



29

**A INFLUÊNCIA DO SETOR SUPERMERCADISTA  
BRASILEIRO SOBRE OS MODELOS DE GESTÃO  
COMERCIAL DA INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO  
ALIMENTAR**

Quais os fatores críticos na definição de modelos de gerenciamento comercial das empresas que se utilizam do canal varejista brasileiro após a forte concentração de mercado ocorrida no final dos anos 90?

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Rubens da Costa Santos

Prof. Antônio Jesus Cocenza

Prof. Juracy Parente

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SÉRGIO ALVES TEIXEIRA



**A INFLUÊNCIA DO SETOR SUPERMERCADISTA  
BRASILEIRO SOBRE OS MODELOS DE GESTÃO  
COMERCIAL DA INDÚSTRIA DE BENS DE CONSUMO  
ALIMENTAR**

Quais os fatores críticos na definição de modelos de gerenciamento comercial das empresas que se utilizam do canal varejista brasileiro após a forte concentração de mercado ocorrida no final dos anos 90?

Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado – MBA da FGV/EAESP.  
Área de Concentração: Mercadologia como  
requisito para obtenção de título de mestre em  
Administração.

Orientador: Prof. Rubens da Costa Santos

SÃO PAULO  
1999

 Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca 

1390/2001



1200101390

TEIXEIRA, Sérgio Alves. A influência do setor supermercadista brasileiro sobre os modelos de gestão comercial da indústria de bens de consumo alimentar. Quais os fatores críticos na definição de modelos de gerenciamento comercial das empresas que se utilizam do canal varejista brasileiro após a forte concentração de mercado vivida no final dos anos 90? São Paulo: EAESP/FGV, 1999. 122 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado (MBA) da EAESP/FGV, Área de Concentração: Mercadologia)

**Resumo:** Esta dissertação tem como objetivo propor uma metodologia de análise que destaque os fatores críticos na definição de modelos estratégicos e organizacionais da área comercial de fabricantes de produtos alimentares que pretendem utilizar o canal de distribuição varejista brasileiro após a forte concentração vivida no final dos anos 90. Para tanto fez-se um estudo do mercado supermercadista brasileiro destacando suas principais mudanças e a importância da efetiva administração dos canais. Como conclusão tem-se que empresas que vislumbrem adotar modelos de excelência operacional com adição de valor ao consumidor final, depararão com a complexidade do gerenciamento do relacionamento de seus clientes, principalmente no que tange aos clientes-chaves que a partir de 1999 ganham individualmente dimensão e importância equivalente a canais de distribuição anteriormente considerados de vital importância para distribuição de produtos. Atingir a excelência operacional tende a passar pela integração estratégica, organizacional, logística, tecnológica e mercadológica entre fornecedor e clientes – ou seja, passa por uma proposta de valor. Atender as exigências atuais e futuras dos clientes, principalmente dos grandes *players*, será um verdadeiro desafio para os profissionais de administração já que vultuosas somas de recursos financeiros, novos formatos organizacionais e novas habilidades dos profissionais das áreas de marketing e comercial devem surgir nos próximos anos.

**Palavras-Chaves:** Canais de Distribuição - Customer Relationship Management - Concentração do Varejo Supermercadista - Gerenciamento de Demanda - Gerenciamento de Processos - Capacitação Tecnológica - Cadeia de Suprimentos - Gerenciamento Key Account - Modelos de Gestão de Vendas.

Escala de Avaliação do	
Emprego do São Paulo	
Data	No de Usados
03.05	658, 86/87
Teste	T266i
1390/2001	Dis. e.1

SP-00021808-5

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho a minha esposa, que por inúmeras vezes abriu mão de seus próprios interesses e vontades para me suportar com afeto, carinho, compreensão e sugestões; dando-me força e incentivo para não desistir em meio a tanto esforço, frustrações e momentos de desânimo.

## **Agradecimentos**

A Deus, nossa maior fonte de energia e significado da vida.

Aos meus colegas de trabalho da Danone S/A, principalmente ao meu ex-diretor Mizael José Antônio Massa, por acreditar em minha capacidade de gerenciar a vida profissional e acadêmica, dando-me força e incentivo para seguir em frente nesta difícil tarefa de tornar-me um Mestre (MBA). E, acima de tudo, por demonstrar como uma pessoa pode ser um profissional e um ser humano exemplar.

Aos meus familiares que, junto como minha esposa, me apoiaram quando dos momentos de ansiedades, frustrações e inquietações.

Aos meus amigos do MBA Elias Frederico, José Lucas Freire Júnior e Marcelo C. de Almeida Prado que me ajudaram com sugestões, troca de experiências e apoio moral.

Ao meu padrinho de casamento e sempre amigo Luiz Carlos Queiroz Cabrera, incentivador e conselheiro sobre como estabelecer prioridades pessoais e profissionais.

Aos meus colegas de Curso, pela convivência durante estes dois anos de aprendizado e experiências inesquecíveis.

Aos professores do MBA, especialmente ao Professor Rubens da Costa Santos (meu orientador), que durante o curso me inspirou e exemplificou como o esforço pessoal é importante para conhecer a disciplina de marketing, e quanto ainda tenho a aprender.

E, finalmente, a todos meus colegas que souberam compreender quão importante foi este curso para mim, relevando minha ausência em momentos sociais por vezes de grande importância em suas vidas.

# ÍNDICE

## APRESENTAÇÃO

### 1 - Introdução

### 2 - A Polarização dos Canais e seus Desafios

#### 2.1 - Desafio do gerenciamento das contas-chave de forma rentável

##### 2.1.1 - Calcular a rentabilidade de cada cliente

##### 2.1.2 – Direcionar Recursos para Gastos Promocionais no Canal

##### 2.1.3 - Desenvolver Planos de Conta para os Clientes Chaves

##### 2.1.4 - Reavaliar a estrutura organizacional interna para um melhor atendimento

#### 2.2 - As Oportunidades do Canal Tradicional e novos formatos

### 3 - A importância da escolha e implementação de uma estratégia de distribuição

### 4 - Uma mudança cultural: administração dos canais sob uma perspectiva mercadológica e de processo.

### 5 - Entendo a complexidade da estrutura dos Canais de Distribuição

#### 5.1 - Funções Mercadológicas e Serviços Oferecidos pelos Canais

#### 5.2 - Avaliação de recursos necessários e a importância da boa apuração dos custos dentro das empresas.

#### 5.3 - Importância da análise dos limites

#### 5.4 - Os Papéis das Instituições nos Diferentes Canais

#### 5.5 - Outros fatores determinantes da estrutura de Canais

#### 5.6 - A perspectiva de Supply Chain Management (SCM) no processo de administração dos canais

### 6 – Customer Relationship Management (CRM) como ferramenta de valor

#### 6.1 – Clientes Lucrativos x não lucrativos

#### 6.2 – Tratamento diferenciado para Clientes Valiosos

#### 6.3 – Participação dos Clientes

#### 6.4 – Retenção de Clientes

#### 6.5 – Valor do cliente no tempo (Lifetime Value)

#### 6.6 – Empresa centrada no Cliente

### 7 - O Cenário Varejista Brasileiro e a Importância dos Supermercados

#### 7.1 - Novo consumidor brasileiro

#### 7.2 - A nova realidade do varejo brasileiro

##### 7.2.1 - A entrada de capital estrangeiro:

- 7.2.2 - Profissionalização do setor
- 7.2.3 - Concentração no Setor
- 7.2.4 - Novos Canais de Distribuição e Novos Formatos de Lojas
- 7.2.5 - Investimentos em Tecnologia
- 7.2.6 - Aumento na oferta de itens e produtos de maior valor agregado
- 7.2.7 - Uso de TQM nos Supermercados Brasileiros
- 7.2.8 - Uso de marcas próprias
- 7.2.9 - Centralização das Negociações e o aumento do risco
- 8 - Tendências da Relação Varejo x Fornecedor junto as Grandes Cadeias
- 9 - Fatores Críticos para Implantação do Gerenciamento do Relacionamento com Clientes
- 10 - Conclusão
- 11 - Bibliografia

## APRESENTAÇÃO

Esta dissertação tem como objetivo propor uma metodologia de análise que destaque os fatores críticos na definição de modelos estratégicos e organizacionais da área comercial para fabricantes de produtos alimentares e que necessitam utilizar o canal de distribuição varejista brasileiro.

Portanto, destina-se aos dirigentes, consultores, alunos e profissionais de empresas que estejam utilizando ou que pretendam utilizar novos perfis de estruturas organizacionais de comercialização dentro de indústrias após a grande mudança estrutural do varejo brasileiro experimentada no final dos anos 90.

Este estudo do mercado varejista possui limitações dado que enfoca sob a perspectiva do fabricante, ou fornecedor, o relacionamento entre empresas que atuam no segmento alimentar e almejam distribuir seus produtos através do canal supermercadista brasileiro, e que ainda tenham capacidade de crescimento e domínio do seu mercado de atuação no território nacional.

Os capítulos desta dissertação estão divididos da seguinte maneira, no capítulo um temos uma introdução que visa destacar a importância do uso da excelência no atendimento na busca de entregar maior valor agregado. Porém, esta excelência impõe um complexo ambiente onde a diversidade impera.

No capítulo 2 exploramos a crescente polarização dos canais que vem sendo criada pela concentração de negócios nos grandes *players* nacionais e internacionais. Em resposta a este movimento surgem preocupações de como gerenciar de maneira rentável as contas-chaves, de como efetuar o cálculo questões tais desta rentabilidade sem incorrer em erros de decisão, de como desenvolver planos de contas e de como reavaliar a estrutura organizacional. Passando por todos estes questionamentos demonstramos que ainda existem oportunidades no canal de distribuição tradicional e em novos formatos de canal.

No capítulo três destacamos a importância na definição de uma estratégia de distribuição clara e no capítulo quatro surge a necessidade de propor uma cultura focada no cliente, inspirada no conceito de Massnick – “No customer, no money”.

A partir desta cultura de foco no cliente, fica evidente quão importante é a administração efetiva dos canais e quanto significa manter a eficiência durante processo comercialização e entrega de produtos e serviços ao consumidor final. Sem um processo eficiente não há sustentabilidade na geração de valor. Embora estes conceitos estejam sendo explorados por grande parte dos profissionais que atual na área comercial, via de regra há grande carência de bases teóricas que sustentem no longo prazo estratégias de foco no cliente.

Desta forma, o capítulo 5 procura estabelecer uma introdução teórica sobre a difícil tarefa de definição de modelos e administração eficiente dos canais. Em seguida, no capítulo 6, exploramos o uso de conceitos de gerenciamento de relacionamentos com clientes.

Compreendida a importância da introdução de bases teóricas na análise dos canais e apresentado interessantes conceitos de avaliação do relacionamento com os clientes, demonstramos no capítulo 7 as mudanças estruturais ocorridas no varejo brasileiro após estabilidade econômica e entrada dos grandes *players* internacionais do varejo, o que tem causado uma forte concentração de negócios que tende a crescer.

No capítulo 8 apontamos as principais tendências do relacionamento entre varejo e fornecedor e no capítulo 9 introduzimos uma análise que destaca o estágio evolutivo da concentração brasileira e a evolução do modelo de atendimento. Na fase inicial existe o modelo de tradicional, onde enfoca-se as transações entre fornecedor e cliente, para numa fase final evoluir para o modelo de relacionamento com clientes.

No capítulo 10 apresentamos a conclusão e em seguida a bibliografia utilizada nesta dissertação.

## 1 – Introdução:

*“...em 1999 nota-se claramente os primeiros sinais da próxima revolução, que se dará em torno da excelência e da diversidade e vai transformar radicalmente os supermercados nos próximos anos, criando um inevitável movimento de convergência da indústria com o varejo...”<sup>1</sup> (Nosso grifo)*

Esta foi esta a conclusão do FMI<sup>2</sup> Show realizado durante a primeira semana de Maio de 99 em Chicago, e que reuniu cerca de 1.500 expositores e mais de 35.000 participantes, sendo 7.000 de 120 países. Mas por que dar tanta importância para a conclusão deste simpósio? Primeiro porque este evento é marcado pela grandiosidade dos representantes supermercadistas e das indústrias de todo o mundo, e segundo, porque este evento enfatiza as tendências entre os agentes envolvidos na cadeia de produção e consumo. Foi neste evento que, por exemplo, o conceito de Efficient Consumer Response (ECR) surgiu como a melhor solução para a necessidade de ganho de eficácia de toda cadeia de produção e consumo no início dos anos 90.

Mais uma vez, destaca-se a necessidade de indústria e varejo convergir para adicionar valor a cadeia de produção e consumo. Embora esta convergência, de certa forma, já tenha sido amplamente compreendida com utilização do ECR ou até mesmo da ainda não tão empregada gestão da categoria, há dois novos eixos gravitacionais onde a convergência deve se dar e que merecem destaque: o da excelência e, principalmente, da diversidade. A excelência embora amplamente divulgada pelas teorias de Qualidade Total será exigida de forma mais profunda, atingindo todos os setores e atividades que compõem a cadeia de produção e consumo e, por certo, deve enveredar nos caminhos da eliminação de desperdícios; gestão de recursos humanos, logística, tecnologia e, ainda mais, em ganhos de eficiência nas ações de marketing e comerciais. Conforme já evidenciado com a introdução do ECR, o ganho de excelência não tem como ser unilateral e atinge a cadeia como um todo, ou seja, interfere em todo ambiente organizacional, tanto interno quanto externo. É por isso que os profissionais de marketing, logística, tecnologia, finanças e, principalmente, de vendas, devem estar atentos e engajados nestes movimentos de transformação. É evidente que todos os

<sup>1</sup> SAMPAIO, Rafael – “Supermercados serão totalmente diferentes em cinco anos” – ABOUT – São Paulo – Ano X – nº 529 – p. 4 - 10 de Maio de 99

<sup>2</sup> FMI – Food Marketing Institute – 1999 – Endereço eletrônico: <http://www.fmi.org>

agentes envolvidos no processo de produção, distribuição e consumo de produtos tem enfrentado uma pressão constante dada redução de margens e a crescente competição, que extrapola as fronteiras nacionais e atinge dimensões globais. E é neste sentido que varejistas e indústria devem unir-se para aumentar o valor agregado entregue ao consumidor final garantindo rentabilidade a cadeia como um todo.

A diversidade, por outro lado, passa a ser um desafio tanto para indústria como para o varejo, uma vez que em busca de oferecer maior valor aos consumidores, torna-se estratégico atender segmentos e fragmentos cada vez mais específicos de consumidores e, complementarmente, transformar os supermercados em eficientes canais de distribuição para uma gama de produtos e serviços cada vez mais ampla. A combinação da diversidade de oferta e consumo adquire potencial geométrico de crescimento que culmina em uma infinidade de novas *Stock Keeping Units (SKU)*. Para exemplificar, temos os novos conceitos de produtos tipo *health solution* e *functional solution*, onde procuram-se oferecer alimentos de alto valor agregado e que não sejam passivamente saudáveis, mas que contenham algum elemento que entregue ao consumidor mais saúde e disposição. Produtos tradicionais ganham versões diet ou light, criam-se produtos tipo complemento alimentar, que acompanham as fases de crescimento das crianças ou a fase de amadurecimento dos adultos, etc. Portanto, nasce mais um grande desafio, gerenciar eficientemente toda cadeia de produção, distribuição e consumo considerando toda esta diversidade.

É nesta linha que alguns experts preconizam que os supermercados devem daqui em diante ser desenhados para atender grupos cada vez mais específicos de consumidores, seja através de lojas dedicadas, da departamentalização das unidades maiores, ou até mesmo da criação dentro das lojas de "*vendor counters*" destinados as marcas de maior força. Ou seja, para garantir a possibilidade de uma diversidade rentável, será necessário buscar a infra-estrutura da excelência, tornando-se um dos maiores desafios dos agentes envolvidos nesta cadeia. A busca pela excelência competitiva, por sua vez, será uma geradora de diversidade fechando o círculo virtuoso que exigirá novo salto de qualidade gerencial, operacional e mercadológico. Outro fator muito importante, e que mais uma vez reforça a importância de estarmos atentos as conclusões do FMI Show 99, é que o

varejo brasileiro tem sofrido nos últimos anos muitas transformações com a entrada de capital estrangeiro, com a profissionalização do setor, com o aumento da concentração dos mercados, com os crescentes investimentos em tecnologia e com a entrada de novos canais de distribuição e novos formatos de loja.

Na perspectiva da indústria toda essa movimentação ao redor da administração dos canais toma dimensões ainda maiores pois há uma necessidade de adaptação de sua infra-estrutura de modo a estar em linha com a velocidade de mudança e novos perfis de canais. No Brasil, é notório que a mudança do sistema interno das indústrias, ou da cadeia, não tem acompanhado a velocidade de mudança que está ocorrendo junto aos consumidores e canal supermercadista.

Em face a esta nova realidade, surgem as perguntas: Como a indústria deve se preparar para enfrentar este novo cenário explorando as oportunidades de modo a manter ou conquistar a liderança de seus mercados, garantindo a remuneração do capital requerida pelos acionistas e considerando um ambiente competitivo cada vez mais selvagem? Será que as conclusões coletadas no FMI Show correspondem a realidade brasileira? Em que estágio de desenvolvimento nos encontramos? Precisamos implantar no Brasil o ECR instituído nos EUA durante a década de 90? Quais as oportunidades e etapas que poderiam ser eliminadas? Seria isto possível? Como fazer esta mudança de forma eficiente e menos traumática?

É neste sentido que esta monografia pretende demonstrar uma metodologia de análise que destaque os fatores críticos na definição de modelos estratégicos e organizacionais, e que sejam capazes de estabelecer ou despertar vantagens competitivas para os fabricantes de produtos alimentares que necessitam utilizar o canal de distribuição varejista brasileiro.

Uma grande quantidade de recursos deverá ser despendida nos próximos anos com este processo de mudança, cabendo aos dirigentes, consultores, alunos e profissionais de empresas utilizá-los de forma eficiente e organizada para estabelecer novos perfis de estrutura organizacional.

É no âmbito dos modelos de comercialização que talvez esteja o maior desafio, pois há claramente uma mudança onde o foco exclusivo no gerenciamento por área geográfica abre espaço para uma matriz de gerenciamento por cliente, ou clusters de clientes, e as características regionais onde estes atuam. Esta compreensão exige mudanças organizacionais e funcionais que vão desde a exploração do ponto de venda para entender hábitos e atitudes de compra do consumidor, até o entendimento de seu efeitos em toda cadeia de produção.

O que se pode concluir é que há claramente a necessidade da indústria adaptar sua tradicional de atendimento por equipe de vendas para uma estrutura baseada nas contas chaves e então caminhar para um modelo baseado no Customer Relationship Management que, embora aparentemente mais complexo, mostra-se estar mais em linha com a diversidade e necessidade de atendimento por excelência que será exigida dos fornecedores que se utilizam do canal varejista brasileiro.

## **2 - A Polarização dos Canais e seus Desafios**

No capítulo 7 aprofundaremos mais sobre o cenário brasileiro, mas de antemão, pode-se afirmar que os fabricantes que atuam no segmento alimentar<sup>3</sup> testemunharam nos últimos anos uma mudança profunda na estrutura de canais de distribuição, resultante da entrada maciça das grandes cadeias de super e hipermercados. Essa mudança tem gerado uma estrutura de canais cada vez mais polarizada, colocando os produtores locais e multinacionais diante de um duplo desafio.

Primeiro porque a entrada no mercado de grandes cadeias de super e hipermercados, que controlam cada vez mais o acesso ao consumidor, exige dos produtores maior sofisticação e especialização principalmente na gestão das contas-chave. E segundo porque toma-se importante estrategicamente atingir um nível de cobertura eficiente nos varejistas tradicionais, como mercearias e quiosques, etc. O canal tradicional continua sendo chave para a comercialização de produtos de consumo, principalmente alimentos, e pode ser utilizado para contrabalançar o aumento do poder das grandes cadeias.

### **2.1 - Desafio do gerenciamento das contas-chave de forma rentável**

O crescimento das economias sul-americanas, a maior sensibilidade do consumidor a preços e serviços e a pressão que estavam sofrendo em seus mercados, dadas as poucas oportunidades de crescimento, favoreceram a entrada de grandes cadeias internacionais no Brasil.

A chegada dessas empresas desencadeou uma guerra competitiva acirrada: as grandes cadeias locais e internacionais deram início a um plano agressivo de expansão do número de lojas grandes, melhoraram o nível de serviço e reduziram

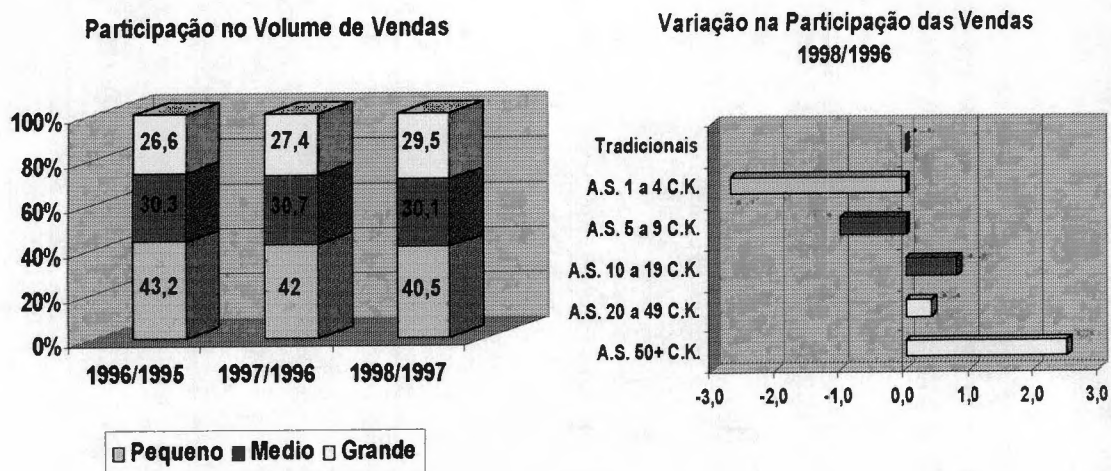
---

<sup>3</sup> Censo AC Nielsen 1998 - Segmento Alimentar compreende o universo de lojas que atendem as seguintes condições: nas áreas III,IV,V,VI comercializar pelo menos 4 das classes de produtos abaixo; nas áreas II e VII, pelo menos 3; e na área I pelo menos 2. Classes de produtos: bebidas achocolatadas, café solúvel, caldos, carnes congeladas, enlatados, gorduras, iogurtes, leite em pó, margarinas, massas alimentícias, óleos e azeites, pudins/gelatinas/flans e sopas desidratadas – p. 24

preços. Nestes sentido, o principal beneficiado tem sido o consumidor final até então.

Já os grandes perdedores dessa guerra tem sido os pequenos varejistas, cujas vendas tem diminuído significativamente nos últimos anos conforme podemos verificar nos gráficos abaixo<sup>4</sup>. Em apenas 2 anos 2,5 pontos percentuais migraram do varejo de auto-serviço de 1 a 4 check-outs para as grandes lojas com mais de 50 check-outs.

Essa mudança nos canais de distribuição de alimentos que nos Estados Unidos e na França levou décadas, enquanto que no Brasil esta mudança vem ocorrendo rapidamente com destaque para os últimos 2 anos.



- Pequeno Varejo – Lojas tradicionais<sup>5</sup> e auto-serviço de 1 a 4 check-outs
- Médio Varejo – Lojas de auto serviço de 5 a 19 check-outs
- Grande Varejo – Lojas de auto-serviço de 20 ou mais check-outs

Os fabricantes de produtos de consumo de massa vem sendo diretamente afetados pela concentração das vendas nas mãos das grandes cadeias, que fortalecidos pelo poder de negociação de seus super e hipermercados, tem forçado este fabricantes a oferecerem condições comerciais que consomem suas margens rapidamente, impossibilitando por vezes sua recuperação futura dado o auto grau de concorrência enfrentado na indústria. Como exemplo temos as fortes

<sup>4</sup> AC Nielsen - Tendências 1999 - Canal Alimentar – p. 52

manifestações de produtores locais da Região Sul do país que tem enfrentado grande dificuldade em atender as condições comerciais impostas pelo Grupo Sonae que atualmente domina o varejo supermercadista da região.

*“A principal queixa dos agricultores refere-se ao percentual de desconto no preço das mercadorias exigido pelo Sonae como contrapartida pelo espaço para venda. O segmento considera o novo valor que aumentou de 3% para 16%, inviável devido alto custo de produção”.*<sup>6</sup>

Anos atrás, um dos principais desafios para entrar no mercado brasileiro de produtos de consumo era ter total acesso a esta estrutura de canais até então muito fragmentada. Hoje, porém, com a concentração das vendas nas grandes cadeias, essa barreira vem desaparecendo. E para vencer nesse novo ambiente competitivo, os fabricantes de produtos de consumo deverão adaptar suas estratégias comerciais e desenvolver novas habilidades organizacionais que lhes permitam atender as exigências das grandes cadeias de forma economicamente viável.

Gerenciar eficientemente as contas-chave é fator chave de sucesso primeiro porque os volumes administrados por esses pontos-de-venda são significativos, segundo pelo seu alto potencial de crescimento e terceiro porque estes constituem um canal estratégico para o desenvolvimento da imagem de marca perante o consumidor. No capítulo 7 estaremos abordando mais detalhadamente algumas tendências e efeitos da concentração das grandes cadeias no Brasil.

Nos Estados Unidos e na Europa, empresas com marcas fortes e reconhecidas mundialmente, como Procter & Gamble, Kraft e Unilever, já fizeram adaptações e continuam buscando opções para atender seus grandes clientes de forma mais rentável. Como resposta a esta veloz taxa de concentração do setor e pelo maior poder de barganha do varejo, algumas empresas estão utilizando-se de estratégias de benchmarking internacional e efetuando mudanças estruturais, por vezes até de processo, que são capazes de alterar as estratégias fundamentais de sua empresa. Um exemplo desse fenômeno aconteceu na Danone S.A. – Divisão de Produtos Lácteos Frescos que criou um Departamento de Trade Marketing sem mesmo entender quais os benefícios e funções que deveriam ser exercidas. Embora válido

---

<sup>5</sup> Tradicionais – são armazéns, bares, mercearias, empórios, padarias-leiterias e quitandas onde não haja o sistema de auto-serviço.

<sup>6</sup> “Produtores Reclamam de Desconto” - GAZETA DO POVO – Economia – Curitiba – 31.03.99 – Endereço Eletrônico: <http://www.gazetadopovo.com.br>

sob o ponto de vista de aprendizado, este tipo de resposta por impulso pode ser prejudicial se carente de uma metodologia clara de estudo e implantação, assim como da compreensão do sistema de canais como um todo. A seguir estão quatro atividades consideradas prioritárias por profissionais da indústria e mesmo por consultorias reconhecidas como McKinsey<sup>7</sup>. Estas atividades tem sido consideradas prioritárias pelo seu alto potencial de melhoria a curto e médio prazo.

---

<sup>7</sup> CALDERON, Ana Alvarez; SOMOZA, Gonzalo - "Como Lidar com a Polarização dos Canais de Distribuição" - Perspectivas – no. 6 - Fevereiro 1999

## 2.1.1 - Calcular a rentabilidade de cada cliente

Uma das primeiras tarefas realizada pela indústria tem sido avaliar a rentabilidade das contas-chave. Segundo pesquisa efetuada pela Andersen Consulting no Brasil, cerca de 81% das empresas respondentes calculavam a rentabilidade de seus clientes e 38% delas só calculavam para os seus clientes chaves<sup>8</sup>. Tanto no universo profissional quanto no acadêmico, sabe-se que essa tarefa não é fácil. Muitos dos sistemas de custeio não alocam certos gastos de estrutura da organização e, quando o fazem, distribuem entre as contas com base no volume de vendas, ao invés de definir quais custos devem ser alocados a cada cliente. Assim sendo, no final do processo não fica claro qual é o custo real de atendimento a um determinado cliente e não há como saber se aquele determinado cliente está contribuindo ou não para o lucro da empresa. Por outro lado, quando os custos são alocados corretamente, é possível perceber que clientes aparentemente muito rentáveis para a empresa não o são e vice-versa.

No capítulo 6 abordaremos este aspecto da importância da boa alocação de custos e o uso da rentabilidade como ferramenta de decisão. Mas para ser exaustivo no cálculo da rentabilidade de um cliente, deve-se considerar a margem final obtida, subtraído o custo total de atendimento. Essa margem resulta de três componentes: o preço líquido final, os custos de produção e os custos operacionais de atendimento ao cliente em questão como podemos verificar no gráfico 2.1 abaixo, que fornece uma idéia ilustrativa dos componentes que normalmente são considerados no cálculo da rentabilidade.

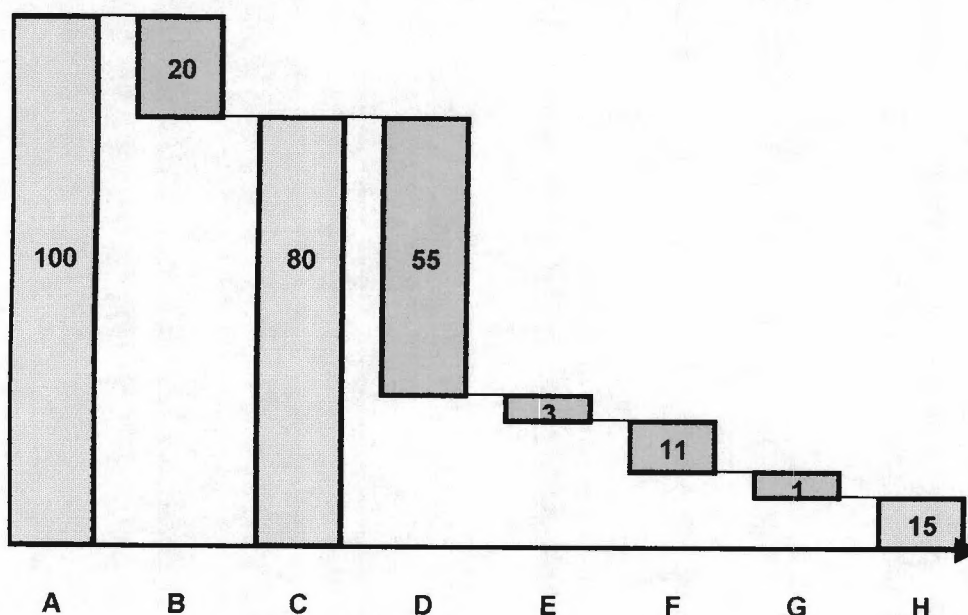
O preço líquido de um produto (C), via de regra, é inferior ao seu preço de lista graças a variedade de descontos explícito e implícitos que os produtores oferecem as grandes cadeias. Adicionalmente aos descontos, existe ainda os impostos que estão embutidos nas tabelas de preço e devem ser descontados – IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), ICMS (Imposto sobre Mercadorias e Serviços), PIS e Cofins.

---

<sup>8</sup> Andersen Consulting - "Current Scenario and Perspectives for Brazilian Consumer Products Industry" – September 1998

Quanto aos custos de produção para os grandes clientes (D), embora não seja muito comum no Brasil, podem ser diferentes do custo médio de produção quando alocados aos clientes, seja devido a determinadas especificações exigidas pelos próprios clientes, seja por vantagens em grandes lotes de produção com conseqüente economias de escala. Cabe aos gerentes responsáveis pela alocação de custos identificar se existem diferenças significativas entre o custo específico do cliente e o custo médio auferido pela empresa, e ainda verificar se a relação custo x benefício compensa para se obter uma informação mais apropriada.

**Gráf. 2.1 Exemplo de Cálculo de Rentabilidade**



Onde:

A = Preço de Lista

B = Descontos: Comerciais, Bonificações, Devoluções, Impostos, Acordos de Fidelização e demais

C = Preço Líquido

D = Custos de Produção: Diretos e Indiretos

E = Custos de Entrega

F = Custos Operacionais de Atendimento ao Cliente: Força de Vendas, Repositores, Promoções, etc.

G = Custo Financeiro do Capital de Giro: Estoques e Prazo de Pagamento

## H = Contribuição Final

Dada a maior estabilidade econômica, uma maneira menos onerosa e prática de alocar adequadamente o custo para cada cliente, pode ser realizar estudos esporádicos e estabelecer uma relação entre o custo do cliente e o custo médio. Desta maneira, pode-se determinar a contribuição de cada cliente de forma mais realista e prática, desde que seja criado um mecanismo interno de revisão constante desta relação de custo. Porém, para maiores detalhes sobre os propósitos da alocação de custo e relação custo x benefício da informação, consultar capítulo 13 do livro "Cost Accounting – A Managerial Emphasis"<sup>9</sup>.

O custo de entrega (E) refere-se a todos custos associados ao transporte da unidade fabril até o cliente, incluindo manuseio, seguros, fretes, remessas urgentes, tempo de espera em fila, etc. Quanto aos custos operacionais de atendimento das grandes cadeias, devem ser considerados os representantes de conta exclusivos, os reposidores, as promoções especiais para o canal ou cliente, entre outros aspectos.

Por fim temos os custos associados a manutenção de capital de giro (F), onde deve ser computado o custo de oportunidade referente ao capital envolvido na operação com cliente. Geralmente este capital refere-se a posição média em aberto do contas a pagar e o estoque envolvido na operação. Este custo é importante de ser medido principalmente no Brasil onde o custo do dinheiro é muito elevado. Outro fator relevante para seu cálculo é que as grandes cadeias geralmente desfrutam de condições de pagamento muito melhores do que a média da empresa. Ainda na linha de capital de giro, alguns clientes já efetuam operações do tipo cross-docking o que elimina o custo dos estoques espalhados nas bases de distribuição.

Em resumo, a correta alocação de custos entre os clientes é fundamental para que sejam definidas prioridades de operação entre clientes e para que haja uma constante reavaliação dos modelos de atendimento.

---

<sup>9</sup> HORNGREEN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. – "Cost Accounting: a managerial emphasis" – 9<sup>th</sup> ed. – Prentice Hall - 1997

## 2.1.2 – Direcionar Recursos para Gastos Promocionais no Canal

O segundo movimento de resposta adotado pelos fabricantes de produtos de consumo de massa tem sido dedicar recursos substanciais de modo a influenciar a decisão do consumidor no momento da compra.

Segunda dados da pesquisa POPAI, cerca de 85% dos itens comprados são decididos/escolhidos no ponto de venda<sup>10</sup>. Com isto, os gastos com promoções que podem variar desde a compra de espaço preferencial nas gôndolas, a organização de sorteios, a até embalagens promocionais ("leve três e pague dois"), têm atingido cifras milionárias, superando em muitos casos as verbas publicitárias. Este é o perfil de investimento do setor de limpeza que destina atualmente 70% de suas verbas para o ponto de venda como podemos verificar pela pesquisa efetuada com profissionais do setor pela InterScience<sup>11</sup>. Na indústria de alimentos o investimento em mídia ainda supera os gastos no ponto-de-venda mas com tendência de queda para os próximos 5 anos, saindo de um percentual de 57% para 54% em mídia tradicional. O setor de alimentos é o que aponta menor taxa de crescimento nos gastos no ponto-de-venda conforme pode-se notar: 18 pp. - Bebidas, 3 pp. - Alimentos, 15pp. - Higiene, 6 pp. – Papel e Celulose, 17 pp. – Vestuário/Confecção e 16 pp. – Autopeças.

Em muitos casos, este o aumento de gastos promocionais no canal não é fruto de uma decisão estratégica, mas sim da crescente pressão competitiva em manter sua presença nos principais pontos-de-venda. Neste sentido, muitos produtores investem milhões em promoções sem medir o impacto nos resultados do negócio (ou seja, sem avaliar seu retomo sobre o capital) ou sem mesmo tentar caminhos alternativos que visem melhorar a relação custo x benéfico desses gastos.

Por outro lado, empresas líderes que investiram na melhoria da eficácia das promoções tem descoberto uma fonte importante de lucro adicional. Por isso, é essencial identificar promoções não rentáveis e concentrar recursos em áreas de maior impacto, principalmente para os fabricantes de produtos de consumo de

---

<sup>10</sup> "Brasileiro decide no ponto de Venda" - Varejo Vivo – Ano 2 – no. 10 – 1998 – p. 28

massa. Um exemplo deste tipo de sistema que capacita a empresa controlar como os investimentos de vendas e marketing retornam financeiramente foi adotado pela Quacker Oats Company – onde foram reduzidos 25% dos gastos com clientes mantendo volume e aumentando o lucro da companhia<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> “Concentração Altera Bases do Varejo” - Carta Capital – 23/06/99 – Ano 4 – no. 100 – p.60

<sup>12</sup> “Customer Relationship Management: Current Scenário and Perspectives for Brazilian Consumer Products Industry” - Andersen Consulting - 1998

### 2.1.3 - Desenvolver Planos de Conta para os Clientes Chaves

A maior concorrência entre os fabricantes para aumentar sua participação nos grandes clientes, a magnitude dos recursos investidos nesses clientes e a crescente demanda por um melhor nível de serviço, clamam para que sejam elaborados planos estratégicos e operacionais adaptados ao contexto, exigências e necessidades de cada conta-chave como bem argumenta Shapiro e Moriarty<sup>13</sup>.

Entretanto, embora grande parte das organizações façam algum tipo de planejamento comercial para grandes contas, em geral, este plano se limita ao representante de vendas. O plano na maioria das vezes não é sequer documentado e avaliado pelos níveis mais altos da organização e, tampouco, é submetido a apreciação de outras áreas envolvidas como, por exemplo, marketing e logística. Esta falta de coordenação é uma das conclusões da pesquisa efetuada pela Andersen Consulting com empresas brasileiras de produto de consumo<sup>14</sup>.

A ausência de processos formais de planejamento e controle de objetivos comerciais para contas-chave pode resultar na alocação inadequada de recursos entre clientes e, sobretudo, na falta de informação e de clareza de objetivos para que o produto defina atividades e condições comerciais para as grandes cadeias.

O resultado de um planejamento adequado de contas-chave é muito mais do que gerar melhorias comerciais de curto e médio prazo, é um processo que pode tornar-se numa ferramenta essencial para a revisão de objetivos estratégicos, assim como atuar como veículo de aproximação da organização às necessidades do cliente. Como destacado por Shapiro e Moriarty, o objetivo de se estabelecer um planejamento adequado de contas é:

*“to provide incremental profits from large or potentially large complex accounts by being the preferred or solely supplier. To accomplish this goal, a supplier seeks to establish, over an extended period of time, an ‘institutional’ relationship, which cut across multiple levels, functions, and operating units in both the buying and selling organization.”<sup>15</sup>*

<sup>13</sup> SHAPIRO, Benson P.; MORIARTY, Rowland T. – “National Account Management: Emerging Insights” – Report No. 82-100 – Marketing Science Institute - 1982

<sup>14</sup> “Customer Relationship Management: Current Scenário and Perspectives for Brazilian Consumer Products Industry” - Andersen Consulting - 1998

<sup>15</sup> \_\_\_\_\_ – “National Account Management: Emerging Insights” – Report No. 82-100 – Marketing Science Institute - 1982

Portanto, uma vez que se opte por responder a crescente polarização dos canais com a produção de planos específicos de contas, é necessário que sejam tomadas as devidas precauções para explorar o imenso potencial da ferramenta que é integrar todas as áreas envolvidas no processo de distribuição e comercialização de produtos, assim com unificar recursos e esforços para alcançar um mesmo objetivo – gerar valor agregado e lucro.

#### **2.1.4 - Reavaliar a estrutura organizacional interna para um melhor atendimento**

É comum que os fabricantes descubram que os processos habitualmente utilizados para atender clientes tradicionais não se aplicam as contas-chave. Em assim sendo, como resposta as novas demandas os fabricantes redesenham funções específicas do sistema de negócios, entendendo que isto é suficiente. Mas em geral é necessário reavaliar a proposta de valor que deve ser oferecida as grandes contas, caso contrário o fornecedor está assumindo uma postura passiva e ficará cada vez mais a mercê de novas exigências.

Para conseguir uma melhor coordenação entre as áreas envolvidas no atendimento as grandes contas, e uma alocação de recursos mais eficiente, empresas líderes formaram equipes multidisciplinares responsáveis pela gestão global dessas contas. Embora pareça um pouco exagerado para o estágio em que se encontra o relacionamento indústria x varejo no Brasil, o exemplo da Procter & Gamble serve para ilustrar o que pode ser feito com este tipo de abordagem. Ela deslocou uma equipe de 40 pessoas para o centro corporativo da Wal-Mart, em Arkansas, com o objetivo de incrementar seus negócios com essa cadeia e reduzir os custos de seus serviços. Essa equipe, liderada por um gerente de conta, era encarregada de definir os objetivos comerciais e monitorar sua implementação, além de assumir plena responsabilidade sobre os resultados da Procter & Gamble na Wal-Mart.

O processo de reavaliação da estrutura deve ser um dos pontos mais críticos e a resposta da indústria não pode estar desestruturada, carente de um modelo de atuação. Uma grande quantidade de recursos deve ser alocada nesta tarefa e de

forma muito rápida, pois como veremos no capítulo 7, a velocidade de transformação do varejo brasileiro nos dois últimos anos tem sido assustadora.

## **2.2 - As Oportunidades do Canal Tradicional e novos formatos**

Dado o contexto atual dos canais no Brasil e a tendência de maior concentração de vendas em grandes supermercados, muitos fornecedores poderiam perguntar-se: por que não reduzir drasticamente a atual estrutura de vendas para o canal tradicional e focar os esforços comerciais nas grandes contas? Não é suficiente atender mil pontos-de-venda das grandes cadeias comerciais e prestar um melhor serviço, reduzindo ainda os demais custos comerciais? Alguns pontos devem ser considerados antes de partir para soluções tão radicais.

Primeiramente, se somarmos os volumes do varejista tradicional mais o auto-serviço até 4 check-outs, verificaremos que o pequeno varejo ainda é um canal relevante, representando cerca de 40,5% das vendas do segmento alimentar conforme dados do Censo AC Nielsen 1998. Em segundo lugar, considerando a dispersão geográfica que existe no interior brasileiro, pode-se esperar que as grandes cadeias de supermercados não estejam dispostas a adaptar seu modelo gerencial para subsistir em pequenas cidades pelo menos nos próximos 5 anos. Em assim sendo, o pequeno varejo ainda continuará sendo um forte canal para produtos de consumo de massa nessas regiões. Mesmo nos grandes centros urbanos, a "compra diária" (produtos frescos) ainda é feita em pequenos estabelecimentos comerciais.

Em assim sendo, uma estratégia de distribuição que assegure uma ampla cobertura nestes estabelecimentos, e seu adequado controle, continuará sendo um fator-chave de sucesso e de vantagem competitiva para marcas que pretendam ocupar posições dominantes de mercado, principalmente se forem fabricantes de produtos de consumo de massa.

Outro fator que merece destaque é que neste pequeno varejo, a pressão competitiva é muito menor do que nas grandes cadeias de supermercados, o que pode proporcionar aos fabricantes de produtos de consumo de massa, capitalizar

maiores margens e estabelecer posições dominantes por meio de ações efetivas de marketing. Como exemplo deste tipo de estratégia, temos a colocação de displays e de geladeiras exclusivas para bebidas ou produtos refrigerados que, além de permitir uma melhor exibição do produto, são ferramentas comerciais muito valiosas para se obter a fidelidade deste pequeno comerciante. É desta maneira, que empresas como a Elma Chips, em snacks, e a Cola-Cola, em refrigerantes, têm conseguido estabelecer de forma rentável uma liderança clara em seus mercados.

Adicionalmente existe a hipótese de crescimento e ou surgimento de novos canais de venda. Segundo pesquisa da InterScience, 73% dos entrevistados acreditam que surgiram novos canais de venda, sendo que venda por catálogos, door-to-door e Internet foram os mais votados.

Em suma, as oportunidades de criação de valor com uma eficiente gestão comercial do pequeno varejo parecem ser enormes e tem sido exploradas por poucos.

### **3 – Importância da escolha e implementação de uma estratégia de distribuição**

O desafio de desenvolver uma estratégia de distribuição que permita capitalizar as oportunidades mencionadas é bastante importante no Brasil, onde a grande fragmentação dos pontos-de-venda, as necessidades heterogêneas desses clientes e a alta complexidade logística tornam mais difícil a escolha do modelo de atendimento mais apropriado.

Muitas empresas vem reestruturando sua força de vendas para atender segmentos de clientes ou canais com necessidades distintas, mas sem diferenciar a proposta de valor oferecida a esses clientes. Entende-se por proposta de valor a combinação de variáveis, como frequência das visitas, nível de serviço, apoio promocional e condições comerciais, que o produtor controla para definir a forma de atendimento a seus clientes.

Acreditando que conhecem profundamente as necessidades de seus clientes, muitos gerentes comerciais não obtêm os resultados esperados da reestruturação de sua força de vendas que, mesmo orientada para segmentos específicos – contas chaves, por exemplo - continuam utilizando-se das mesmas práticas operacionais adquiridas por anos de experiência. Muitas vezes, esses gerentes ao entender em profundidade a relação custo x benefício do atendimento a um determinado cliente, ficam surpresos ao descobrir que ele sequer cobre os custos de vendas e de distribuição. Isso ocorre porque a proposta de valor que é oferecida não está de acordo com suas reais necessidades.

Uma vez definida a proposta de valor para cada segmento, o passo seguinte é estabelecer quem executará a estratégia de atendimento ao cliente: uma força de vendas própria, através de intermediários ou um mix das duas. Esta definição passa critérios importantes como os critérios econômicos e controle do ponto-de-venda no que se refere a administração de preços, merchandising e informações de mercado. Mas o ponto de partida deve ser entender profundamente a relação custo x benefício do atendimento por força de vendas própria e outras opções de atendimento indireto, tais como atacadistas e distribuidores exclusivos ou não exclusivos.

Não importa qual a forma de atendimento escolhida, sempre há um trade-off. Numa ponta, está o atacadista que, em geral, é a forma mais econômica de atendimento, mas limita o controle do produtor sobre o mercado e por vezes interfere na gestão dos clientes atendidos diretamente. Na extremidade oposta está a força de vendas própria, que tem um custo maior, mas permite maior flexibilidade para controlar o mercado. Esta decisão assume caráter bastante complexo e permeia até pela identificação dos meios que o fabricante dispõe para gerenciar e coordenar melhor seus intermediários, conseguindo desta forma, o tão desejado controle do ponto-de-venda a um custo menor.

Muitos fabricantes consideram os intermediários como um "mal necessário", argumentando que eles distorcem a estrutura de preços, não controlam adequadamente as condições do produto ou não protegem a imagem de marca. Embora esses argumentos sejam válidos em alguns casos, a questão principal é que será que existe falta de habilidades dos fabricantes em desenvolver modelos de gestão e incentivos que permitam alinhar seus interesses aos do intermediário?

O desenvolvimento de habilidades para gerenciar o papel dos intermediários, monitorar seu desempenho e estabelecer mecanismos de apoio para melhorar sua gestão são pontos que não tem sido explorados adequadamente pelos fabricantes. Por outro lado, no Brasil já existem fabricantes que estão tomando consciência do potencial desperdiçado nessa área e começam a desenvolver uma relação mais próxima com os intermediários, considerando-os como parceiros ou sócios estratégicos com o objetivo de garantir o melhor acesso ao consumidor final.

Dadas as características do mercado varejista brasileiro, o caminho de utilizar intermediários parece adequado, já que o efetivo gerenciamento destes será uma ferramenta crucial para os produtores que decidam estabelecer uma presença maciça no mercado brasileiro.

Diante das mudanças na estrutura dos canais de distribuição, os produtores que pretendem estabelecer uma posição dominante de mercado devem ser capazes de gerenciar com sucesso tanto as grandes cadeias como o canal tradicional e

desenvolver, em suas organizações, processos e estruturas comerciais que se adaptem as necessidades de cada um.

Estas tem sido algumas das conclusões sobre como preparar uma empresa para os desafios de mercado do próximo milênio no Brasil. Porém, percebe-se que embora sigam uma seqüência bastante lógica e prática, os pontos levantados carecem de maior aprofundamento teórico e de uma visão holística. Neste sentido, os próximos capítulos irão explorar estes conceitos em sua base, demonstrando a evolução na busca da satisfação de clientes e por fim apresentar uma proposta organizada de implementação em fases deste novo conceito de atendimento aos clientes que é o Customer Relationship Management.

#### **4 – Uma mudança cultural: administração dos canais sob uma perspectiva mercadológica e de processo.**

Em busca de maximizar o valor entregue aos acionistas, em todo o mundo executivos, consultores e estudiosos tem debatido exaustivamente como aumentar a eficiência operacional das empresas. E neste sentido, estratégias e modelos de atuação de companhias, presença em determinados mercados, “*core business*”, prioridades de investimentos, e, principalmente, modelos organizacionais tem sido amplamente questionados. Adotando uma visão focada em suas operações internas, empresas decidiram fechar ou vender unidades, efetuar fusões, cortar ou postergar investimentos, e, por fim, dispensar recursos humanos preciosos. Processos e práticas de trabalho foram revisados, reestruturados, redefinidos e muitas vezes eliminados pela intensa pressão por corte de custos, levando algumas empresas a até mesmo negligenciar as necessidades de seus clientes. Tudo porque as companhias entendiam que se tornando mais eficientes, ou seja, mais enxutas, estariam aptas para sobreviver em ambientes cada vez mais competitivos e globalizados, e, desta maneira, entregar valores superiores para seus acionistas.

Entretanto, enquanto esta estratégia revisão e reengenharia geral trazia maior eficiência ao sistema e, de certa forma, tornavam as empresas mais focadas em seus verdadeiros negócios, muitas vezes lucros maiores e crescimento não aconteceram conforme expectativa dos dirigentes e acionistas. E só assim, algumas companhias entenderam que cortes de custo, por si só, não eram capazes de aumentar os lucros no longo prazo, nem tão pouco, crescer e sustentar níveis de rentabilidade adequados as necessidades de seus acionistas. Percebeu-se que era preciso manter e conquistar clientes rentáveis, atendendo suas necessidades através da oferta de produtos e serviços de qualidade. Irene Sanders<sup>16</sup>, reconhecida por seus trabalhos de pensamento estratégico, nos alerta sobre o excessivo foco nos cortes de despesas como se estivéssemos tratando de uma doença. Para Sanders, há uma infinidade de custos que são necessários para garantir energia futura e potencial de expansão.

---

<sup>16</sup> SANDERS, T. Irene – “*Strategic thinking and the new science: planning in the midst of chaos, complexity, and change*” – The Free Press – New York – 1998 – p. 47

*"Shortsighted downsizing may immediately strengthen an organization's bottom line, while at the same time reducing its ability to respond effectively to sudden changes, crises, or unexpected opportunities."*

Mudanças, crises e oportunidades são cada vez mais freqüentes e, via de regra, estão relacionadas aos movimentos de resposta dos agentes finais na cadeia de comercialização – os consumidores e/ou clientes - às inovações e mudanças do ambiente. Hoje já não se discute que o ser humano e a sociedade em geral está continuamente em desenvolvimento, mudando hábitos e atitudes de consumo, ou até mesmo hábitos e atitudes de compra. Portanto, acompanhar a evolução deste consumidor é fator crítico de sucesso para qualquer empresa que se preste a comercializar produtos dentro de mercados competitivos e cada vez mais globalizados.

Mas como realizar esta tarefa? Massnick<sup>17</sup> enfatiza que só há um meio - é atender as necessidades do cliente. Esta filosofia deve ser o objetivo primeiro das empresas, deve estar enraizada em sua cultura e, principalmente, em seus processos. E refletir esta visão nos processos significa materializar esta forma de pensar em todas atividades da empresa. Massnick relembra também que, embora os acionistas sejam agentes e fator fundamental para existência das empresas, estes têm como objetivo básico obter remuneração adequada do capital investido e não podem ser a razão de ser das companhias. Já numa dimensão superior, estariam os clientes, pois são os lucros gerados pela operação de vendas de produtos e serviços com estes clientes e/ou consumidores, que em última instância irão remunerar o capital destes acionistas – *"No customer, no money"*. Cabe as companhias, então, direcionar seus esforços para entender as necessidades e anseios de seus potenciais clientes, e oferecer produtos e serviços nos quais estes clientes estejam dispostos a comprometer sua renda.

Neste sentido, recentemente companhias líderes têm redescoberto que os clientes são a *"fonte de crescimento de todos os negócios"*<sup>18</sup>, e que suas estratégias, estruturas e métodos de trabalho e gestão, devem estar em sintonia com os anseios de seus clientes.

---

<sup>17</sup> MASSNICK, Forler – *"The Customer is CEO: how to measure what your customer want and make sure they get it"* – New York - AMACON -1997 – p. 39

<sup>18</sup> MACDOUGALL, D.; WYNER, G.; e VAZDAUSKAS, D. – *"Customer Valuation as a Foundation for Growth"* – Andersen Consulting, Santa Monica: Knowledge Exchange

Uma pesquisa efetuada no ano passado pela Andersen Consulting<sup>19</sup>, com 200 companhias mundiais, revelou que 50% delas estão preparando-se para organizar suas estruturas comerciais em função dos diferentes tipos de clientes, e apenas 18% delas atualmente já estão assim organizadas. Portanto, este tema torna-se relevante para todos aqueles que estejam ou que estarão envolvidos na definição de estratégias de negócios e modelos de atuação. Para tanto, a compreensão da necessidade de cada cliente e o acompanhamento de tendências será fundamental na definição dos modelos gerenciais e estruturas de comerciais das empresas.

Nesta mesma pesquisa, detectou-se ainda que há uma expectativa dos dirigentes de nos próximos 5 anos mais do que dobrar a *integração* entre as áreas de vendas/comercial, com o ambiente interno das empresas, ou seja, as diferentes áreas dos headquarters das companhias. E, assim, o entendimento das relações, dificuldades e oportunidades entre as diferentes áreas também será de fundamental importância para o planejamento estratégico da área comercial.

Compreender as necessidades dos consumidores finais e oferecer produtos condizentes com as expectativas destes consumidores, assim como aumentar a interação entre as áreas externas e interna das empresas de modo a incorporar as contribuições vindas deste ambiente externo tão competitivo, por si só, não garantirão que as companhias possam crescer e gerar lucros. Há também a necessidade dos produtores conhecer profundamente o processo logístico de distribuição de seus produtos e serviços, de modo a disponibilizar da maneira mais eficaz possível seus produtos e entregar maior valor aos consumidores finais. Como observado por Mueller<sup>20</sup>, a busca em criar valor através de eficiência nos processos, tem funcionado como uma arma nas estratégias de marketing e tem alimentado uma maior integração entre funções de vendas, marketing e logística. Empresas consideradas progressistas, têm criado times multifuncionais com representantes das áreas de marketing, vendas, produção, logística e information technology (IT), engajados em desenvolver programas integrados e oferecer maior valor agregado aos seus clientes potenciais.

---

<sup>19</sup> Research Report – “*Managing Customer Relationships – Lessons from the leaders*”, Andersen Consulting and The Economist Intelligence Unit, 1998

<sup>20</sup> MUELLER, E.J. – “*Selling the Process, Not Just the Product*” - Distribution 90 (January 1991) – p.50

Os profissionais de marketing devem, portanto, compreender plenamente esta complexa cadeia, assim como, identificar e entender seus fluxos e interações. Nesta linha, Philip Kotler<sup>21</sup> relembra-nos que durante o processo de comercialização de produtos, há ainda a existência de agentes intermediários, destacando a grande importância na sua escolha e uso eficiente:

*"Most producers do not sell their goods directly to the final users. Between producers and the final users stands a marketing channel, a host of marketing intermediaries performing a variety of functions and bearing a variety of names [...]"*

*Marketing-channel decisions are among the most critical decisions facing management. The company's chosen channels intimately affect all other marketing decisions."* (Nosso grifo)

Assim, a administração efetiva dos canais destaca-se por ser uma das tarefas mais importantes do processo de comercialização de produtos. Fundamentalmente porque causa um efeito no sistema organizacional, afetando principalmente as estratégias das áreas comercial e marketing. No mesmo sentido e corroborando com Kotler, Hutt e Speh<sup>22</sup> ampliam as tarefas dos profissionais de marketing e vendas quando destacam a necessidade de se administrar eficientemente as diferentes tarefas que envolvem os canais de distribuição porque o marketing tradicional não se resume mais no foco ao consumidor final, mas também no marketing "business to business":

*"The channel links focus on marketing processes – selling, advertising, transportation, and so on – that result in successful sale and service of industrial products and services [...]"*

*One of the most challenging aspects of business marketing is to allocate the channel tasks so as to ensure effective performance."*

Administrar os canais é sem dúvida uma tarefa complexa devido à multiplicidade e, muitas vezes, contraditórios objetivos dos agentes envolvidos. Apenas para ilustrar o conjunto de interações e complexidade ao redor da administração dos canais, assim como entender os diferentes níveis de contato dos diferentes agentes para com os consumidores, abaixo temos um exemplo esquemático (Fig. 4.1) de

<sup>21</sup> KOTLER, Philip – "Marketing management: analysis, planning, implementation, and control" – 9<sup>th</sup> ed. – New Jersey - Prentice-Hall – 1997 – p. 529

<sup>22</sup> HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. – "Business Marketing Management: a strategic view of industrial and organizational markets" – 6<sup>th</sup> ed. - FI-Dryden – 1998 – p. 377

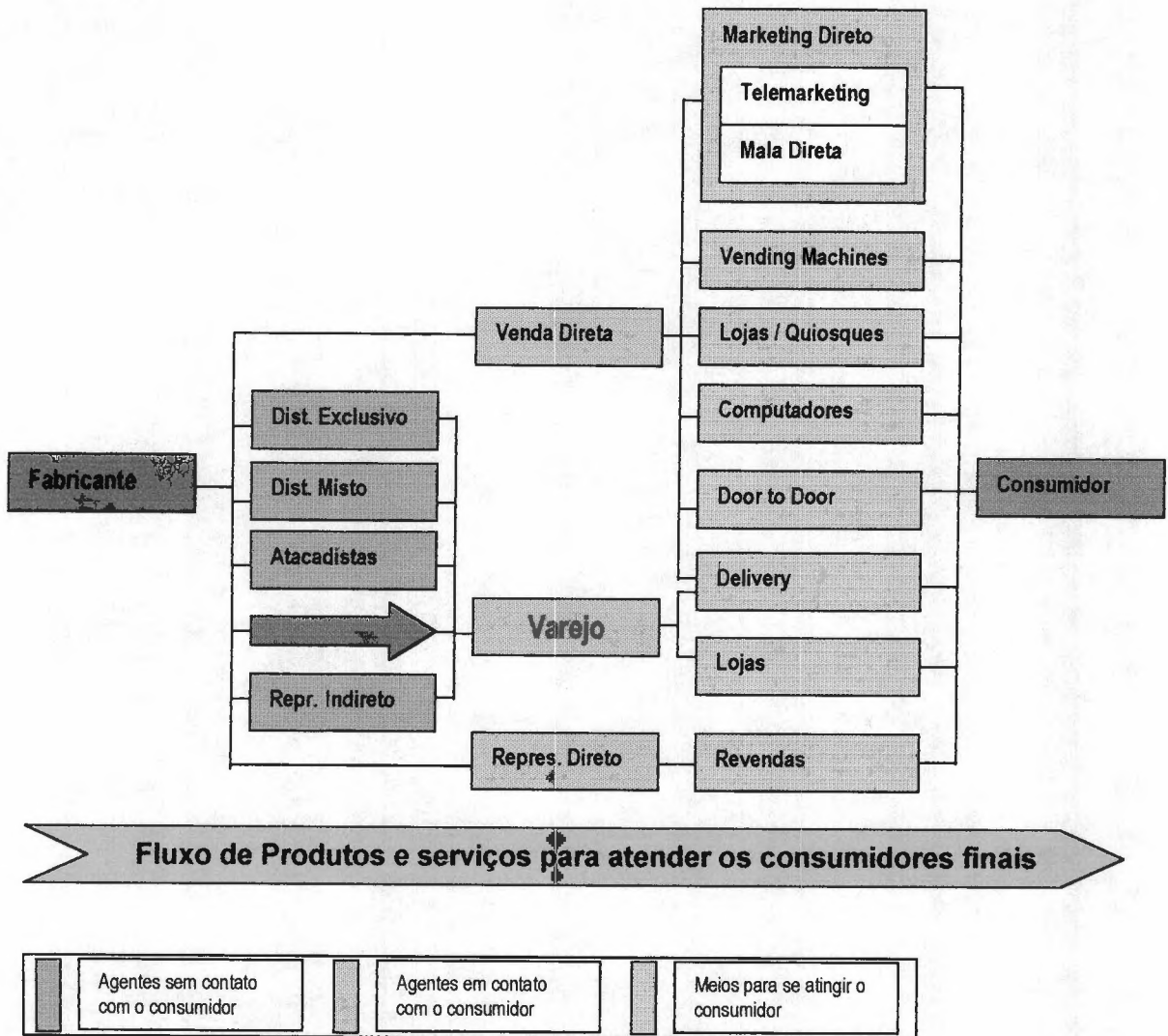
possíveis modelos que atualmente estão sendo utilizados por produtores de bens de consumo, assim como alguns meios e/ou formatos de comercialização a partir de uma perspectiva por processo.

Como se pode notar há uma série de alternativas envolvendo os canais de distribuição e desta forma o profissional de marketing/vendas deve identificar claramente as vantagens e desvantagens de cada tipo de canal, assim como identificar quais os processos e os meios mais eficientes para atender o consumidor final entregando o máximo valor.

Um conjunto de perguntas surgem na cabeça dos profissionais da área de modo a entender quais são os fatores críticos de sucesso para administrar eficientemente os canais entregando maior valor ao consumidor final. Existem canais mais importantes e adequados para distribuição de produtos? Podemos utilizar diferentes canais? Há um mix ideal de canais? Como desenhar a estrutura interna da empresa de modo a captar rapidamente as mudanças dos consumidores/clientes garantindo crescimento e eficiência do sistema? Como lidar com clientes que isoladamente podem representar um determinado canal? Como entregar o máximo valor para os meus clientes/consumidor final?

Porém, como poderíamos generalizar respostas a estas perguntas sobre um tema tão amplo e comum a todas as empresas que comercializam produtos sem que as mesmas estivessem cercadas de considerações e senões. Portanto, entendemos que o uso de estudos para cada empresa e preferencialmente calcadas em reflexões particulares seria mais produtivo. Desta maneira, destaca-se aqui porque restringimos o escopo deste trabalho determinando que seu objetivo é propor uma metodologia de análise onde destacam-se fatores críticos de sucesso para definição de modelos estratégicos e organizacionais da área comercial/vendas de empresas, e que tenham como intento estratégico crescer e liderar mercados do setor alimentício através do uso do canal varejista brasileiro, dando ênfase na entrega de valor para o consumidor final.

Figura 4.1



## 5 - Entendo a complexidade da estrutura dos Canais de Distribuição

É importante ressaltar antecipadamente, que ao analisar a estrutura dos canais adotaremos uma perspectiva dos produtores e visaremos entender os processos que envolvem os canais de distribuição. Também tentaremos dar ênfase, sempre que possível, as conseqüências e inter-relações com o consumidor final que em última instância é a fonte de crescimento de qualquer negócio.

Mas o que são canais? Usando a definição de Stern e El-Ansary temos que os canais são:

*“... sets of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for consumption or use.”*<sup>23</sup> (Nosso grifo)

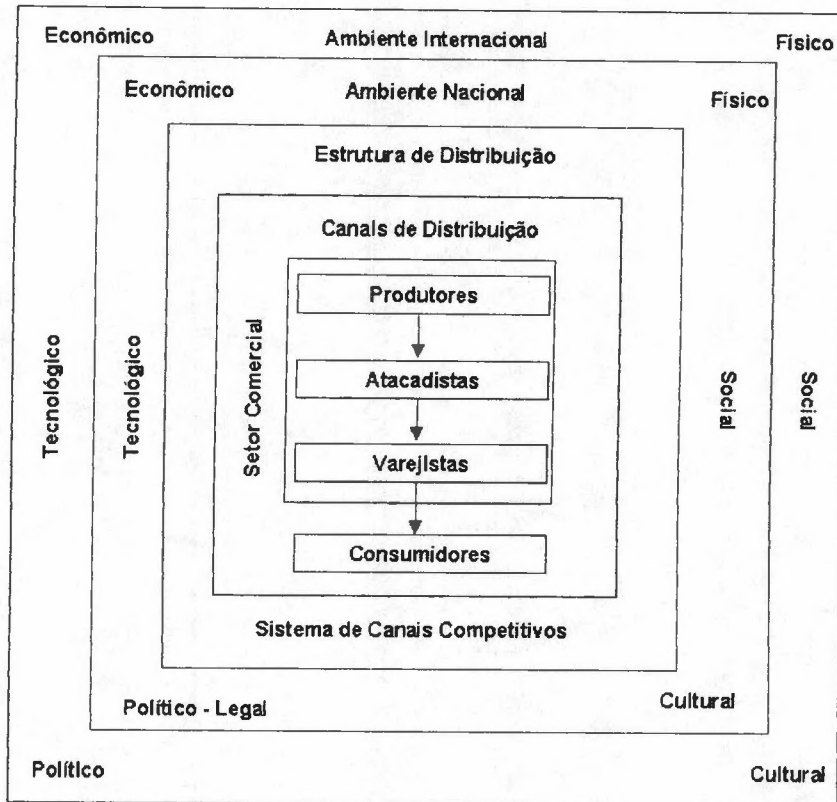
O primeiro destaque que devemos dar na definição de canais apresentada por Stern e El-Ansary, é o termo interdependência entre os diferentes agentes envolvidos. Este é sem dúvida um dos pontos mais importantes da análise da estrutura de canais, ou seja, significa entender que a macro estrutura dos canais é um sistema formado por *instituições e agentes interdependentes e inter-relacionados* engajados em produzir *output*. Neste sentido, cada agente comercial depende de outras instituições para alcançar seus próprios objetivos, o que nos leva a ressaltar a importância sobre a *integração e interligação* das estratégias e tarefas das diferentes áreas e departamentos das empresas envolvidas no processo de output. O segundo ponto que merece destaque é o termo processo. Todo argumento e análise sobre os canais, daqui em diante estará calcado em como se dá o processo de distribuição de bens e produtos.

A figura 5.1 mostra como este complexo sistema está inserido no macro ambiente organizacional das empresas envolvidas no sistema de distribuição, e como a interdependência e inter-relação dos agentes é importante para que se entenda como os produtores devem agir dentro deste ambiente dinâmico. Como em qualquer sistema vivo que vise perpetuar-se, os agentes que integram e possuem interdependências e inter-relacionamentos precisam adaptar suas funções, processos e até sua organização geral, de modo a enfrentar quaisquer mudanças do ambiente interno e/ou externo. Portanto, a evolução do sistema de canais é

<sup>23</sup> STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I.; e COUGHLAN, Anne T. – “Marketing Channels” – 5<sup>th</sup> ed. - New Jersey– Prentice Hall – 1996 – (p.1-15)

dada pela contínua adaptação das organizações quanto as forças econômicas, tecnológicas e sócio-políticas que interferem do ambiente.

Fig. 5.1



Mudanças econômicas, tecnológicas e sócio-políticas tem sido cada vez mais constantes nos últimos anos, o que nos leva a crer que empresas que tenham por objetivo distribuir produtos e serviços de forma eficiente, necessitam estar atentas a todas as tendências e evoluções dos canais, respondendo rapidamente as turbulências do sistema, alterando funções, processos e organização de sua própria estrutura comercial para poder sobreviver no longo prazo. Portanto, é fator crítico de sucesso o monitoramento de todo macro ambiente no qual os canais estão inseridos.

Uma vez entendido que a estrutura dos canais está em constante mudança e gera influências nos agentes envolvidos, o próximo passo é analisar os principais elementos que serão determinantes na formação das estruturas dos canais.

O ponto inicial para que haja criação de intermediários é que o produtor queira delegar parte ou a totalidade das distribuição de produtos para intermediários, e neste sentido deve haver interesse de troca entre os agentes. Em assim sendo, sob a perspectiva do fornecedor, os canais exercem várias funções mercadológicas das quais o mesmo não têm interesse ou não se sente apto a executá-las eficientemente, delegando portanto, tais funções para estes agente mais eficientes.

Mas quais seriam os benefícios dos produtores em utilizar um terceiro para distribuição de seus produtos? Basicamente os benefícios de cada modelo de atendimento são:

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Distribuição Própria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Maior Nível de Controle</li> <li>▪ Padronização de atendimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demora para entrar em novos mercados</li> <li>▪ Necessidade de Capital para investimentos</li> <li>▪ Gerenciamento Local e Infra-estrutura</li> <li>▪ Inviabilidade econômica na distribuição pulverizada</li> </ul>
<b>Uso de Terceiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foco na atividade principal – produção e desenvolvimento de produtos</li> <li>▪ Rapidez para entrada em novos mercados</li> <li>▪ Serviços mais adequados de atendimento ao cliente</li> <li>▪ Menor ou igual custo de operação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perda de Controle</li> <li>▪ Falta de padronização no atendimento pelo uso de diferentes agentes</li> </ul>

Pressupondo-se então a adoção de terceiros, os fabricantes de produtos assumem o papel de potenciais clientes destes agentes. Por conseguinte, naturalmente surge a pergunta: Como estes fornecedores irão avaliar o produto e ou serviço oferecido por estes agentes?

Stern e Al-Ansary<sup>24</sup> sugerem que:

<sup>24</sup> STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I.; e COUGHLAN, Anne T. – “Marketing Channels” – 5<sup>th</sup> ed. - New Jersey – Prentice Hall – 1996 — p.17

*"The decisions on the amount of output to be delivered by channel members are directly influenced by the resources base and capabilities of channel members to perform various marketing functions and by the kind of service output desired by end-users."*

Portanto, o próximo passo é avaliar os recursos necessários no uso das diferentes estratégias de distribuição e entender quais são as funções mercadológicas que estes agentes ou canais devem dispor para atender as necessidades dos produtores.

### **5.1 - Funções Mercadológicas e Serviços Oferecidos pelos Canais**

Os canais basicamente realizam o trabalho de movimentação e disponibilização de bens dos produtores para os consumidores. Isto significa superar as lacunas de tempo, lugar e posse que separam produtos e serviços daqueles que os precisam ou querem. Assim, tomando-se por base Kotler<sup>25</sup>, os agentes exercem as seguintes funções chaves:

- Informação - coleta e disseminação de informações de pesquisas de marketing sobre potenciais e atuais clientes, concorrentes, e outros atores e forças do ambiente mercadológico.
- Promoção – desenvolvimento e disseminação de comunicação persuasiva de modo a atrair consumidores para as ofertas.
- Negociação – esforço para alcançar entendimento no preço e outros termos para que seja efetuada a transferência de propriedade ou posse.
- Financiamento – aquisição e alocação de fundos para cobrir custos de capital de giro, investimentos e outros custos necessários para o trabalho dos canais.
- Tomador de risco – assumir os riscos envolvidos no trabalho dos canais
- Distribuição física – transporte e armazenamento de produtos
- Documentação – transferência de propriedade de uma organização ou pessoa para outra

---

<sup>25</sup> KOTLER, Philip – *"Marketing management: analysis, planning, implementation, and control"* – 9<sup>th</sup> ed. – Prentice-Hall – 1997 – p. 531

- Efetuar Pedido – comunicação de intenção de compra para com os fabricantes. Esta função deve ser entendida como geração de demanda de produtos e serviços da indústria.
- Efetuar Pagamentos – pagamento de suas contas com vendedores através de bancos ou outras instituições financeiras. Esta seria a função de geração financeira ou de caixa para a indústria.

Assumindo então que os canais exercem funções mercadológicas e que prestam serviços para os fabricantes, como avaliar este trade-off entre usar ou não intermediários e quais canais seriam aqueles mais eficientes? Eliminar estes intermediários seria a princípio uma alternativa lógica para os fabricantes pois estariam reduzindo a complexidade do sistema e aparentemente amealhar-se da parcela de lucro obtida pelos agentes. Porém, não se pode esquecer que, embora seja possibilidade eliminar estes intermediários, não é possível eliminar as funções que os mesmos exercem. Assim sendo, a decisão estratégica de utilizar intermediários no processo de distribuição de produtos para o consumidor final, passa por analisar se o fabricante pode exercer todas estas funções no mesmo nível de qualidade ou melhor, e a custos menores. Desta forma, seria possível aumentar sua rentabilidade ou entregar mais valor ao consumidor final, se esta economia fosse repassada aos preços dos produtos e/ou serviços.

Um exemplo marcante deste tipo de estratégia foi quando a Dell Computer instituiu um canal de venda direta para os consumidores. Catalisado por sua agilidade no processo de produção e serviço personalizado a cada cliente, a Dell Computer partiu de um faturamento de US\$ 100 milhões para US\$ 3 bilhões em alguns anos<sup>26</sup>.

Porém, a pergunta continua. Como avaliar quais canais são mais eficiente? Bucklin<sup>27</sup> destaca que em condições de preço e custo iguais entre os canais, os clientes irão avaliar seu uso pelo nível de serviço prestado aos consumidores finais, ou seja, irão preferir aqueles agentes que reduzam: o esforço dos consumidores na procura por seus produtos e serviços; o tempo de espera entre saída do produto da

<sup>26</sup> HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. – *“Business Marketing Management: a strategic view of industrial and organizational markets”* – 6<sup>th</sup> ed. – Dryden – 1998 – p. 397

<sup>27</sup> BUCKLIN, Louis P. – *“A Theory of Distribution Channel Structure”* – Berkley, CA: IBER Special Publications, 1966

fábrica e chegada ao consumidor final; nível de estocagem; e quaisquer outros custos associados. Desta forma, Bucklin classifica em quatro serviços genéricos de distribuição: conveniência espacial ou descentralização de mercado, tamanho do lote, tempo de entrega e sortimento em profundidade e amplitude.

Kotler<sup>28</sup> por sua vez destaca que cada canal produz 5 tipos de serviços de distribuição, todos aqueles já abordados por Bucklin e mais outro nível.

Resumidamente este seriam:

- Tamanho do lote - representando a capacidade do canal em atender as necessidades dos clientes desde pequenos a grandes lotes;
- Tempo de espera – representa o tempo médio de espera que um cliente do canal leva para receber os produtos;
- Conveniência espacial, representando pelo grau em que o canal facilita a compra de produtos;
- Variedade de produtos – representa o sortimento de produtos oferecido pelo canal;
- Serviços “backup” – representando serviços adicionais como crédito, entrega, instalação e reparos.

## **5.2 – Avaliação de recursos necessários e a importância da boa apuração dos custos dentro das empresas.**

Determinado as funções dos diferentes canais e compreendido suas limitações, o passo seguinte é determinar adequadamente os custos para cada canal. Isto porque, os diferentes fluxos de produtos nos diferentes modelos de canal produzem diferentes curvas de custos. Neste sentido, verificamos que a devida apuração dos custos envolvidos nos canais de distribuição é fundamental para que se tenha uma efetiva avaliação dos canais, dos modelos de atendimento a clientes, dos clientes rentáveis e outras tantas funções econômicas de avaliação.

Philip Kotler <sup>29</sup>, por exemplo, sugere três critérios para avaliar a escolha e consequentemente o desempenho dos diferentes canais de distribuição:

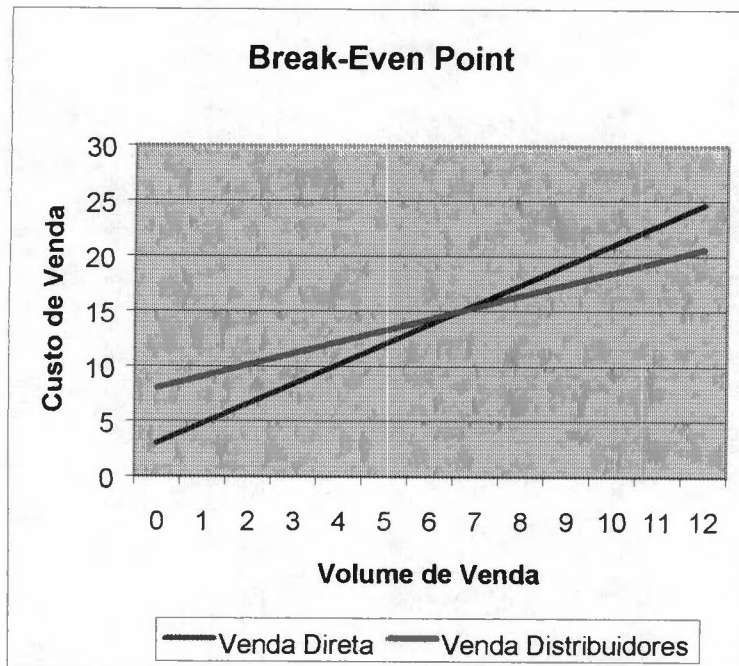
- Econômico, onde:
  - ✓ 1ª Etapa: Determina-se o nível de venda esperado em cada canal. Nesta etapa estima-se o volume de vendas e o preço médio esperado. Embora aparentemente simples, esta tarefa exige grande cuidado por parte dos executivos. Vários métodos podem ser adotados para melhorar a qualidade desta estimativa dependendo do nível de informações adicionais que a empresa dispõe. Informações como número de pontos de venda atendidos pelo canal, área geográfica de atuação, perfil sócio-econômico do consumidor final atendido pelo canal, etc.
  - ✓ 2ª Etapa: Determina-se o custo esperado de cada canal – incluindo comissões, despesas com deslocamento, salários, administrativas, entre outras. Assim como na etapa anterior, quanto melhor o nível de informações e direcionadores de custo, menor a probabilidade de cometer erros de projeção. É necessário lembrar também, que os custos associados a cada tipo de canal estão associados ao volume vendido e, neste sentido, idealmente deve-se determinar a equação da função matemática que melhor explica o comportamento do custo. A figura 5.1 traz um exemplo de gráfico mostrando o break-even point entre utilizar uma equipe de vendas própria e usar outros canais de distribuição.
  - ✓ 3ª Etapa: Compara-se a contribuição de cada canal. Aquele que apresentar a melhor contribuição é o escolhido..
- Controle - onde o canal que apresenta menor número de intermediários é o que possui maior nível de controle.
- Flexibilidade – Para desenvolver um canal, os participantes devem estabelecer um grau de compromisso durante um determinado período de tempo e, invariavelmente, estes compromissos levam a uma perda de flexibilidade para responder as mudanças de mercado.

---

<sup>28</sup> KOTLER, Philip – “Marketing management: analysis, planning, implementation, and control” – 9<sup>th</sup> ed. – Prentice-Hall – 1997 –p. 537

<sup>29</sup> \_\_\_\_\_ – “Marketing management: analysis, planning, implementation, and control” – 9<sup>th</sup> ed. – Prentice-Hall – 1997 –p. 541

Fig. 5.1



Embora Kotler destaque a importância do controle e da flexibilidade, via de regra, os executivos e dirigentes optam pelo critério econômico quando da definição estratégica do uso ou não de agentes no processo de distribuição. Talvez pela tradição advinda de desde 400 a.c. onde Platão e Pitágoras promoviam que o universo era construído de acordo com princípios matemáticos, ou até pelo seu caráter mais lógico e objetivo, a avaliação econômica salta primordialmente em detrimento dos critérios controle e flexibilidade por conterem certa dose de subjetividade e interpretação.

Por outro lado, Sanders<sup>30</sup> alerta-nos que no pensamento estratégico moderno há a necessidade de avaliar os relacionamentos entre as variáveis envolvidas em todo sistema, não se admitindo um pensamento linear. Sob este prisma, controle e flexibilidade devem ser considerados com peso igual.

Distinções a parte, o ponto crucial na análise econômica é que a devida alocação de receitas e custos é fundamental para que decisões não sejam tomadas

<sup>30</sup> SANDERS, T. Irene – “Strategic thinking and the new science: planning in the midst of chaos, complexity, and change” – The Free Press – New York – 1998 – p. 50

erroneamente, porém é na alocação de custos que está o maior desafio dos executivos da área financeira.

O Activity Based Costing (ABC) tem sido apresentado nos meios acadêmicos em por alguns usuários como o método de alocação de custos mais confiável para a tomada de decisão. Isto porque é um método que busca identificar bases de alocação que estão associadas aos serviços prestados a cada entidade ou objeto de estudo.

A General Motors, por exemplo, desenvolveu um sistema de hierarquia de custos onde são criadas categorias de custos relacionados entre si e que possuem classes distintas de direcionadores de custo, agrupados pelas relações de causa e efeito ou benefícios recebidos por cada cliente – tanto internos quanto externos. O objetivo da hierarquia de custos é atribuir custos para o nível mais baixo da hierarquia na qual os custos podem ser diretamente alocados sem grandes distorções. Este instrumento tem sido usado principalmente na determinação da rentabilidade de seus clientes, o que portanto pode ser utilizado junto aos canais. Os sete níveis da hierarquia de custos são<sup>31</sup>:

- 1- Atividades relacionadas a empresa – o nível mais agregado, inclui seguro de planta, treinamento de empregados, e novas iniciativas de processamento de dados;
- 2- Atividades relacionadas ao mercado – inclui custos para despesas gerais de promoção, por exemplo, patrocínios;
- 3- Atividades relacionadas aos canais – inclui custos de gerenciamento do contas a receber e custos do staff de exportação;
- 4- Atividades relacionadas a clientes – inclui descontos de preço específicos do cliente, custos referentes ao contato com o cliente e retorno de materiais;
- 5- Atividades relacionadas aos pedidos – Mão-de-obra referente a manuseio e embalo de produtos, fretes de entrega e custos de faturamento;
- 6- Atividades relacionadas as partes – custos de recebimento, carregamento, frete de descarga, e perdas e danos;
- 7- Materiais Diretos – custo específico do produto que está sendo distribuído.

---

<sup>31</sup> HORNEGREN, Charles T.; FOSTER, Gorge; DATAR, Srikant – “Cost Accounting – A Management Enphasis” – 9<sup>th</sup> ed. – Prentice Hall – 1997 – p. 595

O exemplo de alocação sugerido pelo Modelo ABC da GM deve ser analisado pela relação custo benefício de implantá-lo. Atualmente, com o advento de novas tecnologias e softwares disponíveis do mercado, torna-se menos oneroso e mais fácil a implementação e manutenção destes novos modelos. Cada vez mais atividades relacionadas com a melhor alocação de custos estão sendo incorporadas aos modelos de acompanhamento gerencial das companhias. Por outro lado, embora seja necessário avaliar os custos de se obter uma boa informação, é sempre bom ressaltar os benefícios de adotar uma base de alocação mais realista possível. Segundo Cooper e Kaplan<sup>32</sup>, ao invés do sistema de custeio padrão o método ABC:

*"can give manager a clear picture of how, products, brands, customers, facilities, regions, or distribution channels both generate revenue and consume resources."*

---

<sup>32</sup> COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. – "Profits Priorities from Activity-Based Costing" – Harvard Business Review – May/June –1991 – p. 130-135

### 5.3 - Importância da análise dos limites

É importante lembrar também que como em todo sistema, existem limites que devem ser considerados durante todo este estudo. Neste caso específico, os limites poderiam ser, por exemplo: geográficos – limitação de áreas de atuação; econômicos – capacidade suportar certos volumes de vendas e serviços; e humanos – capacidade de interação.

Corroborando com Stern e El-Ansary no que tange a base de recursos e capacidade dos canais em atender as expectativas dos clientes, Hutt e Speh<sup>33</sup> destacam a importância do conjunto de limitantes que cercam a utilização dos canais, principalmente para aquelas empresas que vislumbram aumentar taxas de crescimento de vendas e/ou market share, atingindo, é claro, seus objetivos de rentabilidade.

Alguns dos fatores limitantes, e que merecem destaque seriam:

1. Disponibilidade de intermediários – Os competidores freqüentemente procuram pelos melhores intermediários e, por vezes, intermediários já estabelecidos não são sempre receptivos a novos produtos
2. Padrões tradicionais de canais (Adaptabilidade) – onde padrões de distribuição já foram estabelecidos, há uma resistência natural a mudanças.
3. Características dos produtos – complexidade técnica, perecibilidade, necessidade de instalação, entre outras.
4. Capital requerido na cadeia - representado pelos níveis de estoque necessários para atendimento, prazos de pagamento oferecidos, equipamentos e instalações, ou seja, o nível de recursos necessários para atender aos clientes.
5. Capacidade de expansão - determinada pela capacidade de atender as metas de crescimento requeridas pelos usuários dos canais
6. Área de atuação – representado pela relação entre a dispersão geográfica dos consumidores e capacidade de atendimento

---

<sup>33</sup> HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. – *“Business Marketing Management: a strategic view of industrial and organizational markets”* – 6<sup>th</sup> ed. – Dryden – 1998 – p.391

Adicionalmente aos fatores explorados por Hutt e Speh, pode-se acrescentar ainda mais 5 fatores explorados por McCammon<sup>34</sup> principalmente no que tange aos processos de inovação que, atualmente, fazem parte de toda estratégia de criação de valor. Para tanto, entende-se que este comportamento está relacionado com variáveis sociais, culturais, políticas e econômicas que influenciam os intermediários. São estes os fatores limitantes:

7. Solidariedade entre Intermediários – Os participantes de canais organizam e funcionam como grupos que tendem a encorajar práticas comerciais tradicionais e estabelecidas por relacionamentos institucionais, como por exemplo efetuar ações ou lobbies impetradas por associações de classe com o intuito de banir cadeias de lojas ou novos formatos de distribuição.
8. Valores dos empreendedores – Enquanto alguns intermediários são orientados para o crescimento, adotam critérios econômicos para tomada de decisão e utilizam tecnologias eficientes, outros intermediários possuem expectativas limitadas e procuram manter o status quo e sua curva de demanda relativamente fixa, resistindo ao crescimento além de suas expectativas.
9. Rigidez Organizacional – Esta associada a velocidade de mudança. Dada a rigidez da estrutura organizacional e de seus processos de trabalho, o processo de inovação passa a limitar-se e ocorrer de forma incremental tomando longo tempo.
10. Posicionamento de mercado dos agentes intermediários – abaixo há um tópico sobre os papéis dos diferentes agentes na cadeia.
11. Segmentação de mercado utilizada nos canais – Instituições tradicionais tornam-se leais aos segmentos de atuação aos quais já optou anteriormente e, neste sentido, estas instituições não estão compelidas a mudar para novos segmentos.

#### **5.4 – Os Papéis das Instituições nos Diferentes Canais**

Segundo McCammon cada instituição, ou agente, deve definir seu papel no sistema de canais e são cinco os possíveis agrupamentos:

---

<sup>34</sup> MCCAMMON Jr, Bert C.; "Alternative Explanations of Institutional Change and Channel Evolution" – Toward Scientific Marketing – 1963 – (p. 477-490)

- Integrantes (Insiders) - são os membros do canal dominante que querem perpetuar a existência dos canais existentes e respeitam os principais códigos de conduta da indústria.
- Entrantes (Strivers) – são instituições que pretendem ser integrantes. Eles tem menor acesso as fontes preferidas de suprimento, o que pode colocá-los em situação de desvantagem nos períodos de baixo fornecimento. Eles aderem aos códigos da indústria uma vez que desejam tornar-se Insiders.
- Complementares (Complementers) – Não fazem parte dos canais dominantes. Eles atuam em funções normalmente não executadas por outros canais, servindo pequenos segmentos de mercado. Eles se beneficiam dos sistema presente e respeitam os códigos de conduta da indústria.
- Transitórios (Transients) – são agentes fora do canal dominante e não pretendem ser membros do sistema de canais. Eles entram e saem do mercado em busca de oportunidades e possuem pouco incentivo para aderir aos códigos de conduta.
- Inovadores (Outside Inovators) – são reais desafiadores e criadores de rupturas dos canais dominantes. Alguns exemplos seriam Amway que criou um sistema de venda direta lastreado por conceito inovador de remuneração piramidal, a Dell Computers que eliminou todos os intermediários de sua cadeia de distribuição, Avon que criou um conceito de venda door to door onde suas consumidoras passaram a ser consultoras de beleza, entre outros.

Entendidos os objetivos, limitações e papéis dos agentes, pode-se dizer que a estrutura ótima de canais é aquela que minimiza os custos totais da cadeia para apropriadamente ajustar o nível de serviço do output com as expectativas do cliente. Portanto, os gerentes de vendas e/ou marketing das empresas devem estar aptos para escolher um ou mais canais e estar atentos para mudar a participação entre os canais utilizados visando obter o maior output possível ao menor custo. Entretanto, esta mudança clama por uma grande coordenação e cooperação, e é por esta razão que mais uma vez é necessário destacar que o gerenciamento dos canais é fator crítico.

## 5.5 - Outros fatores determinantes da estrutura de Canais

Adicionalmente as considerações a respeito dos canais, é fundamental também entender que toda infra-estrutura dos canais está sujeita a outras variáveis exógenas ao sistema. Uma visão mais detalhada destes fatores é apresentada por Franzier, Sawhney e Shervani<sup>35</sup>. As variáveis podem ser agrupadas da seguinte maneira:

- Tecnológicas – refere-se a infra-estrutura tecnológica dos canais e todo sistema de tecnologia da informação envolvido. Um exemplo de tecnologia associada a canais são as vending machines, que foram responsáveis por influências na distribuição de snacks e bebidas não alcoólicas.
- Culturais – são variáveis associadas a fatores culturais como analfabetismo, hábitos de compra como por exemplo provar produtos, a diferença entre comportamento do comprador (shopper) e consumidor final dos produtos (consumer), a tendência de maior conveniência, as diferenças dos hábitos e atitudes da população dos grandes centros, etc.
- Físicos- geralmente referem-se a fatores geográficos como tamanho mercado, localização centros de produção, concentração da populacional, infra-estrutura de transporte, etc.
- Sociais – fatores como concentração de renda, nível de saúde, infra-estrutura de saneamento básico, etc.
- Políticos – Formação de lobbies, capacidade de gerar votos, etc.
- Legais – restrições e regulamentações legais a instalação de estabelecimentos, restrições na formação de preços, etc.

## 5.6 – A perspectiva de Supply Chain Management (SCM) no processo de administração dos canais

Durante as décadas de 80 e 90, cresceu a importância da competição baseada no tempo. O rápido desenvolvimento da tecnologia da informação, expansão da globalização, a maior atenção dada a qualidade e a maior conectividade e

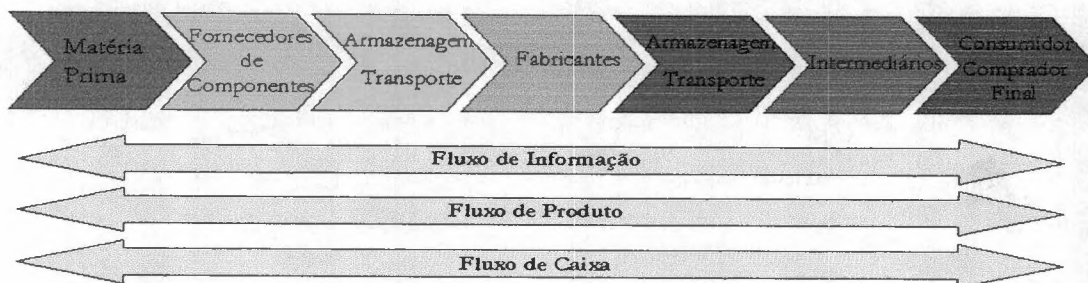
---

<sup>35</sup> FRAZIER, Gary L.; SWAHNEY, Kirti; SHERVANI, Tassu – “Intensity, Functions, and Integration in Channels of Distribution” – Review of Marketing 1990 – AMA – (p. 263-298)

dependência do inter-relacionamento entre empresas, culminou na ampliação da perspectiva dos processos da cadeia logística que inclui todas as empresas envolvidas em criar e distribuir um determinado produto no tempo e nas condições desejadas pelo consumidor ou comprador final. Neste sentido, o gerenciamento da cadeia de fornecimento é uma filosofia de coordenação do fluxo total de um canal de suprimento desde o fornecedor até o consumidor final.

A importância desta perspectiva é que o gerente de marketing de negócios foque sua atenção no trabalho de todos os participantes da cadeia e trabalhe para coordenar os esforços de modo a melhorar o tempo de entrega do produto ao consumidor final ao menor custo logístico total possível. Para tanto, é necessário manter um relacionamento muito próximo de todos os integrantes da cadeia e estabelecer uma coordenação e organização dos esforços em reduzir o tempo despendido na cadeia. Portanto, o foco de análise é o fluxo de produtos dentro da cadeia e a informação dos tempos durante o processo como um todo.

Abaixo está o esquema adaptado da cadeia de suprimentos apresentado por Coley, Bardi e Langley<sup>36</sup> e que institui que o sucesso do gerenciamento da cadeia de suprimentos está baseado em três fluxos ou processos básicos – informação, produto e caixa.



A meta do supply chain management é integrar o fluxo de produtos, informações e caixa de modo que seja possível aumentar o valor entregue ao consumidor, pela eliminação de custos desnecessários e redução do tempo de entrega. Para tanto, é necessário que informação e risco sejam compartilhados de forma transparente entre os integrantes da cadeia. A grande contribuição desta metodologia é eliminar ou reduzir as barreiras freqüentemente existentes no complexo relacionamento

<sup>36</sup> COLEY, John J.; BARDI, Edward J.; LANGLEY Jr, C. John – “Management of Business Logistics” – 6<sup>th</sup> ed. – 1996 – p.9

entre a vasta gama de organizações envolvidas. Um excelente exemplo eliminação de desperdícios foi um projeto executado entre a cadeia supermercadista francesa e a empresa Danone. Em trabalhos em conjunto, detectou-se a possibilidade de eliminação das caixas de embarque de papelão. Ao invés disto, foram criadas embalagens de transporte especiais retornáveis. Com isso houve uma redução no custo de produtos e redução da agressão ao meio ambiente.

Como resultado desta maior integração, tem ficado cada vez mais claro que a integração de funções como vendas, marketing e logística é uma importante arma de marketing para combater seus competidores e atender a estratégia de aumentar o valor agregado de seus produtos. Com a integração da cadeia, os produtores podem garantir uma certa fidelidade dos agentes dado que a integração passa a ser muito ampla e as conexões cada vez mais resistentes a entrada de novos concorrentes.

## 6 – Customer Relationship Management (CRM) como ferramenta de valor

Frederick Reichheld em seu artigo “Loyalty and the Renaissance of Marketing”<sup>37</sup> alerta os profissionais de marketing sobre seu papel e contribuição no desenvolvimento dos negócios. Ele destaca que o foco interno de eficiência trouxe como consequência uma mudança no poder interno das companhias e que ainda poucos avanços tem ocorrido dentro da disciplina de marketing. Segundo ele, nas últimas duas décadas, os profissionais de marketing cada vez mais tem percebido o avanço de disciplinas como finanças, tecnologia e gerência de operações, em detrimento de seu respeitado papel na indústria dos negócios.

A disciplina financeira aumentou sua importância fundamentalmente por inovações nas estruturas de capital e pelos avanços nos sistemas de medida e informação, tais como Activity Based Costing. A exigência de demonstrações financeiras confiáveis por parte dos acionistas e instituições financeiras, também tem contribuído para elevar sua importância. Corroborando com esta tendência, Horngreen<sup>38</sup> argumenta que a gestão financeira existe para ajudar os gerentes a tomar decisões melhores e as mudanças na maneira de gerenciar a operação exigem uma reavaliação do desenho e operações dos sistemas contábeis. Do lado da tecnologia, nota-se que muitas empresas tem eleito a tecnologia como um dos fatores chaves de sucesso na implantação de estratégias de diferenciação, principalmente no que se refere a inovação. E, por fim, está a gerência de operações que ganhou importância pela aplicação de conceitos de Qualidade Total. A busca por qualidade e eficiência revolucionou processos ao redor do mundo, envolvendo fornecedores, distribuidores e mesmo clientes, integrados para construir valor para os consumidores finais.

O único destaque dado pelo autor aos profissionais de marketing está em pequenos desenvolvimentos como maior ênfase no serviço a clientes e pesquisa de satisfação. Segundo Reichheld enquanto as empresas tem dados maior

---

<sup>37</sup> REICHHELD, F. – “Loyalty and the Renaissance of Marketing” – Marketing Management, 2, (4)

<sup>38</sup> HORNEGREN, Charles T.; FOSTER, Gorge; DATAR, Srikant – “Cost Accounting – A Management Emphasis” – 9<sup>th</sup> ed. – Prentice Hall – 1997 – p. 12

importância a mensuração de resultados, o marketing tradicional não tem sido capaz de mostrar quão valiosos e qual o retorno gerado pelos enormes investimentos em campanhas das suas companhias.

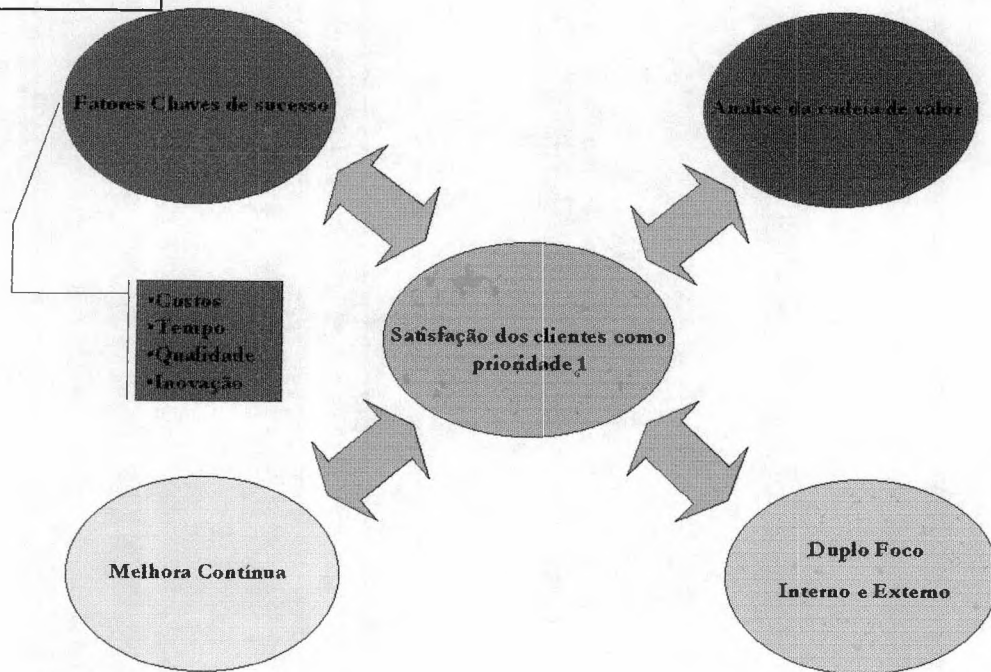
No sentido de preencher qualquer lacuna, empresas líderes tem dedicado grandes esforços para conhecer seus clientes através de fatos. Pesquisas de satisfação surgiram como nirvana para os profissionais da área de marketing e vendas, entretanto a novidade durou pouco pois as pesquisas de satisfações ou de necessidade não tem sido mais suficientes para conhecer as preferências individuais e características de compra dos clientes e, mais importante ainda, o valor que cada preferência representa para os clientes e quais influências estas necessidades vão gerar em suas empresas.

Foi no sentido de criar um sistema de entrega de valor que compreendesse todas as atividades necessárias para desenvolver, produzir, entregar e vender produtos e serviços ao consumidor final, que surgiu o conceito de CRM para poder servir melhor cada membro da cadeia e o consumidor final. Abaixo está uma figura<sup>39</sup> - Fig. 6.1- que demonstra claramente os temas chaves dos novos modelos de gerenciamento centrados na satisfação dos clientes.

---

<sup>39</sup> Quadro traduzido e adaptado de HORNEGREN, Charles T.; FOSTER, Gorge; DATAR, Srikant – "Cost Accounting – A Management Emphasis" – 9<sup>th</sup> ed. – Prentice Hall – 1997 – p. 13

Fig. 6.1

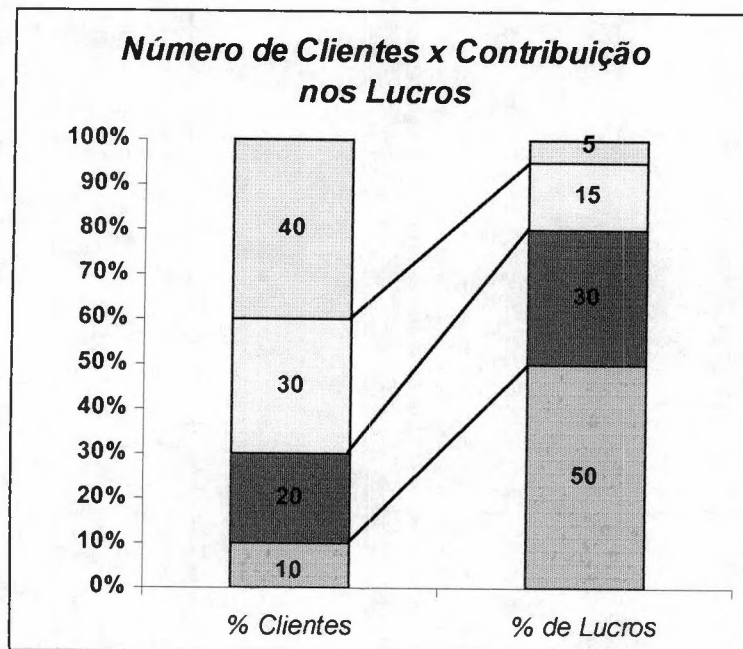


1. Satisfação do Cliente – este tem sido o objetivo principal do marketing, com isso, um número cada vez maior tem direcionado todos seus esforços para atrair e reter clientes rentáveis.
2. Fatores chaves de sucesso – Os clientes demandam continuamente melhoras nos níveis de performance com respeito aos seguintes itens:
  - Custos – As empresas estão sobre constante pressão para redução de custos do produtos e serviços e serviços vendidos a seus clientes
  - Qualidade – Clientes esperam maiores níveis de qualidade e são menos tolerantes a baixa qualidade como no passado
  - Tempo – O tempo possui vários componentes, incluindo o tempo de desenvolvimento e entrega de novos produtos ao mercado, a velocidade de resposta as demandas dos clientes, a credibilidade associadas ao cumprimento das datas de entrega prometidas, etc. Ou seja, as empresas estão sob pressão para completar as atividades mais rapidamente para aumentar a satisfação de seus clientes.
  - Inovação – Atualmente, o fluxo contínuo de produtos e serviços inovadores é um pré-requisito para manutenção do sucesso da maioria das empresas no longo prazo.

3. Análise da cadeia de valor – conforme já referido no tópico 3.6 deste trabalho.
4. Melhoria contínua – onde cria-se o conceito da busca infinita por melhores níveis de performance nos processos em todas os integrantes da cadeia.
5. Duplo foco – os gerentes devem trabalhar nos dois ambientes, tanto interno quanto externo. O ambiente externo inclui clientes, concorrentes, fornecedores e instituições governamentais. Esta ênfase aumenta a probabilidade de que sejam captadas mais rapidamente mudanças externas e conseqüentemente possibilitar a introdução de novos produtos mais competitivos e de acordo com as necessidades dos clientes. O ambiente interno cobre cada parcela da cadeia de valor assim como a coordenação de cada um de seus componentes.

Como pode-se notar é extremamente complexa a administração do CRM e juntamente com isso surge a questão das prioridades. Neste sentido é que outro ponto muito importante e que cataliza as discussões centradas no relacionamento eficiente, é que os clientes não são iguais dado que possuem demandas diferentes e não geram o mesmo retorno para as companhias. Na figura 6.2 temos um exemplo sobre como se comporta a rentabilidade de clientes dentro das empresas. Embora os percentuais sejam ilustrativos, eles refletem um comportamento relativamente padrão do universo da indústria. Esta constatação tem preocupado grande parte das empresas e o assunto rentabilidade de clientes tem sido cada vez mais discutido dentro das empresas para que, cada vez mais, sejam criadas alternativas e formatos operacionais capazes de sustentar a rentabilidade no longo prazo.

Fig. 6.2



Uma pesquisa<sup>40</sup> efetuada em companhias do Reino Unido revelou que 50% das empresas investiram em análises de rentabilidade de clientes e 12% pretendem investir rapidamente nestes modelos. Segundo constatação da pesquisa, seus motivos para isso estão dispostos abaixo e ordenados por prioridade:

- 1- Guia para estabelecer políticas de preço
- 2- Renegociação de contatos com clientes
- 3- Guia para estabelecer políticas de relacionamento com clientes
- 4- Influência nos controles de custo

Com estas constatações, as empresas têm percebido que para impulsionar seu crescimento de forma rentável, elas precisam adquirir melhor valor da base de clientes existente. Para tanto, é necessário saber quem são seus melhores clientes, quão valiosos e leais eles são, para que desta maneira seja possível identificar oportunidades de aumentar a lealdade dos outros clientes e vender produtos de maior margem para a cadeia. Em outras palavras, as companhias entenderam que precisam gerenciar o relacionamento com seus clientes.

<sup>40</sup> INNES, J.; MITCHELL, F. – "A Survey of Activity-Based Costing in the U.K.'s Largest Companies" – Management Accounting Research - June 1995

Para ilustrar melhor o significado da palavra relacionamento no contexto da cadeia de valor, Stanton e Spiro<sup>41</sup> definem que o relacionamento só é construído através de cooperação, confiança, compromisso e troca de informações. Portanto, os dirigentes ou executivos envolvidos no contato com clientes devem compreender a mudança de orientação de seus profissionais que devem partir de vendas transacionais para vendas por relacionamento, onde há vantagens competitivas mútuas e construção de estratégias conjuntas de longo prazo.

<b>Orientação da empresa</b>	
<b>Transacional</b>	<b>Relacionamento</b>
Obter novos clientes	Manter clientes existentes
Tirar pedidos	Ser o fornecedor preferencial
Reduzir preços para obter vendas	Preço para gerar lucro
Gerenciar todas as contas para maximizar vendas de curto prazo	Gerenciar cada conta para obter lucro de longo prazo
Vender para qualquer um	Concentrar vendas nas contas altamente rentáveis e potenciais

Adicionalmente ao exposto acima, pode-se destacar ainda o trabalho de Berman e Evans<sup>42</sup> que destaca alguns dos elementos que tem contribuído para um efetivo relacionamento entre os agentes que compõe a cadeia de valor. A figura 6.3 demonstra estes elementos associados ao relacionamento entre clientes.

Cada companhia é única e os caminhos para o gerenciamento do relacionamento com clientes pode ser significativamente diferente entre elas, entretanto há alguns conceitos básicos que tem guiado companhias líderes nesta abordagem de CRM. São eles:

- Clientes lucrativos x não lucrativos
- Tratamento diferenciado para clientes valiosos
- Participação dos Clientes (Share of Clients)
- Retenção de clientes
- Valor do cliente no tempo (Lifetime Value)
- Empresa centrada no cliente

<sup>41</sup> STATON, William J.; SPIRO, Rosann – “*Management of a Sales Force*” – 10<sup>th</sup> ed. – McGraw-Hill – 1999 – p.9

<sup>42</sup> BERMAN, Berry; EVANS, Joel R. – “*Retail Management: a strategic approach*” – 7<sup>th</sup> ed. – Prentice Hall – 1998 – p.67

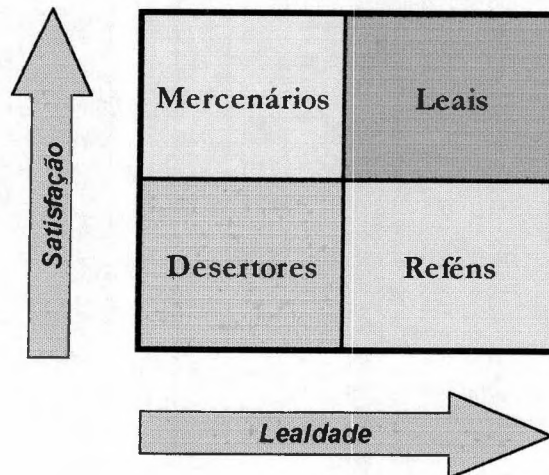
Fig. 6.3



## 6.1 – Clientes Lucrativos x não lucrativos

Uma série de medidas que têm sido usadas por empresas com o objetivo de avaliar a performance dos clientes. As pesquisas de satisfação dos clientes tem sido o instrumento mais usado a despeito da dificuldade que os gerentes tem em compreender as origens do comportamento de seus clientes e o porque, por exemplo, clientes satisfeitos mudam para seus concorrentes.

Um dos mal-entendidos mais comuns é entender que satisfação de clientes necessariamente leva a lealdade, a retenção e a rentabilidade de clientes. Infelizmente, esta seqüência de eventos não é necessariamente verdade e Jones e Sasser<sup>43</sup> discutem a diferença entre satisfação e lealdade enquanto tentam explicar porque clientes satisfeitos mudam. A seguinte matriz resume suas conclusões:

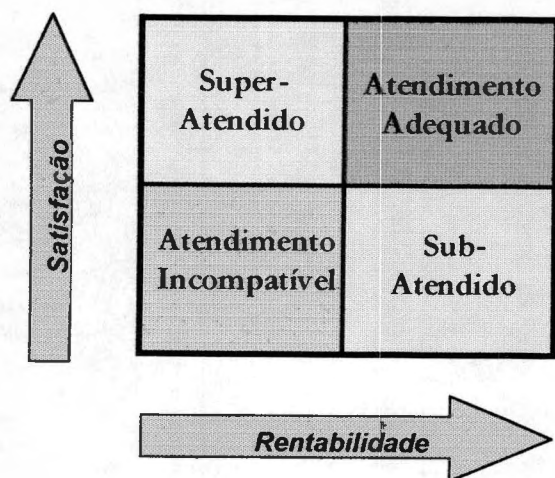


- Mercenários – são aqueles clientes que estão altamente satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos pela empresa, mas tem baixo custo para mudança, ou seja, na primeira oportunidade eles mudam para outros fornecedores e eventualmente voltam.
- Desertores – são consumidores neutros ou não satisfeitos e possuem baixa lealdade. Eles irão parar de comprar tão logo eles achem um substituto para o produto ou serviço prestado. Dentro dos desertores existem ainda os terroristas que são aqueles clientes que estão ávidos para divulgar a outros clientes sobre quão furiosos e frustrados eles estão.
- Reféns – são os clientes que embora apresentem baixo nível de satisfação, continuam leais a empresa. Estes são normalmente encontrados em ambientes monopolistas onde os clientes não tem outra escolha a não ser manter o relacionamento.
- Leais – são os clientes que estão completamente satisfeitos e mantêm-se fiéis. Suas necessidades são atendidas pelos produtos e serviços oferecidos pela empresa e se encaixam tão bem que estes são os mais fáceis de serem atendidos. Dentro deste segmento podem ser classificados ainda os clientes chamados de apóstolos, ou seja, são aqueles que estão sendo plenamente atendidos em suas necessidades e estão dispostos a divulgar tal satisfação.

<sup>43</sup> JONES, T.O.; SASSER, W.E.Jr. – “Why Satisfied Customer Defect” – Harvard Business Review, Nov-Dec 1995

Ainda dentro da análise satisfação x lealdade, Jones e Sasser comparam a relação existente entre satisfação e rentabilidade o que leva ao seguinte quadro de classificação.

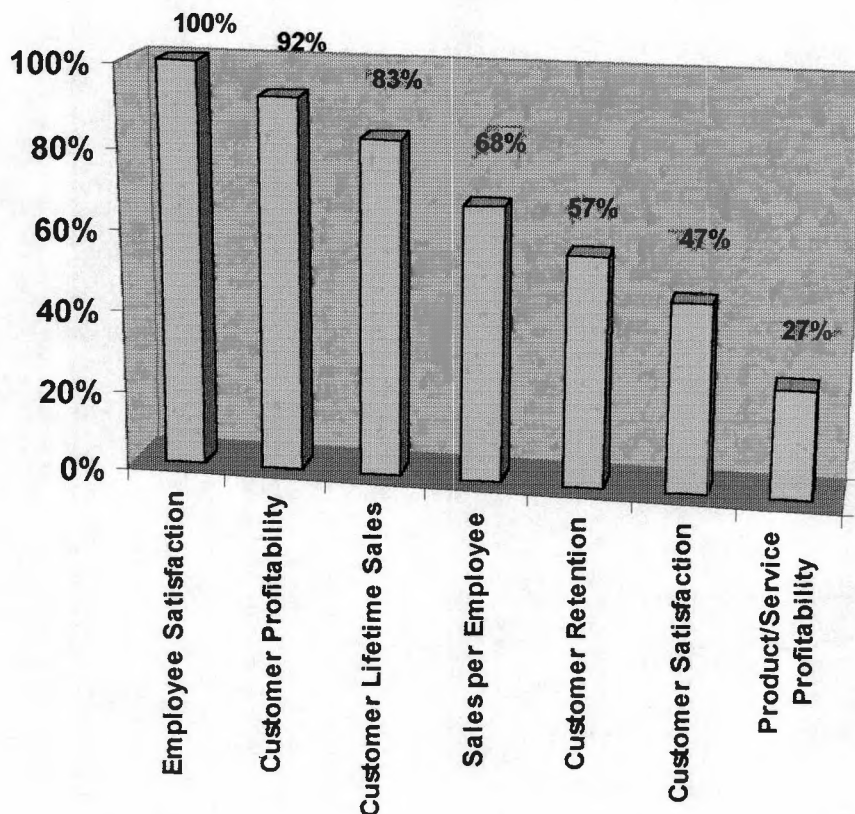
No quadrante Atendimento Adequado a empresa terá como objetivo manter tais clientes, entretanto esta não é uma situação confortável, dado que a empresa deve permanecer atenta as mudanças futuras de aspiração destes clientes e estudar continuamente meios eficientes de atendimento para garantir sua rentabilidade. Nos quadrantes Super-Atendido e Sub-atendido, deve haver apenas uma readequação do modelo de atendimento. No caso de super-atendimento há sempre uma dificuldade maior uma vez que será mais complexo privar clientes já acostumados ao excessivo tratamento a eles oferecido. Quanto a incompatibilidade de atendimento, deve haver certo esforço por parte do time de atendimento para criativamente readequar ou criar novos modelos de atendimento. Para que não sejam desperdiçados recursos com tal incompatibilidade é necessário avaliar o potencial de expansão e a importância relativa destes clientes.



Estas duas matrizes sugerem que na avaliação do relacionamento com os clientes, mais de uma dimensão estão envolvidas e conseqüentemente várias medidas podem ser consideradas. A rentabilidade de clientes, entretanto, é a medida final dado que esta estabelece um claro entendimento do valor de um cliente para a empresa. Nesta linha está a conclusão da pesquisa efetuada pela Andersen

Consulting e The Economist Intelligence Unit<sup>44</sup> onde as empresas foram questionadas sobre quais as medidas de desempenho que devem direcionar as empresas em 2002.

**Critically Important Customer-related Performance Measures in 2002**



Os resultados desta pesquisa demonstram que as empresas estão procurando por medidas mais concretas de avaliação de performance do relacionamento com clientes. O que se pretende saber é quanto do relacionamento com clientes esta trazendo de retorno quando comparados com os investimento efetuados. Desta forma, as empresas pretendem usar estas informações para selecionar clientes e determinar o tipo de atendimento que deve ser oferecido.

<sup>44</sup> Research Report – “Managing Customer Relationship – Lessons from the leaders” – Andersen Consulting and The Economist Intelligence Unit - 1997

Ainda por esta pesquisa, detectou-se que os critérios comuns para dar a um cliente tratamento diferenciado são volume e potencial de crescimento. Embora muitas companhias calculem a rentabilidade de seus clientes, poucas delas usam estas informações como indicadores-chaves na decisão do tipo e da extensão dos benefícios oferecidos para um determinado cliente. Um dos problemas apontados pelos é a credibilidade das informações disponíveis, ou seja, muito não acreditam nos valores apontados no cálculo de rentabilidade – uma pesquisa semelhante efetuada pela Andersen Consulting no Brasil<sup>45</sup> revelou que 19% das empresas sequer calculam a rentabilidade de seus clientes e dos 81% restantes, apenas 23% calculam a rentabilidade de todos os seus clientes. A razão para isso é que enquanto custos diretos de vendas e promocionais são facilmente atribuídos a cada cliente, quando chegam os custos fixos, indiretos e overhead costs, a tarefa de alocação destes custos por cliente costuma ser extremamente difícil e imprecisa. De fato, os resultados de rentabilidade podem variar enormemente dependendo dos métodos de alocação.

Por outro lado, algumas companhias demonstraram que usam as margens de contribuição como medida de rentabilidade dos clientes. Elas subtraem os custos diretos de vendas, promoções e custo dos produtos vendidos, diretamente da receita gerada por estes clientes e obtêm os valores de contribuição por cliente – no Brasil esta proporção é de 38%. Elas fazem exatamente isto porque questionam a efetividade na alocação dos custos fixos e indiretos tanto quando alocados por volume quanto por activity based costing.

## **6.2 – Tratamento diferenciado para Clientes Valiosos**

Naturalmente, a maioria dos clientes rentáveis deveria receber tratamento diferenciado dado sua importância estratégica para a construção do crescimento da empresa no curto e longo prazo. É sob este prisma que esforços especiais devem ser feitos para entender as necessidades e expectativas destes clientes chamados comumente de Key Accounts. Este conhecimento dos clientes levaria a elaboração

---

<sup>45</sup> Andersen Consulting – “Customer Relationship Management: - Current Scenário and Perspectives for the Brazilian Consumer Products Industry” – Brasil -1998

de estratégias focadas na manutenção dos clientes mais rentáveis assim como aumentar seu volume de vendas e mix.

Entretanto, como verificado nesta pesquisa, a maioria das empresas não utiliza o critério de rentabilidade como forma de avaliar os clientes merecedores deste tratamento diferenciado – no Brasil, apenas 13% utilizam o critério de rentabilidade como forma de definir que serão as contas chaves. Elas utilizam o volume de compras e o potencial de crescimento como sendo os critérios básicos na definição de seus clientes chaves. Um agravante é que muitas companhias apenas calculam a rentabilidade destes clientes chaves, colocando a margem o cálculo da contribuição de aproximadamente 90% de seus clientes.

A conclusão é que os clientes valiosos para estas companhias, são aqueles que trazem volume de vendas e não qualidade no lucro. Todos os benefícios vão para as grandes contas a despeito de se saber quanto retorno sobre o investimento está sendo gerado.

Uma melhor maneira de segmentar os clientes, diferentemente de simplesmente eleger os clientes como lucrativos e não lucrativos, alguns analistas como McDougall, Wyner e Vasdauskas<sup>46</sup> sugerem que os clientes devem ser elencados pela lucratividade e formado extratos onde o modelo de atendimento deve ser adequado.

Definir o tratamento para ser dado a cada extrato de clientes é uma tarefa relativamente simples, se comparada com a tarefa de avaliar os benefícios gerados para cada tipo de atendimento. Embora pareça bastante lógica, essa tem sido uma das tarefas mais difíceis de se executar dada dificuldade de encontrar e disponibilizar sistemas adequados de informação. Portanto, caso uma empresa pretenda diferenciar o tratamento dado a cada cliente é impreterível que seja analisado antecipadamente quais os modelos de avaliação de resultado.

---

<sup>46</sup> MCDOGALL, D.; WYNER, G.; VAZDAUSKAS, D. – “Customer Valuation as a Foundation for Growth” – Andersen Consulting - 1996

### 6.3 – Participação dos Clientes

Na mudança de sua atenção para clientes individuais, as companhias entenderam que elas necessitavam de informações que mostrassem quanto suas vendas representam para um determinado cliente em comparação com o total comprado em um determinado período, tanto sob o prisma de produtos, categorias ou sobre a linha toda de produtos. Neste sentido a informação passa a assumir características multidimensionais como, por exemplo: as vendas de um produto X podem representar 5 % do volume comparado por um determinado cliente, porém este produto X pode representar 15% da categoria Y (que inclui o produto X). Como pode-se notar, este exercício é diferente da participação de mercado tradicional usada nos modelos de marketing pois esta refere-se a participação sobre a base do mercado total e não da participação particular de um determinado cliente. Conhecendo a participação de cada cliente, pode-se melhor gerenciar o relacionamento com estes clientes e adequar as vendas de acordo com as estratégias de produto, categoria e até da empresa industrial. Abaixo estão algumas das várias razões encontradas para a indústria se preocupar com tal indicador são:

- Conhecer a sua importância relativa para o cliente.
- Preparar-se melhor para negociações de preços e benefícios de atendimento.
- Entender o potencial de crescimento para cada cliente. Mesmo se o cliente não esteja em crescimento, os fornecedores podem aumentar suas vendas com o aumento da participação em cada cliente.
- Melhorar a eficiência dos processo de marketing, vendas e atendimento por estreitar o foco de suas iniciativas para poucos ou maiores clientes que apresentam maior potencial de crescimento.
- Ajudam no balanceamento das despesas entre despesas de marketing, vendas e atendimento.

Peppers and Rogers<sup>47</sup> enquanto discutem os objetivos do que eles chamam de 1:1 marketing, concluem que:

*“the main goal in 1:1 marketing is to achieve a greater share of customer, rather than just a greater share of marketing. A share of customer focus enables a business to determine the lifetime value of a customer and to manage the relationship with that customer in order to increase their lifetime value.”*

O que eles querem dizer é que a participação de clientes é uma ferramenta muito poderosa não somente para reduzir custos de vendas, mas também para otimizar todas as despesas relacionadas com o crescimento sustentado da receita. Tome-se o caso em que uma indústria de produtos de consumo que está observando uma queda de market share de um de seus principais produtos. Após algumas investigações ela percebe que a participação de vários varejistas é menor que o market share de seus produtos, ou seja, por alguma razão estes clientes estão comparando menos do que eles poderiam para oferecer aos consumidores. Estudando estes clientes mais adequadamente, a empresa conclui que a causa para isto é que a frequência de atendimento está inadequada e imediatamente resolve este problema. Agora suponhamos que não possui a informação de participação nos clientes. Esta empresa poderia perder tempo e dinheiro criando novas campanhas publicitárias ou promocionais para estimular o consumo. Seu esforço seria ineficaz, dado que mesmo recuperando seu volume de vendas, isto poderia ser muito mais custoso do que simplesmente resolver este problema de relacionamento com os clientes.

Embora esta informação seja interessante, existe ainda grande dificuldade para calculá-la conforme pesquisa efetuada no Brasil pela Andersen Consulting. Nesta pesquisa, apenas 13% das empresas respondentes utilizam-se deste tipo de informação regularmente. A justificativa para isso é que as empresas dependem tanto dos clientes quanto de institutos de pesquisa como AC Nielsen e seus custos são bastante elevados. Elas reclamam ainda que seus clientes não estão dispostos a trocar estas informações e, mesmo que estivessem dispostos, em muitos casos estes clientes não possuem tais informações.

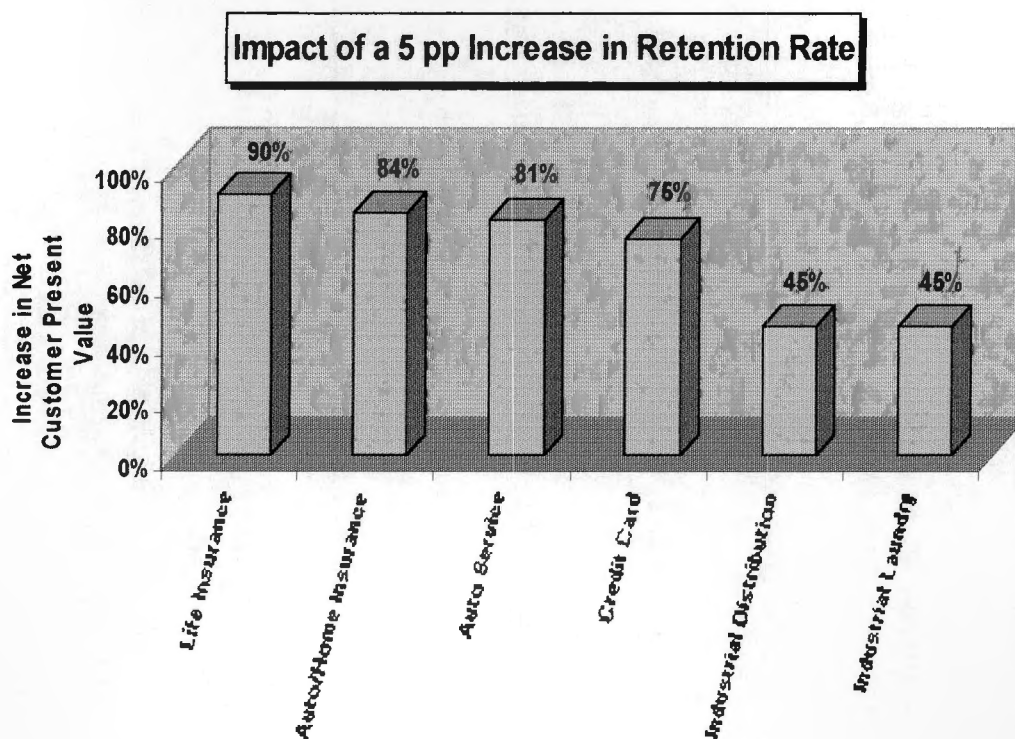
---

<sup>47</sup> PEPPERS, D.; ROGERS, M. – *“The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time”* – New York – 1996

## 6.4 – Retenção de Clientes

É aceitável e praticamente unânime o fato de o custo de servir um cliente já existente é menor que encontrar, convencer e servir novos clientes. A busca e o convencimento destes potenciais clientes são tarefas bastante custosas e cercadas de risco quanto a sua efetividade. Adicionalmente a estes fatores, some-se para a indústria a crescente concentração dos negócios em poucos clientes, ou seja, perder um cliente representativo para o negócio pode ser o caminho mais curto para o fracasso.

Reichheld<sup>48</sup> argumenta que a retenção de clientes tem uma correlação direta com produtividade e rentabilidade. Para ele um aumento em 5 pontos percentuais na taxa de retenção de clientes aumentam significativamente o valor presente de cada cliente mesmo em diferentes mercados conforme pode-se notar no gráfico abaixo.



<sup>48</sup> REICHELLED, Frederick F. – *The Loyalty Effect – The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value* – Harvard Business Press - 1996

O reconhecimento de que a lealdade é um importante fator na determinação do sucesso das empresas tem mudado a atenção de muitos executivos e dirigentes de empresas sobre quais são fatores que direcionam esta lealdade.

Um dos fatores principais é entender o que o cliente valoriza. Embora pareça bastante simples, esta pergunta freqüentemente requer uma resposta sofisticada. As empresas precisam entender como seus produtos e serviços são percebidos pelos clientes.

De acordo com Wiersema<sup>49</sup>, empresas "íntimas" dos clientes possuem as seguintes características:

- Mais do que aumentar a satisfação de clientes, estas empresas são pessoalmente responsáveis por seus resultados.
- Ao invés de atender a todos caprichos de seus clientes, elas descobrem maneiras em como prover soluções completas para as necessidades dos clientes.
- Mais do que ser dirigidas para os clientes e sensíveis as necessidades dos clientes, elas oferecem soluções customizadas de modo a atender necessidades específicas de cada cliente.
- Elas antecipam as necessidades de seus clientes e disponibilizam produtos de forma conveniente.

Um outro fator chave para entender a lealdade dos clientes é avaliar o que a concorrência oferece e quais fatores levam os clientes a mudar de um fornecedor para outro. Companhias líderes estão continuamente comparando-se com seus concorrentes e tentando entender como tais clientes desertam e mudam para os concorrentes.

Uma discussão interessante, é como o conceito de retenção e lealdade deve ser aplicado para companhias de produtos de consumo em seu relacionamento com varejistas, atacadistas e distribuidores. A revisão bibliográfica mostra que conceitos como retenção de clientes e lealdade tem sido encontrados mais comumente no

---

<sup>49</sup> WIERSEMA, F. – *“Customer Intimacy: Pick your Partners, Shape your Culture, Win Together”* - HarperCollins Publishers -1997

setor de serviços, notadamente entre bancos, empresas de seguro, companhias aéreas, operadoras de cartão de crédito e telecomunicações.

O primeiro ponto crítico que pode ser levantado diz respeito talvez entre a relação dúbia sobre quem são seus verdadeiros clientes. De um lado estão os varejistas, atacadistas, distribuidores exclusivos, ou seja, aqueles atendidos diretamente. De outro estão os consumidores finais, aqueles que irão consumir ou usufruir seus produtos. E ainda, temos os chamados 'shoppers' ou compradores que apenas efetuam as compras mas não usufruem dos produtos e, portanto, são o alvo principal do varejo em geral e devem ser compelidos a adquirir os produtos da indústria.

É neste sentido, que algumas empresas de produtos de consumo estão dividindo suas estruturas de marketing em basicamente dois grupos distintos: especialistas em consumidores – ou “consumer marketing members” – responsáveis por compreender as aspirações e preferências dos consumidores e oferecendo produtos e serviços capazes de suprir tais necessidades; e especialista em marketing para os clientes distribuidores – “trade marketing members” – responsáveis por oferecer produtos e serviços capazes de atender as suas necessidades, sendo que em algumas empresas estes últimos também são responsáveis por estudar o comportamento do consumidor ou shopper durante a compra.

Outros fatores que podem ser destacados são:

- A base de clientes é menor e o relacionamento mais estável se comparado com o varejo de serviços que negocia um ou poucos produtos diretamente com o consumidor.
- As empresas líderes de produtos de consumo tendem a serem líderes de mercado, o que implica uma certa dependência entre varejistas e indústria.
- O constante aumento da concentração no mercado varejista induz a indústria em enfatizar o relacionamento com as grandes contas do varejo, assim como no uso de distribuidores para garantir ganhos de escala. Por outro lado, esta prática freqüentemente implica em negligenciar pequenos e médios varejistas.

Com isso, estes extrato de clientes entram e saem facilmente da base de clientes, o que faz com que a indústria não direcione sua atenção e esforços.

Desta forma, pode-se inferir que no Brasil a indústria de bens de consumo devem evoluir rapidamente para o uso dos conceitos de retenção e lealdade nos próximos anos. Isto porque temos enfrentamos o seguinte cenário:

- O setor atacadista brasileiro tem sido tradicionalmente desleal. Eles não carregam a toda linha de produtos e normalmente concentram-se em produtos de baixa margem e alto volume. Eles compram somente sob ótimas condições de preço e por essa razão deixam pequenos varejistas desabastecidos por um determinado período até de marcas líderes se os competidores oferecerem preços melhores. Em assim sendo, o conceito de lealdade pode ser usado para medir a evolução do mix de compras pelos atacadistas desde que isto reflita em ganhos maiores para os pequenos varejistas.
- Para o pequeno e médio varejo, servido por equipes de vendas própria ou por distribuidores especializados, o conceito e os benefícios do uso de medidas de retenção são claros, pois podem ser usados como um monitor dos gastos de vendas em conquistar novos clientes como também em manter os já existentes.

## 6.5 – Valor do cliente no tempo (Lifetime Value)

Empresas de vários setores estão descobrindo que usar de medidas de rentabilidade e medidas do nível de transação por si só não provêm um quadro completo do relacionamento com os clientes, principalmente ao longo do tempo. Desta forma, é preciso avaliar este relacionamento ao longo do tempo, calculando o valor gerado pelo cliente durante o período de relacionamento.

Por razões óbvias, a rentabilidade varia através do tempo de relacionamento. Via de regra, os custos de aquisição de novos clientes e os custos de atendimento no começo do relacionamento tende a ser maior diminuindo a possibilidade de realização de lucros neste período inicial. Com o passar do tempo, ambos, fornecedores e clientes tendem a conhecer-se mutuamente e possibilitando reduções nos custos operacionais e até mesmo quanto a possibilidade de aumento dos preços dado que há uma maior resistência por parte do cliente em mudar para outro fornecedor.

Reichheld<sup>50</sup> demonstra através de exemplos em 6 diferentes setores: Cartões de Crédito, Seguros de Vida, Seguros de Carro, Distribuição Industrial, Lavanderias Industriais e Auto Serviço, que o padrão de variação da lucratividade com o passar do tempo é diferente quando avaliado por setor. Em assim sendo, a conclusão mais importante é que o payback dos recursos investidos em um cliente podem vir mais tarde do que o esperado se não corretamente compreendido. Caso a empresa não conheça o comportamento da rentabilidade de seus clientes ao longo dos anos, isto pode fazer com que decisões erradas sejam tomadas com respeito a despesas de marketing e vendas, assim como quanto ao tipo de tratamento que deve ser dado a estes clientes.

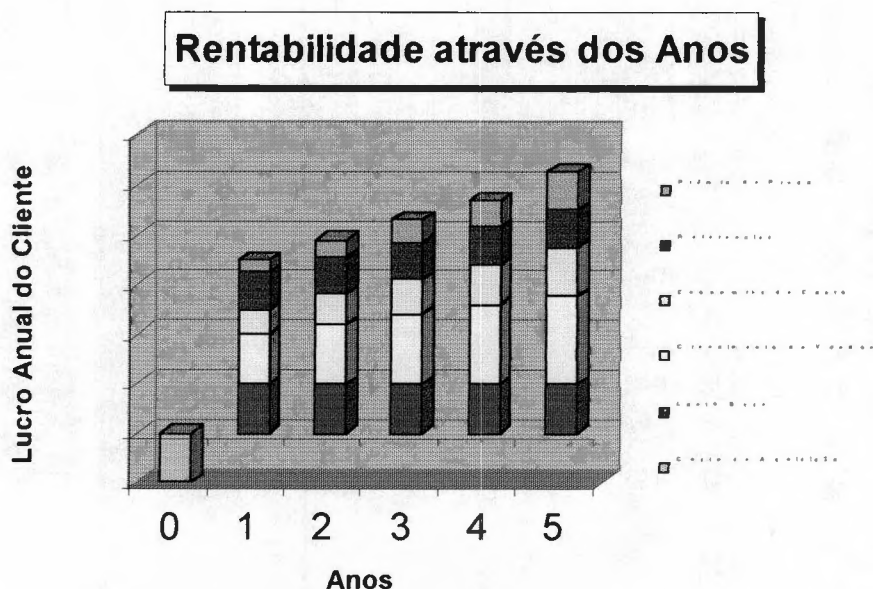
O conceito de lifetime value de um cliente é dado pelo valor presente do fluxo de caixa líquido gerado pelo cliente ao longo do período de duração do relacionamento. O cálculo do valor do cliente no tempo, leva em consideração os seguintes componentes: custo de aquisição do cliente, longevidade do relacionamento, custo de atendimento e manutenção do relacionamento no tempo,

---

<sup>50</sup> REICHHELD, Frederick F. – *“The Loyalty Effect – The Hidden Force Behind Growth, Profit and Lasting Value”* – Harvard Business Press - 1996

volume de vendas, mix de produtos e serviços, margem específica dos produtos e serviços, margem combinada e acumulada e participação do cliente alcançada.

O seguinte gráfico ilustra quais os componentes da rentabilidade anual de um cliente e como espera-se que eles evoluam ao longo do tempo.



- Custo de aquisição – este custo conste de todos os investimentos feitos antecipadamente para conquistar novos clientes. Basicamente são compostos de despesas de propaganda direta, descontos promocionais ou abatimentos para atrair novos consumidores, comissões nas vendas (quando houver), etc.
- Lucro Base – É o lucro base que um cliente gera considerando o volume de compras atual e que não é afetado pelo tempo, lealdade ou eficiência. Quanto mais longo o relacionamento maior será o lucro base, ajudando deste modo a amortizar os custos de aquisição.
- Crescimento das Vendas por cliente – É o crescimento gerado pela compra de maiores quantidades de produto ou novos produtos. Quanto maior o tempo de relacionamento maior serão as oportunidades de venda cruzada e de aumentar a participação do cliente.
- Economia de custos – Com o passar do tempo, os clientes passam a conhecer o tipo de serviço oferecido pelo fornecedor e as pessoas que trabalham na organização. Com isso eles interagem com o fornecedor de modo a, em conjunto, reduzir custos de transporte e faturamento, assim como trocam

informações sobre como os fornecedores podem atendê-los mais eficientemente e de forma mais barata. Rapidamente o relacionamento fica mais eficiente.

- Referências – Em alguns setores, referências são um importante veículo para aquisição de novos clientes. Nestes casos, quanto mais um cliente conhece seu fornecedor e mais satisfeito está com os serviços recebidos, maiores serão as chances de oferecer boas referências. Se um cliente gera novos negócios através de referências, este ganho precisa ser contabilizado como um componente do lucro.
- Prêmio de Preço – A medida que o relacionamento evolui, o cliente torna-se mais interessado em adquirir serviços e produtos mais sofisticados devido a confiança desenvolvida com o fornecedor. A diferença entre este componente e a venda cruzada é o fato de que é o fornecedor que induz para que o cliente compre produtos de maior margem, aumentando assim, a rentabilidade proporcionada por este cliente.

Embora este conceito seja bastante fácil de entender e ser um valioso guia de relacionamento com os clientes, percebe-se que este tipo de medida torna-se uma tarefa muito difícil de realizar. As empresas que não possuem databases com informações históricas sobre o comportamento de seus clientes e podem encontrar dificuldade, para não dizer impossível, em traduzir para termos monetários seu relacionamento com os clientes. Mesmo para empresas que possuem dados históricos, podem sentir que não conhecem suficientemente seus clientes e deduzir ou prever o comportamento destes com a mesma acuracidade que calculam o seu valor no tempo. É por isso que os profissionais de marketing geralmente necessitam de melhores sistemas de informações que lhes permitam conhecer com intimidade a grande fonte de crescimento e lucro das companhias: os clientes.

## **6.6 – Empresa centrada no Cliente**

Embora as empresas tenham basicamente o mesmo objetivo básico de gerar lucro e retornar o capital dos acionista, elas podem usar diferentes maneiras de para alcançá-lo. Porém, tendem a seguir uma das quatro alternativas apresentadas abaixo:

- Orientadas para produção – são empresas que estão organizadas para produzir os melhores e mais baratos produtos. Grande ênfase é dada para produção desde que isso pareça ser uma fonte de vantagem competitiva. Sua estrutura organizacional é normalmente desenhada para capacitar um fácil e eficiente fluxo de produtos para fora da companhia.
- Orientada para Vendas - freqüentemente ex-orientadas para produção, empresas orientadas para vendas dão grande ênfase em empurrar seus produtos para os clientes. Elas usam vendas agressivas, propaganda e promoções como uma maneira de penetrar no mercado provavelmente porque possuem produtos não atrativos. Sua estrutura organizacional é similar a de uma empresa orientada para produção enquanto que sua motivação, ao invés de produzir, é alcançar metas de crescimento de vendas.
- Orientação financeira – são empresas que procuram otimizar a utilização de seus ativos. Sua intenção é gerar o máximo valor de caixa dos seus ativos de modo a prover altos retornos de curto prazo para os acionistas. Sua organização normalmente recebe poucos investimentos, recursos humanos são pobres e serviço a clientes é negligenciado se não oferecer resultados imediatos.
- Orientação para o cliente – são empresas que reconhecem que podem sobreviver e crescer somente através da satisfação de seus clientes. Desta forma, elas se organizam para atender as necessidades atuais e potenciais dos clientes de forma mais eficiente que seus concorrentes. Eles fazem grande esforço para compreender o que os clientes querem e então alinham seus produtos e recursos para atender tais demandas.

Em assim sendo, nota-se que o efetivo gerenciamento do Relacionamento com Clientes depende da empresa vislumbrar o cliente como centro. Neste sentido, os seguintes pontos são encontrados em empresas centradas nos clientes:

- Os clientes são vistos como o sangue da vida da organização
- A criação de valor para o cliente é a primeira lembrança na cabeça de cada membro da organização
- Produtos e serviços são feitos sob medida para atender as necessidades dos clientes

- Hábitos, atitudes, expectativas e necessidades dos clientes influenciam políticas e procedimentos da empresa
- Seus empregados estão capacitados para atender e criar valor para os clientes

É importante distinguir entre colocar o cliente e não o departamento de marketing no centro. De fato algumas empresas são 'marketing oriented' no sentido de que elas são focadas no desenvolvimento de novos produtos e marcas poderosas de modo a aproximar os clientes de sua companhia. Nestas empresas, o departamento de marketing tende a ser o coração das decisões da companhia e possuir as cabeças mais brilhantes. Entretanto, não necessariamente existe uma empresa centrada nos clientes porque o resto da organização pode não seguir o foco no cliente e pode até resistir a abordagem coerente de melhor servir os clientes.

Um exemplo bastante interessante de empresa que tem o foco central no cliente é a empresa varejista britânica Marks & Spencer. Embora tenha faturado 8,2 bilhões de libras (Cerca de US\$ 13,2 bilhões) em 1.998 operando em sete países e vendendo em outros trinta através de aproximadamente 700 lojas, e ainda sendo amplamente apontada como a empresa mais bem administrada do Reino Unido, a Marks & Spencer não possui nenhum especialista em marketing e sequer um departamento de marketing. Eles acreditam que seu pessoal, desde compradores até gerentes de loja, desde assistentes administrativos até pessoal técnico, ou seja todos eles devem compreender e satisfazer seus clientes. Para os dirigentes do Marks & Spencer as colocações de Peter Drucker<sup>51</sup> corroboram com seus pensamentos:

*"Marketing is so basic that it cannot be considered a separated function within the business, on a par with others such as manufacturing or personnel. Marketing requires separate work and a distinct group of activities. But it is first, a central dimension of the entire business. Its is the whole business viewed by the point of view of its final result, that is from the customer's point of view. Concern and responsibility must therefore permeate all areas of the enterprise."*

---

<sup>51</sup> DRUCKER, P. – "Management: Tasks, Responsibilities, Practices" – Heinemann - London – 1.973

## 7 - O Cenário Varejista Brasileiro e a Importância dos Supermercados

A exemplo do que aconteceu nas economias mais desenvolvidas, o setor de serviços brasileiro cresceu com maior rapidez do que os outros dois macro setores, passando a ocupar, a partir da década atual, o primeiro lugar no produto econômico com cerca de 50% do total. Dentro do setor de serviços destaca-se o comércio e, neste, o varejo, cujas atividades representam quase 10% do Produto Interno Bruto<sup>52</sup>. Isso mostra que a economia brasileira vem se transformando e buscando composição setorial mais moderna.

Dentre os ramos de varejo, o supermercado ocupa posição de destaque. Em 1998, segundo a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) o faturamento do setor de supermercados alcançou R\$ 55,5 bilhões e representa 6,1% do Produto Interno Bruto<sup>53</sup>, assim como obteve crescimento de 5,98% sobre mesmo período do ano anterior. O setor emprega cerca de 666.752 funcionários diretos e distribui cerca de 85% do volume total de produtos do segmento alimentar<sup>54</sup> através de seus 51.502 pontos de venda.

Pelo censo AC Nielsen 1998<sup>55</sup>, pode-se afirmar que os supermercados brasileiros desfrutam da preferência de 85% dos consumidores, em termos de volume total de vendas de bens de consumo, constituídos por alimentos e produtos de higiene pessoal e limpeza. Os restantes 15% realizam a compra destes produtos através de estabelecimentos convencionalmente chamados de tradicionais, nos quais inexistem o sistema de auto-serviço, sendo necessário a presença de vendedores ou balconistas para procurar e entregar os produtos ao consumidor.

---

<sup>52</sup> IBGE – 1994

<sup>53</sup> Ranking ABRAS – *Internet* [www.abrasnet.com.br/ranking.htm](http://www.abrasnet.com.br/ranking.htm)

<sup>54</sup> Índice ACNielsen Alimentar – compreende o universo de lojas que atendem as seguintes condições: nas áreas III,IV,V,VI comercializar pelo menos 4 das classes de produtos abaixo; nas áreas II e VII, pelo menos 3; e na área I pelo menos 2. Classes de produtos: bebidas achocolatadas, café solúvel, caldos, carnes congeladas, enlatados, gorduras, iogurtes, leite em pó, margarinas, massas alimentícias, óleos e azeites, pudins/gelatinas/flans e sopas desidratadas.

<sup>55</sup> *Universo de lojas ACNielsen* – compreende lojas dos seguintes tipos: armazéns, bares-mercearias, empórios, lojas de conveniência, mercearias-quitandas, padarias-leiterias e supermercados.

Ficam excluídos o comércio através de atacadistas, feiras-livres, lojas de departamento e outras lojas de varejo especializado, assim como, o comércio através do canal porta-a-porta.

Tomando-se como fonte o 28º Relatório Anual da Revista Supermercado Moderno<sup>56</sup>, o faturamento do setor supermercadista descontada a inflação pelo IGP-DI, cresceu 12% em relação ao mesmo período do ano anterior chegando R\$ 59,8 bilhões, superando o faturamento conjunto do varejo representado por home e shopping centers, atacados e vendas por Internet que totalizaram R\$ 49 bilhões em 1998. Por esta fonte, verifica-se que os supermercados e hipermercados correspondem a venda de 95% do setor e totalizam um faturamento de R\$ 56,9 bilhões. Quanto ao número total de funcionários diretamente alocados no temos 494.260, muito diferente dos dados apresentados pela ABRAS. Discrepâncias a parte, é inegável a importância dos supermercados na distribuição de produtos de consumo no Brasil.

Até 1994, a economia brasileira encontrava-se em um ambiente bastante diferente do atual. Com taxas de inflação mensais que beiravam os 30%, a atenção de todos os seguimentos da economia estava voltada para a administração eficiente do fluxo de caixa. Os ganhos provenientes da aplicação dos recursos disponíveis no mercado financeiro, se bem administrados, representavam receita suficiente para saldar os custos operacionais e encobrir todas as ineficiências do sistema, assim como garantir altas margens de lucro para o comércio e indústria. Outro fator importante é que o Brasil ainda estava relativamente protegido da competição global imposto por suas barreiras alfandegárias.

Do lado do consumidor, por outro lado, havia uma necessidade de trocar o papel moeda por produtos o mais rápido possível, ou seja, uma corrida contra o tempo. Ainda pior era o fato de que grande parte destes consumidores era "obrigada" a adquirir produtos de qualidade apenas razoável, muitas vezes com tecnologia ultrapassada e a preços acima do que poderia ser considerado justo. Seu poder de compra esvaia-se pela velocidade de remarcação dos preços em detrimento dos reajustes salariais efetuados sobre índices passados.

Mas com o Plano Real, um novo cenário se formou. Os processos simultâneos de estabilização da economia, queda da inflação e de globalização estimularam ainda mais o consumo de produtos, especialmente nas classes de renda mais baixa.

---

<sup>56</sup> Supermercado Moderno – Abril de 1.999 – Ano 30 – nº 4 – p.124

A partir da introdução de uma moeda forte, os brasileiros retomaram a noção de preços relativos, conseguindo com isso comparar facilmente preços e de produtos e serviços semelhantes ou substitutos. A estabilização econômica também possibilitou a retomada do crediário que havia sido relegado a segundo plano, que em conjunto com o aumento do poder aquisitivo da população, formaram uma grande onda por bens duráveis como veículos, eletroeletrônicos, eletrodomésticos, vestuário e alimentos, etc. que atingiu recordes históricos.

Como conseqüência, a concorrência aumentou causando uma redução real de preços e margens de produtos, principalmente dos populares. Com isso fornecedores e varejistas tem buscado adaptar a esta nova realidade e aqueles que não estão adaptando-se foram ou serão eliminados do mercado.

Outro ponto muito importante diz respeito aos investimentos publicitários do setor de comércio e varejo. Habitualmente o setor tem sido o número 1 no ranking de investimento publicitário que em 1998 alcançou a cifra de US\$ 2,575 bilhões<sup>57</sup> que representa cerca de 27% de todos gastos publicitários. Com estes dados pode-se inferir que os gastos publicitários representam em média 3% do faturamento do setor de comércio.

## **7.1 - Novo consumidor brasileiro**

A estabilidade da moeda trouxe novas variáveis ao sistema geral, mas principalmente no que se refere ao consumidor. Algumas delas seriam: retornou noção de preços relativos, anteriormente descartada pelos freqüentes reajustes de preços e pelo descompasso entre as datas deste reajuste dos fornecedores; eliminou a "necessidade" de compras mensais concentradas nos dias de pagamento, que era uma maneira do consumidor proteger seu poder de compra; introduziu aproximadamente 10 milhões de novos consumidores anteriormente marginalizados pela falta de poder aquisitivo ou nível de desemprego; reduziu a importância do preço e destacou a importância de introduzir produtos de melhor qualidade, assim como de uma maior variedade.

---

<sup>57</sup> AC Nielsen - "Tendências 1999" - p. 36

Adicionalmente a estabilidade, a vigência do novo código do consumidor colaborou, por exemplo, para aumentar a consciência e o grau de exigência dos compradores, que passaram a verificar prazos de validade, preços e ingredientes utilizados na composição dos produtos. Assim como, estabeleceu responsabilidades para fornecedores e supermercadistas que passaram a controlar melhor suas operações e controles de qualidade.

Segundo o grupo que compõe o movimento ECR Brasil<sup>58</sup> são estas as principais características do consumidor brasileiro em 1998:

- *Maior importância ao Lar* – As entregas em domicílio, escritórios domésticos, a decoração da casa, a segurança, passam a ter maior prioridade
- *Preocupação com meio ambiente e sociedade* – Exige empresas mais responsáveis perante a sociedade. As empresas serão julgadas pela maneira como tratam o ambiente; a ética empresarial e a responsabilidade social são um imperativo.
- *Adaptação das Expectativas* – Em períodos de recessão os consumidores reduzem suas expectativas em termos de qualidade, recuperando-as quando os melhores dias vierem. Em 1998, as expectativas mantiveram-se constantes, apenas houve retração de demanda.
- *Nova Cultura* – A sociedade brasileira está envelhecendo e tende a ser conduzida por uma cultura da meia-idade, as crianças dos anos 60, que possuem um grande poder de compra e um estilo de vida bem diferente.
- *Busca de idéias e soluções novas*– A falta de tempo e experiência para cozinhar enfrentada tanto por homens e mulheres faz com que haja demanda por novas soluções para as refeições para o dia, noite, ou finais de semana.
- *Freqüência de compra* – Antes o consumidor fazia compras mensais, geralmente no dia do pagamento, e tinha um tempo de permanência maior. Atualmente sua freqüência aumentou para visitas semanais e o tempo de permanência na loja caiu.

Outra fator importantíssimo e que merece destaque diz respeito a mudança na preferência do local de compras por parte dos consumidores. Pesquisa efetuada pela AC Nielsen sobre preferência do consumidor, aponta que vários produtos anteriormente distribuídos em canais específicos tem sido consumidos no canal

---

<sup>58</sup> Associação ECR Brasil - "Gerenciamento por Categorias" – Nov. 1998 – p. 22

supermercadista, demonstrando a grande importância deste canal e o conceito de praticidade onde as compras tendem a ser efetuadas num único local:

<b>Produtos</b>	<b>Preferência de Compra Supermercados</b>
Eletrodomésticos	66,9%
Cama, mesa e banho	63,9%
Utilidades domésticas	63,3%
Eletrportáteis	62,7%
Brinquedos	58,9%
CD's e fitas de vídeo	57,4%

Fonte: Supermercado Moderno<sup>59</sup>

## 7.2 – A nova realidade do varejo brasileiro

O varejo brasileiro tem sofrido muitas transformações nos últimos anos, aumentando cada vez mais os desafios gerenciais e operacionais para vencer a concorrência, e estimulando a implementação de novos métodos e diferentes respostas por parte dos agentes envolvidos na cadeia de produção – distribuição – consumo.

Segundo 28º Relatório Anual da Revista Supermercado Moderno, no ano de 1998 foram acrescentados ao setor 120.000 metros de área de vendas, mais 3.000 check-outs e criadas 15.000 novas vagas se comparado ao mesmo período de 1997. Abaixo pode-se perceber que os super e hipermercados correspondem a 95% das vendas do setor e os principais números.

	<b>Área de Vendas</b>	<b>No. Lojas</b>	<b>No. Check-outs</b>	<b>No. Funcionários</b>	<b>Faturamento (Milhões)</b>	<b>Participação s/ Total</b>
<b>Lojas de Variedade</b>	81.722	504	1.585	5.182	248,4	0,4%
<b>Lojas de Conveniência</b>	87.244	1.220	1.648	6.247	314,6	0,5%
<b>Supermercados</b>	7.450.494	11.527	71.786	393.968	41.028,4	68,6%
<b>Hipermercados</b>	1.536.031	177	10.212	83.498	15.857,8	26,5%
<b>Clubes de Compras</b>	262.890	34	692	5.365	2.352,6	3,9%
<b>Total Geral</b>	<b>9.418.381</b>	<b>13.462</b>	<b>85.923</b>	<b>494.260</b>	<b>59.801,8</b>	<b>100,0%</b>

<sup>59</sup> Supermercado Moderno – Abril de 1999 – Ano 30 – nº 4 – p.34

É interessante notar que o fenômeno de aumento da área de vendas das lojas do setor, está concentrado no conjunto das 20 maiores organizações varejistas, que consistentemente vêm abrindo ou reformando lojas com áreas de vendas cada vez maiores nos últimos 3 anos a taxas de crescimento de aproximadamente +5% ao ano<sup>60</sup>. Este aspecto não ocorre com a mesma intensidade nas organizações menores.

Embora esta tendência de crescimento das lojas seja inegável, alguns especialistas advogam que o crescimento dos hipermercados deve ser menor no médio e longo prazo. É fato que cada vez mais haverá escassez de terrenos grandes, principalmente nos centros urbanos onde este modelo de loja assume seu melhor desempenho, assim como haverá maiores restrições legais para construções de grandes lojas. Na região sul do país, por exemplo, o Carrefour já há dois anos tem tentado construir uma loja em Porto Alegre e tem esbarrado em leis locais de uso do solo. Mais dois fatores devem influenciar na queda desta taxa de crescimento, o aumento do tráfego de veículos gerado por tais lojas e o avanço de outras opções de compra como Internet. Por outro lado, é possível que haja crescimento dos hipermercados em áreas ainda não tão exploradas como o Interior da região sudeste e alguns centros urbanos ainda não saturados.

### **7.2.1 - A entrada de capital estrangeiro:**

As movimentações econômica, social e política pela qual o Brasil vem enfrentando nos últimos anos, alinhado ao processo de globalização cada dia mais forte da globalização, demonstra aos investidores estrangeiros um grande potencial de expansão e de boas perspectivas de retorno de seu capital. Esta tendência tem sido comprovada pela maciça quantidade de recursos que tem entrado no Brasil em diferentes setores, tais como, telecomunicações, automobilístico, energia, bancos, varejista, entre outros.

---

<sup>60</sup> Censo AC Nielsen 1998 – Estrutura do Varejo Brasileiro – Índice Alimentar - <http://www.acnielsen.com.br/ACcanalautoservico.htm>

Dentro do setor varejista, temos experimentado a entrada de capital estrangeiro advindo de diversos países como Portugal - com as redes Jerônimo Martins e Sonae; Francês – com as redes Carrefour, Comptoir Moderne e Promodés (que detém 25% de participação da rede Sonae em Portugal); Americano – com Wal Mart e IGA (International Glomers Alliance); Inglês – com JC Penny; Holandês – com Royal Ahold e Makro; entre outros que já manifestaram interesse mas ainda não estabeleceram suas bandeiras no país como a rede espanhola Continente que é subsidiária do grupo Auchan (Francês) e Marks & Spenser (Inglês). Segundo estudo “Hipermercados e Supermercados no Brasil” – BNDES, estão interessados em futuras aquisições os grupos alemão Metro e redes francesas como Auchan, Casino, Promodés e Pinault-Printemps-Redout<sup>61</sup>.

O quadro abaixo demonstra as principais fusões, aquisições e arrendamentos de supermercados brasileiros no últimos 3 anos<sup>62</sup>:

---

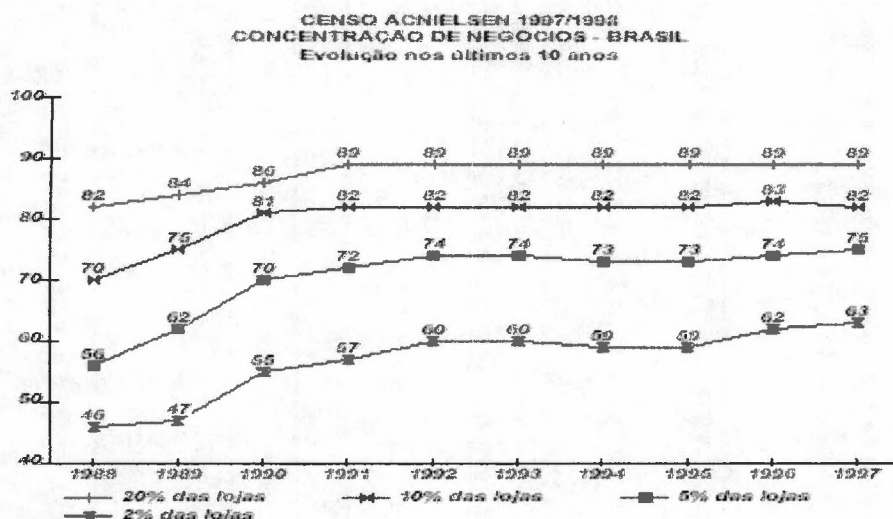
<sup>61</sup> Foco no Comércio - Carta Mensal – Ano 4 – no. 4 – 20 Abril

<sup>62</sup> Movimentação ocorrida até Maio de 1999.

<b>Origem Capital</b>	<b>Grupo</b>	<b>Redes</b>	<b>Área de Atuação</b>
Francês	Carrefour e Computoir Modernes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eldorado</li> <li>▪ Lojas Americanas</li> <li>▪ Planalto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nacional com predominância na Região Sudeste</li> </ul>
Brasileiro	Pão de Açúcar	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pães Mendonça</li> <li>▪ Barateiro</li> <li>▪ Peralta</li> <li>▪ Millos</li> <li>▪ Mambo</li> <li>▪ Freeway</li> <li>▪ Epical</li> <li>▪ 5 Lojas SAAB</li> <li>▪ Pamplona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nacional com predominância na Região Sudeste</li> </ul>
Português	Sonae	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cia Real</li> <li>▪ Nacional</li> <li>▪ Demeterco</li> <li>▪ Coletão</li> <li>▪ Extra Econômico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atua fortemente na região Sul com pequena presença na região sudeste.</li> </ul>
Holandês	Royal Ahold	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rede Bompreço</li> <li>▪ Rede Supermar</li> <li>▪ Rede Petipreço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atua exclusivamente na região Nordeste</li> </ul>
Brasileiro	Sendas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rede Parlé Jacarepaguá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concentrado na Grande Rio de Janeiro</li> </ul>
Português	Jerónimo Martins	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sé Supermercados</li> <li>▪ Supermercados São Jorge</li> <li>▪ Rede Santo Antônio de Supermercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estado de São Paulo</li> </ul>
Brasileiro	GP Investimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rede ABC</li> <li>▪ 5 Lojas Serra e Mar</li> <li>▪ Max Box</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Litoral do Rio de Janeiro</li> </ul>
Brasileiro	Supermercados Zona Sul	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2 Lojas do Bonjour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grande Rio de Janeiro</li> </ul>

Infelizmente a análise de concentração de negócios nos últimos 10 anos efetuada pela AC Nielsen não contempla os fortes movimentos ocorridos a partir de 1998. Porém, é possível verificar quão rapidamente está evoluindo a taxa de concentração de negócios no Brasil e como há um grande aumento de

representatividade no volume de negócios em um numero cada vez menor de lojas. Abaixo dispomos do gráfico representativo desta concentração<sup>63</sup>.

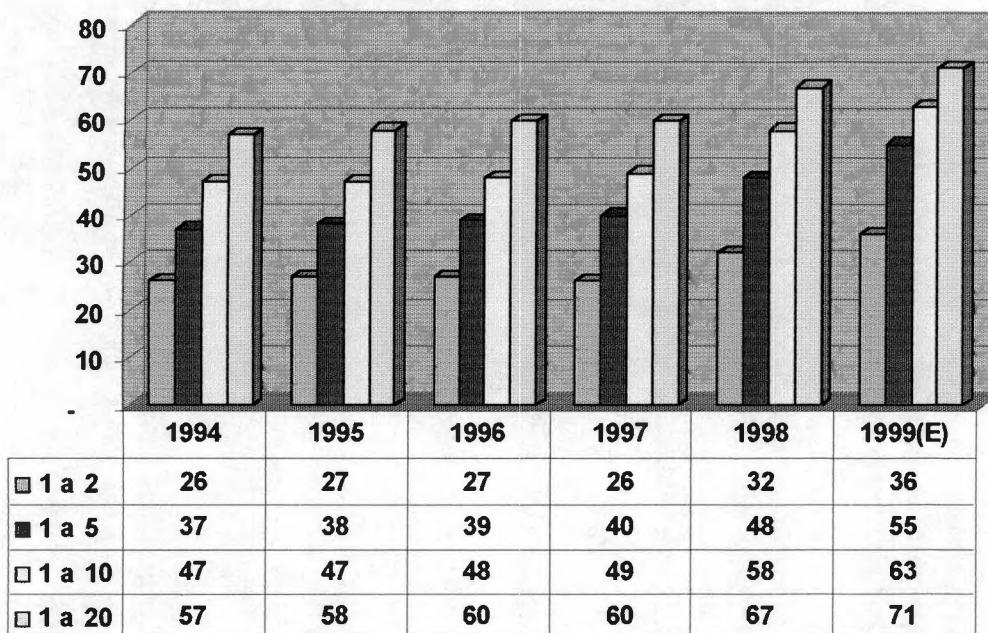


Corroborando com os dados acima e dando maior ênfase ao que vem ocorrendo no mercado varejista brasileiro nos últimos 2 anos, construímos outro índice de concentração obtido através dos dados publicados no Ranking ABRAS 98<sup>64</sup>. Por não dispormos dos dados de faturamento acumulados até a presente data, criamos um ano 1999 (E) onde foram considerados os faturamentos de 98 das redes mais as aquisições e fusões experimentadas até meados de maio de 1999. Conforme pode-se notar, a taxa de concentração em geral permaneceu praticamente a mesma até 1997, sofrendo mudança brutal a partir de 1998. Pelo gráfico pode-se notar que do 1º ao 2º lugar a taxa de concentração pula de 26% para 36%, ou seja, 10 pontos percentuais a mais no período de 1994 a 1999. Na faixa de 1º ao 5º lugar o acréscimo é ainda mais gritante, saindo de 37% para 55%, ou 18 pontos percentuais a mais. Nas faixas de 1º ao 10º e 1º a 20º tem-se um acréscimo de 16 e 14 pontos percentuais no mesmo período, respectivamente. Abaixo apresentamos o gráfico:

<sup>63</sup> Censo AC Nielsen 1998 – Estrutura do Varejo Brasileiro – Índice Alimentar – Endereço eletrônico: <http://www.acnielsen.com.br/ACcanalautoservico.htm>

<sup>64</sup> Ranking Abras 1998 – 1988 - Endereço Eletrônico: <http://www.abrasnet.com.br>

**ÍNDICE DE CONCENTRAÇÃO NO BRASIL**  
 (% sobre 300 maiores do setor)



### **7.2.2 - Profissionalização do setor**

A entrada de capital estrangeiro pressupõe automaticamente uma mudança no cenário profissional das empresas varejistas que anteriormente estavam estruturadas em função das heranças familiares de seus fundadores. Dadas as fusões e aquisições, via de regra os novos sócios exigem o afastamento dos familiares do corpo diretivo das empresas. E mesmo aquelas empresas que não passam pelo processo de fusão ou aquisição, vêm-se obrigadas a mudar sua estrutura profissional dada a pressão advinda do novo modelo concorrencial. Mesmo cessada a onda de fusões e aquisições, há ainda a possibilidade de um segundo movimento alterar a estrutura de poder do médio varejo, que é a perda de controle acionário. Este foi o movimento que ocorreu na Europa, principalmente na França, onde famílias tradicionais do ramo varejista tiveram de abrir o capital de suas empresas para poder capitalizar-se e concorrer com os grupos maiores, acarretando uma pulverização acionária que descontentava os sucessores familiares e acabava na perda por completo do controle acionário. No Brasil, esta tendência não é tão forte dado que o mercado secundário de ações é muito insipiente se comparado com outros países mais desenvolvidos, porém a velocidade de mudança, a globalização e a busca por maior eficiência tem obrigado todos os mercados a uma rápida adaptação que deve ocorrer no Brasil.

### **7.2.3 – Concentração no Setor**

Na Europa e Canadá, as maiores redes de supermercados são nacionais, já nos EUA o mercado é dominado regionalmente por muitas cadeias de tamanho médio. No Brasil, existem grandes cadeias nacionais com grande ênfase regional. No nordeste, por exemplo, atualmente temos o Royal Ahold – controladora da rede Bompreço que domina cerca de 32% do varejo supermercadista nordestino. No Sul, temos a presença da rede Sonae que com suas aquisições já é responsável por quase 20%<sup>65</sup> do movimento dos supermercadistas da região Sul. Na região sudeste, temos forte presença das redes Carrefour e Pão de Açúcar fortemente concentradas em São Paulo e Sendas na região do Rio de Janeiro.

Abaixo temos um quadro comparativo<sup>66</sup> entre a participação das 5 maiores redes no Brasil e em outros países. Ainda existe grande espaço para aumento na concentração do mercado brasileiro se comparado principalmente com os países europeus, entretanto se compararmos com os EUA a concentração brasileira já é maior. O que se pode perceber, é que o mercado brasileiro parece estar sendo claramente dividido regionalmente entre as grandes cadeias.

<b><i>País</i></b>	<b><i>Participação 5 Maiores redes sobre Total</i></b>
EUA	27%
França	65%
Grã-Bretanha	62%
Brasil	<b>35%</b>

As dez principais redes de supermercado do Brasil segundo 28º Relatório Anual são:

<b><i>Ranking</i></b>	<b><i>Rede</i></b>	<b><i>Faturamento 1998 (Milhões Reais)</i></b>	<b><i>% Total</i></b>	<b><i>% Acum</i></b>
<b>1</b>	Carrefour (1)	7.178	12,0%	12,0%
<b>2</b>	Pão de Açúcar (2)	6.625	11,1%	23,1%
<b>3</b>	Sonae (3)	2.698	4,5%	27,6%
<b>4</b>	Bompreço (4)	2.570	4,3%	31,9%
<b>5</b>	Sendas	1.912	3,2%	35,1%
<b>6</b>	Wal-Mart (5)	783	1,3%	36,4%
<b>7</b>	Jerônimo Martins (6)	678	1,1%	37,5%
<b>8</b>	Zaffari	656	1,1%	38,6%
<b>9</b>	Cooper Rhodia	486	0,8%	39,4%
<b>10</b>	Mineirão	440	0,7%	40,2%
	Outros	35.776	59,8%	100,0%
	<b>Total Geral</b>	<b>59.802</b>	<b>100%</b>	

<sup>65</sup> Faturamento do Sonae excluído valores das lojas Cândia sobre faturamento da região.

<sup>66</sup> Quadro adaptado com informações Associação ECR Brasil – “Gerenciamento por Categoria” – Vol. 3 – 1998 – p. 26 e Ranking Abras 1997.

- (1) Inclui faturamento ajustado pelos dados reais mais as redes Comptoir Modernes e Planaltão.
- (2) Inclui faturamento da rede Paes Mendonça
- (3) Inclui faturamento da rede Nacional, Coletão e Exxtra Econômico
- (4) Inclui faturamento da rede Petipreço
- (5) Faturamento ajustado pelos dados oficiais do cliente
- (6) Inclui faturamento da rede Santo Antônio

Adicionalmente a concentração de negócios nos grandes *players*, no Brasil há também uma grande concentração regional e nos grandes centros urbanos. Como pode-se destacar abaixo, cerca de 77% do mercado supermercadista brasileiro está concentrado nas regiões sul e sudeste. Como pode-se notar 92% do mercado está sendo disputado por 4 grandes *players* – Carrefour, Pão de Açúcar, Bompreço e Sonae.

Região	Faturamento (R\$ Milhões)	% s/ Total	% Acum.	Redes Dominantes
Sudeste	34.575	57,8%	57,8%	Carrefour Pão de Açucar
Sul	11.742	19,6%	77,4%	Sonae Zaffari
Nordeste	7.921	14,2%	91,6%	Bompreço
Centro-Oeste	3.328	5,7%	97,3%	Pão de Açucar Carrefour
Norte	1.638	2,7%	100,0%	Sem dominância expressiva

Como pode-se notar no quadro abaixo, aproximadamente 81% do mercado está dividido entre 7 estados, dos quais apenas a Bahia está fora do eixo Sul/Sudeste. Dos 27 estados brasileiros, apenas 12 deles representam 90% do total comercializado pelo setor:

Estados	Faturamento (R\$ Milhões)	% s/ Total	% Acum.
1- São Paulo	21.873,7	36,6%	36,6%
2- Rio de Janeiro	7.346,9	12,3%	48,9%
3- Rio Grande do Sul	5.260,5	8,8%	57,7%
4- Minas Gerais	4.291,5	7,2%	64,8%
5- Paraná	3.967,4	6,6%	71,5%
6- Bahia	3.022,1	5,1%	76,5%
7- Santa Catarina	2.514,5	4,2%	80,7%
8- Pernambuco	1.672,3	2,8%	83,5%
9- Espírito Santo	1.063,7	1,8%	85,3%
10- Goiás	1.055,3	1,8%	87,1%
11- Distrito Federal	1.008,0	1,7%	88,8%
12- Pará	1.005,2	1,7%	90,4%
Demais	5.720,7	9,6%	100,0%

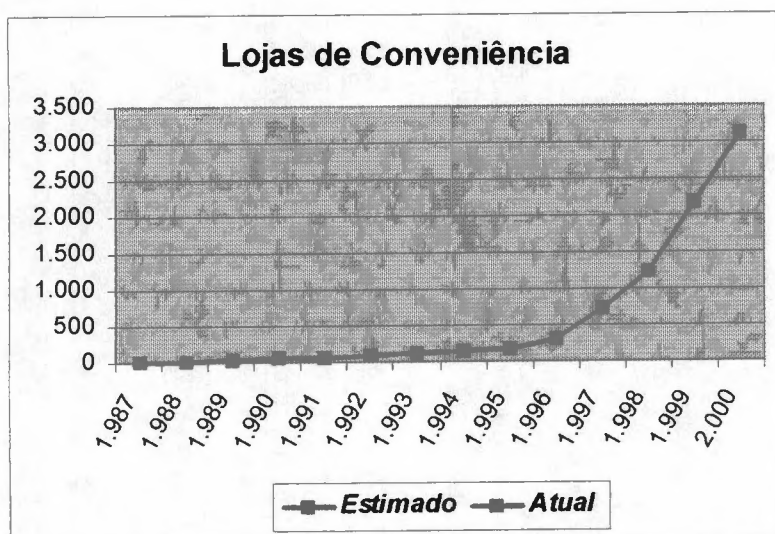
Dado o cenário acima, acredita-se que os próximos alvos para aquisições e fusões seja o mercado do Rio de Janeiro, onde cadeias como Sendas, Dallas, Continente, Rainha e Zona Sul são predominantes e onde grupos de investimento como GP Investimentos do grupo Garantia já estão presentes. Juntas estas cadeias representam 5,2% do setor. O outro mercado que parece estar na mira destes investidores é o mercado mineiro onde cadeias como Mineirão, Irmãos Bretas, EPA/DMA, Bahamas e Via Brasil que juntas dominam 2,1% do setor. De posse destes dados, nota-se que existe um potencial de chegar a 41,3% de concentração no curto prazo.

Este aumento de concentração deve implicar em várias alterações nos modelos de negociação, exigindo maior atenção da indústria. Os pontos básicos são aumento do poder de barganha, redução de barreiras de entrada para novos fornecedores, aumento dos investimentos publicitários, negociações mais técnicas e profissionais em detrimento das negociações com envolvimento pessoal, aumento da concentração dos investimentos nos centros urbanos, etc.

## 7.2.4 – Novos Canais de Distribuição e Novos Formatos de Lojas

Nos últimos anos, também percebemos que a concorrência no varejo não tem se limitado ao auto-serviço, outros canais de distribuição tem ganhado força. Na busca de maior fidelidade dos consumidores e uma forma de criar valores adicionais onde o aspecto preço não seja o fator de atratividade é que grande parte do varejo tem estabelecido novas formas de distribuição. Esses canais crescem na medida em que conseguem diferenciar produtos com serviços, conveniência e facilidades que os “novos” consumidores estão buscando em suas compras. Como exemplos temos:

- Lojas de conveniência – são lojas de vizinhança e de pequeno porte, com metragem ao redor de 100m<sup>2</sup>, e que visam atender o consumidor com produtos de primeira necessidade. Geralmente trabalham com cobertura de estoque muito baixa e limitação de sortimento. Este é um segmento que tem apresentado um crescimento quase geométrico conforme podemos notar no gráfico abaixo<sup>67</sup>.



- Lojas de Vizinhança – Este é um perfil de loja intermediário entre as lojas de conveniência e o supermercado tradicional. A área de vendas deve ficar entre 200 e 800 m<sup>2</sup> e sua área de influência será de aproximadamente 1.000 m. Esta

deve ser uma tendência para o ano 2.000, pelo menos no que se refere a distribuição de alimentos. O mix de loja deve ser forte em perecíveis e sobretudo de produtos práticos para o dia-a-dia. Segundo pesquisa da Price waterhouse & Coopers, 15% dos consumidores da classe A não utilizam seus carros para ir as compras, dando preferência as lojas mais próximas pela comodidade em não enfrentar congestionamentos e dificuldade de estacionamento. Já as nas classes mais baixas, a tendência ocorre por outro motivo, é que 38% da classe C, 58% da classe D e 67% da classe E não possuem carro. Os especialistas na área apostam neste formato de loja porque cada vez mais são criadas novas tecnologias e ferramentas que permitiram maximizar a operação da loja e fidelizar clientes.

- Lojas 24 horas – Uma nova tendência de prestação de serviço e conveniência tem se firmado no mercado varejista brasileiro uma série de lojas de Super ou Hipermercados estão permanecendo abertas por 24 horas. Segundo dados do 28º Relatório Anual da revista Supermercado Moderno<sup>68</sup>, em 1998 cerca de 69 lojas estavam operando neste sistema e contribuíram com um aumento no faturamento global em cerca de R\$ 277,6 milhões. Se compararmos com o crescimento geral do mercado que foi de R\$ 3,171 bilhões, poderíamos dizer que este crescimento corresponde a quase 9% do total.
- Lojas Virtuais – Atendendo a necessidade de comodidade e ao novo perfil de consumidores, algumas redes de supermercados já implantaram serviços de venda por internet, fax ou telefone com entrega em casa por uma pequena taxa. Em 1998, os deliveries já totalizam 59 lojas e correspondem a 13,6% do total de vendas do setor, chegando a R\$ 8,02 bilhões. Os deliveries mais cobiçados pelos consumidores tem sido os do Pão de Açúcar Delivery, Cândia Big Delivery e Sé em Casa.
- Mercados VIP – Os mercados de vizinhança tem sido outra alternativa para os consumidores, adotando a vertente de estar próximo ao consumidor e de efetuar um atendimento personalizado, alguns mercados tem sido criados dando ênfase nos perecíveis e adotado um mix de produtos mais sofisticado.

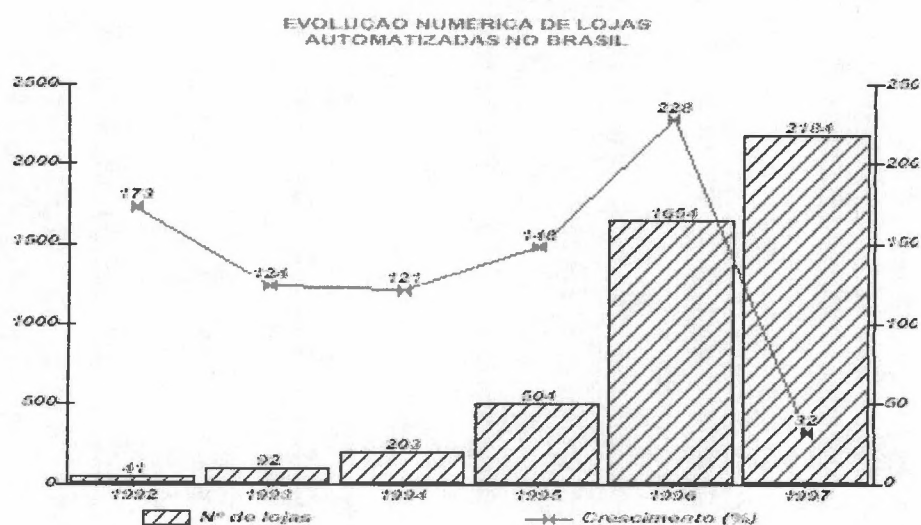
---

<sup>67</sup> Associação ECR Brasil – “Gerenciamento por Categoria” – Vol. 3 – p. 27

<sup>68</sup> 28º Relatório Anual da Revista Supermercado Moderno – Abril de 1999 – Ano 30 – no. 4 – p. 36

## 7.2.5 – Investimentos em Tecnologia

É importante ressaltar que definitivamente a automação comercial é uma realidade que esta impacta os modelos de gestão do setor e de todos agentes envolvidos na cadeia. O gráfico abaixo proporciona uma visão sobre a evolução do setor neste tema.



Apesar das 2.184 lojas automatizadas representarem pouco mais de 4% do universo de supermercados no Brasil, estas mesmas lojas perfazem um total de quase 60% do faturamento supermercadista<sup>69</sup>. Mas não é só na automação dos caixas que os supermercados estão atentos, segundo pesquisa de opinião elaborada pela Câmara de Dirigentes Lojistas junto a 280 empresários do setor varejista, a informática é a prioridade número 1 para este ano de 1.999<sup>70</sup>.

<b>Prioridades</b>	<b>1.998</b>	<b>1.999</b>
Informática	42%	35%
Recursos Humanos	34%	33%
Marketing	24%	20%
Lay-out das lojas	22%	20%

Fonte: CNDL – Confederação Dirigentes Logistas Nacional dos

<sup>69</sup> Censo AC Nielsen 1998 - idem

<sup>70</sup> MACAGNANI, B. Afonso – Carta Mensal - Ano 4 – nº 01 – 19/01/99

Esta preocupação é marcante tanto no Brasil quanto nos países desenvolvidos. Segundo relata Michael Sansolo, VP executivo do FMI:

*“os desafios da incorporação da tecnologia continua sendo muito importante. Se há 50 anos a discussão era sobre colocação de ar condicionado nas lojas, que estava presente em apenas 22% delas, hoje a dimensão do problema é outra, envolvendo o bug do milênio, controle inteligente de estoque e exposição, gestão computadorizada, EDI, precificação eletrônica, quiosques interativos, gestão de databases e até a entrada na Internet”<sup>71</sup>*

Junto ao varejo, a tecnologia tem sido um dos catalizadores da excelência principalmente em um ambiente onde a diversidade passa ser característica intrínseca. Alguns dos vários benefícios acerca do uso de tecnologias como scanner, EDI, Internet entre outros, são: aprimorar os sistemas contábeis; melhorar a imagem da loja junto ao consumidor; aumentar a velocidade das transações com redução do tempo gasto pelos consumidores; reunir dados de vendas; aumentar produtividade com redução de custos; redução de erros; eficácia na comunicação através de uso de datamining, marketing direto, segmentação de clientes, etc; transações virtuais com uso de Internet e electronic banking; facilidade no desenvolvimento de novos indicadores de desempenho; e mais uma quantidade enorme de benefícios que ainda podem ser criados.

No Brasil a integração na cadeia de suprimentos já é uma realidade palpável, um sofisticado sistema de gestão é capaz de controlar toda cadeia de varejo, dá indústria à gôndola do supermercado. Essa tecnologia é resultado da parceria entre SAP Brasil, IBM e Seal, e foi apresentada ao mercado no mês de fevereiro de 1999<sup>72</sup>. A solução incorpora os sistemas EDI e Internet, o que junta em uma só solução grande parte das estratégias do ECR. Neste sentido, cabe a indústria estar atenta a todas novas tecnologias e estar apta a utilizá-la em conjunto com o setor varejista, devendo para isso reservar em seus orçamentos parcelas destinadas ao desenvolvimento conjunto de alternativas que aumente a eficiência do sistema como um todo.

<sup>71</sup> SAMPAIO, Rafael – “Supermercados serão totalmente diferentes em 5 anos” - ABOUT – 10 de Maio de 99 – Ano X – no. 529 – p. 5

<sup>72</sup> FERREIRA, J. – “Tecnologia: O pós virtual na ordem do dia” - Revista APAS – Ano 5 – No. 55 - Abril/99 – p. 48

## **7.2.6 - Aumento na oferta de itens e produtos de maior valor agregado**

No Brasil tem-se verificado também uma nova tendência, a de aumentar o número de itens ofertados ao consumidor final. No final dos anos 60, as lojas trabalhavam com aproximadamente 1.500 itens. Atualmente, um supermercado considerado grande trabalha com 10.000 itens, cerca de 7 vezes mais. Já um hipermercado, expõe até 60.000 itens, ou seja, 40 vezes mais itens. O crescente movimento de abertura de novas lojas com maior espaço, principalmente no que diz respeito aos hipermercados, fez com que em apenas um ano, o setor aumentasse demasiadamente sua oferta de itens. Em 1997 um supermercado trabalhava em média com 5.236 itens, passando a comercializar 6.092 itens no ano passado, 16% a mais. Mas foi nos hipermercados onde esta tendência fez-se mais presente, em 1997 um hipermercado comercializava em média 15.705 itens e em 1998 aumentou sua oferta em 38%, ou 21.636 itens em média. Um aumento de 5.931 itens, ou seja, uma loja de supermercado padrão.

Esta tendência de utilizar mais itens está associada a estratégia dos supermercados de ofertar produtos de maior valor agregado como eletrodomésticos, brinquedos, papelaria, utilidades domésticas, entre outros. Quanto mais produtos ofertados, maiores as chances de atrair consumidores e desta forma vender mais. Esta estratégia parece estar no caminho correto quando comparados os números dos diferentes modelos de loja, onde as lojas que operam com até 1.000 itens, têm faturamento médio de R\$ 3.380 por m<sup>2</sup>/ano, enquanto que as que oferecem de 9.001 a 12.000 itens faturam R\$ 8.192 por m<sup>2</sup>/ano ou 2,4 vezes mais<sup>73</sup>.

## **7.2.7 – Uso de TQM nos Supermercados Brasileiros**

Francisco Rojo, demonstra em seu livro Supermercados no Brasil<sup>74</sup> a atualidade do tema. Nele são destacados depoimentos de representantes do setor apoiando e destacando a importância de adoção de técnicas de Total Quality Management

<sup>73</sup> Dados extraídos do 28º Relatório Anual da Revista Supermercado Moderno – Abril de 1999 – Ano 30 – no. 4 – p. 34

<sup>74</sup> ROJO, Francisco – “Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor” – São Paulo – Atlas - 1998

aplicadas ao setor. Trazendo exemplos principalmente das cadeias Pão de Açúcar e Sé Supermercados que destacam-se pela sua importância no ranking nacional, Rojo demonstra alguns dos passos adotados como o uso de pesquisas e a orientação para o consumidor, investimentos em informatização, melhoria do grau de satisfação de funcionários e treinamento, orientação para a comunidade, a profissionalização do setor com uma nova geração de profissionais, o programa ECR Brasil, a adoção do gerenciamento de categorias e o crescente esforço das associações de classe como ABRAS, APAS, AGAS, AMIS e APRAS<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados; APAS – Associação Paulista de Supermercados, AGAS – Associação Gaúcha de Supermercados; AMIS – Associação Mineira de Supermercados e APRAS – Associação Paranaense de Supermercados.

## 7.2.8 – Uso de marcas próprias

Assim como nos países Europeus, o uso de marcas próprias pelo setor supermercadista brasileiro vem crescentemente mudando o perfil de distribuição de produtos no varejo. Uma das estratégias do varejo com o uso de marcas próprias é o fortalecimento da imagem da cadeia junto ao consumidor final, completar a linha de produtos, aumentar a fidelidade dos consumidores e defender-se dos ataques da concorrência nos produtos comumente comercializados no varejo.

Dependendo da estratégia adotada pelo varejo, a marca própria pode estar posicionada nos segmentos líderes (Tipo A), no segmento de marcas de segundo escalão (Tipo B) ou como marcas de terceiro escalão (Tipo C), como também podem competir com marcas de desconto.

As marcas próprias foram introduzidas inicialmente com produtos de baixo valor agregado como enlatados, porém atualmente são encontradas em quase todos os setores. Segundo pesquisa realizada pela AC Nielsen<sup>76</sup>, o número de itens comercializados pelas 20 maiores cadeias supermercadistas brasileiras saltou de 1.260 para 2.045 e já representam de 5 a 6% do faturamento bruto dos supermercados. Um percentual ainda muito baixo se comparado com outros países principalmente do varejo Europeu que, embora bastante elevado, ainda demonstra sinais de crescimento conforme podemos notar na tabela abaixo.

<i>Pais</i>	<i>Participação das Marcas Próprias</i>	
	<i>1997</i>	<i>1992<sup>77</sup></i>
<i>Suíça</i>	<i>52%</i>	<i>30%</i>
<i>Bélgica</i>	<i>37%</i>	<i>20%</i>
<i>Reino Unido</i>	<i>36%</i>	<i>N.D.</i>
<i>Estados Unidos</i>	<i>15%</i>	<i>14%</i>

<sup>76</sup> BARCELOS, Marta - "Marcas próprias invadem as gôndolas" - Gazeta Mercantil – Caderno Empresas & Carreiras – São Paulo - 24/11/98

<sup>77</sup> TOLEDO, Geraldo Luciano; NEVES, Marcos Fava; MACHADO Filho, Cláudio A.P. – "Marketing estratégico e varejo: o caso europeu" - Revista de Administração USP – Volume 32 – Número 2 – Abril/Junho – 1997 – p. 52

A marca própria também tem sido muito explorada como uma forte arma competitiva em busca de maiores margens. Por outro lado, as marcas próprias podem ser entendidas como um benefício aos consumidores já dado que pelo fato dos produtos levar, em grande parte das vezes, o nome da rede, o supermercadista via de regra preza pela qualidade e preço baixo, como também em manter o produto sempre presente no ponto de venda.

Em assim sendo, há três funções básicas que as marcas próprias ou "*private labels*" exercem : econômica, de margem e de marketing.

A função econômica pode ser entendida como uma proposta de ofertar preços baixos ao consumidor. Em decorrência do uso menos intenso de investimentos mercadológicos e de sua relação de força perante os fornecedores, a detentora da marca tem a possibilidade de obter condições de compra muito privilegiada, com repercussões para sobre o preço consumidor, tendo na relação de obter produtos a preços baixos como na relação custo x benefício.

Quanto a função de margem, pode-se afirmar que os ganhos nas condições de compra permitem gerar margens mais elevadas se comparadas com obtidas nos produtos de marcas fortes, que, por vezes, são vendidos com margens muito baixas ou até negativas para gerar tráfego nas lojas e até mesmo para combater a concorrência de outros supermercados.

Do ponto de vista da função de marketing, observa-se que algumas redes fazem de suas marcas próprias uma alternativa importante na estratégia de diferenciação, dada criação de uma identidade distinta e conseqüente conquista da fidelidade de parte de sua clientela.

Uma outra constatação importante a respeito do uso de marcas próprias é a correlação positiva entre concentração do varejo e aumento de seu uso. No mercado europeu, verifica-se que os mercados mais concentrados como Suíça e Inglaterra, são os que apresentam maior parcela de marcas próprias. O mercado supermercadista do Reino Unido que é considerado um dos mais rentáveis do mundo é um forte exemplo, onde varejos como Marks&Spencer, Sainsbury e

Tesco/Asda apresentam uma participação de marcas próprias de 100%, 50% e 20%<sup>78</sup>, respectivamente.

A participação das marcas próprias varia de acordo com a categoria de produtos. Na França, por exemplo, para um produto como macarrão existem cerca de 40% com marcas próprias, para legumes congelados a parcela é de aproximadamente 70%<sup>79</sup>. Pelos dados da AC Nielsen<sup>80</sup> do mercado brasileiro temos:

Seções	No. Categorias	No. Categorias	Participação na seção (97)	Participação na seção (98)
	1997	1998		
Alimentos	85	98	60	50
Limpeza Caseira	16	18	11	9
Higiene e Saúde	25	40	18	21
Bazar	16	34	11	17
Eletroeletrônicos	0	6	0	3

Catalizado pelo efeito concentração do varejo, muitas empresas deverão produzir marcas próprias para continuar participando do mercado, utilizar a capacidade instalada de sua fábrica, agradar os varejistas, superar deficiências na área comercial e complementar o seu composto de produtos. Pelo menos isto foi o que ocorreu na Europa onde atualmente há uma farta oferta para produtos tipo "*private label*".

Conforme pode-se notar, a análise de marcas próprias depende de cada caso. Porém, sob o prisma da indústria as marcas próprias tem sido um grande mal, principalmente para aquelas marcas que não se utilizam de estratégias de inovação. Neste sentido, as marcas de menor valor agregado, que competem basicamente com preços baixos e economias de escala, podem ser fortemente prejudicadas.

<sup>78</sup> Dados extraídos da apresentação de Philip Hamer no 1º Meeting de Trade Marketing organizado pela revista Supergiro.

<sup>79</sup> TOLEDO, Geraldo Luciano; NEVES, Marcos Fava; MACHADO Filho, Cláudio A.P. – "Marketing estratégico e varejo: o caso europeu" - Revista de Administração USP – Volume 32 – Número 2 – Abril/Junho – 1997 – p. 52

<sup>80</sup> BARCELOS, Marta - "Marcas próprias invadem as gôndolas" - Gazeta Mercantil – Caderno Empresas & Carreiras – São Paulo - 24/11/98

## 7.2.9 – Centralização das Negociações e o aumento do risco

A entrada dos varejistas internacionais aliada a maior concentração de negócios tem mudando também o nível de hierarquia do poder onde as negociações são efetuadas. Naturalmente com o surgimento de grandes cadeias, as negociações de preços e quantidades passaram a ser efetuadas centralizadamente para que desta forma as condições de barganha do varejo junto aos fornecedores fossem maiores. Entretanto, ainda era dada alguma autonomia para as lojas negociarem e buscarem adequação a concorrência local. A cadeia Carrefour era um exemplo onde os gerentes de loja podiam negociar tablóides locais e, principalmente, planogramas, layout e negociações de espaço extra em loja (“Pontas de Gôndola”). Atualmente, porém, esta autonomia das lojas vem sendo praticamente eliminada. As negociações são feitas na central e exigido dos gerentes de loja apenas sua execução. Abaixo tem-se um quadro resumo deste cenário:

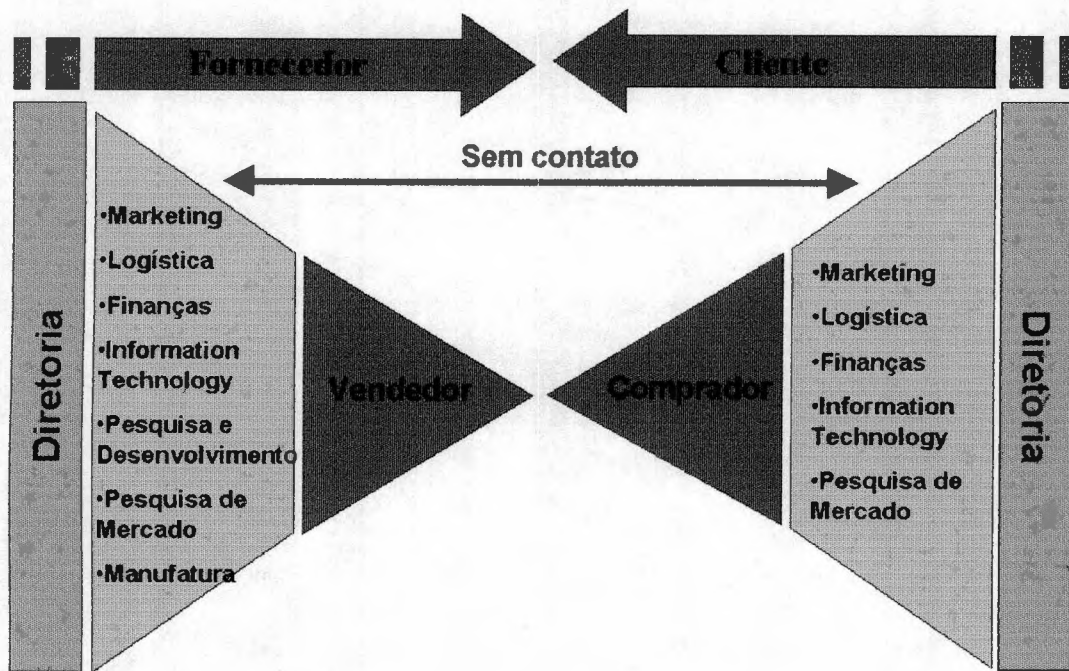
Antes	Agora
Grande autonomia de loja para negociação de tablóides locais, planograma, layout e espaços extras	Pouca autonomia de loja para negociação de tablóides locais, planograma, layout e espaços extras
Maior número de interlocutores envolvidos. Menor nível na estrutura de poder e decisão.	Pequeno número de interlocutores envolvidos. Porém de maior nível na estrutura
Constantes conflitos na execução. Exigia grande esforço de coordenação e comunicação de ambos cliente e fornecedor	Permanecem alguns conflitos na execução enquanto transição do modelo. Exige menor esforço de coordenação e comunicação de ambos cliente e fornecedor porque as ações passam a ser controladas por sistemas de informação centralizados.
Risco menor do fornecedor. Diluía poder central.	Forte risco do fornecedor ser “tirado de linha”. Poder de barganha do varejo aumenta significativamente, porém existe maior autonomia para explorar novas oportunidades além das negociações de desconto e quantidade.
Investimentos e ações descoordenados com as estratégias da rede varejista ou fornecedor. Era possível existir esforços de investimento maior do que o necessário e vice-versa.	Aqui está o maior ganho. Coordenação dos investimentos e ações de acordo com as estratégias da rede varejista e dos fornecedores.
Atendia melhor as necessidades de uma determinada loja em face as condições de concorrência local.	Reduz flexibilidade para atender as necessidades da concorrência local (principalmente no que tange ao desempenho do varejo)

Adicionalmente a complexidade vivida com a centralização, pode-se destacar a fragilidade do relacionamento e o efeito risco do modelo de contato “atual” entre fornecedor e varejo. Via de regra, os contatos entre estas duas grandes organizações é feito basicamente através de vendedores e compradores (vide gráfico abaixo) , que são responsáveis pela definição e negociação de funções mercadológicas, logísticas, financeiras e tecnológicas. É certo que o nível de autonomia de suas decisões é limitado, reduzindo o risco de algumas decisões. Porém, cria-se um novo custo ao sistema que é o custo oportunidade, dado que com este modelo de relacionamento deixa-se de aproveitar uma série de oportunidades de melhorar a eficiência do sistema. Por outro lado, dada complexidade e rápida evolução das diferentes funções a serem exercidas, estes interlocutores tornam-se incapacitados de possuir todo conhecimento necessário para que o sistema funcione eficazmente. Como agravante, temos ainda que tanto do lado dos varejistas quanto do lado dos fornecedores, há grande carência na formação educacional destes interlocutores. É importante ressaltar que o risco envolvido na relação aumenta significativamente com a centralização, já que as decisões envolvem montantes muito maiores e se limitam a um único nível de interlocutores, além do fato de que qualquer decisão afeta o sistema como um todo. Quando as negociações eram diluídas entre as diferentes lojas, havia sempre a possibilidade de decisões erradas serem neutralizadas. E neste sentido, pode-se até associar a teoria financeira de diversificação através de portfólio como forma de redução da taxa de risco.

Abaixo é apresentado um gráfico exemplificativo em como a maioria das empresas fornecedoras estabelecem seu relacionamento comercial tradicional<sup>81</sup>.

---

<sup>81</sup> Quadro adaptado do livro “Gerenciamento por Categoria: Melhores Práticas” – São Paulo - 1988 – Associação ECR Brasil - p.204



## 8 – Tendências da Relação Varejo x Fornecedor junto as Grandes Cadeias

Com a crescente concentração do varejo tem preocupado cada vez mais os diversos fornecedores de produtos de consumo de massa que atuam no Brasil. Isto porque cada vez mais a força das grandes cadeias aumenta, exigindo cada vez mais esforços de adequação da indústria. Esta foi uma das conclusões do primeiro Meeting Supergiro de Trade Marketing<sup>82</sup> realizado em São Paulo.

Algumas das práticas comerciais das grandes cadeias de varejo tem sido muito discutidas do ponto de vista ético, pois grande parte dos pequenos fornecedores estariam sendo impossibilitados de competir dado o alto grau de exigência estabelecido por elas. Abaixo estão algumas das práticas mais comuns adotadas pelo varejo e que demonstram um pouco de seu perfil de atuação no mercado, segundo avaliação de Philip Hamer<sup>83</sup> :

- Busca constante em obter o preço baixo, mesmo que tenha que abrir mão da qualidade
- Exigem promoções constantes e de grande monta
- Transferem a responsabilidade do merchandising para o fornecedor
- Cobrança por espaços extras e melhor posição nas gôndolas
- Exige prazos de pagamentos cada vez mais extensos
- Exigência de verbas para propaganda cooperada
- Falta de conhecimento do mercado e principalmente do consumidor – o varejo brasileiro é um excelente comprador
- Aumento do número de fabricantes como forma de Pressão de Negociação

É claro que este perfil traçado por Philip Hamer possui exceções, porém é desta forma que a indústria tradicionalmente tem encarado o modelo de negociação no varejo. Por outro lado, o mesmo Philip Hamer citou as diferentes armas usadas pela indústria para combater estas práticas. São elas:

---

<sup>82</sup> Meeting Supergiro de Trade Marketing – 16/11/98 – Organizado pela Editora Supergiro e reuniu diretores e alta gerência de 34 fornecedores como Gessy Lever, Nestlé, Kolynos do Brasil, Colgate, Danone, Kimberley Clark, Refinações de Milho Brasil, Perdigão, Sadia, J. Macedo, entre outras

<sup>83</sup> Diretor Executivo da Câmara Britânica de Comércio e Indústria no Brasil e consultor de Varejo

- Efetuar descontos por escalas de volume de produto comprado
- Planos de compra para cada cliente
- Condições de pagamento reduzidas
- Promoções ao consumidor
- Fornecimento de 'ajuda' no merchandising
- Influência da mídia
- Novos produtos e lançamentos
- Divulgação de Resultados de Pesquisas do varejo e consumidor

Embora isto não tenha sido discutido durante o evento, o ponto a ser destacado é que o grande varejo tende a caminhar para estratégias mais amplas, baseadas em formas de adicionar valor a operação. Porém certas práticas comerciais ainda continuarão sendo utilizadas pelo varejo, principalmente perante aqueles fornecedores que não estejam aptos para aprimorarem seu relacionamento com os mesmo. Como já destacado anteriormente, o varejo é um canal de distribuição para os fabricantes e deve ser encarado como um facilitador do processo de comercialização. Neste sentido, é de se esperar que a concentração de fornecedores nas grandes cadeias também deve aumentar os desafios dos fabricantes, dado que com o aumento da eficiência do sistema muitas das funções exercidas pelos canais tenham se tornando cada vez mais importantes. Tomando-se como base os movimentos experimentados em outros mercados como EUA e Europa, continentes nativos da maioria das grandes cadeias internacionais, pode-se desenvolver uma análise considerando desafios, oportunidades e tendências sobre as relações varejo x fornecedor. Em assim sendo temos:

- O varejo transforma-se em organizações efetivas de marketing – o varejo tem buscado construir lealdade a suas lojas e encorajado seus clientes para aumentar a cesta de compras, assim como melhorar o valor agregado dos produtos, principalmente através do uso de marcas próprias como veículo de inovação. Neste sentido, o desenvolvimento de marcas próprias do varejo significa que os clientes da indústria estão se transformando em potenciais competidores no mercado. Com isso, as marcas dos fabricantes perderão sua importância como componente de sucesso deste varejo. Desta forma, a competição entre os fornecedores irá centrar-se ao redor das capacidades de

serviço e atendimento mais do que no marketing de produtos. Indo mais adiante neste raciocínio, podemos concluir que os fornecedores passarão a competir com os fornecedores de todas as categorias e não da categoria em que atua.

- O varejo busca controlar os fatores que influenciam as decisões de compra nas lojas – o controle das decisões de merchandising, promoção e preço, combinado com a nova evidência de que os consumidores estão aumentando as decisões de compra nas lojas, o que reduz drasticamente a habilidade dos fornecedores que detém marcas fortes em gerenciar a demanda no ponto de venda.
- Aumentando da demanda por lançamentos de novos produtos – As taxas de lançamentos de novos produtos com sucesso são baixas e os consumidores podem cada vez mais avaliar quais produtos são genuinamente novos. Por outro lado, o varejo também está mais exigente em separar variedade de itens de duplicação de itens (SKU<sup>84</sup>), assim como tem procurado participar antecipadamente do processo de desenvolvimento de produtos, na customização dos investimentos publicitários de lançamento, aumento de margem média, entre outros.
- O varejo está reconhecendo o valor do relacionamento colaborativo – quanto as relações transacionais vão ficando mais robustas e consistentes, o varejo tende a colaborar com fornecedores selecionados para promover maior eficiência na cadeia de suprimentos e no gerenciamento da demanda de produtos. Neste sentido, fornecedores devem liderar iniciativas de gerenciamento de categoria ou terão planos e condições logísticas impostas por eles.
- O varejo deve continuar com a estratégia de fortes reduções de custo – reduzir estoques, aumentar giro, carregar poucos SKU, reduzir custos administrativos através de melhoria na transação de documentos com acuracidade, etc., deverão gerar impactos nos fabricantes, o que fortalece a tese de que a procura por serviço a clientes deva continuar.
- Reposição contínua de produtos como norma – as grandes cadeias estão reduzindo o custo dos estoques pela mensuração do movimentos dos estoques de cada loja em tempo real. Assim os fornecedores estão sendo pressionados para servir os armazéns dos clientes mais freqüentemente. Entretanto, há implicações de custo pelos rápidos ciclos de pedido-entrega e de entregas em menor quantidade e mais freqüentes.

---

<sup>84</sup> Stock Keeping Units – item ou referência de um fabricante

- Crescimento da complexidade no gerenciamento dos clientes – a concentração capacita o varejo em alavancar sua massa crítica tirar proveitos de margens da cadeia, operações, information technology, programas de marketing, etc. Desta maneira, a interface é mais desafiadora e exige um orquestramento de várias funções. Como exemplo tem-se o desenvolvimento de tecnologia de informação nas áreas de previsão, embarque, faturamento, etc. significando que experts funcionais devem estar em contato direto com os clientes. Neste momento é importante demonstrar que há uma necessidade de evolução do modelo de gerenciamento tradicional conforme disposto no item 7.2.9 para novos modelos de gerenciamento onde há um maior envolvimento entre os departamento internos como marketing, logística, finanças, etc.
- O varejo deve explorar mais intensamente dados de vendas para o gerenciamento eficiente dos estoques – Sistema de Planejamento Eficiente de Pedidos tem sido largamente utilizado pelo varejo, adotando técnicas baseadas no giro das mercadorias e pesquisas de market-share. Desta forma, a compreensão da performance dos mercados pode mover-se para o varejo.
- As diferenças de custo do comércio precisam ser entendidas para serem gerenciadas – A medida que os canais de distribuição tornam-se menos homogêneos e os varejistas tornam-se mais hábeis para negociar e exigir eficiência na cadeia de distribuição, são necessárias novas técnicas de mensuração do custo e rentabilidade dos clientes. Portanto, como já abordado anteriormente o Activity-Based Costing permite medir os custos envolvidos em todos aspectos da cadeia de suprimentos e as implicações na rentabilidade dos diferentes níveis de serviço oferecidos.
- A automação dos processos está crescendo – os dados advindos dos PDV dos clientes tem auxiliado nas previsões e efetuação dos pedidos. Eletronic Data Interchange (EDI) impacta na captura de pedidos, sistemas automáticos de embarque influenciam o gerenciamento de depósitos e a automação de pagamento e faturamento afetam o fluxo de caixa. Esta é a realidade do varejo e o uso de EDI não será mais um diferenciador, será uma exigência básica para fornecimento.
- Continua internacionalização do varejo – limitados pelas baixas taxas de crescimento em alguns mercados os diferentes varejistas deverão continuar em sua estratégia de expansão, inclusive com aquisições mundiais.

- Marketing de massa ficará menos importante – O uso do micro-marketing deve tornar-se mais importante, onde cada loja passa a ser um importante foco de esforço mercadológico. Cresce também a necessidade de desenvolver percepções e perfis específicos dos clientes, através de estudos do comportamento de compra de consumidores ou compradores no ponto de venda, e rapidamente transformar estas percepções em ações.

## 9 - Fatores Críticos para Implantação do Gerenciamento do Relacionamento com Clientes

Durante o desenrolar deste trabalho, destacamos a importância da administração dos canais e a necessidade de criação de valor proporcionada pela eficiente administração dos processos. Em seguida introduzimos o embasamento teórico para administração dos canais e o *Customer Relationship Management*, lastreado pelo filosofia de satisfação dos clientes como prioridade número 1. E de posse deste embasamento passamos a avaliar o macro ambiente do varejo e destacar que os grandes *players* tendem isoladamente a ganhar importância que justifiquem torná-los em canais distintos, com estratégias e planos específicos para cada Key Player. Entendido o macro ambiente varejista e embasados pelas teorias de administração dos canais e foco no cliente, destacamos algumas das tendências do relacionamento entre fornecedores e os clientes. Agora cabe destacar os fatores críticos que envolvem o relacionamento com clientes, como também os modelos de gerenciamento das áreas comerciais da indústria de bens de consumo.

Como pudemos notar mais enfaticamente nos últimos capítulos, a mudança do cenário varejista brasileiro tem influenciado e continuará influenciando o modelo administrativo das indústrias que atuam através do canal varejista alimentar, e para tanto, os tradicionais modelos de comercialização baseados em estruturas de vendas organizadas única e exclusivamente em áreas geográficas devem sofrer mudanças radicais nos próximos anos para poder adaptar-se as novas exigências de eficiência comercial.

Em assim sendo, um dos primeiros fatores críticos é que a alta administração compreenda este cenário de mudança, esteja disposta e, acima de tudo, esteja convicta de que os modelos de tradicionais de gestão devem ser mudados e que é necessário experimentar novas formas e princípios baseados na excelência operacional e no foco em seus clientes. Dentro destes princípios, o Gerenciamento Eficiente do Relacionamento com Clientes indica ser uma ferramenta que gere vantagens competitivas e deve ser implantado com aval e crença do corpo diretivo. Caso contrário, todo e qualquer esforço de implantação corre grande risco de falhar e desperdiçar energia e recursos, criando um custo adicional ao processo de distribuição de produtos.

Na tarefa de implantação deste “novo” pensamento – satisfação do cliente através da eficiência em todo processo de atendimento, é fator primordial que uma linguagem comum seja difundida por toda companhia, não se restringindo a um ou outro departamento. Há necessidade de entendimento, comunicação, aprendizado e compartilhamento do conhecimento dado que esta mudança, em geral, envolve uma grande quantidade de pessoas e, de certa forma, pode ser considerada radical para algumas empresas onde a hierarquia e as limitações dos departamentos é muito forte.

Apenas para lembrar, a satisfação do cliente está calcada nos fatores críticos: custo, tempo, qualidade e inovação, na análise da cadeia de valor, no duplo foco – interno e externo, e na melhoria contínua. Assim, esta proposta visa estabelecer uma filosofia onde procura-se antecipar as aspirações dos clientes e responder criativamente com produtos e serviços competitivos. Para tanto é necessário pensar e estar a frente, antecipando mudanças dos desejos e necessidades dos clientes – por isso nossa preocupação com as transformações dramáticas e velozes ocorridas no varejo. Esta conjunto de pensamento é a filosofia do Customer Relationship Management.

Assumido que a empresa entende que deve estar centrada no cliente, o passo seguinte é estabelecer uma missão onde é fundamental construir um negócio rentável baseado na experiência acumulada pela interface com os clientes de cada canal, procurando entregar produtos e serviços ao consumidor final com baixo custo de processo em toda cadeia de suprimentos conforme explora o conceito do Efficient Consumer Response.

Também é necessário alertar que a crescente concentração, sofisticação e internacionalização dos clientes torna o gerenciamento de clientes um foco chave da operação de qualquer empresa, tanto em mercados desenvolvidos quanto em desenvolvimento. Como já demonstrado anteriormente, é preciso compreender que as estratégias dos clientes afetam diretamente os planos internos, sendo necessário integrá-las mais explicitamente no processo de planejamento do negócio da empresa.

Analisando a evolução dos mercados varejistas mais desenvolvidos, vemos que é necessário destacar que os clientes possuem um conjunto de demandas e necessidades que variam em número e intensidade conforme estágio de concentração da base de clientes no mercado. Em assim sendo, para efeito didático foram criadas 3 fases distintas quanto ao fenômeno concentração. As fases são elas:

- Baixa concentração
- Em fase de concentração
- Altamente concentrado

Ainda sobre o aspecto evolutivo, podemos lembrar que existe evolução também no modelo de atendimento onde parte-se do estágio da equipe de vendas para o Gerenciamento do Relacionamento, como já destacado no capítulo 6 deste trabalho. Utilizando os ensinamentos de Staton e Spiro, apresentamos a evolução da fase transacional para a de relacionamento. Entretanto, entendemos que existe uma fase intermediária onde as grandes contas são tratadas de maneira diferenciada independentemente de análises de retorno deste modelo de atendimento, como também abordado no item 6.2 – Tratamento diferenciado para Clientes Valiosos.

Reconhecidas estas três fases tanto de concentração quanto da evolução do modelo de atendimento, pode-se traçar uma matriz evolutiva. No eixo vertical parte-se do modelo de atendimento tradicional, passando pelo gerenciamento mais atento as contas-chaves e culminando no modelo de gerenciamento de clientes. No eixo horizontal estão as fases de concentração da base de clientes.

Por esta matriz, pode-se entender que a evolução é internalizar o cliente à empresa, sendo parte integrante da mesma e onde a satisfação deste cliente passa a ser o centro gravitacional da empresa. A matriz fica assim definida:

<b>Gerenciamento Integrado de Clientes</b>			<b>FASE 3</b>
<b>Gerenciamento de Contas Chaves</b>		<b>FASE 2</b>	
<b>Gerenciamento da Força de Vendas</b>	<b>FASE 1</b>		
	<b>Clientes com Baixa Concentração</b>	<b>Clientes em Processo de Concentração</b>	<b>Clientes Altamente Concentrados</b>

Complementando esta análise de estágios de concentração e destacando como as empresas se comportam estrategicamente quando internalizam o cliente, assim como o posicionamento estratégico do fornecedor interfere na percepção de seus clientes, abaixo destacamos uma tabela 9.1 apresentada pela Andersen Consulting<sup>85</sup> e que pode proporcionar uma boa compreensão da filosofia de internalizar o cliente. Por este estudo, as empresas alinham suas operações ao redor de produtos, mercados(segmentos) e clientes conforme seu grau de entendimento das necessidades dos clientes. Empresas que possuem um alto grau de compreensão dos clientes tendem a ser centradas no cliente, enquanto que aquelas que possuem um baixo entendimento das necessidades dos clientes tendem a ser centradas no produto.

Este quadro torna-se importante para que os dirigentes e executivos tenham pleno conhecimento do que esta filosofia de foco no cliente pode implicar na imagem de sua empresa perante o mercado e nas possíveis vantagens competitivas que podem ser exploradas. Esta análise serve tanto para entender a empresa em questão, quanto para diagnosticar a performance e percepção que seus concorrentes possuem diante deste mesmo mercado de clientes.

<sup>85</sup> Traduzida e adaptada pelo autor. "Customer Relationship Management: Current Scenario and Perspectives for the Brazilian Consumer Products Industry" – Andersen Consulting - 1998

Tabela 9.1

Nível de Compreensão	Baixo	Médio	Alto
Foco central	No Produto	No Mercado	No Cliente
Estratégia de Cliente	Baixo preço <u>ou</u> alta qualidade	Baixo preço <u>e</u> alta qualidade	O que é valor para o cliente
	Invocação de produto	Inovação de mensagem	Inovação de processo
	Atuação em um mercado	Atuação em segmentos de mercado	Mercado Individual (1:1)
Posicionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Baixo custo/ característica de produtos como atrativo</li> <li>▪ Eficiência individual</li> <li>▪ Reativo</li> <li>▪ Eficiência Interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenhado para necessidades do segmento</li> <li>▪ Eficiência do time</li> <li>▪ Proativo</li> <li>▪ Foco nos segmentos premium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvido para necessidades do indivíduo.</li> <li>▪ Empresas inter-relacionadas</li> <li>▪ Interatividade</li> <li>▪ Valor para o cliente</li> </ul>
Percepção do cliente	Resposta ao "Customer Insight": <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento de produto</li> <li>▪ Tempo de resposta medido em anos</li> </ul>	Resposta ao "Customer Insight": <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investimento em Marketing</li> <li>▪ Tempo de resposta medido em meses</li> </ul>	Resposta ao "Customer Insight": <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Venda/Serviço</li> <li>▪ Tempo de resposta Imediato</li> </ul>
	Medida de Desempenho: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faturamento do produto</li> </ul>	Medida de Desempenho: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faturamento do segmento</li> </ul>	Medida de Desempenho: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rentabilidade do cliente</li> </ul>
	Compreensão demográfica	Compreensão comportamental	Compreensão de uso

Caso apelássemos para a lógica e o conceito contábil do conservadorismo, no que tange a assumir risco, poder-se-ia dizer que a evolução entre as fases deveria se dar de forma gradual, principalmente entre a fase 1 e 2 onde verifica-se que há uma forte transformação cultural, catalizada pela mudança de perfil de recursos humanos e ainda, via de regra, por envolver montantes financeiros significativos. Porém, esta decisão não depende única e exclusivamente do corpo gerencial da empresa que pretende implantar esta filosofia, mas depende sim, dos movimentos de mercado. No caso brasileiro, a velocidade de mudança do varejo ocorrida nos

últimos anos, o acirramento da concorrência entre fornecedores e a crescente globalização da economia, devem determinar o ritmo desta evolução das fases.

Se utilizarmos a tabela comparativa de concentração entre países apresentada no capítulo 7, notamos claramente que em 1999 o Brasil está na Fase 2 com rápido avanço para a fase 3. Entretanto, o ritmo de mudança a ser experimentado pela indústria não deve acompanhar tal velocidade. O que se pode esperar é que as empresas que possuírem flexibilidade e agilidade de mudança, ou aquelas que há tempos já estão se preparando, terão uma vantagem competitiva clara no atendimento das necessidades dos grandes *players*. É importante destacar também, que não será a capacidade de investimento que assegurará esta vantagem competitiva, mas sim o conhecimento adquirido no processo, agilidade e flexibilidade no atendimento as necessidades atuais e futuras destes clientes. A capacidade de investimento é fator fundamental sim, porém não é determinante para obtenção desta vantagem competitiva.

Como pudemos notar, o conhecimento do cliente passará a ser fator determinante no Brasil e não será mais uma escolha entre trabalhar focado em produto ou em cliente, a falta de conhecimento e a não-internalização destes clientes a organização podem implicar em participar ou não do mercado.

Em assim sendo, observando-se as teorias de administração dos canais e as tendências de desenvolvimento baseadas na filosofia de gerenciamento eficiente de clientes apresentadas nos capítulos anteriores, pode-se estabelecer seis processos que são fundamentais e devem ser constantemente analisados enquanto da evolução para o gerenciamento eficiente do relacionamento com clientes. São eles:

- Conhecimento e compartilhamento
- Formação de Estratégias e Planos
- Desenvolvimento Organizacional
- Capacitação Tecnológica
- Gerenciamento da Cadeia
- Gerenciamento da Demanda de Produtos e Serviços

O processo do conhecimento e compartilhamento: É a fase preparatória, onde ao final será possível definir quem são os clientes e como eles atuam. Desta forma, será possível estabelecer estratégias e planos factíveis, assim como definir como se dará o desenvolvimento organizacional, a disponibilização de tecnologia e o posterior gerenciamento tanto da cadeia quanto da demanda de produtos e serviços. Nesta fase, é preciso criar mecanismos de estruturação das informações, onde os aspectos do macro ambiente sejam compreendidos. Como apresentado no capítulo 5, o macro ambiente é composto de nuances culturais, tecnológicas, sociais, físicas, econômicas, político/legais e influências internacionais.

Para que rapidamente este conhecimento gere fruto, é recomendável que a formação do banco deve ser feita em caráter evolutivo, partindo-se inicialmente da compreensão das regiões, passando para os canais, posteriormente para os Key Accounts e, finalmente, para cada clientes. Afinal, tanto regiões quanto canais podem ser definidos como um conjunto de clientes com determinadas características em comum. No estágio de Key Accounts já há um conhecimento maior daqueles clientes que merecem atenção especial do corpo diretivo da empresa, já que o volume da contribuição financeira movimentada por estas contas é de extrema importância para companhia. Em assim sendo, para não nos tornarmos repetitivos, de agora em diante estaremos chamando de “cliente/estágio” a relação de estágio de conhecimento que a empresa possui dos seus clientes, sendo que o nível mais baixo de conhecimento refere-se a área geográfica, seguido pelo canal, Key Account e terminando no nível mais alto que é o conhecimento de todos os clientes.

Também é recomendável que se estabeleça um índice de representatividade relativa entre os clientes/estágio de modo que seja possível estabelecer prioridades conforme estágio de conhecimento. Este índice pode ser faturamento e/ou margem de contribuição, onde seja possível efetuar uma segmentação tipo Pareto - ABC. Na estruturação do banco de dados de informações, os tópicos macro-econômicos acima podem ser usados como índice de orientação. É importante destacar também que o banco de informações idealmente deve conter histórico e tendências de evolução.

A análise dos limites quando estudamos os canais, também é condição primordial para que sejam estabelecidas estratégias condizentes com as necessidades de cada clientes. Aspectos como disponibilidade, adaptabilidade, estudo das características dos produtos, capital requerido na cadeia, capacidade de expansão, área de atuação, valores da empresa, rigidez organizacional e posicionamento no mercado podem ser fatores determinantes para se estabelecer o modelo de atendimento mais adequado ao cliente e que proporcione retorno para o fornecedor.

Ainda considerando-se o aspecto evolutivo da análise e determinação de prioridades e padrões de comportamento, o uso de conceitos de segmentação de clientes pode ser bastante válido conforme orientação estratégica da empresa. Usando-se, por exemplo, as funções mercadológicas apresentadas por Kotler (Capítulo 5), os clientes poderiam ser classificados por poder de comunicação, medido por seus gastos em mídia televisiva. Talvez seja revelador e útil classificar os clientes por esforço promocional, medido pelo número de tablóides distribuídos, etc. Outra forma de classificação poderia ser pelos serviços prestados pelos canais – como, por exemplo, variedade de produtos onde poderiam ser classificados os clientes em função do número de SKU comprados em média, em relação ao número de itens totais da companhia, etc.

É importante lembrar que para que uma segmentação seja efetiva, é necessário que os segmentos sejam estabelecidos por uma metodologia e que respeitem requisitos básicos. Utilizando Hiam e Schewe<sup>86</sup>

- 1- Mensurabilidade – ou seja, é preciso que exista um critério de identificação e que exista uma métrica para defini-los;
- 2- Acessibilidade – é o requisito que determina o grau pelo qual os segmentos podem ser alcançados ou explorados, ou seja, até que ponto eles podem ser atingidos por interferências da empresa;
- 3- Substancialidade - os segmentos devem ser significativos, precisam representar um segmento com valor para quem está analisando. É preciso que o segmento possua uma razão de existir de modo que o analista possa explorá-lo eficientemente;

---

<sup>86</sup> HIAM, Alexander; SCHEWE, Charles D. – *“The Portable MBA in Marketing”* – 1992 – John Wiley & Sons, Inc. - p.209

- 4- Operacionabilidade – é necessário que os segmentos determinados respondam ao planejamento e ações efetuadas – *responsive*. A segmentação por esforço promocional, por exemplo, pode ser usada para investigar o retorno de contribuição financeira gerada pelo esforço promocional. Outro uso seria focar os esforços promocionais nestes clientes já que a empresaria estaria atendendo a necessidade dos clientes. É importante ressaltar, porém, que o gerenciamento do relacionamento com os clientes deve sempre estar acompanhado de análises de retorno e rentabilidade;
- 5- Estabilidade – é importante que os segmentos não se desfaçam ou seus integrantes mudem rapidamente.

Constituído o banco de informações, rapidamente a informação deve ser divulgada para todos aqueles envolvidos na operação de gerenciamento do relacionamento. Esta divulgação pode ser feita através de seminários para o time interno e para o time externo – de campo. Como reforço o material deve ser usado para o treinamento de novos funcionários e divulgado, por exemplo, na Intranet corporativa – se ela existir.

Entre as atividades de conhecimento do relacionamento teríamos:

- Conhecer a estrutura organizacional do cliente/estágio e seus valores de negócio
- Entender as tendências e direção dada para cada cliente/estágio
- Entender como os clientes fazem negócios
- Entender e captar quais são as expectativas dos clientes para com seus fornecedores
- Entender como os clientes vêem a totalidade de seus produtos em seu portfólio de negócio.

O processo de Formação de Estratégias e Planos tem como objetivo inicial identificar mercados, novos ou não, e definir os meios necessários para estar participando de negócios lucrativos. Neste sentido, este processo compreende estabelecer objetivos quantitativos e qualitativos da operação da empresa estabelecendo estratégias que visem a melhor alocação de recursos, necessários para o desenvolvimento efetivo de relações de longo prazo com os clientes. Neste

processo é importante também que sejam estabelecidos os mecanismos de medição - Scorecards - para que seja possível o acompanhamento dos resultados e efetuar retroalimentação ao sistema para melhor planejamento futuro. Retomando os indicadores abordados no capítulo 6, podemos destacar Rentabilidade de clientes, Índice de Satisfação de Clientes, Participação dos clientes no negócio do cliente e vice-versa, Índice de Retenção de Clientes (Percentual dos clientes que continuam em 5 anos, por exemplo. Lembrar, porém, de expurgar novos clientes) e destacar, ainda, outros indicadores como Participação de Clientes Novos (menos de 2 anos) no Negócio, Percentual de Sortimento de Compra (Número médio de referências compradas sobre número total de produtos disponíveis), etc.

Estrategicamente as seguintes atividades poderiam ser destacadas:

- Estabelecer e implementar um processo de condução dos negócios com o cliente/estágio
- Casar os recursos da companhia com as necessidades dos clientes
- Avaliar seus produtos perante a concorrência
- Estabelecer acordos para aumentar valor entregue aos consumidores finais
- Acordar as bases de negócio
- Valorizar continuamente o valor do relacionamento com o cliente

O processo de Gerenciamento da Cadeia visa desenvolver um fornecimento integrado baseado nos conceitos de ECR. Efficient Consumer Response é uma metodologia composta por conjunto de atividades estabelecidas entre fornecedores e clientes, que visam eliminar atividades duplicadas ou desperdícios, criando um fluxo mais eficiente de produtos em toda cadeia de disponibilização de produtos e serviços ao consumidor final.

Algumas atividades do gerenciamento da cadeia seriam:

- Determinar as necessidades específicas para cliente/estágio
- Receber pedidos do cliente
- Estabelecer ordem de carga
- Garantir integridade e acuracidade de preços e quantidades faturadas
- Manter qualidade de serviço desejada pelo cliente

Em um estágio mais avançado de relacionamento, poderiam ser incluídas atividades como:

- Estabelecer identificação de produtos comum entre fornecedor x cliente
- Implementar integração eletrônica de dados (EDI)
- Introduzir dinâmica de reposição contínua e cross-docking
- Desenvolvimento de sistemas de gerenciamento do pedido e melhora das estimativas de vendas.
- Implementação de Activity-Based Costing
- Retornar os mesmos conceitos na cadeia de suprimentos, passando o modelo para os fornecedores de matéria-prima

É importante ressaltar, que quanto maior a concentração de clientes, maior são as possibilidades de melhora de eficiência do processo de gerenciamento da cadeia.

O processo de Gerenciamento da Demanda de Produtos e Serviços compreende todas as atividades que a empresa executa no ponto de vendas quanto a preço, sortimento, espaço, planificação, apresentação, promoção, otimização na introdução de novos produtos e alocação de recursos financeiros, assim como o conhecimento do comportamento de compra do consumidor. Quanto mais centralizada a base de clientes, maior deve ser o foco na análise dos canais e categorias dentro dos clientes, visto que as oportunidades de venda tornam-se mais restritas e sujeitas aos critérios de avaliação de desempenho impostos pelos clientes – análise dos limites apresentada no capítulo 5 já destaca esta preocupação. Em produtos onde a venda é caracteristicamente por impulso, este fenômeno torna-se ainda mais significativo já que os consumidores estão mais sujeitos as ações mercadológicas. Outro fator importante é que quanto mais centralizada a base de clientes, maior deve ser a integração do cliente no desenvolvimento dos projetos que visem gerar demanda adicional.

Algumas atividades aqui envolvidas seriam:

- Estabelecer planos e atividades específicas por cliente/estágio.
- Produzir promoções e estímulos de compra por cliente/estágio
- Avaliar eficiência promocional por cliente/estágio
- Incorporar as mensagens da equipe de campo ao processo de inovação

- Organizar e produzir pacotes atrativos por cliente/estágio para os novos produtos
- Gerenciar o lançamentos de produtos nos pontos de vendas

Assim como no gerenciamento da cadeia, em estágios mais avançado do relacionamento, surgem outras atividades que podem ser incluídas como:

- Obtenção de sortimento ótimo pelo balanceamento das categorias e alocação de espaço junto aos clientes. Resultado geralmente obtido com a metodologia de Gerenciamento por Categorias. Maiores detalhes consultar ECR Brasil – Vol. 3 – “Gerenciamento por Categorias” – São Paulo – 1998
- Assegurar disponibilidade e apresentação ótima dos produtos da empresa no ponto de venda
- Implementar com os clientes, acordos de preço e atividades promocionais para suportar estratégias mercadológicas
- Compreender os valores dos clientes e seu comportamento no ponto de vendas

O processo de Desenvolvimento Organizacional compreende o desenho da organização e a descrição das atividades e habilidades humanas necessárias para suporta o filosofia de satisfação dos clientes.

Este é um processo que merece muita atenção da alta gerencia, já que como destacado no item 7.2.9 os profissionais de campo não poderão suportar mais todas as atividades que envolvem os clientes e para que se realize um trabalho evolutivo migrando da fase de transição para a de relacionamento, é necessário que o cliente seja internalizado na organização.

Em assim sendo, neste processo é que deve ser determinado o time de trabalho multi-funcional. O trabalho em time, como destacado na tabela 9.1 é uma evolução indispensável e não uma opção, já que diversas funções vão ser exercidas enquanto gerenciamento do relacionamento – funções mercadológicas, logísticas, financeiras, tecnológicas, desenvolvimento, entre outras; farão parte do dia a dia de uma organização centrada no cliente. Existe, portanto uma mudança no perfil dos profissional onde novas habilidades são mais valorizadas. Algumas das habilidades mais valorizadas destes profissionais serão: pró-atividade, multi-funcionalidade, habilidade para planejamento, visão de negócio, proficiência em informática,

conhecimento de conceitos financeiros e, fundamentalmente, capacidade de percepção das necessidades do cliente e gerenciamento de intermediários. A demanda por este novo profissional nas áreas comercial e/ou vendas já uma realidade como evidenciado no artigo “O perfil do vendedor dos tempos modernos”<sup>87</sup> da Gazeta Mercantil.

Ainda neste processo, deve ser considerado o modelo de atendimento que deve ser dado a cada cliente ou segmento de clientes. Como exemplo, pode-se usar os ensinamentos de McDougall, Wyner e Vasdauskas<sup>88</sup>, e criar uma matriz onde seja possível estabelecer relação entre o tipo de atendimento oferecido e a rentabilidade proporcionada por estes clientes. Neste sentido teríamos:

Tipo de Atendimento	Clientes				
	Muito Valiosos	Valiosos	Emergentes ou potenciais	Básico	Demais
<u>Modelo de Gerenciamento das contas</u>					
▪ Call Center					X
▪ Representantes de campo			X	X	
▪ Gerente de contas		X	X		
▪ Gerente de Relacionamento	X				
<u>Estratégia</u>					
Parceria	X				
Troca de conhecimento	X	X			
Novos modelos de negócio	X	X	X		
Descontos (Baseados em volume e frequência)	X	X	X		
Promoções Standard por canal			X	X	
Promoções Taylor-Made	X	X			
Marketing Massificado				X	X
Atividade de construção de relacionamento	X	X			

<sup>87</sup> D'AMBROSIO, Daniela : “O perfil do vendedor dos tempos modernos” – Empresas e Carreiras – Gazeta Mercantil – 11/03/99 – p. C-8

<sup>88</sup> MCDUGLAS, D.; WYNER, G.; VASDAUSKAS, D. – “Customer Valuation as a Foundation for Growth” – Andersen Consulting - Santa Monica: Knowledge Exchange - 1996

A atividade de desenho organizacional deve estar sempre acompanhada de sua razão de existir, do porque de sua utilização ou não. Assim sendo, é interessante destacar algumas das atividades que devem fazer parte deste processo. Tais como:

- Identificar necessidades em termos de estrutura, ambiente e pessoas de modo a capacitar a organização quanto ao desenvolvimento do relacionamento com os clientes no longo prazo.
- Conhecer a capacidade, experiência e habilidade pessoais do time de relacionamento.
- Desenvolvimento e implementação de planos de desenvolvimento, treinamento e recrutamento.
- Disponibilizar sistemas apropriados de reconhecimento e premiação
- Gerenciamento da equipe de campo – esta é uma atividade muito importante dadas características geográficas continentais que o Brasil possui. O gerenciamento ocorre a “distância” e por isso é necessário que objetivos claros e consistentes sejam estabelecidos, com análise de resultados, feedback de performance e práticas de motivacionais.

Freqüentemente tem sido citada nos meios de comunicação uma nova formação estrutural chamada de Trade Marketing. Esta figura representa em síntese todas as atividades referentes ao Gerenciamento da Demanda de Produtos e Serviços. Porém, dada fase de maturidade desta estrutura, adicionalmente o homem de trade marketing exerce o papel fundamental de ser o porta voz da equipe de campo para com o departamento de marketing e do departamento de marketing para com o campo, assim como outras atividades que em tese deveriam ser destinadas aos gerentes de contas ou Key Account Manager. O papel de porta voz existe porque geralmente existem sérios problemas de comunicação e interpretação das mensagens de marketing para a equipe de campo e vice-versa.

As principais responsabilidades do Trade Marketing, foram apontadas no 1º Meeting Supergiro de Trade Marketing realizado em 16 de Novembro de 1998:

- Traduzir as estratégias de marketing em operações no ponto de vendas
- Gerenciar investimentos promocionais no ponto de vendas
- Analisar as estratégias de negócio do canal e principais clientes (cliente/estágio)
- Analisar continuamente o cenário e sua implicação nos negócios

- Formação do banco de dados de informações comerciais
- Monitorar o desempenho dos clientes
- Gerenciar estratégia por cliente
- Desenvolver planos de negócio ou desenvolvimento junto com as áreas de Gerenciamento por Categoria, Customer Service e Key Accounts, resultando em alianças estratégicas
- Organizar e promover eventos de marcas junto aos clientes (Divulgação), agências de promoção, produtoras, etc.
- Organizar eventos junto a sociedades de classe.

É importante destacar o caráter inovador de empresas como Gessy Lever, Kolynos do Brasil, Colgate, Elma Chips, entre outras; que introduziram esta forma de gestão. Provavelmente, estas empresas estarão mais aptas a atender as novas demandas dos grandes *players*, dado que o conhecimento adquirido durante experimentação pode ser aproveitado. Resta saber, se mecanismos de avaliação foram determinados e se estratégias evolutivas foram traçadas, onde o modelo de relacionamento com clientes possa ser encaixado.

O processo de Capacitação Tecnológica compreende todas as atividades referentes a planejamento, arquitetura e construção de sistemas de troca e análise de informação onde há uso de tecnologia. Este processo juntamente com o estratégico é responsável pela definição e planejamento dos recursos tecnológicos necessários para atender as necessidades dos clientes.

Em fim, a busca de um relacionamento efetivo com os clientes, implica que há um caráter evolutivo do relacionamento, sendo cada vez mais importante internalizar o cliente a organização, porém utilizando-se de metodologias claras com alta taxa de comprometimento diretivo e mecanismos de compartilhamento deste conhecimento. Como num relacionamento baseado na fidelidade, é necessário conhecer o cliente, estabelecer o papel deste cliente dentro da organização, avaliar continuamente a relação, estabelecer conjuntamente planos futuros, implementar estes planos, diagnosticar as falhas, estabelecer ajustes e retroalimentar o sistema baseado no conhecimento mútuo.

## 10- Conclusão

Os fatos descritos durante to este trabalho indicam que o varejo supermercadista brasileiro vem sofrendo mudanças radicais nos últimos anos: o fenômeno da globalização vivido com a chegada de *players* internacionais, a crescente concentração dos negócios estabelecendo dominâncias regionais, o fenômeno da polarização do varejo entre grandes e pequenos, o uso de marcas próprias pelo grandes *players* e a redução de barreiras para concorrentes de produtores de bens de consumo, que de agora em diante terão acesso a grandes parcelas do mercado se utilizarem a força destes grandes *players*; são provas mais do que suficientes desta mudança estrutural. Os supermercados são responsáveis por aproximadamente 85% dos bens de consumo alimentar comercializados no país e, desta forma, não há como negar a influência que os mesmos geram sobre os modelos de gestão comercial da indústria.

Constata-se com isto que cada vez mais o formato e natureza dos negócios da industria deve ser determinado pelos modelos de atuação de seus clientes. A maior concentração de negócios, aumenta drasticamente o poder de barganha dos mesmos, sendo necessário, portanto, intensificar os esforços para redução de custos operacionais. Os custos podem ser reduzidos mediante economias de escala e eficiência operacional, abrindo espaço ainda maior para práticas de TQM e melhorias de processo. Portanto, foco no crescimento de volume de vendas, conhecimento logístico e uso de "*best practices*" devem ser bastante intensificados. Porém, em geral, a indústria de bens de consumo não possui mecanismos sistemáticos e nem formais para transferir e divulgar o conhecimento destas melhores práticas, o que engrandece o caráter exploratório deste trabalho.

Tudo isso, acrescenta novos desafios aos profissionais da indústria onde crescimento, ganho e/ou manutenção da rentabilidade e atender a necessidades deste novo perfil de clientes passa a ser seu foco principal. Entretanto, as necessidades dos clientes chaves e pequeno varejo são diferentes e não é recomendável atender apenas a um segmento de clientes. Atender as necessidades deste novo cliente por si só não garante sua fidelidade já que a concorrência entre indústrias também fica mais acirrada. Portanto, é necessário implantar novos processos rapidamente, onde a excelência passa a ser palavra de

ordem. Eliminação de desperdícios e atividades duplicadas, troca de informações relevantes e precisas devem garantir valor agregado a operação. Porém, tudo isso gera um ambiente repleto de diversidade que deve ser dominado.

Coordenar de tudo isso significa gerenciar contas chaves, novos canais de distribuição e seus intermediários, ou seja, significa gerenciar clientes. Entretanto, via de regra há falta de ações coordenadas, com falhas nos processos e falta de ferramentas adequadas. Com freqüência indústrias de menor força tem priorizado apenas o trabalho eficiente com as grandes contas, porém esta prática faz-nos remeter ao filme de Joseph Ruben "Sleeping with the enemy", isto porque depender única e exclusivamente de um segmento poderoso de clientes pode significar sua morte no longo prazo. O balanço entre as grandes contas e o pequeno varejo é tarefa fundamental para o corpo gerencial da indústria, tanto no presente quanto no futuro. Afinal, 40% das transações do comercio alimentar ainda são efetuadas por pequenos estabelecimentos comerciais.

Embora este ríspido ambiente esteja presente no dia-a-dia dos dirigentes e executivos da industria, há também uma série de oportunidades, onde a inovação deve ser a marca do sucesso. Novas atividades devem ser desenvolvidas como: gerar demandas adicionais de produto, motivando consumidores a comprar, explorar novos sistemas de decisão, avaliar lucratividade de clientes, implementar metodologias do tipo Activity Based-Costing, pesquisa junto aos consumidores e compradores, introdução e divulgação de técnicas de motivação de compra, criação de interfaces multi-funcionais, etc.

Para isso, Massnick relembra-nos que aproximar-se dos clientes é a solução – "No customer, no money". Criar uma empresa centrada no cliente, onde o mesmo é internalizado a indústria para conseguir sua repleta satisfação é fundamental. Entretanto, este processo não é imediato, é preciso entender que existe uma evolução do conhecimento. As empresas que apresentarem maior conhecimento das necessidades dos clientes e estiverem preparadas para atender, estabelecerão vantagens competitivas. Portanto, idealmente antecipar as necessidades dos clientes será fator determinante de sucesso.

Como destacado por Horngreen, Foster e Datar, empresas que estabelecem a satisfação dos clientes como prioridade número 1, estão cercadas pelos fatores de

sucesso: tempo, custo, qualidade e inovação; pelo constante monitoramento interno e externo; na análise de valor e melhoria contínua. É interessante ressaltar que grande parte destes conceitos estão relacionados as clássicas teorias de Qualidade Total de Deming, Juran, Ishikawa e esplendidamente sintetizadas por Shiba e outros em seu livro "TQM –Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade"<sup>89</sup>.

Embora haja ampla disponibilidade de teorias de qualidade e mesmo as empresas tendo conhecimento da necessidade de internalizar os clientes nas organizações, nota-se que há falta de coordenação, falta de metodologia e ferramentas adequadas. Estas falhas não se restringem a indústria, dentro do varejo ainda há grande carência de profissionais conscientes e capacitados para que haja uma ampla coordenação entre fornecedor x cliente.

Neste cenário, surge então oportunidade do uso de metodologias como o Customer Relationship Management. A indústria em geral tem um longo caminho a ser seguido, já que é necessário rever uma cultura de "rivalidade" estabelecida durante anos. É primordial a implementação desta nova visão onde o cliente é o centro das atenções, onde é necessário reavaliar processos e atividades, e onde novos modelos comportamentais serão estabelecidos.

Este processo demanda tempo, porém este recurso tem se tornado cada vez mais escasso e, como já comentado anteriormente, este é considerado fator de sucesso. Neste sentido, aquelas empresas que estiverem aptas para responder mais rapidamente terão maior grau de sucesso. Para isso, é necessário possuir uma estrutura adaptável, onde haja uma metodologia clara de implantação, planejamento e controle. O controle da operação e o conceito de adaptabilidade inserido na estrutura já foi destacado quando Kotler nos revela dois dos critérios de avaliação dos canais – o controle e adaptabilidade:

*"In rapidly changing , volatile, or uncertain product markets, the producer needs to seek channel structures and polices that maximize control and ability to change marketing strategy swiftly"*<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup> SHIBA, S. e outros : "TQM – Quatro Revoluções na Gestão da Qualidade" – RS – Bookman - 1997

<sup>90</sup> KOTLER, Philip : "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control" – 9<sup>th</sup> ed – New Jersey – Prentice Hall - 1997

O que se pode concluir é que há claramente a necessidade da indústria adaptar sua tradicional de atendimento por equipe de vendas para uma estrutura baseada nas contas chaves e então caminhar para um modelo baseado no Customer Relationship Management que, embora aparentemente mais complexo, mostra-se estar mais em linha com a diversidade e necessidade de atendimento por excelência que será exigida dos fornecedores que se utilizam do canal varejista brasileiro.

Em fim, a busca de um relacionamento efetivo com os clientes, implica em internalizar o cliente a organização. Porém, utilizando-se de metodologias claras e de verdadeiro comprometimento da direção da empresa no sentido de compartilhar este conhecimento. Como num relacionamento baseado na fidelidade, é necessário conhecer o cliente, estabelecer o papel deste cliente dentro da organização, avaliar continuamente a relação, estabelecer conjuntamente planos futuros, implementar estes planos, diagnosticar as falhas, estabelecer ajustes e retroalimentar o sistema baseado no conhecimento mútuo.

Desta forma, espera-se ter cumprido o objetivo deste trabalho que era demonstrar quão suscetível a indústria está as mudanças conjunturais do setor varejista e ainda estabelecer uma análise lógica de atividades intrínsecas ao relacionamento fornecedor x cliente e alguns dos fatores críticos mais relevantes para gestão comercial baseada no relacionamento eficiente com os clientes.

*“What’s next?”*

É necessário aprofundar esta análise destacando melhor o inter-relacionamento entre as diversas atividades comerciais, buscando estabelecer um mapa de *“best practices”* de empresas líderes em seu segmento.

Empresas dispostas a exceder no gerenciamento de seus clientes devem seguir 3 passos simples, embora de difícil execução:

- Conhecer seus clientes
- Definir estratégias claras lastreadas pelo conhecimento adquirido

- Alinhar suas operações e ferramentas de trabalho para suportar uma excelente implantação do relacionamento com clientes.

Estes passos irão ajudar estas empresas a repensar e, eventualmente, redesenhar suas estruturas e funções exercidas nos mercados, em vendas e nos serviços prestados de modo a trazer novo e verdadeiro foco nos clientes. E com isso, será possível identificar, atrair e reter seus clientes mais valiosos e alcançar maiores lucros a taxas crescentes.

## 11 - Bibliografia

BERMAN, Berry; EVANS, Joel R. – “Retail Management: a strategic approach” – 7<sup>th</sup> ed. – Prentice Hall – 1998

BUCKLIN, Louis P. – “*A Theory of Distribution Channel Structure*” – Berkley, CA: IBER Special Publications - 1966

CALDERON, Ana Alvarez; SOMOZA, Gonzalo - “*Como Lidar com a Polarização dos Canais de Distribuição*” - Perspectivas – no. 6 - Fevereiro 1999

COLEY, John J.; BARDI, Edward J.; LANGLEY Jr, C. John – “Management of Business Logistics” – 6<sup>th</sup> ed. – 1996

COOPER, Robin; KAPLAN, Robert S. – “Profits Priorities from Activity-Based Costing” – Harvard Business Review – May/June – 1991

DRUCKER, P. – “Management: Tasks, Responsibilities, Practices” – Heinemann - London – 1973

FERREIRA, J. – “*Tecnologia: O pós virtual na ordem do dia*” - Revista APAS – Ano 5 – No. 55 - Abril/99

FRAZIER, Gary L.; SWAHNEY, Kirti; SHERVANI, Tassu – “*Intensity, Functions, and Integration in Channels of Distribution*” – Review of Marketing 1990 – AMA

HIAM, Alexander; SCHEWE, Charles D. – “*The Portable MBA in Marketing*” – John Wiley & Sons, Inc. – 1992

HORNGREEN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. – “*Cost Accounting: a managerial emphasis*” – 9<sup>th</sup> ed. – Prentice Hall - 1997

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. – “*Business Marketing Management: a strategic view of industrial and organizational markets*” – 6<sup>th</sup> ed. – FI – Dryden – 1998

INNES, J.; MITCHELL, F. – “*A Survey of Activity-Based Costing in the U.K.'s Largest Companies*” – Management Accounting Research - June 1995

JONES, T.O.; SASSER, W.E. Jr. – “*Why Satisfied Customer Defect?*” – Harvard Business Review - Nov-Dec 1995

KOTLER, Philip – “*Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*” – 9<sup>th</sup> ed. – New Jersey - Prentice-Hall – 1997

MACAGNANI, B. Afonso – Carta Mensal - Ano 4 – nº 01 – 19/01/99

MASSNICK, Forler – “*The Customer is CEO: how to measure what your customer want and make sure they get it*” – New York - AMACON - 1997

MCCAMMON Jr, Bert C.; “*Alternative Explanations of Institutional Change and Channel Evolution*” – Toward Scientific Marketing – 1963

MCDUGALL, D.; WYNER, G.; e VAZDAUSKAS, D. – *“Customer Valuation as a Foundation for Growth”* – Andersen Consulting - Santa Monica: Knowledge Exchange - 1996

MUELLER, E.J. – *“Selling the Process, Not Just the Product”* - Distribution 90 - January 1991

PEPPERS, D.; ROGERS, M. – *“The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time”* – New York – 1996

REICHHELD, F. – *“Loyalty and the Renaissance of Marketing”* – Marketing Management, 2, (4)

REICHHELD, Frederick F. – *“The Loyalty Effect – The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value”* – Harvard Business Press – 1996

ROJO, Francisco – *“Supermercados no Brasil: qualidade total, marketing de serviços, comportamento do consumidor”* – São Paulo – Atlas - 1998

SAMPAIO, Rafael – *“Supermercados serão totalmente diferentes em 5 anos”* - ABOUT – 10 de Maio de 99 – Ano X – no. 529

SANDERS, T. Irene – *“Strategic thinking and the new science: planning in the midst of chaos, complexity, and change”* – The Free Press – New York – 1998

SHAPIRO, Benson P.; MORIARTY, Rowland T. – *“National Account Management: Emerging Insights”* – Report No. 82-100 – Marketing Science Institute - 1982

STATON, William J.; SPIRO, Rosann – *“Management of a Sales Force”* – 10<sup>th</sup> ed. – McGraw-Hill – 1999

STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I.; e COUGHLAN, Anne T. – *“Marketing Channels”* – 5<sup>th</sup> ed. - New Jersey– Prentice Hall – 1996

TOLEDO, Geraldo Luciano; NEVES, Marcos Fava; MACHADO Filho, Cláudio A.P. – *“Marketing estratégico e varejo: o caso europeu”* - Revista de Administração USP – Volume 32 – Número 2 – Abril/Junho – 1997

WIERSEMA, F. – *“Customer Intimacy: Pick your Partners, Shape your Culture, Win Together”* - HarperCollins Publishers -1997