

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Eduardo Hauck

**UM ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA
GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS NO VAREJO DE FARMÁCIAS**

Porto Alegre

2008

Eduardo Hauck

**UM ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA
GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS NO VAREJO DE FARMÁCIAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi

Porto Alegre

2008

Eduardo Hauck

**UM ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA
GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS NO VAREJO DE FARMÁCIAS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:_____.

Aprovado em _____ de _____ de _____ .

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi – EA/UFRGS

Prof. Me. Luiz Carlos Ritter Lund – EA/UFRGS

RESUMO

Este trabalho foi realizado com o intuito de gerar conhecimento sobre a prática da ferramenta Gerenciamento por Categorias (GC) através da implantação do projeto “Universo Feminino”, desenvolvido pela Procter & Gamble para a categoria de absorventes, em duas lojas da rede direta de farmácias Maxxi Econômica. Como uma das práticas do ECR (Reposta Eficiente ao Consumidor), o GC surge no início da década de 90 representando um esforço conjunto entre indústria e varejo para identificar oportunidades de melhores práticas comerciais em resposta ao movimento de intensificação da concorrência e de elevação dos padrões de competitividade no mercado. O uso desta ferramenta pode proporcionar uma adequada combinação de produtos, redução de custos e aumento da rentabilidade das categorias, bem como uma visão mais completa sobre o perfil e os hábitos de compra dos consumidores. Entretanto, existe ainda uma falta de conhecimento a respeito desta prática por parte de empresas varejistas e nas instituições de ensino superior em geral, o que justifica a realização deste estudo. Através de pesquisa experimental e qualitativa, foi possível concluir que o projeto de GC “Universo Feminino” foi eficaz na construção de melhores resultados de vendas e de aumento da satisfação dos consumidores. Os principais resultados obtidos foram: aumento do faturamento da categoria de absorventes de 18,3% na média; migração da venda de produtos de menor desempenho e valor agregado para os de maior (*trade-up*); e melhoria da percepção da experiência de compra por parte do *shopper*.

Palavras-chave: Gerenciamento por Categorias; ECR; planograma; varejo de farmácias; categoria de absorventes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Quem são os compradores	12
Figura 2: Frequência de compra.....	12
Gráfico 1: Quantidade de itens por metro quadrado de loja	13
Figura 3: Hierarquia das necessidades da consumidora na categoria de absorventes.....	17
Figura 4: Árvore de decisão da consumidora na categoria de absorventes.....	17
Figura 5: Modelo do comportamento do consumidor.....	22
Figura 6: Racionalização da cadeia de distribuição	26
Figura 7: Fatores do ECR e seus relacionamentos	31
Figura 8: Metodologia do GC (8 etapas).....	33
Figura 9: Modelo simplificado do GC (4 etapas).....	34
Figura 10: Método do teste controlado de varejo.....	38
Tabela 1: Relação dos entrevistados.....	40
Gráfico 2: Participação consolidada de Maio a Agosto de 2007	44
Tabela 2: Vendas mensais “POA 1”	46
Tabela 3: Vendas mensais “POA 2”	46
Tabela 4: Vendas mensais “SÃO LEO”	47
Tabela 5: Vendas mensais “GUAJU”	47
Tabela 6: Vendas comparadas entre o semestre pré-implantação e o pós-implantação	48
Tabela 7: Vendas das subcategorias	49
Tabela 8: Vendas de absorventes externos comparadas por desempenho.....	51
Tabela 9: Vendas comparadas por marca	52
Tabela 10: Marca adquirida	54
Tabela 11: Motivos de escolha da loja	55
Tabela 12: Respostas sobre a compra na categoria de absorventes.....	56
Tabela 13: Respostas sobre a comparação da compra na categoria de absorventes.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBD: Desenvolvimento de Negócios com Clientes (*Customer Business Development*)

CMK: Conhecimento sobre o Mercado e o Consumidor (*Consumer & Market Knowledge*)

ECR: Resposta Eficiente ao Consumidor (*Efficient Consumer Response*)

GC: Gerenciamento por Categorias

P&G: Procter & Gamble

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO AMBIENTE	8
1.1.1	Procter & Gamble	8
1.1.1.1	Setor de CBD (Desenvolvimento de Negócios com os Clientes)	9
1.1.1.2	Setor de CMK (Conhecimento sobre o Mercado e o Consumidor)	10
1.1.2	Setor Farmacêutico	11
1.1.2.1	Rede de Farmácias Maxxi Econômica	14
1.1.3	Categoria de Absorventes	14
1.2	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	15
1.2.1	Projeto “Universo Feminino”	16
1.3	IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	18
1.4	OBJETIVOS	19
1.4.1	Objetivo Geral	19
1.4.2	Objetivos Específicos	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	VAREJO	20
2.2	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	22
2.3	RESPOSTA EFICIENTE AO CONSUMIDOR (ECR)	26
2.3.1	Gerenciamento por Categorias (GC)	30
3	METODOLOGIA	37
3.1	CONCEPÇÃO DA PESQUISA	37
3.2	AMOSTRAGEM	39
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA	41
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	42
3.5	PRODUTO DA PESQUISA	42
4	ANÁLISE	43
4.1	RECOMENDAÇÃO	43
4.2	“IMPLEMENTAÇÃO”	44
4.3	MONITORAMENTO	45
4.3.1	Resultados da Pesquisa Experimental	46
4.3.2	Resultados da Pesquisa Qualitativa	54
5	CONCLUSÕES	58
5.1	LIMITAÇÕES DO TRABALHO	59
5.2	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	60
	REFERÊNCIAS	61
	ANEXOS	63

1 INTRODUÇÃO

À medida que os mercados evoluem, os ciclos de vida dos produtos diminuem e, conseqüentemente, a concorrência se intensifica (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Berry (1999, p. 58), ao analisar o futuro do varejo, diz que:

Os tempos da concorrência simples, baseada no preço, estão ficando para trás. Daqui para frente, os varejistas deverão se adequar ao modelo de criação de valor para os seus clientes, o que implica em maximizar benefícios valiosos, minimizar os custos e adotar algum diferencial em relação aos concorrentes, diferencial este que esteja em mutação para não ser imitado.

Nesse cenário competitivo, um novo padrão de relacionamento entre as empresas começa a surgir, baseado na cooperação entre elas em resposta às turbulências do ambiente, como forma de compartilharem interesses e agregarem valor aos seus produtos e serviços (MORGAN, 1996). Neste contexto, segundo Parente (2000), varejistas e fabricantes passam a buscar soluções que permitam proporcionar maior satisfação e criar valor para seus consumidores a fim de obterem vantagens competitivas frente a seus concorrentes. Estas vantagens, por sua vez, podem ser obtidas através da diferenciação e da redução de custos (PORTER, 1989).

O ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor) surge na década de 90 representando esse esforço conjunto entre indústria e varejo para identificar oportunidades de melhores práticas comerciais. O objetivo desta estratégia de gestão é melhorar o desempenho de toda a cadeia de abastecimento, reduzindo custos ao mesmo tempo em que agrega valor para o consumidor final mediante melhores serviços e produtos (PARENTE, 2000). O ECR pode ser entendido como um conjunto de práticas interligadas priorizando os aspectos-chave da administração da demanda e da oferta de produtos e serviços, viabilizadas por tecnologias de suporte. Estas práticas podem ser implantadas nas empresas tanto em conjunto, quanto separadamente.

Como uma das ferramentas do ECR, o uso do Gerenciamento por Categorias (GC) pode proporcionar para o varejo uma adequada combinação de produtos, um aumento do giro dos produtos e da rentabilidade das categorias de uma loja, bem como uma visão mais completa sobre o perfil e os hábitos de compra dos consumidores, o que é fundamental para o processo de diferenciação e posicionamento competitivo no mercado. Para tanto, a sua implantação exige alto grau de parceria entre fornecedores e varejistas, envolvendo tecnologia de informação e, principalmente, uma mudança de comportamento das empresas varejistas (ECR BRASIL, 2000).

Embora esta ferramenta de gestão possa oferecer atrativas oportunidades de negócio, existe ainda uma falta de conhecimento a respeito desta prática por parte de empresas varejistas em geral, sobretudo as de pequeno e médio porte. Além disso, poucos estudos foram realizados sobre a implantação do GC em pequenos varejos.

Este trabalho foi realizado com o intuito de gerar conhecimento sobre a prática do GC no varejo de farmácias através da implantação do projeto “Universo Feminino”, desenvolvido pela Procter & Gamble, em duas lojas da rede direta de farmácias Maxxi Econômica. Para tanto, no primeiro capítulo são caracterizadas a organização e o ambiente em que este estudo foi desenvolvido e é elucidado o problema de pesquisa, sua importância e seus objetivos. O segundo capítulo consiste em uma revisão teórica acerca dos temas necessários para o desenvolvimento deste trabalho, sendo abordados conceitos sobre varejo, comportamento do consumidor e ECR, com foco no GC. No terceiro capítulo a metodologia da pesquisa de *marketing* é definida. O capítulo quatro trata da análise dos resultados da pesquisa experimental e da pesquisa qualitativa que serve de suporte à mesma. Por fim, no capítulo cinco são descritas as conclusões do trabalho, suas limitações e apresentadas as sugestões para pesquisas futuras.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO AMBIENTE

Esta seção tem por objetivos caracterizar a empresa em que este estudo foi desenvolvido, a Procter & Gamble (P&G), e contextualizar o setor farmacêutico, a rede de farmácias Maxxi Econômica e a categoria de absorventes, permitindo a melhor compreensão das etapas seguintes deste trabalho.

1.1.1 Procter & Gamble

Fundada em 31 de outubro de 1837, a Procter & Gamble (P&G) começou como uma empresa pequena e familiar, fabricante de sabonete e vela na cidade de Cincinnati, em Ohio, nos Estados Unidos. Hoje, a P&G comercializa aproximadamente 300 marcas em mais de 160 países, possui operações em cerca de 80 países e é considerada uma das maiores e mais bem sucedidas companhias de bens de consumo do mundo.

A P&G foi uma das pioneiras na criação de um departamento de pesquisa de mercado para estudar as preferências e hábitos dos consumidores – em 1924 – e na criação de um

departamento de marketing – em 1931. Ambos contribuíram fortemente para o desenvolvimento dos negócios da empresa na medida em que forneciam estratégias especializadas para cada marca. Aliando isto com alto investimento em pesquisa e desenvolvimento, a companhia se tornou uma das mais inovadoras do mundo, construindo grandes marcas globais que se sustentam ao longo das décadas. Atualmente, são 23 marcas globais que faturam mais de U\$1 bilhão cada. Dentre elas estão: Always; Ariel; Duracell; Gillette; Oral-B; Pampers; Pantene; Wella.

A P&G começou a atuar no Brasil em 1988, com a aquisição da empresa Perfumarias Phebo S.A., e logo iniciou a introdução de suas marcas globais no mercado brasileiro. No último ano fiscal da empresa, que compreendeu o período de Julho de 2006 a Junho de 2007, a P&G totalizou um faturamento de U\$76,476 bilhões globalmente, sendo, destes, U\$1 bilhão no mercado brasileiro (PROCTER & GAMBLE, 2008).

1.1.1.1 Setor de CBD (Desenvolvimento de Negócios com os Clientes)

A área comercial da P&G é denominada CBD (Desenvolvimento de Negócios com os Clientes). Trata-se de uma estratégia multifuncional que visa entregar com sucesso os objetivos de volume e lucro das marcas da empresa, através do trabalho em conjunto com cada cliente e da utilização de ferramentas comuns de análise, base de dados, sistemas logísticos e planejamento estratégico. O setor de CBD é responsável pela venda para o varejo, atacado ou distribuidor, e também pela geração de demanda nestes clientes, em suas vendas para outro varejo ou para o consumidor final. Para isso, além de realizar a venda, os profissionais desta área desenvolvem o que a P&G denomina de “fundamentos de venda”. São eles: distribuição; gôndola; *merchandising*; e precificação.

A distribuição de um produto envolve a disponibilidade do mesmo no ponto de venda quando o *shopper* (comprador) entra na loja para adquiri-lo. Este é o fundamento de venda mais importante uma vez que sem distribuição não é possível desenvolver nenhum dos outros fundamentos. A falta de um produto em loja pode ocorrer por dois motivos: não cadastramento do mesmo, estando este fora do *mix* de produtos da loja; ou por ruptura, que é a falta de um produto que deveria estar disponível. Uma distribuição bem desenvolvida deve levar em consideração três aspectos: distribuição horizontal, que significa estar presente no maior número de pontos-de-venda; distribuição vertical, que significa estar presente com o número adequado de itens para cada negócio, obtendo uma distribuição adequada para cada

canal e tamanho de loja; e evitar rupturas, uma vez que é preciso manter o abastecimento contínuo dos produtos para evitar faltas.

A gôndola é o espaço físico onde os produtos ficam expostos na loja. São as prateleiras do supermercado, da farmácia ou da loja de conveniências. O aspecto mais importante no fundamento de gôndola é expor o produto de acordo com sua participação de mercado para cada categoria. Se o espaço que o produto ocupa na gôndola for menor que a sua participação de mercado, em algum momento pode faltar produto. Isso significa que haverá ruptura, perda de distribuição e, conseqüentemente, de venda. Para o varejo, isso ainda pode acarretar em um aumento de custo de reposição, pois, para que não falte produto, alguém precisará estar constantemente repondo o que foi vendido. Outro fator muito importante que deve ser considerado é o *layout* de gôndola. Neste ponto é importante levar em conta o posicionamento das marcas, a árvore de decisão do consumidor e a rentabilidade da gôndola para maximizar os ganhos para o varejo e para os fabricantes.

Merchandising está relacionado aos elementos que geram vendas por impulso na área de vendas. É preciso fazer com que os consumidores encontrem os produtos com facilidade e sintam-se impelidos a comprá-los. Para isso, deve-se maximizar *displays*, anúncios, espaços extras na loja, cartazes, ambientações, etc. A grande disputa pelo consumidor acontece na frente da gôndola e, nesta hora, o produto que chama mais a atenção tem forte vantagem sobre os outros.

Em precificação deve-se garantir que o preço no ponto-de-venda esteja de acordo com as estratégias estabelecidas pela empresa, com as margens normais do comércio e com as promoções vigentes. Isso maximiza a satisfação do *shopper* ao oferecer o valor correto da marca. Se um produto estiver com o preço muito acima do seu posicionamento normal, fatalmente a venda é perdida. Se o preço estiver muito abaixo, além da perda monetária, pode-se estar passando a mensagem errada para o consumidor sobre o real valor do produto. Um outro ponto fundamental é que todos os produtos têm que estar etiquetados ou ter seu preço visível nas prateleiras. O *shopper* freqüentemente deixa de comprar um produto quando não consegue identificar o seu preço. (PROCTER & GAMBLE, 2007)

1.1.1.2 Setor de CMK (Conhecimento sobre o Mercado e o Consumidor)

Dentro da P&G, a ampla função de pesquisa de mercado é denominada CMK (Conhecimento sobre o Mercado e o Consumidor – *Consumer & Market Knowledge*). Sua meta é levar para a empresa informações do consumidor para a tomada de decisões em todos

os níveis. Grupos específicos deste departamento trabalham para as divisões da P&G no mundo inteiro, incluindo as GBUs, as Unidades de Negócios Globais (*Global Business Units*) voltadas ao *brand equity* (valoração das marcas) e ao desenvolvimento de iniciativas de longo prazo, e as MDOs, as Organizações de Desenvolvimento de Mercado (*Market Development Organizations*), voltadas para o mercado local e às parcerias no varejo. O CMK dá um novo sentido a atividades tradicionais como pesquisa de marca. Ele também descobre, inventa ou co-desenvolve abordagens de pesquisa de ponta, como contatos com o consumidor baseados na experiência, em métodos de modelagem próprios e no planejamento de cenário ou eventos de síntese de conhecimento.

Os profissionais do CMK combinam as informações de mercado de todas essas fontes para elaborar as estratégias e decisões da empresa. Eles influenciam as escolhas operacionais cotidianas (quais tipos de produto serão lançados, por exemplo), assim como planos de longo prazo (quais aquisições corporativas completariam melhor o portfólio de produtos, por exemplo). (KOTLER e KELLER, 2006)

1.1.2 Setor Farmacêutico

O setor farmacêutico vem passando por grandes transformações nos últimos anos. De local onde as pessoas sempre procuraram soluções para curar seus males, as farmácias estão cada vez mais se tornando locais onde os consumidores vão à procura de soluções para o seu bem-estar, como produtos de higiene, beleza, cosméticos, cuidados pessoais e até mesmo determinados tipos de alimentos, dentre outros. Cada vez mais o tradicional balcão e as prateleiras junto à parede atrás do balcão estão dividindo espaço com gôndolas e outro tipos de expositores, além dos *check-outs* na frente e atrás dos caixas. O *layout* de loja, a decoração e a exposição de produtos também sofrem alterações para que o ambiente do ponto-de-venda proporcione um clima saudável e um visual chamativo.

Estas mudanças em loja são reflexos das mudanças de comportamento e hábitos do consumidor no canal farma que estão evidenciadas em uma pesquisa do POPAI Brasil, feita pelo IBOPE Solutions e pela Múltipla PHD Estudos Comportamentais em novembro e dezembro de 2006 e divulgada em matéria da revista *Vitrine do Varejo*, elaborada pela Universidade Martins do Varejo, em março de 2008. Os principais pontos abordados pela pesquisa são os seguintes:

a) quem são os compradores (figura 1): na frequência, dividida por sexo, as mulheres são o público que mais vai às compras nas farmácias, representando 65% do total. Com

relação à classe social, a frequência está assim dividida: 7% são da classe A; 40% da B; 42% da classe C; e 10% das classes D/E. E, ao contrário do que normalmente se pensa, a maioria das pessoas que freqüentam este canal não são os idosos, acima de 60 anos (7%), nem da meia-idade, dos 50 aos 59 anos (11%), mas o público mais jovem, na faixa entre 20 e 29 anos (33%) e 30 e 39 anos (22%). Quanto ao grau de instrução a maior parcela do público possui “até superior incompleto” (45%), seguido por “até colegial incompleto” (19%);



Figura 1: Quem são os compradores

Fonte: POPAI Brasil (2008 *apud* VITRINE DO VAREJO, 2008, p. 38-39).

b) como é feita a compra: com relação ao planejamento da compra, 91% dos compradores não levam lista de compra quando vão à farmácia e apenas 4% levam a receita de prescrição para poder fazer a compra. Ainda, das pessoas que entram nas farmácias, 58% pretendem comprar medicamentos. Quanto à frequência de compra (figura 2), a média é de 2,8 vezes por mês e o período do dia de maior frequência é à tarde, com 56%, seguido pela manhã, com 26% e pela noite, com 18%. O tempo médio de permanência é de 5 minutos e a grande maioria das pessoas (83%) vai às farmácias para fazer suas compras sozinho;

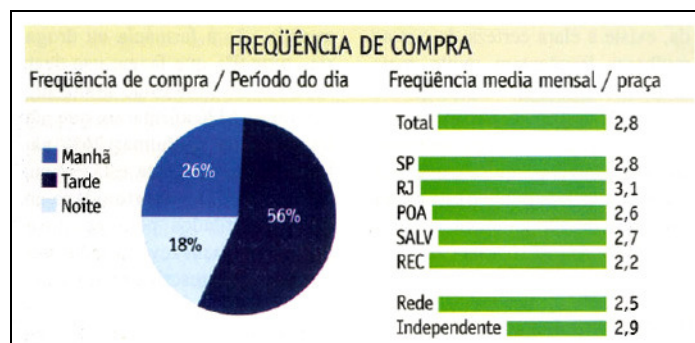


Figura 2: Frequência de compra

Fonte: POPAI Brasil (2008 *apud* VITRINE DO VAREJO, 2008, p. 40).

c) motivo de escolha da loja: os consumidores escolhem a farmácia pelo preço, atendimento e localização, sendo que apenas 7% do total vão a lojas que não sejam próximas de suas casas ou do local em que trabalham.

Segundo o Conselho Federal de Farmácias (2008), o total de farmácias no Brasil no final de 2007 era de 71.980. A Procter & Gamble (P&G) classifica estas farmácias entre: redes diretas, que são redes de farmácias operando sob uma mesma bandeira e com centralização de compras e CD; redes indiretas, que são redes de farmácias operando sob uma mesma bandeira, mas com proprietários distintos para cada loja e compras loja a loja; e farmácias independentes, que são farmácias de vizinhança, em que o proprietário tem uma ou poucas lojas.

O *shopper* busca o canal farmacêutico principalmente por conveniência. Com isso, grande sortimento é fator crítico de sucesso para a farmácia. É justamente neste ponto que surge o grande paradoxo da farmácia: ela precisa ter um grande número de itens para assegurar a conveniência, mas dispõe de pouco espaço para fazê-lo. O gráfico 1 ilustra esta realidade, comparando a quantidade média de itens (SKUs – *Stock Keeping Units*) por metro quadrado de loja para uma farmácia, um grande varejo alimentar (UTT – *Up the Trade*) e um pequeno varejo alimentar (HFS – *High Frequency Store*).

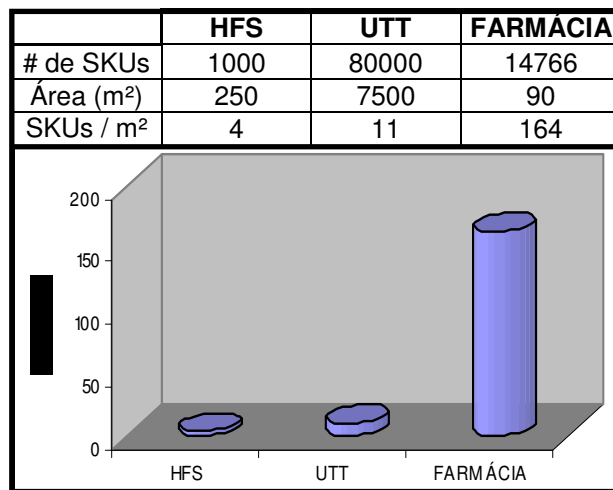


Gráfico 1: Quantidade de itens por metro quadrado de loja
Fonte: Procter & Gamble (2008).

Neste contexto, os fundamentos de distribuição e de gôndola se tornam ainda mais essenciais uma vez que atividades complementares de *merchandising*, como *displays* e decorações, serão limitadas à disponibilidade de espaço físico das lojas. (PROCTER & GAMBLE, 2007)

1.1.2.1 Rede de Farmácias Maxxi Econômica

A empresa Maxxi Econômica é uma rede direta de farmácias com sede administrativa e centro de distribuição situados em Canoas, no Rio Grande do Sul. Ao todo, a empresa possui 30 lojas no Estado, com forte presença na região metropolitana de Porto Alegre.

A escolha por realizar a pesquisa de *marketing* a que este trabalho se propõe com lojas da Maxxi Econômica como unidades de teste (lojas-piloto) é justificada mais adiante neste trabalho, na seção 3.2 – amostragem.

1.1.3 Categoria de Absorventes

Mulheres entre 12 e 49 anos geralmente sofrem uma transformação física chamada menstruação. Aproximadamente a cada 28 dias, um dos ovários libera um óvulo que passa pelas trompas de falópio e se deposita no endométrio, o tecido que reveste o útero. Este se prepara para a concepção e sua espessura e a circulação de sangue aumenta significativamente para nutrir o feto. Se o óvulo não é fertilizado dentro de um número específico de dias, o útero se contrai expelindo o óvulo não fecundado e o endométrio, e o ciclo se repete. O fluxo menstrual é composto por sangue, endométrio dissolvido e mucosa vaginal. Em média, as mulheres expõem 40 mililitros de fluido a cada mês e o fluxo dura cerca de cinco dias. A idade e os métodos anticoncepcionais usados podem afetar o ciclo menstrual.

O processo menstrual é muito íntimo e há uma grande "vergonha" social associada a ele. Com isso, o papel do absorvente higiênico é muito importante, visto que ele não pode falhar na retenção do fluxo menstrual. Apesar disso, 66% das consumidoras tem "acidentes" a cada período, o que leva as mulheres a experimentarem sempre novos produtos. O conceito de proteção feminina, necessidade atendida pela categoria de absorventes, vai além da proteção nos dias de fluxo menstrual. Entre os períodos menstruais, pequenas quantidades de mucosa e outros fluidos são expelidos. A quantidade desse fluxo pode ser comparada a algumas gotas e o fluido é incolor.

As subcategorias que compõem a categoria de absorventes são: absorventes externos; absorventes internos; e protetores diários. Os absorventes externos variam quanto à sua malha, podendo ser seca ou suave, quanto à sua versão, podendo ser normal, noturno, ultrafino, dentre outras, e quanto à presença de abas. Os absorventes internos variam apenas quanto ao seu tamanho e os protetores diários apenas quanto à presença de fragrância. As principais marcas por subcategoria e fabricante são:

- a) absorventes externos: Always e Ela, da P&G (Procter & Gamble); Intimus Gel, da Kimberly Clark; Sempre Livre, da J&J (Johnson & Johnson);
- b) absorventes internos: OB, da J&J; Tampax, da P&G;
- c) protetores diários: Always, da P&G; Carefree, da J&J; Intimus Days, da Kimberly Clark. (PROCTER & GAMBLE, 2007)

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Esta seção apresenta o problema de pesquisa que norteará o estudo. De acordo com Malhotra (2001), definir o problema de pesquisa é a etapa mais importante, pois somente mediante a identificação clara e precisa do problema se torna possível conduzir a pesquisa de *marketing*.

A experiência de compras na categoria de absorventes é percebida como negativa. São diversos fatores que contribuem para formação desta percepção e que fazem com que a mulher, que em 96% das vezes é o *shopper* da categoria, se sinta inibida e desconfortável em frente à gôndola, o que acaba reduzindo para menos de um minuto o tempo que ela irá destinar para escolha da marca e versão do produto que irá comprar. Um primeiro fator importante é o fato da compra na categoria de absorventes ser considerada obrigatória e a categoria ser considerada de destino, uma vez que 80% das compras desta categoria são planejadas antes do *shopper* ir ao varejo. Um segundo fator, e o mais preocupante, é o índice de 55% de compras equivocadas na categoria de absorventes, devido principalmente a grande quantidade de versões e marcas ofertadas e pela confusão na organização da gôndola da categoria. Além disso, como a consumidora é fortemente fiel à marca, com índice de 66% de compras da marca habitual, o varejo perde a venda para outra loja 35% das vezes que os *shoppers* não encontram o produto que procuram (PROCTER & GAMBLE, 2007; ACNIELSEN, 2007).

Esta experiência negativa no momento da compra gera insatisfação para o cliente e perdas em vendas tanto para o varejo quanto para os fornecedores, se tornando uma grande oportunidade de *marketing* para ambos.

Segundo o ECR Brasil (2000), com a implantação do Gerenciamento por Categorias (GC) e o desenvolvimento de um relacionamento mais cooperativo e estratégico entre varejistas e fabricantes, espera-se gerar um aumento da satisfação do consumidor pela oferta do *mix* mais adequado de produtos, preço e facilidade de compra através de um melhor *layout* de loja e de gôndola. Com isso, para o varejo, o GC pode ser apontado como uma ferramenta

que proporciona a fidelização de seus consumidores com a criação de valor para seus clientes e um diferencial em relação à concorrência. Além destes benefícios, o GC também traz incremento nas vendas, aumento de rentabilidade da categoria, aumento do giro dos produtos e redução de custos de estoques e reposição, o que gera ganhos tanto para varejista quanto fornecedor (ECR BRASIL, 2000).

Com o objetivo de melhorar a experiência de compra na categoria de absorventes, a Procter & Gamble (P&G) desenvolveu o projeto “Universo Feminino”.

1.2.1 Projeto “Universo Feminino”

O projeto “Universo Feminino” foi desenvolvido pela Procter & Gamble (P&G) da América Latina com o objetivo de reduzir rupturas e crescer as vendas em volume e valor na categoria de absorventes e, conseqüentemente, de suas marcas Always, Ela e Tampax, através da implantação do Gerenciamento por Categorias (GC) no varejo. As experiências realizadas na Venezuela e no México, com grandes varejos alimentares, apontaram aumento de vendas de 30% e diminuição de rupturas em 50% na categoria após a adoção do projeto. Entretanto, ainda não existem dados para o varejo de farmácias e nem para o pequeno varejo no mercado brasileiro.

Para elaborar este projeto de GC, a P&G se baseou em estudos sobre a experiência de compras na categoria de absorventes e sobre o comportamento feminino. Estes estudos contemplaram as diversas etapas da vida das mulheres, que assim foram divididas:

a) adolescentes: têm grande ansiedade pelas mudanças no corpo e na mente. Sua prioridade é serem aceitas pelos amigos e fazerem parte do grupo social;

b) universitárias: buscam autoconhecimento e independência, sendo este um período de grandes decisões. Consideram a aparência fundamental e são obcecadas por moda, compras e beleza;

c) jovens mães: conquistam sua realização pessoal através da família. Gostam de sentir que fizeram a melhor compra;

d) mulheres maduras: não querem se tornar velhas e sentem ansiedade pelas mudanças da idade. Percebem que a auto-realização é importante e querem sentir-se úteis.

Através destas pesquisas, a P&G elaborou a hierarquia das necessidades da consumidora no momento da compra na categoria de absorventes (figura 3):

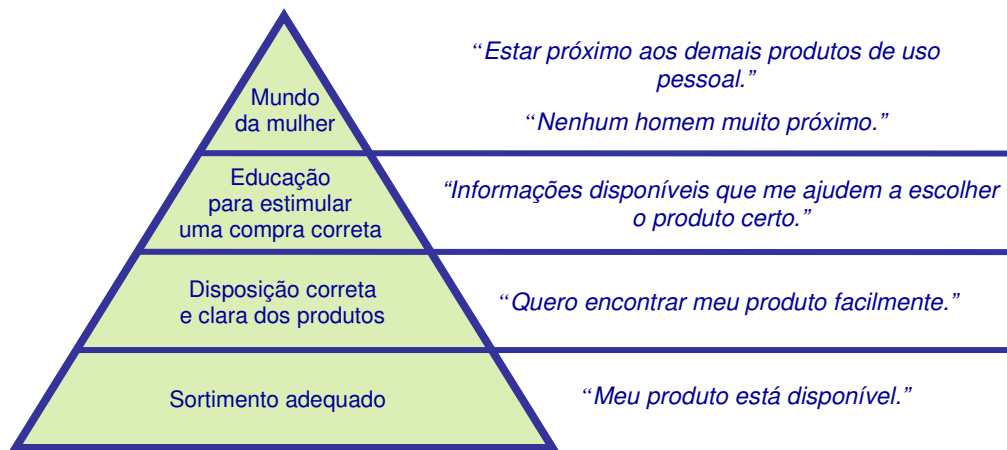


Figura 3: Hierarquia das necessidades da consumidora na categoria de absorventes
Fonte: Procter & Gamble (2007).

O fator mais importante no momento da compra na categoria de absorventes é o sortimento adequado de marcas e versões uma vez que a principal necessidade do *shopper* é encontrar o produto desejado. Em segundo lugar vem a disposição correta e clara dos produtos suprimindo a necessidade de encontrar o produto procurado facilmente. Após, vem a necessidade de educar o *shopper* para estimular uma compra certa. Neste ponto, é preciso dispor informações e estímulos que o ajudem a escolher o produto correto. Por último, em quarto lugar, vem a criação de um “mundo da mulher”, em que a categoria esteja próxima aos demais produtos de uso pessoal feminino e em um ambiente exclusivo às mulheres, para que elas se sintam desinibidas e confortáveis no momento da compra.

Também foi elaborada a árvore de decisão da consumidora na categoria de absorventes (figura 4):

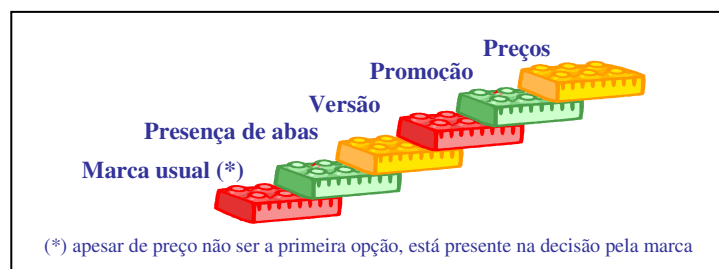


Figura 4: Árvore de decisão da consumidora na categoria de absorventes
Fonte: Procter & Gamble (2007).

O fator mais importante para escolha do produto é a marca usual, levando-se em consideração que mesmo o preço não sendo o fator principal, ele influencia na decisão pela marca. Em seguida vem a presença de abas e, após, em terceiro lugar, a versão do produto. O

quarto fator levado em consideração é a existência de promoções e em quinto lugar vem o preço.

Com base nestas informações foi elaborado o projeto “Universo Feminino” com o conceito de criar um ambiente em que a experiência da compra de absorventes se torne agradável e fácil para a consumidora. Para isso, a P&G desenvolveu um novo planograma de gôndola para a categoria seguindo os conceitos do GC (anexos A, B e C) e materiais para o ponto-de-venda para reorganizar a categoria dentro da loja (anexo D). Este planograma e os materiais são personalizáveis para quantidade de módulos e diferentes tamanhos de gôndola de forma a se adaptarem aos diversos tipos e tamanhos de loja.

O planograma elaborado organiza a gôndola seguindo a seguinte lógica: primeiro as três subcategorias – protetores diários, absorventes internos e absorventes externos – são separadas de acordo com a participação que cada uma delas tem no mercado. A seguir, é realizada a divisão das marcas por blocos, no sentido vertical, e das versões – em noturnos, com abas e sem abas –, no sentido horizontal, também respeitando suas respectivas participações de mercado. Os produtos, dentro de suas respectivas marcas e versões, são então organizados na gôndola de acordo com seu desempenho – que se refere à qualidade da proteção que o mesmo oferece – do pior para o melhor, de baixo para cima. Com isso, produtos de melhor desempenho e, conseqüentemente, de valor agregado mais alto, ocupam os melhores espaços da gôndola no que se refere à visibilidade tendo suas vendas estimuladas.

O projeto também compreende um manual para que seja realizado um treinamento com os funcionários da loja, principalmente gerente e promotores, e com os gestores responsáveis pela rede, com o objetivo de explicar os conceitos principais que sustentam o mesmo e garantir sua correta implantação e manutenção. (PROCTER & GAMBLE, 2007)

1.3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Embora o Gerenciamento por Categorias (GC) seja apontado na literatura como uma ferramenta de gestão que oferece atrativas oportunidades de negócio para o varejo e para a indústria, existem poucos estudos comprovando sua eficácia para o pequeno varejo. Além disso, ainda existe uma falta de conhecimento a respeito desta prática por parte de empresas varejistas e nas instituições de ensino superior em geral.

Com isso, este trabalho tem grande importância tanto para as instituições de ensino, como para empresas varejistas e fabricantes, ao proporcionar um aprofundamento teórico

sobre o GC e demais conceitos que o sustentam e realizar uma implantação desta ferramenta no pequeno varejo, podendo ser usado como referência para projetos e estudos futuros.

1.4 OBJETIVOS

O problema de pesquisa, depois de elaborado, requer a definição clara dos objetivos do estudo (MALHOTRA, 2001). Neste estudo, os objetivos definidos foram:

1.4.1 Objetivo Geral

Implantar o projeto de Gerenciamento por Categorias “Universo Feminino” elaborado pela Procter & Gamble para a categoria de absorventes em duas lojas da rede direta de farmácias Maxxi Econômica e verificar sua eficácia.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analisar os resultados de vendas em volume e valor na categoria de absorventes, suas subcategorias e por marca, nas lojas escolhidas para a implantação do projeto e comparar com as lojas do grupo de controle;
- Analisar os resultados de vendas em volume e valor na categoria de absorventes, suas subcategorias e por marca, nas lojas escolhidas para a implantação do projeto e comparar com o histórico de vendas das mesmas;
- Entender se a percepção da experiência de compra na categoria de absorventes por parte do *shopper* melhorou com a implantação do projeto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os conceitos necessários para o desenvolvimento da pesquisa de *marketing* a que este trabalho se propõe. São tratadas as questões pertinentes sobre varejo, comportamento do consumidor e, por fim, ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor) e Gerenciamento por Categorias (GC).

2.1 VAREJO

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 500), “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”. Qualquer organização que venda para os consumidores finais está fazendo varejo, independente de como ou onde os produtos ou serviços estão sendo vendidos.

Parente (2000, p. 22) complementa afirmando que “o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

Drucker (1958, p. 252) afirma que:

O varejo é um termômetro da economia nacional que reflete o poder de compra dos consumidores e o grau de operosidade da indústria e da agricultura. Está para a economia assim como a roda está para um automóvel. O varejo liga a produção ao consumidor final. Desta forma, se o varejo não se mostrar eficiente, todos os fatores produtivos na economia serão frustrados em seus desejos e necessidades.

Para Churchill e Peter (2000, p. 416), o varejista é o intermediário entre a indústria e o consumidor final, proporcionando benefícios para ambos:

Ao primeiro, oferecendo um modo eficiente de colocar seus produtos à disposição dos consumidores e proporcionando dados e tecnologias capazes de fornecerem informações úteis às pesquisas. Ao segundo, criando valor ao colocar produtos à disposição em horários e épocas convenientes, operando em locais adequados e até indo à própria casa do consumidor.

As pessoas que trabalham em lojas de varejo, como caixas, balconistas, vendedores e funcionários de atendimento ao cliente, estão fornecendo um serviço. Por serviço entende-se qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte oferece a outra, podendo estar ligado ou não a um produto concreto. O *marketing* holístico de serviços exige

marketing externo, interno e interativo. *Marketing* externo pode ser entendido como o processo normal de preparo, determinação de preço, distribuição e promoção de serviços aos clientes. *Marketing* interno vem a ser o processo de treinamento e motivação feito com os funcionários para que atendam bem os clientes. *Marketing* interativo pode ser entendido como a habilidade dos funcionários em servir ao cliente (KOTLER e KELLER, 2006).

As decisões de *marketing* dos varejistas se dividem em: mercado-alvo; sortimento e suprimento de produtos; serviços e ambiente de loja; preço; comunicação; e localização (KOTLER e KELLER, 2006). Segundo Parente (2000), uma das decisões mais complicadas e importantes para os varejistas é a definição dos itens que devem integrar uma categoria, um departamento ou uma loja, ou, ainda, o *mix* total de produtos comercializados pela empresa. Dessa definição surge o perfil e o tipo de estabelecimento.

A variedade de produtos define, portanto, a posição estratégica da empresa varejista, ou seja, a posição que ela deseja ocupar no mercado (PARENTE, 2000). Para Kotler e Keller (2006), o sortimento de produtos de um varejista deve estar de acordo com as expectativas de compra do mercado-alvo. Parente (2000) recomenda que sejam observados os seguintes pontos na definição da estratégia de sortimento:

- a) amplitude: refere-se ao número de departamentos, categorias, subcategorias e segmentos de produtos que a loja comercializa;
- b) profundidade: diz respeito ao número de marcas e itens dentro de cada segmento;
- c) preço e qualidade: intimamente ligados, ajudam a definir o posicionamento da loja;
- d) marcas próprias: consiste em desenvolver marcas exclusivas do próprio varejista;
- e) importância ou papel da categoria: decorre do posicionamento estratégico do varejista. Dependendo desse posicionamento, as categorias são classificadas quanto ao seu papel, definido de acordo com a sua capacidade de atrair clientes e de influenciar a imagem do varejista junto aos seus consumidores, podendo ser: categoria destino, quando esta capacidade é muito alta; categoria rotina, alta; categoria ocasional, média; ou categoria conveniência, baixa.

Tanto o posicionamento da loja para satisfazer as necessidades de consumo, como a identificação de segmentos de mercado e, ainda, o *marketing mix* das lojas, são influenciados pelo comportamento de compra e de seleção de loja do consumidor, que assim afeta diretamente as estratégias de *marketing* a serem adotadas no varejo. O processo de diferenciação de um produto ou serviço ocorre justamente neste ponto, na percepção do consumidor. É por isto que a compreensão da escala de valores dos consumidores é de suma importância, dado que todo o esforço em qualidade ou quaisquer outros fatores ou atributos

de um produto ou serviço podem não ser percebidos pelos clientes como diferentes dos oferecidos pela concorrência (ASSAEL, 1992).

2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O campo do comportamento do consumidor estuda como pessoas, grupos e organizações compram, usam e descartam produtos, serviços, idéias ou experiências em busca de satisfazerem suas necessidades e desejos (KOTLER e KELLER, 2006).

O propósito do marketing é satisfazer as necessidades e desejos dos clientes-alvo. [...] Estudar o cliente ajuda a melhorar ou lançar produtos e serviços, determinar preços, projetar canais, elaborar mensagens e desenvolver outras atividades de *marketing*. Os profissionais de *marketing* estão sempre em busca de novas tendências que ofereçam oportunidades de *marketing* (KOTLER e KELLER, 2006, p. 172).

Para Engel, Blackwell e Miniard (1997, p. 4), “o comportamento do consumidor pode ser definido como aquelas atividades diretamente envolvidas na obtenção, consumo e disposição de produtos e serviços, incluindo o processo de decisão que precede e sucede estas ações”. Os autores acreditam que a maioria das pessoas tende a experimentar os mesmos tipos de necessidades e motivos, elas simplesmente expressam esses motivos de forma diferente. Por essa razão, o entendimento dos motivos humanos é muito importante para as empresas, permitindo que elas entendam e possam prever o comportamento humano no mercado.

Kotler e Keller (2006) apresentam o seguinte modelo do comportamento do consumidor (figura 5):

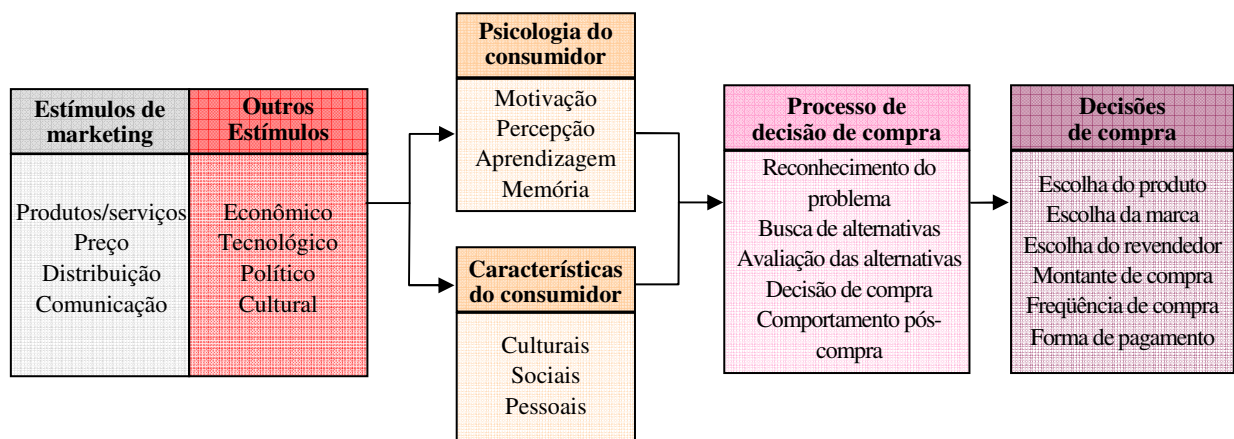


Figura 5 – Modelo do comportamento do consumidor

Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 183).

O comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais e pessoais. A cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos de uma pessoa envolvendo seus valores, percepções e preferências. Os fatores sociais incluem grupos de referência, família, papéis sociais e *status*. Idade, ciclo de vida, ocupação, circunstâncias econômicas, personalidade, auto-imagem, estilo de vida e valores são características que fazem parte dos fatores pessoais. Os fatores psicológicos também influenciam o processo de decisão de compra e se dividem em: motivação; percepção; aprendizagem; e memória (KOTLER e KELLER, 2006).

O processo de tomada de decisão do consumidor é desencadeado a partir do reconhecimento da necessidade e da motivação. A motivação pode ser entendida como uma força que atua internamente no indivíduo, conduzindo-o a uma determinada ação. Esta força decorre de um estado de tensão provocado por uma necessidade ou desejo não satisfeito. Estas necessidades são influenciadas por estímulos internos e externos e podem ser fisiológicas, quando surgem de estados de tensão fisiológicos, como fome, sede e desconforto, ou psicológicas, decorrentes de estados de tensão psicológicos, como necessidade de reconhecimento, estima e integração. A necessidade somente se torna um motivo no momento em que ganha força e passa a ser suficientemente importante para levar a pessoa a agir. As motivações que levam o consumidor a comprar determinado produto referem-se aos fatores que estimulam, mantêm e dirigem o comportamento deste consumidor no sentido da realização de um objetivo (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 1997; KARSAKLIAN, 2004; KOTLER e KELLER, 2006).

A maneira como uma pessoa motivada realmente age é influenciada pela percepção que ela tem da situação. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 184):

Percepção é o processo por meio do qual alguém seleciona, organiza e interpreta as informações recebidas para criar uma imagem significativa do mundo. [...] No marketing, as percepções são mais importantes do que a realidade, visto que é a percepção que de fato influencia o comportamento de compra do consumidor.

A aprendizagem consiste em mudanças no comportamento de uma pessoa decorrentes da experiência. Ela nasce da interação entre impulsos, estímulos, sinais, respostas e reforços. Por memória entende-se a capacidade das pessoas em armazenar informações e experiências. O processo de memória consiste em dois momentos distintos. O primeiro é a codificação, que se refere a como e onde a informação é armazenada na memória. O segundo é a recuperação, que se refere a como a informação é extraída (KOTLER e KELLER, 2006).

Na realização da compra existem cinco estágios distintos no processo de decisão. Conforme visto, o primeiro estágio é o de reconhecimento do problema e consiste na percepção de que algo não está certo, levando o indivíduo a uma situação de desconforto. É por essa razão que ele tem motivações suficientes para procurar uma solução que possibilite o retorno ao seu estado de equilíbrio psicológico, ou seja, à satisfação da necessidade em questão. Diversos estímulos podem influenciar o consumidor na percepção de problemas, como, por exemplo, tempo, esforços promocionais e complementaridade de produtos.

O consumidor motivado passa para uma segunda etapa no processo de decisão, em que busca todas as informações disponíveis sobre sua necessidade, que podem ser oriundas de suas próprias experiências e conhecimentos ou adquiridas no próprio ambiente da compra. As fontes de informação podem ser pessoais, comerciais, públicas ou experimentais. Estas fontes também podem ser categorizadas de duas formas: fontes empresariais e não empresarias. As empresariais são as que vêm da própria empresa, através de propagandas, vendedores, *displays* em loja, etc. As não empresariais são as informações que são independentes do controle da empresa.

O terceiro estágio consiste na avaliação das alternativas. Neste estágio, o consumidor processa as informações levantadas e cria preferências entre as marcas do conjunto de escolhas, formando uma intenção de compra. Os clientes procuram sempre maximizar o valor, dentro dos limites impostos pelos custos envolvidos na procura e pelas limitações de conhecimento, mobilidade e renda. A análise das alternativas pode ocorrer através do processamento da marca, em que as marcas são avaliadas uma a uma, ou do processamento por atributo, que consiste no processamento de todas as marcas simultaneamente, levando-se em consideração um atributo de cada vez. Dentre os atributos avaliados no produto estão: a forma, como cor, tamanho e formato; as características, que complementam sua função básica; a qualidade de desempenho, que pode ser baixa, média, alta ou superior (*premium*); a qualidade de conformidade; a durabilidade; a confiabilidade; a embalagem; o preço.

O quarto estágio é o da decisão de compra, em que os clientes agem com base em suas expectativas de valor, e envolve cinco subdecisões: marca; revendedor; quantidade; ocasião; e forma de pagamento. As compras podem ser planejadas ou não planejadas – por impulso. As compras planejadas são aquelas que fazem parte de uma decisão prévia do comprador. As compras por impulso são aquelas que o cliente não havia previsto realizar. A compra por impulso pura é a compra totalmente imprevista e que rompe com os hábitos normais de compra. Já a compra por impulso por associação é a compra que ocorre quando o cliente, ao adquirir um produto, depara-se com outro produto que se relaciona com este e acaba

comprando ambos. (ENGEL, BLACKWELL e MINIARD, 1997; PARENTE, 2000; KARSAKLIAN, 2004; KOTLER e KELLER, 2006)

Com relação à decisão de escolha da loja, Engel, Blackwell e Miniard (1997) afirmam que ela geralmente reside nos seguintes atributos determinantes: localização; natureza e qualidade do sortimento; preço; publicidade e promoção; vendedores; serviços oferecidos; atributos físicos da loja; natureza da clientela da loja; atmosfera da loja; e serviços pós-venda.

Para Brun (1990 *apud* MACEDO, 1993), existem três dimensões de importância que o consumidor pode perceber da loja:

a) características mentais subjetivas ou semânticas: a loja torna-se um veículo de comunicação com o consumidor, que carrega um significado e um simbolismo;

b) características funcionais ou pragmáticas: os desejos do consumidor com os do varejista estão ligados para lhes proporcionar maior conveniência. Está voltada à dimensão lógica, ao destino, à função;

c) estrutura visual ou sintática: diz respeito às mensagens mais diretas, relaciona-se com a clareza e rapidez de percepção, com os seus elementos constituintes e com a sua estrutura que proporcionam meios para atrair a atenção do consumidor.

O quinto e último estágio do processo de compra é a avaliação pós-compra. Este é o estágio no qual o consumidor realiza uma retrospectiva de sua atitude, gerando um sentimento de satisfação ou de insatisfação. A satisfação do cliente depende, entre outros fatores, da qualidade dos produtos e serviços. Para Kotler e Keller (2006, p. 145) “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. Uma empresa fornece qualidade sempre que seu produto ou serviço atende às necessidades do cliente ou as excede.

Para gerar um grande nível de fidelidade é preciso entregar um alto valor para o cliente. Fidelidade corresponde a um compromisso profundo de comprar ou recomendar repetidamente certo produto ou serviço no futuro. Uma proposta de valor consiste em todo um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar, é mais que o posicionamento central da oferta, inclui todas as experiências que o cliente terá ao longo do processo de obter e usar a oferta. Se o produto ou serviço atender às expectativas ou for além, os clientes ficarão inclinados a recorrer novamente ao fornecedor. Empresas bem-sucedidas adicionam a suas ofertas benefícios que não só satisfazem os clientes, como também os surpreendem e encantam. Encantar os clientes é uma questão de superar expectativas. (KOTLER e KELLER, 2006)

2.3 ECR

Com o ciclo de vida dos produtos diminuindo e a concorrência se intensificando, a tarefa das empresas em diferenciarem suas ofertas de todas as outras disponíveis no mercado se torna mais difícil (BOWERSOX e CLOSS, 2001; Berry, 1999). Nesse novo cenário, as empresas passam a buscar soluções que permitam proporcionar maior satisfação e criar valor para seus consumidores, como forma de obterem vantagens competitivas frente a seus concorrentes (PARENTE, 2000). Com isso, um novo padrão de relacionamento entre as empresas começa a surgir, baseado na cooperação entre elas em resposta às turbulências do ambiente, como forma de compartilharem interesses e agregarem valor aos seus produtos e serviços (MORGAN, 1996).

Nesse contexto, de acordo com Dornier (2000), o racional da cadeia de distribuição passa a se focar na demanda real do cliente, usando essa informação para orientar o sistema, conforme demonstrado na figura 6:

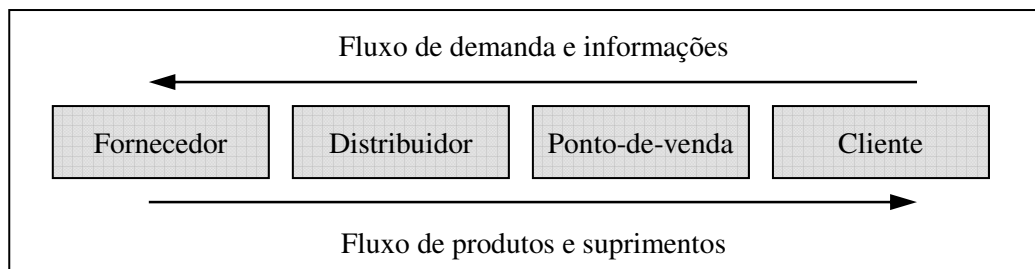


Figura 6 – Racionalização da cadeia de distribuição

Fonte: Dornier (2000, p.216).

A gestão da cadeia de suprimentos passa a se basear na crença de que a eficiência ao longo da cadeia pode ser melhorada por meio do compartilhamento das informações e do planejamento conjunto entre seus diversos agentes (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Para que seja possível gerenciar as empresas sob essa nova perspectiva, têm surgido várias práticas e ferramentas que visam, sobretudo, a obtenção de uma maior sinergia na gestão da cadeia produtiva, proporcionando a obtenção de maiores vantagens competitivas aos seus participantes. Uma destas práticas é o ECR, que surge na década de 90. No Brasil, este conceito passou a ser difundido a partir de 1997, através da criação da Associação ECR Brasil (INTEGRATION, 2001).

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

[...] 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 uso de novas tecnologias.

A ECR Brasil (*apud* TERRA, 2001, p. 5) o define 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.

Ainda, segundo a ECR Brasil (1998), o foco do ECR é integrar os processos logísticos e comerciais ao longo de toda a cadeia de *marketing* com a finalidade de se obter benefícios significativos como: diminuição dos custos operacionais e administrativos; redução dos níveis e dos custos de manutenção dos estoques; otimização da produção; incremento em vendas; melhorias na relação entre indústria e varejo.

Para que seja possível a realização deste trabalho conjunto, é necessário que haja uma mudança na maneira como varejistas e fornecedores se relacionam no que diz respeito à confiança. Quando o objetivo último é a satisfação do consumidor, fornecedores e varejistas necessitam trabalhar em conjunto e isso pressupõe quebrar barreiras culturais e operacionais, uma vez que o conhecimento de informações, hoje normalmente tratado de forma confidencial, deve ser compartilhado.

O ECR implica em gestão de demanda e de oferta. No lado da oferta (*supply side*), deve ocorrer uma cooperação logística entre varejo e indústria para otimizar os resultados da cadeia de suprimentos através da ferramenta Reposição Contínua. Pelo lado da demanda, deve haver colaboração na área de *marketing* por meio da ferramenta Gerenciamento por Categorias (GC) e da análise de dados sobre as mudanças no comportamento do consumidor, permitindo melhorar a eficiência do *marketing mix*. O objetivo de ambos os aspectos do ECR é a redução ou eliminação de todas as atividades que não agreguem valor e a concentração de esforços em atividades que maximizem o valor e a produtividade. (ECR BRASIL, 1998)

De acordo com Kurnia *et al.* (1998), o ECR pode ser entendido como um conjunto de práticas interligadas, divididas em duas ferramentas, uma para gerenciamento da demanda, o GC, e uma para gerenciamento da oferta, a Reposição Eficiente, que viabilizam quatro estratégias, o Sortimento Eficiente, a Introdução Eficiente de Produtos, a Reposição Eficiente e a Promoção Eficiente, conforme mostrado na figura 7:

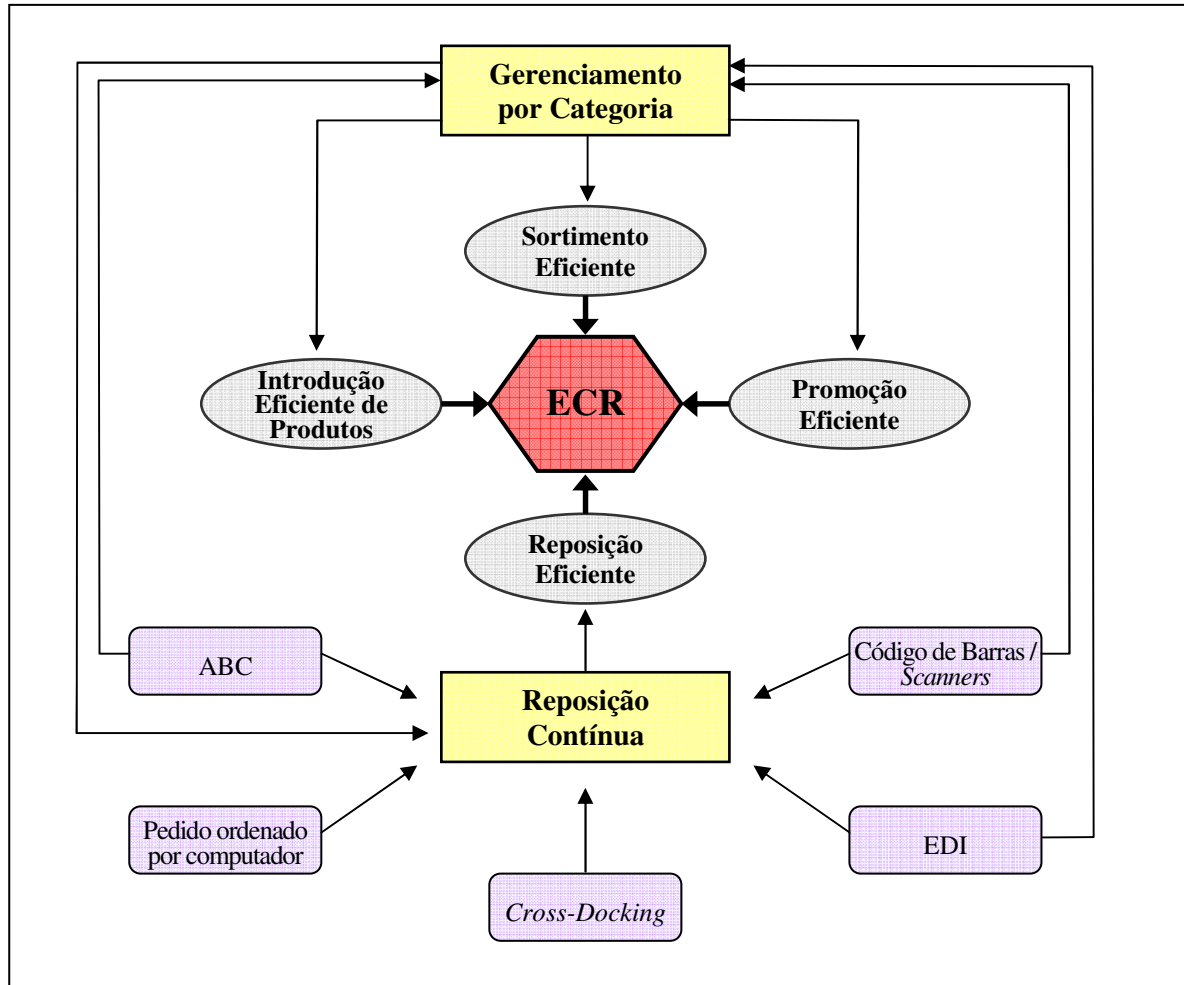


Figura 7 – Fatores do ECR e seus relacionamentos

Fonte: Kurnia *et al.* (1998).

A estratégia de Reposição Eficiente é operacionalizada pelas ferramentas Reposição Contínua e GC, e as estratégias de Sortimento Eficiente, Promoção Eficiente e Introdução Eficiente de Produtos, são operacionalizadas pela ferramenta GC. As tecnologias e métodos dividem-se no atendimento de ambos os processos, em casos como o ABC (Custeio Baseado em Atividades – *Activity Based Costing*), o EDI (Troca Eletrônica de Dados – *Electronic Data Interchange*) e o código de barras e *scanners*, ou apenas do processo de Reposição Contínua, no caso do pedido ordenado por computador (CAO – *Computer Assisted Ordering*) e do *cross-docking*.

As quatro estratégias que sustentam o ECR são:

a) Introdução Eficiente de Produtos: maximiza a eficiência da introdução de novos produtos, testando as melhores possibilidades e aceitando ou rejeitando lançamentos e produtos não cadastrados;

b) Sortimento Eficiente: otimiza estoques, gôndolas e espaços de loja, objetivando encontrar o *mix* ideal de mercadorias que satisfaça as necessidades dos consumidores;

c) Promoção Eficiente: melhora o desempenho do fluxo dos produtos promocionais em função da demanda do consumidor. Melhora o *mix* de promoções dentro de cada categoria;

d) Reposição Eficiente: otimiza a eficiência da reposição dos produtos nas gôndolas, minimizando tempo e custos com base na logística *just-in-time* e no fluxo de informações através da transmissão eletrônica de dados.

As ferramentas que suportam estas estratégias são apenas duas:

a) Gerenciamento por Categorias (GC): consiste em administrar as categorias de produtos no varejo individualmente, como unidades estratégicas de negócio, com o objetivo de produzir resultados comerciais melhorados pela concentração de esforços em entregar maior valor ao consumidor. Desta forma, é necessário que fornecedores e varejistas trabalhem em conjunto para reunir as informações necessárias para definir corretamente a categoria e administrá-la eficientemente, com base nas necessidades do consumidor. Esta é a ferramenta em estudo neste trabalho e, portanto, seus conceitos são tratados com maior profundidade na subseção 2.3.1;

b) Reposição Contínua: tem como objetivo repor os produtos de forma automática, de acordo com a demanda dos mesmos. Permite estar no local certo, no momento certo, com o produto certo e na quantidade certa. As informações são coletadas pelos leitores de códigos de barra nos caixas e transmitidas eletronicamente entre as empresas que repõem continuamente sem estoques, papéis ou perdas.

As seguintes tecnologias e métodos dão suporte à estas ferramentas:

a) ABC (Custo Baseado na Atividade): consiste na identificação, análise e alocação de custos aos processos da empresa, visando melhor gerenciar a lucratividade e entender o valor que cada atividade agrega para o desempenho do negócio ou departamento. Entre os benefícios deste método, pode-se citar: cálculo realista dos custos dos produtos e serviços; análises de lucratividade precisas; oportunidades de melhorias operacionais e de redução de custos; mensuração dos desempenhos dos processos e das atividades; análises comparativas de processos (*benchmarking*);

b) código de barras e *scanners*: através da leitura ótica do código de barras pode-se obter informações relacionadas aos produtos e estoques que auxiliam na definição dos pedidos de compra e no acompanhamento da demanda;

c) EDI: consiste na troca eletrônica de dados entre os elementos da cadeia de suprimentos ou entre unidades fisicamente separadas de uma mesma empresa, de acordo com um padrão reconhecido internacionalmente. Alguns benefícios desta tecnologia são: diminuição de custos e erros operacionais; agilidade na checagem das informações e na recepção de mercadorias; diminuição das devoluções; redução de custos de frete e operacionais; melhoria no nível de serviço; diminuição do ciclo do pedido.

d) pedido assistido por computador: sistema que gera automaticamente pedidos de reposição quando as vendas resultam em redução do nível pré-determinado de estoque. O uso desta tecnologia permite eliminar o trabalho manual do pedido e com isso há redução de custos e otimização de estoques;

e) *cross-docking*: é uma prática em que as mercadorias entregues nos centros de distribuição dos varejistas ou atacadistas são diretamente redirecionadas aos pontos-de-venda, sem serem armazenadas. (BROCKMAN e MORGAN, 1999; DORNIER, 2000; ECR BRASIL, 1998; INTEGRATION, 2001; KAPLAN e COOPER, 2000; KURNIA *et al.*, 1998; TERRA, 2001)

De acordo com a ECR Brasil (2000), o sucesso na implantação do ECR depende de seis aspectos a serem considerados: envolvimento da alta gerência; definição dos objetivos de cada membro do canal; aceitação das sobreposições das metas; igual representação do comércio e da indústria; adoção de um correto método de trabalho com clareza de foco; e desenvolvimento passo a passo, incluindo o trabalho de especialistas de diferentes funções.

Segundo Brockman e Morgan (1999), um dos diferenciais do ECR é consistir em uma estratégia de gestão que pode ser adotada por partes. Este ponto merece destaque uma vez que a implantação de todos os seus processos depende de investimentos significativos e de alto conhecimento tecnológico e do comportamento do consumidor.

2.3.1 Gerenciamento por Categorias (GC)

O termo Gerenciamento por Categorias (GC) surgiu em 1987 quando algumas empresas, como a Procter & Gamble e a Coca-Cola, começaram a substituir o modelo de gestão por “marcas” para gestão por “categorias”, como forma de otimizar o *mix* de produtos (HARRIS *et al.*, 1999). Neste processo, os produtos de vários fornecedores são agrupados em categorias que passam a ser gerenciadas como unidades estratégicas de negócio, de acordo com a forma como os consumidores percebem que os produtos se inter-relacionam ou se substituem para satisfação de suas necessidades (ECR BRASIL, 1998).

Para os varejistas, o GC pode ser apontado como uma ferramenta que proporciona a fidelização de clientes através da criação de valor. Isso porque, de acordo com Dib (1997), o GC visa obter uma ótima composição das diversas categorias do *mix* da loja e da composição dos produtos dentro de cada categoria, além da aquisição de uma visão mais completa sobre o perfil e os hábitos de compra dos consumidores. Para tanto, esta ferramenta envolve a cooperação entre várias áreas funcionais tanto dos varejistas quanto de seus fornecedores.

Em essência, o GC oferece soluções para as necessidades do consumidor agrupando os produtos por afinidade de uso, ou categoria. A definição da categoria, que consiste em um grupo de produtos que os consumidores percebem como inter-relacionados e/ou substituíveis entre si na satisfação de suas necessidades, resulta no grupo de produtos que deverão compor esse espaço de venda. Esta definição deve, portanto, se basear na percepção e nas necessidades do *shopper*.

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

a) destino: categoria pela qual a loja é lembrada como o melhor local para adquiri-la. Isto não significa necessariamente que possui o menor preço, mas que tem o melhor valor percebido, composto pelo sortimento, preço, ambientação e serviço. A loja é considerada como referência para compra desta categoria;

b) rotina: categorias em que a loja é preferida pelo fornecimento de valor consistente e competitivo no atendimento das necessidades de rotina e/ou estocagem do consumidor;

c) ocasional ou sazonal: categorias que reforçam a imagem do varejista como loja preferida pelo fornecimento de valor competitivo e oportuno ao consumidor-alvo para compras sazonais (páscoa, natal, verão, inverno, etc.);

d) conveniência: categorias que reforçam a imagem do varejista como loja completa pelo fornecimento do valor adequado ao consumidor-alvo no atendimento de suas necessidades de reposição planejadas ou não-planejadas.

Cada loja oferece uma combinação desses tipos de categoria de acordo com sua proposta e, principalmente, com a necessidade de seus clientes. Com isso, uma mesma categoria pode ter diferentes papéis para perfis de loja diferentes.

Para o GC, uma das questões mais importantes é o *layout* da loja. A exposição deve ser organizada de maneira que o fluxo de circulação da loja conduza a atenção do consumidor a todas as soluções (categorias) oferecidas. O ideal é que cada “centro de soluções” seja planejado buscando a melhor forma de ambientação e exposição dos produtos, considerando o processo de decisão do *shopper*, conhecido como árvore de decisão.

A ferramenta utilizada para orientar a exposição de produtos nas gôndolas é o planograma, espécie de planta baixa que indica exatamente o espaço que deve ser ocupado por cada item da categoria (frentes), conforme seu giro, estoque em gôndola, importância e lucratividade. (ECR BRASIL, 2007)

De acordo com a ECR Brasil (1998), para iniciar o processo de implantação do GC é preciso seguir alguns passos fundamentais:

a) preparação interna: alinhamento com a diretoria do varejo para adoção da ferramenta e definição de uma equipe dedicada especificamente para o projeto;

b) seleção do capitão da categoria: escolha do fornecedor que irá gerenciar a categoria, incluindo as marcas concorrentes, sendo ele o co-responsável pelo monitoramento dos resultados. Neste processo de parceria, a indústria capitão da categoria deve apontar as oportunidades da categoria para o varejista, buscando convencê-lo das necessidades de adaptações, melhorias e mudanças. De forma idealizada, Ghisi (2001) afirma que esta indústria deve, acima de tudo, atuar de forma a maximizar o desempenho da categoria e não defender seus produtos ou criticar os dos concorrentes diretos. Caso isso ocorra, pode haver um impacto negativo na própria relação de negócio, colocando em jogo a credibilidade do trabalho conjunto desenvolvido;

c) definição do contrato de confidencialidade: oficialização da parceria entre indústria e varejo valorizando a ética e a imparcialidade;

d) reunião inicial: definição das diretrizes sobre a escolha da categoria a ser trabalhada, a estratégia associada e o cronograma de trabalho. É importante compartilhar as expectativas, visão estratégica sobre a categoria e definir conjuntamente os objetivos do plano.

Segundo a ECR Brasil (1998), o GC está fundamentado em seis componentes-chave:

a) *scorecard* de metas: ferramenta para definir, medir e monitorar a evolução do desempenho da categoria em relação aos objetivos estabelecidos;

b) informática: uso intensivo de tecnologia da informação para apoiar as decisões, o planejamento, a análise e o controle do desempenho da categoria;

c) capacidade da organização: envolve a definição clara das funções dos gestores das categorias e de suas responsabilidades, o conhecimento da ferramenta pelos envolvidos, a estrutura organizacional com apoio para as análises de dados, a orientação para resultados e o desenvolvimento e treinamento intensivo de pessoal;

d) parceria: consiste na efetiva parceria entre o varejista e o fornecedor. Conhecido como capitão da categoria, este fornecedor compõe uma aliança com o varejista para ajudá-lo

a obter informações sobre o consumidor e o mercado, visando melhorar o desempenho e o lucro potencial da categoria;

e) estratégia: a empresa deve buscar uma orientação em oferecer “valor” aos consumidores, gerenciando as categorias como unidades estratégicas de negócio para definição das estratégias do *marketing mix* e de reposição;

f) processo: para aplicar da melhor forma os conceitos do GC existe um processo de trabalho detalhado. Em seu formato completo, é uma metodologia relativamente complexa que envolve oito etapas (figura 8). A ECR Brasil (1998) ressalta que não é obrigatoriamente necessário o cumprimento desses oito passos para realização de um processo de GC, visto que a realidade organizacional é diferente para cada empresa envolvida, sendo importante avaliar o nível de profundidade, investimento e tempo alocados à implantação do mesmo.

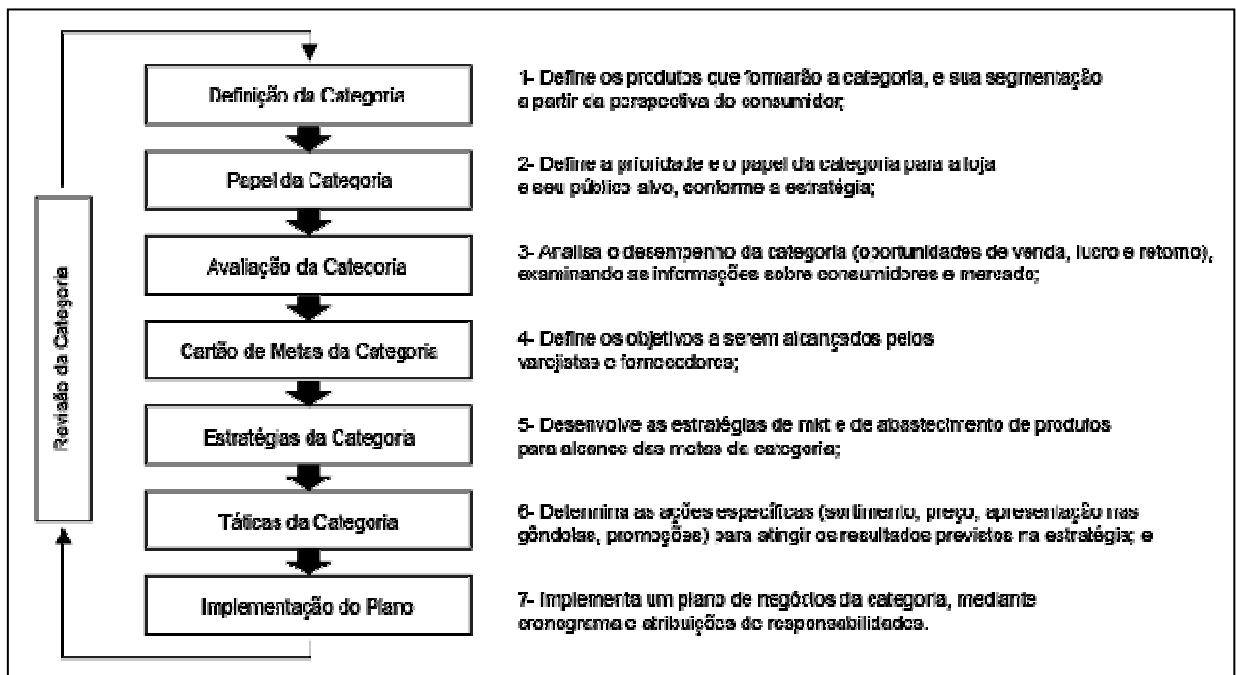


Figura 8 – Metodologia do GC (8 etapas)

Fonte: ECR Brasil (1998, p. 49).

Para facilitar a aplicação da ferramenta GC nos varejos de pequeno e médio porte, a ECR Brasil (2007) desenvolveu um modelo simplificado de implantação do processo, através de uma metodologia de quatro etapas (figura 9):



Figura 9 – Modelo simplificado do GC (quatro etapas)

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

A primeira etapa é a de avaliação e inicia com a realização de uma pré-avaliação em que são verificados se varejista e fornecedor apresentam alguns pré-requisitos básicos para a adoção do GC, divididos em duas frentes: cultura; e recursos/informática.

Na esfera da cultura, é preciso que o varejista esteja comprometido com o processo e disponível para compartilhar informações nos períodos pré-acordados e que o fornecedor esteja comprometido com o processo e com os prazos e resultados e focado no desempenho da categoria de maneira imparcial.

Na esfera de recursos e informática, cabe ao varejista o fornecimento de dados através de seus sistemas de informação. Devem ser capturados, no mínimo, dados de vendas em volume e valor para cada item e para as categorias e subcategorias. Caso seja possível, também devem ser capturados dados de estoque, margem e lucro. Nesta esfera, a responsabilidade do fornecedor é entender o papel da categoria e sua importância para o varejo, pesquisar a árvore de decisão da categoria, a hierarquia das necessidades dos consumidores na categoria, as informações de mercado, dedicar uma equipe para a implantação do processo e mapear as oportunidades de sortimento, exposição e *layout*. Ainda, é necessário que o fornecedor seja capaz, através de seus sistemas de informação, de processar as informações do varejo e comparar com os dados de mercado, de desenvolver o planograma da categoria e de monitorar o desenvolvimento do processo.

No mapeamento das oportunidades são realizadas avaliações qualitativas e quantitativas. Na análise qualitativa deve-se observar: o tipo de loja; o perfil do shopper da loja (sociodemográfico, comportamento de compra, etc.); a exposição dos produtos na gôndola; o espaço destinado à categoria na loja; o sortimento (*mix*); o espaço destinado às marcas de acordo com sua importância; se o planograma de gôndola está de acordo com a árvore de decisão do *shopper* e com a hierarquia das necessidades do consumidor; se a exposição estimula a migração entre as categorias.

A análise quantitativa fornece as informações complementares para encontrar oportunidades para a loja em relação ao mercado, sendo necessário coletar as seguintes informações para sua realização: dados de mercado da área analisada de acordo com o perfil da loja em análise (volume e valor de vendas); e dados internos de desempenho da loja (volume e valor de vendas). Ao avaliar e cruzar os dados coletados é fundamental identificar oportunidades na loja e desta em relação ao mercado, tanto para a categoria como para as marcas que a compõe.

Concluída a fase de avaliação deve-se preparar uma proposta de sortimento (inclusão e exclusão de produtos) e exposição (atual *versus* nova). A proposta deve conter as táticas para cada grupo de sortimento como, por exemplo, subcategoria. Cabe ao fornecedor apresentar as informações de forma clara e transparente para que as decisões possam ser tomadas com segurança e objetividade, uma vez que a decisão final de implantação do GC será sempre do varejista. Uma vez aprovado o sortimento, monta-se o planograma, utilizando as análises realizadas na fase anterior.

Na fase de “implementação” é realizada a mudança em loja. Para isso, é de suma importância a participação e envolvimento dos funcionários da loja em todo o processo, bem como a definição do papel e das responsabilidades de cada um para evitar desentendimentos e desgastes na equipe. Nesta fase, o fornecedor também deve realizar treinamentos que devem contemplar a equipe da loja e os promotores responsáveis pela reposição dos produtos no dia-a-dia. A manutenção do planograma é que vai permitir a avaliação dos resultados e uma eventual correção dos erros.

Por fim, a fase de monitoramento compreende a avaliação e apresentação dos resultados e deve promover os ajustes que se mostrarem necessários. A avaliação deve ser feita somente após três meses da implantação do GC, e deve conter: volume percentual; comparativo antes e depois da implantação; análise da categoria e subcategoria. Além do monitoramento quantitativo, pode-se optar por fazer uma pesquisa com o *shopper* para medir o nível de satisfação com a implantação do projeto. (ECR BRASIL, 2007)

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia que foi utilizada para realização da pesquisa de *marketing* desenvolvida neste trabalho. Para tanto, ele compreende: a concepção da pesquisa; os critérios utilizados para definição da amostra; os procedimentos de coleta; a análise dos dados; e o produto da pesquisa.

3.1 CONCEPÇÃO DA PESQUISA

Kotler e Keller (2006, p. 98) definem pesquisa de *marketing* como: “a elaboração, a coleta, a análise e a edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de *marketing* enfrentada por uma empresa”. Para Samara e Barros (2002) a pesquisa de *marketing* visa à obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas relacionadas ao *marketing* de produtos e serviços.

Para atingir aos objetivos propostos, a pesquisa de *marketing* deste estudo foi realizada em duas etapas.

A primeira etapa consistiu na realização de uma pesquisa experimental (causal) que procura estabelecer uma relação de causa e efeito entre variáveis em estudo de forma prática (SAMARA e BARROS, 2002). Segundo Cox e Enis (1969 *apud* MATTAR 1996, p. 102):

A utilidade dos projetos experimentais de *marketing* abrange todas as áreas funcionais de decisão de promoção, distribuição, preço e produto. Sempre que o gerente de *marketing* estiver interessado em medir os efeitos de alternativos cursos de ação, a experimentação pode ser uma forma prática de reduzir o risco envolvido na escolha das alternativas.

A pesquisa experimental é realizada a partir da definição de um problema e da formulação de hipóteses sobre resultados possíveis e definição das variáveis que serão manipuladas ou controladas para o estudo. A grande dificuldade deste tipo de pesquisa é o controle das variáveis para testar relações de causa e efeito, pois sabemos que há variáveis incontroláveis que podem estar presentes e não serem identificadas na análise dos resultados (SAMARA e BARROS, 2002). Jamais podemos provar a causalidade, apenas inferir relações de causa e efeito (MALHOTRA, 2001).

Segundo Malhotra (2001), para que se possam fazer inferências causais devem ser satisfeitas três condições: variação concomitante; ordem cronológica da condição da ocorrência; e eliminação de outros fatores causais possíveis.

A variação concomitante é a extensão em que uma causa, X, e um efeito, Y, ocorrem ou variam conjuntamente na forma prevista pela hipótese de estudo. Para este estudo a causa é a implantação do projeto de Gerenciamento por Categorias (GC) “Universo Feminino”, os efeitos (variáveis) são as vendas em volume e valor da categoria de absorventes, suas subcategorias e por marca e a experiência de compra por parte do *shopper*, sendo a hipótese de estudo o aumento e/ou melhoria destas variáveis em função da causa.

A escolha das variáveis a serem analisadas foi realizada com base nos requisitos mínimos recomendados pela ECR Brasil (2007) para implantação e avaliação de um projeto de GC. Não seria possível a análise de outras variáveis não obrigatórias, mas aconselhadas, como lucro e margem, pela limitação dos sistemas de informação dos varejistas de farmácias em capturar e compartilhar os mesmos.

A ordem cronológica da condição da ocorrência determina que o evento causador deve ocorrer antes ou simultaneamente ao efeito. No caso, o aumento e/ou melhoria das variáveis estudadas deve ser promovido após a implantação do projeto ou, pelo menos, simultaneamente.

A ausência de outros fatores causais possíveis significa que as variáveis que estão sendo investigadas devem ser a única explicação possível para os efeitos identificados. Em um exame após-o-fato de uma situação, nunca se pode com segurança eliminar todos os outros fatores causais. Entretanto, com planejamentos experimentais é possível controlar alguns dos outros fatores causais.

Uma forma de minimizar a possibilidade de interferência de outras causas não identificadas é através do método do teste controlado de varejo (figura 10), em que é realizada a seleção de um grupo experimental, que consiste nas unidades de teste (lojas-piloto), e também de um grupo de controle, que consiste em lojas em que o experimento não é realizado mas as variáveis de estudo também são medidas para comparação dos resultados (SAMARA e BARROS, 2002).

A evidência de variação concomitante, a ordem cronológica de ocorrência de variáveis e a eliminação de outros fatores causais possíveis, mesmo combinadas, não demonstram, de modo conclusivo, a existência de uma relação causal. Todavia, se a evidência é forte e consistente, torna-se razoável concluir que existe uma relação de causa e efeito. Com o

acumulo de várias investigações, a confiança na existência de uma determinada relação causal aumenta (MALHOTRA, 2001).

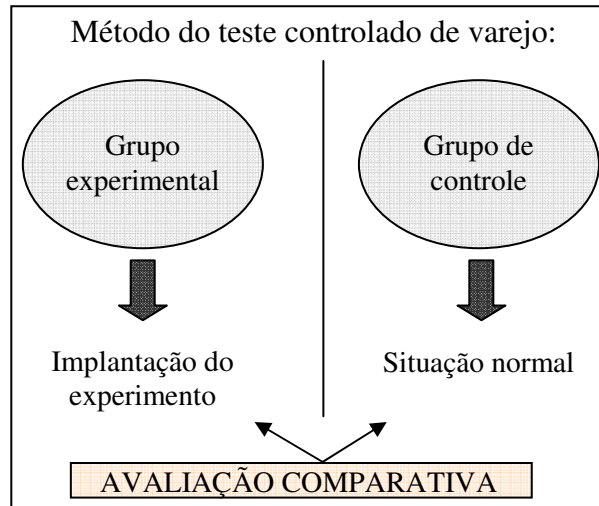


Figura 10 – Método do teste controlado de varejo
 Fonte: Adaptado de Samara e Barros (2002, p. 63).

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

A segunda etapa da pesquisa de *marketing* deste trabalho consistiu em uma pesquisa qualitativa que, segundo Malhotra (2001), é uma metodologia de pesquisa exploratória, não estruturada e com amostras pequenas, cujo objetivo é prover critérios e compreensão do contexto do problema. Para Samara e Barros (2002), o estudo qualitativo tem como característica principal compreender as relações de consumo, procurando identificar as motivações de consumo e compra em um aspecto realista. Ela apresenta, porém, duas desvantagens: as percepções profundas devem ser atenuadas porque provêm de amostragens muito pequenas e não necessariamente devem ser generalizadas para populações muito amplas; e, dada a natureza qualitativa dos dados, podem haver problemas de interpretação (SAMARA e BARROS, 2002).

O objetivo desta segunda etapa do estudo, da pesquisa qualitativa, foi servir de suporte à pesquisa experimental para que fosse possível avaliar a percepção do *shopper* em relação à experiência de compra na categoria de absorventes após a implantação do projeto “Universo Feminino”.

3.2 AMOSTRAGEM

Tanto a seleção das unidades de teste da pesquisa experimental, quanto a seleção dos entrevistados da pesquisa qualitativa, foi realizada por julgamento, com a definição de amostras não-probabilísticas. De acordo com Malhotra (2001), este tipo de amostra é selecionado através do julgamento do pesquisador por critérios subjetivos ou de conveniência, de acordo com sua experiência e com os objetivos do estudo. Para este estudo, justifica-se o uso deste tipo de amostragem pelo fato dos elementos amostrais precisarem preencher uma série de pré-requisitos qualificadores para que pudessem compor a amostra.

O tamanho da amostra para realização da pesquisa experimental consistiu em duas lojas-piloto e, com isso, em duas lojas-controle, e, para realização da pesquisa qualitativa, em dez entrevistados.

Para a definição das duas unidades de teste e, conseqüentemente, da empresa varejista, os critérios qualificadores, elaborados com base nos pré-requisitos mínimos necessários para a implantação de um projeto de GC, foram:

- a) aceitação da Procter & Gamble (P&G) como indústria capitão da categoria de absorventes;
- b) bom relacionamento comercial com a P&G;
- c) comprometimento em compartilhar informações com a P&G;
- d) envolvimento da direção no projeto;
- e) boa aceitação do projeto por parte do gerente de *marketing* e do gerente de loja;
- f) existência de sistemas de informação capazes de capturar e compartilhar os dados de vendas em volume e valor para cada item da categoria de absorventes; e
- g) localização na região metropolitana de Porto Alegre para possibilitar a monitoração constante por parte do pesquisador;

As lojas que melhor se qualificaram nestes critérios e, portanto, foram selecionadas como lojas-piloto para implantação do projeto “Universo Feminino”, foram as lojas “POA 1”, situada na avenida Assis Brasil, número 2437 – loja 17, em Porto Alegre, e “POA 2”, situada na avenida Assis Brasil, número 2316, em Porto Alegre, ambas da rede de farmácias Maxxi Econômica. O critério qualificador para definição das duas lojas do grupo de controle foi possuírem um perfil parecido com o das lojas-piloto, no que se refere a: tamanho de loja; faturamento; e quantidade de módulos e tamanho de gôndola na categoria de absorventes. As lojas que melhor se qualificaram foram “SÃO LEO”, situada na rua Independência, número 789, em São Leopoldo, e “GUAJU”, situada na rua Boqueirão, número 3382, em Canoas.

Para a seleção dos entrevistados, os critérios qualificadores definidos, com base nas informações do perfil do consumidor de farmácias e da categoria de absorventes, de maneira a melhor reproduzir este perfil da população na amostra, foram:

- a) ser mulher;
- b) ter menos de 50 anos;
- c) compor uma faixa etária que não esteja representando uma participação, para o total de dez amostras, acima de 10% de sua média de frequência na população desconsideradas as faixas a partir de 50 anos;
- d) ter realizado compra de alguma marca da categoria de absorventes que não esteja representando uma participação, para o total de dez amostras, de mais de 10% acima de sua participação em vendas na loja (*share* da loja);

A frequência média da população considerada foi a apresentada na pesquisa sobre os hábitos de compra no canal farma, da POPAI Brasil (*apud* VITRINE DO VAREJO, 2008), desconsiderando as faixas etárias acima de 49 anos. A participação em vendas das marcas (*share* de loja) foi calculada em cima dos seis meses anteriores à implantação do projeto nas quatro lojas que participaram do estudo.

As três primeiras perguntas do instrumento de coleta, relatado na próxima seção, serviram para qualificar os entrevistados dentro destes critérios qualificadores. Os dez entrevistados selecionados, com base nestes critérios, foram (tabela 1):

Tabela 1 – Relação dos entrevistados

ENTREVISTADO	Critérios Qualificadores								
	SEXO			MARCA COMPRADA			FAIXA ETÁRIA		
		% acm. amostra	% população		% acm. amostra	% lojas		% acm. amostra	% população
1	Feminino	10%	96%	Intimus	10%	15%	30 a 39 anos	10%	27%
2	Feminino	20%	96%	Confiance	10%	25%	20 a 29 anos	10%	40%
3	Feminino	30%	96%	OB	10%	7%	30 a 39 anos	20%	27%
4	Feminino	40%	96%	Always	10%	14%	16 a 19 anos	10%	10%
5	Feminino	50%	96%	Intimus	20%	15%	20 a 29 anos	20%	40%
6	Feminino	60%	96%	Sempre Livre	10%	12%	20 a 29 anos	30%	40%
7	Feminino	70%	96%	Always	20%	14%	40 a 49 anos	10%	23%
8	Feminino	80%	96%	Sempre Livre	20%	12%	40 a 49 anos	20%	23%
9	Feminino	90%	96%	Carefree	10%	8%	30 a 39 anos	30%	27%
10	Feminino	100%	96%	Seja Livre	10%	9%	20 a 29 anos	40%	40%

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Para realização da pesquisa de *marketing* deste trabalho foram coletados dados secundários, que são dados que já foram coletados para outra finalidade e podem ser encontrados em algum lugar, e dados primários, que são dados novos, coletados para uma finalidade específica ou para um projeto específico de pesquisa (KOTLER e KELLER, 2006). Segundo Kotler e Keller (2006), dados secundários fornecem um ponto de partida para a pesquisa, além de representar a vantagem do baixo custo e da imediata disponibilidade. Quando os dados necessários não existem ou estão ultrapassados, imprecisos, incompletos ou não são confiáveis, o pesquisador tem de coletar dados primários.

Os dados secundários foram coletados através de pesquisa bibliográfica, sobretudo em documentos da Procter & Gamble e da ECR Brasil. Os dados primários da pesquisa experimental foram coletados através do sistema de informação do varejista e consistiram no levantamento dos dados de venda em quantidade e valor, para cada item que compõe a categoria de absorventes nas lojas-piloto e lojas-controle, mês a mês, desde seis meses antes da implantação do projeto “Universo Feminino” até seis meses após a implantação do mesmo. Com isso, a coleta compreendeu dados dos meses de Maio de 2007 até Maio de 2008.

O instrumento de coleta dos dados primários da pesquisa qualitativa foi o questionário (anexo E), que, de acordo com Kotler e Keller (2006), consiste em um conjunto de perguntas que são feitas aos entrevistados. Este questionário foi elaborado com base no modelo apresentado pela ECR Brasil (2007) para pesquisa com o *shopper*. Na elaboração do mesmo, foi priorizado o uso de perguntas abertas, que permitem a quem está respondendo fazê-lo em suas próprias palavras. Para Kotler e Keller (2006), as perguntas abertas são particularmente úteis em pesquisas exploratórias, em que o pesquisador está procurando saber como as pessoas pensam, e não mensurar quantas pessoas pensam de determinado modo.

O contato com os entrevistados foi feito através de entrevistas pessoais. Segundo Kotler e Keller (2006), este método permite ao entrevistador fazer mais perguntas que julgar pertinentes ou interessantes e registrar observações adicionais sobre o entrevistado, como o modo de se vestir e a expressão corporal. Entretanto, este método está mais sujeito à tendenciosidade ou à distorção por parte do entrevistador. As entrevistas foram realizadas em abril de 2008 nas lojas-piloto através da interceptação, com a abordagem dos entrevistados realizada no ponto-de-venda, após os mesmos efetuarem o pagamento de suas compras no caixa. A principal desvantagem desse tipo de abordagem é a pressão de tempo dos respondentes (KOTLER e KELLER, 2006).

3.4 ANÁLISE DE DADOS

O objetivo principal desta etapa do trabalho é permitir ao pesquisador o estabelecimento das conclusões a partir dos dados coletados. Não é um fim em si mesmo, seu propósito é fornecer informações que auxiliem na abordagem do problema de estudo e na elaboração das conclusões do mesmo (MALHOTRA, 2001).

Para tanto, na etapa da análise de dados foram relatadas cada uma das etapas de implantação do projeto “Universo Feminino”, seguindo o modelo simplificado de Gerenciamento por Categorias apresentado pela ECR Brasil (2007). Na etapa de monitoramento, foi realizada a tabulação dos dados coletados na pesquisa experimental e a sua análise, bem como a análise do conteúdo das entrevistas que contemplou a descrição dos pontos julgados relevantes pelo pesquisador para uma compreensão da percepção do *shopper* com relação à sua experiência de compra na categoria de absorventes após a implantação do projeto.

3.5 PRODUTO DA PESQUISA

Esta etapa consiste na apresentação das conclusões do pesquisador. Segundo Kotler e Keller (2006), ela deve apresentar conclusões importantes, que sejam relevantes e sirvam de base para as principais decisões de *marketing*. Neste estudo, ela consistiu na elaboração do capítulo cinco – conclusões – e foi elaborada com base nos resultados levantados na análise realizada no capítulo quatro.

4 ANÁLISE

Para a execução e acompanhamento do projeto de Gerenciamento por Categorias (GC) “Universo Feminino” nas lojas-piloto da rede de farmácias Maxxi Econômica, foi utilizado o método simplificado do GC desenvolvido pela ECR Brasil (2007). Este método, como visto, consiste em quatro etapas: análise; recomendação; “implementação”; e monitoramento. Como a pré-avaliação foi realizada na definição da amostragem e o projeto desenvolvido pela Procter & Gamble (P&G) já contemplava as análises qualitativa e quantitativa, o mapeamento das oportunidades e o desenvolvimento das táticas para categoria de absorventes, este estudo consistiu nas etapas de recomendação, “implementação” e monitoramento.

4.1 RECOMENDAÇÃO

A etapa de recomendação compreende a apresentação da proposta de sortimento e planograma, o envolvimento dos tomadores de decisão no projeto e o ajuste das táticas de sortimento e planograma de acordo com a realidade do negócio do varejista.

Para tanto, na etapa de recomendação foi realizada uma reunião com o diretor da rede de farmácias Maxxi Econômica em que foram apresentados o projeto “Universo Feminino” e as oportunidades identificadas. Estas oportunidades foram elucidadas com fotos das gôndolas das lojas da rede e com os planogramas e materiais para o ponto-de-venda que o projeto contempla. Com a aceitação do projeto por parte da direção da Maxxi Econômica, foi feito um levantamento através do sistema de informação do varejista dos dados de venda das quatro lojas selecionadas para implantação do projeto “Universo Feminino”, com o intuito de captar a realidade do negócio da rede e realizar os ajustes necessários nas táticas de planograma e sortimento.

Entretanto, vale ressaltar que, mesmo sendo necessário fazer alguns ajustes, deve-se priorizar as táticas elaboradas com base nas oportunidades identificadas para maximizar o efeito do Gerenciamento por Categorias (GC). Com isso, os ajustes realizados limitaram-se à inclusão das marcas locais Confiance, Miss e Seja Livre no sortimento e no planograma, por elas serem importantes para o varejista, representando uma participação em valor de 23%, 8% e 8%, respectivamente, e à exclusão das marcas Absoldy´s e Modess, que representavam uma participação inferior a 1% cada, conforme elucidado no gráfico 2:

MARCA	VOLUME	VALOR	% VALOR
ABSOLADY'S	101	R\$ 188.25	0.2%
ALWAYS	6,589	R\$ 13,728.96	13.6%
CAREFREE	1,561	R\$ 8,101.75	8.0%
CONFIANCE	23,421	R\$ 25,577.97	25.4%
ELA	1,210	R\$ 1,392.37	1.4%
INTIMUS	6,417	R\$ 14,881.13	14.8%
MISS	6,973	R\$ 8,507.43	8.4%
MODESS	17	R\$ 83.77	0.1%
OB	1,121	R\$ 7,352.01	7.3%
SEMPRE LIVRE	4,309	R\$ 11,668.47	11.6%
SEJA LIVRE	9,553	R\$ 9,247.19	9.2%
TOTAL	61,272	R\$ 100,729.30	100%

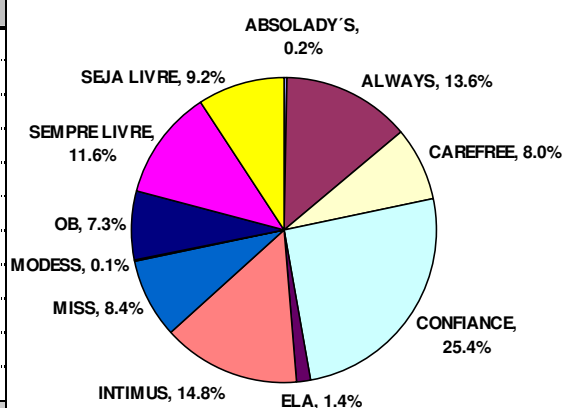


Gráfico 2 – Participação consolidada de Maio a Agosto de 2007

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 “IMPLEMENTAÇÃO”

A etapa de “implementação” consiste no envolvimento e treinamento das pessoas necessárias para realização do projeto de Gerenciamento por Categorias (GC) e na aplicação das táticas desenvolvidas.

O treinamento se desenvolveu em três momentos distintos e foi realizado com o suporte do manual do projeto “Universo Feminino” desenvolvido pela Procter & Gamble (2007). Primeiro, foi realizada uma reunião com os gerentes de *marketing* e de compras da rede de farmácias Maxxi Econômica em que foram explicados os conceitos que norteiam o GC e as táticas desenvolvidas para implantação do projeto nas lojas-piloto e foram definidos os papéis que estes gerentes deveriam desempenhar no processo. A responsabilidade de envio dos produtos necessários para composição do novo sortimento e planograma para loja e da reposição dos mesmos ficou a cargo do gerente de vendas. O gerente de *marketing* ficou responsável por garantir, através da equipe de supervisores de loja, do gerente de loja e de comunicados por *e-mail* e mural de recados, a manutenção do planograma.

O segundo momento do treinamento foi realizado com os gerentes e supervisores de loja. Neste contato, os principais benefícios esperados pela adoção do GC na categoria de absorventes foram destacados com o intuito de motivá-los frente as possibilidades de ganho que suas lojas teriam com a correta execução do projeto. Também foi explicado o operacional do mesmo e definido o papel que o gerente e o supervisor de loja deveriam desempenhar. Como responsabilidade de ambos, ficou o controle para que os promotores dos diversos fornecedores não alterassem o novo planograma estabelecido. Este ponto é muito importante, pois é justamente no trabalho de reposição e definição de espaços de gôndola que os

promotores exercem no dia-a-dia que podem surgir conflitos entre o fornecedor escolhido para gerenciar a categoria e os concorrentes. Isto ocorre, pois a situação normal no trabalho do promotor é buscar prevalecer as marcas para as quais trabalha em detrimento dos concorrentes, tanto com relação ao espaço e posicionamento na gôndola como na colocação de materiais ponto-de-venda como, por exemplo, *displays* e faixas de gôndola.

O terceiro e último momento do treinamento consistiu no contato com o maior número possível de promotores para explicar do que se tratava o projeto de GC na categoria de absorventes e a importância em se manter o planograma estabelecido. Foi realizado contato com o promotor da Kimberly Clark e da Johnson & Johnson. Este contato também foi importante para minimizar a chance de surgir conflitos em loja, como já mencionado.

Após a realização dos contatos de treinamento, as táticas de planograma e sortimento foram executadas em loja. O processo de instalação foi realizado no dia 31 de outubro nas duas lojas-piloto – “POA 1” e “POA 2” – nas seguintes etapas:

- a) captação fotográfica da gôndola antes da implantação e da colocação dos materiais ponto-de-venda do projeto “Universo Feminino” (anexos F e G);
- b) retirada de todos os produtos e materiais de ponto-de-venda da gôndola;
- c) limpeza da gôndola para permitir a aderência dos materiais ponto-de-venda adesivos a serem utilizados;
- d) organização dos produtos na gôndola de acordo com o planograma;
- e) instalação dos materiais ponto-de-venda nesta ordem: testeiras; faixas de gôndola; *stoppers* pequenos; e *stoppers* grandes;
- f) captação fotográfica da gôndola após a implantação do projeto em loja (anexos H, I e J).

4.3 MONITORAMENTO

A fase de monitoramento compreende a avaliação e apresentação dos resultados. Esta seção apresenta, portanto, os resultados julgados importantes pelo pesquisador tanto da pesquisa experimental, com a comparação dos dados das lojas-piloto com as lojas-controle, quanto da pesquisa qualitativa realizada com os *shoppers*, que serviu de suporte aos resultados levantados na pesquisa causal.

4.3.1 Resultados da Pesquisa Experimental

As lojas-piloto “POA 1” e “POA 2” apresentaram os seguintes resultados de vendas na categoria de absorventes consolidados mensalmente no período de maio de 2007 até abril de 2008 (tabelas 2 e 3):

Tabela 2: Vendas mensais “POA 1”

	MÊS	VOLUME	VALOR	Δ% VALOR
	MAIO/2007	3,927	R\$ 6,451.17	
	JUNHO/2007	3,823	R\$ 6,360.86	-1.4%
	JULHO/2007	3,884	R\$ 6,731.60	5.8%
	AGOSTO/2007	4,007	R\$ 6,658.20	-1.1%
	SETEMBRO/2007	3,072	R\$ 5,548.11	-16.7%
	OUTUBRO/2007	3,274	R\$ 5,558.34	0.2%
"Universo Feminino"	NOVEMBRO/2007	3,880	R\$ 7,390.13	33.0%
	DEZEMBRO/2007	3,651	R\$ 7,575.40	2.5%
	JANEIRO/2008	3,250	R\$ 6,981.09	-7.8%
	FEVEREIRO/2008	3,608	R\$ 6,870.41	-1.6%
	MARÇO/2008	4,154	R\$ 8,094.38	17.8%
	ABRIL/2008	3,897	R\$ 7,651.86	-5.5%
	TOTAL	44,427	R\$ 81,871.55	

Tabela 3: Vendas mensais “POA 2”

	MÊS	VOLUME	VALOR	Δ% VALOR
	MAIO/2007	3,439	R\$ 6,188.57	
	JUNHO/2007	3,559	R\$ 6,158.49	-0.5%
	JULHO/2007	3,868	R\$ 6,407.08	4.0%
	AGOSTO/2007	5,040	R\$ 7,533.00	17.6%
	SETEMBRO/2007	3,867	R\$ 6,664.55	-11.5%
	OUTUBRO/2007	3,545	R\$ 6,281.89	-5.7%
"Universo Feminino"	NOVEMBRO/2007	4,135	R\$ 8,089.75	28.8%
	DEZEMBRO/2007	3,990	R\$ 8,032.22	-0.7%
	JANEIRO/2008	3,672	R\$ 7,216.96	-10.1%
	FEVEREIRO/2008	3,458	R\$ 6,726.13	-6.8%
	MARÇO/2008	4,050	R\$ 7,922.17	17.8%
	ABRIL/2008	3,889	R\$ 7,967.64	0.6%
	TOTAL	46,512	R\$ 85,188.45	

Tanto a loja “POA 1” como a loja “POA 2” apresentaram forte crescimento das vendas em valor – faturamento – na categoria de absorventes em novembro de 2007, mês de início do projeto “Universo Feminino”. Este crescimento foi de 33% e 28,8%, respectivamente. Entretanto, mesmo “POA 1” obtendo um crescimento neste mês mais acentuado que “POA 2”, deve-se considerar que o mesmo ocorreu sobre uma base que acumulava quedas significativamente superiores em vendas no trimestre de agosto a outubro de 2007. Também o mês de março de 2008 foi de forte crescimento no faturamento para as

lojas-piloto, de 17,8% para ambas. Os meses que apresentaram o maior valor em vendas foram novembro e dezembro de 2007 e março e abril de 2008, tanto para “POA 1”, com valores acima de R\$ 7.390,00, como para “POA 2”, com valores acima de R\$ 7.920,00.

Nos meses de janeiro e fevereiro de 2008, as lojas-piloto tiveram quedas de 7,8% e 1,6%, e 10,1% e 6,8%, respectivamente, em vendas por valor na comparação com os meses anteriores. Os meses de pior valor de vendas foram setembro e outubro de 2007 para a loja “POA 1”, abaixo de R\$ 5.560,00, e maio, junho e outubro de 2007 para a loja “POA 2”, abaixo de R\$ 6.290,00.

As lojas-controle “SÃO LEO” e “GUAJU” apresentaram os seguintes resultados de vendas na categoria de absorventes consolidados mensalmente no período de maio de 2007 até abril de 2008 (tabelas 4 e 5):

Tabela 4: Vendas mensais “SÃO LEO”

MÊS	VOLUME	VALOR	Δ% VALOR
MAIO/2007	3,755	R\$ 5,884.05	
JUNHO/2007	3,592	R\$ 5,720.99	-2.8%
JULHO/2007	3,713	R\$ 6,059.66	5.9%
AGOSTO/2007	3,544	R\$ 5,792.54	-4.4%
SETEMBRO/2007	3,245	R\$ 5,174.27	-10.7%
OUTUBRO/2007	3,550	R\$ 5,533.61	6.9%
NOVEMBRO/2007	4,364	R\$ 6,496.28	17.4%
DEZEMBRO/2007	3,554	R\$ 6,513.39	0.3%
JANEIRO/2008	2,792	R\$ 5,174.03	-20.6%
FEVEREIRO/2008	3,389	R\$ 5,655.74	9.3%
MARÇO/2008	3,158	R\$ 5,715.04	1.0%
ABRIL/2008	2,795	R\$ 5,196.82	-9.1%
TOTAL	41,451	R\$ 68,916.42	

Tabela 5: Vendas mensais “GUAJU”

MÊS	VOLUME	VALOR	Δ% VALOR
MAIO/2007	4,566	R\$ 6,764.22	
JUNHO/2007	3,660	R\$ 6,348.52	-6.1%
JULHO/2007	3,791	R\$ 6,694.60	5.5%
AGOSTO/2007	4,659	R\$ 6,909.02	3.2%
SETEMBRO/2007	3,942	R\$ 6,146.20	-11.0%
OUTUBRO/2007	4,128	R\$ 6,772.68	10.2%
NOVEMBRO/2007	4,248	R\$ 6,776.86	0.1%
DEZEMBRO/2007	4,336	R\$ 6,752.39	-0.4%
JANEIRO/2008	3,287	R\$ 6,004.68	-11.1%
FEVEREIRO/2008	3,327	R\$ 5,547.79	-7.6%
MARÇO/2008	4,112	R\$ 7,123.54	28.4%
ABRIL/2008	4,053	R\$ 6,874.10	-3.5%
TOTAL	48,109	R\$ 78,714.60	

No mês de novembro de 2007 a loja “SÃO LEO” apresentou forte crescimento de vendas em valor na comparação com o mês anterior, entretanto inferior ao apresentado pelas lojas-piloto. Já o faturamento da loja “GUAJU” ficou estagnado neste mês. No mês de março de 2008 foi “GUAJU” que apresentou forte crescimento no valor das vendas na comparação com o mês anterior, de 28,4%, enquanto que “SÃO LEO” teve seu faturamento estagnado. Os meses de maior valor em vendas foram novembro e dezembro para “SÃO LEO”, com valores acima de R\$ 6.495,00, e março e abril de 2008 para “GUAJU”, com valores acima de R\$ 6.874,00.

Na comparação com dezembro de 2007, a queda do faturamento no mês de janeiro para as lojas-controle foi de 20,6% para “SÃO LEO”, e de 11,1% para “GUAJU”, que ainda apresentou queda de 7,6% em fevereiro de 2008. Os meses de pior valor de vendas foram setembro de 2007 e janeiro e abril de 2008 para a loja “SÃO LEO“, abaixo de R\$ 5.200,00, e janeiro e fevereiro de 2008 para a loja “GUAJU“, abaixo de R\$ 6.005,00.

As vendas consolidadas para o período de seis meses antes da implantação do projeto, de maio de 2007 até outubro de 2007 – semestre pré-implantação –, comparadas com as vendas consolidadas para os seis meses após a implantação do mesmo, de novembro de 2007 até abril de 2008 – semestre pós-implantação –, foram as seguintes (tabela 6):

Tabela 6: Vendas comparadas entre o semestre pré-implantação e o pós-implantação

LOJA	PERÍODO	VOLUME	VALOR	VENDA UNIT. MÉDIA
POA 1	maio a out '07	21,987	R\$ 37.308,28	R\$ 1.70
	nov'07 a abr'08	22,440	R\$ 44.563,27	R\$ 1.99
	Δ%	2,1%	19,4%	17%
POA 2	maio a out '07	23,318	R\$ 39.233,58	R\$ 1.68
	nov'07 a abr'08	23,194	R\$ 45.954,87	R\$ 1.98
	Δ%	-0,5%	17,1%	17,8%
SÃO LEO	maio a out '07	21,399	R\$ 34.165,12	R\$ 1.60
	nov'07 a abr'08	20,052	R\$ 34.751,30	R\$ 1.73
	Δ%	-6,3%	1,7%	8,5%
GUAJU	maio a out '07	24,746	R\$ 39.635,24	R\$ 1.60
	nov'07 a abr'08	23,363	R\$ 39.079,36	R\$ 1.67
	Δ%	-5,6%	-1,4%	4,4%

Com relação às vendas em volume a única loja que apresentou crescimento, na comparação entre os semestres pós e pré-implantação, foi “POA 1”, na ordem de 2,1%. Ambas as lojas-controle tiveram queda no volume de vendas, de 6,3% para “SÃO LEO” e, de 5,6% para “GUAJU”, e “POA 2” apresentou leve queda de 0,5%. Nas vendas em valor as lojas-piloto obtiveram forte crescimento, de 19,4% para loja “POA 1” e de 17,1% para loja

“POA 2”, enquanto que o faturamento da loja “SÃO LEO” apresentou um crescimento modesto, de 1,7%, e o da loja “GUAJU” uma leve queda, de 1,4%.

A diferença na variação dos resultados de vendas em valor com relação à variação dos resultados de vendas em volume é explicada pelo aumento da venda unitária média. Este aumento foi bastante acentuado nas lojas “POA 1”, em 17%, passando de R\$ 1,70 para R\$ 1,99, e “POA 2”, em 17,8%, passando de R\$ 1,68 para R\$ 1,98. Já nas lojas-controle este crescimento foi menos acentuado, na ordem de 8,5% para “SÃO LEO”, passando de 1,60 para R\$ 1,73, e 4,4% para “GUAJU”, passando de 1,60 para 1,67. Esse ponto é muito importante uma vez que reflete um aumento da venda de produtos de maior valor agregado em detrimento da venda dos de menor valor agregado dentro da categoria de absorventes, sobretudo nas lojas-piloto. É possível afirmar que isso ocorreu pois um simples aumento de preços não explicaria o aumento desproporcional na venda unitária média obtido nas lojas-piloto em relação ao apresentado pelas lojas-controle.

As subcategorias apresentaram os seguintes resultados de vendas consolidados para o semestre pré-implantação e o pós-implantação (tabela 7):

Tabela 7: Vendas das subcategorias

LOJA	DESEMPENHO	maio a outubro '07				novembro '07 a abril '08				Δ% VALOR
		VOL	VALOR	% VALOR	VENDA UN. MÉDIA	VOL	VALOR	% VALOR	VENDA UN. MÉDIA	
POA 1	Absorventes externos	19,680	R\$ 28,028.33	75.1%	R\$ 1.42	18,902	R\$ 30,335.72	68.1%	R\$ 1.60	8.2%
	Absorventes internos	447	R\$ 2,796.99	7.5%	R\$ 6.26	949	R\$ 5,283.38	11.9%	R\$ 5.57	88.9%
	Protetores diários	1,860	R\$ 6,482.96	17.4%	R\$ 3.49	2,589	R\$ 8,944.17	20.1%	R\$ 3.45	38.0%
	Total	21,987	R\$ 37,308.28	100.0%	R\$ 1.70	22,440	R\$ 44,563.27	100.0%	R\$ 1.99	19.4%
POA 2	Absorventes externos	20,668	R\$ 30,042.66	76.6%	R\$ 1.45	19,866	R\$ 32,277.27	70.2%	R\$ 1.62	7.4%
	Absorventes internos	494	R\$ 3,304.28	8.4%	R\$ 6.69	801	R\$ 5,193.08	11.3%	R\$ 6.48	57.2%
	Protetores diários	2,156	R\$ 5,886.64	15.0%	R\$ 2.73	2,527	R\$ 8,484.52	18.5%	R\$ 3.36	44.1%
	Total	23,318	R\$ 39,233.58	100.0%	R\$ 1.68	23,194	R\$ 45,954.87	100.0%	R\$ 1.98	17.1%
SÃO LEO	Absorventes externos	19,218	R\$ 26,803.72	78.5%	R\$ 1.39	17,315	R\$ 25,380.58	73.0%	R\$ 1.47	-5.3%
	Absorventes internos	326	R\$ 2,328.84	6.8%	R\$ 7.14	524	R\$ 3,228.08	9.3%	R\$ 6.16	38.6%
	Protetores diários	1,855	R\$ 5,032.56	14.7%	R\$ 2.71	2,213	R\$ 6,142.64	17.7%	R\$ 2.78	22.1%
	Total	21,399	R\$ 34,165.12	100.0%	R\$ 1.60	20,052	R\$ 34,751.30	100.0%	R\$ 1.73	1.7%
GUAJU	Absorventes externos	22,976	R\$ 31,987.25	80.7%	R\$ 1.39	21,147	R\$ 30,207.53	77.3%	R\$ 1.43	-5.6%
	Absorventes internos	406	R\$ 2,543.04	6.4%	R\$ 6.26	559	R\$ 3,015.54	7.7%	R\$ 5.39	18.6%
	Protetores diários	1,364	R\$ 5,104.95	12.9%	R\$ 3.74	1,657	R\$ 5,856.29	15.0%	R\$ 3.53	14.7%
	Total	24,746	R\$ 39,635.24	100.0%	R\$ 1.60	23,363	R\$ 39,079.36	100.0%	R\$ 1.67	-1.4%

A subcategoria de absorventes externos perdeu participação nas vendas em valor da categoria de absorventes em todas as lojas na comparação entre os semestres pós e pré-implantação, sobretudo nas lojas-piloto em que passou a ter participação inferior a 70,3%. Com relação à venda unitária média, houve aumento para todas as lojas, o que demonstra uma

migração das vendas, dentro da subcategoria de absorventes externos, de produtos de menor valor agregado para os de maior e um possível aumento de preços. A venda unitária média também teve seu aumento mais acentuado nas lojas “POA 1” e “POA 2”, ficando com valores acima de R\$1,59. Quanto ao faturamento desta subcategoria, houve aumento nas lojas-piloto, de 8,2% para “POA 1” e 7,4% para “POA 2”, e queda nas lojas-controle, de 5,3% na loja “SÃO LEO” e 5,6% na loja “GUAJU”. Nas vendas por volume houve queda para todas as lojas.

Os absorventes internos tiveram aumento de participação nas vendas em valor para todas as lojas, sobretudo “POA 1” e “POA 2”, passando para uma participação superior a 11,2% e obtendo um crescimento de faturamento de 88,9% e de 57,2%, respectivamente. Os valores de venda unitária média desta subcategoria são os maiores dentro da categoria de absorventes e, portanto, o aumento de sua participação em valor contribuiu significativamente para o aumento do valor da venda unitária média das lojas. Entretanto, como houve queda no valor da venda unitária média para todas as lojas na subcategoria de absorventes internos, pode-se concluir que houve diminuição no preço de venda praticado pelas lojas dos produtos que compõe a mesma, influenciando, em parte, no aumento de demanda observado em todas as lojas. Este aumento de vendas em volume também foi mais acentuado nas lojas-piloto do que nas lojas-controle.

A participação nas vendas em valor de protetores diários também cresceu em todas as lojas na comparação entre o semestre pós-implantação e o pré-implantação, passando para 20,1% na loja “POA 1”, para 18,5% na loja “POA 2”, para 17,7% na loja “SÃO LEO”, e para 15% na loja “GUAJU”. O aumento da participação em valor desta subcategoria também contribuiu para o aumento da venda unitária média das lojas, uma vez que a subcategoria com maior participação – absorventes externos – apresenta valores de venda média unitária bem inferiores aos apresentados pela subcategoria de protetores diários. Com relação ao faturamento, houve aumento para todas as lojas, principalmente nas lojas-controle que apresentaram crescimento de 38% para “POA 1” e de 44,1% para “POA 2”.

Para entender melhor a migração da compra de produtos de menor valor agregado para os de maior dentro da subcategoria de absorventes externos, os produtos foram agrupados conforme seu desempenho, divididos entre:

- a) *premium*: versões noturnas;
- b) alto: versões normais e ultrafinas das marcas Always, Intimus e Sempre Livre;
- c) médio: versões básicas de Always e Intimus e versões *plus* de Ela;

d) baixo: produtos que competem basicamente por preço, incluindo a versão clássica de Ela e as marcas Absolady's, Confiance, Miss, Modess e Seja Livre.

Com isso, as vendas de absorventes externos comparadas por desempenho para os semestres pré-implantação e pós-implantação, foram as seguintes (tabela 8):

Tabela 8: Vendas de absorventes externos comparadas por desempenho

LOJA	DESEMPENHO	maio a outubro '07				novembro '07 a abril '08				Δ% VALOR
		VOL	VALOR	% VALOR	VENDA UN. MÉDIA	VOL	VALOR	% VALOR	VENDA UN. MÉDIA	
POA 1	Premium	520	R\$ 1,578.78	5.6%	R\$ 3.04	698	R\$ 2,182.74	7.2%	R\$ 3.13	38.3%
	Alto	2,969	R\$ 7,435.38	26.5%	R\$ 2.50	4,333	R\$ 11,403.29	37.6%	R\$ 2.63	53.4%
	Médio	2,858	R\$ 5,160.39	18.4%	R\$ 1.81	3,147	R\$ 5,526.62	18.2%	R\$ 1.76	7.1%
	Baixo	13,333	R\$ 13,853.78	49.4%	R\$ 1.04	10,724	R\$ 11,223.07	37.0%	R\$ 1.05	-19.0%
	Total	19,680	R\$ 28,028.33	100.0%	R\$ 1.42	18,902	R\$ 30,335.72	100.0%	R\$ 1.60	8.2%
POA 2	Premium	575	R\$ 1,739.25	5.8%	R\$ 3.02	791	R\$ 2,537.72	7.9%	R\$ 3.21	45.9%
	Alto	3,063	R\$ 7,626.54	25.4%	R\$ 2.49	4,109	R\$ 11,273.75	34.9%	R\$ 2.74	47.8%
	Médio	3,167	R\$ 5,595.41	18.6%	R\$ 1.77	3,203	R\$ 5,845.47	18.1%	R\$ 1.82	4.5%
	Baixo	13,863	R\$ 15,081.46	50.2%	R\$ 1.09	11,763	R\$ 12,620.33	39.1%	R\$ 1.07	-16.3%
	Total	20,668	R\$ 30,042.66	100.0%	R\$ 1.45	19,866	R\$ 32,277.27	100.0%	R\$ 1.62	7.4%
SÃO LEO	Premium	556	R\$ 1,737.53	6.5%	R\$ 3.13	530	R\$ 1,671.36	6.6%	R\$ 3.15	-3.8%
	Alto	3,017	R\$ 7,548.78	28.2%	R\$ 2.50	3,348	R\$ 8,482.96	33.4%	R\$ 2.53	12.4%
	Médio	2,463	R\$ 4,100.93	15.3%	R\$ 1.67	2,252	R\$ 3,613.28	14.2%	R\$ 1.60	-11.9%
	Baixo	13,182	R\$ 13,416.48	50.1%	R\$ 1.02	11,185	R\$ 11,612.98	45.8%	R\$ 1.04	-13.4%
	Total	19,218	R\$ 26,803.72	100.0%	R\$ 1.39	17,315	R\$ 25,380.58	100.0%	R\$ 1.47	-5.3%
GUAJU	Premium	594	R\$ 1,785.28	5.6%	R\$ 3.01	535	R\$ 1,643.17	5.4%	R\$ 3.07	-8.0%
	Alto	3,331	R\$ 8,102.60	25.3%	R\$ 2.43	3,268	R\$ 7,950.67	26.3%	R\$ 2.43	-1.9%
	Médio	2,890	R\$ 5,406.99	16.9%	R\$ 1.87	2,536	R\$ 4,334.06	14.3%	R\$ 1.71	-19.8%
	Baixo	16,161	R\$ 16,692.38	52.2%	R\$ 1.03	14,808	R\$ 16,279.63	53.9%	R\$ 1.10	-2.5%
	Total	22,976	R\$ 31,987.25	100.0%	R\$ 1.39	21,147	R\$ 30,207.53	100.0%	R\$ 1.43	-5.6%

A participação dos produtos de desempenho *premium* nas vendas em valor na subcategoria de absorventes externos cresceu significativamente nas lojas-piloto, passando a ser superior a 7,1%, e manteve-se praticamente estável nas lojas-controle, com participação de 6,6% para “SÃO LEO” e de 5,4% para “GUAJU”. Com relação à variação do faturamento, “POA 1” e “POA 2” apresentaram forte crescimento, de 38,3% e 45,9%, respectivamente, enquanto que as lojas-controle apresentaram quedas. Os produtos de alto desempenho também tiveram um aumento de participação nas vendas em valor mais acentuado nas lojas “POA 1”, passando de 26,5% para 37,6%, e “POA 2”, passando de 25,4% para 34,9%, com relação ao aumento observado nas lojas-controle. No faturamento, o crescimento obtido pelas lojas-piloto, de 53,4% em “POA 1”, e de 47,8% em “POA 2”, novamente foi muito superior ao obtido pelas lojas-controle.

Esses dois níveis de desempenho – *premium* e alto – são os que apresentam maior valor de venda unitária média e, portanto, são responsáveis pelo aumento no valor da venda unitária média na subcategoria de absorventes externos de todas as lojas, sobretudo nas lojas-piloto, em que este valor ficou acima de R\$ 1,59.

Os produtos de médio desempenho tiveram sua participação nas vendas em valor praticamente inalterada nas lojas-piloto na comparação entre os semestres pós e pré-implantação. Já nas lojas-controle houve uma leve retração, mais acentuada em “GUAJU”. Com relação ao faturamento, as lojas-controle apresentaram quedas acima de 11,8% enquanto que as lojas “POA 1” e “POA 2” obtiveram crescimento de 7,1% e de 4,5%, respectivamente. Os produtos de baixo desempenho apresentaram uma forte diminuição de participação nas vendas em valor nas lojas “POA 1” e “POA 2”, passando a responder por uma participação inferior a 39,2%, uma diminuição moderada na loja “SÃO LEO”, passando de 50,1% para 45,8%, e um leve aumento na loja “GUAJU”, passando de 52,2% para 53,9%. No faturamento, houve queda em todas as lojas, principalmente nas lojas-piloto que apresentaram variação negativa acima de 16,2%.

As vendas comparadas por marca entre o semestre pré-implantação e o pós-implantação foram as seguintes (tabela 9):

Tabela 9: Vendas comparadas por marca (continua)

LOJA	MARCA	maio a outubro '07			novembro '07 a abril '08			Δ% VALOR
		VOL	VALOR	% VALOR	VOL	VALOR	% VALOR	
POA 1	Absolady's	133	R\$ 245.53	0.7%	0	R\$ 0.00	0.0%	0.0%
	Always	2,484	R\$ 5,133.08	13.8%	3,233	R\$ 7,047.76	15.8%	37.3%
	Carefree	652	R\$ 3,914.49	10.5%	811	R\$ 4,491.57	10.1%	14.7%
	Confiance	8,980	R\$ 9,289.88	24.9%	5,749	R\$ 6,396.65	14.4%	-31.1%
	Ela	497	R\$ 664.49	1.8%	479	R\$ 600.15	1.3%	-9.7%
	Intimus	2,137	R\$ 4,852.79	13.0%	3,081	R\$ 7,692.39	17.3%	58.5%
	Miss	1,911	R\$ 2,939.49	7.9%	3,339	R\$ 4,275.50	9.6%	45.5%
	Modess	14	R\$ 71.87	0.2%	0	R\$ 0.00	0.0%	-100.0%
	OB	447	R\$ 2,796.99	7.5%	621	R\$ 4,066.52	9.1%	45.4%
	Sempre Livre	1,606	R\$ 4,436.57	11.9%	2,528	R\$ 7,381.27	16.6%	66.4%
	Seja Livre	3,126	R\$ 2,963.10	7.9%	2,599	R\$ 2,611.46	5.9%	-11.9%
Total	21,987	R\$ 37,308.28	100.0%	22,440	R\$ 44,563.27	100.0%	19.4%	
POA 2	Absolady's	18	R\$ 35.44	0.1%	0	R\$ 0.00	0.0%	-100.0%
	Always	2,663	R\$ 5,672.84	14.5%	2,764	R\$ 6,868.07	14.9%	21.1%
	Carefree	593	R\$ 2,480.99	6.3%	704	R\$ 4,140.05	9.0%	66.9%
	Confiance	8,707	R\$ 10,095.02	25.7%	7,466	R\$ 8,021.81	17.5%	-20.5%
	Ela	473	R\$ 462.33	1.2%	836	R\$ 765.01	1.7%	65.5%
	Intimus	2,585	R\$ 6,015.34	15.3%	3,106	R\$ 8,048.93	17.5%	33.8%
	Miss	3,559	R\$ 3,830.15	9.8%	2,429	R\$ 3,494.63	7.6%	-8.8%
	Modess	9	R\$ 42.62	0.1%	0	R\$ 0.00	0.0%	-100.0%
	OB	494	R\$ 3,304.28	8.4%	536	R\$ 4,040.57	8.8%	22.3%
	Sempre Livre	1,622	R\$ 4,303.83	11.0%	2,460	R\$ 7,103.11	15.5%	65.0%
	Seja Livre	2,595	R\$ 2,990.74	7.6%	2,893	R\$ 3,472.69	7.6%	16.1%
Total	23,318	R\$ 39,233.58	100.0%	23,194	R\$ 45,954.87	100.0%	17.1%	

Tabela 9: Vendas comparadas por marca (conclusão)

LOJA	MARCA	maio a outubro '07			novembro '07 a abril '08			Δ% VALOR
		VOL	VALOR	% VALOR	VOL	VALOR	% VALOR	
SÃO LEO	Absolady's	0	R\$ 0.00	0.0%	0	R\$ 0.00	0.0%	0.0%
	Always	2,145	R\$ 4,397.33	12.9%	2,161	R\$ 4,649.27	13.4%	5.7%
	Carefree	576	R\$ 2,517.97	7.4%	642	R\$ 2,996.83	8.6%	19.0%
	Confiance	8,631	R\$ 9,011.56	26.4%	5,140	R\$ 5,787.13	16.7%	-35.8%
	Ela	429	R\$ 392.69	1.1%	423	R\$ 352.94	1.0%	-10.1%
	Intimus	2,436	R\$ 5,750.14	16.8%	2,431	R\$ 5,887.58	16.9%	2.4%
	Miss	1,972	R\$ 2,240.21	6.6%	3,839	R\$ 4,076.77	11.7%	82.0%
	Modess	1	R\$ 5.48	0.0%	1	R\$ 5.93	0.0%	8.2%
	OB	326	R\$ 2,328.84	6.8%	345	R\$ 2,440.17	7.0%	4.8%
	Sempre Livre	1,465	R\$ 3,946.99	11.6%	1,727	R\$ 4,664.81	13.4%	18.2%
	Seja Livre	3,418	R\$ 3,573.91	10.5%	3,343	R\$ 3,889.87	11.2%	8.8%
Total	21,399	R\$ 34,165.12	100.0%	20,052	R\$ 34,751.30	100.0%	1.7%	
GUAJU	Absolady's	0	R\$ 0.00	0.0%	0	R\$ 0.00	0.0%	0.0%
	Always	2,542	R\$ 5,287.73	13.3%	2,499	R\$ 5,010.16	12.8%	-5.2%
	Carefree	509	R\$ 3,178.72	8.0%	422	R\$ 3,087.70	7.9%	-2.9%
	Confiance	8,639	R\$ 9,779.61	24.7%	7,691	R\$ 8,819.86	22.6%	-9.8%
	Ela	407	R\$ 558.65	1.4%	330	R\$ 405.43	1.0%	-27.4%
	Intimus	2,419	R\$ 5,592.37	14.1%	2,305	R\$ 5,483.31	14.0%	-2.0%
	Miss	2,966	R\$ 3,687.80	9.3%	3,941	R\$ 4,961.94	12.7%	34.6%
	Modess	1	R\$ 5.06	0.0%	4	R\$ 21.37	0.1%	322.3%
	OB	406	R\$ 2,543.04	6.4%	390	R\$ 2,414.35	6.2%	-5.1%
	Sempre Livre	1,738	R\$ 4,728.24	11.9%	1,776	R\$ 4,764.14	12.2%	0.8%
	Seja Livre	5,119	R\$ 4,274.02	10.8%	4,005	R\$ 4,111.10	10.5%	-3.8%
Total	24,746	R\$ 39,635.24	100.0%	23,363	R\$ 39,079.36	100.0%	-1.4%	

Na loja “POA 1” as marcas que tiveram as principais variações positivas nas vendas por valor na comparação entre os semestres pós e pré-implantação foram Intimus, passando de 13% para 17,3%, e Sempre Livre, de 11,9% para 16,6%. Always e OB também tiveram aumento de participação, passando de 13,8% para 15,8%, e de 7,5% para 9,8%, respectivamente. As principais variações negativas na participação ficaram por conta de Confiance, que caiu de 24,9% para 14,4%, e Seja Livre, de 7,9% para 5,9%. O mesmo ocorreu na variação do faturamento das marcas, ficando os principais ganhos para Sempre Livre, de 66,4%, Intimus, de 58,5%, OB, de 45,4%, e Always, de 37,3%, e as principais perdas para as marcas Confiance, de 31,1%, e Seja Livre, de 11,9%.

As marcas que apresentaram os maiores aumentos de participação nas vendas por valor e de faturamento na loja “POA 2” foram Carefree, com aumento de 66,9% nas vendas por valor, Sempre Livre, de 65% e Intimus, de 33,8%. As maiores perdas de participação e de faturamento foram das marcas Confiance, de 20,5%, e Miss, de 8,8%.

Na loja “SÃO LEO” o maior aumento de participação nas vendas por valor e de faturamento foi da marca Miss, de 82%, e a maior diminuição observada foi da marca Confiance, de 35,8%. Já na loja “GUAJU” a marca que obteve crescimento mais acentuado nestes critérios foi Miss, com aumento de 34,6% no faturamento. Com relação à redução das

participações por valor destacaram-se as marcas Always, caindo de 13,3% para 12,8%, e Confiance, de 24,7% para 22,6%.

De maneira geral, as marcas Sempre Livre e Intimus foram as que mais cresceram em participação e faturamento nas lojas-piloto com a implantação do projeto “Universo Feminino”, sendo que Carefree, Always e OB também apresentaram ganhos significativos. As maiores perdas de participação ficaram por conta de Confiance, Seja Livre e Miss, que são as principais marcas na composição das vendas dos produtos de menor desempenho dentro da categoria de absorventes. Já nas lojas-controle, a marca Miss foi a que apresentou os maiores ganhos de participação nas vendas por valor e no faturamento, enquanto que as marcas Confiance e Always apresentaram quedas significativas.

4.3.2 Resultados da Pesquisa Qualitativa

Todas as entrevistas foram realizadas com mulheres e a faixa etária com maior participação na amostra foi de 20 a 29 anos, com 40% de representatividade. A faixa etária de 30 a 39 anos apresentou participação de 30% e as faixas etárias de 40 a 49 anos e de 16 a 19 de 20% e 10%, respectivamente.

As marcas adquiridas pelos entrevistados na categoria de absorventes tiveram as seguintes participações na amostra (tabela 10):

Tabela 10: Marca adquirida

Always	20%
Intimus	20%
Sempre Livre	20%
Carefree	10%
Confiance	10%
OB	10%
Seja Livre	10%
TOTAL	100%

Duas das entrevistadas compraram as marcas Always, Intimus ou Sempre Livre, enquanto que as marcas Carefree, Confiance, OB e Seja Livre, foram compradas por apenas uma entrevistada cada. Com relação à frequência em que as respondentes realizam compra na loja em que o questionário foi aplicado, a amostra se dividiu em: semanalmente, com 30% do total de dez respostas; quinzenalmente, com 40%; mensalmente, com 20%; e menos de uma vez ao mês, com 10%.

Ao serem questionadas sobre a razão de terem escolhido a loja em que a entrevista foi aplicada para realizarem suas compras, as respondentes citaram os seguintes motivos (tabela 11):

Tabela 11: Motivos de escolha da loja

<i>MOTIVO</i>	<i>CITAÇÕES</i>	<i>%</i>
Localização/comodidade	9	27%
Ambiente	2	6%
Preço	7	21%
Promoção	4	12%
Melhor exposição	3	9%
Melhor atendimento	4	12%
Variedade de produtos	4	12%
Cartão fidelidade	0	0%
TOTAL	33	100%

O principal motivo citado pelas entrevistadas foi localização/comodidade, com nove citações, representando 27% do total. O motivo preço também foi bastante citado – sete vezes. Os aspectos considerados menos importantes para escolha da loja foram ambiente, com duas citações, e melhor exposição, com três citações. O motivo cartão fidelidade não foi citado uma vez que as lojas “POA 1” e “POA 2”, onde os questionários foram aplicados, não possuem tal ferramenta. Promoção, melhor atendimento e variedade de produtos tiveram quatro citações cada.

Do total de dez entrevistadas, cinco afirmaram que compram absorventes algumas vezes quando vão à loja em que a entrevista foi aplicada, três disseram que compram absorventes na maioria das vezes em que vão a esta loja, uma que raramente compra e a outra que compra todas às vezes. Ao serem questionadas se haviam sentido alguma diferença na compra de absorventes naquela loja, seis das entrevistadas afirmaram que sim. Destas, três citaram aspectos ligados à organização dos produtos na gôndola e à presença de materiais informativos das versões de produtos como diferentes do normal, com frases como: “os produtos estavam bem arrumados na prateleira”; e “[...] tinha aquelas etiquetas informando os produtos”. Duas apontaram diferenças ligadas a preço e promoção, utilizando frases como: “[...] estava muito mais barato do que sempre pago”; e “o desconto estava bom”. Por fim, a outra entrevistada afirmou que sentiu diferença com relação à “beleza”, colocando que “as prateleiras estavam mais bonitas com aqueles materiais coloridos”.

Com relação à compra realizada na categoria de absorventes no dia em que o questionário foi aplicado, as entrevistadas deram as seguintes respostas (tabela 12):

Tabela 12: Respostas sobre a compra na categoria de absorventes

PERGUNTA	SIM	NÃO
Encontrou o produto desejado?	70%	30%
Substituiu se não encontrou?	67%	33%
Sentiu facilidade de encontrar os produtos?	80%	20%
Sentiu facilidade de comparar?	80%	20%
Comprou mais do que pretendia?	20%	80%
Sentiu privacidade para realizar a compra?	80%	20%
Já pensava em comprar absorventes antes de entrar na loja?	80%	20%

Das dez entrevistadas, sete encontraram o produto desejado e, das três que não encontraram, duas substituíram por outro produto. Neste ponto, os dados levantados nas entrevistas estão de acordo com o índice do mercado de perda da venda em 35% das vezes que o *shopper* não encontra o produto desejado no ponto-de-venda. Ainda, levando-se em consideração que a categoria de absorventes apresenta um índice de 55% de compras equivocadas no mercado, as respostas que as entrevistadas deram com relação à sua compra nesta categoria mostraram uma tendência de níveis acima de 70% de compras de acordo com o desejado, uma vez que sete responderam terem encontrado o produto desejado e oito que sentiram privacidade na realização da compra e facilidade de encontrar e comparar os produtos. Apenas duas entrevistadas compraram mais do que pretendiam no que se refere à quantidade de produtos e 80% do total afirmou que já havia planejado a compra de produtos na categoria de absorventes antes de entrar na loja.

Ao serem questionadas sobre o que haviam achado da sinalização e informação dos produtos na categoria de absorventes, todas as entrevistadas afirmaram que estes aspectos ajudavam na organização da gôndola e facilitavam a realização da compra. Também foram destacados os aspectos “beleza”, limpeza e facilidade de encontrar a categoria na loja.

Oito das entrevistadas afirmaram que realizam compra de absorventes em outras lojas e deram as seguintes respostas sobre a comparação entre a compra que realizam em outras lojas com a que realizaram na loja em que o questionário foi aplicado (tabela 13):

Tabela 13: Respostas sobre a comparação da compra na categoria de absorventes

PERGUNTA	SIM	NÃO
Encontrou a categoria de absorventes mais facilmente?	75%	25%
Achou que os absorventes estavam melhor organizados?	87.5%	12.5%
Sentiu maior privacidade para realizar a compra?	62.5%	37.5%

Das entrevistadas que afirmaram realizar compra de absorventes em outras lojas, 87,5% acharam que na loja em que o questionário foi aplicado os produtos estavam melhor

organizados. Ainda, 75% disseram que encontraram a categoria mais facilmente e 62,5% que sentiram maior privacidade para realizar a compra. Todos estes pontos levam a concluir que a percepção da experiência de compra na categoria de absorventes foi significativamente mais positiva na loja com o projeto “Universo Feminino” implantado com relação às demais lojas em que as entrevistadas realizam compra de absorventes.

Por fim, foi solicitado que as dez mulheres que responderam ao questionário comentassem sobre sua percepção a respeito da compra que haviam realizado na categoria de absorventes. Destas, apenas uma citou aspectos negativos, destacando a confusão causada pela grande quantidade de produtos ofertados na categoria. Os principais pontos positivos apontados pelas outras nove entrevistadas foram:

- a) sinalização e informação, com colocações como: “foi legal, né! Fica bem mais bonito com os painéis aqueles”; e “com aquelas etiquetas ficou mais fácil de achar as coisas”;
- b) organização: “[...] tudo tava bem arrumadinho na prateleira”; e
- c) preço e promoção: “achei bem boa, comprei o que queria por um preço bem barato”; e “[...] tava com um desconto muito bom”; e
- d) beleza;

5 CONCLUSÕES

Com a análise dos resultados obtidos após a implantação do projeto de Gerenciamento por Categorias (GC) “Universo Feminino” nas lojas-piloto “POA 1” e “POA 2” é possível concluir que houve uma série de mudanças no perfil das vendas da categoria de absorventes em função das modificações realizadas em loja.

Um primeiro aspecto importante foi o forte crescimento de vendas em valor das subcategorias absorventes internos e protetores diários na média das lojas-piloto, de 73% e 41%, respectivamente. A subcategoria de absorventes externos, que tem a maior representatividade nas vendas totais da categoria de absorventes, também apresentou aumento nas vendas por valor na ordem de 7,8%. Os resultados da análise desta subcategoria ainda demonstraram uma forte migração da compra de produtos de baixo desempenho e menor valor agregado para os de desempenho alto e *premium* e maior valor agregado. Com esta mudança, o valor da venda unitária média da subcategoria de absorventes externos aumentou significativamente, 12,3%, e possibilitou o aumento do valor total vendido mesmo com o volume das vendas não tendo sofrido alterações.

Nesse contexto, um segundo aspecto relevante foi o aumento de vendas das marcas que têm maior participação no mercado e que atuam com um *mix* que inclui produtos de maior desempenho, e a conseqüente queda nas vendas das marcas que comercializam apenas produtos de baixo desempenho e que, com isso, competem basicamente por preço. Este aspecto está ligado com o anterior e também contribuiu fortemente para o aumento das vendas em valor na categoria de absorventes.

Devido a estas mudanças no perfil das vendas, as lojas-piloto apresentaram um forte crescimento do faturamento na categoria de absorventes, de 18,3% na média. Este crescimento foi conseqüência principalmente do aumento da venda unitária média, de 17,4%, e foi complementado pelo aumento do volume de vendas, de apenas 0,8%.

Entretanto, os consumidores consideraram os motivos ambiente e melhor exposição como os menos relevantes na escolha da loja para realizarem suas compras. Com isso, é possível concluir que, mesmo estes aspectos não sendo levados em consideração para escolha da loja no caso específico do varejo de farmácias, eles são fundamentais para melhorar a percepção da experiência de compra em loja e para promover a venda de produtos de maior valor agregado (*trade-up*) nas compras planejadas.

Através das análises das entrevistas realizadas com os *shoppers*, também é possível concluir que a implantação do projeto “Universo Feminino” gerou melhoria nos aspectos

facilidade de encontrar e comparar os produtos e marcas e privacidade para realizar a compra. Os motivos que permitiram estas melhorias, na percepção dos *shoppers*, foram: sinalização e informação; organização da gôndola; e “beleza”.

Com tudo isso, pode-se concluir que o projeto de GC “Universo Feminino” foi eficaz na construção de melhores resultados de vendas e de melhoria da percepção da experiência de compra por parte do *shopper* na categoria de absorventes.

Para o varejo de farmácias, portanto, a ferramenta GC mostrou-se um meio poderoso para promover aumento do faturamento e da satisfação do consumidor sendo, com isso, uma estratégia de gestão capaz de gerar vantagens competitivas e diferenciação em meio à concorrência. Este aspecto é fundamental uma vez que, com o movimento de intensificação da concorrência e de elevação dos padrões de competitividade no mercado, a tarefa de buscar um posicionamento competitivo diferenciado se torna mais difícil.

Do lado da indústria, a implantação do projeto de GC promoveu forte crescimento de vendas dos produtos de maior desempenho e, conseqüentemente, das marcas que atuam com um portfólio que inclui produtos com maior valor agregado e que têm maior valoração (*brand equity*). Com isso, é possível concluir que o GC é uma prática gerencial capaz de prover aos fabricantes uma participação justa de seus produtos nas vendas das respectivas categorias em que esta ferramenta for adotada e incentivar o *trade-up*, através de um *layout* de loja e de gôndola adequado às necessidades dos consumidores e à realidade de mercado. Neste ponto, é importante salientar que as marca que possuem participação desproporcional nas vendas de uma determinada loja fatalmente terão diminuição de vendas em detrimento do aumento de vendas da categoria como um todo.

5.1 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Além dos benefícios estudados neste trabalho, o Gerenciamento por Categorias (GC) também traz incremento de rentabilidade e de lucros e diminuição de custos de reposição, de estoques e logísticos das categorias. Como estes aspectos não foram pesquisados neste trabalho pelo fato do sistema de informação do varejista-alvo do estudo não ser capaz de capturar e compartilhar estes dados, os resultados apurados ficaram limitados à análise dos benefícios: aumento de faturamento; venda unitária média e *trade-up*; e satisfação do consumidor. Com isso, pode-se estar subvalorizando os ganhos obtidos com a implantação do projeto “Universo Feminino”.

Um outro ponto importante a considerar é que os custos de desenvolvimento das pesquisas necessárias para a fase de avaliação e, também, de elaboração dos materiais necessários para aplicação das táticas do GC em loja, não foram considerados. Isso ocorreu pois o projeto “Universo Feminino” já contemplava o desenvolvimento destas etapas.

Por fim, vale a ressalva de que, por se tratar de uma pesquisa experimental, mesmo satisfazendo as condições de evidência de variação concomitante, ordem cronológica de ocorrência de variáveis e eliminação de outros fatores causais possíveis, não podemos afirmar, de modo conclusivo, a existência de uma relação causal. Todavia, como as evidências levantadas são fortes e consistentes, é razoável concluir que existe uma relação de causa e efeito entre a implantação do projeto de GC “Universo Feminino” e os benefícios obtidos.

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para elaboração de pesquisas futuras sobre a ferramenta Gerenciamento por Categorias o autor sugere que sejam contemplados:

- a) o desenvolvimento da etapa de avaliação do método simplificado do Gerenciamento por Categorias e a conseqüente elaboração das táticas de planograma e sortimento com base nas pesquisas realizadas;
- b) o acompanhamento e análise dos dados de margem e lucro nas lojas estudadas;
- c) o acompanhamento e análise dos dados de ruptura e dos custos de reposição, logísticos e de estoques nas lojas estudadas;
- d) a utilização do experimento realizado neste trabalho como evidência para, juntamente com a pesquisa a ser realizada, aumentar a confiança da existência de uma relação causal;
- e) a utilização de método de pesquisa quantitativa com o *shopper* para a realização de análises probabilísticas acerca do aumento de sua satisfação no processo de compra e de sua lealdade para com a loja em estudo.

REFERÊNCIAS

- ACNIELSEN. **Análise de categoria – absorventes higiênicos**. São Paulo: ACNielsen, dez. 2007.
- ASSAEL, Henry. **Consumer behavior and marketing action**. Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1992.
- BERRY, L. **O modelo emergente**. HSM Management, ano 3, n. 13, p. 58-64, mar./abr. 1999.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BROCKMAN, Beverly K.; MORGAN, Robert M. **The evolution of managerial innovations in distribution: what prospects for ECR**. International Journal of Retail and Distribution Management, v. 27, n. 10, p. 397-408, 1999.
- CHURCHILL Jr., Gilber A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CONSELHO FEDERAL DE FARMÁCIA. **Estatísticas 2008**. Homepage da entidade. Disponível em: <<http://www.cff.org.br/cff/mostraPagina.asp?codServico=14>>. Acesso em: 23 maio 2008.
- DIB, J. A. **ECR: uma estratégia para o varejo de bens de consumo de massa**. São Paulo: Revista de Administração, v. 32, n. 2, p. 14-22, abr./jun. 1997.
- DORNIER, Philippe-Pierre *et al.* **Logística e operações globais: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **Marketing and economic development**. Journal of Marketing, p. 252-259, 22 jan. 1958.
- ECR BRASIL. Evolution Consulting (coord.). **Manual de Gerenciamento por Categorias: metodologia simplificada**. São Paulo: Informa Publicações Ltda., 2007.
- ECR BRASIL. **Gerenciamento por Categorias: guia de informações**. São Paulo: Associação ECR Brasil, v. 6, p. 8-27, e v. 7, p. 19-23, nov. 2000.
- ECR BRASIL. **Gerenciamento por Categorias: melhores práticas**. São Paulo: Associação ECR Brasil, 1998.
- ENGEL, F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. **Consumer behavior**. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.
- HARRIS, J. K. *et al.* **Efficient Consumer Response (ECR): a survey of the Australian grocery industry**. Supply Chain Management, v. 4, n. 1, p. 35-42, 1999.

INTEGRATION. **Processos e conceitos do Gerenciamento por Categorias**. Integration Consultoria Empresarial: São Paulo, 2001.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin. **Custo e desempenho**. São Paulo: Futura, 2000.

KARSAKLIAN, Eliane. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2004.

KURNIA, S. *et al.* **ECR: a preliminary comparison of US and European experiences**. Eslovênia: 11th International Bled Electronic Commerce Conference, jun. 1998.

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

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

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

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

PROCTER & GAMBLE. **Manual de treinamento de campo**. Intranet da empresa. Disponível em: <<http://my.pg.com>>. Acesso em: 16 jun. 2007.

PROCTER & GAMBLE. **Manual do projeto “Universo Feminino”**. Intranet da empresa. Disponível em: <<http://my.pg.com>>. Acesso em: 22 set. 2007.

PROCTER & GAMBLE. **História**. Homepage da empresa. Disponível em: <http://www.pg.com/pt_BR/company/historia.html>. Acesso em: 15 mar. 2008.

PROCTER & GAMBLE. **Ciclo Menstrual**. Homepage da empresa. Disponível em: <http://www.pg.com/pt_BR/products/protecao_feminina/ciclo_menstrual.html>. Acesso em: 23 maio 2008.

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

TERRA, Eduardo. **Manual do curso de Gestão Comercial**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

VITRINI DO VAREJO. **Pesquisa: comportamento e hábitos do consumidor no canal farma**. Uberlândia: Universidade Martins do Varejo, p. 38-45, mar./abr. 2008.

ANEXOS

ANEXO A – Planograma do projeto “Universo Feminino” para um módulo.....	64
ANEXO B – Planograma do projeto “Universo Feminino” para dois módulos.....	64
ANEXO C – Planograma do projeto “Universo Feminino” para três módulos.....	65
ANEXO D – Materiais de ponto-de-venda do projeto “Universo Feminino”	65
ANEXO E – Questionário aplicado nos <i>shoppers</i>	66
ANEXO F – Foto da gôndola da loja “POA 2” antes das modificações.....	67
ANEXO G – Foto da gôndola da loja “POA 1” antes das modificações	67
ANEXO H – Foto da gôndola da loja “POA 2” após as modificações	68
ANEXO I – Foto da gôndola da loja “POA 2” após as modificações.....	68
ANEXO J – Foto da gôndola da loja “POA 1” após as modificações.....	69

ANEXO A – Planograma do projeto “Universo Feminino” para um módulo



Fonte: Procter & Gamble (2007).

ANEXO B – Planograma do projeto “Universo Feminino” para dois módulos



Fonte: Procter & Gamble (2007).

ANEXO C – Planograma do projeto “Universo Feminino” para três módulos



Fonte: Procter & Gamble (2007).

ANEXO D – Materiais de ponto-de-venda do projeto “Universo Feminino”



Fonte: Procter & Gamble (2007).

ANEXO E – Questionário aplicado nos *shoppers*

1. Sexo	2. Faixa Etária
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> 16 a 19 anos <input type="checkbox"/> 20 a 29 anos <input type="checkbox"/> 30 a 39 anos <input type="checkbox"/> 40 a 49 anos <input type="checkbox"/> mais de 49 anos
3. Marca que comprou	4. A Sra. reside ou trabalha próximo a esta loja?
<input type="checkbox"/> Absolady's <input type="checkbox"/> Always <input type="checkbox"/> Carefree <input type="checkbox"/> Confiance <input type="checkbox"/> Ela <input type="checkbox"/> Intimus <input type="checkbox"/> Miss <input type="checkbox"/> Modess <input type="checkbox"/> OB <input type="checkbox"/> Sempre Livre <input type="checkbox"/> Seja Livre	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
	5. Com que frequência a Sra. costuma fazer compras nesta loja?
	<input type="checkbox"/> diariamente <input type="checkbox"/> semanalmente <input type="checkbox"/> quinzenalmente <input type="checkbox"/> mensalmente <input type="checkbox"/> menos de uma vez ao mês
	6. Qual o motivo de escolha desta loja? (cite quantos quiser)
	<input type="checkbox"/> localização/comodidade <input type="checkbox"/> ambiente <input type="checkbox"/> preço <input type="checkbox"/> promoção <input type="checkbox"/> melhor exposição de produtos <input type="checkbox"/> melhor atendimento <input type="checkbox"/> variedade de produtos <input type="checkbox"/> cartão fidelidade <input type="checkbox"/> outro(s), qual(is): _____
7. Quando a Sra. vem a esta loja, com que frequência faz compras de absorventes?	
<input type="checkbox"/> todas às vezes <input type="checkbox"/> na maioria das vezes <input type="checkbox"/> algumas vezes <input type="checkbox"/> raramente	
8. Você sentiu alguma diferença na compra de absorventes nesta loja?	
<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim 8.1 Que diferença(s)? _____ _____	
9. Com relação a sua compra de hoje na categoria de absorventes, a Sra.:	
9.1 Encontrou o produto desejado? (se "sim", pule para 9.3)	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
9.2 Substitui o produto que você não encontrou?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
9.3 Sentiu facilidade de encontrar os produtos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
9.4 Sentiu facilidade de comparar as marcas e preços?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
9.5 Comprou mais produtos do que pretendia?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
9.6 Sentiu privacidade para realizar a compra?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
9.7 Já pensava em comprar absorventes antes de entrar na loja?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
10. O que a Sra. achou da sinalização e informação dos produtos?	
_____ _____ _____	
11. Você realiza compra de absorventes em outras lojas?	
<input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim (Se "não" pule para 13)	
12. Com relação a sua compra nesta loja com a compra que você realiza em outras lojas, a Sra.:	
12.1 Encontrou a categoria de absorventes mais facilmente?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
12.2 Achou que os absorventes estavam melhor organizados?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
12.3 Sentiu maior privacidade para realizar a compra?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
13. De maneira geral, o que você achou da sua compra de absorventes hoje? Comente.	
_____ _____ _____	

ANEXO F – Foto da gôndola da loja “POA 2” antes das modificações

Fonte: elaborado pelo autor.

ANEXO G – Foto da gôndola da loja “POA 1” antes das modificações

Fonte: elaborado pelo autor.

ANEXO H – Foto da gôndola da loja “POA 2” após as modificações

Fonte: elaborado pelo autor.

ANEXO I – Foto da gôndola da loja “POA 2” após as modificações

Fonte: elaborado pelo autor.

ANEXO J – Foto da gôndola da loja “POA 1” após as modificações



Fonte: elaborado pelo autor.