejamento de compras** complementa o orçamento de mercadorias, ou seja, neste sistema é exercido um controle dos gastos ao longo do período (mês), bem como das eventuais sobras de recursos ao final de cada período, de forma a fazer com que o orçamento de mercadorias tenha êxito, cumprindo as metas de vendas, de rotatividade de estoque e de margem bruta sobre o investimento, além de comprar as mercadorias em quantidade e com datas de entrega que façam com que o estoque real no final do período fique igual ao estoque estimado no orçamento de mercadorias.

Na COOP as operações de compra estão associadas com a média histórica de vendas e, na medida que o produto é vendido, é repostado, obedecendo à velocidade com que é vendido. Cada gerenciador tem por obrigação acompanhar o desempenho das suas categorias em termos de margem e de estoque final, de forma a identificar os produtos que não estão atendendo à expectativa em termos de venda e de margem.

O planejamento anual das compras está calcado em projeções de crescimento de vendas, que considera inclusive a abertura de novas lojas e, numa proporção de 100 para as vendas, admite-se um volume de compras de 80, porém sem rigidez alguma, permitindo que as operações de compras flutuem ao sabor dos acontecimentos do mercado. Todavia, cada gerenciador de categoria deve perseguir metas de margem e de giro das mercadorias, de forma a garantir à empresa um resultado esperado, suficiente para cobrir os gastos operacionais e possibilitar a geração de recursos próprios para viabilizar os investimentos de expansão e ainda oferecer retorno aos cooperados.

4.7.7. Revisão do Cadastro do *Mix* de Produtos

Seja para uma loja nova ou antiga, a Gerência Comercial tem a preocupação de revisar, a cada seis meses, todo o cadastro de produtos ativos, conforme explica o Gerente Comercial:

“A cada seis meses, os Gerenciadores de Categorias saem no mercado levantando, durante um mês por 1/2 período, tudo o que o mercado trabalha para cada linha ou categoria de produtos. Por exemplo: numa linha de pratos congelados, ele levanta todos os tipos de pratos prontos comercializados pelos concorrentes diretos, como o Carrefour, o Extra e o Pão de Açúcar. Neste caso, o modelo de *mix* mais parecido com o da COOP é o do Pão de Açúcar. Uma vez concluídas as visitas aos concorrentes, ele pode chegar à conclusão, por exemplo, de que o Pão de Açúcar comercializa quatro tipos de pratos congelados. Se a COOP oferece esses quatro e mais dois diferentes, ou seja, opera com seis tipos diferentes, nada precisa ser feito. Porém, se o principal concorrente trabalha com seis tipos e a COOP só oferece três, então se pode também visitar outros concorrentes com *mix* semelhante. Se ele também comercializa cinco ou seis tipos, ou seja, também tem uma variedade maior, então esta linha de produtos precisa ser ampliada, no mínimo para um nível próximo ou superior ao do Pão de Açúcar”.

O gerenciador da área de perecíveis observou ainda que:

“A sugestão e solicitações dos clientes também são importantes a qualquer tempo. Quando um cliente reclama da falta de um produto, é uma obrigação da COOP tentar atendê-lo, procurando introduzir na sua linha o item que o cooperado não encontrou e que o obrigou a ir até uma loja da concorrência. Assim, nossos encarregados e líderes de setores estão sempre em contato com os clientes para identificar a falta de algum item que consideram importantes, para melhorar ainda mais o serviço”.

O gerenciador da área de mercearia seca, por sua vez, destaca sobre esse ponto que:

“Os ciclos de vida do produto hoje são muito curtos (cerca de 4 meses). Novos produtos são lançados e outros perdem o interesse junto ao público de forma muito rápida. Isso pode acontecer por diversos fatores, como políticas de preços e de marketing (nos meios de comunicação ou no ponto-de-venda), ou porque surgiu um produto similar de melhor qualidade com menor preço e roubou a atenção do consumidor. Então, a cada 4 meses, as posições se

alteram e o gerenciador precisa estar atento a essas mudanças, como forma de manter a rentabilidade das categorias sob sua responsabilidade. Além disso, conhecer os produtos que são negociados pela concorrência é importante pela proximidade das lojas. O consumidor tem condições de visitar os diferentes pontos-de-vendas da cidade e, vez por outra, estando na loja de uma rede, resolve comprar o produto que viu na outra rede. Se não encontra, perde-se a venda daquele produto e de alguns outros, pois o consumidor pode retornar ao local onde lembra ter visto o produto e lá comprar também os demais itens”.

Independentemente das revisões periódicas ou das sugestões e solicitações dos clientes, a COOP também introduz novos produtos ao longo de todo o período, até porque a velocidade de lançamento de novos produtos é alta, e todos os meses surgem novos produtos, novas marcas ou produtos são alterados, tanto no que tange à embalagem como em peso ou quantidade e qualidade. Nesse caso, a inclusão e exclusão obedecem a critérios definidos pela gerência comercial, conforme explica o Gerente Comercial.

“Se o produto novo está na mídia, a COOP vai incluir na sua linha sem grandes discussões, pois a meta é não deixar que um cooperado procure um produto, motivado pela propaganda, e não o encontre nas gôndolas. Se alguém inventou um produto altamente diferenciado, único no mercado, que não necessita de grande divulgação para ser procurado pelo consumidor, também será incluído sem preocupação, pois logo um cooperado vai perguntar o motivo da sua ausência. Se for um produto que está sempre no tablóide da concorrência, e ainda não é encontrado na COOP, ele também será incluído normalmente, exceto quando não é um produto importante. Porém, se uma empresa lançou mais um extrato de tomate, cujo preço está muito próximo dos outros dois que hoje operam no nível mais baixo de preços (chamado 1º preço), então é preciso fazer uma análise das vantagens e desvantagens da sua inclusão. Para estes casos, geralmente o produto é analisado em um comitê, composto pelo gerenciador da categoria e pelos encarregados de setores das lojas, o qual decidirá da conveniência ou não de inclusão de mais um item no *mix*. Geralmente, o comitê tem adotado a política de introduzir novos produtos excluindo ou suspendendo outro produto concorrente que não está apresentando resultados satisfatórios. Assim, quando todos acham válida a inclusão, suspende-se da linha um produto similar e testa-se o novo produto por um período de 60 a 90 dias. Se, transcorrido o período de teste, o produto novo apresentou desempenho e resultados normais ele é mantido. Caso contrário, o produto novo é descontinuado e o outro pode ou não retornar, já que o seu desempenho também não estava correspondendo às expectativas. Quando o produto antigo não retorna, fica uma oportunidade em aberto para o teste de outros produtos novos que venham a surgir no mercado”.

Adicionalmente explica:

“Estes testes de produtos também podem ser feitos em apenas uma ou duas lojas grandes, porque alguns encarregados podem entender que não é oportuno introduzir um produto novo porque na sua loja o produto a ser excluído está tendo um desempenho bom ou satisfatório. Assim, o comitê pode decidir testar o produto novo nas lojas que entenderem ser adequada a substituição. Porém, se o produto novo apresentar desempenho bom nas lojas de teste, obrigatoriamente ele irá para a rede como um todo”.

Outra situação que pode levar à retirada de linha de um produto, independentemente de ser um produto em fase de teste ou um produto que já pertencia ao *mix* da COOP é a análise da

sua rentabilidade, entendida como a associação do volume de venda com a margem bruta (*mark-up*) do produto, para com a formação do resultado da categoria. Produtos cujo desempenho estão comprometendo a formação do resultado da categoria geralmente estão situados abaixo da linha de 95%, numa curva de classificação ABC. São candidatos naturais à exclusão da linha. Vale, nesse caso, a análise do gerenciador, conforme explica um dos entrevistados (mercearia seca):

“O relatório classificatório oferece várias informações, como preço, margem, quantidade vendida, valor (preço x quantidade), lucro bruto e margem de contribuição (lucro sobre a venda). Fazendo um corte na linha de 95%, os produtos restantes representam potencialmente produtos a serem excluídos. Entretanto, cada item a ser excluído merece uma análise atenta do gerenciador. Um destes produtos pode ter sido introduzido recentemente na linha e ainda não apresenta volume de venda que o destaque entre os demais. Por uma questão de bom senso, um produto nessas condições deverá permanecer, para que tenha a oportunidade de ser mais conhecido pelo público e, até mesmo, vir a se situar acima da linha de 95% numa próxima avaliação”.

Mas nem sempre o caminho descrito é rigorosamente seguido. Há também a possibilidade de um produto ser introduzido na linha sem a anuência do comitê. Isso pode acontecer em situações em que uma nova empresa surge no mercado e seu produto começa a ser comercializado por alguns concorrentes e o cooperado começa a procurar por ele. Nesses casos, o produto é introduzido e o Gerenciador explica os motivos numa próxima reunião ou mesmo através de comunicado interno aos encarregados e gerentes das unidades. Qualquer que seja a situação, o produto novo sempre vai passar por um período de experiência de 60 dias. Normalmente nesse período de experiência não se faz nenhum trabalho de promoção com o produto, para poder ter idéia do seu desempenho real de vendas.

Existem também as sugestões obtidas através das pesquisas desenvolvidas pelos **capitães de categoria**, fornecedores encarregados de desenvolver metodologia de trabalho para certas linhas de produtos, exatamente por serem os líderes de mercado para aquela categoria.

Para os produtos que não têm as pesquisas dos fabricantes, restam as opções anteriormente mencionadas para decidir quanto à inclusão ou exclusão do *mix*.

Também pode acontecer de um fornecedor insistir para introduzir o seu produto na COOP para funcionar como espelho para os outros concorrentes. Isso porque, segundo o entrevistado, a cooperativa tem uma presença muito forte no Grande ABC, sendo a líder de vendas, com participação superior a 35% do mercado da região. Assim, um produto que não está no *mix* da cooperativa tem dificuldades para permanecer na região.

4.7.8. Gerenciamento por Categorias

O esquema atual de trabalho da Gerência Comercial está todo calcado no sistema de gerenciamento por categoria. Inicialmente, a própria COOP criou as suas categorias, levando em consideração a semelhança e a utilidade dos produtos para os consumidores ou cooperados. A atual estrutura de categorias está sendo reformulada com o objetivo de alcançar maior adequação e integração com os fabricantes e cooperados. O gerenciamento é assim definido e praticado:

“Gerenciamento por Categorias é o processo de administrar categorias como unidades estratégicas de negócio, visando obter não só uma melhor satisfação do cooperado mas também melhores indicadores de desempenho e lucratividade”.

Essa definição prática apresentada pelo entrevistado se assemelha muito com o que se encontra na literatura. Parente (2000, pp. 185-186), por exemplo, define categorias como "grupamentos de produtos formados por itens complementares ou substitutos para atender certa necessidade do consumidor" e explica que o desenvolvimento e a disseminação dos conceitos e técnicas de gerenciamento por categoria, como ferramenta do ECR - *Efficient Consumer Response*, está estimulando os varejistas a dedicar maior atenção às categorias, não sendo incomum ser tratadas como unidades de negócio e receber um contínuo

acompanhamento dos seus indicadores de desempenho. Assim, o autor complementa sua definição afirmando que:

"Gerenciar categorias pode ser entendido como um processo de administrar unidades estratégicas de negócio, visando atender de forma eficiente o consumidor e melhorar as condições de lucratividade da empresa".

Levy & Weitz (2000, p. 301) mencionam que seria impossível manter um processo regular de compras sem agrupar os itens por categoria, as quais "representam um sortimento de itens que o cliente visualiza como substitutos aceitáveis uns dos outros".

O cadastro de produtos da COOP conta hoje com cerca de 26.000 itens, 18.000 dos quais ativos. Essa é a configuração para as lojas com mais de 3.000 m² de área de vendas. As lojas menores, com cerca de 1.200 m² operam com um número de itens menor, algo em torno de 12.000, e as lojas menores contam com mais ou menos 5.000 itens. Já as drogarias dispõem de aproximadamente 3.000 itens.

A grande diferença entre os itens cadastrados e os itens comercializados se justifica pelo fato de um produto ter sua comercialização interrompida ou substituída por um similar ou até mesmo ser retirado do mercado pelo fabricante. Os produtos não são eliminados do cadastro para não se perder seu histórico. A cada dois anos a gerência comercial elimina do cadastro os produtos cuja comercialização está interrompida por mais de dois anos.

Nas lojas grandes, acima de 3.000 m², conforme explica o entrevistado, a COOP opera com até cinco variedades de um mesmo produto. Nas lojas menores, não há espaço para esta variedade, o que força a uma variedade de no máximo três produtos diferentes.

4.7.8.1. Departamentos

Qualquer que seja o tamanho da loja, os itens comercializados estão classificados, para efeito da configuração da COOP, em Departamentos, o primeiro nível de classificação. Tais departamentos são os apresentados no Quadro 13, em que também estão delineadas algumas das categorias que integram os Departamentos:

Quadro 13: Departamentos e Categorias de Produtos

Departamentos	Categorias de Produtos – exemplos
Mercearia I	atomatados, óleos, conservas, leite em pó, leite condensado, etc.
Mercearia II	arroz, feijão, açúcar, café, biscoitos, etc.
Mercearia III	pães, massas, salgadinhos, torradas, bolos, dietéticos, etc.
Limpeza	detergentes, ceras, etc
Perecíveis	leites, frangos, carnes, frios, iogurtes, etc.
Bebidas	quentes (vinhos, aguardentes, etc.) e frias (refrigerantes, cervejas, etc.)
Perfumaria	shampoos, desodorantes, sabonetes, etc.
Bazar	utensílios domésticos, etc.
Confecções	masculinas, femininas, infantis, etc.
Eletrodomésticos	linha branca, televisores, etc.
Hortifrutigranjeiros/ração para animais e cigarros	frutas, verduras, legumes, etc.

O Gráfico 2 procura evidenciar a participação desses Departamentos nas vendas da COOP, tomando como base o montante médio acumulado, em reais, nos primeiros cinco meses de 2000 e 2001. Para efeito de construção do gráfico, as participações das subdivisões I, II e III do Departamento Mercearia e dos Departamentos Limpeza e Hortifrutigranjeiros foram agrupadas sob a denominação genérica de **Mercearia**, tendo sido destacada a participação do Departamento **Drogaria**, embora não seja uma atividade típica do ramo de supermercados.

**Gráfico 2: Departamentos da COOP
Participação nas Vendas 2000/2001**

A distribuição dos departamentos no interior das áreas de vendas das lojas obedece a estudos de *layout* que promovem a correta distribuição das seções e categorias de produtos de forma a estabelecer a posição que cada categoria assumirá nas áreas de maior ou menor movimentação de clientes, conforme lembra o entrevistado:

“Na construção do *layout* de uma loja deve-se combinar o uso eficiente do espaço com a finalidade de proporcionar um fluxo suave de tráfego de cooperados, numa atmosfera prazerosa para a realização das compras”.

4.7.8.2. Categorias de Produtos

Conforme já mencionado, há cerca de dois ou três anos, a COOP não operava no conceito de **categorias de produtos**. O conceito à época era o de **famílias de produtos**. Eram cerca de vinte famílias, mas isso implicava ter numa família uma variedade grande de itens. Quando teve início o trabalho por gerenciamento de categorias, foi necessário introduzir divisões, juntando na mesma categoria os produtos com a mesma finalidade. Essa subdivisão inchou a estrutura, e hoje a empresa trabalha com 214 categorias de produtos.

Essas 214 categorias de produtos estão subdivididas em subcategorias e itens, conforme demonstra o exemplo da Figura 14, numa configuração para a categoria "cafés".

Figura 14: Categoria "Cafés"

Tendo em vista os novos conceitos e o próprio aprendizado obtido tanto através da convivência com as categorias atuais como por intermédio de cursos⁹ e palestras, a atual configuração das categorias está passando por uma reformulação geral. Cada categoria poderá apresentar até quatro subdivisões, denominadas subcategorias, que, por sua vez, podem ser subdivididas em até quatro segmentos, também subdivididos em até quatro subsegmentos, até chegar ao item SKU (tipo específico de produto ou cada código de barras).

A Figura 15, a seguir, ilustra a nova possibilidade de configuração das categorias.

⁹ No primeiro semestre/2001, o **PROVAR** - Programa de Administração do Varejo da Fundação e Instituto de Administração da FEA-USP, através do Prof. Eduardo Terra, ministrou um treinamento específico sobre Gestão de Categorias, EDI e ECR para a Gerência Comercial da COOP.

Figura 15: Categoria "Cafés" - Nova Configuração

Necessariamente as categorias não deverão ter todas as subdivisões. Os dois exemplos a seguir ilustram configurações das categorias que estão surgindo após a revisão processada na estrutura da COOP. Nesses casos, pode-se notar que nem todas as categorias vão apresentar as quatro subdivisões mencionadas para a situação geral dos produtos comercializados.

Figura 15-A: Categoria "Bolos Prontos" - Nova Configuração

Figura 15-B: Categoria "Adoçantes" - Nova Configuração

Essa nova divisão visa adaptar a estrutura das categorias atuais à configuração do mercado, advinda de uma metodologia de trabalho desenvolvida nacionalmente pelas empresas que capitaneiam a iniciativa de unificação de linguagem e procedimentos, conforme ressaltou o gerenciador de categoria, em entrevista realizada em 31/07/2001, no Centro Administrativo da COOP:

“Quando a COOP criou as suas **categorias de produtos**, ela o fez com a visão de organizar os produtos comercializados segundo a sua visão e necessidade de classificação, visando facilitar a apresentação, a negociação e o espaço ocupado pelos produtos nas gôndolas. Em verdade, esta classificação obedece a critério de finalidade/utilidade do produto. Na revisão, que está sendo promovida com o auxílio dos fornecedores que capitaneiam categorias, a classificação passará a obedecer a critérios muito mais amplos, que vão ao encontro dos interesses e percepções dos consumidores. A exposição dos produtos de uma categoria pode ficar muito diferente da atual: os produtos serão apresentados junto com outros que são lembrados pelo consumidor no momento da compra. Por exemplo, a categoria **cafés** não será apresentada como um todo, numa única gôndola. Poderá vir a ser apresentada junto com outros produtos de outras categorias que são lembrados pelo consumidor no momento da compra, como cereais, leites, pães, biscoitos, etc. Nos trabalhos desenvolvidos pelos capitães há esta abordagem, pois eles pesquisam o comportamento e as percepções dos consumidores, que invariavelmente não têm a mesma visão de agrupamentos de produtos por finalidade, como a adotada pela COOP quando da criação da atual estrutura de categorias. A indústria pesquisa a árvore de decisão do consumidor, como ele toma a decisão e como enxerga a divisão dos produtos no momento em que vai comprar”.

E adiciona

“Não é raro o capitão da categoria sugerir o desmembramento das nossas categorias atuais, pois ele tem a visão de mercado e de como trabalham os outros varejistas. Com essas sugestões, ele pretende melhorar cada vez mais o desempenho dos produtos que integram uma categoria, trazendo benefícios para toda a cadeia de distribuição, que é a idéia básica do ECR”.

O papel desses capitães de categorias é extremamente relevante e tem trazido benefícios enormes à cadeia de distribuição. Os capitães de categorias que já desenvolveram, ou estão desenvolvendo, trabalhos de formação e gestão de categorias e de espaço com a COOP são os apresentados no Quadro 14:

Quadro 14: Capitães de Categorias Vinculados à COOP

Fornecedores com Trabalhos de Gerenciamento de Categoria junto à COOP	Fornecedores com Trabalhos de Gerenciamento de Espaço junto à COOP
<ul style="list-style-type: none"> • Coca-Cola • Johnson & Johnson • Gessy - Divisão Elida • Gessy - Divisão Lever • Kolynos/Colgate • Nissin • Sadia • Ceras Johnson • Danone 	<ul style="list-style-type: none"> • Warner Lambert

Com essas empresas, a COOP já implantou ou está em fase de implantação de um novo formato para o gerenciamento de 20 categorias, assumindo que a estrutura anterior, implantada sem os estudos atuais, precisava ser refeita para melhorar o desempenho. O gerenciador de mercearia seca afirma, com base em informações da ECR-Brasil, que o “mercado deve estar contando com o trabalho de mais de 40 empresas em todo o Brasil. Essas empresas estão comandando o processo de implantação e gerenciamento de categorias junto ao varejo nacional”. Os ganhos para a cadeia de distribuição são enormes, entre os quais o entrevistado menciona:

- Melhor exposição do produto nas gôndolas;
- Melhor posicionamento do produto para o consumidor;
- Presença permanente do produto no ponto-de-venda;
- Aumento do giro das mercadorias da categoria;
- Redução do nível dos estoques;
- Redução das perdas;
- Aumento da fidelidade do consumidor ao produto e ao ponto-de-venda;
- Aumento das vendas;
- Redução de preços para o consumidor final, pois haverá sempre um produto em promoção.

Segundo o entrevistado, esses são benefícios que impactam praticamente todas as atividades da empresa, em especial as atividades da área comercial. Entretanto, destacou que, para a gestão de compras, os maiores benefícios advindos da implantação da gestão de categorias são os seguintes:

- Reduz os estoques, já que o sistema otimiza as compras, corrige imperfeições do estoque e favorece a compra dos produtos com maiores giros;
- Fornece informações que possibilitam a compra dos produtos de maior rentabilidade e o que realmente é procurado pelo consumidor.
- Permite um sortimento mais eficiente, pois indica quais são os produtos com que se deve operar, sem afetar o interesse e a fidelidade do consumidor para com o ponto de venda. Isso proporciona a redução da linha de produtos e melhora a eficiência do gerenciamento das categorias, pois o gerenciador pode dedicar maior tempo e atenção à análise do desempenho das linhas de produtos;
- Favorece promoções mais eficientes, pois as reduções de preços são direcionadas para os produtos que agregam volume de venda sem prejudicar o desempenho dos demais produtos da mesma categoria, ou seja, sem canibalizar os resultados dos outros itens que não estão em promoção.

Os trabalhos de análise desenvolvidos pelos capitães de categorias pressupõem o fornecimento de todos os dados internos da COOP e de outros varejistas participantes. Ao final, eles apresentam uma proposta detalhada da estratégia a implementar no gerenciamento da categoria.

Segundo o Gerente Comercial, uma categoria deve contemplar no máximo 200 itens (SKU). Quando acontece de uma categoria suplantando essa marca, deve-se pensar em desmembrá-la. Já em termos de variedade, ele destaca que a COOP opera geralmente com até cinco marcas diferentes de cada produto, sendo duas delas marcas de ponta, com grande presença na mídia, e outras duas de preços baixos (fazendo o papel de primeiro preço, na linguagem do setor), além de incluir também produto de marca própria, que geralmente tem a qualidade alta e preço no terceiro nível (abaixo do líder).

O Gerente Comercial destacou ainda algumas das principais estratégias e táticas adotadas pelo gerenciamento de categorias, resumidas no Quadro 15:

Quadro 15: Gerenciamento de Categorias - Estratégias e Táticas

Estratégias	Táticas
Reduzir falta de produtos de alto giro	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar o acompanhamento de estoques dos principais produtos; • Melhorar a programação de compras desses produtos; • Maior adequação da área de vendas e da exposição da categoria na loja, em relação ao volume de vendas.
Aumentar a rentabilidade da categoria por meio da variedade de produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da variedade de produtos que proporcionam maior margem bruta; • Retirar da linha os produtos com baixa venda e baixo lucro, reduzindo a variedade desses itens.
Adotar uma exposição mais agressiva de produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Revisão geral da forma de expor os produtos; • Destaque na exposição para produtos de maior margem, colocados na altura dos olhos dos consumidores; • Redução na exposição de produtos com baixa margem.

4.7.8.3. Análise do Desempenho das Categorias

Segundo o nosso entrevistado, geralmente a análise do desempenho inicia-se pelo uso da curva ABC, classificando as mercadorias (itens) que integram uma categoria através do seu desempenho de vendas e em termos de resultado de lucro bruto acumulado nos últimos 30, 60 ou 90 dias. Com base nessa classificação, o gerenciador de categorias tem condições para determinar:

- Os itens que não devem faltar no estoque;
- Os itens que podem ficar em falta no estoque ocasionalmente;
- Os itens que devem ser excluídos da linha de produtos comercializados;
- Os itens que estão com rentabilidade normal e os que estão provocando perdas para o resultado da categoria, tanto no tocante a produtos em fase de teste como para produtos antigos.

Com base nos resultados do ano corrente, aplicando o critério de classificação ABC, a Gerência Comercial apurou a distribuição dos itens comercializados registrada no Quadro 16, a seguir:

Quadro 16: Classificação ABC dos Produtos Comercializados

Classe	Nº de Itens	Participação nos Itens %	Participação nas Vendas %
A	4.416	20,0%	84,2%
AA	1.000	4,5%	56,0%
B	4.374	19,8%	10,8%
C	13.294	60,2%	5,0%
	22.084	100,0%	100,0

Com base nessa classificação, os gerenciadores das categorias sabem que os produtos incluídos na classificação “A” não podem faltar no estoque e na área de vendas. A classificação “AA”, destacada no quadro, representa um subgrupo composto por mil produtos cujos preços são acompanhados por uma pesquisa específica, conforme comentários anteriores, junto aos principais concorrentes nas cidades onde a COOP tem lojas em operação e são os mais significativos no volume de negócios da Cooperativa. Esses não podem faltar de forma alguma nas gôndolas, além de apresentarem preços mais competitivos do que a concorrência. Já os itens classificados como “B” devem receber atenção dos gerenciadores, podendo ocorrer eventualmente sua falta no estoque ou na área de vendas. Os itens classificados como “C” representam a maior parte dos itens comercializados, mas contribuem com somente 5% das vendas. Eles são importantes na composição do *mix* da empresa, mas podem ser substituídos ao longo de um período sem causar traumas no volume de negócios.

Não há uma preocupação direta em identificar o giro de cada mercadoria. O que se faz, conforme destacou um dos entrevistados, é utilizar o gráfico de Pareto ou a Curva ABC para a análise indireta do giro dos produtos das diversas categorias que integram o estoque da COOP. Para os 20% dos produtos que correspondem aos 80% das vendas, adotam a prática de reposição de estoque semanal, podendo chegar a até duas vezes por semana. Para os demais, podem chegar até a repor o estoque uma vez por quinzena.

A partir dessas ferramentas, os gerenciadores podem analisar uma categoria específica, ou seja, é possível classificar os produtos que integram uma categoria segundo o volume de vendas em unidades físicas ou monetárias e segundo a margem oferecida (*mark-up*).

Geralmente essa análise da classificação ABC é feita com base na relação vendas x margem. Para tanto o sistema fornece uma planilha com todos os produtos pertencentes a uma

categoria relacionando dados como preço, margem, quantidade, valor da venda, lucro bruto e margem de contribuição, assim entendida como a relação lucro bruto sobre vendas. Produtos situados abaixo da linha de 95% do acumulado na margem de contribuição, são produtos que não estão agregando valor para a Cooperativa e, portanto, devem ser analisados e, se entendidos como desnecessários à composição do *mix*, descontinuados.

4.7.8.4. Calendários Promocionais

Outra ferramenta utilizada no gerenciamento das categorias já organizadas formalmente junto aos capitães é o calendário promocional. A programação das promoções desses calendários é conhecida previamente por todos os participantes do mercado e não deve ter seus efeitos menosprezados na análise do desempenho das categorias, principalmente nos produtos que são líderes no mercado.

Nos casos de produtos líderes, como a Coca-Cola, não há como tentar compensar as perdas elevando a margem de outros produtos da categoria refrigerantes, porque as suas vendas comandam o resultado de toda a categoria. Para esses produtos ou se faz estoque para aproveitar a oportunidade durante o período promocional, para suportar o trabalho dos concorrentes nos períodos seguintes, ou a solução é registrar resultados ruins sem nada poder fazer.

Há que ressaltar, adicionalmente, que as grandes redes costumam lançar mão de grandes promoções em conjunto com os fabricantes nos meses de aniversário da empresa ou para a composição de tablóides promocionais especiais, e todos os aspectos relacionados a essas promoções são cuidadosamente negociados com grande antecedência junto aos fornecedores pelos gerenciadores de categorias ou, até mesmo, pela gerência comercial.

4.7.8.5. Folhetos de Ofertas

Outro fator que deve ser considerado na análise do desempenho das categorias é o efeito das campanhas promocionais de iniciativa da própria cooperativa. Atualmente são promovidas duas campanhas mensais, que envolvem cerca de 80 itens, sendo uma por quinzena, com tiragem de 400 mil exemplares.

Segundo o gerente comercial, a grande vantagem desses folhetos de oferta é a possibilidade de concentrar sua distribuição geograficamente e, assim, atingir o público-alvo que reside na área de influência da loja ou que está no interior da loja. O impacto em termos de resultado derivado do rebaixamento promocional de preço também foi comentado pelo Gerente Comercial.

“Um tablôide pode trazer um rebaixamento de 0,8% a 1% nos resultados ou na margem geral. Quando se faz uma ação desse tipo, os fornecedores estão participando, porém esse esforço também consome reservas internas da própria empresa. Pode-se comprovar que essas promoções não provocam um crescimento significativo de vendas. Na grande maioria das vezes, utiliza-se esse canal para fazer a divulgação da imagem da empresa junto aos consumidores”.

Exemplifica:

“No momento que se coloca determinada marca de arroz em promoção, se está fazendo com que toda a sua venda de arroz migre para aquela marca em promoção, deixando de vender outras marcas que podem oferecer maior *mark-up*. Além disso, a venda maior num mês, em função da promoção, pode significar menor venda num período seguinte. Assim, quando vamos compor um tablôide promocional, procuramos certo equilíbrio do resultado, colocando no máximo 10% de produtos de ponta (um arroz, um café, um leite, um óleo, etc) e os demais são produtos que não comprometem os resultados das categorias. Reduzir em 5% um preço de uma marca de arroz ou uma marca de um óleo pode significar uma redução comprometedora da margem global da empresa, pois dificilmente a redução na margem será compensada pelo aumento nas quantidades. O tablôide da primeira quinzena chega a provocar um rebaixamento de até 1% na margem geral da empresa e o da segunda quinzena algo entre 0,5%, 0,6% ou 0,4%, dependendo do que foi colocado. Porém, o aumento da quantidade vendida não compensa a redução da margem e a empresa acaba bancando isso”.

4.7.8.6. Gerenciamento de Espaço na Gôndola

Outra ferramenta do gerenciamento por categoria é o gerenciamento do espaço que os produtos ocupam na gôndola e até mesmo a posição que devem ocupar para serem percebidos

pelos consumidores. A definição de **espaço**, numa primeira abordagem, sem os estudos que vêm sendo desenvolvido pelos capitães de categorias, obedece ao critério de classificação da Curva ABC, conforme explica o Gerente Comercial:

“A curva de Pareto é sempre utilizada para tentar balancear os estoques. O café Pilão, por exemplo, chega a representar 70% das vendas de café. Porém, nem por isso, ele ocupa 70% do espaço destinado aos cafés nas gôndolas da Cooperativa. Como ele tem uma margem menor, destinamos a ele um espaço menor, medido em dias de venda, para sobrar mais espaço para as outras marcas, que oferecem uma rentabilidade melhor”.

A velocidade do surgimento de novos produtos no mercado, principalmente a partir de 1994, com a vigência do Plano Real, com a incorporação de muitos produtos na lista de consumo das famílias, tem provocado dificuldades de espaço nas lojas, conforme destaca o entrevistado.

“Estamos no momento com um grupo de trabalho que conta com o apoio técnico do SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, com o objetivo de melhorar a departamentalização das nossas lojas. Este trabalho está sendo desenvolvido em uma das lojas a título de teste piloto e, posteriormente, será disseminado para as outras. Prevê a fixação do espaço nas gôndolas com limitações em dias de estoque. Para produtos com grande giro, a quantidade mínima é aquela que atende dois dias de vendas. Para os produtos de menor giro, mas que oferecem *mark-up* maior ou valor agregado maior, a quantidade é fixada na proporção de sete dias de vendas”.

A quantidade mínima suficiente para dois dias de venda é definida porque dessa forma se pode suportar um dia forte de vendas sem ser necessário o reabastecimento durante o período normal de trabalho.

Essa redistribuição dos produtos nas gôndolas, feita com a consultoria do SENAC, não está utilizando nenhum software específico para o cálculo do espaço em gôndola. Os espaços estão sendo definidos unicamente em função da média diária de vendas relativas aos últimos três meses. Conforme ressalta o Gerente Comercial, existem no mercado alguns aplicativos voltados para essa finalidade, como o *Spaceman* e o *Apolo*, e a COOP está negociando com a ACNielsen a aquisição do *Spaceman* para auxiliar nessa tarefa.

4.7.9. Marca Própria

Além dos 11 gerenciadores de categorias de produtos, existe um gerenciador de marca própria, que é o gerente encarregado de pesquisar, desenvolver e implantar os produtos da marca própria **Coop Plus**. Uma vez completado o processo de criação do produto, esse passará à responsabilidade do gerenciador da categoria à qual pertence o produto desenvolvido.

Segundo o entrevistado, ao implantar ou introduzir produtos de marca própria entre os itens comercializados, a COOP tinha alguns objetivos, a saber:

- Fortalecer a imagem da COOP junto aos cooperados;
- Desenvolver a fidelidade do cooperado para com a loja, por meio de sua exclusiva linha de produtos de marca própria;
- Ganhar maior peso e poder de barganha com os fornecedores, especialmente nas marcas líderes;
- Oferecer alternativas aos cooperados e, assim, diminuir a vulnerabilidade diante das ofertas "arrasadoras" dos concorrentes, especialmente nas marcas líderes;
- Melhorar as margens de lucro das categorias e das lojas.

Pode-se dizer que, até o momento, considerando que os estudos para o desenvolvimento e implantação são muito criteriosos, os resultados são satisfatórios e que os produtos com a marca **Coop Plus** estão registrando níveis significativos de aceitação junto o público de cooperados.

4.7.9.1. Preço do Produto de Marca Própria

Conforme ressalta o Gerente Comercial, quando a COOP iniciou o trabalho de introdução dos produtos de marca própria, o objetivo era ter um produto de primeira qualidade com o terceiro preço de cima para baixo, ou seja, com um nível de preço logo abaixo dos dois líderes de mercado. Quando há promoção deste ou daquele produto, os itens de marca própria poderão apresentar preços acima da segunda ou primeira posição. Nos itens de marca própria, a COOP costuma adotar a mesma política dos demais itens, repassando para o consumidor os eventuais

descontos obtidos junto aos fornecedores, ou seja, procura manter a sua margem ou *mark-up*, para que o produto aumente o giro durante o mês, conforme comenta o entrevistado:

“Alguns cooperados, e até mesmo os nossos próprios encarregados de seção, reclamam que os preços de alguns produtos de marca própria estão num nível que supera até mesmo os preços das marcas que os fabricam. Isso realmente pode acontecer. Vez por outra, principalmente nos finais de mês, um fornecedor percebe que o seu produto não teve uma venda adequada ao longo daquele período e o seu estoque de produtos acabados está elevado. Quando isso acontece, é comum que ele ofereça condições especiais para tentar baixar o seu nível de estoque e fazer caixa. Nessas situações o preço do produto de marca própria pode ficar superior ao produto da marca do fabricante, pois o produto dele está em promoção e o nosso está com o preço normal. No produto de marca própria, fazemos nossa programação e encomendamos uma quantidade que entendemos ser suficiente para a venda de um mês com entregas parceladas a cada sete dias. O fabricante trabalha com escala de produção e, existindo estoque, ele vai procurar liquidar o produto para escoar a produção”.

4.7.9.2. Escolha do Fabricante do Produto de Marca Própria

A escolha do fabricante do produto de marca própria é invariavelmente feita entre três fornecedores, ou seja, para cada produto de marca própria a ser colocado em linha são considerados três fabricantes que competem em termos de qualidade, higiene, capacidade de produção, etc. Esses três produtores são analisados por um laboratório francês especializado (*Bureau Veritas*), localizado em São Paulo. Quando um produtor recebe classificação igual ou superior a 70 pontos é porque reúne condições mínimas ideais para se tornar um fabricante de produtos de marca própria para a COOP. Caso contrário, é descartado de imediato como fornecedor. A partir dessa pontuação, o fornecedor entra numa escala que indica o seu grau de capacitação geral como fornecedor. A pontuação recebida depende do cumprimento de parâmetros estabelecidos pelo laboratório. Um fornecedor que recebeu pontuação entre 71 e 80 pontos deverá ser auditado a cada três meses. Entre 81 e 90 pontos, a auditoria será feita a cada seis meses e entre 91 e 100 pontos o fornecedor deverá ser checado somente uma vez a cada doze meses.

O fornecedor que obtiver a melhor pontuação entre os três indicados para a análise será o escolhido para o início das negociações. Se o fornecedor com a pontuação mais alta apresentar preço, embalagem e condições adequadas, a negociação será concluída e ele

passará a ser o fornecedor daquele produto de marca própria. Caso contrário, o mesmo caminho será percorrido com o segundo colocado e assim sucessivamente até o terceiro. O entrevistado comenta:

“Iniciamos o desenvolvimento do açúcar refinado com a marca própria. Apresentamos como fornecedores, para a análise do laboratório, as empresas produtoras das marcas União, da Barra e Guarani. Os três receberam pontuação acima de 80 pontos e o melhor colocado foi a União. Iniciamos a negociação e esta empresa ofereceu todas as condições favoráveis para produzir o açúcar **Coop Plus**”.

4.7.9.3. Posição a Marca Própria Junto aos Clientes

Em relação aos produtos da marca própria a pesquisa de imagem realizada pelo Instituto de Pesquisas do Centro Universitário de Ensino Superior de São Caetano do Sul (**IMES**), em sua edição de maio/2001, buscou avaliar o grau de conhecimento e utilização dos produtos da marca própria. Os resultados estão sintetizados no Quadro 17:

Quadro 17: Posição da Marca própria no segmento de clientes

Posição do Cliente	Porcentagem dos Entrevistados
Não conhece a marca.	3,0%
Conhece, mas nunca comprou.	3,6%
Conhece, não comprou na data da pesquisa, mas já comprou.	47,3%
Conhece e, no dia da pesquisa, comprou outros produtos das marcas não-citadas.	36,0%
Conhece e comprou no dia da pesquisa pelo menos um dos itens citados.	10,2%

Ainda em relação ao produto de marca própria, a pesquisa indicou que 71,6% dos entrevistados declararam que consideram a qualidade dos produtos da marca **Coop Plus** igual à dos produtos similares que conhecem e 13,8% consideram sua qualidade superior à desses produtos.

Em relação aos preços, 63,0% dos entrevistados consideram os preços dos produtos COOP inferiores aos das marcas similares que conhecem e outros 25,4% os consideram superiores aos das marcas que conhecem.

4.7.10. Mix de Fornecedores

São as revisões periódicas do *mix* de produtos que estabelecem o *mix* de fornecedores com os quais a COOP vai trabalhar. Todavia, o gerente comercial ressalta que:

“Um bom relacionamento com os fornecedores é desenvolvido durante um longo período de tempo e não podem ser facilmente copiados pelos concorrentes. Manter esse relacionamento forte é muito difícil e representa um método importante de criação de vantagem competitiva sustentável”.

Numa análise global, também com base nos conceitos da Curva ABC, a COOP contava, em julho/2001, com 1.396 fornecedores ativos, 20% deles responsáveis por 82% das vendas da cooperativa. Outros 23% respondem por 13% das vendas e os 57% restantes, por apenas 5% das vendas.

4.7.11. Custo das Mercadorias Vendidas - CMV

Uma preocupação constante dos gerenciadores de categorias é ter certeza de que está oferecendo mercadorias aos cooperados sempre pelos preços mais competitivos. Para tanto recorrem às pesquisas de preços dos concorrentes e, através delas, conhecem o preço médio de mercado. Descontando deste preço o *mark-up* do produto ou da categoria à qual pertence o produto, tem-se uma noção de qual é o preço de custo médio do mercado. A COOP persegue muito o objetivo de oferecer produtos sempre pelos menores preços, por isso sempre tem em mãos tais informações no momento de negociar os preços de custo com seus fornecedores, em especial dos mil produtos comercializados por todas as redes.

Além desse cuidado em muitos casos a COOP deve escolher entre comprar com listas de preços à vista, para 30, 60 ou 90 dias. A opção à vista e para 30 dias de prazo de pagamento muitas vezes é a mesma tabela. Essa é a opção de compra que abrange quase a totalidade dos produtos comercializados pela Cooperativa. Conforme admitiu nosso entrevistado, o prazo médio de pagamento da empresa gira em torno de 33 dias, o que permite à empresa aceitar

como forma de pagamento de suas vendas cheques pré-datados para 30 dias, para compras acima de R\$ 50,00, ou cartões de crédito, bem como poder manter convênios com empresas para débitos das compras em folha de pagamento.

4.7.12. Sistematização das Regras de Compras

A estrutura de gerenciadores da COOP é muito estável, a grande maioria atuando na função há vários anos. Não há, ainda, nenhum manual escrito das regras gerais de compra. Elas estão na cabeça dos gerenciadores, nos usos e costumes da empresa e, principalmente, suportadas pelo excelente relacionamento e espírito de cooperação existente entre eles, conforme relata um dos gerenciadores entrevistados.

“Quando cheguei a esta função, vindo de outro setor da cooperativa, não tinha qualquer experiência em compras. Acompanhei outro gerenciador por cerca de um mês e, após este período, iniciei o trabalho com o acompanhamento e atenção de toda a equipe e, principalmente, com a confiança da gerência, que trabalha de portas abertas e sempre está disposta a dispensar atenção e colaborar na solução de problemas. Assim, com a colaboração e o aprendizado contínuo resultante do contato diário com os demais companheiros de compras, assimilei rapidamente o conhecimento necessário para desempenhar corretamente a função”.

Até o momento, não foi sentida a necessidade de registrar as diretrizes gerais das operações de compra, mas a gerência não descarta essa possibilidade, já que estão sendo criadas regras para o recebimento e qualidade na área dos produtos *in natura*, com o auxílio da consultoria do SENAC. É bem possível que, num futuro próximo, também sejam criados manuais para a área de compras.

4.7.13. Sistema de Avaliação do Desempenho dos Gerenciadores

A avaliação do desempenho dos gerenciadores das categorias é feita quase exclusivamente com base nos resultados das categorias, não existindo nenhum sistema de premiação por desempenho. Os gerenciadores, por sua vez, não têm subordinados para avaliar. O desempenho dos encarregados de lojas, que apresentam estreitas relações com os gerenciadores, inclusive a de responsáveis pela emissão de pedidos e sugestões de compras e

além de participarem das decisões de inclusão e exclusão de produtos nas reuniões dos comitês, são avaliados pelos próprios gerentes das lojas. Evidentemente sempre há alguma interferência (favorável ou desfavorável) dos gerenciadores nessa avaliação dos encarregados, mas ela se dá de maneira indireta, passando do gerenciador para o gerente comercial e deste para o gerente operacional, que supervisiona as lojas, e desses para os gerentes de loja, que se subordinam ao gerente de operações.

Um dos fatores constantemente mencionados como indicador do desempenho do setor de compras é o seu custo, ou seja, o custo para fazer compras. O custo mensal dos salários diretos e dos encargos dos gerenciadores, os principais responsáveis pelas compras, não supera 0,2% do faturamento mensal da Cooperativa, custo reconhecido pelo gerente comercial como baixo, exatamente por ser decorrente da reduzida estrutura do setor.

Também são utilizadas as informações extraídas de uma pesquisa de satisfação dos clientes realizada trimestralmente pelo Instituto de Pesquisas do Centro Universitário Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul - **IMES**. Essa pesquisa, realizada há cerca de 2 anos, fornece informações importantes para a melhora da performance dos setores da COOP. Dentre as inúmeras informações extraídas da pesquisa, um conjunto de informações é considerado na avaliação geral do desempenho das lojas e também do setor de compras ou, mais precisamente, da gerência comercial. Esse conjunto congrega as notas médias atribuídas pelos cooperados entrevistados, numa escala entre zero e dez, no tocante a alguns quesitos a respeito da qualidade do atendimento oferecido pela COOP. Esses dados estão sintetizados no Quadro 18 e representam a média dos resultados obtidos para todas as lojas da rede. Os resultados apresentados referem-se à pesquisa realizada no último mês de maio/2001, já classificados em ordem decrescente, segundo a nota média obtida entre os cooperados consultados.

Quadro 18: Notas Médias Atribuídas pelos Cooperados

Quesitos	Média das Notas Obtidas	Mediana das Notas Obtidas	Desvio Padrão das Notas
Sobre o nível de atendimento do estacionamento	9,41	10,00	1,15
Atenção/Educação do Funcionário do Caixa	9,34	10,00	1,25
Qualidade dos móveis oferecidos	9,31	10,00	1,15
Sobre a limpeza do piso da loja	9,30	10,00	1,12
Atenção/educação do atendente da área de hortifrutigranjeiros	9,08	10,00	1,45
Atenção/educação do atendente do setor de móveis	9,06	10,00	1,44
Arrumação dos produtos nos balcões da padaria	9,02	10,00	1,48
Rapidez do atendimento do setor de móveis	8,97	10,00	1,71
Atenção/educação do balconista da lanchonete	8,95	10,00	1,62
Atenção/educação do vendedor de eletrodomésticos	8,93	10,00	1,65
Sobre a arrumação dos produtos nas prateleiras	8,81	10,00	1,68
Arrumação das carnes nos balcões	8,77	10,00	1,67
Sobre encontrar os produtos que normalmente vem comprar	8,72	9,00	1,69
Variedade dos produtos oferecidos na padaria da loja	8,71	9,00	1,72
Qualidade dos produtos da lanchonete	8,71	9,00	1,73
Qualidade dos produtos fabricados pela padaria da loja	8,64	10,00	2,00
Rapidez do balconista da lanchonete	8,63	9,00	1,88
Rapidez do caixa do setor de eletrodomésticos	8,62	9,00	1,68
Arrumação dos produtos nas bancas	8,58	9,00	1,67
Rapidez do caixa da lanchonete	8,56	9,00	1,87
Rapidez do vendedor de eletrodomésticos	8,54	9,00	1,82
Facilidade de identificar o tipo de carne na etiqueta da embalagem	8,38	9,00	1,99
Qualidade das carnes oferecidas	8,30	9,00	1,97
Variedade de tipos de carnes oferecidas	8,16	9,00	1,98
Sobre a facilidade de encontrar o preço dos produtos nas etiquetas das prateleiras	8,02	8,00	2,17
Qualidade das verduras, frutas e legumes	7,89	8,00	2,04
Tempo para passar no caixa	7,69	8,00	2,34

A nota média atribuída pelos clientes entrevistados foi superior a 8,5 em 21 dos 27 quesitos da pesquisa, ficando abaixo apenas os que se referem à facilidade de identificar o tipo de carne na etiqueta da embalagem, à qualidade e à variedade de tipos de carnes oferecidas, à facilidade de encontrar o preço nas prateleiras, à qualidade das verduras, frutas e legumes e ao tempo de passar no caixa. A nota mediana indica que 50% dos cooperados entrevistados atribuíram notas iguais ou superiores a 9,0 aos quesitos da pesquisa e nota mediana igual a 8,0 em apenas três pontos da avaliação, que coincidem com aqueles que obtiveram as menores notas médias. O desvio-padrão vem reforçar a relevância da média apurada. Exceto para os três quesitos mencionados, todos os outros apresentam coeficiente de variação inferiores a 25%, indicando baixa dispersão entre as opiniões dos entrevistados.

A análise do desempenho das lojas considera, para cada um dos quesitos, a nota 8,5 como avaliação mínima a ser obtida junto aos cooperados. Todos os quesitos com nota inferior a este patamar serão cuidadosamente estudados pela gerência de operações, buscando corrigir o problema e melhorar o desempenho.

Para a gerência comercial, a análise do desempenho do setor considera o valor agregado desses quesitos para a empresa como um todo. Também nesse caso a nota mínima obtida deve ser 8,5. Quando se obtém nota superior a esse patamar, considera-se que as funções dos gerenciadores de categoria de produtos estão sendo bem conduzidas, principalmente no tocante à variedade, qualidade, nível de abastecimento e preços.

O desempenho satisfatório (acima de 8,5) é utilizado também para a composição do índice de Participação Proporcional nos Resultados - PPR, que chega a distribuir até um 14º salário aos funcionários da Gerência Comercial e demais áreas administrativas, bem como para os funcionários das lojas cuja avaliação geral superou a referida marca. Os funcionários das lojas que não atingiram a nota média mínima de 8,5 recebem participação proporcional.

Na avaliação do desempenho dos funcionários da área comercial, além da avaliação satisfatória dos quesitos, também são computados os índices de falta e o volume de vendas dos mil produtos da classificação AA, produtos comercializados por todos os concorrentes e que não podem faltar sob pena do comprometimento da fidelidade dos cooperados.

4.7.14. EDI - *Electronic Data Interchange*

A COOP também dispõe de um sistema de abastecimento através da troca eletrônica de pedidos com quinze dos seus principais fornecedores. Esse sistema de reposição de

mercadorias já existe há seis ou mais anos em operação no Brasil, mas ainda não funciona de forma satisfatória, como explica o gerente comercial:

“Nós fazemos operações de compra via sistema EDI, mas ainda estamos muito distantes do sistema preconizado pelos seus idealizadores. No nosso caso, funciona apenas uma parte do sistema, uma vez que cada um dos gerenciadores de categorias monta seus pedidos e os envia através de uma caixa postal ou **VAN (Value-Added Network)**, como são conhecidas as empresas que interagem entre o varejo e os fabricantes. Em alguns casos, o pedido é elaborado na presença do vendedor e, em seguida, enviado à área comercial do fornecedor. Dessa forma, ainda não funciona o sistema de reposição contínua, que não dependeria das pessoas (gerenciador e vendedor), quando o fornecedor estaria recebendo informações do nosso estoque de maneira contínua e reabastecendo nossas lojas sempre que o estoque atingisse um nível mínimo pré-estabelecido. A presença do vendedor seria necessária apenas quando houvesse necessidade de alterar as condições gerais do fornecimento contínuo”.

Essa realidade está um pouco distante, parte da dificuldade de implantação sendo atribuída a problemas técnicos de conversação entre os sistemas das três partes envolvidas no processo (fornecedor-VAN-varejista) e parte atribuída às resistências das áreas comerciais dos fabricantes. Entretanto, mesmo funcionando parcialmente tal método de reposição, o gerente comercial reconhece vantagens nele, já que o pedido pode ser emitido a qualquer tempo sem necessitar da presença do vendedor (desde que as condições de compra não sofram alterações).

Os fornecedores com os quais a COOP mantém intercâmbio eletrônico de pedidos, ainda que de forma não totalmente automatizada, são:

- Gessy Lever
- Coca-Cola
- União
- Saralee
- Cooperçucar
- Kolynos
- Bom bril
- Cia Fluminense
- Josapar
- Johnson & Johnson
- Santher
- Ducoco
- Quaker
- Camil
- Warner Lambert
- Nestlé

O gerenciador de mercearia seca ressalta que as operações com EDI não abrangem as categorias por completo, visto serem feitas diretamente com alguns dos fornecedores, cobrindo somente a linha de cada um deles, e vir a haver em breve uma mudança significativa nas operações de EDI, possibilitando a ampliação do universo de fornecedores envolvidos.

“Está sendo firmado um acordo com a empresa **Mercador** que funciona como uma espécie de VAN que está desenvolvendo um novo tipo de EDI, envolvendo o espelho da nota, valor, quantidade, ou seja, todo o trabalho de transmissão de dados para que a operação seja completa. Isso não acontece hoje, onde só enviamos os pedidos com os nomes e as quantidades dos produtos”.

A gerência comercial pretende que as operações de envio de pedido aos fornecedores através do provedor de Internet Mercador, que opera exclusivamente no envio/recebimento de mensagens comerciais e financeiras, sejam iniciados a partir de janeiro de 2002, trazendo maior rapidez às operações, com um mínimo de erros e custos.

4.7.15. ECR - *Efficient Consumer Response*

Outro instrumento muito propalado no segmento varejista é o ECR. Esse sistema preconiza a completa integração de toda a cadeia de abastecimento com a finalidade de transferir valor ao consumidor final, através da presença permanente do produto no ponto-de-venda, da elaboração de promoções eficientes, do sortimento adequado das lojas e até do lançamento de produtos que atendam às suas necessidades fundamentais com eficiência. Entretanto a gerência comercial da COOP julga haver ainda muita confusão nas ações do comitê do ECR-Brasil, que comanda as iniciativas nessa área, sob a coordenação da Associação Brasileira dos Supermercados - **ABRAS**.

“A cooperativa participa de várias comissões de estudo, como gerenciamento por categoria, financeiro, padronização, etc., mas nada está completamente desenvolvido e ainda há muito que ser feito. Onde houve maior evolução foi no gerenciamento por categoria. Mas, mesmo neste caso ainda se observa um certo viés, pois os fornecedores que se propõem a desenvolver e implantar esses trabalhos ainda querem obter vantagens individuais do trabalho, o que contraria o princípio básico do ECR. Infelizmente, os estudos para desenvolvimento e implantação do gerenciamento por categorias ainda são muito caros e consomem um grande período de tempo, o que inviabiliza iniciativas isoladas dos supermercados para realizar estudos e implantações. Assim, ainda que não seja correto, é natural, mas também inaceitável, que certos fornecedores que são os capitães queiram obter vantagens no processo,

desrespeitando regras ou cláusulas que prevêm a não-disponibilização dos dados dos clientes (no caso os supermercados participantes), para as suas áreas comerciais”.

O desenvolvimento e a montagem do gerenciamento de categorias com os fornecedores é um trabalho altamente técnico, que necessita de grande envolvimento e confiança entre as partes. Para tanto, são necessários estudos de *mix*, margem, preços, entrevistas com clientes, estudos dos fluxos dos clientes nas lojas, posicionamento do produto na gôndola, uso de *softwares* apropriados, etc. Tais estudos chegam a consumir mais de 6 meses até a completa implantação da categoria, podendo se prolongar por mais de 18 meses. Assim, não é um trabalho simples e, justamente por isso, que traz grandes vantagens aos participantes, conforme salienta o entrevistado:

“Com a implantação do gerenciamento por categoria, conseguimos melhorar muito a performance de segmentos nos quais não tínhamos muito sucesso. Os melhores resultados foram obtidos nas categorias de refrigerantes, sabonetes, inseticidas e desodorantes. A mudança na operação dos refrigerantes trouxe um aumento de mais de 200% nas vendas num período de um ano e meio. No setor de absorventes, antes do início dos trabalhos com o capitão da categoria, mudamos a posição do produto, que ficava junto ao papel higiênico, para o setor de perfumaria. Essa atitude foi muito elogiada pelos consumidores e pelo capitão da categoria, pois nas entrevistas foi detectado que a consumidora brasileira ainda tem uma certa vergonha ou se sente mal em comprar o produto, quando ele está próximo do papel higiênico. Isso porque esta proximidade transmite um sentimento de desconforto em relação ao produto, que assume uma conotação psicológica diferente daquela de um produto de uso íntimo. A transferência para a seção de perfumaria melhorou muito este aspecto, aliviando a pressão psicológica sobre as consumidoras, que passaram a comprá-lo numa área mais agradável, ao lado de produtos que transmitem uma sensação prazerosa no momento da compra, o que eliminou aquela sensação de desconforto. E isso também trouxe melhora nas vendas”.

4.7.16. Gerenciadores de Categorias

Uma vez compreendido o funcionamento geral das operações de compra sob a ótica da gerência comercial, passa-se à segunda etapa deste estudo, que consiste na descrição das atividades específicas de dois gerenciadores de categorias de produtos. É evidente que essas atividades são desenvolvidas obedecendo a muitas das etapas, critérios e procedimentos descritos anteriormente, mas pretende-se especificar melhor aspectos típicos de cada gestor.

4.7.16.1. Gerenciador da Categoria Mercadoria Seca

A primeira abordagem a apresentar diz respeito ao trabalho do gerenciador das categorias da mercadoria II, que envolve a linha seca, ou seja, que gerencia as categorias de arroz, feijão, açúcar, café, biscoitos e bolachas, achocolatados, chocolates e bomboniere em geral, chás, composto alimentar e produtos de época (panetones e ovos de Páscoa), algumas das quais são consideradas *commodities* no âmbito da empresa. São mais de 1900 produtos e 165 fornecedores diferentes que compõem as categorias sob a responsabilidade desse gerenciador.

Trata-se de um gerenciador formado em administração de empresas, com especialização em marketing, que pertence ao quadro de funcionários da COOP há cerca de 5 anos, tendo iniciado na área de recursos humanos e treinamento e, posteriormente, convidado a integrar a gerência comercial onde, nos últimos 2 anos, teve a oportunidade de gerenciar as categorias de bazar e brinquedos e, mais recentemente, assumiu a categoria de mercadoria seca. As categorias que compõem o departamento de mercadoria II respondem por 16% das vendas, perdendo apenas para as categorias do departamento de perecíveis, que representa 24% do total das vendas.

Um dos aspectos destacados pelo entrevistado refere-se à liberdade de trabalho oferecida pela gerência comercial, bem como o respaldo da gerência transmitindo tranquilidade e responsabilidade aos gerenciadores de categorias:

“O desenrolar do trabalho na COOP é feito com grande liberdade para a tomada de decisão e, como é possível conhecer como pensa a gerência superior, é sempre fácil tomar decisões certas. Até mesmo eventuais erros são apoiados e superados, resultando sempre em aprendizado. Embora a COOP seja a 10ª empresa do *ranking* e tenha um faturamento superior a R\$ 800 milhões, ela possui uma estrutura hierárquica enxuta e simples, onde as decisões não são dificultadas por excesso de burocracia. Isso contribui para que se entenda facilmente o processo. Tudo passa pelo gestor e ele, bem ou mal, sempre sabe o que está acontecendo com as categorias sob sua responsabilidade”.

Além das responsabilidades inerentes à função de compras, os gerenciadores também são estimulados a visitar as lojas, os fornecedores, os concorrentes, as feiras, etc., sempre com a finalidade de estar atentos aos acontecimentos relativos às suas áreas de atuação. A qualidade das negociações depende desse entendimento do mercado: como os concorrentes estão trabalhando? O que os fornecedores estão oferecendo a esses concorrentes e não estão trazendo para a cooperativa? Quais são as novidades promocionais? Quais produtos estão sendo promovidos pelas outras redes? Qual a tendência dos consumidores? Como traduzir isso em vendas?

“Se o gerente comercial buscar no mercado, certamente vai encontrar pessoas mais competentes e atualizadas do que muitos dos seus gerenciadores. Assim, um profissional deve estar permanentemente aberto a novos aprendizados e, felizmente, a COOP tem me proporcionado esta atualização, pois tenho tido a oportunidade de participar de grupos de trabalhos internos e externos como, por exemplo, o grupo de trabalho de qualidade na área de frutas e legumes, no âmbito interno, e nas reuniões dos grupos de estudos de gerenciamento por categoria, EDI e ECR, promovidos pela ABRAS. Na apresentação dos produtos novos, os participantes têm como obrigação tentar entender a posição do consumidor no sentido de perceber se aquele novo produto oferecido pela COOP vai agregar valor para o consumidor, se vai atender a uma necessidade até então não coberta pelo ponto-de-venda ou apenas será mais um a ocupar espaço nas prateleiras”.

Esse gerenciador se diz um aficionado pelo uso de números, uma vez que sempre procura traduzir os resultados em números, como se fossem metas pessoais. Também se utiliza muito os dados das pesquisas de mercado, principalmente aquelas geradas pela ACNielsen e pela Indicator, exemplificando através da seguinte situação:

“Quando vamos promover um produto, é preciso saber quanto será concedido de desconto para que se possa planejar corretamente a compra. No caso específico do café Nhá Benta, os dados da ACNielsen indicam que uma redução de 15% no preço provoca uma venda 100% superior. Assim, quando se está negociando, dependendo do desconto que o vendedor oferecer, é possível saber qual quantidade deve ser comprada. Além dessas informações das pesquisas, que são bimestrais, mas que não cobrem todos os itens, o sistema da COOP também oferece as vendas médias diárias, as vendas por fornecedor, venda da categoria, média de venda por produto e ainda fornece parâmetros de quantidades a serem compradas para cada item comercializado. Basta informar a quantidade de dias de estoque (estoque suficiente para certo número de dias de venda) e o sistema, através de uma rotina interna, sugere a quantidade a ser comprada daquele produto, para cada uma das nossas lojas, pois cada uma delas tem uma realidade de vendas diferente. É evidente que ao gestor cabe decidir se a sugestão será acatada ou se a compra será superior ou inferior”.

Observa, porém:

“A sugestão do computador é baseada no histórico das vendas. É preciso analisar cada situação. Vale muito também o *feeling* do comprador. Por exemplo: há algumas semanas, foi

cadastrado o chocolate Sensação da Nestlé. A média de vendas foi alta e o estoque zerou antes do previsto. O computador oferecia como sugestão de compra cinco caixas. Resolvi comprar trinta. Numa primeira análise parece uma decisão absurda. Mas não é. Acontece que observei qual foi o último dia de venda do produto e pude constatar que o produto faltou por vários dias no ponto de vendas. Tudo o que veio vendeu rápido. Então, contabilizei as vendas daqueles dias em que não ocorreram vendas por falta do produto. A sugestão do computador não leva isso em consideração. Ele não sabe que houve perda de vendas. Toma por base apenas a média histórica das vendas ocorridas”.

E acrescenta:

“Os itens nos quais a reposição é homeopática, com visitas praticamente diárias dos fornecedores, têm reposição a cargo do pessoal de loja, já que ela se dá de maneira automática. Mas um grande fornecedor, com uma linha muito ampla como, por exemplo, a Nestlé, que toda semana tem política de preços diferenciada, com promoções que envolvem quantidades etc., deve-se tratar de maneira diferente, com muita atenção. Muitas vezes a negociação consome várias horas. Nesse caso, a negociação e a emissão de pedidos é feita de forma centralizada. Até recentemente a emissão de pedidos de arroz e café eram feitas loja a loja. Optamos por centralizar tudo e o ganho foi enorme, tanto em eficiência como no controle e na rentabilidade. A categoria de biscoito também passou a ser negociada centralmente. Esses itens mencionados são fornecidos por empresas grandes. Um contato semanal com os seus vendedores contribui para que se possa controlar melhor os preços e, com isso, aumentar a rentabilidade das vendas, pois se pode monitorar o mercado, ser mais crítico na análise, controlar melhor as quantidades etc., e isso pode ser vantajoso até para o fornecedor, pois, em muitas situações, a compra centralizada pode significar a aquisição de lotes maiores. A presença do vendedor também pode oferecer oportunidades de negócios adicionais. Pode-se, por exemplo, chegar à conclusão da necessidade de utilizar um ponto extra na loja, um terminal de gôndola, etc”.

Nesta visão de mercado, o gerenciador destaca a importância de ora ter a visão de conjunto, ora individualizada. É preciso entender a visão da área de influência das lojas para que as ações tenham o efeito desejado. Mesmo atuando fortemente na região do ABC, as lojas da COOP atendem públicos diferentes e o *mix* dessas unidades tem de atentar para particularidades, conforme destaca o gerenciador entrevistado.

“Estamos desenvolvendo gerenciamento de espaço com a Warner Lambert onde foram criados três grupos de lojas. Das quinze¹⁰ lojas da rede, o primeiro grupo é composto por duas, o segundo por três e as outras dez num único grupo, porque estão sendo tratados públicos e *mix* diferentes. Com esse tratamento específico, pode-se conseguir fazer o movimento crescer, mas, se for feita uma ação global, o resultado certamente não vai ser o mesmo. Exemplificando: se fosse criada uma promoção de caviar, as vendas poderiam ser boas nas lojas de São Caetano do Sul e do bairro Campestre, em Santo André, porque essas lojas atendem públicos da faixa A e, nas outras, as vendas seriam irrisórias, pois grande parte do público não está interessada neste tipo de produto e podem nem saber o que é. Para a promoção ser eficiente, ela tem de ser direcionada ao público específico. Aliás, a grande falha dos grandes varejistas ao adquirirem lojas pequenas no interior foi adaptar as lojas compradas ao formato-padrão das lojas grandes, eliminando produtos e fornecedores regionais e fazendo prevalecer a forma de trabalhar das unidades maiores, sem respeitar as diferenças regionais da população atendida”.

¹⁰ Ainda não haviam sido inauguradas as lojas de Tatuf e Rudge Ramos, em São Bernardo do Campo.

Os benefícios advindos dos trabalhos de gerenciamento por categoria são enormes e acredita-se que paulatinamente irão ganhar corpo, com um número crescente de categorias sendo geridas pela integração indústria-varejo. Todos os participantes já perceberam as vantagens estratégicas desse sistema de trabalho e, o mais importante, é que essa percepção aconteceu exatamente porque, para que estes trabalhos apresentem os efeitos pretendidos, é preciso o envolvimento da alta direção da indústria que vai capitanear a categoria e a alta direção do varejo, que põe em prática as ações. Além desse envolvimento, acresça-se como fator determinante do sucesso do gerenciamento por categoria a qualidade dos estudos desenvolvidos para a sua implantação. São estudos profundos e meticulosos que envolvem análises do comportamento do consumidor, do mercado e do espaço físico das lojas. Um terceiro fator vinculado às análises periódicas efetuadas pelo capitão da categoria que traz importantes subsídios para o varejo. É um acompanhamento completo em termos da mensuração da rentabilidade obtida, de queda ou crescimento de vendas. São duas empresas pensando como melhorar as vendas, o que conduz a um resultado sempre positivo, já que as possibilidades de insucesso são mínimas.

4.7.16.1.1. Aprendizado da Gestão de Categorias

Na questão do aprendizado, o gerenciador reforçou colocação anterior da não-existência de manuais ou roteiros das rotinas de compras.

“Quando cheguei ao Departamento Comercial, vivenciei uma fase de transição, quando alguns dos então compradores estavam se aposentando e estavam sendo criadas as gerências de categorias. No meu caso particular, tive a felicidade de acompanhar, por cerca de um mês, o trabalho da pessoa que eu iria substituir. Não notei, durante esta fase, qualquer preocupação dessa pessoa no sentido de omitir informações ou explicações. Passada esta fase de acompanhamento, passei a trabalhar sozinho, sendo assistido pelos demais colegas e pela gerência. O aprendizado se deu de maneira natural. Um dos aspectos mais positivos do trabalho na COOP é a união dos seus funcionários, onde todos se ajudam e os mais antigos são sempre muito prestativos. Em nenhum momento percebi qualquer rejeição dos gerenciadores mais antigos, aos quais devo grande parte do meu aprendizado, que é permanente, pois todos os dias trocam-se impressões e são discutidas situações. Além disso, cada negociação com o fornecedor se dá de maneira diferente, pois as variáveis condicionantes se alteram. Assim, nesse setor o aprendizado é diário, onde todos aprendem com todos. Em situações de grande

dificuldade para a tomada de decisão, sempre se discutem com dois ou três gerenciadores as hipóteses, no sentido de buscar aquela que oferece melhor resultado para a cooperativa”.

Além disso, acrescentou:

“Há algum tempo, para aumentar a integração, resolvemos fazer reuniões sociais após o trabalho (*happy hours*), onde os gerenciadores passaram a se conhecer melhor, no seu lado pessoal, ou seja, em situações mais descontraídas as pessoas conversam sobre outras coisas e se deixam conhecer melhor, bem como percebem e conhecem coisas da vida dos seus parceiros de trabalho que não são notadas no ambiente de trabalho”.

Além desses encontros, feitos quase todas as semanas, o grupo de gerenciadores de categorias da COOP também decidiu fazer uma reunião mensal. Nessas reuniões, realizadas sempre no início de cada mês, são debatidos os problemas e as dúvidas, trocam-se impressões, etc. A finalidade é específica para debater problemas e buscar soluções para situações da área comercial. Nunca há preocupação com as outras áreas, exceto nos casos em que é necessária a colaboração de outra área para que a ação tenha êxito. Uma vez apresentado um problema, ele é debatido, busca-se uma solução e essa é submetida à gerência, que pode acatar, modificar ou rejeitar a proposta. Quando encaminhada e acatada, a gerência dá ciência do andamento ao grupo. Essa troca de experiências entre os gerenciadores facilita sobremaneira o aprendizado, além de permitir que se conheçam as particularidades dos trabalhos dos outros, facilitando eventuais coberturas em épocas de férias ou outras situações.

Além do aprendizado, que é específico das ações e comportamentos internos da COOP, o gerenciador também destaca que o trabalho de compra é uma tarefa de baixa probabilidade de erro. Eventualmente um comprador pode se empolgar e adquirir quantidade superior ao movimento. Nessas condições, será preciso uma ação específica para ajudar no escoamento da mercadoria, mas, cada vez mais, esses casos estão-se tornando escassos e justifica:

“Na questão das quantidades de compras, ninguém erra mais hoje. Primeiro por uma questão de conscientização. Se consultar o sistema, todas as informações estão disponíveis. Quando se está comprando, não existe mais compra errada. Quando se fecha compra para ações específicas ou promoções, ou um grande lote por circunstâncias especiais de preço, tem-se a informação da quantidade vendida. Assim, quando se compra a mais, há o risco de errar, porque se acredita que é possível vender aquele excesso. Mas todo ser humano é dotado de percepção, de *feeling* e de bom senso. Para atingir certos objetivos é preciso arriscar.

Particularmente, prefiro correr riscos para tentar obter resultados diferenciados. Não correndo nenhum risco, não vou conseguir crescer 18% enquanto o mercado cresce 3%. Quando a negociação é especial, o gerenciador tem de conseguir negociar a colocação de pontos extras, terminal de pontas de gôndola, degustação, folhetos ou tablóide, etc., com o objetivo de incrementar as vendas. Assim, não pode simplesmente comprar uma grande quantidade e não tomar nenhuma iniciativa no sentido de buscar vendas extras. O vendedor também não é mais um coadjuvante nesse processo. Ele sabe que, se a compra for maior do que é possível vender, mesmo com ações complementares, e, se a mercadoria não escoar no prazo esperado, no momento seguinte não vou poder comprar dele, porque tenho estoque. Isso é ruim para ele e para a COOP. É muito difícil comprar errado, porque o próprio fornecedor não tem interesse em vender uma quantidade que a cooperativa não consegue vender. O varejo tem como finalidade vender produtos e não a atuar como ponto de estocagem”.

E acrescenta:

“Nosso sistema guarda os períodos em que foram feitos tablóides. Assim, quando se consulta a venda de um produto e se nota um pico, pode-se checar se, naquele período, o produto foi incluído no tablóide. Assim, com base na venda normal, é possível saber quanto o tablóide agrega de vendas. Isso é um parâmetro orientativo. Para um chocolate já se sabe que a venda cresce quatro vezes mais em média. Já um biscoito *waffer* a venda cresce duas vezes em média. São indicadores. É preciso estar atento às modificações do mercado, tanto dos concorrentes da COOP como dos concorrentes do próprio produto, que são os produtos similares ou substitutos. Recentemente, foi colocado um iogurte da Parmalat no tablóide e a venda foi um sucesso. No tablóide da mesma quinzena do mês seguinte, repetiu-se a dose e as vendas não corresponderam. Isso aconteceu porque outra marca concorrente entrou com um produto similar, com preço inferior. Resultado: não vendeu em função dessa nova variável. São situações de momento, que precisam ser consideradas”.

Caberá ao gerenciador encontrar o antídoto para resolver o problema. Qual será a solução?

Aumentar o preço do produto similar concorrente, estender a promoção do produto da Parmalat, etc. O que precisa ser feito, ou o que pode ser feito para contornar a dificuldade de venda. Também é possível acontecer de se lançar um tablóide promocional e, dois dias depois, um concorrente lançar o mesmo produto com um preço inferior. Nesse caso, explica o entrevistado:

“Com a COOP isso acontece muito raramente porque, quando negociamos com nossos fornecedores, deixamos claro que não queremos nenhum concorrente promovendo o mesmo produto durante o período de vigência da nossa promoção. Se o vendedor sabe que aquele produto vai ser promovido por outro concorrente da região, então já sugere a utilização de outro item”.

4.7.16.1.2. Processo de Compra na Gestão das Categorias

No âmbito das categorias gerenciadas pelo entrevistado existem vários tipos de produtos e as ações de compra também são diferenciadas. Para produtos como arroz, feijão, açúcar, café -

commodities com compras semanais. É necessário fechar grandes volumes, mas sempre envolvendo análises do mercado, conforme explica o entrevistado:

“**Produtos considerados commodities** têm preços semanais. Quando o vendedor chega para a negociação, eu preciso saber as condições de mercado. Se o preço está em baixa, não adianta comprar três carretas, se a minha venda semanal é uma carreta. Na semana seguinte o preço vai estar mais barato e aí não vamos poder aproveitar o preço menor. Se o preço está em alta, então é melhor comprar uma quantidade maior, para não precisar enfrentar o aumento de preço na próxima compra. Esses produtos merecem cuidados, porque são muito notados pelos consumidores. Se a compra for grande na hora errada, o prejuízo é muito grande, pois a discrepância dos preços que chegam ao consumidor é muito grande, principalmente nesta época, em que a cotação do dólar está pressionando os seus preços, é preciso um cuidado adicional na compra”.

Também comenta o processo de compra para os demais tipos de produtos:

“Para os **produtos de linha normal**, o processo de compra não foge à regra. Entra-se no sistema com o número de dias daquela linha e o prazo de entrega e se obtém uma sugestão da quantidade a ser comprada. Nesse caso, vale a percepção do gerenciador, que pode alterar para mais ou para menos a sugestão de compra do sistema, mas isso não vai alterar a posição do estoque nem a média histórica do produto. Assim, as compras não fogem muito à reposição da média histórica das vendas”.

“Para produtos **modificados**, quando a embalagem é alterada ou é alterada a composição, é solicitado ao vendedor que aguarde o estoque do produto que está sendo modificado chegar ao final para entregar o produto com as alterações introduzidas, ou que retire o produto antigo para colocar na área de vendas o novo produto. É uma questão de filosofia, não gostamos de oferecer lado a lado o produto novo e o antigo, porque certamente o consumidor não vai querer levar o modelo antigo, mesmo que o preço seja ligeiramente menor”.

“Para produtos **sazonais** (panetones e ovos de páscoa) são feitos levantamentos das unidades vendidas nos últimos dois anos, traça-se um parâmetro, acompanha-se o mercado para identificar o que as indústrias estão projetando de crescimento e, assim, se define a quantidade a ser comprada. Neste ano, por exemplo, a expectativa da indústria era um incremento de 6% nas vendas em comparação ao ano anterior. Com um pouco mais de otimismo, compramos uma quantidade 10% superior à de 2000. Ao final, nossas vendas cresceram 17%. Os bolos de Páscoa registraram 32% de aumento nas vendas, enquanto o mercado cresceu em torno de 12%. Um bolo de chocolate de fabricação própria (marca própria) cresceu em torno de 20%. Mas isso não aconteceu por acaso. Chamamos os fornecedores para negociar muito antes da concorrência, definimos os preços, os prazos de pagamento e os descontos e os demais pontos da campanha. Saímos na frente. A COOP foi a primeira a montar os varais de exposição. Além disso, monitoramos a concorrência e, junto com os fornecedores, cobrimos todas as ofertas. O resultado foi excelente para o consumidor, para a COOP e para os fornecedores. Fomos obrigados a repor o estoque durante a fase de vendas várias vezes. É evidente que, para esse tipo de produto, o preço cai ao longo do período de venda e, nesses casos, lançamos o produto com preço mais alto, e os descontos foram utilizados ao longo do período para cobrir a concorrência. Quando tudo se esgotou os fornecedores também contribuíram, pois, para eles, é mais interessante vender todo o produto nas lojas do que retirar sobras ao final. A prática de negociação para esses produtos prevê a retirada das sobras ao final do período de vendas, mas existe a possibilidade de isso não ser feito, quando o desconto é maior. Porém o risco é do varejista e, numa análise rápida, é fácil perceber que não é vantagem correr esse risco”.

4.7.16.1.3. Definição do *Mark-up* das Categorias

O *mark-up* a ser aplicado sobre os custos para o estabelecimento do preço de venda dos produtos comercializados pela COOP se encontra hoje totalmente definido pela gerência comercial. Cada uma das categorias de produtos já tem essa margem definida em função das condições de concorrência do mercado e em função do resultado perseguido pela cooperativa para cobrir suas despesas operacionais e gerar condições de investimento e retorno aos cooperados.

Quando um produto novo é cadastrado, ele vai ser comercializado com o *mark-up* da categoria na qual será cadastrado. A partir daí o sistema se encarrega de sugerir o preço de venda, tomando como base a margem geral da categoria à qual pertence o produto. O passo seguinte será adequar o preço de venda da COOP ao preço de venda praticado pelo mercado, o que se dá através das pesquisas desenvolvidas junto à concorrência. Assim, o *mark-up* original da categoria pode sofrer alterações por necessidade de adequação de preço ao mercado. Como os custos operacionais da cooperativa são inferiores aos da concorrência a margem praticada é também inferior à concorrência para grande parte dos produtos comercializados.

Periodicamente, quando os gerenciadore s notam que um produto ou categoria começa a ter problemas de preços no mercado, podem solicitar revisão das margens ao gerente comercial. Mesmo em situações de normalidade, os *mark-ups* das categorias são revisados, como forma de garantir a competitividade dos produtos comercializados perante a concorrência. Qualquer que seja a situação (por solicitação ou por situação de mercado), a revisão pressupõe a busca do equilíbrio da margem geral da COOP, ou seja, algumas categorias têm suas margens reduzidas e outras aumentadas, com a finalidade de balancear a margem global.

Apesar do gerenciador não fixar a margem dos produtos, já que eles obedecem à margem geral da categoria, o sistema permite que ele faça a administração das margens de cada produto, de forma a garantir o resultado final estabelecido para a categoria. Um produto pode ter sua margem reduzida para acompanhar a concorrência e outro ter a margem aumentada, de forma a manter o equilíbrio final. Através do acompanhamento dos preços da concorrência também se pode notar espaço para elevar um pouco os preços e, com isso, melhorar a margem geral da categoria. Essa gestão de preços também é uma atribuição específica do gerenciador de categorias.

Conforme ressalta o entrevistado, a existência dessa definição prévia facilita o trabalho do gerenciador:

“Isso porque, quando apresentamos um produto na reunião do comitê, já é possível informar ao encarregado qual será o seu preço de venda e, dessa forma, os membros do comitê já podem opinar em relação à facilidade da venda do artigo. Em outras palavras, eles já têm noção se o produto a ser introduzido será o primeiro preço ou se vai brigar no segmento dos maiores preços e se isso viabiliza ou inviabiliza as vendas. Da mesma forma, quando um vendedor oferece um produto e pergunta qual seria o preço de venda, já lhe é passada a informação aproximada do preço a ser praticado. Isso pode sugerir ao vendedor que busca um preço mais competitivo a necessidade de vender o produto com um preço menor, de modo a facilitar a penetração do produto no mercado. Um exemplo dessa situação pode ser o da Bauducco. Recentemente ela resolveu colocar o preço de venda sugerido de R\$ 1,99 na embalagem. Acontece que pela margem fixada para essa categoria, o preço de venda a ser praticado deveria ser R\$ 2,15. Dessa forma, negociamos com o fornecedor um preço de custo que viabilizava a venda por R\$ 1,99 garantindo o *mark-up* desejado pela cooperativa. Hoje essas situações são comuns no varejo, que não pode aceitar imposição de preços por parte da indústria”.

Na hipótese do desconto por quantidade, ou seja, quando é oferecido um desconto adicional para a aquisição de um lote maior de produtos, é sempre feita uma análise à luz das informações do mercado e do histórico do produto, conforme explica o entrevistado:

“Se for um produto que interessa para a COOP, em função das suas vendas, a compra pode ser efetuada, pois, mesmo trabalhando com o *mark-up* cheio do produto, ainda o preço de venda ficará abaixo da concorrência, facilitando o escoamento do produto. Porém, quando o desconto é dado num produto da linha de um fornecedor, ao mesmo tempo em que aumenta o preço do produto que mais vende, o gerenciador deve estar atento para negociar a compra daquele produto que está sendo oferecido com desconto especial por quantidade juntamente com a compra do produto que mais vende também com um preço inferior ao oferecido. O gerenciador tem de ter essa percepção, conhecer bem suas categorias e seus fornecedores, para saber até onde pode ir com a negociação”.

Qualquer que seja a situação especial de compra, a COOP repassa aos cooperados os benefícios oriundos na negociação, como forma de garantir sempre os melhores preços.

4.7.16.1.4. Escoamento do Estoque

A responsabilidade pelo escoamento das mercadorias adquiridas pela gerência comercial é sempre atribuída ao gerenciador da categoria. O papel do gerente da loja é sempre de colaboração e co-responsabilidade nessa tarefa, já que não existe uma subordinação direta. Quando um produto não atende às expectativas de venda, cabe a ele, como gerente operacional da loja, colaborar para promover ações que facilitem o escoamento das mercadorias. Alguns são mais ágeis e, mesmo sem serem solicitados, colocam um produto com dificuldade de venda numa parte especial da prateleira ou fazem pilhas especiais para chamar a atenção dos cooperados para ajudar a escoar um produto. Outros demoram a tomar atitudes nesse sentido e nesse caso a solicitação deve partir do gerenciador.

Porém, quando o produto realmente não vende, o gerenciador deve buscar ajuda junto ao fornecedor, conforme ressalta o entrevistado:

“É nesse momento que funciona o esquema de parceria. O fornecedor parceiro não vai se negar a oferecer um desconto para ajudar a vender um produto. Em alguns casos, chegam até a retirar o produto trocando-o por outro que teve melhor aceitação junto ao cooperado. Como a cooperativa é uma empresa que sempre busca a parceria com seus fornecedores, dificilmente se vê numa situação difícil e não recebemos colaboração. Não é bom também para o fornecedor quando um dos seus produtos não vende e ele não colabora para que a venda aconteça. Isso porque, da próxima vez que ele oferecer um lote especial, não vamos acreditar na oferta, pois da última compra o produto ficou encalhado e ele não contribui para que pudéssemos escoar o lote. É um processo de colaboração contínuo. É assim que a cooperativa vê e escolhe os seus fornecedores”.

4.7.16.1.5. Custo da Mercadoria Vendida das Categorias

No processo de negociação, é possível imaginar que um gerenciador de categoria sempre vai procurar obter os produtos que necessita para abastecer suas gôndolas pelo menor custo. Mas

a preocupação do gerenciador de categoria vai além da sua atuação simplesmente sobre o custo da mercadoria.

“É importante que o gerenciador compre certo e na hora certa, que a mercadoria seja entregue da maneira adequada, paletizada, arrumada, em ordem. Isso começa com a escolha do fornecedor, que deve ter a preocupação de entregar a mercadoria no momento certo, na quantidade certa, no preço e condições acertadas. Se retira e processa as trocas, se a equipe de promotores está fazendo um bom trabalho no ponto-de-venda, etc. Todos estes aspectos estão sob a responsabilidade do gerenciador de categorias. Ele responde pela entrada e saída rápida do produto. A existência e a ação do comitê é importante exatamente por isso, porque o encarregado traz para o gerenciador as impressões obtidas no contato com o cliente, com o serviço prestado pelo fornecedor. É ele que vai providenciar a colocação de um cartaz para chamar a atenção sob um produto, etc. Cabe ressaltar que geralmente um único encarregado cobre toda o setor de mercearia e atende a três gerenciadores”.

Quanto ao custo, para as linhas que negocia, o entrevistado considera um dos pontos de menor importância.

“O custo é importante, mas não tão importante como já foi. Hoje ele está nivelado e, é claro, para todos os participantes do mercado. A cooperativa, a exemplo dos seus concorrentes sabe qual é o seu custo e quanto ela precisa vender para se manter no mercado. A indústria também sabe qual é o seu custo e qual a rentabilidade que precisa. A cada dia está mais difícil para a indústria manter sua rentabilidade. Assim, não adianta utilizar artifícios para maquiar o custo, porque, na primeira oportunidade, esse fornecedor será descartado. Hoje o custo é ditado pelo mercado. O consumidor faz o preço. Veja, por exemplo, o caso do açúcar orgânico. Há três anos a empresa vem tentando colocar o produto no mercado. Iniciou com um preço próximo de R\$ 3,15, depois para R\$ 2,99 ... e continuou não vendendo. O preço já baixou para R\$ 1,99 e o consumidor continua pouco disposto a comprar o produto. Não é a ação do varejista. É o consumidor ditando o preço para o produto. Quando o fornecedor apresenta um custo para um produto, já conhecemos os preços praticados pelos principais concorrentes através das nossas pesquisas. Com base neste custo apresentado e no *mark-up* desejado, é possível montar o preço de venda e saber se o preço estará competitivo. Assim, se o custo não permitir que o preço de venda fique igual ou abaixo do mercado, a compra não acontece”.

E acrescenta:

“Alguns varejistas exigem que o fornecedor ofereça mercadorias bonificadas, verbas promocionais para folhetos e campanhas, locação de terminais de gôndola, etc. O fornecedor precisa tirar tudo isso do preço, então o custo sobe. A cooperativa não cobra nada disso do fornecedor. Aqui ele oferece o que ele pode conceder, sem alterar o preço. Quando o fornecedor quer vender uma quantidade maior, sugerimos que ele faça um investimento para que, numa parceria, consiga vender uma quantidade maior de produto. A estrutura da COOP é enxuta e não forçamos o fornecimento de verba para que ele possa nos conceder o menor preço sempre. Outros grandes varejistas ainda têm o ganho financeiro. Muitos dos descontos obtidos não são repassados para o preço do produto e esse ganho é mantido no giro financeiro, sem beneficiar o consumidor. A cooperativa, por sua vez, não age assim. Aqui tudo o que é obtido do fornecedor é repassado ao nosso cooperado e, exatamente por agir assim, é que os nossos fornecedores sabem que não abrimos mão da nossa margem. Num outro extremo, a própria indústria, ao tentar lançar um produto, busca conhecer o público-alvo, como vai lançar, etc., ou seja, formula uma estratégia de colocação do produto e também uma estratégia de colocação de preço. Se o custo de fabricação não possibilitar a venda por um preço que o consumidor esteja disposto a pagar, nem adianta prosseguir com o trabalho”.

4.7.16.1.6. Outras Economias Obtidas no Processo de Compra

As economias comuns no processo de compra são as bonificações, verbas promocionais, locação de terminais de gôndolas, descontos financeiros e descontos por quantidade, ganhos de logística, prazo de pagamento, etc. Todos esses aspectos são negociados no momento da compra. Para os produtos cuja entrega será feita no depósito central é comum obter descontos de logística, já que a distribuição ficará a cargo da cooperativa.

Para produtos que são *commodities*, as bonificações são muito interessantes, pois são produtos que sofrem variações permanentes nos preços. Com as bonificações se consegue manter o preço estável por um período maior ou retardar o repasse de um aumento. Por isso, todas essas modalidades têm de ser discutidas e negociadas com cada um dos fornecedores. Para cada linha de produto é preciso ter uma linha de conduta:

“Algumas negociações também trazem benefícios de redução de impostos. Ao fechar uma negociação com desconto financeiro na duplicata a nota fiscal é emitida com o preço normal. Nesse caso, há um crédito de ICMS maior do que aquele obtido se o desconto fosse incluído na nota fiscal. A diferença entre os créditos de ICMS é repassada para os preços dos produtos, beneficiando nossos cooperados”.

O Quadro 19 exemplifica através de números o benefício mencionado pelo gerenciador, onde fica claro que o produto adquirido com desconto financeiro acaba tendo um custo final menor do que aquele comprado com desconto comercial.

Quadro 19: Comparativo do Custo de Aquisição: Desconto Comercial x Financeiro

	DESCONTO COMERCIAL	DESCONTO FINANCEIRO
VALOR BRUTO DA MERCADORIA	100,00	100,00
DESCONTO COMERCIAL (NA NOTA FISCAL) DE 10%	10,00	
DESCONTO FINANCEIRO (NA DUPLICATA) DE 10%		10,00
CUSTO LÍQUIDO DA MERCADORIA NA NOTA FISCAL	90,00	100,00
CRÉDITO DE ICMS NA ENTRADA	16,20	18,00
CUSTO FINAL DO PRODUTO (V.BRUTO-DESC.-CRÉDITO ICMS)	73,80	72,00

Também existem situações em que os gerenciadores negociam com os fornecedores a chamada **promoção com débito 50**. Nesse esquema, um produto é colocado à venda, num final de semana, a um preço que corresponde a 50% do seu preço normal. Ao final do período, o fornecedor reembolsa toda a diferença entre os preços considerando o *mark-up* integral. Essa promoção traz benefícios diretos aos cooperados e não implica sacrifícios de margens, já que o fornecedor garante o ressarcimento da margem integral.

A bonificação em mercadoria é uma das mais interessantes. Além de não pagar pelo produto, há ainda o crédito do ICMS. Assim, quando a mercadoria é vendida, além de propiciar 100% de ganho (já que o seu custo é nulo), há ainda a margem de comercialização sobre o produto, o que acaba sendo um grande negócio, mesmo recolhendo a diferença do ICMS, conforme pode ser observado no Quadro 20.

Quadro 20: Demonstração com Resultado de Bonificações em Mercadorias

	PRODUTO	IMPOSTO
CUSTO DA MERCADORIA BONIFICADA (PARA EFEITO DE NF)	100,00	
CRÉDITO DE ICMS NA COMPRA		18,00
MARGEM APLICADA SOBRE O CUSTO (cálculo por dentro)	20%	
ALÍQUOTA DO ICMS NA VENDA (cálculo por dentro)	18%	
ALÍQUOTA DO PIS NA VENDA	0,65%	
ALÍQUOTA DO FINSOCIAL NA VENDA	3%	
PREÇO DE VENDA = $PV = C - ICMS / [1 - (\%L + \%ICMS + \%PIS + \%COFINS)]$	140,53	
DÉBITO DE ICMS NA VENDA		25,30
ICMS A RECOLHER		7,30
GANHO EFETIVO COM A BONIFICAÇÃO (PV - DIF. ICMS)	133,24	

A ação dos gerenciadores nas negociações de degustações, terminais ou ponta de gôndolas, ilhas, etc., com fornecedores também representa uma forte contribuição. No caso da COOP, essa ação é feita durante o processo de negociação. Posteriormente, o contrato de locação de espaço é feito pelo departamento de marketing, mas apenas para formalizar a operação.

Essas economias, entretanto, não estão contabilizadas de forma a dar idéia clara de quanto isso representa do volume de compras ou de vendas. O sistema da COOP está passando por uma reformulação para, inclusive, permitir que sejam identificadas e alocadas às categorias específicas.

4.7.16.1.7. Avaliação do Desempenho das Categorias

O sistema de informações da COOP permite que cada gerenciador monitore o resultado das categorias sob sua responsabilidade em diferentes níveis de agregação. A análise pode ser feita no nível do total de cada categoria ou no nível das subcategorias, segmento ou subsegmento, até que se possa identificar qual é o tipo de produto que está provocando o desequilíbrio no resultado da categoria. Essa análise geralmente utiliza um critério de classificação da Curva ABC e pode ser efetuada através de algumas variáveis, como venda em unidade monetária ou em volume físico, mas o indicador mais efetivo para a finalidade de avaliar o desempenho da categoria é a margem bruta por ela oferecida, ou seja, o *mark-up*.

O desequilíbrio do resultado geral de uma categoria pode ter sido provocado por uma ação do gerenciador no tocante a um rebaixamento de preço para acompanhar a concorrência ou por inclusão de produtos no folheto promocional ou até por um erro no processo de negociação com o fornecedor. A análise da categoria vai favorecer o entendimento do resultado. Mesmo quando a rentabilidade foi afetada por uma ação do gerenciador, ele deve encarar isso como um problema, conforme destacou o entrevistado:

“Se a minha ação afetou em demasia a rentabilidade de uma categoria, isso representa um problema. Devo procurar entender o que aconteceu com aquela promoção para que o erro não se repita. Se não houver essa atenção, estarei sempre causando prejuízo sem ter essa consciência, daí a importância das análises periódicas das categorias sob minha responsabilidade. O detalhamento por produto possibilita o entendimento de quanto uma ação promocional afetou o resultado, o que aumenta as chances de acerto numa próxima oportunidade. Para ter uma idéia, na categoria “cafés”, o café da marca Pilão (almofada) representa 70% das vendas do café na embalagem almofada, A Saralee, como fornecedor, é o principal fornecedor das minhas categorias, chegando a 56% das compras. Qualquer erro cometido na negociação com esta empresa pode pôr tudo a perder na categoria. Já o café Esporte, cuja venda é pequena, o preço pode ser rebaixado ao máximo e o efeito será muito

pequeno na composição do resultado da categoria. O manejo do café Pilão inspira cuidado. Exemplo: num final de semana, foi realizada promoção, quando o produto foi vendido a R\$ 1,98 quando o seu preço normal de mercado era R\$ 2,70. Essa promoção gerou uma diferença de R\$ 60 mil em três dias. A diferença foi reembolsada pelo fornecedor porque foi uma promoção acertada previamente. A grandeza do número torna evidente a impossibilidade de aventuras com produtos tão importantes dentro de uma categoria”.

Destaque-se que o acompanhamento dos resultados das categorias não é feito em momentos isolados, especialmente dedicados à análise. Normalmente se aproveita a presença do vendedor do fornecedor para conferir os resultados e avaliar o desempenho dos produtos da linha. Nessas oportunidades verifica-se a existência de devoluções, trocas e débitos por diferença de preço, pendências de pedidos anteriores; estuda-se a possibilidade de alguma promoção especial conjunta, negociam-se bonificações, degustações, pontos adicionais do produto no interior da loja ou em terminais de gôndolas, analisam-se os resultados dos produtos e, também, negocia-se o preço para a reposição do estoque, tendo as informações dos preços de mercado. Verifica-se se o preço de custo oferecido possibilitará a fixação de preços de vendas competitivos ou se o mercado está com preço melhor. É importante que o vendedor saiba desses fatos, sob pena deixar de oferecer um desconto ou uma bonificação para melhorar a condição de venda, etc. Assim, a cada visita, o gerenciador, na presença do fornecedor, faz uma análise completa daquela linha de produto, observando seus efeitos nas respectivas categorias. O gerenciador deve estar municiado de informações para poder negociar de forma eficiente com o fornecedor. Ele precisa saber o que vai pedir ao seu fornecedor.

Toda essa análise individualizada, entretanto, não dispensa a análise global a cada quinze dias ou, pelo menos, uma vez por mês, já que a gerência comercial também está monitorando esses resultados e pode solicitar, a qualquer momento, explicações dos acontecimentos.

4.7.16.1.8. Avaliação do Desempenho dos Gerenciadores

Todas as categorias estão sendo monitoradas, através do nível de estoque, de rentabilidade, de vendas, de lucro. São elaborados relatórios diários e semanais e entregues à gerência, que os repassam para que cada gerenciador tome ciência do andamento do desempenho das suas categorias. A gerência supervisiona e aponta os problemas, deixando a solução sob a responsabilidade de cada gerenciador. Quando solicitado, o gerente comercial também participa da busca pela solução de um problema mais grave. Mas, geralmente, seu papel é muito mais de consultor, no sentido de orientar de forma geral para que os resultados sejam encaminhados para os objetivos de retorno preconizados.

4.7.16.1.9. Informações Gerenciais para Suporte às Decisões de Compra

Em que pese ao sistema de suporte da COOP estar sendo reformulado, no sentido de ser incrementado para melhor auxiliar nas decisões de compra (e também da venda), atualmente tal sistema oferece um conjunto de ferramentas indispensáveis ao dia-a-dia dos gerenciadores, dentre as quais nosso entrevistado destaca:

- Média histórica das vendas - últimos três meses;
- Venda diária do mês em curso e dos últimos quatro meses;
- Sugestão de compras baseada na média histórica de vendas;
- Data da última venda de um produto específico;
- Data da última entrada de nota para um produto;
- Consulta por produto (nome ou código);
- Consulta por fornecedor;
- Relatórios de rentabilidade;
- Relatórios de vendas de cada categoria;
- Relatório de vendas por fornecedor;
- Relatório de venda por genérico;
- Mercadorias por fornecedor;
- Relatórios de trocas;
- Vendas por marca própria;
- Consulta de preços;
- Consulta de pedidos pendentes ou de entrega parcial;
- Relatórios de devolução de mercadorias e motivos;
- Relatórios de débitos pendentes com fornecedores (relativos às diferenças de preço entre o pedido e a nota fiscal).

4.7.16.1.10. Efeitos das Alterações de Preços

Em que pese a existência de grande número de informações, há ainda um tipo de decisão que é tomada sem um nível adequado da avaliação do seu impacto. Quando um gerenciador altera um preço para colocar um produto em promoção, nem sempre dispõe de dados acerca de qual será o efeito ou o impacto que isso vai provocar no resultado da categoria. Entretanto, o entrevistado ressalta que estas decisões não são tomadas totalmente no escuro.

“De um lado, todo gerenciador deve conhecer suficientemente suas categorias no sentido de ser capaz de identificar quais são os produtos que comandam os resultados de cada uma delas. Por exemplo: na categoria café, o café Pilão representa 56% das vendas de café. Assim, qualquer variação no preço desse produto pode levantar ou derrubar completamente o resultado da categoria. O gerenciador precisa conhecer quais são os itens estratégicos de cada categoria. Na linha de balas, só dois itens representam 20% das vendas da categoria. Se for feito um bom trabalho com esses dois itens, pode-se salvar o resultado do conjunto. Porém, se a rentabilidade deles cair, pode-se aumentar a margem de todos os demais itens da categoria sem atingir o reequilíbrio do resultado. Porém, as alterações de preços, principalmente nas promoções, podem não surtir o efeito desejado, já que não se conhece perfeitamente como o consumidor vai reagir a determinado estímulo, nem como os nossos concorrentes vão reagir. Por outro lado, as ações promocionais recentes são acompanhadas ou monitoradas pela ACNielsen. Assim, através dos seus relatórios, é possível saber qual o impacto em termos de quantidade provocado por certa variação no preço. É lógico que nada garante que o passado vai ser repetido no futuro. Esses relatórios representam avaliações feitas pela mencionada empresa de pesquisa no âmbito das nossas lojas e na concorrência para certas linhas de produtos ou categorias. É possível, por exemplo, identificar a relação entre redução de preços e quantidades. Através de gráficos, a pesquisa demonstra, para cada período de vigência do preço, o volume físico de vendas. Assim é possível identificar o impacto que uma ação de rebaixamento ou elevação de preço provoca no volume físico (real) de vendas. Porém essas pesquisas não atingem todas as categorias, mas apenas alguns produtos estratégicos”.

E complementa:

“Todas essas informações representam uma fotografia de uma situação passada e nada garante que ela se repetirá no futuro. É por isso que, num processo de negociação, não se pode dispensar o feeling dos envolvidos. Aquela situação de enfrentamento das partes e as estratégias de enfrentamento ou o popular **olhos nos olhos**, etc., não podem ser negligenciados num processo de compra. Acima de tudo, o comprador precisa saber o que ele quer, porque, quando ele não sabe o que quer e do que precisa, o vendedor faz uma oferta, ele não aceita, pede algo difícil e, quando obtém, não fica satisfeito, etc., e isso acaba por tornar impossível a realização da transação. É preciso bom senso para saber qual o limite da negociação. Se um comprador está munido das informações certas, dificilmente uma negociação emperra. Na última Páscoa, a Nestlé e a Lacta estavam disputando para receber a autorização de entrega dos ovos. Como essas duas empresas geralmente acabam gerando problemas e atrasam o início da operação, neste ano resolvemos autorizar a Garoto a iniciar a entrega. Em seguida, autorizamos a entrega para as demais. Quando perceberam que a Garoto já estava no ponto-de-venda, as entregas aconteceram sem nenhum problema, sem atrasos, sem queixas e reclamações. Veja, foi só uma inversão da entrega. A própria localização do produto na gôndola também pode ser decisiva para gerar mais negócios. Informação é a ferramenta decisiva na venda”.

4.2.16.1.11. Negociações das Perdas de Estoque

O tratamento ou a abordagem do processo de negociação das perdas de estoque ou de mercadorias é conduzido de várias formas no âmbito das gerências de categorias.

Existem situações em que os produtos quebrados, amassados, vendidos, que poderiam representar perdas, são colocados na região próxima do recebimento e são retirados periodicamente pelo fornecedor, que se encarrega de sua substituição pelo mesmo produto ou por outra mercadoria do mesmo valor. Essas são perdas contabilizadas mas que são indenizadas pelos fornecedores de alguma forma. Essa é uma posição negociada com alguns fornecedores.

Outra situação é aquela em que o fornecedor não retira produtos para serem trocados, mas se dispõe a reembolsar a COOP num percentual fixo das compras efetuadas num certo período (geralmente um mês), como forma de ressarcir eventuais perdas de estoque. É evidente, que nesse caso, ambas as partes correm riscos de prejuízos. Aqui é preciso haver controles e manuseio dos produtos com grande cuidado para evitar que as perdas superem o percentual de perda indenizada acordado.

Outros fornecedores não aceitam nenhuma dessas condições. É o caso, por exemplo, da Sadia. Ela não troca, não aceita devolução e não indeniza nenhum caso de perda de estoque. É a sua política.

4.2.16.1.12. Momento de Repor o Estoque

Uma vez repostos um lote de mercadoria, as vendas se processam normalmente e um dos principais desafios impostos ao gerenciador de categorias é repor continuamente a mercadoria sem deixar que ela falte na prateleira, ou seja, no tempo certo, ao melhor preço. No caso da

COOP, já foi demonstrado que se trabalha com um ciclo de reposição onde se compram mercadorias suficientes para certo número de dias de venda. A própria lógica do sistema de apoio aos gerenciadores e encarregados oferece sugestão de compra associada à média histórica de venda do produto e ao número de dias informado pelo comprador (vendas/estoque e prazo de entrega). Mas aqui também funciona a decisão pessoal do gerenciador.

A maioria dos produtos que compõem o departamento da mercearia seca é comprada para atender um ciclo de vendas de sete dias. Entretanto, é necessário, em casos específicos, adotar alguma margem de segurança (estoque de segurança). Em casos como o do arroz, o vendedor faz visitas semanais, e a compra, por envolver grandes lotes e por ser grande a distância do centro produtor, pode ser feita para dez dias de venda. Porém, se o estoque estiver muito alto, pode-se eventualmente reduzir o volume para atender somente cinco dias de venda. A folga de três dias na primeira hipótese destina-se a cobrir eventuais atrasos na entrega. Mas não há regra rígida nessa definição. Compete a cada gerenciador fixar o período de compra para cada fornecedor ou para cada produto. É comum que, para os produtos de uma mesma categoria, existam periodicidades diferentes de compra, conforme explica o gerenciador:

“Para arroz do tipo parboilizado ou outros tipos especiais, cuja venda é menor, foi estabelecido um ciclo de reposição de vinte dias. Nesse caso, a visita do fornecedor e a compra também acontecem a cada vinte dias. Já para os tipos comuns de marcas tradicionais como Camil e Tio João, cujo volume de vendas é bem maior, as visitas e as compras ocorrem a cada sete dias e, nesses casos, ainda se adota uma margem de segurança, para os eventuais casos de atrasos na entrega. Mas geralmente se evita comprar para um período muito superior a dez dias, caso em que poderiam ocorrer problemas de espaço para armazenar o produto”.

O sistema de apoio da COOP, por sua vez, não emite nenhum aviso quando o estoque atingiu um nível crítico e não foi repostado. Tal aviso geralmente parte do pessoal das lojas. Nesses casos de emergência, o gerenciador vai verificar o motivo da falta potencial do estoque e, se existir um pedido não entregue pelo fornecedor, deverá ser analisada a situação para buscar uma solução em conjunto com o fornecedor. É muito raro que o produto fique completamente ausente do ponto-de-venda, principalmente no caso dos produtos básicos.

4.7.16.2. Gerenciador das Categorias de Perecíveis

A segunda abordagem a ser apresentada diz respeito ao trabalho do gerenciador das categorias de Perecíveis, que envolve linhas como leites, frangos, iogurtes, queijos e outros derivados do leite, derivados da carne como lingüiça, salsicha, alimentos congelados, etc. São 28 categorias que englobam mais de 2.900 produtos diferentes sob a responsabilidade desse gerenciador.

Trata-se de um gerenciador formado em administração de empresas que pertence ao quadro de funcionários da COOP há cerca de 23 anos, tendo iniciado como encarregado-geral adjunto (atual subgerente-adjunto), passando para encarregado-geral (atual gerente-geral) de loja pouco tempo depois. Na função percorreu várias lojas da rede e, em 1989, chegou ao departamento de compras na matriz. Iniciou fazendo compras do setor de bazar e, posteriormente, da linha de mercearia pesada (ou linha seca via Centro de Distribuição) em 1998 assumiu a gerência das categorias de perecíveis, a área de maior de maior participação nas vendas, chegando a representar 24% do total.

Como particularidade, esta gerência tem uma operação ligeiramente diferente das demais, visto ser a única na qual praticamente todos os produtos têm a participação dos encarregados/líderes das seções das lojas no esquema de reposição das mercadorias vendidas. Como já salientado anteriormente, os encarregados de perecíveis das lojas fazem a reposição de praticamente toda a linha.

4.7.16.2.1. Aprendizado da Gestão de Categoria

A vivência nas lojas produz um aprendizado intenso na área comercial e operacional. Apesar da função de subgerente ou de gerente não estar diretamente relacionada com a atividade de compra, cabe a ele monitorar os trabalhos dos seus encarregados. Vez por outra, num caso de

afastamento temporário por doença ou férias do encarregado, o próprio gerente ou subgerente assume o papel do encarregado, efetuando as compras necessárias para o reabastecimento automático do estoque. Assim, ao assumir as gerências de categorias na matriz, este gerenciador já apresentava grande bagagem e cultura na área. Assimilou as atividades também por contato e por observação dos trabalhos dos demais gerenciadores.

E acrescenta:

“A atualização profissional é, de certa forma, permanente, seja pelo aprendizado diário, seja pela retaguarda oferecida pela empresa. Esta retaguarda inclui a compra de pesquisas e o oferecimento de treinamento de aperfeiçoamento profissional com relativa frequência. O próprio sistema de informações, que dá apoio às nossas atividades, passa por constantes atualizações, com objetivo de que tenhamos a melhor ferramenta para apoiar nossas decisões. A cada alteração são feitos treinamentos específicos, além de outros treinamentos em informática e em assuntos correlatos ao nosso trabalho, como um curso de gestão comercial ministrado pelo PROVAR¹¹, da USP, que envolveu conceitos de ECR como EDI, reposição contínua e, principalmente, gerenciamento de categorias. Os grupos de trabalho internos também estão se constituindo numa excelente oportunidade de aprendizado”.

Em relação à existência de manuais de operações das condutas das compras, o gerenciador entrevistado também menciona a não-existência e desconsidera a necessidade atual da sua elaboração. Isso porque as operações da COOP são muito simples e o aprendizado se dá por observação. Todavia, destaca a existência de cinco recomendações básicas, emanadas da gerência comercial, como o alicerce básico que norteia o trabalho dos gerenciadores: qualidade, preço, confiabilidade, produto e fidelidade. Em seguida, comenta cada um desses cinco pontos:

“Fidelidade - é ter o produto constantemente no ponto-de-venda, mas não numa quantidade excessiva, de tal forma que o cliente sempre encontre o produto em nossas gôndolas. O produto que não foi vendido hoje é uma venda perdida. Além disso, a falta recorrente do produto no ponto-de-venda faz com que o cliente recorra a outro ponto-de-venda, já que não tem certeza de que vai encontrar o que procura em nossas lojas. O cliente também deixa de ser fiel à empresa, ou seja, passa a desconfiar da qualidade do serviço que recebe. A empresa deixa de ser um bom prestador de serviço”.

“Qualidade - é ter produtos de boa qualidade, com procedência confiável, com informações nas embalagens, registros nos órgãos competentes (Secretarias e Ministério da Saúde), com embalagem de boa qualidade, com tempo de vida do produto (prazo de validade) suficientemente longo, com sistema de armazenagem e sistema de transportes condizentes, etc. O fato de trabalharmos com estoque suficiente para 7 dias de venda, com reposição de

¹¹ PROVAR - Programa de Administração de Varejo da Fundação e Instituto de Administração da FEA/USP.

produtos a cada dois ou três dias, assegura certa tranquilidade neste quesito. Esses aspectos são acompanhados durante a fase de experiência dos produtos novos (60 dias). Um fornecedor que transporta um produto perecível em condições inadequadas, embalagens fracas e inadequadas, não apresenta o pré-requisito básico da qualidade para fornecer produtos para a COOP. Além disso, se o produto registrar queixa por parte do consumidor, no tocante ao sabor, aparência e baixa qualidade das embalagens, também é um produto fadado a não ser aprovado na fase experimental. Muitos, inclusive, não chegam nem a completar o período todo e já são descontinuados. Quando um cliente reclama ou devolve um produto em nossas lojas, nós trocamos o produto na hora, ou devolvemos o dinheiro e, imediatamente acionamos o fornecedor para que retire o produto e faça uma análise de laboratório do mesmo. Anotamos o endereço do cliente e o fornecedor deve enviar um laudo da análise para a COOP e para o cliente. Em casos mais delicados, exigimos que o fornecedor entre em contato com o cliente para explicar o que de fato aconteceu. Cabe aqui uma ressalva. Em muitos casos, o produto foi vendido com suas condições intactas. Todavia, o consumidor tem hábitos pouco apropriados e retira o produto da área fria do supermercado, carrega esse produto no carrinho durante o tempo em que permanece na loja, passa pelo caixa, leva para o carro que, geralmente, está numa temperatura elevada, passeia pela cidade com o produto, indo buscar o filho na escola ou vai a um banco, etc. O produto inicia o processo de descongelamento ou de decomposição. Em seguida, o produto é introduzido, já fora das condições ideais novamente num freezer ou geladeira. Quando vai utilizá-lo, novamente o retira de um ambiente frio e o deixa sobre a pia. Depois, resolve consumir apenas uma parte e a outra retorna para a geladeira. Essa sequência de choques térmicos pode comprometer a qualidade do produto. Mesmo sabendo que isso pode ter ocorrido, não discutimos e trocamos o produto.”

“Preço - o consumidor geralmente está muito atento ao fator preço. Por isso, a posição do gerenciador de categorias na COOP é sempre buscar o melhor preço. As pesquisas junto aos concorrentes têm como finalidade detectar o menor preço do mercado para que possamos solicitar aos nossos fornecedores condições iguais ou melhores, para encantar cada vez mais nossos cooperados. Assim, sempre procuramos negociar os melhores preços. Nosso *mark-up* já é menor do que o da concorrência e, assim, sempre temos preços competitivos”.

“Confiabilidade - está relacionada com a fidelidade. Para ser fiel ao ponto-de-venda, o consumidor precisa confiar que aquele estabelecimento sempre oferece produtos de boa qualidade, com prazos adequados e que sempre poderá encontrar os produtos que deseja com o padrão de qualidade que busca. Essa confiabilidade é assegurada aos nossos cooperados pelo fato de trabalharmos com um ciclo de reposição curto (no máximo 7 dias). Por isso, confiamos na máxima de sempre oferecer produtos de alta qualidade aos clientes”.

“Produto - é ter o produto que o cliente procura no ponto-de-venda, na quantidade, na qualidade e no preço que deseja pagar, ou seja, é a presença imediata do produto na gôndola, sem grande burocracia no recebimento e na colocação do produto nas prateleiras. Por isso, sempre é dada muita atenção às solicitações dos clientes, seja através das sugestões por escrito, seja através de conversas com nossos encarregados ou operadoras de caixa. De uma forma ou de outra, o cliente sempre nos informa que buscou tal produto e não o encontrou em nossas gôndolas. O passo seguinte é convocar o fornecedor, fazer a apresentação do produto no comitê e introduzi-lo em nossa linha, ainda que isso implique efetuar o corte de outro produto menos demandado. Outro ponto que pode ser incluído nesse quesito, por dizer respeito à presença rápida do produto no ponto-de-venda, é o prazo de entrega. Na área de perecíveis, dificilmente existem problemas de entrega por parte dos nossos fornecedores. Os acontecimentos recentes, em que o fornecedor deixou de entregar o produto no prazo acordado, estiveram relacionados a roubo de carga ou problemas de entregas terceirizadas. A COOP também deve ter flexibilidade suficiente para ajustar seu *mix* de produtos às exigências de mercado, sob pena de comprometer a confiabilidade e a fidelidade do cooperado”.

4.7.16.2.2. Processo de Compra na Gestão das Categorias

Como o prazo de validade dos produtos é muito curto, a cooperativa tem adotado um esquema de reposição quase contínua dos produtos. Hoje grande parte dos fornecedores visita as lojas até três vezes por semana e entrega os produtos também três vezes por semana.

4.7.16.2.3. Definição do *Mark-up* das Categorias

O *mark-up* de cada categoria é fixado pela gerência comercial e revisto com periodicidade semestral, tendo em vista os objetivos de resultado geral a ser obtido pela cooperativa como um todo. Trata-se, na verdade, de um percentual a ser aplicado sobre o preço de custo, **no conceito por dentro**, para a fixação da sugestão do preço de venda. Esses percentuais são aplicados a todos os produtos que integram uma categoria, mas sofrem alterações constantes em função da necessidade de acompanhar o mercado. Tais alterações são monitoradas pelos gerenciadores e devem retornar ao normal ao final do lote promovido. Quando são notadas situações de preços sempre maiores do que a concorrência, os gerenciadores solicitam à gerência comercial uma revisão dessas margens.

4.7.16.2.4. Gerenciamento do Estoque

A responsabilidade pelo escoamento do estoque também é uma atribuição exclusiva do gerenciador de categoria. Porém, no caso do setor de perecíveis, há também o concurso dos encarregados e dos gerentes e subgerentes das lojas, que participam dessa responsabilidade. É por isso que na maior parte das vezes os encarregados se limitam a promover a reposição do estoque vendido.

Veja por outra, um fornecedor oferece uma partida ou lote de mercadoria para uma loja que supera um pouco a sua média histórica de vendas e, conjuntamente, optamos por adquirir o

lote. Nesses casos, haverá uma promoção específica na loja em questão, como forma de buscar o escoamento daquele lote no menor tempo possível. Todavia, quando o gerente da loja resolver autorizar a compra de um lote maior, sem a anuência do gestor da categoria à qual pertence o produto, simplesmente porque quis agradar a um fornecedor, o gerenciador deixa que assuma a responsabilidade até perceber que precisa de ajuda e solicitá-la.

Outra particularidade do setor de perecíveis é que, na maioria das vezes, se evita a compra de grandes lotes por implicar vantagens nos preços. Isso porque os preços desses produtos sofrem fortes variações de um fechamento para outro. Uma compra pode parecer um grande negócio num primeiro momento e, na semana seguinte, pode-se transformar num pesadelo.

4.7.16.2.5. Custo da Mercadoria Vendida das Categorias

A preocupação com o custo da mercadoria vendida no setor de perecíveis não difere das demais categorias. Nesse caso, também são utilizadas as pesquisas de preços de mercado como o teto máximo do preço de venda a ser praticado ou abaixo dele: desconta-se o *mark-up* desejado ou fixado para a categoria e chega-se ao custo que torna viável a compra, que, por sua vez, viabiliza a venda que oferece o retorno esperado.

Evidentemente, isso não é assim tão linear. O preço de custo da mercadoria não é fixado pelo varejista de cima para baixo de forma sempre a garantir o seu *mark-up*. Ele surge do processo de negociação, onde cabe ao gerenciador obter o menor e o melhor preço para o produto que pretende comprar. O vendedor, por sua vez, vai procurar conceder aquilo que a empresa fornecedora lhe permite. Assim, é muito comum que, num processo de negociação mais difícil, entrem em cena fatores ou benefícios adicionais, como bonificações em mercadorias ou descontos financeiros, que conduzam ao rebaixamento do preço, de tal forma a trazer

vantagens para as duas partes, com benefícios para o consumidor, conforme explicou o entrevistado:

“As empresas grandes como Sadia, Nestlé e Danone, são sempre as mais difíceis para negociar e chegar a um preço de custo que atenda as nossas necessidades. Nesses casos, as negociações são sempre longas e implicam concessões de ambas as partes. Geralmente o vendedor reduz um pouco o seu preço e a COOP reduz a sua margem e isso implica, muitas vezes, sacrificar o resultado da categoria, já que são produtos de empresas líderes nos seus segmentos de mercado. Recentemente a Sadia trouxe uma proposta de rebaixamento de preços para a aquisição de certas quantidades de massas, salsichas, lingüiças, etc. As quantidades estabelecidas ficavam muito acima da média histórica de vendas da cooperativa para esses produtos. Nesses casos, é necessário haver transparência na negociação. Assim, mostrei ao vendedor os dados das nossas vendas para aqueles produtos, solicitando a manutenção do preço oferecido para uma quantidade menor. Nosso propósito é sempre buscar uma política de parceria. Nunca colocamos nosso fornecedor contra a parede. Buscamos um consenso. Se a proposta original era a da compra de 28 toneladas de certo produto para um mês, vou tentar mostrar que o volume máximo que pode ser adquirido é 22 toneladas, pois essa é quantidade vendida num mês, sem descontar do montante as 5 ou 6 toneladas que estão em nosso estoque, remanescentes da última compra. Demonstro boa vontade em atender a proposta apresentada ao mostrar disposição para comprar o máximo possível para ser vendido num período de um mês, mesmo considerando a possibilidade de redução da margem da COOP. Agindo com transparência e honestidade na negociação, sempre conseguimos fazer bons negócios para as duas empresas e para os nossos cooperados”.

4.7.16.2.6. Outras Economias Obtidas no Processo de Compra

As demais economias promovidas pela gerência das categorias de produtos perecíveis não fogem à regra daquilo que é obtido pelos demais gerenciadores. São descontos comerciais e financeiros, degustações, verbas para folhetos, bonificações em mercadorias, locação de espaço para pontos adicionais no interior da loja ou para instalação de balcão para demonstração e até degustação, promotores para reposição de produtos, locação de terminais de gôndola ou bancadas especiais para expor certo produto em promoção.

4.7.16.2.7. Avaliação do Desempenho das Categorias

A avaliação das categorias é feita sempre com base nos resultados apurados para cada categoria, buscando uma classificação pela Curva ABC. Esse trabalho é realizado centralmente pela gerência comercial, que repassa aos gerenciadores para que eles identifiquem os problemas e promovam ações corretivas.

Os fatores utilizados para essa análise geralmente são: volume de vendas, giro ou rentabilidade (margem de contribuição), custo e trocas. Essas informações são listadas pelo sistema, sem a preocupação de classificar os resultados. Ao solicitar essas informações, o sistema lista todos os produtos que integram a categoria solicitada, apresentando o volume de vendas em quantidade e em valor e a rentabilidade (lucro/vendas) obtida. A partir daí, podem ser feitas as análises.

Por exemplo:

“Para a categoria requeijão, são apresentadas as informações históricas de janeiro a agosto do ano corrente. Informa-se o volume de vendas em unidades de cada uma das lojas, a margem obtida em cada uma delas (*mark-up*) e o estoque em dias. Não há, entretanto, um referencial de margem global para cada categoria como um todo. O que existe, já pré-fixada no sistema para efeito do cálculo de sugestão do preço de venda, é uma **taxa geral** de cada categoria, que pode ser alterada por cada gerenciador para efeito de formação do preço. Essa taxa fixada no sistema é considerada no momento do cálculo do preço de venda, no conceito por dentro. Os percentuais são fixados a cada 6 meses pela gerência comercial, através de um estudo de balanceamento das categorias para atingir um resultado global para a empresa. Quando o resultado geral é insatisfatório, o gerente comercial sugere ações no sentido de buscar a recuperação do retorno”.

4.7.16.2.8. Avaliação do Desempenho dos Gerenciadores

Conforme já salientado, na COOP não existe um processo formal de avaliação do desempenho dos gerenciadores. A gerência avalia o trabalho dos gerenciadores através do resultado apurado pelas categorias sob a sua responsabilidade, ou em termos das suas contribuições para a formação do resultado global, e ainda considera a avaliação geral das lojas, obtida através da pesquisa de imagem realizada trimestralmente.

Não existem indicadores internos preparados especialmente para medir o desempenho dos gerenciadores. Em que pese a inexistência desses fatores, existe uma preocupação grande por parte dos gerenciadores para promover ações que assegurem a margem de ganho das categorias.

4.7.16.2.9. Informações Gerenciais para Suporte às Decisões de Compra

O sistema de apoio ou de suporte às decisões de compra oferecido pela COOP aos seus gerenciadores apresenta uma lista completa de possibilidades de acesso que facilita muito o trabalho ou a atividade de **comprar**.

O gerenciador entrevistado considera bom o nível, a confiabilidade das informações colocadas à sua disposição.

Em relação aos fatores determinantes do processo de compra para produtos já comercializados, produtos novos, produtos modificados e produtos sazonais, os comentários do entrevistado foram os seguintes:

“Produtos novos - todos os produtos novos, seja por lançamento ou por ampliação do *mix* de fornecedores, devem ser submetidos à apreciação do comitê de perecíveis, no qual os encarregados terão a oportunidade de conhecer o produto previamente, experimentar e depois decidir pela inclusão na linha de produtos comercializados. Nesse caso, a exigência é que o fornecedor cumpra as etapas descritas no item específico dos comitês e que o produto permaneça durante 60 dias em experiência, estando proibidas as promoções, degustações ou outros tipos de promoção do produto. Ele deve vender por si próprio. Passado o período de teste, o comitê terá novamente a oportunidade de decidir pela manutenção do produto em linha, suspender por completo sua comercialização ou prorrogar por mais 30 dias o período de teste, caso em que se admite alguma promoção”.

“Produtos modificados - a exigência é que o fornecedor aguarde o completo esgotamento do estoque do produto modificado para evitar que o consumidor se sinta lesado com a troca. Quando o produto substituído esgota-se, é introduzido no cadastro o novo produto e a compra se processa normalmente. Nesse caso, não há a necessidade de submeter o produto novo à apreciação do comitê, pois o produto geralmente é o mesmo. O produto perde o histórico e então procuramos vincular o produto novo aos dados do produto velho em nosso banco de dados”.

“Produtos sazonais - implica maiores cuidados na negociação. Há a necessidade de levantamentos dos dados do período anterior, geralmente não mais disponível instantaneamente no sistema de apoio. Nesse caso, deve-se planejar com antecedência aquilo que se pretende fazer com o produto de vendas cíclicas”.

“Produtos normais de linha - esses seguem os procedimentos já comentados. Procura-se seguir muito de perto as sugestões de compra do sistema de apoio para evitar surpresas. Basta informar o número de dias de venda (estoque para tantos dias de venda), o prazo de entrega e o código do fornecedor, e o sistema apresenta uma sugestão de compra, loja a loja, descontando o estoque existente nas lojas e no depósito central”.

CAPÍTULO 5

ANÁLISES, CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Interações entre a Empiria e a Teoria

5.1.1. Mercado

A COOP - **Cooperativa de Consumo**, antiga **Cooperativa de Consumo dos Empregados do Grupo Rhodia** (Cooperhodia), nasceu da vontade de um grupo de pessoas de buscar uma alternativa que lhes possibilitasse adquirir gêneros alimentícios e complementares básicos, com comodidade e ao menor preço possível. Esse grupo usou como paradigma a **Cooperativa de Consumo Popular da Lapa** e, a exemplo daquela, transformou-se rapidamente num negócio de sucesso na região do ABC Paulista. Atualmente, com 47 anos de existência e dezessete lojas em operação, representa um dos poucos exemplos de empresa constituída sob o formato jurídico de cooperativa de consumo que se mantém ativa, e em crescimento, atuando num mercado altamente competitivo e com certo grau de concentração, já que as três maiores empresas nacionais do segmento, segundo critério de classificação da Associação Brasileira de Supermercados - **ABRAS**, detêm 32,7% do total das vendas do setor. Esse percentual se eleva para 40,8% quando consideradas as vendas das cinco maiores do *ranking*; eleva-se para 46,8% no total das 10 maiores e para 52% quando tomadas as 20 maiores da lista da Associação, conforme mostra o Quadro 21.

Quadro 21: Concentração das Vendas do Setor de Supermercados – Brasil - 2000

Empresas	Participação no Setor
As 3 maiores do setor	32,7%
As 5 maiores do setor	40,8%
As 10 maiores do setor	46,8%
As 20 maiores do setor	52,0%

Fonte: Revista SuperHiper - Maio/2001 - Ranking 2000

A empresa objeto deste estudo detém 0,8% das vendas do setor, atuando quase exclusivamente na região do ABC e com apenas duas filiais na região do Vale do Paraíba, em São José dos Campos. Somente no final de agosto de 2001 fez a sua primeira investida em outra região do Estado de São Paulo, na cidade de Tatuí, onde inaugurou sua 16ª loja. Foi a primeira vez que adquiriu uma loja de outra empresa, já que, até então, havia incorporado apenas lojas pertencentes a outras cooperativas de consumo ou instalando nova loja. Ressalta-se, entretanto, que, entre as 20 maiores empresas da lista de classificação da ABRAS/2000, esta é a única empresa constituída sob a forma jurídica de cooperativa de consumo, ocupando a 10ª posição. Durante o mês de outubro foi inaugurada a 17ª loja, no bairro de Rudge Ramos, no município de São Bernardo do Campo.

Pode-se dizer que a COOP integra o mercado revendedor na classificação mencionada por Semenik & Bamossy (1996). Esse mercado, por sua vez, apresenta grande número de compradores, que adquire grandes lotes de mercadorias para satisfazer a demanda dos seus clientes ou consumidores, ou seja, a demanda derivada, já que as mercadorias compradas serão revendidas aos cooperados/clientes. As compras deste mercado são feitas por profissionais qualificados e habituados a longos processos de negociação, o que se encaixa perfeitamente nos conceitos apresentados pelos referidos autores e também por Kotler & Armstrong (1993). Na COOP todos os profissionais da área comercial possuem nível superior e grande período de experiência na área. Mesmo as mais recentes aquisições do quadro de gerenciadores de categorias, denominação atual para os antigos compradores, apresentam um grau de conhecimento elevado das suas atividades e rotinas das operações e negociações de compras.

A estrutura da área comercial, voltada para a atividade de compras, apresenta poucos níveis hierárquicos, o que facilita a comunicação e a tomada de decisão. Também foram observadas

grande integração e colaboração intra-níveis e entre níveis de decisão de compra da empresa. Provavelmente este fato seja um dos principais responsáveis pela agilidade da empresa, que consegue sobreviver num mercado altamente competitivo, gerando serviços de alta qualidade aos seus cooperados, o que pode ser atestado pelas pesquisas de imagem que realiza periodicamente entre eles, gerando ainda condições para buscar fórmulas alternativas que lhe possibilite crescer fisicamente, tanto no mercado regional como ainda buscar expansão fora desse mercado.

5.1.2. Modelo de Comportamento do Gerenciador de Categoria

Conforme salientaram Kotler & Armstrong (1993), o comprador organizacional, nesse caso denominado **gerenciador de categorias**, em suas atividades diárias, está sujeito aos estímulos dos quatro Ps (produto, preço, posição e promoção). Os outros estímulos para compras vêm do ambiente: economia, tecnologia, política, cultura e concorrência. Todos esses estímulos penetram nas organizações e são transformados em respostas do comprador. Há que destacar, entretanto, que, antes de serem transformados em respostas, esses estímulos sofrem, no interior dos centros de compra, uma série de influências interpessoais e individuais. Assim, com base nos modelos de comportamento do comprador organizacional sugerido pelos referidos autores e por Cobra (1992), como resultado da adaptação do modelo apresentado por Webster (1976), procura-se apresentar um modelo que revela o processo de decisão de compra da empresa deste estudo, conforme a Figura 16:

Figura 16: Processo de Decisão de Compra

O processo de decisão de compra na COOP é uma tarefa contínua que obedece a determinado padrão. Cada gerenciador, ao iniciar a negociação com um fornecedor, dispõe de um leque de informações das mais variadas fontes, conforme o esquema da Figura 12.

5.1.2.1. Pesquisas de Preços

As informações advindas das **pesquisas próprias** são aquelas desenvolvidas por pessoal treinado e pertencente à estrutura da área comercial que, semanalmente, visitam os concorrentes do mercado e informam aos gerenciadores a situação de preços, seja para os 1.000 produtos mais importantes da linha (presentes em todos os concorrentes), seja para uma linha em particular de certo fornecedor, ou para toda a linha de uma categoria. Essas pesquisas não têm uma lista rígida de produtos. Depende da situação e do momento do mercado, ou seja, da necessidade da gerência comercial ou dos gerenciadores das categorias de produtos. Tais informações são vitais para a negociação, visto poder o gerenciador saber através delas qual é o preço máximo que pode pagar pela mercadoria que está comprando, de

forma a garantir preço competitivo e a margem desejada para aquele produto ou categoria. A Figura 17 procura esquematizar a situação proporcionada pelas pesquisas de preços junto à concorrência.

Figura 17: Esquema da Formação do Preço de Custo das Mercadorias Vendidas

5.1.2.2. Análise dos Dados Internos

O **sistema de apoio às decisões**, oferecido pela empresa aos gerenciadores de categorias, apresenta dados importantes para auxiliar na decisão de compra como, por exemplo, a média histórica de venda, os preços praticados, os períodos de vigência de promoções, existência de pendências de pedidos anteriores, existência de trocas e devoluções, etc. O sistema também apresenta uma sugestão da quantidade a ser comprada, baseada nas informações históricas.

Cabe ao gerenciador decidir se acata a sugestão ou se efetua um montante de compra menor ou maior em função do preço de compra conseguido.

No caso das reposições automáticas de estoques, assim classificadas as ações dos encarregados de departamentos das lojas autorizados a emitir pedidos para alguma linha/categoria de produto, o limite da reposição é exatamente a sugestão apresentada pelo sistema de apoio, ou seja, o encarregado não está autorizado a emitir pedido com quantidade maior do que aquela que foi sugerida pelo sistema. Isto porque essas situações representam compras rotineiras, que envolvem volume e risco baixos. Já as compras que envolvem grandes quantidades e risco maior são feitas de forma centralizada, obrigatoriamente pelo gerenciador de categoria. Daí a necessidade de grande número de informações para a tomada de decisões.

5.1.2.3. Análises de Categorias

As **análises de categorias** podem ser feitas internamente, com os dados oferecidos pelo sistema de apoio, ou obtidas externamente através das pesquisas fornecidas pela ACNielsen. Estas últimas constituem fontes de informações que complementam a análise e contribuem para as decisões de compras.

As **análises internas** do desempenho das categorias, ou dos produtos que integram determinada categoria, podem ser feitas a qualquer momento. Esta é na verdade uma das atribuições do gerenciador, que deve estar atento para notar desvios de desempenho dos produtos, ou categorias, sob sua responsabilidade. Assim sendo, pode solicitar, sempre que achar necessário, listagens com resultados de preços praticados, margem obtida, quantidade vendida, lucro bruto e margem de contribuição para certo produto ou para determinada categoria. Com base nestas listas, conforme pôde ser observado nas entrevistas - através de

uma **classificação da curva ABC**, o profissional pode identificar quais são os produtos que estão provocando o desbalanceamento do resultado de uma categoria.

Conforme explica Dias (1997, p. 85), a curva ABC tem sido usada para a administração de estoque, para a definição de políticas de vendas, estabelecimento de políticas e uma série de outras situações na gestão das empresas por ser um importante instrumento de decisão, visto que “permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração”.

Ainda segundo o mesmo autor, obtém-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme sua importância relativa, ou seja, através da ordenação dos itens (ordem decrescente) pode-se identificar os itens que merecem atenção preferencial.

A elaboração da curva ABC consiste, inicialmente, na ordenação dos itens segundo sua importância relativa (participação no total do grupo ou categoria). Após essa ordenação ter sido efetuada, conforme explica Dias (1997, pp. 85-86), as classes da curva ABC podem ser definidas da seguinte maneira:

Classe A – grupo de itens mais importantes, que devem ser tratados com atenção bem especial pela administração;

Classe B – grupo de itens em situação intermediária entre as classes A e C;

Classe C – grupo de itens menos importantes, que justificam pouca atenção por parte da administração.

Parente (2000, p. 200) é mais específico nesta explicação:

A Curva ABC ordena os itens de forma decrescente de vendas. Consistente com os princípios de Pareto (isto é, alguns poucos itens são responsáveis pela maior parte dos resultados) a seguinte generalização tem sido encontrada nesse tipo de análise:

Produtos A – 10% dos principais itens - representam 70% das vendas;

Produtos B – 20% dos outros principais itens – representam 20% das vendas;

Produtos C – 70% dos itens restantes – representam 10% das vendas.

No caso das análises das categorias, os gerenciadores da COOP utilizam a curva ABC exatamente para identificar quais são os itens que mais contribuem para a formação do

resultado de uma categoria e, destes, quais eventualmente estão provocando problemas nos resultados, seja pela precificação errada ou mesmo pela redução de margem para poder acompanhar a concorrência. A classificação ABC ainda é utilizada nos estudos para a implantação do gerenciamento de espaço em uma categoria específica, na análise dos fornecedores e do *míx* das lojas, e também quando o objetivo é rever o *míx* para incluir ou excluir produtos. Pode-se dizer que a curva ABC é muito utilizada como ferramenta de suporte à decisão de compras para supermercados.

As **pesquisas ACNielsen** são produzidas com periodicidade mensal e geralmente reproduzem situação já ocorrida. Representam uma espécie de auditoria das vendas de um período anterior, todavia, os detalhes fornecidos permitem que os gerenciadores percebam efeitos das suas ações e, com isso, corrijam posições a serem tomadas no presente e no futuro. Aliás, nesse campo, cabe mencionar que, na fase final da realização do trabalho de campo deste estudo, os gerenciadores de categorias passaram por um treinamento especial para assimilar um novo conjunto de informações fornecidas pela ACNielsen, que deverá se constituir num importante instrumento de suporte às decisões de compra, de ações promocionais, etc.

Trata-se do *Scantrack*, uma nova geração de serviço de mensuração de varejo que utiliza os dados de todas as lojas com leitores óticos de uma região, permitindo perfeito monitoramento e análise do mercado com o mais alto nível de precisão e detalhamento (Picolli, 2001). A metodologia deste sistema permite a captura de dados semanais das empresas participantes, extraídos dos leitores óticos, de forma a possibilitar análises das informações no âmbito de categorias de produtos, marcas e promoções via preço, possibilitando o aprofundamento do conhecimento e auxiliando no entendimento do desempenho do mercado, identificando oportunidades de negócios, tais como:

- Comparação da performance de determinada marca diante dos concorrentes nas diferentes áreas geográficas (e, posteriormente, nos diferentes tipos de canais, como supermercados e hipermercados);
- Avaliação do efeito de um desconto de, por exemplo, 5% ou 10% sobre as vendas e definição de qual preço traz um resultado mais efetivo para o produto em diferentes áreas geográficas e, posteriormente, nos diferentes canais;
- Definição de quais são as melhores semanas para promover ações de *merchandising* nas lojas;
- Perceber o que os concorrentes estão fazendo;
- Poder identificar quais são os novos itens em destaque na categoria de produtos.

Este novo sistema, segundo Picolli (2001), foi desenvolvido para gerentes de produtos e para gerentes comerciais, de planejamento e compradores, já que suas principais aplicações são:

- Monitorar e analisar os resultados de vendas poucas semanas após sua ocorrência;
- Detalhar todos os varejistas, marcas, segmentos, possibilitando identificar quais os itens responsáveis pela performance;
- Avaliar a performance nos principais mercados, cidade e formatos de lojas;
- Compreender e medir o impacto de preços promocionais sobre as vendas e
- Identificar as melhores semanas para a realização de ações mercadológicas.

Dessa forma, o *Scantrack* da ACNielsen vai apresentar dados semanais com relatórios emitidos a cada 4 semanas, trazendo informações de todas as lojas para os principais mercados e cidades, relativas a vendas, preços e distribuição, disponíveis para todos os níveis, desde o total da categoria de produtos, varejistas, marcas e segmentos, a partir do código de barras de cada produto. Este serviço estará disponível para todos os gerenciadores de categorias da COOP a partir de 01/11/2001, com dados da Grande São Paulo (Região IV), para 160 categorias de produtos, podendo num futuro haver relatórios específicos para a região do ABC.

O trabalho de análise elaborado pela ACNielsen implica, necessariamente, o fornecimento semanal de todos os dados extraídos das leituras óticas da COOP. Isso representa uma nova forma de encarar a responsabilidade pela geração de dados de mercado. Se as grandes empresas não participam das pesquisas e trabalhos que geram informações sobre o setor, essas não serão suficientemente representativas para serem utilizadas como ferramentas de decisão. A COOP demonstra maturidade e profissionalismo ao abrir todos os dados de venda para

contribuir na geração dessa nova modalidade de serviço de mensuração do varejo, tendo como retorno um importante instrumento de apoio à decisão.

5.1.2.4. Análises dos Fornecedores

Pelo menos uma vez a cada seis meses, cada gerenciador deve analisar o *mix* dos seus concorrentes com o objetivo de identificar a necessidade de inclusão ou exclusão de produtos. Nessas oportunidades, os gerenciadores e os pesquisadores da COOP percorrem as lojas da concorrência para buscar conhecer quais são os produtos comercializados pelos principais concorrentes ainda não disponíveis no *mix* de produtos oferecidos aos cooperados. Uma vez identificada a necessidade de inclusão de novos itens no cadastro de produtos comercializados pela empresa, os fornecedores novos são contatados e o processo de inclusão dos produtos ocorre normalmente, passando pelo comitê de categorias e pelo período de experiência. A análise do conjunto de fornecedores também é feita quando da elaboração dos estudos de gerenciamento de categorias ou nos estudos de gerenciamento de espaço, novamente com o critério de classificação ABC. Em todas essas situações, os gerenciadores devem analisar a importância e a oportunidade de continuar operando com esse ou aquele fornecedor.

5.1.2.5. Informações dos Capitães de Categorias

Outro segmento muito relevante de informações utilizadas no processo de decisão de compra está associado às análises desenvolvidas pelos **capitães de categorias** com o intuito de implantar tal modalidade de trabalho junto ao varejista.

Nesse particular, cabe uma ressalva. A atual estrutura da gerência comercial da COOP está alicerçada nos gerenciadores de categorias, algo bem diferente daquilo que na literatura se convencionou chamar de gerenciamento de categorias.

Assim é que, para facilitar o trabalho da gerência comercial, os produtos comercializados foram subdivididos em **categorias** e cada gerenciador responde por certo número delas. As categorias de produtos representam uma convenção interna, implantada apenas com a finalidade de facilitar as operações de compra, estocagem e comercialização. Tais categorias advêm do aprimoramento das antigas famílias de produtos que compunham os departamentos das lojas (que ainda prevalecem). Os produtos são agrupados por similaridade, de modo a proporcionar certa organização dos trabalhos internos, bem como das gôndolas das lojas. A composição dessas categorias foi balizada pelos resultados das pesquisas da ACNielsen, outras pesquisas e pela cultura interna das antigas famílias de produtos.

O gerenciamento de categoria como ferramenta do ECR representa uma nova forma gerencial. Criada no início dos anos 1990, pela ação de grandes varejistas americanos que buscavam formas de melhorar seus processos de compra e *merchandising* para eliminar deficiências e repassar valores aos seus consumidores, conforme explicação sintética oferecida pelo serviço de atendimento ao consumidor da Nestlé, através do site "www.nestle.com.br" e do *e-mail* "falecom@nestle.com.br", de 6/10/01:

“Esta nova forma de encarar o negócio permite o **ganha, ganha, ganha**, ou seja, ganham o varejista, o fabricante e o consumidor, que tem como ponto forte a definição das categorias de acordo com a visão do consumidor, que passam a ser gerenciadas como unidades estratégicas de negócios. Significa que, a partir da introdução desta modalidade de gerenciamento, os produtos são agrupados em uma mesma categoria e passam a ser gerenciados como uma unidade de negócios, ou seja, gerenciados juntos, multiplicam-se as possibilidades de negócios: aumento do conhecimento sobre o consumidor e a categoria, promoções mais eficientes, melhor gerenciamento do sortimento, da lucratividade e dos estoques, exposição em um único ponto, criando um foco de atração na loja, o que facilita e incentiva a compra de produtos de maior valor agregado e também o aumento da competitividade. Para atingir seus objetivos, o Gerenciamento de Categorias é baseado na parceria entre varejistas e fabricantes. Normalmente, um varejista ou um grupo de varejistas elege um fabricante que será o **capitão** da categoria e o ajudará a gerenciar todos os produtos que a compõem, independentemente do número de marcas e itens que compõem a categoria. Existe uma troca, o varejista tem conhecimento sobre seus negócios e o fabricante tem conhecimento sobre a categoria e seus consumidores. Portanto, a confiança mútua é fundamental no processo”.

Percebe-se pela explicação que o conceito de gerenciamento de categorias é bem amplo, que implica grande trabalho de pesquisa e de avaliação estratégica para definir formato do

trabalho e mecanismos de abordagens dos consumidores, de forma a proporcionar grandes benefícios para toda a cadeia de abastecimento. No Capítulo 2 é apresentado-se um levantamento das etapas de um estudo dessa natureza, extraído da literatura disseminada pela ECR-Brasil, onde se pode notar seu grau de complexidade de elaboração e implantação. Um estudo completo, desde o início até a implantação do esquema de gerenciamento de categorias pode demandar tempo superior a 1,5 ano, conforme especificação encontrada em Terra (2001, p. 26) reproduzida no Quadro 22:

Quadro 22: Planejamento para Implementação do Cronograma

Passos	Tempo Necessário	Tempo Decorrido
Levantar Status Atual	2 meses	2 meses
Planejamento do Processo	2 meses	3 a 4 meses
Alterar Estrutura Organizacional	3 meses	5 a 7 meses
Início das Relações com Fornecedores	3 meses	6 a 8 meses
Treinar 1º Grupo de Pessoal	4 meses	8 a 10 meses
Implementar Sistema de Informações	6 meses	10 a 14 meses
Treinar o Resto da Empresa	2 meses	14 a 15 meses
Começar o Teste Piloto	3 meses	15 a 18 meses
Realizar Mudanças no Sistema de Informações	3 meses	18 a 20 meses
Expandir o G.C. pela Companhia	9 meses	21 a 31 meses

Os gerenciadores de categorias de produtos da COOP estão participando de trabalhos dessa natureza junto a nove grandes fornecedores, alguns já na fase de estudos e outros em plena operação. Posteriormente à implantação, são elaborados relatórios de acompanhamento e de gestão, que representam uma fonte importantíssima de dados conjunturais. Daí decorre o fato de um gerenciador de categoria de produtos não poder, de forma nenhuma, negligenciar na análise e no acompanhamento dos resultados dos trabalhos desses capitães. Por enquanto, são apenas nove empresas fornecedoras, mas os resultados têm sido tão significativos que a Cooperativa está tomando a iniciativa de implantar um departamento de gerenciamento de produtos com a finalidade de incrementar essas ações conjuntas com a indústria. Nos casos em que tal iniciativa não for possível, ou em que não houver interesse do setor industrial, pretende ela mesma desenvolver as análises e os estudos necessários para melhorar o gerenciamento das suas categorias de produtos, contando, para isso, com a parceria da

ACNielsen, que está disponibilizando o *software Spaceman* para possibilitar, inicialmente, o aprimoramento do gerenciamento de espaço, uma das ferramentas dessa nova modalidade de administração.

5.1.2.6. Comitê de Categorias

Outra fonte relevante de informação permanente para dar suporte às negociações de compras é o **Comitê de Categorias**. Esses comitês foram implantados pela COOP como forma de dinamizar a participação dos encarregados de loja no processo de decisão de compras. As reuniões são fontes de informações sobre áreas de vendas das lojas, já que delas participam todos os encarregados de setores autorizados a efetuar a reposição automática de mercadorias (emitir pedidos de reposição de mercadorias assistidos pelo sistema de apoio) e em contato direto com o público, podendo atender de pronto suas reclamações e solicitações. As reuniões dos comitês são mensais e nelas são discutidas as inclusões e exclusões de produtos, bem como ações, políticas e problemas de comercialização, como prazos de entrega, política de abastecimento, trocas, devoluções, bonificações, degustações, promoções e períodos de experiência de produtos. Cada encarregado traz para a reunião sua percepção do dia-a-dia, tanto no que diz respeito às suas observações diretas como as apresentadas pelos clientes e fornecedores.

5.1.2.7. Influências da Organização

Além dessas fontes específicas, o gerenciador ainda é influenciado no seu processo de decisão de compras pela forma como foi treinado para suas tarefas, ou seja, pela **cultura interna da empresa**, como ela lhe transmitiu valores e definiu procedimentos. Na COOP não existem manuais de procedimentos e/ou condutas de compras. Os conhecimentos são transmitidos pelos contatos diários e aprendidos pelo exercício das funções gerenciais. O aprendizado da função de compras se dá de forma natural, ao longo de certo período de tempo, e as

substituições são esporádicas. Quando isso acontece, todo o conjunto de gerenciadores contribui para que o aprendizado do novo membro da equipe se dê de forma harmoniosa e sem sobressaltos. A gerência comercial, por sua vez, é suficientemente aberta para que todos os pontos de dúvidas sejam sanados no momento em que surgem. Além disso, oferece autonomia suficiente para que os gerenciadores decidam o caminho que a percorrer numa negociação, limitando-se a cobrar os resultados são estabelecidos como metas.

5.1.2.8. Influências do Produto, Preço, Promoção e Mercado

As informações relativas aos **4 Ps de marketing** estão sempre presentes nas decisões de compra. O preço, o produto, a promoção e a praça (mercado) sempre influenciam as decisões. O preço é importante, mas, na visão dos gerenciadores da COOP, não é vital na decisão, porque o gerenciador estará sempre tentando obter um preço que lhe permita vender o produto com competitividade junto à concorrência, o que não significa, necessariamente o menor preço. O produto representa a análise que o gerenciador faz como consumidor, ou seja, se sua aparência é boa, se sua qualidade não compromete, se sua composição é apresentada na embalagem, etc. A promoção é também permanente nos processos de negociação, uma vez que representa importante contribuição na formação do preço final a ser cobrado do consumidor. O mercado é representado pelas informações disponíveis sobre a concorrência, que podem ser obtidas através das pesquisas ou através de outras fontes. Todas estas percepções integram o *background* dos gerenciadores.

Em relação ao preço, um aspecto importante a lembrar é o mencionado por Lepsch (1996, p. 64), quando afirma que:

“O administrador supermercadista dispõe de limitado conhecimento sobre a situação da demanda futura do grande número de itens que comercializa e, por isso, a precificação em supermercado se dá em ambiente de incerteza”. Isso porque existe uma série de variáveis, além do preço, que podem alterar, com relativa frequência, as preferências dos consumidores. Nessas circunstâncias, devido ao pouco conhecimento da demanda, qualquer cálculo acerca da receita marginal seria por demais problemático”.

Ainda segundo o mesmo autor (1996, p. 64), a situação fica mais grave na medida em que se percebe que o administrador também desconhece o custo total e o custo marginal das mercadorias que revende:

“O desconhecimento das curvas completas de receita e de custos não permite ao supermercadista chegar ao preço e à quantidade que vai maximizar o lucro pela via marginalista. Assim, os supermercadistas empregam a prática do *mark-up*, sem o conhecimento completo das elasticidades dos produtos revendidos”.

De fato, o autor tem razão, visto que a situação observada se aproxima muito daquela por ele descrita. Entretanto, a fixação de preços não se dá em completa escuridão. O administrador supermercadista dispõe de informações das pesquisas de preços dos principais concorrentes (também conhecidas como *shopping* de preços) que, no caso da empresa em estudo, cobrem mil produtos, 4,5% do total de itens comercializados, que respondem por 56% das vendas da rede. Conhecendo o preço de mercado e o *mark-up* desejado, o administrador consegue gerir seus preços. É evidente que ele continua sem conhecer as curvas de receitas e custos e também a quantidade que vai maximizar o seu lucro pela via marginalista.

Essa situação, entretanto, pode estar mudando. Com a implantação do novo sistema de informação da ACNielsen, o *Scantrack*, tanto a COOP como outras empresas participantes, terão informações detalhadas sobre preços praticados e quantidades vendidas, podendo avançar nos estudos de **elasticidade preço da demanda**. Conforme explica Parente (2000, p. 166), a elasticidade – preço da demanda, “reflete a sensibilidade dos clientes às alterações de preço”. Pindyck & Rubinfeld (1999, p. 32), por sua vez, definem **elasticidade** como “uma medida de sensibilidade de uma variável em relação a outra”, ou seja, “trata-se de um número que nos informa a variação percentual que ocorrerá em uma variável como reação a uma variação de 1% em outra variável”, a qual pode ser obtida através da seguinte fórmula:

$$\text{Elasticidade de preço da demanda} = E_p = \frac{\Delta\% Q}{\Delta\% P} \text{ onde:}$$

$\Delta\% Q$ = variação percentual da quantidade

$\Delta\% P$ = variação percentual do preço

Os autores explicam que:

“A elasticidade de preço da demanda é geralmente um número negativo. Quando o preço de uma mercadoria aumenta, sua quantidade demandada em geral cai [...] Quando a elasticidade de preço é superior a 1 em magnitude, dizemos que a demanda é elástica ao preço, porque o percentual de redução da quantidade demandada é maior que o percentual de aumento no preço. Se a elasticidade de preço for menor que 1 em magnitude, dizemos que a demanda é inelástica ao preço”.

Ressaltam, entretanto, que "a elasticidade da demanda por uma mercadoria depende da disponibilidade de outras mercadorias que possam ser substituídas por elas", uma vez que:

“Quando existem substitutos próximos, um aumento no preço faz com que o consumidor passe a comprar menos de tal mercadoria e mais de seu bem substituto. Então, se dirá que a demanda é altamente elástica ao preço. Quando não existem substitutos próximos, a demanda tenderá a ser inelástica ao preço”.

Segundo Parente (2000, pp. 166-167), de acordo com a intensidade da resposta do consumidor, podem identificar-se situações de:

- Produtos **elásticos** – quando o consumidor mostra grande sensibilidade às variações dos preços, ou seja, pequenas variações nos preços (aumentos ou diminuições) provocam grandes variações nas quantidades demandadas do produto (diminuições ou aumentos);
- Produtos **inelásticos** – quando o consumidor mostra menor sensibilidade às variações de preços, ou seja, altas variações nos preços (aumentos ou diminuições) provocam pequenas variações nas quantidades demandadas do produto (diminuições ou aumentos). Situações de inelasticidade ocorrem quando o consumidor tem urgência na compra de um produto ou quando o produto apresenta baixo grau de substituição.

Outro conceito explorado por Parente (2000, p. 167) diz respeito à **elasticidade cruzada**, que pode ser utilizada para verificar o grau de substituição ou complementariedade de produtos. Esta medição é feita pelo quociente entre a variação percentual da quantidade do produto **A** pela variação percentual do preço do produto **B**:

$$\text{Elasticidade Cruzada} = \frac{\Delta\% Q_A}{\Delta\% P_B}$$

No caso da elasticidade cruzada, o autor destaca:

- **Produtos Complementares** – são aqueles cuja elasticidade cruzada é negativa, ou seja, quando uma variação positiva (ou negativa no preço) provoca uma resposta negativa (ou positiva) na quantidade demandada do produto;

- **Produtos Substitutos** – quando a elasticidade cruzada é positiva, isto é, quando a variação positiva (ou negativa) no preço provoca uma variação positiva (ou negativa) na quantidade demandada.

Parente (2000, p. 167) também observa que:

“Apesar de não estarem familiarizados com os conceitos de elasticidade ou de elasticidade cruzada, muitos varejistas estão intensamente envolvidos com eles no dia-a-dia de suas operações. Quando o varejista abaixa o preço de um produto e o coloca em **oferta**, é necessário estimar a elasticidade do produto para prever acertadamente quanto a mais esse produto será comprado pelo consumidor. Nessa situação o conceito de elasticidade cruzada também é exercitado, pois é necessário estimar quanto a menos os produtos substitutos vão vender. A intensa utilização da exposição denominada de *crossmerchandising*, onde produtos que se complementam são expostos próximos uns dos outros, reflete a utilidade da prática do conceito de elasticidade cruzada”.

De fato, a situação retratada pelo autor corresponde àquela observada no relato dos entrevistados. O exemplo citado do café Nhá Benta, onde uma redução de 15% no preço provocou elevação da ordem de 95% na quantidade vendida do produto demonstra bem a utilidade do uso do conceito de elasticidade. Com os dados extraídos das pesquisas de auditoria de vendas realizadas pela ACNielsen, é perfeitamente possível desenvolver estes cálculos, melhorando a condição de análise do desempenho de produtos ou de categorias de produtos.

O exemplo constante do Quadro 23, com dados da categoria "Cafés", extraído do relatório da pesquisa ACNielsen, indica, para cada preço praticado, a quantidade vendida de um tipo específico de café. Percebe-se claramente que, no exemplo em questão, ocorreram duas grandes reduções nos preços, na segunda e sétima semanas. Nesses dois períodos também aconteceram duas grandes elevações nas quantidades vendidas. Estes dados indicam a sensibilidade do consumidor ao fator preço. Essa afirmação é comprovada quando se nota que o retorno do preço a uma situação normal, na oitava semana, ou ainda na décima-segunda semana, indica significativa redução da quantidade vendida. A maior sensibilidade talvez decorra do fato de o café do exemplo não ser líder de vendas, o que estimula o consumidor a comprá-lo, quando o preço é atrativo.

Quadro 23: Categoria Café

Datas	Semana	Marca X				
		Quantidade.	Var. %	Preço	Var. %	Elasticidade Preço
01/Abr.	1	5.704,80		5,20		
08/Abr.	2	10.795,50	89,24%	4,56	-12,31%	-7,25
15/Abr.	3	8.962,30	-16,98%	4,55	-0,22%	77,43
22/Abr.	4	7.320,80	-18,32%	4,57	0,44%	-41,67
29/Abr.	5	8.620,30	17,75%	4,43	-3,06%	-5,79
06/Mai.	6	8.941,00	3,72%	4,87	9,93%	0,37
13/Mai.	7	16.262,50	81,89%	4,04	-17,04%	-4,80
20/Mai.	8	9.340,30	-42,57%	4,71	16,58%	-2,57
27/Mai.	9	9.110,30	-2,46%	4,70	-0,21%	11,60
03/Jun.	10	9.848,30	8,10%	4,70	0,00%	nd
10/Jun.	11	13.409,80	36,16%	4,63	-1,49%	-24,28
17/Jun.	12	8.092,50	-39,65%	4,90	5,83%	-6,80

No exemplo em questão, os cálculos de elasticidade indicam valores que superam o índice 1, indicando que a demanda é elástica ao preço porque as variações apresentadas nas quantidades são sempre maiores do que as variações apresentadas nos preços. Houve apenas uma exceção na 6ª semana, quando ocorreu exatamente o contrário dos demais períodos. Esse fato pode ter ocorrido devido ao preço do produto ter aumentado de R\$ 4,43 para R\$ 4,87, e ainda assim ter permanecido abaixo do preço do produto líder de mercado, ou seja, o consumidor preferiu comprar o produto que é um substituto do líder de mercado.

O entendimento dos conceitos de elasticidade e sua prática são ferramentas importantes na formação da política de preços porque ela está diretamente relacionada à atratividade da empresa pelos consumidores. A política de preços, como lembra Parente (2000, p. 162), está baseada nos objetivos que norteiam essas decisões:

- **Objetivo de vendas** - maior volume de vendas proporciona maior lucratividade e melhor diluição dos custos, além de limitar o crescimento da concorrência;
- **Objetivo imagem de preço** - associado ao fato de a empresa querer ser lembrada por praticar preços abaixo dos da concorrência ou, simplesmente, por apenas apresentar preços semelhantes aos das empresas que adotaram o primeiro caminho;
- **Objetivo lucro** - que parece ser o grande objetivo de qualquer rede varejista, norteado pelas seguintes posições:
 - maximização do lucro**, que pode ser obtido por ações não-mutuamente exclusivas como elevação dos preços, redução dos custos das mercadorias, redução dos custos

operacionais e elevação das margens. Essa última, pode sempre ser combinada com as três anteriores;

retorno sobre o investimento, que representa a fixação de uma política de preços que viabilize atingir certa meta de lucro como proporção do capital investido (em porcentagem);

margem sobre vendas, que representa a fixação de uma margem sobre vendas que permita atingir níveis desejados de rentabilidade. Esses níveis são gerais para a empresa como um todo, podendo descer ao nível das unidades da rede ou ainda, para certos departamentos, categorias, subcategorias, etc., até o produto ou item;

manutenção do *status quo*, que representa a situação de absoluta satisfação com os resultados atingidos e que não sente a necessidade de modificar a política de preços.

Segundo as opiniões dos entrevistados, a COOP tem hoje uma preocupação de ocupar espaços a exemplo do que acontece com seus principais concorrentes nas duas regiões onde atua mais fortemente. É por isso que adotou a política de investir na abertura de novas unidades na região do ABC e buscar novos espaços no interior do Estado de São Paulo, a exemplo da loja nova de Tatuí. Essa preocupação em crescer indica extrema atenção para o **objetivo vendas**, uma vez que à medida que ocupa espaços ou zonas não atendidas, evita a expansão da concorrência.

No tocante à **imagem**, ficou claro que a COOP tem como meta a liderança de preços no segmento dos mil principais produtos na sua classificação ABC. Para esses produtos, são realizadas permanentes pesquisas e se procura oferecer preços competitivos na maioria deles, mesmo concorrendo com as principais redes do País. De certa forma, pode-se dizer que a COOP vem obtendo êxito nesse campo, já que as pesquisas de imagem realizadas junto aos cooperados indicam que os preços praticados são melhores do que os da concorrência.

Em relação ao **objetivo lucro**, pode-se dizer que ocorre um misto de maximização do lucro, do retorno sobre o investimento e da margem de venda. Essa última, aliás, funciona como balizadora das atividades da empresa. Existe uma margem fixada como objetivo geral da atividade da empresa, margem suficiente para cobrir os custos operacionais e ainda gerar lucro que permita a expansão dos negócios e retorno aos cooperados. A margem é detalhada

para cada departamento, categoria, subcategoria, segmento e subsegmento até o produto final.

Cada gerenciador de categoria deve cuidar para que as categorias sob sua responsabilidade gerem margens brutas sobre vendas de forma a permitir que, no comportamento agregado de todas as categorias de todas as lojas, seja obtida a margem média desejada. Prevalece, portanto, o conceito de *mark-up* mencionado por Lepsch (1996), Parente (2000) e outros autores que acompanham as atividades do varejo.

5.1.2.9. Informações dos Clientes

Estas informações, embora igualmente importantes para a percepção das compras, não são recebidas diretamente pelos gerenciadores de categorias de produtos. Elas chegam até eles por canais como os encarregados, que expõem suas impressões sobre o comportamento do consumidor nas reuniões mensais dos comitês de categorias, ou a qualquer momento, através do contato telefônico quase diário com o gerenciador. Além desse canal, os desejos e aspirações dos cooperados também são percebidos pela caixa de sugestões presentes nas lojas e pelo acompanhamento do desempenho das vendas através do sistema de apoio. Há ainda, segundo a gerência comercial, condições de extrair importantes informações da pesquisa de imagem elaborada por um instituto de pesquisas da região, que procura ouvir o cooperado sobre os mais variados aspectos do seu relacionamento com a cooperativa.

A última edição desta pesquisa, realizada em maio/2001, mostra que 76,3% dos cooperados entrevistados consideram os preços praticados pela COOP iguais ou inferiores aos da concorrência. Esse percentual permanece acima de 60% quando se busca saber qual a imagem que os clientes fazem dos preços praticados em linhas de produtos como padaria, biscoitos e

bolachas, higiene pessoal, artigos de limpeza, latarias, alimentos básicos, laticínios e frios e bebidas.

Estudos elaborados pelos capitães de categorias procuram avaliar a formação da categoria segundo os anseios dos consumidores, chegando ao detalhe de perceber qual é o melhor local para posicionar os produtos nas gôndolas, em função do fluxo do tráfego dos clientes no interior da loja. Aliás, as pesquisas desenvolvidas na fase de preparação do plano de ação para determinada categoria buscam identificar exatamente como pensam os consumidores para que tudo possa ficar da forma como eles imaginam.

5.1.2.10. Informações Ambientais, Culturais, Políticas e Tecnológicas

As informações relativas ao ambiente, à cultura e à política representam o conjunto de conhecimento adquirido pelo gerenciador de categorias ao longo da sua experiência profissional. As mudanças tecnológicas também integram esse conjunto, na medida em que se busca oferecer produtos que respeitem o meio ambiente e as culturas locais. Estar atento a esses fatores pode proporcionar vantagens competitivas, visto ser possível adequar melhor o *mix* dos produtos comercializados aos hábitos e costumes locais, elevando o nível de identificação com a sociedade local.

Na verdade, as operações de compra fazem parte do conjunto das operações do planejamento estratégico da empresa e não devem, por isso, ser dissociadas da realidade do mercado. Tais informações são relevantes porque o comprador deve pensar estrategicamente no momento de tomar uma decisão.

A necessidade de interpretar essas variáveis faz lembrar o modelo de Planejamento Estratégico sugerido por Almeida (2000), que destaca as seguintes etapas para a elaboração de um plano desta natureza:

1ª etapa - preocupação com o ambiente interno - onde sugere que se destaquem os pontos fortes e fracos da empresa, buscando formular estratégias para reduzir os pontos fracos e aproveitar os pontos fortes;

2ª etapa - preocupação com o ambiente da região - onde a empresa está instalada ou onde opera, com a finalidade de destacar os pontos importantes da região que possam contribuir para alavancar oportunidades de negócios e, ao mesmo tempo, pontos que possam amenizar as ameaças;

3ª etapa - preocupação com o ambiente relativo ao setor de atividade da empresa - com o objetivo de identificar fatores que possam contribuir para o sucesso da empresa, como, por exemplo, o poder dos clientes, dos fornecedores, da concorrência, da presença de novos concorrentes, dos produtos e serviços e até da interferência do governo. Nesse caso, a intenção é aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças;

4ª etapa - preocupações com o macroambiente – clima - que consiste em evidenciar as interferências políticas e econômicas sobre a atividade da empresa e sobre o setor no qual atua, também buscando evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades;

5ª etapa - macroambiente - solo - assim entendidas as preocupações com os aspectos relativos à população;

6ª etapa - ambiente operacional - quando deve haver a preocupação em estudar as operações da empresa no sentido de aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças;

7ª etapa - discutir o ambiente interno - procurando evidenciar a existência de pontos de insatisfações que prejudiquem o andamento dos trabalhos, o que pode ser vital para a execução das tarefas internas. Também neste caso o objetivo é aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças;

A partir das descrições dessas etapas, o administrador tem condições de iniciar a análise e a construção do planejamento estratégico.

Na área comercial, as decisões ocorrem de maneira semelhante. O gerenciador de categoria deve tratar cada situação de compra como um plano de negócio para uma micro unidade estratégica, que irá somar com outras microunidades chegando à categoria, posteriormente, na agregação das categorias sob sua responsabilidade.

5.1.3. Planejamento das Compras

Foi possível depreender das entrevistas que a Cooperativa não opera com nenhum tipo de orçamento formal de compras, ou seja, nada parecido com a situação descrita por Parente (2000, pp. 222-223), em que pese ser a atividade de compras a mais crítica, já que as mercadorias precisam ser repostas à medida que as vendas vão ocorrendo.

O autor considera o ciclo do abastecimento função vital para a sobrevivência e expansão de qualquer empresa. Conforme o referido autor, existem diferentes práticas a adotar no planejamento das compras:

- **De cima para baixo** - quando a gerência estabelece um montante em unidade monetária para as compras de toda a empresa. Nesse caso, os gestores de compras distribuem esse montante entre as várias categorias e por estabelecimento (lojas);
- **De baixo para cima** - quando os gestores de compras fazem as estimativas no nível do produto, passando pela categoria, pelos departamentos até consolidar no nível de toda a empresa;
- **Interativa** - quando são fixados orçamentos financeiros de compras e os gestores de compras seguem a abordagem "de cima para baixo", com revisões periódicas feitas pelas gerências, com a finalidade de assegurar que as metas financeiras, de estratégias de marketing e de abastecimento sejam cumpridas.

As situações descritas por Parente (2000) realmente não se encaixam com o modo de operação da Cooperativa, que apesar de ocupar a 10ª posição entre as maiores do setor, ainda parece não dispor de um rígido planejamento de compras.

Não há um orçamento de mercadorias, definido por Levy & Weitz (2000, pp. 326-327) como não sendo um plano de compras completo, uma vez que não indica o tipo de mercadoria a comprar ou sua quantidade. O Plano apenas especifica a quantia de recursos financeiros a ser empenhada em certo período (geralmente um mês) para fazer frente às vendas projetadas, tendo em conta os objetivos de margem bruta sobre o investimento e rotatividade.

Parente (2000, p. 223) lembra que as compras constituem a mais importante conta de despesa no relatório de "lucros e perdas" da empresa. No varejo, como já salientado, para cada R\$ 1,00 de receita recebida, considerando uma prática de margem sobre vendas de 20%, a empresa paga cerca de R\$ 0,80 para seus fornecedores, referente ao custo dos produtos comprados. Assim, para a empresa manter o seu fluxo de caixa equilibrado, o volume de compras mensal deverá ser cuidadosamente planejado.

O referido autor ainda chama a atenção para um procedimento de controle denominado *open to buy*, que representa a diferença entre o que o varejista planeja comprar e o que já comprou, constituindo importante ferramenta para o controle dos estoques futuros de mercadorias. Essa idéia é também apresentada por Levy & Weitz (2000), no tocante ao orçamento de mercadoria.

Estes conceitos orientam as práticas da gerência comercial da empresa em estudo. Existe clareza quanto à importância das atividades de compra, no sentido de saber que para cada R\$ 1,00 de venda deverá haver compra da ordem de R\$ 0,80, como forma de manter o estoque num nível que impeça a falta do produto no ponto-de-venda. As quebras de estoques acontecem muito raramente, exatamente porque o sistema de compras está alicerçado nas informações do sistema de apoio que fixa, ou sugere, as quantidades a adquirir com base na média histórica de vendas.

Em paralelo, cabe a cada gerenciador acompanhar as categorias de produtos, procurando identificar quais são os produtos cuja média de vendas está muito baixa, buscando alternativas para fazer o estoque escoar. O trabalho dos encarregados de loja também é relevante nesse sentido, visto transmitir para os gerenciadores as situações de estoque muito alto ou baixo, visando ações que possam baixar os níveis de estoque ou mesmo evitar a falta de um produto muito demandado no ponto-de-venda.

Para minimizar falhas advindas do processo de controle dos estoques que possam prejudicar as informações do sistema de apoio, os pontos mais críticos estão sendo objeto de intensos estudos por grupos internos de trabalho que almejam a redução de erros e imprecisões das informações de estoque num curto espaço de tempo.

Aliás, Levy & Weitz (2000, p. 336) lembram que, para o orçamento de compras ter sucesso é preciso que a empresa disponha de registros cuidadosos das mercadorias que compra e de época de entrega, caso contrário, poderá incorrer em compras em excesso ou em quantidade insuficiente para atender à demanda.

5.1.4. Critérios de Compra

Churchill & Peter (2000, p. 186) mencionam como critérios comuns para a atividade de compras os **econômicos, qualidade e serviços e a análise da parte vendedora**. Além desses fatores, Kotler e Armstrong (1993, p. 119) acrescentam os **Ambientais, Organizacionais, Interpessoais** e os **Individuais**. Segundo pudemos, concluir todos estão presentes nas negociações conduzidas pelos gerenciadores.

A empresa em estudo trabalha com uma central de compras onde os gerenciadores de categorias interagem em conformidade com a descrição oferecida por Kotler & Armstrong (1993, p. 124):

"Eles têm um processo de decisão de compra que tem início com o reconhecimento do problema e termina com a decisão sobre quais produtos comprar de quais fornecedores e sob quais condições. Os compradores são afetados por um amplo leque de fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais".

5.1.4.1. Tipos de Decisões de Compra

As decisões de compra nesta atividade se encaixam perfeitamente dentro das descrições oferecidas por Kotler & Armstrong (1993, p. 124) no sentido de envolverem o tipo de produto a adquirir, o fornecedor a utilizar e os preços e termos a negociar.

Assim, foi possível depreender das entrevistas que os **tipos de produtos a adquirir**, na maioria das vezes, apresenta baixo nível de preocupação para os gerenciadores de categorias

ou para os encarregados que emitem pedidos, pois a empresa já possui um cadastro de produtos e as compras se processam normalmente.

O mesmo se pode dizer em relação aos **fornecedores**. Há um cadastro atualizado de fornecedores que já demonstraram competência e capacidade para abastecer as lojas da rede COOP. Esse cadastro também pode sofrer inclusões ou exclusões, dependendo da situação e do interesse dos gerenciadores, diretamente relacionados com os objetivos da empresas e satisfação dos clientes.

O cadastro de produtos conta hoje com cerca de 18 mil itens ativos, embora a lista supere 26 mil itens. Essa diferença de cerca de 8 mil itens refere-se a produtos que foram descontinuados ou que estão com suas compras suspensas, mas que não foram retirados do cadastro para não serem perdidas as séries históricas. Após 2 anos no cadastro de inativos, o produto/fornecedor é excluído em definitivo do cadastro.

A **inclusão** de itens novos neste cadastro de produtos/fornecedores depende da aprovação por parte do comitê de categorias, em que há a apresentação formal do produto e do fabricante. Posteriormente, os produtos introduzidos na linha passam por um período de experiência de 60 a 90 dias e, se aprovados em termos de volume de venda e margem, são incluídos na lista em definitivo. Há também a possibilidade de a decisão ser tomada de forma isolada por parte do gerenciador responsável, nos casos de produtos que representam extensão de linha ou de produtos novos com forte promoção na mídia.

A **exclusão** obedece a um processo semelhante. Porém, na maioria das vezes, a decisão de excluir um item, ou um fornecedor, está relacionada ao baixo desempenho de vendas e de rentabilidade.

Essas decisões afetam diretamente o *mix* de produtos oferecidos pela empresa, o que implica a necessidade de revisão periódica do conjunto de produtos oferecidos aos clientes. A revisão do *mix*, pode ocorrer a qualquer momento, nos casos de produtos com forte presença na mídia e que ainda não integram o cadastro de produtos, ou a cada seis meses, quando os gerenciadores devem rever a composição desse cadastro.

Os **preços negociados** dependem sempre da informação de mercado. O preço a ser praticado é sempre aquele que o consumidor está disposto a pagar e isso impõe limites de cima para baixo no preço a ser pago ao fornecedor. Geralmente a COOP tem negociado preços para pagamento em até 30 dias vale dizer praticamente, à vista.

5.1.4.2. Como São Tomadas as Decisões de Compra

Resta ainda uma consideração sobre os aspectos relacionados às formas de decisão em situações de recompra direta, de compras de produtos novos e de compras de produtos de época.

No caso das **recompras diretas** que envolvam baixo risco e volume, os gerenciadores autorizam que as emissões de pedido sejam feitas pelos encarregados dos setores das lojas para os fornecedores já cadastrados, respeitando a sugestão de compra do sistema. Nesse caso, os pedidos são emitidos de forma rotineira de acordo com os preços negociados previamente. Toda e qualquer alteração nessas condições gerais, previamente negociadas, implica revisão geral, que só pode ser efetuada pelo gerenciador responsável. As recompras diretas que envolvem grandes lotes e certo risco são de responsabilidade exclusiva dos gerenciadores de categorias de produtos. Também nessa situação as atividades rotineiras de compras são assistidas pelo sistema de apoio, porém o gerenciador tem a prerrogativa de não respeitar as

quantidades sugeridas, desde que disponha de informações que justifiquem tal junto à gerência comercial.

Na compra de **produtos novos**, além de submeter o produto e o fornecedor à aceitação do comitê, há um longo caminho a percorrer até o produto passar a integrar o cadastro de produtos comercializados. Este caminho passa pela fase de indicação dos encarregados, pela negociação das condições gerais de compra e pela elaboração do cadastro. Após a liberação para a primeira compra, o produto e o fornecedor entram na fase de experiência, de 60 a 90 dias. Se tudo transcorrer dentro do desejado, o produto é aprovado em definitivo, entrando no processo de emissão automática de pedidos, baseada na média histórica de vendas e no estoque existente, seja por parte dos encarregados, seja pelos gerenciadores.

As compras de **produtos sazonais ou de época** também são negociadas exclusivamente pelos gerenciadores de categorias de produtos, visto envolverem, em geral, grandes lotes e grandes riscos, devendo, portanto, ser avaliadas com cuidado e muitas informações. Essas negociações são delicadas e, por isso, são realizadas com muita antecedência. Durante a fase de venda, o produto merece um acompanhamento especial para corrigir eventuais falhas de negociações no que tange às quantidades e aos preços.

Pode-se dizer que, qualquer que seja a situação de compra, quando o gerenciador percebe que houve redução de sua margem em função das condições de mercado (preço da concorrência) ou por elevação de custo operacional associado com perdas, geralmente tenta renegociar as condições, buscando redução de preço, a exemplo do que comentaram Kotler & Armstrong (1993, p. 124).

Os referidos autores destacam que a tomada de decisão de compra pode ser baseada em muitos fatores, como:

- Preço e margem de lucro do produto;
- Tipo de produto e sua exclusividade;
- Posicionamento que o vendedor deseja e plano de marketing do produto;
- Propaganda e suporte de promoção de vendas para o produto;
- Reputação da empresa em termos de vendas.

Com base nos comentários anteriores, pode-se dizer que todos esses fatores estão presentes nas negociações de compra, sendo todos importantes e não mutuamente exclusivos, dois a dois.

5.1.5. Organização das Compras

A COOP trabalha num esquema de compras que pode ser considerado centralizado. Os gerenciadores de categorias desenvolvem todo o processo de negociação com os fornecedores no escritório central ou no centro administrativo da empresa.

Além de optar pela centralização das negociações e das compras, a COOP também optou, no início dos anos 80, pela centralização de grande parte da entrega de produtos, instalando um depósito central ou uma central de distribuição. A central está subordinada à gerência comercial e por ela passam cerca de 33% dos produtos comercializados. Outros 40% têm entregas de forma descentralizadas e os 27% restantes são produtos perecíveis, cuja emissão de pedidos e entrega se dão de forma descentralizada. Porém todo o processo de negociação das condições gerais de negociação é feito centralmente.

Vale ainda mencionar que, no caso de produtos perecíveis como carnes e frios, a COOP também optou por criar um açougue central e uma central de fatiamento. Nesses casos, as negociações ocorrem de maneira centralizada e todos os produtos são entregues na central. Depois de efetuada a desossa e limpeza, no caso das carnes, ou o fatiamento, no caso dos

frios, os produtos são distribuídos às lojas em caminhões apropriados, indo direto para as áreas de vendas.

As razões que determinaram a centralização de 33% dos produtos comercializados são o valor agregado do produto, falta de espaço nas lojas para estocar produtos, e melhores condições de custo de produtos (lotes econômicos).

Tais motivos não diferem daqueles mencionados por Parente (2000, p. 234), ao mencionar as vantagens da centralização das compras:

- Maior volume de compras, que propicia maiores descontos;
- Melhor integração dos esforços;
- Maior controle sobre a gestão de produtos, das compras e dos estoques.

5.1.5.1. Negociação

O fato de efetuar todo o processo de negociação com os fornecedores de forma centralizada faz com que aumente consideravelmente a necessidade de informações para auxiliar o processo de decisão. A política de negociação da COOP tem sido a da busca de parceiros para os negócios, ou seja, encontrar fornecedores que entendam que fazer negócios implica ganho para ambas as partes, e que deve existir compromisso e confiança mútua como forma de gerar um abastecimento contínuo sem sobressaltos aos cooperados.

5.1.5.2. Sistema de Distribuição

Ao optar pela centralização, houve a necessidade de criar um sistema próprio de logística de distribuição com vistas a manter as lojas com um nível de suprimento de mercadorias igual ou superior ao obtido pelo sistema de entrega descentralizada. Atualmente o sistema de controle do estoque das lojas está interligado ao sistema da central de distribuição e, de forma automática, sempre que o estoque de um produto atinge um nível suficiente para três dias de vendas, o próprio sistema emite o pedido e as notas fiscais, fazendo com que as mercadorias

sejam repostas em no máximo 24 horas. Os sistemas consideram, além da média histórica das vendas, a ocorrência de aceleração ou desaceleração das vendas, determinando a entrega de uma quantidade maior ou menor em relação à média histórica das vendas. O sistema implantado pela COOP para reabastecer suas lojas de maneira automatizada funciona de forma semelhante a um EDI - *Electronic Data Interchange* (interno). As entregas na região do Grande ABC, a partir da central de distribuição, se dão através de caminhões próprios e, para o interior, através de caminhões fretados.

5.1.5.3. EDI - *Electronic Data Interchange*

O sistema de abastecimento automático COOP-Fornecedores ainda funciona de forma parcial. São poucas as empresas, no universo de fornecedores, que dispõem desta opção para automatizar o abastecimento das lojas e/ou depósito central. Na sua forma atual, ainda há a necessidade da emissão de pedidos com a presença do vendedor. Os sistemas ainda não estão interligados e, por isso, os pedidos são emitidos pelo vendedor do fabricante e enviados à área comercial através de uma VAN (*Value-Added Network*), empresa especializada em fazer a transferência dos dados, num formato previamente definido.

Além desta possibilidade, a gerência comercial está implantando um novo formato de comunicação com seus fornecedores através de um provedor de Internet especializado em transmitir *e-mails* contendo dados comerciais e financeiros. Todos os pedidos emitidos na presença do vendedor serão transmitidos via *e-mail* aos fornecedores, assim como todo o conjunto de condições gerais de compra e espelho da nota fiscal - atividades desenvolvidas por empresa especializada - *Mercador*.

Tendo em vista as limitações técnicas e operacionais, tanto por parte da COOP como dos fornecedores, o sistema EDI está longe de funcionar plenamente e a alternativa oferecida pela

Mercador representa uma opção interessante por oferecer a transmissão de um *e-mail*-padrão com todas as condições negociadas. Um dos objetivos que norteia esta adoção por parte da COOP é a busca da eliminação das divergências de preços entre os pedidos e as notas fiscais.

A sistemática de comunicação oferecida pela **Mercador**, representa um estágio embrionário do Sistema CPFR – *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*, onde as operações de compra podem ser feitas, via Internet, através de provedores especializados, de tal forma que todas as partes envolvidas podem interagir em tempo real. A exemplo do que ocorre com o ECR, muitas etapas deverão ser cumpridas para que um sistema semelhante funcione plenamente no País, mas não deixa de ser uma iniciativa onde se vislumbra esta hipótese.

5.1.5.4. ECR - *Efficient Consumer Response*

As técnicas de gerenciamento promovidas pela ECR-Brasil estão ganhando corpo entre os varejistas. Estas novas técnicas representam a busca de novos métodos de compreender e trabalhar nas cadeias produtivas, onde fornecedores e varejistas, em parceria, trabalham em harmonia, visando distribuir de forma mais organizada a produção e satisfazer as necessidades dos clientes.

A COOP vem aderindo com intensidade nesta nova modalidade gerencial após perceber os grandes benefícios advindos das parcerias com os fornecedores. Hoje dispõe desse tipo de integração com apenas nove dos seus fornecedores, mas está interessada em ampliar esses acordos. Tanto que está implantando um novo departamento de gerenciamento de produto para cuidar exclusivamente das relações com os fornecedores que capitaneiam os trabalhos.

O novo departamento da COOP não só vai interagir com os atuais capitães de categorias para colher e disseminar os dados oriundos dos relatórios de acompanhamento, como também estará em busca da concretização de novos programas dessa natureza junto a outros fornecedores. Na hipótese de não encontrar interesse por parte das indústrias, vai tentar viabilizar a implantação dos estudos de gerenciamento por categoria de forma autônoma. Para tanto, já conta com o apoio da ACNielsen, que está disponibilizando um *software* de gerenciamento de espaço (ferramenta do gerenciamento de categoria e do ECR), para poder iniciar os estudos.

5.1.6. Controle dos Estoques

A gerência comercial e gerenciadores de categorias de produtos têm perfeita noção da importância de manter estoques dentro dos níveis de controle. Em princípio, todo o estoque é controlado através do volume de compras, ou seja, foram estabelecidos, para cada conjunto de produtos, níveis de estoques, correspondendo a determinado número de dias de venda, conforme detalhado no Capítulo 4.

O sistema adotado se assemelha ao descrito por Parente (2000, p. 225), ao tratar do planejamento das compras de produtos contínuos, também denominado **acompanhamento por item**. Nesse caso, cada item é classificado, em sua referência específica (SKU) de forma permanente, o que possibilita o seu acompanhamento por meio de registros individualizados, mantendo um histórico dos níveis de estoque, estoque mínimo, vendas e pedidos pendentes. Na visão do autor, a “administração das compras desses itens deve ser conduzida de maneira rigorosa, a fim de minimizar os índices de falta, pois os consumidores sentem grande insatisfação quando não encontram um item que faz parte da linha de produtos da loja”.

Alegaram os entrevistados a baixa ocorrência de erros, principalmente nos casos de produtos que apresentam variedades de fragrâncias (desodorantes, sabonetes, detergentes). Os erros podem acontecer tanto no carregamento da central de abastecimento para as lojas, como também na saída das mercadorias, por erro da operadora. Assim, há um trabalho constante de conscientização do pessoal de loja no tocante à importância de manter o padrão das operações de leitura ótica nos *check-outs*. Do lado da distribuição, está sendo implantado um sistema de leitura ótica, por rádio frequência, que vai obrigar a leitura de caixa por caixa do carregamento, até que a quantidade da nota fiscal seja completada. Com isso, a gerência espera minimizar os erros de estoque.

Quanto aos produtos perecíveis, em especial frutas, legumes e verduras, também estão sendo tomadas providências, sugeridas pelos grupos internos de estudo, que reduzem de forma considerável as perdas e, ao mesmo tempo, melhoram a qualidade dos produtos oferecidos aos consumidores. Estas providências passam necessariamente pela melhoria da operação, ou seja, implicam a ampliação da qualidade das operações. Para tanto, a COOP está contando com a assessoria do SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, empregando ferramentas de gerenciamento, como Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, Estratificação, *Check-List*, Histograma, Gráfico de Controle e os ciclos de PDCA.

5.1.7. Avaliação do Desempenho das Compras

A COOP não dispõe de um sistema formal de avaliação do desempenho dos gerenciadores de categorias de produtos, os principais responsáveis pelo abastecimento das lojas da rede, ou seja, pelas compras.

Entretanto, cada gerenciador tem seu desempenho avaliado por exceções, ou seja, se os produtos sob sua responsabilidade não apresentarem índices de faltas elevados, ou, se o custo

do produto adquirido está permitindo a prática de preço competitivo, ou, se existe baixo nível de conflito com gerentes de lojas e encarregados, em função de problemas de abastecimento, ou se as pendências com fornecedores são resolvidas com rapidez e eficiência, ou, ainda, se os níveis de estoques estão nos padrões estabelecidos.

Heinritz & Farrell (1983) reconhecem certa dificuldade na elaboração de avaliações formais da atividade de compras e mencionam a necessidade de mensurar a eficiência na administração departamental e eficiência nas compras.

“Há o custo da operação e o custo dos materiais a serem considerados, antes que o desempenho possa realmente ser avaliado. [...] O primeiro fator, custo administrativo, apresenta um problema relativamente simples; a ciência administrativa desenvolveu padrões e medidas de tal desempenho, que podem ser prontamente aplicados. O segundo fator, um tanto mais difícil; o enfoque sugerido em relação ao tipo de informação incluída nos relatórios dos Departamentos de Compras e dirigidos à Administração - proporções de estoques, custos dos materiais relacionados aos níveis correntes do mercado, poupanças feitas em função de boas práticas de compras, fidelidade aos orçamentos para materiais e outros, todos tendentes a demonstrar desempenhos específicos na função de compras”.

Além destes aspectos, os autores ainda lembram que a dificuldade da avaliação da gestão de compras está diretamente relacionada ao número de variáveis envolvidas e que estas, por sua vez, dependem da natureza da compra. Preço de aquisição, giro de estoque são variáveis interessantes, mas que estão sujeitas a muitos tipos de interferências que fogem ao controle do comprador. Assim, consideram alternativa interessante, a análise das responsabilidades funcionais, no sentido de comprar produto certo, na quantidade certa, na oportunidade correta, da melhor fonte e ao preço justo.

Porém, reconhecem que nem todos esses aspectos em conjunto seriam suficientes para avaliar corretamente o desempenho da função e, assim, sugerem a adoção de fatores modificadores como desempenho do estoque, fatores de qualidade, suprimentos de manutenção, outras poupanças que não o preço, e custos administrativos.

Assim sendo, os autores reconhecem grande dificuldade no estabelecimento de padrões de avaliação da função, mas que ela é necessária. Heinritz & Farrell (1983, p. 435) lembram ainda que:

“Os maiores valores de um bom desempenho de compras, como fator contribuinte para a eficiência da operação da empresa e a obtenção de lucros, repousam nas áreas superiores do desempenho, que são amplamente definidas pelo termo **competência** e que envolvem aqueles atributos de imaginação e de riqueza de recursos que estão acima de qualquer possibilidade de serem definidos”.

E concluem:

“Uma análise desta espécie, que dê um peso apropriado à importância relativa dos vários pontos verificados, não proporciona uma classificação numérica de eficiência, porém deve estabelecer, com um razoável grau de acuidade, se o Departamento de Compras está operando satisfatoriamente em relação às suas responsabilidades mais importantes”.

Pelo grau de dificuldade mencionado, não causa estranheza o fato de a COOP não dispor de um método ou mecanismo formal de avaliação dos seus gerenciadores de categorias. Em que pese esta inexistência, existem balizadores que norteiam as suas atividades, que guardam grande semelhança com os cinco objetivos de desempenho mencionados por Slack, Chambers & Harland (1997, p. 70):

- **Qualidade - Fazer certo as coisas** - implica fazer as coisas sem cometer erros, ou seja, fornecer aos consumidores bens e serviços isentos de erros;
- **Rapidez - Fazer as coisas com rapidez** - proporciona minimização do tempo entre a solicitação do consumidor e a entrega do bem ou serviço;
- **Confiabilidade - Fazer as coisas em tempo** - significa manter um compromisso de entregar o bem ou serviço no prazo exato da solicitação;
- **Flexibilidade - Ser capaz de mudar o que faz** - ter agilidade para adaptar as atividades para enfrentar circunstância inesperadas;
- **Custo - Fazer as coisas mais baratas** - no sentido de produzir bens e serviços a custos que possibilitem fixar preços apropriados ao mercado e ainda permitir retorno para a organização.

Esses cinco objetivos coincidem com as recomendações básicas da gerência comercial para orientar o trabalho dos gerenciadores de categorias de produtos, qualidade, preço, confiabilidade, produto e fidelidade. Embora não haja um processo formal de avaliação dos trabalhos desenvolvidos, existe preocupação em acompanhar esse desempenho através de indicadores, conforme descrito anteriormente.

Até mesmo os indicadores de desempenho na gestão de compras e de estoques mencionados por Parente (2000, pp. 230-232) e por Levy & Weitz (2000, pp. 303-309), que são Giro ou Rotatividade do Estoque e GMROI - *Gross Margin Return on Inventory Investment*, que pode ser traduzida como Retorno sobre o Investimento da Margem Bruta, não são utilizados de acordo com as finalidades sugeridas.

Pode-se dizer que tais indicadores são utilizados nas análises de desempenho das categorias de produtos no sentido de verificar desempenho, mas não são utilizados como fatores indicadores do desempenho da função compras.

Por outro lado, a avaliação do desempenho dos gerenciadores de categorias, para fins de concessão da premiação de um salário adicional por ano (14º salário), leva em consideração o resultado da pesquisa trimestral de imagem da COOP junto aos cooperados. Para obter esse benefício, é necessário que a avaliação da imagem obtenha nota igual ou superior a 8,5 em todos os quesitos e em todas as lojas da rede, ou seja, os funcionários da área comercial recebem um salário adicional por ano quando as pesquisas indicam nota média de todos os quesitos igual ou superior a 8,5. É interessante notar que não se trata de uma avaliação objetiva ou subjetiva interna, mas sim a avaliação feita pelo cooperado, onde o que conta é o grau de satisfação desse cliente, no tocante aos quesitos apresentados, avaliando indiretamente se a função compras está desempenhando corretamente o seu papel. Se os clientes atribuírem nota igual ou superior ao limite estabelecido, significa que a COOP está atingindo seus objetivos em termos de níveis de serviços e, conseqüentemente, a gerência comercial também está.

5.2. Conclusões

A atividade investigada - **compras** - representa apenas uma das muitas dimensões necessárias ao atendimento das necessidades dos cooperados/clientes no tocante a encontrar o produto que procura, no momento em que procura e a um preço considerado aceitável do ponto de vista da sua expectativa.

Na COOP a atividade de compras é desempenhada por profissionais com formação superior, com larga experiência e perfeitamente integrados com os anseios e objetivos da empresa. Em momento nenhum os entrevistados deixaram transparecer algum descontentamento com as condições de trabalho ou com a forma como executam suas tarefas. Isso parece ser um indicativo de que realizam suas atividades de forma empenhada e prazerosa.

A equipe de compras trabalha no escritório central, mas isso não a deixa à distância dos acontecimentos das lojas, visto estarem em permanente contato com os encarregados das seções, com as gerências e subgerências operacionais das lojas, de forma a poderem prontamente atender às necessidades dos clientes/cooperados.

A gestão de compras é desempenhada de forma a que cada comprador acompanhe e negocie, um grupo de itens denominados "categorias de produtos", daí a denominação de **gerenciadores de categorias**. As categorias foram criadas segundo critérios de classificação orientados pela finalidade e utilidade do produto, a fim de facilitar a negociação e o espaço ocupado pelo produto na gôndola. A classificação não difere substancialmente daquela adotada pela ACNielsen em pesquisas de auditoria de vendas.

Os gerenciadores de categorias efetuam as negociações e compras de forma centralizada, segundo critério de classificação dado pelo emprego da Curva ABC. Para certos grupos de

mercadorias cuja frequência de compra é extremamente curta, em razão da sua perecibilidade, ou ainda quando a compra envolve baixo risco, a função de emitir o pedido de compra é delegada aos encarregados das lojas, que executam essa tarefa de forma assistida por sugestões de compra oferecidas pelo sistema de apoio da empresa.

Não foi possível detectar, descontentamento algum com a forma atual de trabalho, indicando perfeita sintonia de objetivos e a conjugação de sinergia em torno dos objetivos de melhor servir os cooperados.

Parte das compras é endereçada a uma Central de Abastecimento e, posteriormente, distribuída às lojas segundo um processo automático de emissão de ordem de entregas, baseado na média histórica de vendas e na tendência detectada pelas vendas dos últimos períodos.

As decisões de compra são tomadas com base em informações de pesquisas próprias, de terceiros (ACNielsen), pelo histórico de cada produto e de cada fornecedor disponível no sistema de apoio. Há grande confiança nas informações do sistema de apoio, sendo rara a ocorrência de erros que comprometem o processo de tomada de decisão das compras.

A comunicação entre os gerenciadores e entre estes e a gerência comercial se dá de forma muito cordial e colaborativa, indicando união de esforços no sentido do atingimento dos objetivos de volume de vendas e margem bruta de comercialização.

Aliás, como esperado em função dos condicionantes teóricos, a margem de comercialização é fixada no conceito de *mark-up*, ou seja, é estabelecido um percentual médio mínimo a ser alcançado como resultado. O percentual aplicado sobre o custo da mercadoria procura garantir uma margem bruta de comercialização suficiente para cobrir os gastos operacionais e ainda

gerar resultados que propiciem a expansão e a geração de retornos aos cooperados. A margem bruta é, posteriormente, explodida em percentuais para todos os departamentos, categorias, subcategorias, segmentos, subsegmentos e itens, de forma que, através do produto dos preços de venda pelas respectivas quantidades vendidas, seja obtido o resultado geral esperado.

Evidentemente poderão ocorrer desbalanceamentos no resultado geral, fruto da necessidade de acompanhar os preços de mercado ou dos principais concorrentes. O desequilíbrio pode ser momentâneo ou permanente, devendo os gerenciadores das categorias interferir no processo para recuperar a situação considerada ideal.

Pode-se dizer que a COOP opera com uma estrutura comercial bastante enxuta e dinâmica, o que facilita a comunicação e a tomada de decisão.

Apesar de considerar a atual estrutura com bom nível de funcionamento, a gerência comercial está sempre atenta a necessidades de mudanças. Nesse sentido, está processando a reformulação das atuais **categorias de produtos**, buscando maior aproximação da classificação sugerida pelos capitães de categorias, bem como procurando aplicar as novas técnicas de gerenciamento de categorias disseminadas pela ECR-Brasil, grupo de estudo da ABRAS.

Essas novas técnicas de gestão de categorias alteraram totalmente a forma de trabalhar dos supermercadistas e dos fornecedores dos produtos da **categoria**, vista agora sob a ótica de atendimento das necessidades do consumidor/cooperado, ou seja, da forma como ele percebe e de como gostaria de encontrar os produtos distribuídos ao longo das gôndolas dos supermercados. Para tanto, são necessários intensos estudos e novo aprendizado para o varejo e indústria. O objetivo desse extraordinário enfoque é não negligenciar no atendimento das

necessidades e aspirações dos consumidores, com a racionalização de todo o trabalho e ganhos da cadeia de abastecimento.

As novas técnicas de gerenciamento de categoria também provocam uma revolução na forma de gerar e disseminar informações úteis ao entendimento e condução do negócio. Conforme salientado por um dos entrevistados, somente na categoria de refrigerantes, o aumento de vendas foi superior a 200% com a implantação da nova sistemática de vendas sugerida e implantada pelo novo formato gerencial.

Além disso, a empresa também está dedicando grande atenção aos estudos de gerenciamento de espaço das mercadorias nas suas gôndolas, visando maximizar o retorno obtido. Como os resultados nesse campo representam apenas uma parte dos trabalhos para a implantação do gerenciamento de categorias, a empresa está criando uma gerência de produtos para desenvolver esses estudos internamente, para as categorias de produtos que não encontram interesse, ou apoio, das indústrias.

Em relação aos objetivos preliminares do estudo, ou seja: identificar as condições operacionais de compra das categorias de produtos comercializados; identificar os instrumentos gerenciais disponíveis para o planejamento, organização, execução e controle do processo de compra; e identificar as preocupações dos gestores de compras em relação ao CMV e formas adotadas para administrá-lo, pode-se dizer que foram plenamente atendidos.

A descrição do caso oferece detalhes que permitiram identificar as condições operacionais de compra das categorias de produtos comercializados. Embora a análise tenha recaído sobre o trabalho de apenas dois gerenciadores de categorias, pode-se dizer que o objetivo foi

plenamente atingido, visto congregarem esses setores mais de 40% do volume de compras da organização investigada.

Os instrumentos gerenciais disponíveis para o planejamento, execução e controle do processo de compra, também foram colocados em evidência em vários momentos da descrição, podendo-se citar a subdivisão dos produtos em categorias, as informações históricas do sistema de apoio, as pesquisas de preços, os estudos produzidos pela ACNielsen, principalmente a partir da introdução do *Scantrack*, os comitês de categorias, os estudos para a implantação do gerenciamento de categorias junto a nove fornecedores, os estudos de gerenciamento de espaço, com a utilização de *software* específico, etc., elementos que evidenciam que o gerenciador de categorias dispõe de um expressivo conjunto de informações que lhe reduz, sensivelmente, a chance de errar no processo de tomada de decisão.

Quanto às preocupações dos gestores de compras em relação ao CMV e formas adotadas para administrá-lo, pode-se dizer que esse custo, que representa o maior dos custos de uma rede de supermercados, continua sendo tratado da forma mencionada por Lepsch (1996, p. 64), ou seja, a empresa conhece o preço médio de mercado e, se desse valor descontar o seu *mark-up*, chega ao custo da mercadoria vendida, ou seja, ao custo ou ao preço que pode pagar aos seus fornecedores.

Conforme mencionado pelos entrevistados, a rede não consegue ser competitiva, em preços, em todos os produtos, mas dedica atenção especial aos preços dos mil produtos que são líderes nas vendas, reforçando a imagem de que oferece preços competitivos aos cooperados.

Os entrevistados reconheceram que o aspecto custo é relevante, mas não é o único aspecto a considerar no momento da decisão de compra. Fatores como fidelidade do fornecedor,

qualidade do produto, transparência e honestidade na transação, reposição da mercadoria (trocas), presença de promotores no ponto-de-venda, promoções (via redução de preços e ou em bonificações), etc., são aspectos que o gerenciador deve considerar, juntamente com o preço, no momento de decidir pela compra desta ou daquela mercadoria. O preço de custo é mais ou menos nivelado no mercado. Quando um fornecedor faz um preço de custo especial para uma rede, logo o mercado fica sabendo, pelas pesquisas que realiza, e todos os compradores vão solicitar o mesmo preço de custo.

A COOP experimenta momentos de descobrimentos da importância e da relevância da informação. Busca informações de forma intensa e constante para melhorar a qualidade do gerenciamento de compras. É assim junto à ABRAS, onde participa de vários grupos de estudo, junto à ACNielsen, onde se encaixa em parcerias com a finalidade de aprimorar seus dados gerenciais sobre o mercado e do seu próprio negócio e também junto aos seus principais fornecedores, através de parceria no gerenciamento de categorias.

Também busca aprimorar seus procedimentos internos, formando grupos de estudos para melhorar procedimentos e reduzir perdas. Para tanto, tem recorrido ao suporte de consultoria de entidades como o SENAC e outras. O objetivo é melhorar o nível de serviço oferecido aos cooperados e aos clientes. Nesse sentido, tem realizado trabalhos de implantação de novos procedimentos no recebimento de mercadorias, de verificação das condições gerais de compras, de arrumação e *layout* de lojas, de gerenciamento de espaço e de procedimentos no manuseio de produtos *in natura*, onde o índice de perdas sempre foi preocupante e existe espaço para obtenção de economias relevantes e manutenção da competitividade no mercado.

A COOP não se descuida da oferta de programas de treinamento aos seus funcionários. O elevado número de horas de treinamento comprova esta preocupação da alta administração da cooperativa.

5.3. Limitações

É importante observar que as considerações apresentadas neste estudo são específicas para os fatos e situações observadas na empresa objeto da análise. A abordagem metodológica utilizada pautou-se por um modelo de pesquisa qualitativa denominada **Estudo de Caso** que, por si só, apresenta como limitação a impossibilidade de generalizações estatísticas. Todavia, o modelo teórico constituído a partir deste estudo, por certo, poderá ser avaliado e considerado por investigadores com propósitos semelhantes.

Assim sendo, recomenda-se a leitura das descrições dos procedimentos gerenciais da gestão de compras com um foco orientado para a situação da empresa em questão, que apresenta várias particularidades que podem ser específicas da sua situação especial de ser constituída no formato jurídico de cooperativa de consumo (aberta), com finalidade lucrativa, com gestão profissionalizada e que busca competir em condições de igualdade no mercado varejista de supermercados. A empresa ocupa atualmente a 10ª posição no *ranking* do setor pelo critério de classificação ABRAS, gozando de situação que lhe permite crescer e ocupar espaços destacados no mercado.

5.4. Recomendações

O presente estudo revelou aspectos importantes da gestão de compras que, como salientado, são estritamente válidos para a empresa investigada. Entretanto, alguns pontos extrapolam os limites de uma organização sobre os quais deveriam recair atenções de outros estudos, entre os quais tomamos a liberdade de destacar:

- Gerenciamento de espaço, que é uma das ferramentas do gerenciamento de categoria, poderá ser útil para melhorar a performance de vendas das redes menores, ou é algo restrito apenas às grandes redes varejistas, pelo alto custo e pouca difusão dos *softwares* aplicados à essa tarefa?
- Quais são as reais preocupações das redes varejistas no tocante à melhoria dos processos da comercialização de produtos *in natura*, onde se notam grandes espaços para economias e oportunidades de maior rentabilidade?
- Quais as contribuições dos avanços no controle de estoque e das perdas, como diferenciadores de competitividade?
- Quais são os reais benefícios das novas técnicas de gerenciamento de categorias e quais seriam as condições necessárias para viabilizar a sua implantação em redes varejistas de menor porte?
- Quais são as grandes dificuldades para a implantação plena do EDI - *Electronic Data Interchange* nas empresas de varejo, já que esse instrumento não conseguiu se popularizar após uma década de introdução no mercado?

Estas são algumas dúvidas levantadas como sugestões para a realização de outros estudos que possam contribuir para o permanente aprimoramento dos conhecimentos teórico-práticos sobre o varejo brasileiro.

BIBLIOGRAFIA

ACNielsen. Análise de Categoria - Café, COOP, São Paulo: ACNielsen, julho de 2001.

ALMEIDA, Martinho L. Ribeiro de. Modelo de Planejamento Estratégico em Planilha de Excel. Disciplina Planejamento Estratégico, São Paulo: FEA/USP, 1º Trimestre/2000.

ANDRASKI, Joseph. Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment in B2B Exchanges, USA, 2001. Disponível em: <<http://www.better.management.com>>. Acesso em: 01 nov. 2001.

ARNST, Catherine. Networked Corporation: Linking up is hard to do-but it's a necessity. Disponível em <<http://www.businessweek.com/1995/26/b34301.htm>> Acesso em: 27 out. 2001.

BRITO, Denise. Diferenças de Preço. Revista SuperHiper, Ago/98. Disponível em: <<http://www.abras.com.br>>. Acesso em: 30 out. 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. Qualidade: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia. 3ª Edição. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, 1994.

CHING, Hong Yuh. Gestão Baseada em Custeio por Atividades: Activity Based Management. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; **PETER**, J. Paul. Marketing Criando Valor para os Clientes, São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. Administração de Marketing. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

COGAM, Samuel. Modelos de ABC/ABM: inclui Modelos Resolvidos e Metodologia Original de Reconciliação de Dados para o ABC/ABM. 1ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1998.

COSTA, André Lucirton. Sistemas de Compras Privadas e Públicas no Brasil. Revista de Administração, Volume 35, nº 4, pg. 119-128, Outubro/Dezembro 2000.

DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais: Edição Compacta, Resumo da Teoria, Questões de Revisão, Exercícios e Estudo de Casos. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

ECR-Brasil. Gerenciamento por Categoria: Coleção de Livros: Guia de Informações. Vol. 6, pg. 8-27, e Vol. 7, pg. 19-23, Novembro/2000.

FARMÁCIAS: Lucro Social. Revista Cooperhodia/Escrita, Ano XIX, nº 153, p. 37. Outubro/96.

FELISONI DE ANGELO, Cláudio; **DA SILVEIRA**, José Augusto Giesbrecht. Estimativa de Funções de Produção para Supermercados Brasileiros. Revista de Administração, Volume 35, nº 4, pg. 5-12, Outubro/Dezembro 2000.

FELISONI DE ANGELO, Cláudio; **DA SILVEIRA**, José Augusto Giesbrecht (Coord.). Varejo Competitivo. PROVAR. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

_____. Varejo Competitivo. PROVAR. Volume 2. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

_____. Varejo Competitivo. PROVAR. Volume 3. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

_____. Varejo Competitivo. PROVAR. Volume 4. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

_____. Varejo Competitivo. PROVAR. Volume 5. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FOOD MARKETING INSTITUTE. Backgrounder: Efficient Consumer Response. Disponível em: <<http://www.fmi.org/media/bg/ecr1.html>>. Acesso em: 15 out.2001.

GOLDENBERG, M. A Arte de Pesquisar: Como Fazer Pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

HEINRITZ, Stuart F.; **FARRELL**, Paul V. Compras, Princípios e Aplicações. 1ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1983.

KOTLER, Philip; **ARMOSTRONG**, Gary. Princípios de Marketing. 5ª Edição. Editora Prentice-Hall do Brasil, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; **MARCONI**, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

LEPSCH, Sergio Luiz. Fixação de Preços em Grandes e Médios Supermercados Brasileiros na Atualidade. Varejo Competitivo. São Paulo: Editora Atlas. Provar. 1996.

LEVY, Michael; **WEITZ**, Barton A. Administração de Varejo. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade; **LINTZ**, Alexandre. Guia: Elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso. São Paulo, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade; **PINTO**, Ricardo Lopes. Manual para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

MORIYA, Mitsuo. Automação. Revista SuperHiper, Jan/98. Disponível em: <<http://www.abras.com.br>>. Acesso em: 27 out. 1999

NOVAES, Luiz Fernando. Automação: O Que fazer? Revista SuperHiper, Jan/97. Disponível em <<http://www.abras.com.br>>. Acesso em: 27 out. 1999.

PINDICK, Robert S.; **RUBINFELD**, Daniel L. Microeconomia. 4ª Edição. São Paulo Editora Makron Books, 1999.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia, Editora Atlas, São Paulo, 2000.

PICOLLI, W. Treinamento Técnico sobre Scantrack: Versão 2.0. Decision Support Service - ACNielsen-BR. Manual do Participante, Julho/2001.

RANKING 1999. Revista SuperHiper, Mai/2000. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/ranking/1999/rank00 1-20.htm>> Acesso em: 17 jul. 2001

RANKING 2000. Revista SuperHiper, Mai/2001. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/ranking/2000/rank00 1-20.htm>> Acesso em: 17 jul. 2001

RIBEIRO, Silvana. Gestão Informatizada. Revista SuperHiper, Jul/98. Disponível em: <<http://www.abras.com.br>>. Acesso em: 30 out. 1999.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração, Guia para Estágio, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 2ª Edição, São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SAUBERBRONN, Lucia; **MORAES**, Margarete de. Revista Cooperhodia/Escrita. Edição Especial de 40 anos da Cooperhodia. Tiragem de 100 mil exemplares. Outubro 1994.

SEGRE, Lúcia Mecacla; **BASTOS**, Roberto Moura. Modernização Produtiva nos Supermercados e Adoção de Tecnologias de Informação e Comunicação. Revista de Administração. Volume 35, nº 4, pg. 72-83, Outubro/Dezembro 2000.

SEMENIK, Richard J.; **BAMOSSY**, Gary J. Princípios de Marketing: Uma Perspectiva Global. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora, 1996.

SINGH, Jerry. ECR-Report Foreword. ECR (Efficient Consumer Response) and Europe Category Management Best Practices Report, 1997 Disponível em: <http://www.categorymanagement.com/Articles/ECR_Report/ECRReportContents.htm>. Acesso em: 01 nov. 2001.

SITTA, Ivanilde. COOP chega a Tatuí. Revista COOP/Escrita. Ano XXII, nº 211, pgs. 34-37. Setembro/2001.

_____. COOP em Rudge Ramos. Revista COOP/Escrita. Ano XXII, nº 212, pg. 11. Outubro/2001.

SLACK, Nigel; **CHAMBERS**, Stuart; **HARLAND**, Christine. Administração de Produção. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

SOBRAL E SILVA, Eliane. Por Que Informatizar. Revista SuperHiper, Ago/97. Disponível em <<http://www.abras.com.br>>. Acesso em: 27 out. 1999.

TERRA, Eduardo. Manual do Curso de Gestão Comercial: ECR - Efficient Consumer Response e Gerenciamento de Categorias. Ministrado para COOP. USP/Provar, 2001.

UCHNEAT, Jim. CPFR: The Pace of Change. Retail Info Systems News, Dez/1999. Disponível em: <http://www.risnews.com/archive/Dec99/Dec99_8.shtml> Acesso em: 01 nov. 2001.

VALDANI, Enrico. Marketing Strategic, Etas Libri, Milão, 1986, p. 239 in: **COBRA**, Marcos. Administração de Marketing. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

VIANA, João José. Administração de Materiais: Um Enfoque Prático. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

VIDEIRA, José Carlos. Adaptação das Lojas dos Supermercados Brasileiros aos Novos Hábitos do Consumidor. Revista SuperHiper. Jul/97. Disponível em: <<http://www.abras.com.br>>. Acesso em: 27/10/99.

_____. Gerenciar Espaços Melhora do Desempenho de Vendas. Revista SuperHiper. Set/98. Disponível em: <<http://www.abras.com.br>>. Acesso em: 30/10/99.

28º Relatório Anual. Revista Supermercado Moderno, Abril 1999. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/anterior/index.htm>>. Acesso em 17 de jul. 2001.

VOLUNTARY INTERINDUSTRY COMMERCE STANDARDS (VICS) ASSOCIATION. CPFR, 1998. Disponível em: <<http://www.cpfr.org/The CPFR Process Model - CPFR.htm>>. Acesso em 01 nov. 2001.

WHITE, Andrew. n-Tier CPFR: Multi-tiered Collaboration (CPFR) and its impact on the Value Chain: A Proposal. Disponível em: <<http://www.cpfr.org/WhitePapers/nTierProposal.doc>>. Acesso em: 01 nov. 1999.

WEBSTER, Jr., Frederick. O Comportamento do Consumidor Industrial. São Paulo: Editora Atlas, 1976; e 3º Advanced Marketing Seminar. New York: Pace University e FGV. Ago/1988, in: **COBRA**, Marcos. Administração de Marketing, 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

WOOD, Tony. ECR Update. Collaboration is the Key. Disponível em <<http://www.kamcity.com/Library/xownload/ECR Update.zip>>. Acesso em: 01 nov. 2001.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACARELLI, Sérgio Baptista. Programação e Controle da Produção. 6ª Edição. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1982.