

## 1. INTRODUÇÃO

A utilização de estratégias mercadológicas mais eficazes e diversas torna-se de imprescindível importância no ambiente competitivo a que estamos inseridos. A busca por maior eficiência na cadeia logística é essencial para que o produto chegue até o consumidor com um alto custo-benefício, de forma que ele opte por sua aquisição no ponto-de-venda.

A realização de compras passou a não ser apenas uma atividade que as pessoas relacionavam como uma obrigação, mas um momento de prazer e descontração. O consumidor mudou seu comportamento com o passar dos tempos.

Atualmente, o preço, na maioria das vezes, não é o principal *driver* (direcionador) de compra; existem muitos outros atributos necessários para que o consumidor prefira um produto a outro. Conforto, qualidade, custo-benefício, credibilidade, fidelização à marca, entre outros, são fatores que colaboram no convencimento do consumidor.

Tornou-se necessário, então, oferecer a ele uma marca forte e confiável, um alto custo-benefício, um ambiente agradável para se fazer compras, que proporcione algo mais do que a simples experiência da compra, que represente um diferencial.

Em grandes lojas, como as enormes redes de lojas de Hiper e Supermercados, é muito difícil entender o comportamento de compra e agradar a todos os clientes, principalmente, porque cada um deles possui interesses distintos e necessidades diversas.

Desta maneira, torna-se difícil por parte das grandes cadeias de lojas compreender em profundidade a categoria, assim como definir o *mix* de produtos, formas de exibição e monitoramento da mesma, ou seja, gerenciar as categorias.

Aparece, então, uma grande oportunidade em utilizar e estreitar a relação da indústria com o varejo, de forma a agregar o conhecimento da indústria (fornecedores) ao varejo. Sendo assim, a tarefa de gerenciar as categorias ficou a cargo dos fornecedores, já que os mesmos entendem de forma mais profunda seu mercado de atuação e, conseqüentemente, os hábitos e *drivers* de decisão do consumidor.

A partir disso, planejar e executar ações de *marketing* no piso de loja, monitorar os dados financeiros da categoria e de seus principais concorrentes, de forma a aumentar o faturamento e lucratividade ficou menos complexo nesses vastos centros de consumo, pois o trabalho passou a ser conjunto: fornecedor (indústria) e varejo. Esse processo passou a ser conhecido como Gerenciamento por Categorias.

O Gerenciamento por Categorias tornou-se um processo presente em grandes indústrias, principalmente as multinacionais. A implementação desse processo interessou também à empresa Cadbury Adams.

A Cadbury Adams faz parte do grupo Cadbury Schweppes, sendo a maior empresa de doces no mundo. No Brasil desde meados da década de 40, produz principalmente produtos nas categorias de goma de mascar e drops, sendo líder em ambos.

Os produtos carros-chefe da empresa são a linha Trident, Halls, Bubbalo e Chiclets e a empresa está em um esforço para diversificar e explorar melhor o potencial de cada marca, ultrapassando os limites de cada categoria.

No período recente, um grande foco de toda a companhia é o crescimento sustentável, ou seja, não basta apenas vender mais, deve-se vender mais da melhor maneira possível, com rentabilidade. No decorrer dos últimos anos, foi feita uma análise de todo o portfólio da empresa, com o objetivo de focar-se em marcas fortes e de grande valor agregado.

Após diversas reestruturações organizacionais, a Cadbury Adams passou a ter uma área de Trademarketing que funciona como um elo de comunicação entre a área de vendas e de marketing, oferecendo suporte a ambos.

Para que a Cadbury Adams pudesse estreitar seu relacionamento com as grandes redes varejistas e alavancar suas vendas, através de melhor exposição, localização e estratégias de preço e estoque, foi criada no ano 2000 a área de Gerenciamento por Categorias, subordinada à área de Trademarketing.

O autor faz parte desta estrutura de Gerenciamento por Categorias, como estagiário desde o mês de Dezembro de 2005, ajudando a desenvolver uma metodologia otimizada para os projetos e implementando-os.

O projeto através do qual foram realizadas as análises foi conduzido pelo autor, responsável pela definição e adaptação da metodologia a ser utilizada, bem

como da aplicação desta através de uma implementação-piloto, correspondendo a aproximadamente 73 horas. O projeto obteve auxílio do analista sênior da área, que dedicou ao projeto aproximadamente 24 horas, referentes ao acompanhamento às reuniões no varejista e validação das principais análises.

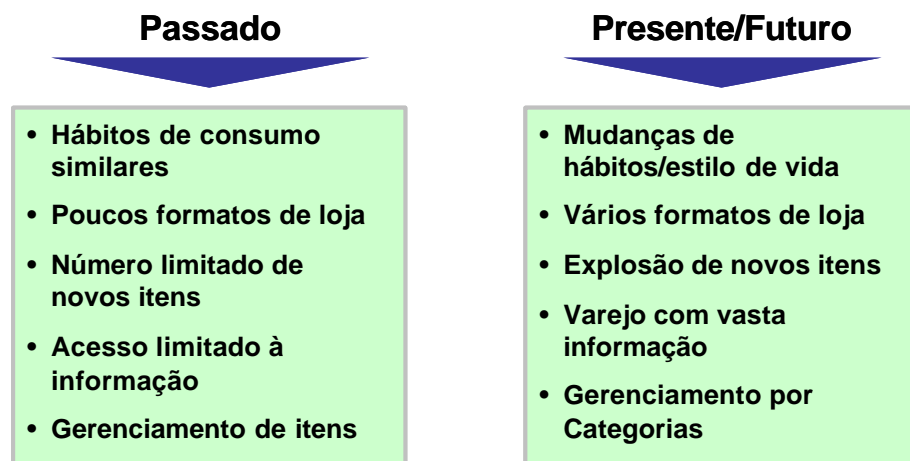
Seguindo a estratégia de crescimento com rentabilidade da Cadbury Adams, tornou-se necessário saber se tal estrutura produz um retorno financeiro, ou se o investimento que ela realiza em recursos dedicados a esses projetos é compensado através de uma melhoria em lucratividade e em vendas às redes varejistas onde a Cadbury Adams realiza as implementações.

Sendo assim, o tema deste trabalho final é o planejamento, análise e implementação de Projetos de Gerenciamento por Categorias na Cadbury Adams, assim como sua viabilidade econômica.

## 2. CENÁRIO ATUAL

### 2.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

No decorrer dos últimos anos, o consumidor brasileiro está passando por transformações no que diz respeito aos seus hábitos, seja de compra como de consumo, provocando por parte da indústria e do varejo um esforço maior para elevar o nível de serviço entregue ao consumidor ou comprador.



*Figura 1 – Tendências do varejo (Elaborado pelo autor com base em material de Kotler)*

Com a disponibilização de informações jamais vista antes e também pela grande variedade de produtos e serviços oferecidos, o consumidor passou a ter o controle da situação, o poder de optar, experimentar e trocar de marca. Dessa maneira, o mesmo tornou-se cada vez mais exigente em seu momento de compra.

Assim, foi possível fazer uma segmentação dos consumidores, a partir de parâmetros como conceitos e estilos de vida, “formando tribos” e comunidades com características e necessidades específicas, como exemplo:

- Terceira idade: necessidade de segurança, saúde e conforto;
- Solteiros: praticidade, conveniência e liberdade de tempo;
- Internautas: informação, agilidade, conectividade.

Além disso, a indústria passou a ser capaz de, através de maior flexibilidade produtiva e incentivo à inovação, atender um maior número de segmentos de consumidores, obtendo uma ampliação de seu mercado alvo.

Outra grande mudança muito importante foi a participação cada vez mais ativa da mulher no mercado de trabalho. Essa mudança também impactou no processo de compra, tornando o tempo um valor determinante, já que elas também passaram a ter menor disponibilidade para efetuar suas compras.

Todas essas mudanças de valores e comportamentos do consumidor provocaram uma grande necessidade de revisão do posicionamento dos produtos e serviços, levando em conta:

- Busca de idéias e soluções: o conceito é oferecer ao consumidor “produtos transformados”, agregando serviços na solução para facilitar o dia-a-dia. Exemplo: frios fatiados e embalados, verduras já limpas e cortadas, etc.
- Preço x atendimento: o preço não é mais o único fator importante na decisão de compra. Há vários outros atributos analisados pelo consumidor, principalmente relacionados a serviço e atendimento. Exemplo: filas no caixa, cartão de fidelidade, entrega em casa, etc.

Para Kotler (2002,198), há a necessidade de ir além das influências sobre os compradores e desenvolver uma compreensão de como os consumidores realmente tomam suas decisões de compra (quem é o responsável pela decisão, quais os tipos de decisão de compra e os passos nesse processo).

Dessa maneira, intensifica-se a distinção entre o comprador (*shopper*) e o consumidor, sendo o primeiro a pessoa que efetivamente está no ponto-de-venda para comprar determinado produto. Pessoa esta que não necessariamente irá consumi-lo. Por exemplo, uma senhora está em uma loja comprando brinquedos, sendo então considerada a compradora, enquanto que o consumidor (usuário) será seu neto.

Atualmente, há o costume de se focar em ações voltadas ao consumidor final do produto, sempre buscando satisfazê-lo da melhor maneira. Porém, esquece-se que há outro protagonista que merece destaque, o cliente da loja, sendo ele quem irá realmente decidir pela compra ou não-compra, ou seja, o ponto-de-venda é fundamental na influência dessa tomada de decisão. Sendo assim, entender o consumidor do produto não é suficiente, devendo aprofundar o conhecimento do cliente do varejo.

## 2.2 O VAREJO

Kotler (2000:540) define varejo como "todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não-comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo".

De acordo com Berry (1999:58), "os tempos da concorrência simples, baseada no preço, estão ficando para trás. Daqui para frente, os varejistas deverão se adequar ao modelo de criação de valor para os seus clientes, o que implica em maximizar benefícios valiosos, minimizar os custos, e adotar algum diferencial em relação aos concorrentes, diferencial esse que esteja em mutação para não ser imitado.

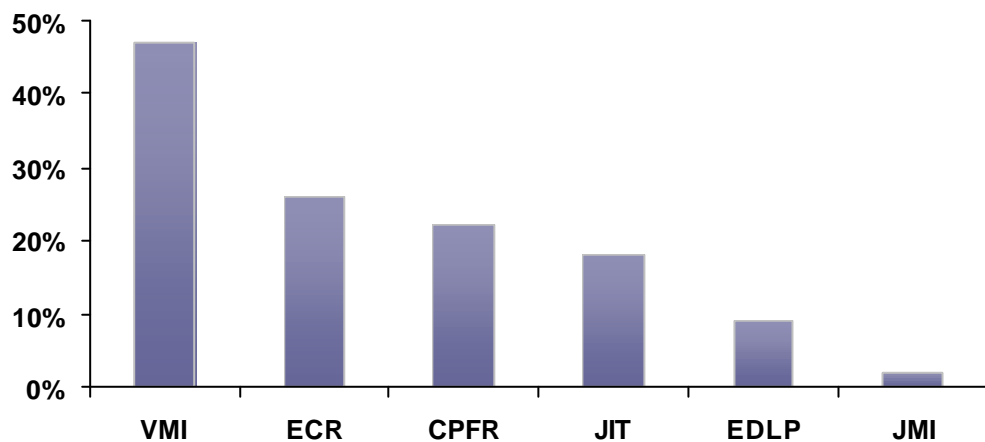
Já para Gonçalves (1995:55), "o caminho para o futuro será trilhado por aqueles que considerarem a imprevisibilidade dos desejos e necessidades de cada consumidor não como um problema, mas como uma oportunidade de diferenciação, de agregar valor a serviços e de tornar fiéis os seus clientes".

De acordo com Kotler (2000:550), os varejistas e fabricantes devem levar em consideração as seguintes tendências:

- Novos formatos e combinações de varejo (agências bancárias em supermercados, postos de gasolina com lojas de conveniência, livrarias com cafeterias)
- Os novos formatos de varejo logo são copiados, perdendo rapidamente seu caráter inovador

- Utilização do meio eletrônico para compras
- A tecnologia é uma ferramenta competitiva, ajudando a melhorar a comunicação intravarejo e também do varejista com os demais participantes da cadeia.

Atualmente, estamos percebendo um movimento de concentração do varejo nas mãos dos grandes varejistas. Tal concentração ainda não chegou aos patamares de alguns países europeus (França, Inglaterra e Alemanha), porém muitos acreditam que isto é questão de tempo, outros crêem que o comportamento do consumidor brasileiro difere de muitos outros países, havendo uma grande preferência por mercados de bairro. Apesar dessa diferença, ambos mercados varejistas desenvolveram alguns movimentos (com intensidades distintas), conforme gráfico a seguir:



*Figura 2 – Utilização de programas logísticos no mundo (Coppead)*

Os diversos movimentos realizados no mercado de varejo, como Just-in-Time (JIT), Vendor Management Inventory (VMI), Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR), Efficient Consumer Response (ECR), Data Base Marketing e outros, criaram uma grande cadeia de ligação entre produção, distribuição e cliente. Este tipo de cadeia viabiliza o surgimento no mercado de organizações que

estejam cada vez mais aptas a responder as necessidades dos clientes. Estas terão como base arquiteturas de informações que garantam acesso e disponibilidade dos produtos.

O JIT visa à obtenção do produto necessário, na quantidade necessária e no momento necessário, respondendo imediatamente à demanda. Já o VMI tem por objetivo, através de disponibilização de informações de vendas e estoque, diminuir o tempo de ressuprimento, ao passo que o CPFR busca melhorar o processo de planejamento, através de análises conjuntas entre os elos da cadeia, adquirindo uma postura mais pro-ativa em relação aos demais movimentos. O foco deste trabalho é entender melhor o movimento ECR, que é um dos programas mais utilizados no mundo inteiro, sendo disseminado no país pela ECR Brasil. Portanto, será abordado de forma mais profunda no próximo tópico.

### **2.3 O ECR BRASIL <sup>(1)</sup>**

A Associação ECR Brasil (Efficient Consumer Response – Resposta Eficiente ao Consumidor) existe desde 1997, tendo sido estruturada mediante o apoio de instituições de caráter setorial como ABRAS (Associação Brasileira dos Supermercados), EAN, APAS (Associação Paulista de Supermercados), ABIA (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação) e ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores). Ela é formada por indústrias e varejistas interessados em compartilhar experiência e entender o que há mais de novo no mercado, ajudando-os a identificar novas oportunidades em seus respectivos negócios.

A principal preocupação da associação é adaptar as práticas do ECR à realidade brasileira e desenvolver ferramentas locais, para isto está estruturada em 7 sub-comitês: Consumidor, Comércio Eletrônico, Gerenciamento por Categorias, Padronização, Mensuração, Reposição Eficiente e Educação.

---

<sup>1</sup> As informações referentes à ECR foram extraídas e adaptadas de seu conjunto de livros

A ECR já realizou projetos-pilotos com grandes resultados em aumento de volume, rentabilidade e redução de custos.

Para a associação ECR Brasil, o termo Efficient Consumer Response - ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor) é uma “estratégia em que o varejista, o distribuidor e o fornecedor trabalham muito próximos para eliminar custos e excedentes da cadeia de abastecimento e melhor servir o consumidor”.

O verdadeiro objetivo do ECR é a criação de um sistema eficaz, no qual distribuidores e fornecedores trabalhem em conjunto como aliados comerciais a fim de maximizar a satisfação do consumidor e minimizar custos.

De acordo com a ECR, os princípios básicos são:

- Foco constante no provimento de um melhor produto, uma melhor qualidade, um melhor sortimento, um melhor serviço de ressurgimento uma melhor conveniência com um menor custo por meio da cadeia de abastecimento.
- Comprometimento dos líderes de negócios determinados a alcançar a decisão de lucrar mediante as alianças lucrativas.
- Informações precisas e no tempo certo, para dar apoio às decisões.
- Os produtos devem fluir com a maximização dos processos de adição de valor até chegar nas mãos do consumidor, assegurando que o produto esteja no lugar correto, no momento exato, na quantidade adequada, e a um preço justo.
- Indicadores de desempenho para a eficiência do processo.

O ECR é uma filosofia que tem como objetivo eliminar atividades e tarefas que não agregam valor à cadeia de abastecimento. Para isso ele faz uso de diversas práticas e técnicas.

## **2.4 O COMITÊ DE GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS – ECR BRASIL**

O Comitê de Gerenciamento por Categorias do movimento ECR Brasil possui 1 (um) coordenador do Varejo e outro da Indústria.

Visando ser centralizador do conhecimento e atualização no Brasil, os 2 (dois) representantes reúnem-se mensalmente junto aos demais parceiros com o objetivo de discutir temas referentes à metodologia e aos processos.

### **2.4.1 Missão do Comitê**

O Comitê de Gerenciamento por Categorias tem como missão o desenvolvimento e estabelecimento do Gerenciamento por Categorias no mercado brasileiro, como o novo processo de gestão de negócios entre Fornecedores e Distribuidores, através de uma metodologia confiável e aplicável às diversidades deste mercado, gerando resultados mensuráveis.

### **2.4.2 Objetivos**

O Comitê tem como objetivos os seguintes:

- Criar um espaço para discussões, debates, trocas de experiência e aprendizagem.
- Gerar novas idéias/*insights* que contribuam para a evolução do Gerenciamento por Categorias.
- Proporcionar constantes treinamentos e reciclagem conceitual
- Formar um time maduro, profissional e comprometido, que agregue valor ao desenvolvimento de GC no mercado brasileiro.

De modo a alcançar estes objetivos, o Comitê estabeleceu os seguintes valores que guiam as atividades e discussões:

- Ética
- Foco no Consumidor
- Aplicabilidade
- Diversidade
- Comprometimento
- Profissionalismo
- Inovação

Para o melhor entendimento das realizações do Comitê, será descrito a seguir o que é o Gerenciamento por Categorias, abrangendo neste primeiro momento a definição, para que no item 4.1 seja abordada a metodologia desenvolvida e disseminada pelo próprio Comitê.

## **2.5 O GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS**

Há diversas instituições que definem o Gerenciamento por Categorias e foram selecionados 2 dentre eles: ACNielsen e Câmara de Comércio Eletrônico do Canadá. Ambas definições se complementam entre si, já que o primeiro foca na definição da Categoria, sendo um meio de satisfação do consumidor e o segundo, na definição do próprio Gerenciamento por Categorias como forma de agregar valor ao negócio.

### **Definição de categoria pela ACNielsen <sup>(2)</sup>**

*“By Category Definition we refer to establishing the specific SKUs that constitute the category. This is based on a manageable group of products, that consumers perceive to be interrelated and/or substitutable in meeting the needs satisfied by the category.”*

### **Definição de Gerenciamento por Categorias da Electronic Commerce Council of Canadá (Câmara de Comércio Eletrônico do Canadá) <sup>(3)</sup>**

*“The management of product categories as strategic business units. The practice can empower a category manager with full responsibility for the assortment decisions, inventory levels, shelf-space allocation, promotions and buying. With this authority and responsibility, the category manager may be able to judge more accurately the consumer buying patterns, product sales and market trends of that category. By emphasizing profits and sales for entire product groups rather than individual items or brands category management can encourage a longer-term, joint retailer-supplier focus in marketing and merchandising.”*

O Gerenciamento por Categorias surgiu como uma nova ferramenta de gestão que, dado a crescente complexidade em atender da melhor forma o cliente, uniu a indústria e o varejo com um objetivo único: melhorar a categoria como um todo. Ambos passaram a entender que ajudando a categoria, todos lucrariam, inclusive o cliente. A indústria melhorará a visibilidade de sua categoria, o varejista poderá adquirir uma fidelização maior de seus clientes e estes sairão satisfeitos com o processo de compra.

---

<sup>2</sup> Fonte: <http://www.acnielsen.com/services/category/conres.htm> - acesso 10/08/06

<sup>3</sup> Fonte: <http://www.eccc.org> – acesso 10/08/06:

As indústrias alimentícias, percebendo essa necessidade, se uniram formando a ECR, cuja metodologia virou *benchmark* (referência) a diversos segmentos de mercado (inclusive telecomunicações), tendo cada um desenvolvido e adaptado de acordo com sua necessidade.

O autor buscou desenvolver uma metodologia otimizada à empresa Cadbury Adams, que já havia percebido a importância em se ter uma área dedicada à condução do Gerenciamento por Categorias com seus grandes varejistas.

## **3. A EMPRESA**

### **3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA <sup>(4)</sup>**

A história da Adams confunde-se com a história da goma de mascar conhecida, atualmente, em todo o mundo.

#### **3.1.1. História da goma de mascar**

No Texas (EUA), arqueólogos encontraram esqueletos de humanos pré-históricos que tinham pedaços de resina grudados entre os dentes.

Historiadores relatam que os maias mastigavam uma substância maleável. Em carta à Don Rafael Sánchez, Cristóvão Colombo reportou que, ao desembarcar na América, tinha encontrado nativos que mastigavam borracha. Essa resina era chamada chicle que vem formar a base da moderna goma de mascar.

A goma de mascar em sua forma atual surgiu efetivamente com Thomas Adams Jr., novo iorquino, nascido em 1818. Adams era daguerreotipista (perito que trabalhava com uma forma primitiva de fotografia) quando conheceu o general Antonio López de Santa Anna, militar e político mexicano que trazia do México (país do qual foi presidente por duas vezes) um lote de chicle, o suco obtido da sapota, árvore cujo látex contém 15% de borracha. O projeto inicial seria criar uma indústria para processar o chicle e ganhar dinheiro recobrando os pneus das carroças.

---

<sup>4</sup> Material Institucional adaptado

Durante longo tempo, Adams tentou fabricar a borracha na cozinha de sua casa e, quando estava quase desistindo, certa tarde, Adams foi a uma farmácia na Broadway e viu uma menina adquirindo uma pequena goma para mascar chamada “*White Gum*” feita de cera parafinada e teve a idéia de experimentar e desenvolver a goma de mascar com chicle.

Chegando em casa, Thomas Jr. ficou impressionado com a idéia e junto com os filhos fez 200 (duzentas) gomas de mascar com chicle dando um nome e rótulo – “Adams” *New York* Nº 1 – que era feita de goma pura de chicle sem qualquer flavorizante, em pequenos pedacinhos e cobertos com vários papéis coloridos. Cada caixa de “Adams” *New York* Nº 1, era composta por 200 (duzentas) gomas e custava 1 (um) dólar.

Adams começou sua viagem através do Oeste com 25 caixas. Não obteve sucesso em vender as caixas para as drogarias, porém, não se desencorajou e estava determinado a iniciar uma próxima viagem. Então, teve a idéia de entregar as caixas aos farmacêuticos, desde que, estes prometessem expô-las nos balcões, deixando-as em consignação. Ao retornar, havia cerca de 300 (trezentos) pedidos de caixas de goma de chicle. Isto foi o bastante para que Adams desistisse de seu emprego e partisse para o novo negócio.

O negócio de gomas cresceu rapidamente. Um pequeno prédio foi alugado na cidade *Jersey* e cerca de 25 a 30 meninas foram contratadas para embalar manualmente a goma. Mais adiante, surgiram outras marcas, tais como: “Adams *New York* Nº 2”, que se tratava de um pacote maior de goma, “Adams *Sapota*” e, posteriormente, mais duas ou três marcas.

Garotos vendiam em cestos nas ruas, nos bondes e à cavalo. A partir disto, a família Adams dedicou sua inteira atenção para a manufatura de uma goma de mascar.

Naquela época não era permitido a nenhuma garota “educada” mascar. Porém, surgiu a primeira goma flavorizante de fruta que se chamava “*Kiss me*”. Se uma garota pedisse um palito de “*Kiss me*”, um companheiro poderia também pensar que a garota teria dito “beije-me”. E, daquela forma era possível, segundo o *slogan*, checar se a goma era realmente “*Far better than a kiss*” (muito melhor do que um beijo).

Em 1871, Adams, já havia desenvolvido a primeira máquina de fazer gomas de mascar e começou a acrescentar sabores no chicle como alcaçuz e açafrão. A fábrica cresceu e, em 1876, estava instalada na Vesey Street, em New York. Doze anos depois, ocupava uma quadra na Sands Street, no Brooklin. Por fim, estabeleceu-se na Murray Street, em Manhattan. Antes de terminar o século XIX, surgiu um sabor incomparável, o tutti-frutti – primeira goma de mascar a receber publicidade maciça.

### 3.1.2 História da empresa no mundo

**1899** – Adams, o fabricante líder de goma, organizou-se com mais quatro sócios e fundaram a American Chicle Company, que no início atuou apenas nos Estados Unidos e no Canadá.

**1905** - Aos 87 anos, Adams morreu, deixando nas mãos dos filhos uma empresa que estava dentre as mais sólidas dos EUA.

**1914** - Surge o “Chiclets”, uma goma revestida de doce que foi concebida na virada do século por empreendedores de doces, o qual se baseou na idéia da confecção popular dos doces revestidos. O “Chiclets” tornou sinônimo de goma de mascar e, no Brasil está até no dicionário.

**1916** - Surgiu um dos mais famosos nomes em goma. Seu criador era Franklin V. Caming, o jovem gerente de uma drogaria de New York. Seu contato com dentistas do bairro resultou na decisão de desenvolver uma fórmula com propriedades que fossem benéficas para os dentes. Após longo esforço foi lançado o Dentyne, uma contração de “higiene dental” que entrou para a família American Chicle.

**1930** - As duas guerras mundiais estimularam bastante o consumo de gomas. O efeito de goma de mascar em pessoas submetidas ao *stress* foi bem catalogado em estudos científicos pelo Prof. Holling. Segundo ele, o fato de mascar melhorava e reduzia a tensão muscular e auxiliava no relaxamento. Os eventos esportivos são boas ilustrações deste efeito. Ambos, jogadores e espectadores, aumentam seus prazeres de excitação mascarando gomas. A segunda guerra mundial demonstrou claramente que o Prof. Holling estava correto. O consumo de gomas entre os

militares aumentou seis vezes, comparado aos índices de consumo dos civis durante o período precedente à guerra.

Desde o final da segunda Guerra Mundial, o consumo *per capita* de goma de mascar nos EUA dobrou, passou para 200 (duzentos) pedaços de palitos por pessoa, o uso foi popularizado e havia fábricas em mais de duzentos países no mundo.

O advento da guerra forçou os cientistas e pesquisadores a desenvolverem novas resinas, materiais aprovados para alimentação, mais puros que os extratos de árvores tropicais (atualmente, as substâncias são similares às utilizadas durante anos pelos fabricantes de chicle de bola).

**1964** - A American Chicle foi incorporada à empresa farmacêutica Warner Lambert.

**2000** - Foi anunciada a aquisição da Warner Lambert pela Pfizer, em uma transação de U\$90 bilhões, que colocou a Pfizer na posição de 2ª maior empresa farmacêutica do mundo.

A Pfizer tinha um contrato com a Warner Lambert que somente poderia vender a Adams após dois anos e esse contrato foi cumprido à risca.

**2002** – A Adams é comprada pela Cadbury Schweppes numa transação de US\$ 4,2 bilhões e muitas mudanças aconteceram. A aquisição da Adams alterou o Grupo Cadbury Schweppes de maneira significativa. O número de empregados passou de 40.000 para mais de 55.000 e a empresa tornou-se a maior potência em confeitos do mundo.

A companhia passou por um momento de transição e integração, que foi projetado para assegurar que a combinação das duas grandes companhias fosse concretizada numa sinergia global, para aumentar e desenvolver a organização frente aos objetivos desafiantes.

### **3.1.3 História da empresa no Brasil**

Hoje, o Brasil é o centro de uma nova região, a qual se dá o nome de Brandina, que é formada pelos países da região Andina (Bolívia, Colômbia, Ecuador, Peru e Venezuela) mais o Brasil, havendo um presidente residente no Brasil

responsável por essa região e outros presidentes que respondem pelos demais países latino-americanos.

Para que o Brasil fosse o centro de comando de uma das regiões mais importantes da empresa no mundo, a Adams, no país, passou por grandes desafios e transformações desde 1940.

#### **3.1.4 Década de 40**

Aproveitando o programa de boa vizinhança entre EUA e América Latina, a American Chicle Company decidiu implantar no Brasil, em São Paulo, uma filial de sua empresa. Tratava-se de uma associação da American Chicle com André Faria Pereira Filho e João Pedro Gouveia, a Chiclets Adams Ltda.

Enquanto a empresa se estruturava, os Chiclets eram trazidos dos EUA e distribuídos por todo o Brasil pela Importadora e Distribuidora Bhering, que na época comercializava café e balas toffee.

Depois de um tempo no Brasil, a Chiclets Adams decidiu fabricar seus produtos e, ao longo de alguns anos, construiu na Avenida do Estado (nos limites do Cambuci), um prédio de dois andares que seguia a filosofia da empresa americana, válida para todos os países.

Durante um tempo, os produtos continuaram sendo enviados dos EUA, pois a produção era insuficiente para atender a grande demanda, dessa forma, a fábrica da Avenida dos Estados começou a funcionar rapidamente.

As conhecidas caixinhas amarelas (hortelã) e cor-de-rosa (tutti-frutti) se tornaram populares, especialmente, entre os jovens, já que os mais velhos ainda relutavam em ceder ao prazer da goma de mascar.

#### **3.1.5 Década de 50**

Em 1950, São Paulo já tinha mais de dois milhões de habitantes. A Adams, decidida a fabricar aqui mesmo seus produtos, separou-se da Bhering e começou a trabalhar em prol do seu crescimento e da imagem de sua marca no país.

Foi assim que a empresa admitiu funcionários com função duplicada: vendedores e promotores. Eles tiravam pedidos, divulgavam a marca, colavam cartazes nos principais pontos-de-venda ou em lugares estratégicos de circulação.

Na produção dos Chiclets, as gomas cruas vinham do Amazonas, chamadas de maçarandubas e passavam por um processo de lavagem para eliminar as impurezas. Em seguida, era misturado um látex trazido da Malásia, que anos mais tarde foi substituído por outro desenvolvido no Brasil. Posteriormente, as gomas cruas deram lugar aos materiais sintéticos desenvolvidos pela própria Adams. O passo seguinte era adicionar açúcar e essências, preparando uma segunda massa que era levada para corte e depois para o repouso em salas climatizadas.

As embalagens passavam por outro longo processo, já que as caixinhas de doze eram fechadas e coladas manualmente. Eram vinte mil caixinhas por dia. Em 1953 e 1954, as instalações foram ampliadas, pois, subitamente, um inesperado aumento de consumo de Chiclets assustou a Adams. Pedidos e mais pedidos que fizeram com que a produção se acelerasse, dividindo o turno em três, para que fossem produzidos Chiclets 24 horas por dia.

Havia meses em que se vendia um milhão de caixas. Logo o mistério foi desvendado e, mais uma vez, percebeu-se que a história do país intervinha por acaso: foi um período em que ocorreu uma grande escassez de moedas e todos os estabelecimentos passaram a devolver Chiclets como troco. Mesmo depois que as moedas reapareceram, muitos clientes ainda preferiam seus trocos em Chiclets, pois já haviam adquirido o hábito de mascar.

A expansão de vendas continuava, com os tradicionais sabores de hortelã e tutti-frutti e novo sabor canela.

### **3.1.6 Década de 60**

O Brasil multiplicava sua população e a Adams a produção. Em meados de 60, a empresa já estava produzindo cerca de seis milhões de caixas por ano, com capacidade para sete milhões e meio. As embalagens passaram a ser feitas na própria fábrica após a compra de uma impressora, a Almapress, que imprimia em três cores e cortava.

Até esta década, a comercialização no Brasil ainda não estava totalmente estruturada e, só então, passou a ter um rumo realmente definido. Não havia escritórios em nenhuma parte do país e os funcionários se encontravam em lugares completamente inapropriados para fazerem as negociações, distribuírem materiais para colocação nos pontos-de-venda, etc. As reuniões aconteciam nas agências dos Correios em Porto Alegre; debaixo de uma árvore, em Belo Horizonte e em um restaurante no Rio de Janeiro.

Apesar da pouca infra-estrutura para negociações, a Adams foi umas das primeiras empresas a usar expositores aramados em pontos-de-venda. Uma atitude pioneira no sentido de que os vendedores trabalhavam cada ponto de comercialização do produto, diferentemente dos concorrentes.

Tudo começou realmente se estruturar quando a Chiclets Adams, em 1964, foi absorvida pelo grupo Warner Lambert, multinacional farmacêutica que abria sua divisão de doces. Hicou-se então um período de expansão e busca de novos produtos. Foram lançados os Chiclets Mirim, que depois mudaram de nome para Mini Chiclets e o Tablete Adams. No entanto, ambos saíram de linha, pois perderam força nas vendas por não terem conseguido se impor ao consumidor.

### **3.1.7 Década de 70**

No Rio de Janeiro, surgia o primeiro escritório da Adams no Brasil com endereço e número de telefone para que os vendedores pudessem fazer suas negociações. A procura pelos produtos não parava de crescer e, para atender à demanda, um novo sistema de vendas foi implantado: a pronta-entrega. Seis veículos (modelo kombi) levavam vendedores e mercadorias para os pontos-de-venda e tudo era feito na hora do pedido, entrega e reposição de material.

Três anos depois, quando o método estava consolidado, cada vendedor possuía seu próprio veículo, disseminando a pronta-entrega para todo o Rio de Janeiro, Porto Alegre e Belo Horizonte.

O negócio se expandia vertiginosamente abrindo perspectivas de crescimento contínuo. Por isso, em 1970, a Adams lançou o Bola Adams, goma com flocos de sabor dentro da massa que explodiam na boca quando era mascado. A intenção era

inovar em um mercado dominado pelo concorrente Ping Pong, mas o resultado não foi como o esperado. A falta de comunicação específica sobre a novidade fez com que as crianças pensassem que existia areia dentro do Bola Adams, culminando na queda das vendas do produto e, conseqüentemente, a retirada dos flocos de sua composição.

A Adams, seguindo a tendência de expansão e diversificação da marca conhecida apenas pelos seus Chiclets, inovou com diferentes lançamentos:

Halls - seu diferencial era o sabor mentol, distinto dos sabores doces encontrados no mercado. Mantê-lo nas prateleiras foi difícil, mas em uma operação de guerra, os vendedores conseguiram impor o conceito de Halls, que trazia alívio para a garganta e era bom para a respiração. Em 1973, metade do que a Adams vendia era Halls.

Dentyne - entrando na necessidade de culto ao corpo e à aparência, foi lançamento no Brasil o Dentyne, que favorecia a limpeza dos dentes e foi um sucesso. O ápice de vendas do produto ocorreu depois de uma propaganda, que mostrava um casal jantando em um restaurante e, após a refeição, o homem apanhava um copo com água, o colocava na boca e fazia um bochecho. O comentário que se seguia afirmava ser essa uma atitude anti-higiênica e entrava uma mensagem: "Não é preciso chegar a este ponto. Agora existe Dentyne". O anúncio foi tão impactante que as vendas dispararam.

Bubbaloo - lançado em 1976 foi o primeiro produto da Adams direcionado somente ao público infantil. Por problemas técnicos, de produção e de comercialização, o produto não teve muito sucesso e foi retirado do mercado, sendo logo substituído por Clarks, goma de mascar em uma embalagem com duas unidades.

Freshen-up - último lançamento da década, a goma de mascar com recheio líquido nos sabores hortelã, tutti-frutti e menta não obteve um sucesso explosivo, mas ganhou fiéis consumidores, principalmente, o público ligado aos esportes.

Tantas novidades fizeram com que, em 1977, a Adams batesse um recorde de vendas: o equivalente a 500 mil *displays*, cada um com dezoito ou vinte e uma unidades de produtos.

Assim, a necessidade de ampliar os espaços, que já eram insuficientes para a produção, fizeram com que a empresa construísse um novo depósito em Cumbica, na cidade de Guarulhos, instalado ali seu centro de distribuição. Mais tarde os escritórios também seriam transferidos para lá.

### 3.1.8 Década de 80

Grandes mudanças começaram a acontecer na Adams dos anos 80. O novo prédio em Cumbica estava pronto para instalar os escritórios e, enquanto isso, a empresa também passava a administrar os negócios da Park Davis, parte do grupo Warner Lambert. Com a nova aquisição, muitos diretores deixaram seus escritórios e migraram para o Rio de Janeiro, com o objetivo de buscar *know-how* na nova facção, especialmente na área de informática.

Em 1981, a Adams migrou do faturamento manual para o computadorizado, pois havia adquirido um IBM/3. Na época, somente os bancos investiam pesado em computadorização. Tempos depois, instalou-se um IBM mais potente, o 15, e a circulação interna de papéis na empresa começou a diminuir. Em 1984, as áreas de Crédito e Cobrança e a de Tesouraria se unificaram. Foi também nessa mesma época que se decidiu padronizar a Adams com o resto do mundo. Uma operação foi implantada, buscando uma integração no contexto internacional. Eram indícios de globalização.

O primeiro novo produto a ser lançado na década de 80 foi o Trident, uma goma de mascar sem açúcar, pioneiro na linha *diet* no Brasil. A princípio, o lançamento de Trident foi visto com desconfiança, tendo sido necessários grandes esforços para reverter à situação. No entanto, a febre posterior do *diet* viria consagrar o produto, que até hoje faz sucesso no mercado.

O grande acontecimento foi a volta de Bubbalo, que após oito anos engavetado, ressurgiu com força total. Depois de ter sido estudado e desenvolvido, Bubbalo, produto genuinamente brasileiro, ganhou as prateleiras com seu formato “almofadinha”.

Outros lançamentos também marcaram a década de 80: Delis (drops); Gemini (goma de mascar); Dynamits; Tesouritos e Bublets - o único que durou mais tempo e cumpriu seu primordial papel de enfrentar o concorrente Ping Pong. A última novidade foi o Chiclet *Action*, no sabor anis, que apesar do sucesso no Sul do país, também saíria de linha em 1988.

### 3.1.9 Década de 90

Renovar e inovar. Essas foram as duas palavras de ordem que imperaram nos corredores da Adams na década de 90. Foram novos produtos, mudanças de embalagens, recursos de computação gráfica nos comerciais, trilhas sonoras de sucesso, reorganização interna, tudo para rejuvenescer a empresa, marcando esses últimos dez anos do século 20 com um *record* de vendas na história da Adams.

Em 1991, ficou decidida que a Adams seria a melhor empresa de merchandising do Brasil, investindo para isso, em recursos humanos e materiais para os pontos-de-venda.

Já em 1994, outro plano visava atingir uma cobertura de varejo de duzentos mil pontos-de-venda, sendo necessária, para tanto, a terceirização de representantes comerciais.

De 1994 a 2000, os cento e poucos vendedores diretos passaram a ser oitocentos vendedores indiretos espalhados pelo país. Outra importante inovação foi o pioneirismo da marca em adotar o Código de Defesa do Consumidor, colocando em seus produtos a data de validade.

Ainda que a empresa estivesse seguindo bem em seus negócios, o reflexo do Plano Collor foi sentido e houve a necessidade de forte redução no quadro de funcionários. Com o Plano Real, o crescimento foi retomado e a empresa estendeu sua área de atuação abrangendo o Chile, Uruguai, Paraguai e Argentina. Em 1995, a Adams havia consolidado sua liderança no mercado de doces.

Outras mudanças aconteciam: melhoria no serviço de atendimento ao consumidor, estratégica localização do escritório na Bela Vista e novos sistemas administrativos. Mas, o grande salto, foi o tecnológico. Modernos equipamentos trazidos da Itália e Alemanha e o treinamento dos operadores foram os diferenciais encontrados pela Adams na fabricação dos seus produtos. Até a antiga idéia de uma nova fábrica em São José dos Campos foi barrada pela Adams, mediante a compra da divisão de doces da Kraft - um fabricante de muitos concorrentes, como Ping Pong, Ploc, Jujuba e outros, que tinha sua fábrica em Bauru, a qual passaria a ser usada pela Adams.

Além de tantas inovações, os lançamentos também marcaram esta década. Surgiram novos sabores de Bubbalo, responsáveis pelo recorde de participação no mercado de goma de mascar; o Xuclets, goma de mascar da Xuxa; a reformulação dos Chiclets e a modernização das embalagens; o Halls *Sugar Free*; o Trident sabor frutas; o Mini Chiclets que se transformou em goma de bola; o Clorets, lançado em 1996 para neutralizar odores de comida, bebida e cigarro; e o Vita-C, drops lançado no final da década e que trazia sabor frutal com 60mg de vitamina C.

### 3.1.10 Anos 2000

O Brasil é o segundo mercado mais importante de confeitos do mundo (o primeiro é os Estados Unidos) e o terceiro maior mercado de gomas de mascar.

Em 2002, a Adams foi adquirida pela Cadbury Shweppes, formando a marca mais poderosa e forte no mercado de confeitos do mundo. Isso, graças à junção de anos de *know-how* internacional da Cadbury, com 60 anos de liderança e crescimento contínuo na América Latina.

A fusão entre a Cadbury e a Adams traria ainda maiores e melhores planos para o Brasil. A idéia era transformar o país numa poderosa base produtora e exportadora, usando para isso a planta fabril de Bauru, totalmente reestruturado para competir de forma agressiva.

Para concretizar o plano de um único grande centro fabril, foi fechada a fábrica da Avenida do Estado em 2003 e, em 2004 foi fechada a fábrica de Guarulhos. Toda a produção foi transferida para Bauru. A distribuição dos produtos foi terceirizada.

O método de produção da Adams é em série e apresenta-se em lotes de produção. Cada máquina está capacitada a trabalhar seis dias por semana, sendo que o sétimo dia é destinado à manutenção.

As máquinas trabalham utilizando um rodízio diário, alternando os sabores produzidos de forma que se obtenha um aproveitamento máximo. Procura-se também adaptar as máquinas aos diferentes processos de produção de cada marca, de forma a otimizar o maquinário existente, para evitar a ociosidade da fábrica.

Hoje, o país já é o centro de exportação para o Mercosul e também exporta determinados produtos para regiões específicas do mundo.

Antenada com a mídia e sempre presente nos meios de comunicação, a Cadbury Adams ganhou mais espaço neste novo milênio..

Além da troca de controladores, a Adams também teve grandes lançamentos de produtos e mudanças nas embalagens. O Trident ganhou um portfólio com os sabores citrus, maçã verde, maracujá, morango e *freshmint*. A inovação do Bubbalo, o chamado Bubbalo Tri, nos sabores iogurte de morango e melancia. Em 2002, o Ping Pong uniu-se com o Ploc e juntos formaram o Ping Pong Ploc. Neste mesmo ano, também foi lançado o Bubbalo mousse de limão. O ano de 2003 foi um ano de numerosos lançamentos: o Trident White, que tinha como premissa branquear os dentes; Clorets sem açúcar e Clorets menta polar entraram no mercado juntamente com as versões individuais de Halls e Vita-C.

A Cadbury Adams investiu nas mudanças das embalagens do Halls (com sistema abre fácil), Trident e Clorets (embalagem *blister*).

Em 2004, a Adams conquistou também o selo Abrinq, mostrando que, além de tudo, Cidadania e Responsabilidade Social estão presentes no seu dia-a-dia.

Neste mesmo ano foi lançado o Halls Creamy, com equilíbrio entre a refrescância e a cremosidade das frutas laranja e amora. E, chegaram também ao mercado, o Trident na versão individual nos sabores hortelã e tutti-frutti. Bubbalo também inovou trazendo o sabor salada de frutas. O Ping Pong se separou do Ploc voltando a ser duas marcas distintas e foi relançado o Sparkies.

O plano para o futuro da Cadbury Adams é inovar continuamente, sendo a filosofia da empresa: investir, fomentar novas idéias, desenvolver novos produtos e antecipar os desejos do consumidor.

### 3.2 SITUAÇÃO ATUAL

Em 2005, a Cadbury Adams teve no Brasil um faturamento de aproximadamente R\$ 480 milhões. Este fato fez com que a empresa ocupasse o 1º lugar no segmento da indústria de doces, conforme podemos verificar em gráfico abaixo:

	Total	Gomas	Balas
Posição de Mercado	1	1	3
Market Share	15%	66%	6%
Crescimento Am.Latina	9%	11%	6%

*Tabela 1 – Informações do mercado Brasileiro (Euromonitor 2005)*

É possível identificar que a categoria de maior crescimento na região (Gomas) é a com maior participação por parte da Cadbury Adams no Brasil. Já o mercado de Balas, devido aos diversos segmentos existentes nesta categoria (balas mastigáveis, balas duras, caramelos, drops, pastilhas e outros), torna-se difícil obter uma participação mais significativa.

Com base no gráfico abaixo, nota-se que a Cadbury Schweppes, através da aquisição da Cadbury Adams em 2002, incrementou significativamente sua atuação no mercado de Gomas, sendo este em grande crescimento mundial, principalmente, na América Latina.

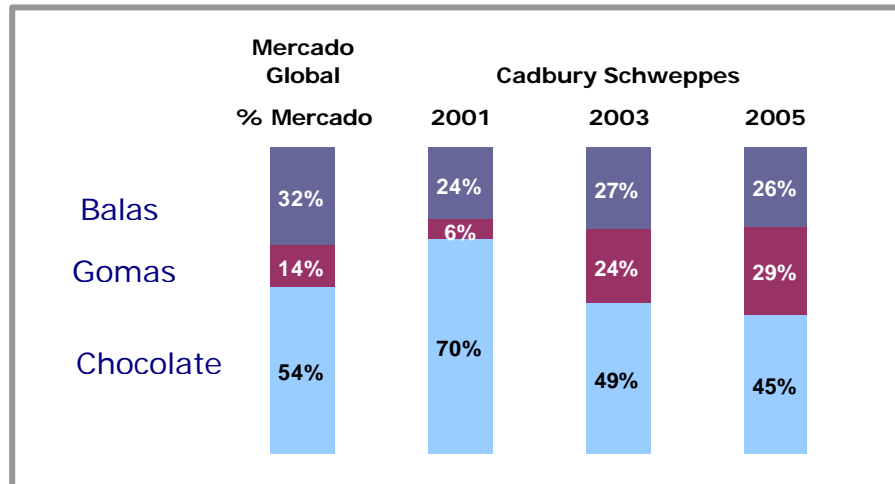


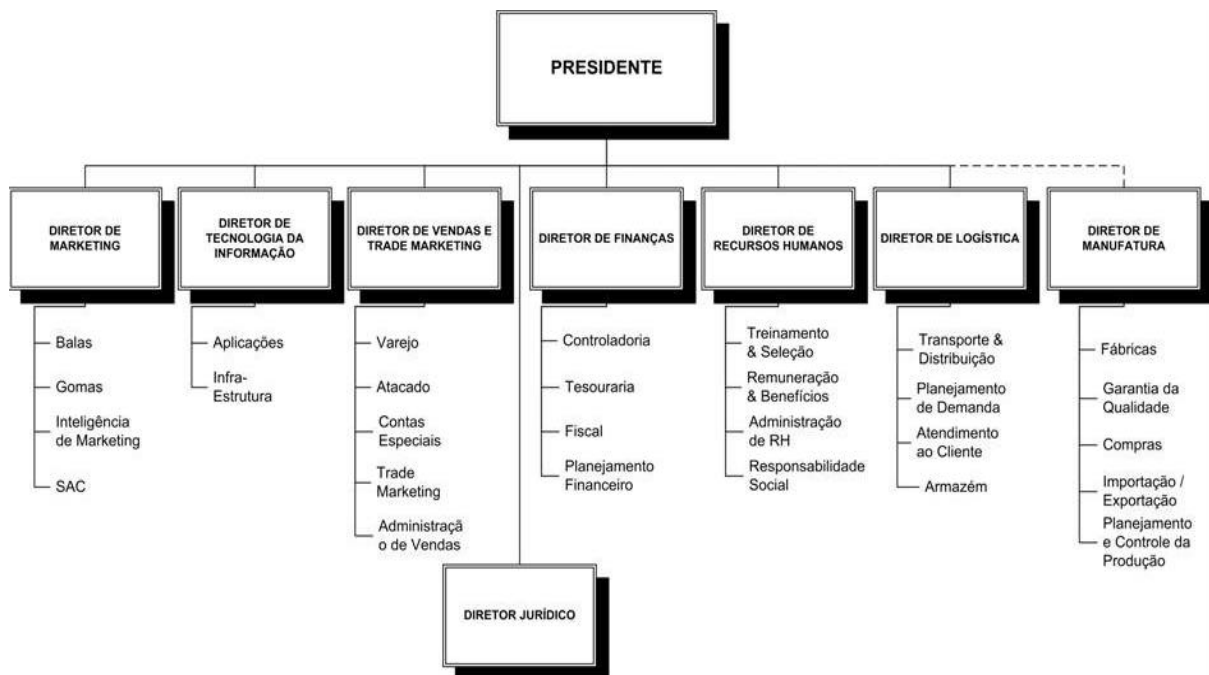
Tabela 2 – Informações de mercado global (Euromonitor 2005)

### 3.3 PORTIFÓLIO DE PRODUTOS

A Cadbury Adams possui hoje um *mix* de dezoito produtos e cinquenta e sete sabores diferentes. Atua no mercado de gomas adultas, gomas infantis, *drops*, pastilhas e caramelos mastigáveis, conforme Anexo I.

### 3.4 ESTRUTURA

A Cadbury Adams do Brasil, desde sua última reestruturação, possui a seguinte estrutura hierárquica. Vale ressaltar que a função do presidente não se dá apenas no âmbito nacional, respondendo pelas atividades dos países Andinos.



*Figura 3 – Organograma Cadbury Adams (Recursos Humanos)*

Cada departamento da empresa tem as suas principais funções que são descritas em alguns tópicos para que possam representar a missão de cada um.

### 3.4.1 Recursos Humanos

- Assegurar que o desenvolvimento da estrutura salarial possa atrair, reter e motivar os colegas;
- Coordenar, em conjunto com os respectivos gerentes / chefes, as diversas atividades da área de RH;
- Assegurar o cumprimento do plano de treinamento;
- Dar suporte a todas as áreas.

### 3.4.2 Finanças

- Assegurar o cumprimento das regras de publicação econômica-financeira, assim como, orientar a elaboração do balanço em moeda inglesa (matriz);
- Gerir os recursos financeiros da companhia, acompanhando execução e evolução de operações e implementando métodos informatizados de administração do *cash-flow*;
- Prestar assessoria financeira na definição da estratégia de preços às unidades de negócio.

### 3.4.3 Jurídico

- Responsável pela administração da área legal da empresa, gerenciando e definindo estratégias jurídicas para a perfeita proteção legal da empresa e seus negócios;
- Responsável pela legalização da empresa perante a administração pública federal, estadual e municipal.

#### **3.4.4 Tecnologia da Informação**

- Gerenciar, planejar, administrar, definir e implantar soluções voltadas à melhoria de atividades e processos das distintas áreas da Cia. Em consonância com as estratégias estabelecidas pela Matriz;
- Avaliar e introduzir novas técnicas de desenvolvimento, assim como novos equipamentos e tecnologia, visando os objetivos, planos e necessidades da Cia.

#### **3.4.5 Marketing**

- Dirigir o desenvolvimento das categorias, executar planos estratégicos e operacionais para alcançar em curto e longo prazo, objetivos empresariais, ganhos, volumes e metas de ganho de mercado;
- Adicionar valor às marcas da empresa;
- Aprovar as principais estratégias e planos para mídia, pesquisa de mercado e desenvolvimento de produto por categoria.

#### **3.4.6 Manufatura**

- Responsável pelo gerenciamento de todas as atividades de operações da empresa, composta pela fábrica e pelas áreas de Garantia da Qualidade, Compras, Planejamento e Controle do Inventário, Atividades de Importação/Exportação, Desenvolvimento de Operações, Financeiro de Operações e Recursos Humanos de Operações; seguindo os objetivos comerciais e a política da empresa, salvo leis locais.

### **3.4.7 Logística**

- Liderar as inter-relações existentes entre Planejamento de Vendas com Operações e Distribuição para a empresa;
- Coordenar as políticas de gerenciamento da demanda para assumir compromissos atingíveis, reservas de inventário, alocações e prioridades;
- Integrar as iniciativas de reabastecimento e outras demandas com Planejamento, Inventário e processos de serviços;
- Estabelecer consenso sobre a política de atendimento de pedidos de clientes;
- Avaliar, contratar e controlar os serviços de transportes para o mercado brasileiro e exportações.

### **3.4.8 Vendas e Trade Marketing**

- Responder pelos resultados de Vendas e Trade Marketing da empresa, com responsabilidade pela equipe de vendas;
- Planejar, estruturar e acompanhar todas atividades de campo (vendas) para sugerir e implantar medidas necessárias para potencialização dos produtos nos pontos-de-venda.

### **3.4.9 SAC**

- Atender às ligações de sugestões e reclamações dos consumidores;
- Realizar pesquisas para registrar a opinião e sugestão dos consumidores sobre novos produtos.

### 3.5 MISSÃO, VISÃO, OBJETIVOS E METAS

A Adams, após a aquisição por parte da Cadbury Schweppes, revisou seus planos e sua missão e visão, conforme segue:

#### 3.5.1 Missão

“Trabalhar em conjunto para criar marcas que as pessoas adorem”.

#### 3.5.2 Visão

“Trabalhando juntos para criarmos uma potência em confeitos com uma taxa de crescimento mais rápida das Américas”.

#### 3.5.3 Objetivos

Aumentar o lucro dos acionistas elevando o crescimento de vendas em taxa de dois dígitos – “Um produto nosso no bolso do consumidor todos os dias”.

#### 3.5.4 Metas

- Fornecer excelentes lucros aos acionistas;
- Dobrar, com lucratividade, o “*share*” global de confeitos;
- Manter, com lucratividade e aumentar o “*share*” regional de bebidas;
- Desenvolver as melhores capacidades;
- Crescer como uma companhia admirada interna e externamente.

### **3.6 A ÁREA DE TRADE MARKETING**

De acordo com Céspedes (1996) “a área de trade marketing surgiu como significado à otimização da relação entre o produtor e o distribuidor”.

O conceito surgiu no início dos anos 90 devido à importância crescente dos intermediários (distribuidores e atacadistas) na distribuição.

A relação entre produtores e distribuidores é, em regra, conflituosa. O objetivo do trade marketing é encontrar formas para que ambos tirem o máximo partido de um acordo de colaboração.

Dessa maneira, propõe a criação de uma parceria de longo prazo entre produtores e distribuidores em áreas como trocas de informação, oferta do produto com a marca do distribuidor e publicidade ou promoções conjuntas.

Internamente nas empresas, a área de Trade Marketing veio para suprir um espaço entre a área de Marketing e a área de Vendas. Esse vazio provocava uma falta de alinhamento e objetivos entre essas áreas. Com esse espaço preenchido, as diretrizes de marketing tornaram-se melhor traduzidas ao ponto-de-venda.

Nos dias de hoje, há empresas multinacionais de grande porte que possuem a área de Trade Marketing maior que a de Marketing, demonstrando a grande importância de suas atribuições.

#### **3.6.1 Descrição da área de Gerenciamento por Categorias**

Conforme demonstrado no organograma a seguir, a Cadbury Adams possui uma Gerência responsável por Merchandising e Gerenciamento por Categorias. Essa gerência é subordinada à Gerência de Trade Marketing, que por sua vez está subordinada à Diretoria de Vendas da empresa..

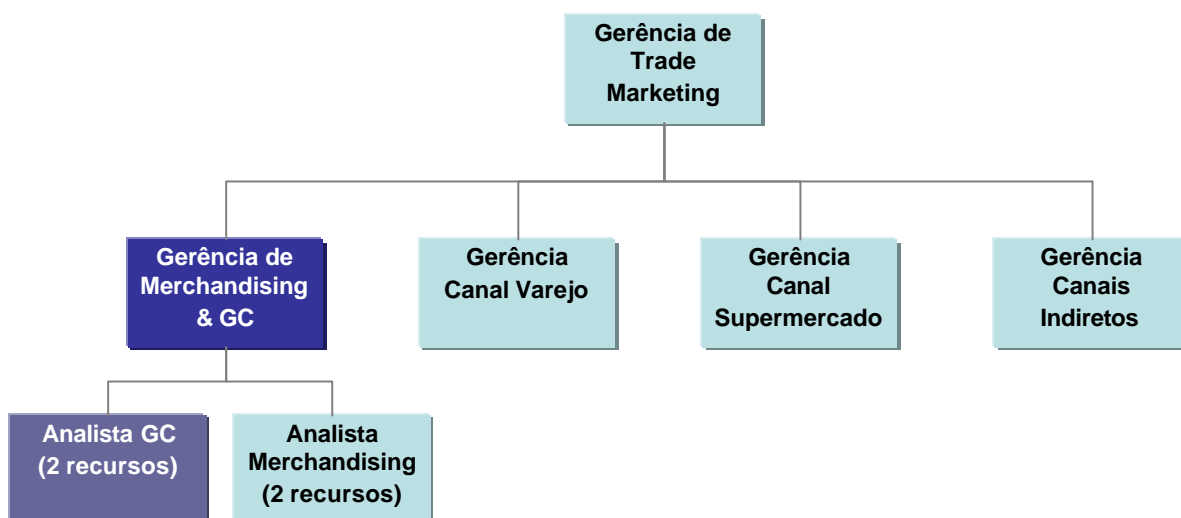


Figura 4 – Estrutura Trade Marketing (Elaborado pelo autor)

Desta forma, a gerência de *merchandising* e de gerenciamento por categorias possui dupla função, dedicando metade de seu tempo a cada uma das atividades relacionadas às áreas. Essas atividades não possuem sinergia, exigindo dessa maneira, habilidades e dedicações distintas.

Fazendo parte da estrutura de Merchandising e Gerenciamento por Categorias, há 2 (dois) recursos focados exclusivamente em cada uma das áreas, havendo uma pequena comunicação entre as áreas devido à falta de similaridade em suas atividades.

O autor, dentro desta estrutura, se encontra abaixo da Gerência de Merchandising e Gerenciamento por Categorias (conforme destaque na figura 3.6.1.1), como analista de Gerenciamento por Categorias, onde atuou desde final do ano de 2005. Complementando a equipe, há um analista sênior, presente na área desde sua criação (2000).

O autor e a analista sênior são responsáveis por projetos distintos, ou seja, cada um coordena, elabora as atividades e monitora a situação de seus respectivos clientes. Porém, ambos participam das reuniões com cada cliente e há uma ajuda mútua no que diz respeito à elaboração das análises, de maneira que um pode identificar oportunidades distintas que o outro não conseguiu.

## 4. REFERÊNCIAS CONCEITUAIS

Neste tópico serão abordadas em maior detalhe as metodologias de Gerenciamento por Categorias utilizadas pela ECR e pela Cadbury Adams

### 4.1 METODOLOGIA ECR <sup>(5)</sup>

A metodologia de Gerenciamento por Categorias oficial do movimento ECR Brasil estabelece 8 passos de atuação:



*Figura 5 – Metodologia Gerenciamento por Categorias (ECR)*

Cada um dos passos acima mostrados será discutido a seguir:

<sup>5</sup> Adaptado do livro de Gerenciamento por Categorias da ECR volume 2

#### 4.1.1 Definição da categoria

O objetivo dessa etapa é entender o que o consumidor pensa, espera, deseja e considera importante no momento da compra. Obtendo essas informações é possível entender e definir a categoria.

Dentro dessa etapa, há 2 atividades principais:

- Definir a abrangência da categoria: estabelecimento da relação de produtos que fazem parte da mesma solução de compra para o consumidor, identificando os itens correlacionados e substitutos;
- Identificar a árvore de decisão do consumidor: entendimento do processo de decisão do consumidor, de maneira a perceber quais são seus critérios no momento de compra da categoria. Esses critérios são definidos de forma hierárquica, ou seja, identifica-se a ordem de prioridade em que os pensamentos do comprador aparecem.

As duas atividades principais desta etapa costumam utilizar como ferramenta o desenvolvimento de pesquisas qualitativas e quantitativas. Normalmente, as empresas já investiram em algum momento em pesquisa com o comprador da categoria, principalmente quando já possui uma estrutura de Gerenciamento por Categorias definida. Dessa maneira, deve-se analisar se há a necessidade de investimento em nova pesquisa ou se irá replicar a já existente.

Esta decisão, de investimento em nova pesquisa ou não, é tomada com base nas similaridades entre os varejistas em que já foram realizadas as pesquisas e o varejista a ser implementado o gerenciamento por categorias.

### 4.1.2 Papel da categoria

Essa etapa objetiva avaliar a importância dessa categoria no negócio do varejista e para o consumidor. De acordo com seu papel, é possível otimizar os investimentos, focando em ações mais direcionadas.

Os papéis mais utilizados dentro do processo de gerenciamento por categorias são:

#### Destino

- O que é: Grupo de produtos que definem o varejista como a fonte principal de abastecimento do público-alvo. Esses produtos são os que influenciaram na escolha do ponto-de-venda por parte do cliente.
- Importância: O consumidor vai até a loja, especialmente, para comprar a categoria.
- Estratégia: Oferecer a melhor solução para o consumidor, ou seja, deve oferecer um diferencial em relação à concorrência do varejista, seja em relação ao sortimento adequado como preço competitivo. São produtos de alto investimento em mídia, de forma a captar um potencial cliente.

#### Rotina

- O que é: Grupo de produtos que caracterizam o varejista como fonte preferida de abastecimento do público-alvo.
- Importância: Representa a maioria das categorias. São produtos que agregam valor ao *ticket* de compra e à imagem do varejista.
- Estratégia: Oferecer sortimento e serviço adequado ao consumidor, devendo haver um monitoramento constante desses produtos frente à concorrência.

## Sazonal

- O que é: Grupo de produtos que reforçam a imagem do varejista como a loja preferida no fornecimento de produtos oportunos ao público alvo.
- Importância: Durante o período de incentivo às compras desses produtos, os mesmos influenciam diretamente na escolha do ponto de venda, podendo ser considerado um grupo de rotina, porém temporariamente.
- Estratégia: Oferecer ao consumidor valor diferenciado em determinadas épocas do ano, através de melhor exposição e promoções eficientes.

## Conveniência

- O que é: Grupo de produtos que reforçam a imagem do varejista como a loja “Full service” atendendo às necessidades do público-alvo que foram planejadas.
- Importância: É um grupo altamente estratégico à imagem do varejista.
- Estratégia: Reforça a imagem do varejista como lugar de única parada de compra



Figura 6 – Papéis da categoria (Adaptado pelo autor com base no material da ECR)

Para ajudar na definição do papel da categoria, pode-se utilizar de diversas ferramentas, como:

- Informações do consumidor: penetração, frequência, média de compra, dados do cartão fidelidade.
- Informações de mercado: faturamento, penetração, crescimento de mercado.
- Informações da categoria no varejo: participação, tendência.

#### **4.1.3 Avaliação da Categoria**

Com base no levantamento dos dados de vendas no ponto-de-venda e mercado, é possível identificar quais são as oportunidades para aumentar vendas, lucratividade e retorno sobre o investimento (ROI).

Essa é uma etapa muito importante, e com grande dificuldade no que diz respeito à obtenção dos dados do varejo, principalmente devido à desconfiança no que tange à utilização de tais informações sigilosas por parte das indústrias. O grande fator de decisão do envio dessas informações à indústria é o relacionamento, sendo bem desenvolvido entre as grandes indústrias e os grandes varejistas, já que há uma grande interdependência entre eles. Dessa maneira, pode-se sugerir que o Gerenciamento por Categorias se desenvolveu a partir de um relacionamento já existente e busca melhorá-lo.

Para minimizar essa desconfiança em relação a essa manipulação dos dados, elabora-se um termo de confidencialidade, em que a indústria compromete-se à não divulgação de todas as informações a ela fornecida.

#### **4.1.4 Cartão de Metas**

É nessa etapa que serão discutidos os objetivos que se pretende atingir com a implantação do processo de Gerenciamento por Categorias.

Tal etapa é de grande complexidade e que depende de grande alinhamento e comprometimento dos parceiros, já que estipulado os objetivos a alcançar, todos devem estar cientes e focados em atingi-los. O atingimento dos resultados esperados só será conseguido se a indústria for idônea na realização das análises,

buscando sempre alavancar a categoria, independentemente de sua posição como fornecedor. E, ao mesmo tempo, dada as recomendações por parte do fornecedor, o varejista deverá respeitar e autorizar sua plena implementação. Para isso, ambos devem entender que a imparcialidade é fundamental.

Os principais indicadores a serem medidos no Cartão de Metas são: cesta de compra, índice de penetração, tamanho da transação, índice de conversão, share, preço médio, vendas, lucratividade, ROI, *Out of stock*, nível de serviço e índice de estocagem.

#### **4.1.5 Estratégias**

O objetivo dessa etapa é definir um direcionamento para as atividades e ações da categoria, utilizando eficientemente os recursos e de modo criativo.

As estratégias mais comuns são:

- Aumentar tráfego: atrair o consumidor para o corredor da categoria.
- Aumentar transação: incentivar a compra casada ou maior desembolso do consumidor.
- Gerar lucro: aumentar rentabilidade da categoria.
- Proteger território: garantir posição no mercado.
- Gerar conhecimento: comunicar e educar o consumidor.
- Criar sensação: chamar a atenção do consumidor.

Essas estratégias podem ser definidas de forma genérica para toda a categoria, como se pode definir a segmentos, grupos ou até sub-grupos de produtos. Essa definição depende da complexidade da categoria a ser manipulada.

#### **4.1.6 Táticas**

Após a definição das estratégias para toda a categoria, chega o momento de estabelecer quais serão as táticas a serem utilizadas.

## **Sortimento**

Tem como objetivo detalhar quais serão os produtos a serem oferecidos aos consumidores, definindo critérios para manter ou excluir itens da categoria. Um grande potencial de redução de inventário e melhoria de aproveitamento de espaço é a realização de uma otimização de sortimento.

Para a definição do sortimento é importante entender:

- a necessidade de variedade do consumidor
- a imagem do sortimento atual
- posicionamento do mercado em relação ao mix de produtos
- nível de maturidade da sub-categoria/segmento

## **Preço**

Tem como objetivo determinar o valor dos produtos oferecidos aos consumidores ou a margem praticada em cada segmento da categoria. Essas definições são baseadas na estratégia do varejista, ou seja, em seu posicionamento frente ao mercado.

Há categorias em que há grande potencial de melhoria de rentabilidade do varejista quando mexe-se em preço ou margem, porém há outras em que essa atuação é dificultada, principalmente devido ao poder que certas empresas detêm e à complexidade de monitoramento de preço no mercado.

## **Espaço**

Essa tática define quais serão os critérios para a alocação de espaço e exposição nas gôndolas da loja.

Quando se fala em espaço, este pode ser em um nível macro, melhorando a localização da categoria em relação à loja, gerando um maior conhecimento e visibilidade por parte dos consumidores da loja. E também pode estar em um nível micro, definindo-se exatamente qual a posição de cada item na gôndola.

Ambos os tipos de atuação podem ser utilizados, porém para realizar uma alteração em *layout* de loja, há a necessidade de alto comprometimento e confiança por parte do varejista.

## Promoção

A tática de promoção define o critério de utilização de ações específicas que visam sensibilizar o consumidor através de uma comunicação diferenciada dos produtos. Por promoções entende-se ações que vão desde a inserção em tablóides a “leve 3 pague 2”.

A grande complexidade no gerenciamento das promoções é como medir sua eficácia, pois há uma dificuldade em isolar o ambiente e medir apenas os efeitos de determinadas ações promocionais.

### 4.1.7 Implementação

Esta é a etapa em que se deve pôr em prática todo o plano definido para a categoria nas etapas previamente desenvolvidas.

A comunicação, treinamento e participação de todos os envolvidos é de vital importância para que se possa cumprir todas as metas estipuladas. Esse alinhamento pode parecer dispensável, porém pode definir o insucesso de um projeto. Não se pode subestimar a influência do fator humano para a realização de um bom gerenciamento por categorias.

As principais atividades a serem realizadas nessa etapa são:

- Alinhamento estratégico da companhia: todos os *stakeholders* do projeto devem estar cientes de todos os passos do projeto e validá-los para que possam refletir da melhor maneira a estratégia da companhia.
- Treinamento do pessoal de campo: o gerenciamento por categorias é um processo contínuo, de maneira que sua execução deve fazer parte da rotina do pessoal de campo, sendo eles os responsáveis pela continuidade do projeto.
- Integração com o varejista: o varejista deve estar totalmente alinhado com todas as ações a serem realizadas e participarem ativamente em sua validação e execução.
- Elaboração das ações: desenhar o plano de implementação das ações.
- Implementação: transferir para o ponto-de-venda todo o planejamento prévio para a categoria.

#### 4.1.8 Revisão

Consiste no monitoramento dos resultados da categoria e ajustes, caso necessário.

Para tal, deve-se controlar o cartão de metas periodicamente, definir reuniões de status e, se necessário, reformular as ações táticas no ponto-de-venda.

Após a implementação do projeto de Gerenciamento por Categorias, o mesmo torna-se um processo contínuo, necessitando de um acompanhamento e monitoramento dos resultados obtidos.

#### 4.2 METODOLOGIA SIMPLIFICADA UTILIZADA PELA CADBURY ADAMS

Com base na experiência da condução de projetos em Gerenciamento por Categorias, foi desenvolvido pela equipe de GC da Cadbury Adams uma metodologia simplificada baseada na metodologia divulgada e espalhada ao mundo pela ECR. A simplificação vem da necessidade de se adequar à realidade da Cadbury Adams e de seu relacionamento com os varejistas, onde nem sempre é possível interferir no negócio de forma ampla.



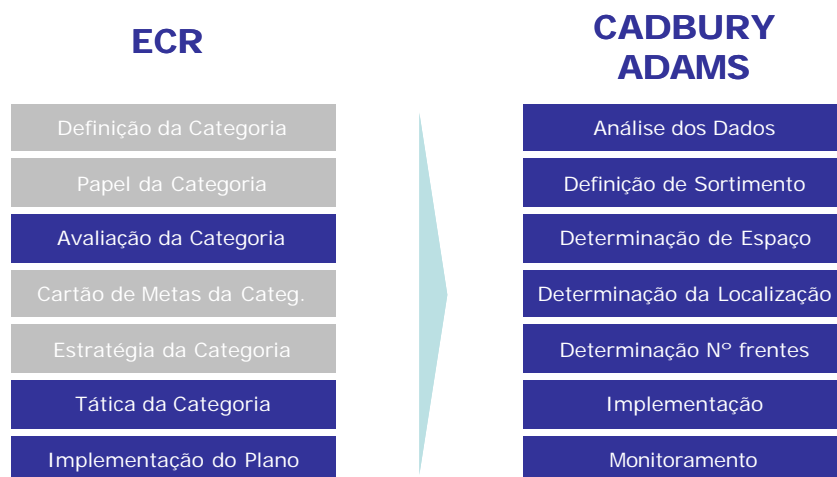
*Figura 7 – Metodologia Gerenciamento por Categorias Cadbury Adams (Elaborado pelo autor)*

Em relação à metodologia da ECR, as principais mudanças se dão nas fases iniciais do projeto. Enquanto a metodologia da Cadbury Adams é focada na implementação, a ECR identifica a necessidade de primeiramente entender o que é a categoria, seu papel e definição de metas a serem atingidas.

Essas etapas foram suprimidas, pois já houve um momento (na criação da área) em que se desenvolveram algumas pesquisas com o intuito de compreender melhor a categoria (definição e papel), replicando esse conhecimento a todos os projetos. A etapa da definição de metas também foi desconsiderada pois pode gerar uma falsa expectativa do cliente (varejista) em relação aos possíveis resultados.

Entende-se que essa otimização das etapas beneficia o projeto, a partir do momento em que se retiram atividades que não agregam ao negócio ou que não necessitam ser novamente realizadas, como é o caso de entendimento da categoria e de seu papel. Porém, a não definição de metas pode sugerir uma falta de comprometimento com os resultados do projeto, sendo este um risco que pode ser mitigado, comunicando que não há base histórica suficiente para se realizar uma previsão mais precisa.

Sendo assim, há uma limitação de atuação do Gerenciamento por Categorias, focando-se no gerenciamento de portfólio e espaço, ou seja, melhoria de localização e exposição dos produtos da categoria.



*Figura 8 – Diferenças metodológicas (ECR adaptado pelo ator)*

### **4.2.1 Análise dos Dados**

Esta etapa tem por objetivo o entendimento do comportamento do mercado e do próprio varejista. Para tal, utiliza-se de visitas a campo e manipulação dos dados de vendas do varejista.

Ao início do projeto de Gerenciamento por Categorias, acorda-se com o varejista que disponibilize mensalmente as seguintes informações:

- Faturamento
- Volume de Vendas
- Margem unitária
- Estoque médio do período

Todas essas informações devem ser apresentadas quebradas por lojas, categorias, sub-categorias e produtos.

Essa etapa é muito importante para analisar qual tipo de ação no ponto-de-venda que poderá alavancar de forma mais significativa

### **4.2.2 Definição do Sortimento**

O Sortimento, ou portfólio, é o conjunto de produtos pertencentes a determinada categoria.

Definir o sortimento significa listar quais são os itens que devem pertencer à categoria e quais os que devem ser retirados da mesma. O interesse em realizar essa etapa é montar uma categoria que maximize as vendas da categoria ao mesmo tempo em que aumenta o lucro.

Para definir qual o sortimento adequado, que irá maximizar a performance da categoria, foram utilizados os seguintes critérios:

- **Lucratividade**

Através de uma análise ABC com todos os itens que formam as subcategorias, identificam-se quais são os itens que mais contribuem em termos de lucro para o varejista.

Este critério é aplicado a fim de assegurar que estamos trabalhando com um sortimento lucrativo. Para o cálculo deste critério serão necessários dados do ponto de venda.

Itens	Particip. Lucro	Acumulado
Item 1	23%	23%
Item 2	21%	44%
Item 3	14%	58%
Item 4	10%	68%
Item 5	5%	73%
Item 6	5%	78%
Item 7	4%	82%
Item 8	4%	86%
Item 9	3%	89%
Item 10	3%	92%
Item 11	3%	95%
Item 12	2%	97%
Item 13	1%	98%
Item 14	1%	99%
Item 15	1%	100%

*Figura 9 – Exemplo de análise ABC (Elaborado pelo ator)*

- **Cobertura**

A fim de oferecer ao consumidor diversidade no sortimento e ao mesmo tempo assegurar que estamos trabalhando com o sortimento demandado pelo mercado é estabelecido um percentual de cobertura, que é um índice de participação do mercado, ou seja, se um determinado item possui uma cobertura (participação) significativa no mercado, o mesmo deve estar presente no ponto-de-venda.

Os dados para essa definição provêm de informações fornecidas por institutos especializados em mapeamento do ponto-de-venda, como a ACNielsen.

- **Novos produtos**

Considera-se como novos produtos, os que tenham sido cadastrados em até o prazo de 6 meses. Esses novos produtos não poderão ser retirados do sortimento até o final desse tempo de carência.

Esse prazo é estipulado para que o produto tenha obtido tempo suficiente para analisar sua performance e gerar conhecimento por parte do consumidor. Dessa maneira, os itens que obtiverem performance de vendas abaixo da linha de corte e que forem considerados novos, serão mantidos. Na próxima revisão de sortimento, caso mantiverem a performance baixa, serão excluídos.

#### **4.2.3 Determinação de Espaço**

Nesta etapa, é definido o espaço que cada sub-categoria obterá na gôndola da loja. Para tal, os seguintes indicadores são utilizados, cada um com um peso distinto.

- **Lucratividade**

Este critério permite alocar sub-categorias, de acordo com a performance obtida em termos de lucratividade se comparado ao total da categoria. Com isso estaremos assegurando de que sub-categorias lucrativas estarão ocupando mais espaço do que as demais.

Como forma de cálculo é estipulado um peso, este será aplicado à sub-categoria e seu valor será comparado ao valor total da categoria.

- **Giro**

Avalia a performance da sub-categoria se comparada à rotatividade de toda categoria. Ao mesmo tempo que sub-categorias lucrativas merecem mais espaço, pois precisam ser visualizadas, sub-categorias de alto giro também merecem espaço, afim de evitar rupturas.

Como metodologia de cálculo será estipulado um peso, sendo aplicado à sub-categoria e seu valor será comparado ao valor total da categoria.

Após o cálculo de cada um dos indicadores (lucratividade e giro), os mesmos serão somados e será obtido um valor totalizador que, percentualmente, indicará o espaço que cada sub-categoria deverá ter em relação ao espaço total da categoria.

Na etapa de aplicação da metodologia (6.1.3), será explicitada através de um exemplo a forma de cálculo.

#### **4.2.4 Determinação de Localização**

Nessa etapa será determinada a localização que cada grupo funcional (sub-categoria) deve ocupar na gôndola.

Para tal, seguem-se os seguintes critérios de decisão:

- **Realidade dos clientes**

Este critério tem por objetivo alinhar as necessidades da sub-categoria com a realidade de seus “shoppers” (compradores).

Exemplo: sub-categoria para crianças precisa estar posicionada próxima do solo pelo fato de apresentarem uma altura inferior à dos “shoppers” adultos.

- **Realidades do expositor**

A Sub categoria terá de estar de acordo com a realidade do expositor. Por exemplo, se a categoria possui mais produtos de gancheira do que de prateleira e seu espaço determinado é o da prateleira esta será prejudicada, tendo que se adaptar a essa condição.

- **Novos produtos**

Todo produto novo será posicionado ao lado do produto que contribuir com a melhor performance em termos de vendas. Com isso, será utilizada a “força” de um produto para comunicar o lançamento de outro do mesmo grupo.

#### **4.2.5 Determinação do nº de frentes**

Essa etapa tem por objetivo determinar o número de frentes que cada item (SKU – *stock keeping unit*) deve ocupar na gôndola. Para o cálculo desse número, considera-se dados de lucratividade e volume, atribuindo pesos para cada um desses fatores.

Aos novos itens, devido ao fato de não apresentarem histórico de vendas, será aplicado aos mesmos um percentual sobre o espaço total disponível no expositor.

#### **4.2.6 Implementação**

Esta etapa tem por objetivo estruturar as etapas anteriores para colocá-las em prática no ponto-de-venda. A realização de um planejamento bem feito e alinhamento com todos os responsáveis é essencial para a obtenção de sucesso.

Durante a fase de planejamento é importante levantar todos os riscos inerentes às atividades e possíveis formas de mitigação ou contingências dos mesmos, de forma a evitar que alguns problemas possam interferir ou prejudicar significativamente o andamento do projeto. A experiência na condução da implementação a torna cada vez mais rápida e com menos problemas em sua execução.

Antes de verificar a aplicação prática da metodologia anteriormente descrita, será explicado a motivação para a realização do projeto de Gerenciamento por Categorias por parte da Cadbury Adams.

## 5. O PROBLEMA

A Cadbury Adams passou por um fase chamada “Fuel for Growth” – combustível para o crescimento – em que entre seus principais objetivos era realizar uma otimização em termos de portfólio de produtos e em custos. Tal objetivo tinha como foco gerar a médio prazo um crescimento sustentável, ou seja, gerar um retorno em lucratividade superior ao praticado na época.

Como características dessa fase de preparação ao crescimento, têm-se o encolhimento em vendas com a otimização do portfólio e redução de pessoal com a mudança estrutural da organização. Além disso, há uma grande mudança de foco, onde o principal é ser rentável, seja através de melhores processos (compras, logística) como eficiência no atingimento do consumidor, através de mídia ou do próprio ponto-de-venda.

Entende-se por otimização de portfólio a identificação de quais produtos ou categorias estão mais alinhados com as tendências de mercado e também proporcionam o máximo lucro à empresa. Durante essa fase, a Cadbury Adams retirou de linha alguns produtos que não agregavam valor e passou a ter um foco especial nas grandes marcas (*core brands*) Trident, Halls, Bubbaloo e Chiclets.

No que diz respeito à redução de custos, a empresa reestruturou seus canais de distribuição (diretos e indiretos) com o apoio de consultoria especializada. Como parte dessa reestruturação, decidiu-se incorporar à empresa a sua atual força de vendas, equipe de promotores e coordenadores de *merchandising*, antes pertencentes a empresas terceirizadas. Dessa maneira, a Cadbury Adams ficou com um maior poder e controle sobre seus canais, podendo realizar ações nos pontos-de-venda de forma mais eficiente.

Como consequência dessa reestruturação profunda da empresa, a Cadbury Adams iniciou o processo de recuperação, crescendo significativamente em faturamento e lucro nos últimos 2 anos.

Seguindo essa preocupação com a rentabilidade, há a necessidade de estudar melhor a área de Gerenciamento por Categorias. Inicialmente, a área foi criada com o intuito de gerar conhecimento dos compradores da categoria para as demais áreas da empresa. Além disso, era uma excelente oportunidade para melhorar o relacionamento com seus clientes estratégicos. Para o desenvolvimento dessa área, a empresa utilizou como referência metodológica a ECR, já que a mesma é a organização que melhor definiu um padrão de atuação, tendo como principais parceiros representantes da indústria alimentícia, que já definiram uma metodologia mais direcionada ao mesmo mercado de atuação que a Cadbury Adams, facilitando possíveis adaptações. No decorrer do tempo essa metodologia foi sendo otimizada para refletir da melhor maneira a realidade do mercado da Cadbury Adams.

Então, chegou o momento da Cadbury Adams entender se a área de Gerenciamento por Categorias alavancava de alguma forma as vendas e lucratividade, já que disponibiliza recursos dedicados à condução desses projetos.

Com base nas análises desenvolvidas, a Cadbury Adams teve informações suficientes para decidir que rumo ela quer dar à área de Gerenciamento por Categorias: continuar do jeito que está, reestruturar ou eliminar.

Este trabalho final de curso tem o potencial de contribuir para a decisão do Gerenciamento por Categorias no âmbito global, já que tais estudos e análises nunca foram realizadas pela Cadbury Adams em nenhum país e já demonstrou o interesse e expectativa nos mesmos.

## 6. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

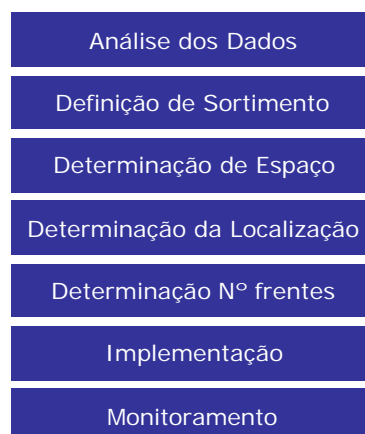
Conforme a descrição do problema supracitada, será desenvolvida uma análise de viabilidade de projetos de Gerenciamento por Categorias para a Cadbury Adams.

Essa análise será baseada no comparativo do pós-implementação versus a pré-implementação, considerando-se os custos inerentes à estrutura da área e de suas atividades.

Antes do levantamento das informações, é necessário o entendimento do que foi feito no projeto, ou seja, como a metodologia simplificada da Cadbury Adams foi aplicada.

### 6.1 APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

Retomando a metodologia simplificada explicitada no tópico 4.1, a mesma foi desenvolvida na prática como segue:



*Figura 10 – Metodologia de Gerenciamento por Categorias da Cadbury Adams*

### 6.1.1 Análise dos dados

De posse dos dados de vendas do varejista, os mesmos são tratados de forma a facilitar as análises e classificados de acordo com a árvore de decisão de compra.

As classificações utilizadas são:

- Funcional: produtos que oferecem algum benefício ao consumidor, seja para limpar os dentes como para refrescar o hálito (trident, happydent, tictac e halls);
- Leve boca: itens que oferecem prazer em pequenas doses, como balas mastigáveis, pequenos bombons e outros (sparkies, 7 belo, frumelo, fruit-tela);
- Não temático: produtos voltados ao público infantil (bubbaloo, big big, tortuguitas)
- Temático: produtos normalmente infantis, que apresentam algum tema (ping pong “Os Incríveis”)
- Presentear: produtos Premium utilizados para dar a alguém (caixa especial de butter toffees)
- Recepcionar: itens para se ter em casa e oferecer a visita (butter toffees, balas arcor)

Os produtos da Cadbury Adams fazem parte das classificações Funcional (Trident, Halls, Chiclets, Freshn´up), Leve boca (Sparkies, Frumelo), Não temático e Temático (Bubbaloo).

Abaixo, segue um exemplo de classificação dos itens:

Descrição	Classificação
BALA CAR MOID ALPENLIEBE CAF CR 125G	Leve Boca
PASTILHAS DISQUETI 80g	Leve Boca
BALA ANIV.COLORIDA MARY	Leve Boca
BALA KIDS 7 BELO FR SILV ARCOR 200G	Leve Boca
BALA MENTA CRISTAL ARCOR	Leve Boca
KID'S HORTELA 170g - ARCOR	Leve Boca
BALA KID'S AMENDOIM 170g - ARCOR	Leve Boca
BALA 7 BELLO FRAMBOESA 200G - ARCOR	Leve Boca
BALAS POOSH KID'S 200g - ARCOR	Não Temático
PIRULITO PIRAPITO C/ CHICLE 120G - ARCOR	Não Temático
PIRULITO BIG BIG TUTTI FRUTI ARCOR	Não Temático
BOLIN FRUTAS SORT C/3	Não Temático
BALA ARCOR CHOCOLATE 400g	Presentear
BALA B TOFFEE COCO ARCOR 170G	Recepcionar
BALA BUTTER TOFFE LEITE ARCOR 170g	Recepcionar
BALA B TOFFEE CAFE ARCOR 170G	Recepcionar
BALA BUTTER TOFFE CHOCOLATE ARCOR 170g	Recepcionar
BALA BUTTER TOFFE CHOCOLATE BLACK ARCOR 170g	Recepcionar
BALA B TOFFEE CER ARCOR 170G	Recepcionar
BALA BUTTER TOFFEE FRUTAS 170G	Recepcionar
BALA B TOFFES BLACK MT ARCOR	Recepcionar
BALA KID'S 7 BELO MACA VERDE	Leve Boca
BALA MENTOS POWER GUN MEN FORTE 09G	Funcional
BALA MENTOS POWER GUN MENTA LIMAO 09G	Funcional
CONFITOS GARDNER PASTILHAS DE CHOCOLATE MENTA 70g	Leve Boca
DROPS HALLS LIGHT EXTRA FORTE-LYPTUS 17g	Funcional
DROPS HALLS CREAMY MELAO SINGLE	Funcional

*Figura 11 – Exemplo de tabela de classificação de itens (Dados de vendas do varejista)*

A classificação de cada item determinará a forma de exposição e como será feita a avaliação dos resultados, já que não faz sentido comparar performance de produtos com características distintas. Com base nessa classificação, já podemos ter uma idéia de qual segmento de produtos terá um maior potencial de redução de sortimento (excesso de produtos). Como exemplo, pode-se citar a grande quantidade de balas duras encontradas no varejista, dado que há diversos itens com vendas insignificantes.

### 6.1.2 Sortimento

Conforme descrito na metodologia, foi utilizado como variável de análise de sortimento a lucratividade. Dessa maneira, utilizando a análise ABC, mantivemos os itens que contribuem em até 95% com o lucro de cada segmento (funcional, temático, não temático, leve boca, pesado, recepcionar e presentear). Os demais

itens menos representativos foram analisados caso a caso, havendo as seguintes opções de ações:

- Eliminar do sortimento: caso já esteja em linha há mais de 6 meses e não é representativo ao mercado
- Manter com atenção: caso já esteja em linha há mais de 6 meses, mas é representativo em *share* (participação) para o mercado, devendo a performance baixa a fatos exclusivos deste varejista
- Manter: caso seja um item novo no mercado (menos de 6 meses)

Na tabela abaixo, há um exemplo de análise de sortimento. Vale ressaltar que o mesmo trata-se de apenas um segmento (*cluster*) de lojas do varejista que foi implementado e de apenas um segmento de produtos (funcional). As cores representam as ações a serem tomadas: verde será mantido, amarelo será mantido com atenção e laranja será eliminado do sortimento.

Description	Vendas R\$	Lucro R\$	% Vendas	% Lucro R	Lucro Acum.
TRIDENT MENTA C/4	10.042,8	3.889,1	16,5%	16,68%	17%
TRIDENT HORTELA C/4	7.690,5	2.949,6	12,6%	12,65%	29%
TRIDENT T.FRUTTI C/4	5.670,4	2.187,4	9,3%	9,38%	39%
TRIDENT CANELA C/4	3.712,3	1.437,5	6,1%	6,17%	45%
GOMA DE MASCAR TRIDENT FRESHMINT 34g MPACK 4 un	3.340,2	1.301,9	5,5%	5,58%	50%
TRIDENT MORANGO C/4	2.963,7	1.140,5	4,9%	4,89%	55%
HALLS CEREJA C/3	2.479,3	946,9	4,1%	4,06%	59%
HALLS MENTA E EUCALIPTO C/3	2.365,8	915,6	3,9%	3,93%	63%
TRIDENT WHITE HORTELA BAG C/2	1.726,3	673,5	2,8%	2,89%	66%
TRIDENT WHITE MORANGO BAG C/2	1.607,4	627,1	2,6%	2,69%	69%
GOMA DE MASCAR TRIDENT WHITE MENTA 24,66g MPACK 2 un	1.427,4	556,9	2,3%	2,39%	71%
PASTILHA E FORTE ELAR GAROTO L6P5 102G	1.429,7	545,2	2,3%	2,34%	74%
CHIC E-MORANGO STICK BAG C/3	1.367,1	529,5	2,2%	2,27%	76%
PASTILHA GAROTO EXT FORTE C/5	1.391,9	491,1	2,3%	2,11%	78%
HALLS EXTRA FORTE C/3	1.239,7	473,5	2,0%	2,03%	80%
HALLS MORANGO C/3	1.149,5	439,0	1,9%	1,88%	82%
GOMA MAS HAPPYDENT XYLIT MTCL	1.119,0	437,4	1,8%	1,88%	84%
CHIC UVA HIP HOP STICK BAG C/3	1.060,3	410,7	1,7%	1,76%	86%
HALLS UVA VERDE C/3	945,8	361,3	1,6%	1,55%	87%
CLORETS BLISTER C/2	878,4	348,4	1,4%	1,49%	89%
HALLS MENTOL C/3	884,6	342,8	1,5%	1,47%	90%
PASTILHA CEREJA GAROTO 85G	779,0	300,7	1,3%	1,29%	91%
CHIC HALLS ICEGUM MENTOL C/3	725,7	260,8	1,2%	1,12%	93%
DROPS HALLS LIGHT EXTRA FORTE-LYPTUS 34g MPACK 2 un	783,3	253,5	1,3%	1,09%	94%
DROPS HALLS LIGHT MORANGO-LYPTUS 34g MPACK 2 un	619,4	200,5	1,0%	0,86%	94%
DROPS HALLS LIGHT MENTOL LYPTUS 34g MPACK 2 un	612,1	198,1	1,0%	0,85%	95%
DROPS HALLS CREAMY MELAO BAG C/2	547,3	196,6	0,9%	0,84%	96%
CHIC HALLS ICEGUM CEREJA C/3	489,7	181,3	0,8%	0,78%	97%
VITA C MORANGO C/3	455,6	180,0	0,7%	0,77%	98%
GOMA DE MASCAR TRIDENT CEREJA 34g MPACK 4 un	460,7	166,3	0,8%	0,71%	98%
VITA C LARANJA C/3	370,7	146,3	0,6%	0,63%	99%
DROPS HALLS CREAMY MORANGO 32g MPACK 2 un	366,4	139,2	0,6%	0,60%	100%
CHIC HAPPYDENT XILIT FR TROP 21.6G	225,8	85,4	0,4%	0,37%	100%
MINI PASTILHA TRIDENT CAN C/2	0,0	0,0	0,0%	0,00%	100%
CHIC TRIDENT LEMON MINT C/4	0,0	0,0	0,0%	0,00%	100%
CHIC LEMON MINT TRIDENT 8.5G	0,0	0,0	0,0%	0,00%	100%
MINI PASTILHA TRIDENT MENTA C/2	0,0	0,0	0,0%	0,00%	100%
DROPS HALLS PB FRESH ENERNY ADAMS C/3	0,0	0,0	0,0%	0,00%	100%

Figura 12 – Exemplo de tabela de definição de sortimento (Elaborado pelo autor com base nos dados de vendas do varejista)

Conforme pode-se ver, dois itens da Cadbury Adams (Vita-C Laranja e Drops Halls Creamy Morango) foram eliminados do sortimento devido à pouca contribuição no lucro do varejista. Esses itens também são os menos rentáveis à Cadbury Adams, portanto, o impacto em sua retirada para ambos não será significativo.

Analisando todos os segmentos de produtos do varejista, foram eliminados do sortimento três do segmento funcional, quinze do leve boca, dois de não temático e três de recepcionar, totalizando vinte e três itens, sendo três desse total da Cadbury Adams.

Demonstrando o racional da decisão ao varejista, o mesmo valida a recomendação dada pelo Gerenciamento por Categorias da Cadbury Adams. Nesse projeto em particular, não houve alteração da recomendação, já que a mesma estava bem fundamentada.

### **6.1.3 Determinação de Espaço**

Os segmentos que mais vendem devem ter um espaço maior na gôndola, caso contrário poderia acarretar em ruptura (falta de produto). Porém, não se pode descartar a rentabilidade da categoria.

Assim, foi determinado um peso de 75% para o volume de vendas e 25% para a lucratividade do segmento. Para essa análise, foram utilizadas as informações de vendas de um período de 6 meses.

Nessa etapa já é perceptível um ganho para a categoria, pois além de organizar melhor a gôndola de acordo com a árvore de decisão do consumidor, privilegia-se os segmentos e, conseqüentemente, os melhores produtos.

Abaixo, segue o modelo de cálculo do espaço:

Segmento	Contribuição			Contribuição Vendas R\$	Contribuição Volume (qtd)	Contribuição Lucro R\$	Pesos			Espaço (Módulos)
	Venda R\$	Volume (Qtd)	Lucro R\$				Volume	Lucro	Total	
Funcional	373.032,65	229.621	134.511,26	47,68%	51,86%	47,31%	38,90%	11,83%	<b>50,72%</b>	<b>2,0</b>
Leve Boca	264.748,43	148.735	96.055,53	33,84%	33,59%	33,78%	25,19%	8,45%	<b>33,64%</b>	<b>1,3</b>
Não Temático	76.093,05	39.174	28.307,70	9,73%	8,85%	9,96%	6,64%	2,49%	<b>9,12%</b>	<b>0,4</b>
Presentear	3.594,59	605	1.383,73	0,46%	0,14%	0,49%	0,10%	0,12%	<b>0,22%</b>	<b>0,0</b>
Recepcionar	63.980,56	24.334	23.708,17	8,18%	5,50%	8,34%	4,12%	2,08%	<b>6,21%</b>	<b>0,2</b>
Temático	982,08	288	375,01	0,13%	0,07%	0,13%	0,05%	0,03%	<b>0,08%</b>	<b>0,0</b>
<b>Total geral</b>	<b>782.431,36</b>	<b>442.757</b>	<b>284.341,40</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>			<b>100,00%</b>	

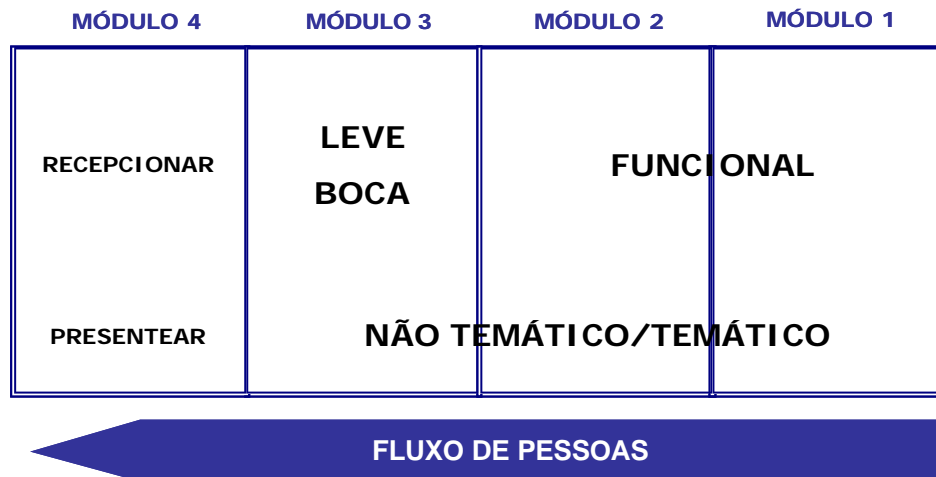
*Figura 13 – Modelo de cálculo de espaço dos segmentos da categoria  
(Elaborado pelo autor com base nos dados de vendas do varejista)*

Conforme análise acima, é possível identificar que os segmentos funcional e leve boca possuem a maior participação na categoria e é importante destacar que os principais itens da Cadbury Adams se encontram nesses segmentos.

#### 6.1.4 Determinação da localização

A ordem que as categorias serão expostas deve refletir o fluxo dos consumidores da loja e também com a estratégia do varejista. Dado que o objetivo é atrair o cliente à gôndola de doces, recomenda-se a exposição do segmento Funcional próximo ao corredor, iniciando a gôndola. Após o segmento Funcional, foi exposto o segmento Leve Boca e os segmentos Não Temático e Temático, posicionados nas prateleiras inferiores, já que o público consumidor desses produtos são as crianças. Ao lado de Leve Boca, finaliza-se com Presentear e Recepcionar, que são produtos que agregam ao ticket médio e são lucrativos para a categoria.

Abaixo, segue um exemplo de exposição dos segmentos da categoria. Vale ressaltar que há lojas com tamanhos distintos, sendo utilizado para efeito de exemplificação, uma gôndola com 4 módulos (mais comum no varejista).



*Figura 14 – Exemplo de alocação de segmentos na gôndola*

Confrontando os valores da análise de espaço com o espaço real alocado nos módulos (vide figura acima), percebe-se que não é seguido com exatidão os valores. Tal fato deve-se à adequação da análise à realidade, em que temos segmentos que, apesar de serem pouco representativos em volume, possuem significativo sortimento e ajudam a oferecer uma solução completa ao cliente da loja. Um exemplo dessa situação são as balas do segmento recepcionar, onde há uma boa variedade de balas (butter toffees e arcor, entre outras), porém o espaço que “mereceriam” não comporta essa quantidade de itens.

### 6.1.5 Determinação do número de frentes

Da mesma maneira que os segmentos que mais vendem e são mais rentáveis devem ter exposição privilegiada, o mesmo ocorre com os produtos, de maneira que os melhores ocupem um espaço maior, evitando possíveis rupturas de gôndola.

Para o cálculo do número de frentes que cada produto deve ocupar, atribuiu-se o peso de 50% ao volume e os outros 50% ao lucro. Novamente, utiliza-se a variável lucro para melhorar a rentabilidade da categoria. O valor final, após a atribuição dos pesos, é chamado de *Scorecard*.

Descrição	Qtd (Volume)	Vendas R\$	Lucro R\$	% Qtd (Volume)	% Vendas R\$	% Lucro R\$	Scorecard
TRINK MASTIGÁVEIS 200g	1.156	2.416,0	929,2	11,9%	12,9%	12,95%	12,9%
BAI A CHIC E BOLETI DORI 200G	919	2.141,3	855,4	9,4%	11,4%	11,92%	11,7%
BUBBALOO T.FRUTTI C/10	1.313	2.324,0	849,9	13,5%	12,4%	11,84%	12,1%
BUBBALOO SORT C/10	1.264	2.237,3	818,4	13,0%	11,9%	11,41%	11,7%
BAI AS POOSH KID'S 200g - ARCOR	541	1.585,1	603,0	5,6%	8,5%	8,40%	8,4%
BUBBALOO GOLACO	783	1.448,6	575,3	8,0%	7,7%	8,02%	7,9%
PIRULITO BIG BIG TUTTI FRUTI ARCOR	707	1.322,1	500,3	7,3%	7,1%	6,97%	7,0%
PIRULITO PIRAPITO C/ CHIC E 120G - ARCOR	604	1.226,1	470,4	6,2%	6,5%	6,56%	6,6%
BUBBALOO MORANGO C/10	465	823,1	303,4	4,8%	4,4%	4,23%	4,3%
CHIC S. DE FRUTAS BUBBALOO	356	658,6	271,6	3,7%	3,5%	3,79%	3,7%
CHIC E DE BOLA BUBBALOO AÇILOCO II 55g	389	688,5	267,5	4,0%	3,7%	3,73%	3,7%
BALA DE GOMA DORI GOMETS MINHOCAS 120g	383	570,7	223,2	3,9%	3,0%	3,11%	3,1%
ROLIN FRUTAS SORT C/3	392	513,5	203,9	4,0%	2,7%	2,84%	2,8%
BUBBALOO HORTELA C/10	272	481,4	186,5	2,8%	2,6%	2,60%	2,6%
BALA DE GOMA DORI GOMETS BANANA 120g	198	295,0	117,4	2,0%	1,6%	1,64%	1,6%
	9.742	18.731,3	7.175,3	100,0%	100,0%	100,00%	100,0%

Figura 15 – Exemplo de scorecard do segmento Não Temático

Os percentuais obtidos indicam o quanto do espaço total alocado ao segmento deve ser designado a determinado item. Esses valores servem como guia e não precisam ser seguidos com exatidão.

### 6.1.6 Implementação

Esta é a etapa em que todas as análises e recomendações feitas nas etapas anteriores são colocadas em prática.

Para que a implementação ocorresse da melhor maneira possível, foi feita uma reunião para envolvimento das principais pessoas da Cadbury Adams e do próprio varejista, para explicar em linhas gerais o que é o projeto, seus benefícios e como cada um iria contribuir para alcançar o resultado. Esse pequeno alinhamento, algumas vezes desprezado, é essencial para o sucesso do projeto.

A implementação ocorreu primeiramente em uma loja piloto e foi selecionada uma loja espelho para que fosse possível avaliar da melhor maneira possível os resultados. Essa primeira implementação durou em torno de 4 horas, sendo o autor o coordenador de todas as atividades envolvidas.

Durante esse período de 4 horas, foi esvaziada totalmente a gôndola e, seguindo o planograma (mapa da gôndola) elaborado pelo autor, a gôndola foi sendo montada, com o auxílio de funcionários do varejista e de assistentes de merchandising da Cadbury Adams.

Após a colocação de todos os produtos na gôndola, o planograma foi afixado de forma a garantir que a reposição dos produtos seguissem o estipulado, já que havia a possibilidade de alteração por parte de outras indústrias.

Em uma segunda etapa, foi realizado o *roll-out*, que é a replicação das ações realizadas no piloto para as demais lojas. Para que pudesse ser eficaz, alguns promotores de vendas da Cadbury Adams foram treinados em implementação, ficando a cargo do autor o acompanhamento por amostragem de algumas lojas e posterior checagem dos resultados em todas as lojas. Esta etapa foi de grande dificuldade, já que os promotores não possuem a visão crítica necessária para lidar com problemas e exceções. Devido a isso, essa etapa durou mais tempo do que o esperado, elevando o custo do projeto em relação ao esperado.

No transcorrer da implementação, outros problemas surgiram e demandaram um esforço para o não atraso, como o não-envio de autorização para qualquer alteração de *layout* na loja, fato este que necessitou de várias tentativas para contactar o responsável por parte do varejista e requerer nova autorização. Além disso, havia produtos na gôndola que não haviam sido identificados nos dados de vendas do varejista e, portanto, foram mantidos na gôndola, ocupando frentes de outros produtos.

### **6.1.7 Monitoramento**

Após a implementação, é importante garantir que todas as lojas estão de acordo com o estipulado no planejamento. Para tal, periodicamente foram realizadas visitas a campo com um *checklist* de situações a checar no ponto-de-venda.

Essa é uma etapa muitas vezes desconsiderada por algumas indústrias e que fazem a diferença, já que em poucos meses todo o trabalho realizado na implementação é passível de perda.

## 6.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 6.2.1 Análise Qualitativa

Grandes benefícios do projeto de Gerenciamento por Categorias não podem ser mensurados facilmente. Neste tópico, serão abordados benefícios já percebidos pela Cadbury Adams com o início do projeto.

Através da melhoria da relação indústria-fornecedor, a Cadbury Adams obteve maior liberdade para realização de ações promocionais na loja, como a utilização de *cross-merchandising* (exposição de produtos em categorias correlatas) para alavancar as vendas, assim como a expansão da exposição de produtos nos caixas (conforme verifica-se em figura 6.2.1.1), que é um espaço considerado de grande importância, dado que todas as pessoas que estão no ponto-de-venda passam por lá.



*Figura 16 – Expositor no caixa do varejista 3 meses após a implementação do piloto  
(Elaborado pelo autor)*

Essas ações impactam diretamente no resultado da Cadbury Adams, porém não podem ser mensurados, já que as informações de vendas a que se têm acesso referem-se à gôndola da categoria e não às outras áreas do varejista.

Já referente à gôndola de produtos, há claramente perceptível a mudança na exposição, facilitando a identificação dos segmentos de produtos e, conseqüentemente, a compra do cliente da loja. Analisando do lado da Cadbury Adams, nota-se grande melhoria na exposição de seus produtos, refletindo sua liderança de mercado na gôndola do varejista.



*Figura 17 – Comparativo antes e depois da implementação na loja piloto  
(Elaborado pelo autor)*

Outra percepção por parte da gerente de vendas dedicada a este varejista, diz respeito à melhoria nas negociações, podendo minimizar perdas futuras com a falta de produtos, já que este varejista em específico, quando discorda de alguma prática comercial da Cadbury Adams, automaticamente suspende as vendas, acarretando em grandes perdas para ambos.

Internamente para a Cadbury Adams, as informações de performance (sem mencionar números, já que há um acordo de confidencialidade para as demais áreas) de algumas categorias, indicando algumas tendências de mercado, foram repassadas à área de marketing. Tais informações ajudam no desenvolvimento de novos produtos e embalagens. O resultado da replicação do conhecimento do ponto-de-venda para as outras áreas da empresa deverá ser obtido a médio prazo e poderá impactar, além da operação local (brasileira), outros países onde a Cadbury Adams está presente.

### 6.2.2 Análise Quantitativa

Como primeiro passo da análise, foi realizado um levantamento de todos os custos referentes à área de Gerenciamento por Categorias da empresa. Neste levantamento, foram constatados 2 (dois) tipos de custos:

- Custos de pessoal: salários, encargos e benefícios;
- Custos de estrutura: espaço físico, computadores e *softwares*

Com base no levantamento desses custos, será possível analisar o custo de cada atividade do projeto:

- Custos da atividade: tempo dedicado às atividades de implementação e demais atividades relacionadas

No que tange ao custo de pessoal, foram obtidos os seguintes valores:

Custo de pessoal	Estagiário	Analista Senior	Gerente Pleno	Fonte
Salário Base	1,350.00	4,050.00	5,700.00	RH
Encargos	0%	61.10%	61.10%	RH
Benefícios	612.00	612.00	1,128.00	RH
Custo total mensal	1,962.00	7,136.55	10,310.70	
Custo total por hora	12.26	44.60	64.44	Estimativa do autor

*Tabela 3 – Custos de pessoal (elaborado pelo autor)*

Como benefícios, considera-se: ticket refeição, ticket alimentação, plano de saúde e seguro de vida, sendo os dois últimos de valores superiores para Gerente

Pleno, que possui como um benefício adicional a utilização de aparelho celular de forma gratuita até limite definido.

Para a obtenção dos custos de estrutura, foi realizada uma estimativa de custo do espaço físico ocupado, além dos custos de manutenção de microcomputadores (*notebook*, no caso de Gerente Pleno), bem como de todos os aplicativos (softwares) utilizados para a condução das atividades relacionadas ao Gerenciamento por Categorias. Segue abaixo a tabela contendo os valores:

<b>Custo de estrutura</b>	<b>Estagiário</b>	<b>Analista Senior</b>	<b>Gerente Pleno</b>	<b>Fonte</b>
Espaço físico	350.00	350.00	600.00	RH
Computador	300	300	500	RH
Software (licenças)	520.00	520.00	520.00	Estimativa do autor
Custo total mensal	1,170.00	1,170.00	1,620.00	
Custo total por hora	7.31	7.31	10.13	Estimativa do autor

*Tabela 4 – Custos de estrutura (Elaborado pelo autor)*

Os três recursos existentes na área realizam atividades distintas ou que demandam uma disponibilidade de tempo diferente. Portanto, foi realizado um levantamento de todas as atividades inerentes à fase de implementação do Projeto de Gerenciamento por Categorias e seu monitoramento, responsáveis e tempo destinado à execução das respectivas atividades, conforme segue em tabela abaixo:

<b>Custo de atividade</b>	<b>Estagiário</b>	<b>Analista Sênior</b>	<b>Gerente Pleno</b>	
Reunião de kick-off do projeto	3		3	3
Reuniões de acompanhamento	10		4	
Reunião de apresentação de resultados	2		2	2
Visitas a campo	16		4	
Recebimento dos dados de vendas	1			
Manipulação dos dados de vendas	5			
Análises dos dados	11		2	
Validação das análises	1		1	1
Desenvolvimento de apresentações	4		2	
Validação das apresentações	1		1	1
Preparação da implementação piloto	6		1	
Realização da implementação piloto	5		2	
Revisão da implementação	8		2	
<b>Horas totais</b>	73		24	7
<b>Custo total por hora</b>	19,58		51,92	74,57
<b>Custo total do recurso</b>	<b>1.429,34</b>		<b>1.246,08</b>	<b>521,99</b>
				<b>TOTAL</b>
				<b>3.197,41</b>

*Tabela 5 – Custos das atividades (Elaborado pelo autor)*

De forma a facilitar o entendimento da lista de atividades, segue tabela abaixo com uma simples descrição das mesmas:

Atividades	Descrição
Reunião de kick-off do projeto	Reunião inicial com todos os envolvidos, mostrando a metodologia e planejamento
Reuniões de acompanhamento	Reuniões simples de status do projeto e principais dificuldades encontradas
Reunião de apresentação de resultados	Reunião final de projeto com todos os envolvidos para mostrar os resultados alcançados
Visitas a campo	Visitas às lojas para que se possa identificar oportunidades e problemas e conhecer melhor o cliente
Recebimento dos dados de vendas	
Manipulação dos dados de vendas	Formatação dos dados recebidos de forma a colocar em um padrão para facilitar as análises
Análises dos dados	Realização das análises de forma a identificar as oportunidades de melhoria de performance
Validação das análises	Revisão e validação das análises realizadas
Desenvolvimento de apresentações	Elaboração de todas as apresentações a serem realizadas no cliente varejista
Validação das apresentações	Revisão e validação de todas as apresentações
Preparação da implementação piloto	Planejamento e levantamento de todas necessidades para a realização da implementação
Realização da implementação piloto	Execução da implementação propriamente dita na loja piloto
Preparação de roll-out	Planejamento e levantamento de todas necessidades para a realização das demais implementações
Realização de roll-out	Execução da implementação nas demais lojas
Revisão da implementação	Checkagem periódica da implementação do projeto nas lojas
Treinamento de promotores	Explicação do projeto e de seus papéis para ajudar em sua condução

*Tabela 6 – Descrição das atividades (Elaborado pelo autor)*

De posse dos dados acima explicitados, o próximo passo é confrontá-los com o resultado obtido com o projeto realizado juntamente com a cadeia varejista. Para que seja possível identificar o incremento ou decréscimo na lucratividade da Cadbury Adams, é necessário saber a margem unitária de cada produto vendido na rede varejista.

Abaixo, seguem os dados extraídos do P&L (*profits and losses* – lucros e perdas). Os dados contidos são uma média do período de 2006.

Marca	Margem líquida
Trident	41,33%
Trident White	27,75%
Clorets	31,13%
Chiclets stick	27,75%
Bubbaloo	28,43%
Halls	28,73%
Halls Light	37,20%
Vita-C	27,45%

*Tabela 7 – Margem das marcas (Adaptado pelo autor) <sup>(6)</sup>*

<sup>6</sup> Utilizado um multiplicador para preservar a confidencialidade das informações da Cadbury Adams

Para uma análise mais acurada das implementações realizadas no varejista e, para identificar e quantificar a evolução, realizaremos uma comparação entre os 2 (dois) meses anteriores e os 2 (dois) posteriores. Foram analisadas possíveis implicações na utilização de 2 meses ao invés de um número maior, porém não foi constatada nenhuma variação significativa que justificasse a utilização de mais meses para análise.

O mês em que a implementação foi executada será isolado. Esse método de análise ajuda a evitar que pequenas oscilações em vendas ou alguma sazonalidade possa influir tanto positivamente quanto negativamente. Ele ajuda a minimizar, porém não o exclui de vez.

A implementação a ser analisada foi realizada no mês de Maio de 2006. Costuma-se dar um intervalo de 6 (seis) meses entre uma implementação e outra para que seja possível realizar uma mensuração mais eficiente de seus resultados e para que torne possível avaliar e melhorar os processos da próxima vez em que seja executada.

Na comparação entre o pré e pós-implementação, serão avaliadas as variáveis de Faturamento (ou vendas) em reais, Volume (ou quantidade) e Lucro em reais. Dessa maneira, será possível analisar da melhor forma o impacto do projeto no negócio da Cadbury Adams.

Os dados analisados são referentes à loja piloto do projeto de Gerenciamento por Categorias.

#### **6.2.2.1 Análise dos dados de vendas**

Abaixo, seguem os dados obtidos nos 2 (dois) meses antes da implementação (Março e Abril de 2006):

MARCA	Volume (quant.)	Lucro R\$
BUBBALOO	20.701	8.641,95
CLORETS	1.824	1.064,33
FRUMELO	3.425	716,70
HALLS	14.516	9.984,30
HALLS CREAMY	3.473	1.641,17
HALLS LIGHT	3.149	2.493,63
TRIDENT	35.028	51.714,16
TRIDENT WHITE	9.028	6.087,57
VITA-C	2.135	1.358,43
<b>Total geral</b>	<b>93.279,00</b>	<b>83.702,25</b>

*Tabela 8 – Pré-implementação (elaborado pelo autor)<sup>(7)</sup>*

Vale ressaltar que os valores de lucro são em relação à Cadbury Adams, ou seja, o lucro é baseado na margem de venda aplicada entre a Cadbury Adams e o varejista em questão.

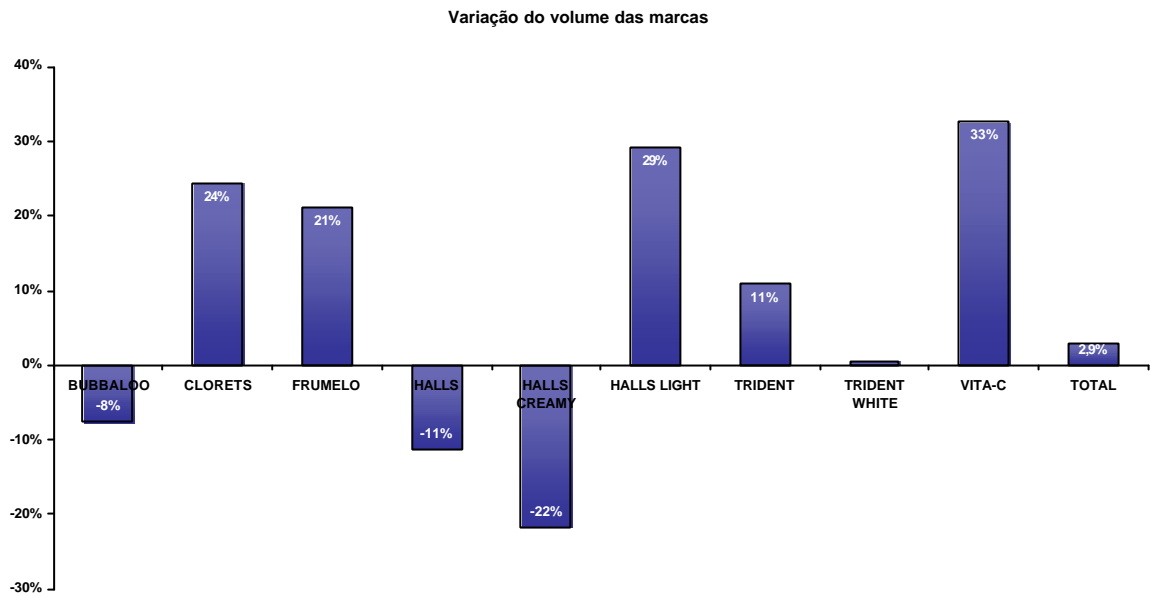
Realizando o mesmo tipo de análise referente aos meses de junho e julho de 2006, obtém-se a tabela que segue:

MARCA	Volume (quant.)	Lucro R\$
BUBBALOO	19.130	8.009,07
CLORETS	2.269	1.334,93
FRUMELO	4.153	860,80
HALLS	12.884	8.843,13
HALLS CREAMY	2.722	1.322,51
HALLS LIGHT	4.068	3.051,41
TRIDENT	38.881	57.402,72
TRIDENT WHITE	9.076	6.341,15
VITA-C	2.832	1.804,37
<b>Total geral</b>	<b>92.928,00</b>	<b>88.970,09</b>

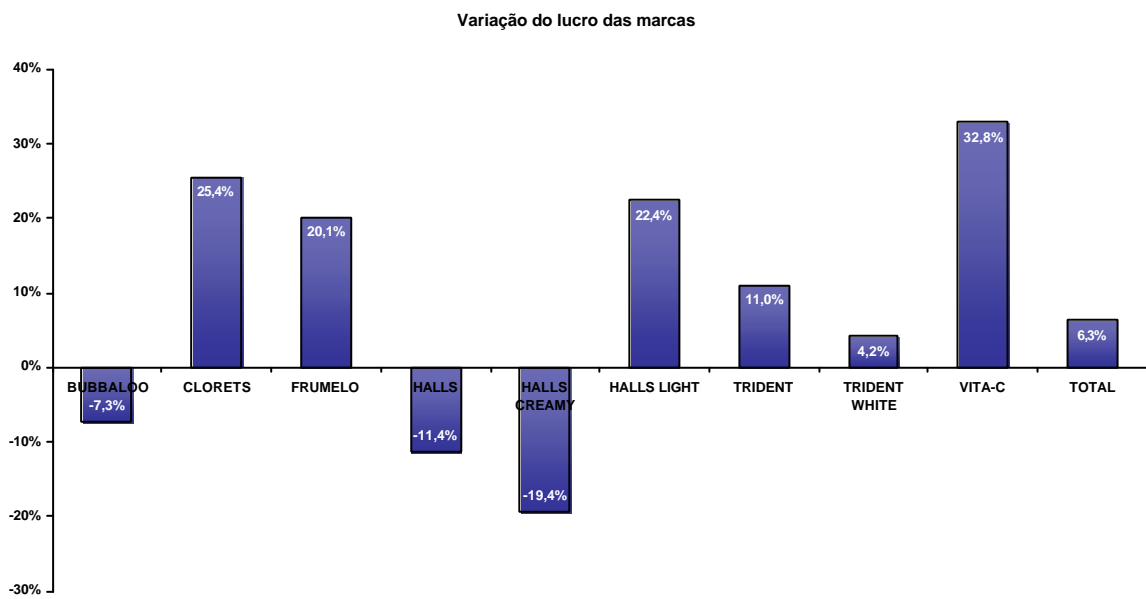
*Tabela 9 – Pós-Implementação (elaborado pelo autor)<sup>(7)</sup>*

Com base nos dados acima obtidos, analisou-se a variação desses mesmos indicadores, mostrado como segue nos gráficos abaixo:

<sup>7</sup> Utilizado um multiplicador em Volume para preservar a confidencialidade das informações da Cadbury Adams



*Figura 18 – Variação volume na implementação (elaborado pelo autor)*



*Figura 19 – Variação lucro na implementação (elaborado pelo autor)*

Analisando a variação em reais no lucro obtido com a implementação do projeto e descontando os custos inerentes às atividades desenvolvidas no transcorrer do mesmo, obtemos o gráfico abaixo:

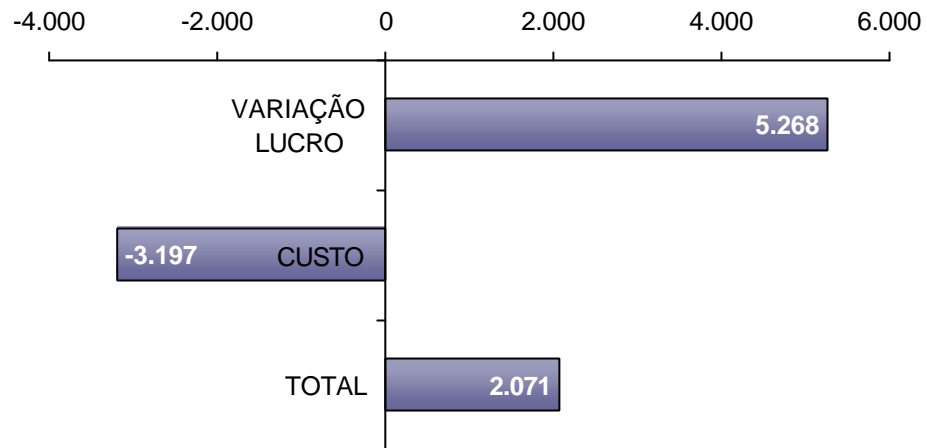


Figura 20 – Lucro do projeto para a Cadbury Adams (elaborado pelo autor)

A partir do gráfico acima mostrado, pode-se constatar um lucro para a Cadbury Adams no que diz respeito ao projeto, porém esse valor é muito pequeno. Com a replicação da implementação (*roll-out*) às demais lojas do varejista, estima-se que além da multiplicação do lucro pelo número de lojas, haverá o fator da obtenção de experiência na condução do projeto, que resultará em economia de tempo, conseqüentemente, lucro maior.

## 7. CONCLUSÃO

O projeto de Gerenciamento por Categorias tem por objetivo gerenciar a categoria do varejista como um todo, buscando melhorar indicadores como volume, faturamento ou lucro. Os objetivos quantitativos adquiridos foram modestos, dada a dimensão do negócio da Cadbury Adams.

O ganho para a Cadbury Adams em termos de volume ou rentabilidade é muito pequeno se levar em conta todos os custos para a manutenção de uma estrutura e equipe dedicada a este tipo de projeto.

A grande oportunidade constatada para a empresa está na melhoria do relacionamento com os varejistas, já que oferece um grande serviço ao mesmo. Essa melhoria no relacionamento pode refletir em melhor negociação para a Cadbury Adams.

Além disso, é possível utilizar o conhecimento que será adquirido em relação ao comprador da categoria no varejista para dentro da empresa (indústria).

Esse conhecimento pode ser traduzido de diversas maneiras mais práticas:

- Ações promocionais: o entendimento profundo do comprador da categoria no varejo proporciona a realização de ações promocionais mais eficazes. Devido à manipulação dos dados de venda do varejista, é possível monitorar os resultados de cada ação promocional realizada no ponto-de-venda.
- Exposição: identificar quais os pontos-extras que mais têm maior visibilidade no ponto-de-venda e que podem contribuir de forma mais significativa no aumento em vendas da categoria.
- Tendências: com os dados de vendas do varejista, é possível identificar tendências de consumo das categorias. Dessa maneira, pode até auxiliar no desenvolvimento de novos produtos ou embalagens.

A Cadbury Adams pode decidir-se em continuar com sua estrutura de Gerenciamento como está, sendo um parceiro estratégico com o varejista e agregando informações a outras áreas, ou se reestruturar baseando-se no que outras grandes indústria já fazem.

Outras multinacionais do ramo alimentício dão um grande foco à área de Gerenciamento por Categorias, mantendo uma estrutura vultosa para o entendimento do comprador de suas categorias nos mais diversos canais (a

Cadbury Adams se foca apenas nos grandes varejistas), tendo uma equipe responsável por análises e outra por implementação, replicando e adaptando suas metodologias em diversos varejistas e atacadistas, além de distribuidores. É dessa maneira que essas empresas conseguem ter sempre seus produtos nas melhores posições no ponto-de-venda.

A Cadbury Adams tem a oportunidade e o potencial de utilizar a metodologia desenvolvida de forma mais ampla e, através de reformulação da estrutura da área, implementar sua estratégia em larga escala, adquirindo além de benefícios qualitativos, amplos benefícios quantitativos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

ASSOCIAÇÃO ECR BRASIL. **Gerenciamento por Categorias; Melhores Práticas**, São Paulo, 2000.

ECR. **O que é o ECR?** Disponível em <[http://www.ecrbrasil.com.br/o\\_q\\_eh.asp](http://www.ecrbrasil.com.br/o_q_eh.asp)>  
Acesso em 2006

BERRY, Leonard, **O Modelo Emergente**, HSM Management, 1999.

GONÇALVES, J.P. **O Caminho para o futuro no Varejo**, Era Light, 1995.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**; São Paulo: Atlas, V.3, 2000.

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

PORTER, M. e RIVKIN, J. “**Industry Transformation**”, *Harvard Business School Teaching Note*, 2000.

CADBURY ADAMS. **Material Institucional**, São Paulo, 2006.

## **ANEXOS**

## ANEXO I – MATERIAL PROMOCIONAL DOS PRODUTOS CADBURY ADAMS

### Drops e Pastilhas

Halls - Não esquenta. É Halls.



Uva Verde      Mentol      Menta      Extra-Forte      Cereja      Morango  
Unidades por display: 21 - Unidades por cx. de embarque: 30

#### Halls Light

A mesma poderosa sensação de refrescância e o sabor de Halls, sem levar o açúcar e com 40% menos calorias

NOVA EMBALAGEM



Mentol      Morango      Extra-Forte  
Unidades por display: 12  
Unidades por cx. de embarque: 12

#### Halls Creamy

Descubra uma nova sensação



Amora

Unidades por display: 12  
Unidades por cx. de embarque: 12

#### Halls RedMint

A combinação entre o calor da canela e a refrescância de Halls



RedMint  
Unidades por display: 12 - Unidades por cx. de embarque: 30

#### Certs Aproxima!



Laranja      Menta  
Unidades por display: 12  
Unidades por cx. de embarque: 12

#### Vita-C

O intenso sabor de fruta que dá água na boca



Laranja      Morango  
Unidades por display: 12 - Unidades por cx. de embarque: 30

### Gomas Infantis

#### Bubbaloo - Cheio de Surpresas



Tutti-Frutti      Hortelã      Uva      Morango      Salada de Frutas      Aciloco II  
Unidades por display: 60 - Unidades por cx. de embarque: 32

#### Ping Pong

Com figurinhas colecionáveis que a garotada adora

Unidades por display: 60  
Unidades por cx. de embarque: 20



Tutti-Frutti

#### Ploc

Suas vendas com a bola toda

Unidades por display: 100  
Unidades por cx. de embarque: 20



Tutti-Frutti

### Caramelos Mastigáveis

#### Frumelo - o caramelo irresistível que é giro certo

Pacote: 1 Kg  
Unidades por cx. de embarque: 8



Framboesa

## ANEXO I – CONTINUAÇÃO

### Gomas Adultas

#### Trident

É gostoso, sem açúcar e protege os dentes



Unidades por display: 18 - Unidades por cx. de embarque: 32

#### Trident Individual

Todo sabor de Trident em embalagem individual



Unidades por display: 60 - Unidades por cx. de embarque: 32

#### Trident White

Devolve o branco natural dos seus dentes



Unidades por display: 12 - Unidades por cx. de embarque: 12

#### Freshen-up

A goma de mascar recheada de lucro



Unidades por display: 12 - Unidades por cx. de embarque: 30

#### Chiclets

COM TEMPO DE SABOR



Unidades por display: 100  
Unidades por cx. de embarque: 40

#### Plets

Sabores campeões de vendas



Unidades por display: 100  
Unidades por cx. de embarque: 20

#### Clorets

Deixa sua boca e seu hálito irresistíveis



Unidades por display: 60  
Unidades por cx. de embarque: 32

Hortelã-Sem Açúcar  
Unidades por display: 18  
Unidades por cx. de embarque: 30



Hortelã-Blister  
Unidades por display: 12  
Unidades por cx. de embarque: 20

## **ANEXO II – POLÍTICAS E COMPROMISSOS DA CADBURY ADAMS**

### **Política de Qualidade**

Para melhor atender aos consumidores e trabalhar sempre respeitando as normas e leis de cada país onde estabelece relações comerciais, a política de qualidade diz os seguintes itens:

- Realizar o trabalho com paixão;
- Encantar o consumidor, em toda parte, com qualidade, inovação e valor;
- Dirigir todos os esforços para obter a satisfação do cliente;
- Valorizar, proporcionar desafios e desenvolver cada colega;
- Empregar os conhecimentos e idéias, através da comunicação e do trabalho em equipe;
- Construir os negócios para o longo prazo.

### **Compromisso com os consumidores**

Os consumidores usufruem de milhões de produtos em todo o mundo, todos os dias. As marcas são, para eles, a garantia de sabor, qualidade e valor único.

- Manter os padrões e se esforçar por “deliciar o consumidor” com a oferta de produtos;
- Investir consistentemente no reforço da reputação das marcas que eles (consumidores) adoram;
- Ser líderes na inovação de produtos, embalagens e acessibilidade ao mercado.

### **Com os Clientes**

Os clientes constituem o elo vital e permitem a grande acessibilidade das marcas. Trabalhar em parceria com os clientes de forma a responder às suas necessidades de produtos atrativos de qualidade e de sucesso comercial.

### **Com os colegas**

Em todo o mundo, milhões de pessoas são empregadas e contribuem para o sucesso de uma empresa. Para ganhar o respeito e empenho dos colegas, é necessário:

- Encorajar o espírito de iniciativa;
- Investir no desenvolvimento pessoal;
- Oferecer um ambiente de trabalho saudável e seguro;
- Assegurar a igualdade de oportunidade para todos, refletindo a diversidade das sociedades;
- Remunerar em função do desempenho.

### **Com os fornecedores**

Os fornecedores propiciam os bens e serviços que são necessários para fabricar os produtos. Trabalhar em parceria com eles para responder às necessidades e assegurar que satisfaçam os requisitos em termos de materiais de qualidade e de práticas de funcionamento socialmente responsáveis.

### **Com a Sociedade**

- Respeitar as responsabilidades ambientais e encorajar o desenvolvimento sustentável;
- Dar assistência e apoio às comunidades onde estão presentes;
- Negociar sempre de forma ética;
- Respeitar os direitos humanos.

## ANEXO III – APRESENTAÇÃO DE INÍCIO DO PROJETO (KICK-OFF)



# GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS



Março, 2006



### Gerenciamento por Categoria:

Processo que busca **entender as necessidades e o comportamento do shopper** para melhor alinhar estratégias de vendas. Para tal utiliza diferentes variáveis : Promoção, sortimento, ponto extra, localização, Comunicação dentro da loja, preço, layout da gôndola dentre outros.



### Gerenciamento de Espaço:

É um processo que busca alinhar estratégias de vendas as necessidades do consumidor, para tal focaliza-se em **sortimento e layout da gôndola**.

\* *Gerenciamento de espaço não é Gerenciamento por categoria*





## VISÃO & MISSÃO GERENC. CATEGORIAS

### Visão

Trabalhar com o sortimento de produtos certo, na localização certa, alocado de acordo com as necessidades do shopper.

### Missão

Praticar constantemente o Gerenciamento por Categorias e suas recomendações, obtendo assim resultados significativos nas vendas e lucratividade.

- 3 -



## Por que praticar o Gerenciamento ?

### Problema

Elevado número de sortimento frente ao espaço disponível, cada vez mais empresas lançam produtos ao mercado, sendo que o espaço a ser exibido não é "elástico".

➔ Como resolver essa questão de tal forma que não tenhamos um impacto negativo nas vendas e no lucro?

### Solução

Trabalhar com o sortimento eficiente, lucrativo, selecionado e que ao mesmo tempo atenda as necessidades do consumidor.

- 4 -



## Benefícios ao praticar o Gerenciamento

1. Incremento nas **vendas**
2. **Redução** do nível de inventário
3. **Otimização** do espaço da gôndola com produtos lucrativos
4. Melhora a **satisfação do shopper**, oferecendo um sortimento eficiente, que atenda as suas necessidades.
5. **Aumenta** a compra por impulsividade
6. Melhora a **comunicação em loja**, expondo a categoria de forma clara e objetiva, facilitando o processo de decisão do consumidor.

- 5 -



## Histórico

- **Experiência:**

- Equipe estruturada desde 2000 com larga experiência em Gerenciamento por Categorias/ Espaço;
- Facilidade de intercâmbio com outras afiliadas (i.e.: Canadá, Andina, etc.) com troca de experiências e informações;



- **Recursos:**

- Pesquisas com o shopper realizadas no ponto de venda;
- Suporte tecnológico disponível;
- Banco de conhecimento Cadbury-Adams;

- 6 -



## METODOLOGIA

- ✓ Definição do **sortimento**
- ✓ Determinação do **espaço** linear das subcategorias
- ✓ Determinação da **localização** das subcategorias
- ✓ Determinando o **número de frentes**



- 7 -



## DEFININDO O SORTIMENTO

### I. Lucratividade

Produtos que apresentarem melhor performance em termos de lucratividade permanecerão, Caso contrario serão excluídos do sortimento.

- Este critério é aplicado afim de assegurar que estamos trabalhando com um sortimento lucrativo
- Para o cálculo deste critério serão necessários dados do ponto de venda.

### II. Cobertura



- Este é um critério de segurança, o qual nos proporciona assegurar que produtos demandados pelo mercado estejam presentes no sortimento, e ao mesmo tempo identificar oportunidades
- São utilizados Dados AC Nielsen (categorias Gomas de Mascar e Drops)

### III. Novos produtos

Serão considerados no sortimento como novos produtos, aqueles que apresentarem até 6 meses de venda, caso contrário será classificado como um produto pertencente ao sortimento.



- 8 -



## METODOLOGIA

- ✓ Definição do **sortimento**
- ✓ Determinação do **espaço** linear das sub categorias
- ✓ Determinação da **localização** das sub categorias
- ✓ Determinando o **número de frentes**



- 9 -



## DETERMINAÇÃO DO ESPAÇO

Para determinar o espaço que cada sub categoria deve ocupar seguimos a 2 critérios:

### I. Lucratividade

Estipula-se um peso , que será aplicado a sub- categoria e o valor obtido será comparado ao valor total da categoria.



### II. Giro

Estipula-se um peso , que será aplicado a sub- categoria e o valor obtido será comparado ao valor total da categoria.



A soma de ambos os pesos é o que determina o espaço que cada sub categoria deve ocupar do total da gôndola. Dessa forma estaremos assegurando que tanto categorias lucrativas como de alto giro estarão ocupando seu devido espaço na área de venda.



- 10 -



## METODOLOGIA

- ✓ Definição do **sortimento**
- ✓ Determinação do **espaço** linear das sub categorias
- ✓ Determinação da **localização** das sub categorias
- ✓ Determinando o **número de frentes**



- 11 -



## LOCALIZAÇÃO DAS SUB CATEGORIAS

- I. Realidade dos clientes  
 Este critério tem por objetivo alinhar as necessidades da sub – categoria de encontro a realidade de seus “shoppers”.  
 Exemplo: sub – categoria para crianças, precisa estar posicionada próxima do solo pelo fato de apresentarem uma altura inferior a dos “shoppers” adultos.
- II. Realidades da gôndola:  
 A Sub categoria terá de estar de acordo com a realidade do expositor.  
  
 Por exemplo, Se a categoria possui mais produtos de gancheira do que de prateleira e seu espaço determinado é o da prateleira esta será prejudicada, tendo que se adaptar a essa condição.



- 12 -



## METODOLOGIA

- ✓ Definição do **sortimento**
  - ✓ Determinação do **espaço** linear das sub categorias
  - ✓ Determinação da **localização** das sub categorias
- ✓ Determinando o **número de frentes**

- 13 -




## NÚMERO DE FRENTES

### Número de Frentes :

É o resultado final que o produto obteve, considerando-se dados de lucratividade e volume.

### Número de frentes para novos produtos:

Pelo fato de não apresentarem histórico de vendas, iremos aplicar um percentual sobre o espaço total disponível no expositor.

 Metodologia: Aplica-se um percentual sobre vendas e volume.



- 14 -