

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Departamento de Engenharia de Produção

Trabalho de Formatura

Proposição de um Modelo de Avaliação de
Novos Produtos Aplicado ao Varejo

Carlos Eduardo Curioni

orientado pelo Prof. Márcio Abraham

K-1999
C926P

Agradecimentos

Aos meus pais que estiveram presente em minha vida acadêmica de maneira bastante importante e proporcionaram que eu completasse mais essa importante etapa da minha vida.

Aos professores que auxiliaram na elaboração deste trabalho, especialmente, ao Márcio Abraham que orientou-me em seu desenvolvimento.

Aos meus colegas que também compartilharam inúmeros momentos dessa etapa da minha vida.

Sumário

Este trabalho vem agregar aos negócios dos varejistas um modelo de avaliação de novos produtos introduzidos em seu sortimento que possa auxiliá-lo em seu processo de gerenciamento, principalmente no que se refere a gestão da linha de produtos e sortimento.

No desenvolvimento do trabalho serão abordados vários aspectos relacionados aos novos produtos e modelos gerenciais de varejo que servirão de suporte para a criação do modelo.

Além da formulação teórica e metodológica do modelo, na parte final do trabalho será apresentada uma validação do mesmo através de sua aplicação em dois exemplos práticos.

Índice

CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	7
INTRODUÇÃO	7
OBJETIVOS DO TRABALHO.....	11
ESTRUTURA DO TRABALHO	13
CAPÍTULO 2 – APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E DO ESTÁGIO	14
INTRODUÇÃO	14
A ANDERSEN CONSULTING E A COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO.....	14
O PROJETO E A PROPOSIÇÃO DO ESTUDO	15
O ESTÁGIO	15
CAPÍTULO 3 – ASPECTOS REFERENTES AOS NOVOS PRODUTOS.....	19
HORIZONTE DE TEMPO	19
CLASSIFICAÇÃO DE PRODUTOS	21
TIPOS DE LANÇAMENTOS	22
CLASSIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS.....	24
CLASSIFICAÇÃO DOS MERCADOS.....	26
CAPÍTULO 4 – MODELO DE AVALIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS.....	31
ANALOGIA COM A INDÚSTRIA.....	31
MODELO DE AVALIAÇÃO APLICADO AO VAREJO	40
<i>Considerações sobre Score Card</i>	<i>47</i>
<i>Contextualização do Estudo Dentro do Gerenciamento de Categorias.....</i>	<i>50</i>
<i>Adequação do modelo proposto</i>	<i>58</i>
CAPÍTULO 5 – O MODELO APLICADO EM CASOS REAIS.....	64
ARIEL.....	64
ALWAYS.....	81
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
BIBLIOGRAFIA	97

Índice de Tabelas e Gráficos

GRÁFICO 1.1: ÍNDICE DE SUCESSO DOS NOVOS PRODUTOS.....	8
FIGURA 1.1 – OBJETIVO E BENEFÍCIOS DO TRABALHO.....	12
TABELA 2.1 – ESTRUTURA DE SERVIÇOS DA ANDERSEN CONSULTING	17
TABELA 2.2 – DIVISÃO DO FATURAMENTO DA AC POR REGIÃO GEOGRÁFICA.....	18
GRÁFICO 3.1 - VENDAS E LUCROS DURANTE A VIDA DO PRODUTO PARA A INDÚSTRIA. .	20
GRÁFICO 3.2 – DISTRIBUIÇÃO QUANTITATIVA DE LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS DE ACORDO COM SUA CLASSIFICAÇÃO.....	24
GRÁFICO 3.3 – GRÁFICO ILUSTRATIVO PARA ANÁLISE DE MERCADO (“PRICE POINT”) ..	29
TABELA 4.1 – INDICADORES DE PERFORMANCE POR TIPO DE LANÇAMENTO.....	36
GRÁFICO 4.1 – ILUSTRATIVO PARA ANÁLISE DE MARKET SHARE	38
GRÁFICO 4.2 – ILUSTRATIVO PARA ANÁLISE DE MARKET SHARE	38
TABELA 4.2 – INDICADORES DE PERFORMANCE PARA CONSTRUÇÃO DO SCORE CARD..	45
TABELA 4.3 – EXEMPLO DE SCORE CARD GENÉRICO.....	46
TABELA 4.4 – ILUSTRAÇÃO DE APLICAÇÃO DO SCORE CARD.....	50
TABELA 4.5 – MODELO DE SCORE CARD UTILIZADO PARA AS ANÁLISES.....	62
FIGURA 4.1 – MODELO DE AVALIAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS.....	63
TABELA 5.1 – MERCADO DE DETERGENTES EM PÓ.....	65
TABELA 5.2 – DISTRIBUIÇÃO DO CONSUMO DO MERCADO DE DETERGENTES EM PÓ.....	66
TABELA 5.3 – ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS MERCADO DE DETERGENTES EM PÓ.	67
TABELA 5.4 – QUADRO COMPARATIVO DO COMPORTAMENTO DE CONSUMO DE DETERGENTE EM PÓ	68
TABELA 5.5 – RESULTADO DO PILOTO DE ARIEL EM VOLUME.....	69
TABELA 5.6 – RESULTADO DO PILOTO DE ARIEL EM VOLUME.....	69

TABELA 5.7 – SCORE CARD - ARIEL.....	72
TABELA 5.8 – EVOLUÇÃO DE VENDAS DA CATEGORIA DETERGENTES EM PÓ.....	73
GRÁFICO 5.1 – EVOLUÇÃO DE VENDAS DA CATEGORIA DETERGENTES EM PÓ	74
TABELA 5.9 – EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE ARIEL NA CATEGORIA.....	75
GRÁFICO 5.2 – EVOLUÇÃO DAS VENDAS DE ARIEL E ARIEL MÁQUINA.....	75
GRÁFICO 5.3 – EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DE ARIEL NA CATEGORIA.....	76
GRÁFICO 5.4 – EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DE ARIEL NA CATEGORIA	77
GRÁFICO 5.5 – EVOLUÇÃO VENDAS E MARGEM DO ARIEL.....	79
TABELA 5.10 – MERCADO DE ABSORVENTES HIGIÊNICOS.....	81
TABELA 5.11 – DISTRIBUIÇÃO DO CONSUMO DE ABSORVENTES.....	82
GRÁFICO 5.6 – EVOLUÇÃO DO MERCADO DE ABSORVENTES HIGIÊNICOS	83
TABELA 5.12 – SCORE CARD PARA O ALWAYS.....	86
GRÁFICO 5.7 – EVOLUÇÃO DA MARGEM DA CATEGORIA ABSORVENTES HIGIÊNICOS....	87
GRÁFICO 5.8 – EVOLUÇÃO DA MARGEM DE ALWAYS EM RELAÇÃO A CATEGORIA	88
TABELA 5.13 – PARTICIPAÇÃO EM MARGEM DE ALWAYS NA CATEGORIA.....	89
TABELA 5.14 – COMPARAÇÃO DE PARTICIPAÇÃO EM MARGEM E VENDA DE ALWAYS NA CATEGORIA	91

Capítulo 1 – Apresentação do Trabalho

Introdução

A necessidade de desenvolvimento e introdução de novos produtos é vital para o sucesso das empresas. Hultink e Robben (1995) mostraram que 39% do lucro e 41% do “turnover” de uma companhia genérica são gerados por produtos que foram introduzidos no mercado há menos de cinco anos. As empresas, portanto, continuarão ao longo do tempo, tendo atenção e investindo capital na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Entretanto, inúmeros produtos falham após entrarem no mercado. Uma série de estudos já foram escritos a respeito de metodologias e teorias sobre o desenvolvimento e introdução de novos produtos no mercado.

Existe uma vasta literatura a respeito do tema e a sua grande maioria foca-se no papel das indústrias no desenvolvimento dos produtos. Os conceitos de desenvolvimento de novos e produtos pelo setor manufatureiro é, portanto, consideravelmente bem desenvolvido, embora alguns dados ainda revelam grandes oportunidades nesta área, como ilustra o gráfico a seguir:

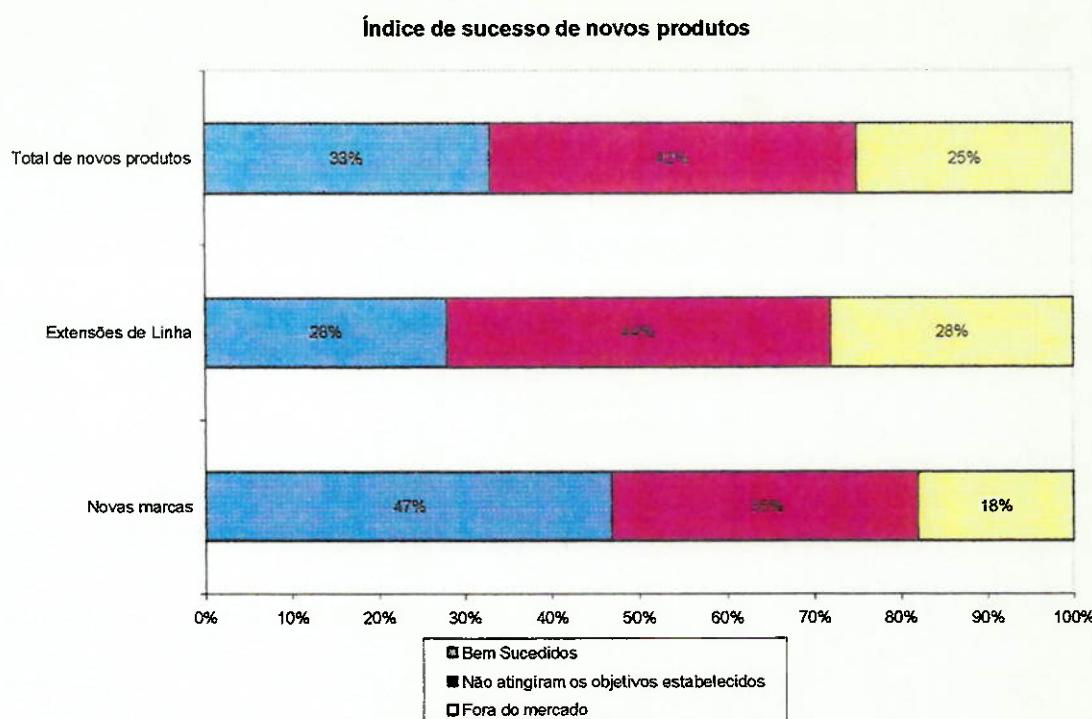


Gráfico 1.1: Índice de Sucesso dos Novos Produtos

Fonte: 1999 ECR Conference. Atlanta. (Fevereiro de 1999)

Além da oportunidade de aprimoramentos no processo de desenvolvimento exercido pela indústria, como ilustra o gráfico acima, o varejo tem assumido um papel importante neste contexto. O varejo, no atual ambiente competitivo, tem ganhado considerável importância. Isto tem acontecido porque, em última instância, é o varejista quem controla o canal que permite os novos produtos chegarem as prateleiras. Segundo Cordtjens e Corstjens (1995), as empresas de produtos de consumos poderiam aumentar a porcentagem de sucesso de seus novos produtos se elas colocassem maior esforços na criação de valor para o varejo através de seus produtos, assim como vantagens adicionais para o consumidor final. Neste sentido, a análise dos conceitos do ECR (*Efficient Consumer Response*) pode ser bastante proveitosa. De maneira geral, este conceito tem por objetivo integrar todos os elos da cadeia de distribuição, desde o fabricante até o varejista, que atinge o consumidor final, com o objetivo principal de melhorar a percepção de valor do produto para o

consumidor. Desse modo, para otimizar o desenvolvimento de novos produtos, um aspecto extremamente relevante é o entendimento das divergências de interesses e possíveis descongruências entre os elementos que compõem os canais de distribuição.

Entretanto, o relacionamento da indústria com o varejo é inúmeras vezes conflitante. A ineficiência no desenvolvimento de novos produtos também tem impactos significativos para o varejo. De acordo com o *ECR Study, Enhancing Value in Grocery Industry*, de 1993 o varejo gasta em média, 270 dólares por produto introduzido, por loja. Fazendo uma simulação para o contexto nacional, mais especificamente à CBD (Companhia Brasileira de Distribuição)¹, caso um novo produto que venha a falhar tenha sido introduzido na companhia, tal alteração no sortimento representaria um gasto de aproximadamente US\$ 67.500 (US\$ 270 x 250 lojas), considerando que a cadeia possui aproximadamente 250 lojas. Outro dado revelado no mesmo estudo, constata que, em média, existem, nos Estados Unidos, US\$950.000 por loja/ano em produtos que eventualmente virão a falhar.

Desse modo, tão relevante quanto para a indústria, a escolha de novos produtos que realmente obtenham sucesso tornou-se extremamente importante para o sucesso do varejo no mercado.

É importante ressaltar, também, os fatores que motivaram o desenvolvimento deste trabalho. O primeiro fator que impulsionou o estudo realizado é o projeto no qual o autor está alocado em seu estágio na Andersen Consulting². O projeto no setor de varejo, na segunda maior cadeia varejista do país, a Companhia Brasileira de Distribuição, despertou

¹ No capítulo seguinte será apresentada a Empresa citada e qual a sua relação com o desenvolvimento do trabalho.

² No capítulo seguinte será apresentado o estágio no qual o autor está realizando o trabalho

a necessidade de uma análise da eficiência no lançamento de produtos pela indústria e seu impacto no varejo.

Mais especificamente, dados internos da Companhia revelaram oportunidades de estudos aprofundados sobre o tema. A detecção de inúmeros casos de produtos novos introduzidos no sortimento da cadeia que, aparentemente, não apresentaram sucesso. Este, traduzido pelo baixo índice no giro de estoque, revelaram a importância de análises de melhorias, afinal uma considerável quantia de capital estava aplicada em tais produtos. Essa constatação despertou o interesse de um estudo mais detalhado a respeito do assunto.

Como última consideração a respeito do trabalho a ser desenvolvido, deve-se destacar a sua relação com o curso de Engenharia de Produção.

O desenvolvimento deste estudo e sua aplicação deverá envolver diversos conceitos de Engenharia de Produção. Os conceitos aplicados na construção e aplicação do modelo a ser apresentado relaciona-se com algumas disciplinas do curso de Engenharia de Produção, tais como:

- Projeto do Produto
- Economia Geral e Economia de Empresas
- Engenharia Econômica
- Produtividade
- Estratégias da Produção
- Aplicação de Pesquisa Operacional

Objetivos do Trabalho

O objetivo principal do trabalho é formular uma estrutura de avaliação de novos produtos no setor de bens de consumo não duráveis, que foram introduzidos no sortimento de um varejista. É um modelo de análise pós-fato que tem por objetivo fornecer aos varejistas um método de análise que permita o aprendizado contínuo.

A formulação do modelo pode ser ainda enriquecida com a contextualização de sua aplicação em modelos gerenciais mais amplos, como o caso do Gerenciamento por Categorias. Entretanto, não será escopo deste estudo a análise de tais modelos na sua totalidade. Serão detalhados os aspectos referentes a avaliação de produtos e de maneira mais genérica qual sua relação com esses conceitos mais amplos, afim de mostrar os benefícios e aplicações que ele pode ter.

O gerenciamento da linha de produtos e do sortimento de uma empresa de varejo pode se tornar uma atividade consideravelmente complexa. Como foi ilustrado na introdução do trabalho, as indústrias têm no desenvolvimento de novos produtos uma importante fonte de sucesso para os seus negócios. Dessa forma, os varejistas vão continuar sendo "bombardeados" indefinidamente por uma grande quantidade de novos produtos. A introdução desses produtos em seu sortimento é uma decisão que compete exclusivamente ao varejista.

Neste ponto, pode-se demonstrar a contribuição do estudo. A adoção de novos produtos pelo varejista não pode ser definido como um processo exato e baseado em uma regra ou uma fórmula matemática que retorna ao varejista a resposta. Este é um processo de aprendizagem contínua e

é neste sentido que o trabalho deve contribuir. A estruturação das análises de novos produtos permite distinguir os casos de sucesso dos de fracasso.

A possibilidade de manter um padrão de análise para o varejista permite a ele realizar comparações entre os casos, e, diante de análises, tirar suas conclusões e suas lições para uma aprendizado contínuo.

Esquematicamente, podemos representar da seguinte maneira:

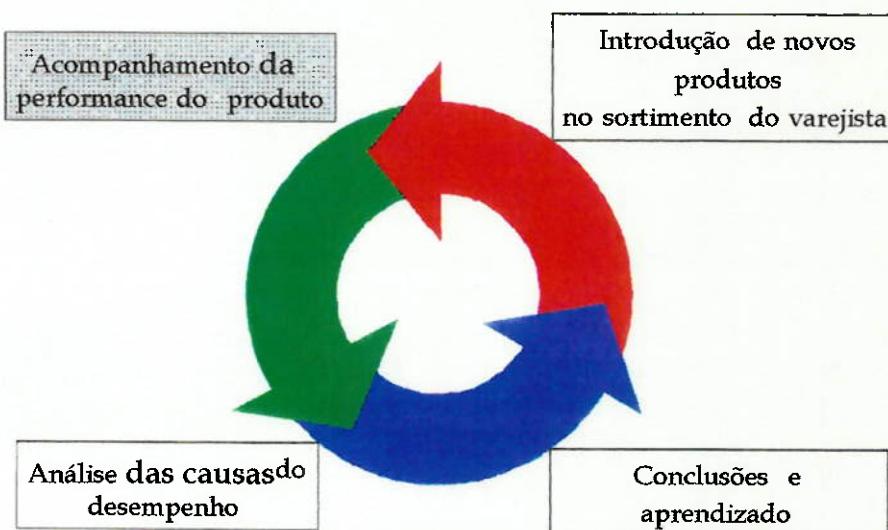


Figura 1.1 – Objetivo e benefícios do trabalho

*↓
ESQUEMA DO DIA?*

Estrutura do Trabalho

De forma a atingir o objetivo apresentado, o trabalho será desenvolvido com a seguinte estrutura:

- Introdução: Apresentação geral do trabalho e de seu objetivo
- Apresentação das Empresas: Serão apresentadas as duas empresas relacionadas ao desenvolvimento do trabalho. A Andersen Consulting, empresa na qual o autor desenvolve seu estágio e a Companhia Brasileira de Distribuição, empresa cliente na qual o autor está alocado em seu projeto.
- Aspectos relacionados aos novos produtos: Serão apresentados alguns fatores relevantes referentes a novos produtos que precisam ser considerados quando ~~realiza-se~~ algum trabalho relacionado ao tema. X
- Proposição de um modelo de avaliação: Este capítulo é a parte principal do trabalho. Nele será exposto um modelo de acompanhamento de novos produtos adotados pelo varejista. Para tanto, alguns outros conceitos relacionados também serão apresentados.
- Aplicação do modelo em dois casos reais: a partir do modelo proposto, dois produtos serão analisados
- Conclusões: Considerações finais e conclusões obtidas com o estudo
- Bibliografia

Capítulo 2 - Apresentação das Empresas e do Estágio

Introdução

O trabalho proposto tem relação com um projeto de consultoria em uma empresa de varejo. Dessa maneira, existem duas empresas envolvidas no desenvolvimento do estudo, a Andersen Consulting e a Companhia Brasileira de Distribuição.

A Andersen Consulting e a Companhia Brasileira de Distribuição

O relacionamento da Andersen Consulting (AC) com a Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) teve início em maio de 1998. Naquele momento foi solicitado a AC uma proposta de projeto que tinha por objetivo principal o aumento do valor da companhia. Para tanto foram propostas duas soluções, através da redução de custos ou com o aumento do faturamento. Neste momento, o projeto se dividiu em duas partes, uma concentrada na redução de custos de áreas específicas como de manutenção e expansão e outra de aumento da lucratividade através da reformulação dos processos gerenciais e operacionais.

Juntamente com o desenvolvimento do projeto, a CBD apresentou um grande crescimento, com aquisições de outras redes varejista e através do processo de expansão. Em junho de 1999 a rede francesa Casino adquiriu partes das ações da Companhia (aproximadamente 23%) com o intuito de formar uma parceria que fortaleceria o processo de expansão da CBD.

Neste contexto, o projeto se desenvolveu para a formulação de uma estrutura gerencial que suportasse tais mudanças e crescimento. Foi formulada a estrutura de gerenciamento por Unidades de Negócios, com

inúmeros conceitos de gerenciamento de categorias aplicadas ao varejo suportando este modelo.

Em uma das frentes formadas para análise e estruturação do novo modelo de gerenciamento (análise de sortimento e linha de produtos) foi detectado o problema de um baixo índice de giro de estoque para uma quantidade significante de produtos recém lançados no mercado. Este foi um dos fatores motivacionais que deram origem ao trabalho.

O Projeto e a Proposição do Estudo

É importante notar neste ponto que o trabalho a ser desenvolvido está fora do escopo do contrato firmado entre a Andersen Consulting e a CBD. Dessa forma, o trabalho desenvolvido não será, como de costume em trabalhos de consultoria, o resultado de um trabalho em grupo, no qual cada elemento tem sua contribuição, muitas vezes sem limites claros, difíceis de serem definidos ou mensurados. Este é um aspecto relevante na viabilização do desenvolvimento do trabalho no estágio, uma vez que o autor deve ter um papel ativo, com contribuições consistentes e relevantes na formulação do conteúdo apresentado.

Neste contexto, o papel do autor do trabalho será a formulação do modelo de análise com base na bibliografia levantada, além da coleta das informações necessárias para a aplicação da mesma. O trabalho será auxiliado e monitorado por dois orientadores, um por parte da faculdade e um por parte da empresa onde o autor está desenvolvendo seu estágio.

O Estágio

Nesta etapa, iremos descrever brevemente a empresa na qual está sendo realizado o estágio e o contexto no qual o trabalho será desenvolvido.

A Andersen Consulting é uma empresa de consultoria com trabalho nos diversos setores da economia. Sua sede localiza-se em Chigago, EUA e no âmbito nacional a empresa possui dois escritórios, em São Paulo e no Rio de Janeiro. Os escritórios brasileiros, juntamente com o argentino, apresentam uma peculiaridade em relação aos demais escritórios espalhados pelo mundo pela existência do programa de estágio.

O estágio na Andersen Consulting está fortemente relacionado ao projeto na CBD. O autor está alocado no projeto desde seu início (Junho/98) até o presente momento de conclusão deste estudo (Novembro/99). Dentro do projeto, a participação do autor se concentrou na restruturação do processo de ofertas existente na companhia. A execução do trabalho de formatura é um adicional aos trabalhos realizados no projeto, uma vez que tal estudo não faz parte dos produtos negociados e oferecidos pela Andersen Consulting à CBD.

Este projeto encontra-se na divisão de varejo dentro da estrutura de tipos de indústria para os quais a Andersen Consulting presta serviços. A seguir será ilustrada tal divisão, na dimensão mundial, com respectivo faturamento em milhões de dólares, para o ano findo em 31 de Dezembro de 1998:

Indústrias	Faturamento por tipo de indústria	Variação (%) em relação a 1997
Serviços Financeiros	2.549	33
Bancos	1.635	31
Serviços de Saúde	206	42
Seguros	708	34
Produtos	1.561	16
Automotivo e Equipamento Industriais	353	18
Produtos de consumo e alimentício	285	7
Produtos médicos e farmacêuticos	218	17
Varejo	421	26
Transportes e Viagem	284	11
Recursos	1.654	22
Químico	336	42
Energia	614	41
Recursos Naturais	179	(13)
Utilidades Públicas	525	9
Telecomunicação e Tecnologia	1.985	26
Eletrônicos e "High Tech"	626	18
Mídia e Entretenimento	150	32
Comunicação	1.209	30
Governo ¹	558	23
Total	8.307	25

Tabela 2.1 – Estrutura de serviços da Andersen Consulting

Fonte: Annual Report – Andersen Consulting

Os dados apresentados acima referem-se a todos os escritórios espalhados pelo mundo. A divisão do faturamento por região geográfica é ilustrada a seguir:

¹ Não existe essa área de atuação na Andersen Consulting do Brasil

Região	Faturamento por tipo de indústria	Variação (%) em relação a 1997
Mundial	8.307	25
América	4.658	24
Europa	3.058	33
Ásia	591	1

Tabela 2.2 – Divisão do Faturamento da AC por região geográfica

Fonte: Annual Report – Andersen Consulting

Finalizando a apresentação do estágio, é relevante relatar que a oportunidade do desenvolvimento do estudo será um adicional ao processo de aprendizagem que o estágio deve oferecer. Para tanto uma pesquisa bibliográfica deverá suportar a elaboração e desenvolvimento do trabalho. Além da pesquisa, o compartilhamento de experiências dos demais profissionais também poderão ser agregadas, embora sempre haverá tentativa de sustentá-las com fundamentos teóricos.

Capítulo 3 – Aspectos referentes aos novos produtos

Neste capítulo serão apresentadas as várias dimensões que devem ser consideradas antes do desenvolvimento de um estudo detalhado de um determinado produto. Algumas questões como horizonte de tempo, tipo de lançamento, tipo de categoria, tipo de produto e mercado do produtos devem ser levados em consideração antes de serem estabelecidos os parâmetros que irão avaliar o produto.

Desse modo, este capítulo trará todos os conceitos referentes a estes tópicos e ao final, dois produtos serão selecionados e classificados segundo estes critérios para o desenvolvimento do estudo detalhado.

Horizonte de Tempo

Quando estamos tratando da análise de investimentos, a variável tempo é um dos principais aspectos a ser estudado. O tempo, quando discutido no âmbito do desenvolvimento de novos produtos estará sempre associado ao que chamamos de ciclo de vida do produto.

CVP

Após o lançamento do produto, embora não seja possível esperar que o produto tenha vida eterna, espera-se que ele exista durante um determinado período, e gere um lucro razoável, capaz de cobrir os esforços e riscos inerentes ao seu desenvolvimento.

É de conhecimento de todos que qualquer produto possui um ciclo de vida. O que não se pode antever com absoluta precisão é sua forma e duração. O conceito de ciclo de vida do produto também pode ser utilizado para descrever a classe do produto. Assim, o comportamento do ciclo de vida é diferente em cada caso, para cada classe ou categoria de

produto. A seguir é apresentado um gráfico típico de ciclo de vida do produto, com suas cinco fases, e a elas associado o comportamento padrão de vendas e lucros gerado pelo novo produto:

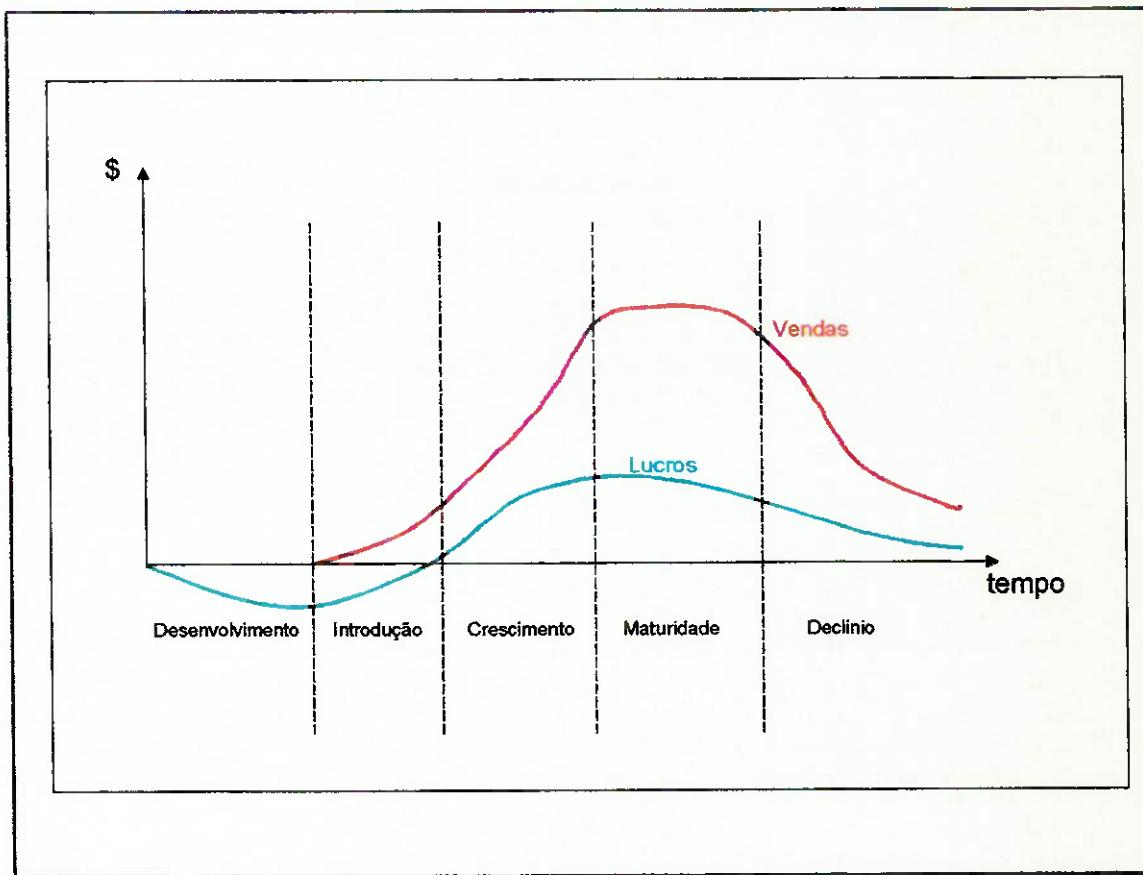


Gráfico 3.1 - Vendas e lucros durante a vida do produto para a indústria.

Fonte: Kotler, Philip – Marketing Management

Conforme ilustrado no gráfico acima, o ciclo é composto de cinco fases:

Desenvolvimento do Produto – tem início quando a empresa encontra e desenvolve a idéia de um novo produto. Neste período as vendas ainda não foram iniciadas e o lucro é negativo, uma vez que há investimento de capital sem retorno imediato.

Introdução – período de crescimento moderado das vendas a medida que o produto chega às mãos do consumidor. Os lucros deste estágio são

bastante reduzidos devido ao alto custo de introdução (bonificações, propaganda, etc.)

Crescimento – após a fase de contato inicial com o consumidor, o produto que tem aceitação apresenta um grande crescimento de vendas. Esta é a primeira etapa do ciclo no qual existe a geração de lucros para a indústria.

Maturidade – período em que o crescimento de vendas diminui, devido a penetração do produto nos principais consumidores, sem grandes ganhos de mercado. Os lucros se estabilizam ou decaem devido a eventual necessidade de investimento em Marketing para defender o produto da concorrência.

Declínio – período em que a venda e os lucros caem. Esta fase pode ser sucedida pela substituição do produto por outro ou pela sua reformulação.

Como pode-se observar, o ciclo de vida está fortemente relacionado a aspectos econômico-financeiros. Sendo assim, a análise de viabilidade do produto deve ser feita com base na estimativa de vida do produto e a projeção de retorno que ele trará. Estes dados são estimados pela empresa que desenvolveu o produto.

Os casos analisados adiante deverão ser contextualizados de acordo com esta dimensão de análise.

Classificação de Produtos

Outra dimensão que deve ser analisada quando nos referimos a um produto é sua classificação. De acordo com sua classificação o produto recebe uma estratégia de marketing diferente. Da mesma maneira, seu

objetivo, ou seja seu papel dentro do mix de produtos da empresa é influenciado por essa classificação.

Para a classificação dos produtos foram encontrados três tipos de perspectivas:

- De acordo com sua durabilidade ou tangibilidade: nesta classificação existem três tipos de produtos: duráveis, não duráveis e serviços (intangíveis)
- Segundo a visão do consumidor: este tipo de classificação leva em conta o hábito dos consumidores ao adquirir o produto. Essa análise pode ser também feita quando estamos nos referindo a categorias de produtos. Adiante será aprofundado o estudo destes tipos de produtos, que são classificados em: conveniência, destino, rotina e ocasional.
- Segundo a visão da Indústria: Esta classificação refere-se aos produtos que não atingem o consumidor. Existem uma grande variedade de produtos que se destinam a uma utilização intermediária. Para a classificação desses produtos, o grande classificador é a maneira pela qual o produto se encaixa dentro do processo produtivo. Desse modo, podemos classificá-los em: materiais e partes, matérias primas, produtos naturais, componentes e acessórios.

Como dito anteriormente, dependendo da classificação que o produto recebe, o seu papel, tanto para a indústria como para o varejo se difere. Sendo assim, no momento de acompanhar o desempenho de um produto os tipos de análise envolvidas devem ser condizentes com seus objetivos.

Tipos de Lançamentos

No início do trabalho foi ilustrada uma estatística que diferia os produtos em duas classificações. Eles foram classificados em novas marcas e

extensões de linha. A questão de classificação de tipos de lançamentos possui uma certa diversidade. O exemplo ilustrado, é extraído dos materiais da Conferência do ECR, de 1999. Segundo essa classificação existem dois grandes grupos, supracitados.

Uma outra abordagem para a classificação de novos produtos é definida por um estudo realizado pela Booz, Allen & Hamilton, que classifica as categorias de novos produtos em seis grupos:

- Inovação mundial: são produtos que geram mercados totalmente inexplorados. São produtos que exploram uma necessidade ou um desejo ainda não explorado.
- Novas marcas: São produtos que permitem a uma empresa penetrar em um mercado já existente, mas que até então não era atingido por ela.
- Extensões de linha: São novos produtos que complementam uma linha de produtos já existente.
- Melhorias e revisões de produtos existentes: São novos produtos que sofrerem um processo de melhoria de sua performance ou que causaram no consumidor uma maior percepção de valor, através da substituição de um produto já existente.
- Produtos reposicionados: São produtos existentes que sofrem um processo de reposicionamento dentro do mercado. Dessa forma, o produto terá um novo mercado alvo.
- Redução de custos: São produtos que, apresentando uma performance bastante similar a seu antecessor apresentam um custo significativamente mais baixo.

A respeito dessa classificação foi feito um levantamento estatístico de quantidades de lançamentos enquadradas em cada tipos. Além disso, foi

realizada uma classificação segundo o grau de inovação segundo dois eixos: para a indústria e para os consumidores.

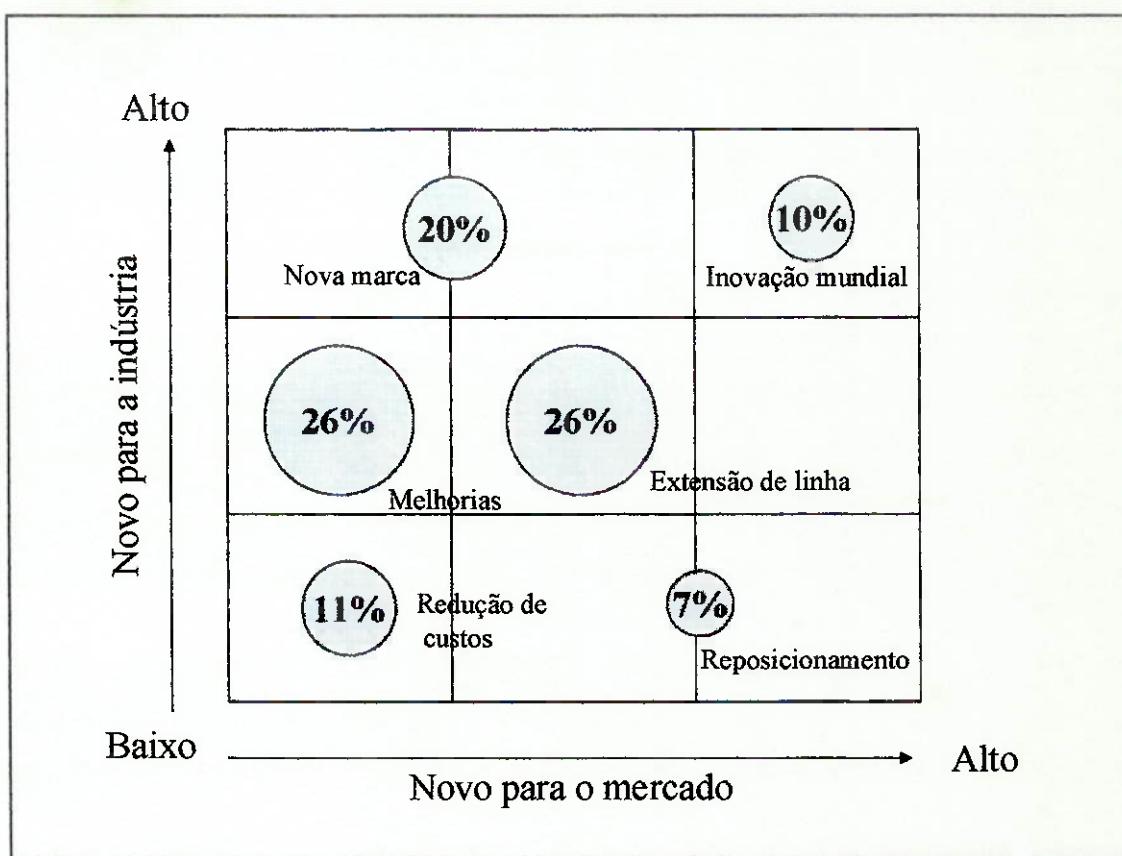


Gráfico 3.2 – Distribuição quantitativa de Lançamento de novos Produtos de acordo com sua classificação

Fonte: Kotler, Philip – Marketing Management

Classificação das Categorias

Um fator crucial para o acompanhamento de desempenho e gerenciamento de produtos é o entendimento do papel da categoria na qual ele está inserido. Através da classificação do produto e da categoria é possível determinar o papel e os objetivos que o produtos tem que atingir. A classificação de um produto, segundo essa abordagem, envolve tanto o varejista como o fabricante. Cada um deve contribuir com os tipos de informações que possuem. A integração indústria – varejo para essa

classificação é de extrema importância para coleta e análises de dados. Isto ocorre por que tal classificação refere-se basicamente ao perfil de consumo de cada produto ou categoria.

Existem quatro classificações para esta abordagem:

- Destino:

Papel do produto/categoria para o varejo: são produtos que motivam o consumidor a se deslocarem até a loja com a intenção de adquiri-los.

Características: Vendas moderadas ou volumosas, com grande freqüência de compra, capaz de diferenciar os varejistas na percepção dos consumidores.

Exemplos: eletro-eletrônicos, café, comidas naturais, aluguel de vídeo

- Rotina:

Papel do Produto/Categoria para o varejo: A existência de um sortimento variado neste tipo de categoria proporciona ao varejista a condição de loja que permite escolha para o consumidor. Logo esse tipo de categoria fortalece a imagem da marca do varejista na mente dos consumidores.

Característica: Vendas moderadas ou volumosas com alta freqüência de compra, devido aos produtos nela enquadrados serem basicamente produtos de abastecimento.

Exemplos: Leite, manteiga, margarina, cereais

- Ocasional / Sazonal

Papel do produto/categoria para o varejo: Esse tipo de produto também afeta a percepção do varejista de proporcionar opções de compra para o consumidor.

Característica: Moderado ou baixo volume de compra, com compras ocasionais ou sazonais.

Exemplos: Inseticidas, protetores solares, alimentos de épocas

- Conveniência:

Papel do produto/ categoria para o varejo: Esta classe de produtos complementa a loja como um local que oferece ao cliente um serviços completo na disponibilidade de produtos para os consumidores

Característica: proporcionam maiores margens pela pequena percepção de preço que tais produtos apresentam. As compras são de freqüência baixa e o consumidor é motivado a comprar tais produtos por impulso.

Exemplo: Óleos para motor, utensílios de casa em geral

Como é possível observar, a introdução de novos produtos no sortimento de um varejista deve ser analisado tendo em vista os papéis de cada categoria e como o mix de produtos existente na loja já forma a desejada percepção para os consumidores. Para a indústria, a discussão sobre as oportunidades ou saturação do mercado para cada tipo de classificação torna-se então bastante relevante. Assim como para o varejo, cada tipo de produto ou categoria tem um papel específico no portfólio de produtos da empresa. Quando um novo produto é desenvolvido ele deve ser enquadrado na classificação acima descrita, pois de acordo com ela os objetivos a serem atingidos com o lançamento podem ser bastante discrepantes.

Classificação dos Mercados

O último aspecto que devemos nos ater para analisar o resultado da introdução de um produto é o mercado no qual ele será inserido. De acordo com o tipo de mercado, as expectativas e os objetivos a serem atingidos pelo novo produto podem ser totalmente diferentes.

Desse modo, os mercados podem ser classificados em 5 tipos:

- Monopólio: O monopólio puro é caracterizado quando apenas uma firma oferece um produto ou serviço em uma determinada região. Um mercado monopolista pode ser resultado de uma regulamentação, uma patente, uma licença ou outros fatores. O comportamento desse tipo de mercado depende da iminência de entrada de competidores de produtos substitutos. Desse modo, caso não haja perspectivas de entradas de qualquer tipo de concorrência, a empresa monopolista pode aumentar seus lucros através de um aumento de preço, sem gastos significativos com propaganda, oferecendo mínimos serviços adicionais aos produtos. Resumidamente, ela não necessita utilizar algumas ferramentas de competição utilizada em um mercado com vários competidores. Entretanto, em alguns tipos de monopólios regulamentados o preço e os serviços associados são estipulados pelo órgãos competentes e devem ser cumpridos.
- Oligopólio puro: O oligopólio se caracteriza por uma pequena gama de companhias produzindo essencialmente o mesmo produto, um comodite (aço, combustível, etc.). A competição entre esse tipo de mercado pode ser restringida a duas estratégias. A empresa pode buscar uma vantagem frente aos competidores através de uma diferenciação de seus serviços ou através de uma estratégia de escala, buscar reduzir seus custos de produção, repassando-os aos seus consumidores.
- Oligopólio diferenciado: Esse tipo de oligopólio consiste em uma pequena gama de competidores produzindo produtos com poucas diferenciações (carros, câmeras, etc.). Poucas empresas possuem a totalidade do mercado e as diferenciações entre elas pode estar na qualidade, características ("features"), estilo ou serviços associados. Cada um dos competidores deve buscar a liderança de mercado e conquistar seus clientes através da busca desses principais atributos de diferenciação.

- Competição monopolista: A quarta classificação de mercado é caracterizada pela existência de vários competidores capazes de diferenciar seus produtos e serviços totalmente ou em parte frente a seus concorrentes. Uma estratégia bastante utilizada neste tipo de mercado é a definição de um segmento diferenciado de mercado, de modo que seja possível atingir as necessidades de seus clientes de forma mais personalizada, proporcionando um produto ou um serviço diferenciado, caracterizando uma vantagem sobre os competidores.
- Competição pura: A competição pura é definida como um mercado no qual inúmeros competidores oferecem produtos bastante semelhantes, sem oportunidades de grandes diferenciações de característica, qualidade ou preço. A propaganda pode ser utilizada como forma de causar uma diferenciação "psicológica" nos consumidores. Neste caso, existe uma região tênue para diferenciar da competição monopolista. O aumento de lucratividade para empresas que competem neste tipo de mercado restringe-se a reduções nos custos de produção e distribuição.

A estrutura de mercado descrita acima deve ser entendida como algo dinâmico, ou seja, um mercado pode passar de uma classificação para outra por vários fatores. O fim de um período de patente, a entrada de um competidor num mercado recém descoberto, transformam um mercado com certas características em outro totalmente diferentes.

De forma resumida, quando analisarmos a introdução de novos produtos iremos nos ater a dois aspectos fundamentais: a quantidade de competidores que no momento disputam o mercado e a diferenciação proporcionada por eles através de seus produtos. O entendimento desses dois aspectos é de fundamental importância no momento de definir as metas do novo produto e consequentemente de avaliar seu desempenho.

Uma ferramenta que deve ser considerada no momento da introdução de novos produtos é a análise de concentração do mercado x capacidade de absorção do mercado.

Nesta análise, o objetivo principal é confrontar o que as indústrias oferecem e o que o mercado tem como capacidade de consumo. Dessa maneira, idealmente deverá haver um equilíbrio entre a variedade de produtos oferecidos e a necessidade demonstrada pelo mercado.

Para este tipo de análise é necessário o estabelecimento do atributo relevante do produto. O atributo relevante deve ser entendido como a principal característica do produto que motiva o consumidor a comprá-lo. Para a definição do atributo relevante, a principal técnica é uma pesquisa que verifica qual o produto que substitui a intenção de compra do consumidor. Desse modo, se o consumidor tem a intenção de comprar um refrigerante sabor cola e dietético e não o encontra, o produto substituto pode revelar o atributo relevante. Assim se ele levar outro produto sabor cola, o atributo relevante é o sabor. Caso leve outro sabor dietético, este será o atributo definido. Definido o atributo, os dados de mercado podem revelar oportunidades de melhoria como ilustra o gráfico a seguir:

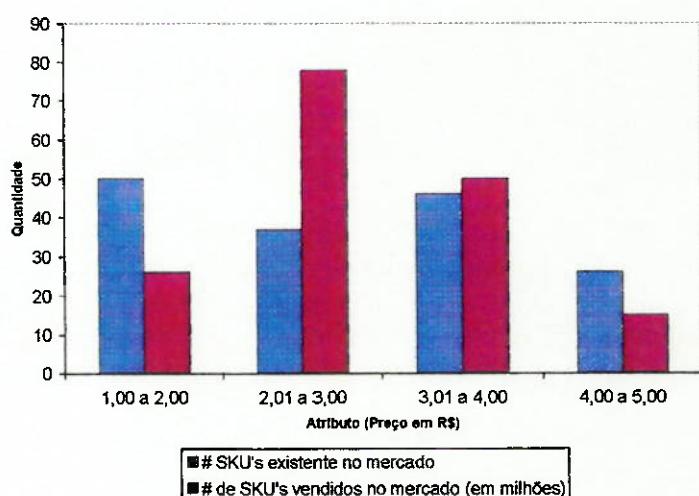


Gráfico 3.3 – Gráfico Ilustrativo para análise de mercado ("Price Point")

A análise proposta acima tem como atributo o preço. A esta análise chamamos especificamente de "*Price Point*". Outro fato interessante desta ferramenta é a possibilidade de utilização tanto pela indústria como pelo varejo. Para utilização pelo varejo, o número de SKU's¹ existente no mercado é substituído pelo número existente no sortimento.

Como é possível observar no gráfico, existe uma possível saturação do mercado para os produtos na faixa de R\$1,00 a R\$2,00 e uma oportunidade na faixa de R\$2,00 a R\$3,00.

É importante observar que juntamente com essa análise deve ser considerado o tipo de mercado no qual o produto se enquadra. Caso exista um competidor com uma grande concentração de mercado, ou seja, seu "*market share*" seja bastante elevado, as conclusões não podem ser imediatas.

¹ Stock-Keeping Unit (SKU). Classificação para produtos em seu nível mais baixo, com todas as especificações e características que o diferem dos demais produtos (nome, forma, peso,

Capítulo 4 - Modelo de Avaliação de Novos Produtos

Analogia com a Indústria

Como foi descrito no início do trabalho, a literatura que trata do tema de acompanhamento de performance e avaliação de novos produtos é bem mais extensa e completa, quando se está tratando da análise realizada pela indústria. Dessa forma, antes de ser apresentado o modelo aplicado ao varejo, será apresentada, de maneira sucinta, um modelo proposto para a indústria.

Embora inúmeros estudos e publicações já tenham tratado do tema de sucesso no lançamento de produtos, ainda é extremamente difícil para uma empresa dizer se seu novo produto obteve sucesso ou não. Griffin e ^{coletivo} Page encontraram em suas pesquisas 75 diferentes indicadores utilizados para determinar o sucesso de desenvolvimento de novos produtos, com pouca concordância entre os grupos para determinar quais são os mais relevantes.

Por exemplo, a determinação do sucesso de um novo produto será consideravelmente diferente se seu cálculo for baseado em atingir as metas de *Market Share* ou retorno sobre investimentos.

Para exemplificar tal variedade, um desses estudo, realizado pela The Product Development Management Association, Hultnik and Robben, 1995, destaca 16 tipos para a avaliação de novos produtos inseridos no mercado:

- Satisfação dos clientes
- Aceitação dos clientes
- Atingir os padrões de qualidade

- Atingir os padrões de desempenho
- Lançamento no tempo
- Velocidade de lançamento
- Atingir as metas de faturamento
- Atingir as metas de crescimento de unidades vendidas
- Aumento de faturamento
- Atingir metas de margem
- Atingir metas de lucratividade
- Retorno sobre investimentos
- Custo de desenvolvimento
- Tempo de "break-even" → *O que é?*
- Atingir as metas de *market share*
- Percentagem de vendas dos novos produtos

Algumas das confusões geradas por esses indicadores acontecem porque as firmas podem medir o sucesso do produto em dois níveis diferentes: para todos os produtos do portfólio de lançamentos da empresa ou medir o sucesso individualmente. Embora o objetivo final das empresas seja o resultado financeiro, ou seja, o lucro, existem necessidades distintas de avaliações para os diferentes produtos da empresa. Resultado financeiro diretamente atrelado ao produto pode não ser o único objetivo traçado para um lançamento. Dessa forma, a variedade de resultados que o lançamento de um produto pode trazer para a empresa acarreta em uma extrema dificuldade para definir seu sucesso.

De acordo com uma pesquisa realizada, devemos medir o resultado do desenvolvimento de produtos segundo três dimensões independentes: resposta do consumidor, resultados financeiros e desempenho tecnológico e de processo. Alcançar sucesso junto aos consumidores não significa que o produto trará lucro para a empresa. O produto ideal deve obter sucesso nas três dimensões. Infelizmente, esse tipo de produto é praticamente

impossível de ser desenvolvido. As empresas, portanto, abrem mãos muitas vezes de um nível de sucesso em uma dimensão por melhores resultados em outra. Dessa maneira, as metas traçadas para o projeto deve ser diferenciadas nas três dimensões, dependendo do papel que o produto desempenha no portfólio de produtos da empresa.

Considerando as diferenciações estratégicas dos novos produtos (tipos de lançamentos – ver capítulo 3), o estudo realizado por Abbie Griffin e Albert L. Page foi desenvolvido para determinar quais indicadores são mais relevantes de acordo com cada tipo de lançamento. Para tanto, foi realizado entrevistas com diversos profissionais experientes em desenvolvimentos de produtos. O objetivo deste estudo foi sugerir o mais apropriado conjunto de indicadores para determinar o sucesso individual de diferentes tipos de projetos de desenvolvimento de produtos.

Os indicadores propostos na realização da pesquisa, de acordo com o agrupamento supracitados, são as seguintes:

- Resposta dos Consumidores
 - Satisfação dos Consumidores
 - Aceitação dos Consumidores
 - Objetivos de Market Share
 - Objetivos de Vendas
 - Objetivos de Aumento de Vendas
 - Objetivos de unidades vendidas
 - Número de clientes atingidos
- Dados financeiros
 - Atingir as metas de lucros
 - Atingir as metas de margens
 - Retorno sobre Investimentos

Tempo de retorno ou *Break-Even Time*

- Performance Técnica

Vantagens Competitivas

Atingir as especificações

Desse modo, baseado nas respostas de 80 profissionais envolvidos com desenvolvimento de produtos, foram identificados as preferências de indicadores de acordo com cada tipo de desenvolvimento de produto:

- a) Inovações mundiais: Utilização de uma combinação de aceitação do consumidor, satisfação do consumidor, vantagens competitivas e alcance das metas de lucro ou retorno sobre investimentos. O principal motivo que leva a escolha desses dados para a análise é o fato de que esse tipo de lançamento oferece ao mercado uma solução nunca antes experimentada.
- b) Nova marca – Utilização de uma combinação de alcance das metas de market share, vantagens competitivas, alcance das metas de lucratividade e satisfação do consumidor ou metas de vendas. Esse tipo de lançamento introduz a empresa em novas linhas de produtos e novos mercados e portanto tais métricas foram priorizadas.
- c) Melhorias: Utilização de uma combinação de satisfação do consumidor, vantagens competitivas, alcance das metas de lucro, market share e aumento de vendas. A escolha destes parâmetros para avaliação relaciona-se ao fato de esse tipo de lançamento visar uma melhoria em um produto já comercializado, que deve ser percebida pelos consumidores.
- d) Extensões de Linha: Utilização de uma combinação de vantagem competitiva, alcance das metas de lucro, market share e aumento de vendas. Para este tipo de lançamento, as métricas procuram refletir o objetivo da introdução, ou seja, cobrir um subsegmento de mercado

disponível, defender uma linha de produto de ataques da concorrência, aumentar a variedade da linha ou aumentar a percepção da linha no mercado.

- e) Repositionamento: Utilização de uma combinação de aceitação dos consumidores , vantagens competitivas, alcance de metas de lucro e market share. Estas métricas foram selecionados devido ao objetivo do reposicionamento, ou seja, revitalizar um produto que já atingiu a fase de declínio dentro de seu ciclo de vida.
- f) Redução de custos: Utilização de uma combinação de alcance de metas de margem, satisfação do consumidor, aceitação do consumidor e objetivos de vendas. Além disso, a manutenção da performance e especificações técnicas são igualmente importantes. Estas métricas foram selecionadas pois os produtos lançados com objetivo de redução de custos tem como objetivo principal eliminar custos do processo de produção.

O resultado global desse trabalho pode ser sintetizado na matriz adiante:

		Novo para o Mercado	
		baixo	alto
Novo para a indústria	alto	Novo para a Companhia: Market Share Vendas ou Satisfação Atingir metas de lucro Vantagens Competitivas	Inovações mundiais: Aceitação do consumidor Satisfação do consumidor Atingir metas de lucro ou Retorno sobre investimentos Vantagens Competitivas
		Melhorias: Satisfação do consumidor Market Share ou Aumento de vendas Atingir metas de lucro Vantagens Competitivas	Extensões de Linha: Market Share Aumento de Vendas Atingir metas de lucro Vantagens Competitivas
	baixo	Redução de custos: Satisfação dos consumidores Aceitação dos consumidores ou Vendas Atingir metas de margem Performance e Qualidade	Reposicionamento: Aceitação dos consumidores Satisfação dos consumidores ou market share Atingir metas de lucro Vantagens Competitivas

Tabela 4.1 – Indicadores de Performance por tipo de lançamento

Desse modo, a análise de sucesso ou fracasso de um novo produto envolve os indicadores propostos, com diferenciações entre os tipos de lançamentos.

De forma simplificada, as empresas costumam utilizar alguns índices padrões mais relevantes. Entre eles, podemos destacar vendas, margem e *market share*.

A análise de vendas e margem é bastante simples e até certo ponto intuitiva. Entretanto, devemos nos ater um pouco mais no conceito de *Market Share* e como esse dado deve ser utilizado para análise.

Na realidade, o dado de venda, isoladamente, é insuficiente para retratarmos o panorama real do desempenho do produto. Isso acontece porque o dado de venda do produto não consegue medir a performance do produto frente a seus competidores.

Suponhamos que as vendas do produto tenham um aumento em um determinado período. Esse aumento pode ser resultante de um fator macroeconômico, que aqueceu o mercado daquele produto e beneficiou, conjuntamente, todos os competidores. Por outro lado, o aumento de vendas pode ter sido realmente resultado da boa performance do produto e ele ganhou consumidores novos, ou seja, aumentou sua participação no mercado.

A seguir ilustraremos os dois exemplos citados:

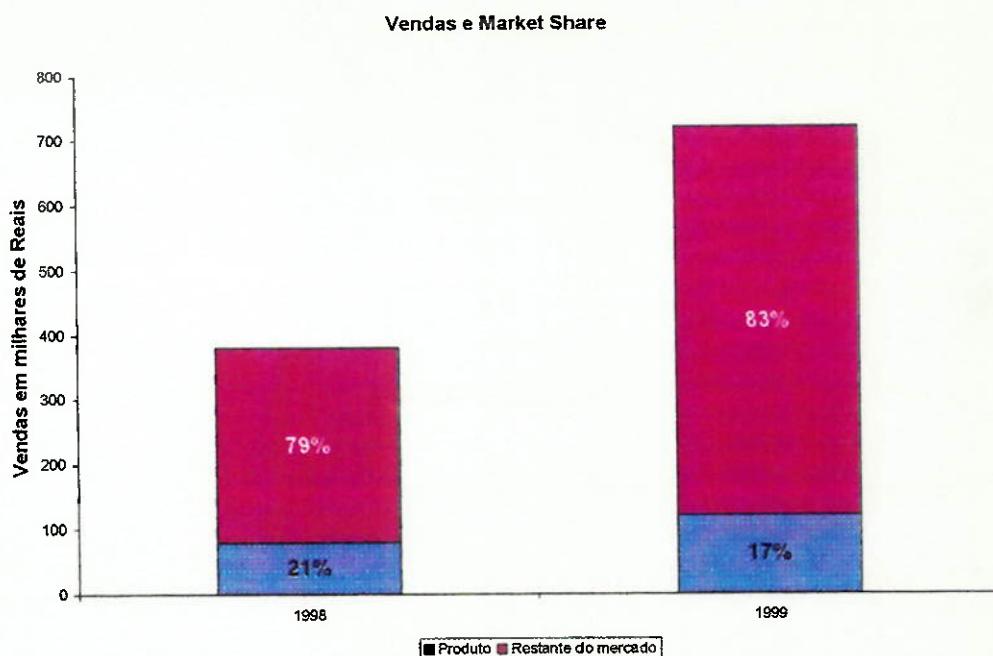


Gráfico 4.1 – Ilustrativo para análise de Market Share

No exemplo acima, embora o produto tenha aumentado sua venda, sua participação no mercado foi reduzida, indicando uma performance não satisfatória.

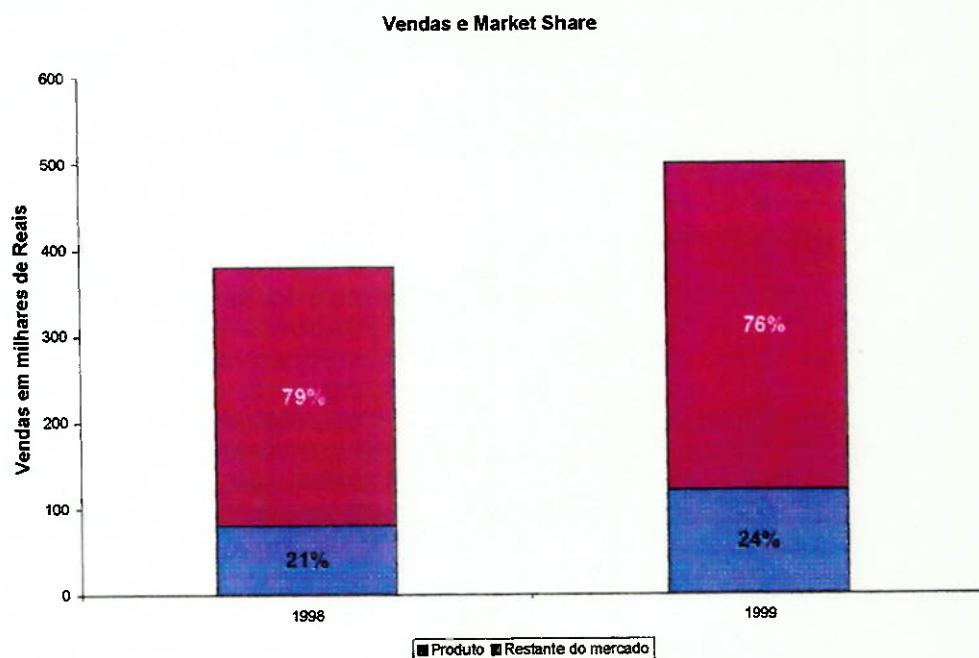


Gráfico 4.2 – Ilustrativo para análise de Market Share

A análise de *market share* pode ser diferenciada em quatro diferentes tipos de indicadores:

- *Market Share Global:* O market share global é representado pela percentagem de vendas do produto em relação a venda de toda as indústrias competidoras. Para utilização dessa métrica, é necessário duas definições. A primeira diz respeito a utilização das vendas em unidades ou valores. A segunda, diz respeito a definição de quem são os competidores do produto. Em alguns casos, a definição do mercado competidor pode não ser tão clara e precisar de algumas premissas para defini-lo.
- *Market Share Regional:* é representado pela percentagem de venda frente aos competidores de uma determinada região atingida pelo produto. Assim, o total de vendas deve ser computado considerando apenas a região onde o produto tem comercialização. Esse tipo de dado fornece informações mais precisas para as ações localizadas, distinguindo quais são os competidores mais fortes e como os consumidores de uma determinada região se comportam frente aos produtos estudados.
- *Market Share relativo aos três principais competidores:* Este indicador é definido como a participação de vendas do produto frente aos três principais líderes de mercado do produto. Supondo que uma empresa seja líder de mercado com 30% de participação e os dois outros competidores tenham 20 e 10% do mercado. O market share relativo do produto líder passa a ser então 50% em relação aos três produtos mais vendidos ($30/(30+20+10)$). Um market share relativo acima de 33% é considerado bastante elevado.
- *Market Share relativo ao líder de mercado:* Algumas empresas analisam o share de seu produto, comparando-o com o líder de mercado. O valor é a relação simples entre a venda do produto analisado e as vendas do produto líder.

Modelo de Avaliação aplicado ao Varejo

Após essa analogia realizada, será apresentado o modelo para a análise e acompanhamento de novos produtos aplicada ao varejo.

A metodologia proposta para medir a performance dos produtos para o varejo é denominada de *"Scorecard"*. O *Scorecard* detalha como os varejistas devem medir o desempenho do produto. Esse tipo de medição se aplica também para a medição do desempenho de categorias de produtos. Ele consiste em um conjunto de critérios de performance, sempre comparando um período com outro, preferencialmente em anos. Além da performance dos dois períodos, pode-se optar por incluir uma meta e confrontá-la com o resultado real.

Existem dois tipos diferentes de abordagem para desenvolver um *Scorecard*¹ de um produto: utilizando os mesmos indicadores para todos os produtos ou utilizando os indicadores principais ou mais relevantes para cada produto, podendo ser adicionados indicadores específicos para o produto analisado.

A primeira abordagem oferece a vantagem da eficiência e consistência. É mais fácil para o varejista utilizar um sistema de informações para gerar o mesmo padrão de medição de performance para todos os produtos. Além disso, a comparação de performance entre os produtos fica também bastante facilitada.

¹ Adiante será apresentado detalhadamente o conceito que envolve tal metodologia.

O segundo método, mais customizado, permite ao varejista identificar fatores específicos que direcionam a performance de cada produto individualmente. Por exemplo, um produto que é fortemente percebido pelo cliente em termos de preço deve acompanhar a concorrência e consequentemente tem sua lucratividade comprometida. Para esse exemplo, a margem gerada pelo produto deve ter menos peso em sua classificação do que, por exemplo, o tráfego que o produto gera para a loja. Infelizmente, essa abordagem requer uma gama maior de dados para sua execução. Entretanto, apesar da maior complexidade, a abordagem utilizada em nosso estudo será sempre que possível a segunda, customizada por produto. O que é preciso ressaltar é que o estudo pode ser restrinido pela falta de acesso as informações. O modelo de estudo será proposto por completo, e pode ser utilizado por qualquer varejista que tenha a disposição os dados propostos, mas sua aplicação deverá sofrer alguns ajustes.

Tradicionalmente, os indicadores utilizados por varejistas podem ser divididas em três áreas chave – venda, lucro e *share*.

Vendas – Vendas em reais e aumento de vendas são mais freqüentemente utilizados, embora vendas em unidades possam ser incluídas.

Lucro – Margem bruta em reais e margem bruta percentual são as métricas mais freqüentes. Além disso, o aumento de margem pode ser utilizado. Uma questão bastante importante nesse ponto é considerar as bonificações e demais cobranças que os fornecedores efetuam. Aqui existe uma grande dificuldade de alocação de tais recursos para os produtos, uma vez que as bonificações são acordadas na negociação que tradicionalmente envolve mais de um produto e até mesmo de uma categoria.

Share – A participação no mercado varejista é a métrica mais utilizada. O crescimento da participação também pode ser considerado, assim como a participação do produto dentro da categoria

Além disso, a inclusão de medidas financeiras devem ser incluídas no Scorecard. Os indicadores utilizados para tanto são o retorno sobre o espaço de prateleira e/ou o retorno sobre o estoque.

Retorno sobre espaço em gôndola – Vendas e Margem Bruta por espaço linear, quadrado ou cúbico são normalmente utilizados. O horizonte de tempo normalmente utilizado é uma semana, embora alguns varejistas optem por utilizar um ano

Retorno sobre estoque – (GMROI – *Gross Margin Return on Inventory*). A dificuldade de utilização desse dado consiste na comparação entre produtos de categorias diferentes, uma vez que os valores individuais, giro de estoque, cobertura e margem podem variar muito.

Além dos indicadores apresentados, relacionados ao desempenho dos varejistas e suas lojas, pode-se também ser incluídas métricas sobre os consumidores. Isto auxilia o varejista a entender o impacto no comportamento do consumidor e as tendências. Tais indicadores podem incluir média do valores do ticket (em reais e unidades), numero total de produtos e categorias diferentes, participação no ticket e freqüência de compra. A obtenção desses dados, embora desejáveis envolvem conceitos e recursos bastante sofisticados, como análise de ticket. Atualmente, poucos varejistas no mundo dispões de sistemas de informação capazes de detalhar esse tipo de informação. No Brasil, os principais varejistas possuem sistemas que apenas permitem capturar informações do ponto de venda e *checkouts*, sem que informações sobre os ticket seja analisada. Entretanto, como já citado, o objetivo desse

estudo é fornecer todas as possibilidades existentes para que o varejista adeque à sua realidade e necessidade.

A seguir será listada uma variedade de indicadores que podem ser utilizadas pelos varejistas para desenvolverem seu próprio *Scorecard*.

Dimensões	indicadores	Utilização
Vendas	Vendas em reais Vendas em Unidades Crescimento de Vendas Vendas / Loja / Semana Vendas / Cluster ¹ /Semana Vendas / Espaço (linear, quadrado ou cúbico) / Semana Vendas / Espaço (linear, quadrado ou cúbico) / Semana	Faturamento em reais gerado pelo produto Demanda e tráfego gerado pelo produto Tendências de Vendas Distribuição da demanda entre as lojas Distribuição da demanda entre os clusters Eficiência na utilização do espaço Eficiência na utilização do espaço
Lucro	Margem Bruta percentual Margem bruta em Reais Crescimento do lucro (margem) Lucro líquido Lucro/Espaço/Semana Lucro/ Espaço/Ano Retorno da margem bruta sobre estoque	Lucratividade Contribuição para o lucro da categoria Tendências de Lucro Contribuição líquida do Produto Eficiência na utilização de espaço Eficiência na utilização de espaço Geração de retorno do estoque
Share	Participação nas vendas da categoria Participação na margem da categoria Crescimento da participação em vendas Crescimento da participação em margem Margem total da categoria	Contribuição do produto como gerador de venda Contribuição do produto como gerador de margem Tendências dentro da categoria Tendências dentro da categoria Canibalização
Cadeia de Suprimento	Dias de estoque Giro de estoque Retorno sobre ativos	Eficiência no espaço de estoque Eficiência na movimentação das vendas Eficiência na utilização dos ativos

¹ Cluster é um conceito utilizado no varejo para agrupamento de lojas que possuem o mesmo perfil de consumidores, performance e características geográficas da área de influência. Seu objetivo principal é facilitar o gerenciamento das lojas.

Consumidor	Participação do produto nas compras do consumidor	Fidelidade
	Penetração	Porcentagem de consumidores que o produto atinge
	Freqüência	Freqüência de compra com que o consumidor adquire o produto
	Análise de ticket	Produtos comprados juntos
	Unidades/ Transação	Tendência a estocagem do produto pelo consumidor
	Compras em ofertas	Sensibilidade de preço do produto

Tabela 4.2 – Indicadores de Performance para construção do Score Card

Como já dito anteriormente, não há necessidade de utilizar-se todos estes indicadores expostos acima. A necessidade da utilização dos indicadores depende dos cinco fatores relacionados ao produtos, explicados no capítulo 3. Dessa forma, a diferença, por exemplo, de tipo de mercado no qual dois produtos são introduzido pode gerar duas tabelas de análise diferentes.

A seguir será apresentado um exemplo de construção de uma tabela de análise proposta pela bibliografia, que é efetivamente o que chamamos de *Score Card*. No modelo original, a construção do *Score Card* seleciona algumas das métricas propostas e compara os dados de dois anos subsequentes. Será feita uma adaptação de tal modelo para que possa ser atribuído pesos de importância para cada indicador de acordo com as características do produto que se deseja analisar, confrontando metas com resultados apurados.

Exemplo de *Score Card* para um produto genérico

Indicador	Meta	Real	Discrepância	Peso
Venda em Reais	R\$ 4.000,00	R\$ 4.250,00	6,25%	4
Crescimento em relação ao período anterior	5%	4,60%	-8,00%	3
Vendas por espaço	R\$ 25,00	R\$ 26,30	5,20%	2
Margem bruta em Reais	R\$ 800,00	R\$ 730,00	-8,75%	3
Margem bruta percentual	20,0%	17,2%	-14,12%	2
Participação nas vendas da categoria	6%	7%	16,67%	2
Participação na margem da categoria	4,50%	4%	-11,11%	2
Crescimento de participação em margem com o período anterior	2%	1,20%	-40,00%	2
Cobertura de estoque	3	5	66,67%	3
Número de Transações	1500	1300	-13,33%	4
Valor médio das transações	R\$ 2,67	R\$ 3,27	22,60%	2

Tabela 4.3 – Exemplo de Score Card genérico

A construção do *Score Card* pressupõem a definição de algumas metas ou objetivos. Neste aspecto, é preciso observar que como estão sendo analisados produtos recém lançados é preciso de um tempo de teste para que as estimativas de objetivos possam ser definidas com mais precisão. Tal definição pode envolver conceitos bem mais complexos de planejamento, assunto também abordado pelo Gerenciamento por Categoria, que entretanto não é escopo desse estudo. Dessa maneira, no momento da definição das metas para os exemplos aplicados, será direcionado a linha de raciocínio que conduziu a definição mas não será apresentado o

modelo completo de planejamento de metas e objetivos. Da mesma forma, a atribuição dos pesos está relacionado com a definição do papel do produto no sortimento do varejista. A customização dos exemplos ilustrará esse processo.

Considerações sobre Score Card

O *Score Card* refere-se a uma técnica de medição e acompanhamento utilizada para monitorar o progresso do planejamento de um negócio. Portanto, a amplitude de sua aplicação é consideravelmente grande, uma vez que o negócio para o qual ele foi desenhado pode ser de diferentes naturezas e dimensões. No caso aqui exposto, o negócio pode ser entendido como o novo produto.

A constante evolução de hardware, software e tecnologia de banco de dados permite que tanto os fornecedores como os distribuidores criarem, disseminarem, analisarem e armazenarem uma maior quantidade de informações de fontes distintas de maneira mais rápida e com menor custo se compararmos com essas possibilidades no passado. A possibilidade de criar-se com isso um sistema de informação baseado no *Score Card* aumentou significativamente.

Deve-se seguir alguns princípios no momento de construir um *Score Card*:

- Os indicadores utilizados devem ser relevantes para a Estratégia da companhia: O *Score Card* precisa estar alinhado com os objetivos, metas e estratégias globais da Companhia. Isto ajuda a organização a manter o foco em poucas áreas chave que direcionam o rumo do negócio de maneira global. Para se tornar uma ferramenta realmente relevante, os indicadores utilizados devem ser claros e objetivos o suficiente para fornecer uma resposta para as análises contempladas.

- Ponderação de indicadores: Dificilmente um indicador isolado será capaz de fornecer um resultado claro para um objetivo traçado. Dessa forma, o Score Card deve possuir uma gama de indicadores balanceados, contemplando os principais fatores a serem analisados. De maneira abrangente, pode-se destacar três grandes perspectivas para construi-lo: o consumidor, a empresa e seus fornecedores. Neste estudo, como definido anteriormente, foram selecionados indicadores que circundam as seguintes dimensões: Vendas, Lucro, Share, Cadeia de Suprimento e Comportamento do Consumidor. A análise conjunta pode fornecer ainda uma relação entre as áreas analisadas. Assim, pode ser possível observar se a evolução ou melhoria em uma determinada área implicou em prejuízo de outra e qual o resultado global, evitando uma visão parcial do negócio.
- Abrangência: Os indicadores utilizados na construção do Score Card deve coletar dados de performance do início ao fim do negócio. Isso permite a identificação de problemas e tomada de decisões no negócio global, contrariamente a uma concentração em uma determinada área.
- Padronização através dos negócios analisados: O Score Card deve possuir indicadores similares através de todos os negócios analisados (no caso deste estudo, para todos os produtos analisados). Isto permite a empresa utilizar os resultados de diferentes produtos, comparando-os e permitindo a análise dos resultados de maneira mais abrangente.
- Abrangência da dimensão tempo: Avaliações precisam contemplar a dimensão tempo na coleta e análise dos dados. Isto não significa que a base de dados deve armazenar uma quantidade enorme de dados até atingir seu limite. A base de dados deve ser dimensionada de forma que a perspectiva de tempo para notar evoluções e resultado das ações sejam sentidas

- Clarezas das informações: O Score Card deve possuir indicadores que permitam aos administradores entenderem seu significado e auxiliar a sua tomada de decisão.
- Correção das informações: Os dados coletados devem ser precisos para que seja criada uma base consistente que permita a tomada de decisão baseada em fatos reais. Isto significa que os dados armazenados devem representar da melhor maneira possível os indicadores que foram selecionados. Dessa forma, um dado de margem bruta, por exemplo, deve ser bem definida e conhecida por aqueles que se utilizarão dela. A composição dos indicadores deve ser conhecida.

A seguir tem-se um exemplo de como o Score Card pode diferenciar diferentes tipos de produtos ou categorias.

Exemplo de Score Card	Produto Destino		Produto Conveniência	
	Objetivo	Diferença (%)	Objetivo	Diferença (%)
Market Share (\$)	32%	7	20%	2
Market Share (Unidades)	32%	7	21%	3
Vendas (\$)	\$79 mil	10	\$24 mil	5
Margem Bruta (%)	11%	1	37%	7
Despesas Operacionais (% das vendas)	15%	(8)	27%	(1)
Lucro Líquido (\$)	\$2.4 mil	5	\$1.61 mil	13
Nível de Serviço	95%	6	81%	2
Estoque (dias de cobertura)	11	4	61	3
Giro de Estoque	33	6	6	2

Retorno sobre ativos	27.2%	3	29.2%	5
----------------------	-------	---	-------	---

Tabela 4.4 – Ilustração de aplicação do Score Card

Este exemplo busca ilustrar a diferenciação da construção do Score Card de acordo com o papel do produto e da categoria. Entretanto o modelo utilizado para aplicação nos casos será definido adiante.

Após definidos os indicadores, o próximo passo consiste em coletar os dados para alimentar o modelo. Atualmente, muitas das grandes redes de varejo dos Estados Unidos e, em menor quantidade, no Brasil já possuem sistemas bastante sofisticados para captura dos dados financeiros. Em contrapartida, dados relacionados a qualidade, comportamento de consumidores, entre outros estão em um estágio bem menos avançado. A coleta das informações requer recursos bastante significantes. Frente a estas dificuldades, será apresentado, adiante, algumas considerações a respeito de ambientes com pouca disponibilidade de informações.

Um método utilizado para definir o modo de coleta dos dados é criar um time multifuncional no qual cada elemento é responsável por desenvolver a metodologia para capturar um determinado dado dos indicadores selecionados para construir o Score Card.

Contextualização do Estudo Dentro do Gerenciamento de Categorias

Até o presente momento, todo o trabalho esteve focado em uma pequena parte de um conceito mais genérico de administração de Varejo. Todos os conceitos apresentados foram retirados de um método de gerenciamento mais amplo, o Gerenciamento por Categorias (*Category Management*). Torna-se relevante neste momento uma contextualização do estudo sobre a introdução de novos produtos dentro deste modelo de gestão.

De acordo com o *Category Management Report* publicado pelo *Joint Industry Project on ECR* define o Gerenciamento por Categorias como:

"O processo que envolve Distribuidores e Fornecedores para gerenciar categorias como Unidades de Negócio Estratégicas, visando alcançar os objetivos de negócio através da focalização das ações em entregar valor aos consumidores."

Para os varejistas, mais especificamente, isto significa uma reformulação dos processos chave da empresa, ou seja, "determinação de preço, merchandising¹, promoção, sortimento (mix de produto e espaço alocado a eles) baseado nos objetivos da categoria, nos concorrentes (ambiente competitivo) e no comportamento dos consumidores."²

Pode-se destacar alguns elementos ou conceitos chave para entendimento do Gerenciamento por Categorias:

- Gerenciar a Categoria como uma unidade estratégica de negócio: devido a freqüência com que um produto ou marca pode ser substituído por outros dentro de uma categoria, decisões a respeito de uma marca ou produto normalmente impactam outros produtos da categoria. Entretanto, as decisões devem ser baseadas nos objetivos da categoria e não do produto ou marca isoladamente. Devido a essa tomada de decisão ser feita no nível de categoria, cada categoria deve ser gerenciada estrategicamente como um negócio, focando o resultado global da categoria.

¹ De forma geral, pode-se definir "merchandising" como todas as ações realizadas num ponto de venda com objetivo de estimular, atrair ou facilitar a compra de produtos pelo consumidor.

² Center for Retail Management, Northwestern University, (1993) apresentado em Rosemont, Illinois.

- Desenvolver o plano estratégico da categoria baseado em três fatores – objetivos da categoria, o ambiente competitivo e o comportamento do consumidor: O plano estratégico da categoria é o processo pelo qual decisões de compra e venda são tomadas. Este plano envolve análises de informações sobre estes três fatores, fornecendo subsídio para a formulação da estratégia, tática e implementação do plano. O planejamento da categoria detalha as decisões de preço, *merchandising*, promoção e sortimento que maximizam as vendas e lucros da categoria.
- Determinar preço, *merchandising*, promoção e sortimento de produtos: tais decisões são as grandes responsáveis por impactos nas vendas e lucros das categorias. O foco do plano estratégico da categoria especificamente é tomar essas decisões. Para atingir-se um objetivo global, todas essas dimensões devem caminhar juntas. Como pode-se notar, é justamente neste ponto que detecta-se a relação entre o modelo de Gerenciamento por Categorias e o presente estudo. Uma das quatro decisões descritas é a definição do sortimento, que por sua vez engloba a decisão de adoção de novos produtos e demais implicações disso (espaço, preço, etc.). Desta maneira, ao final da apresentação geral dos elementos básicos que compõem o modelo de Gerenciamento por Categorias vamos analisar um pouco mais detalhadamente como o lançamento de produtos se relaciona com ele.
- Acompanhar o processo global de compra e venda do produto (*procurement*¹): Se grupos funcionais independentes (equipe de compra e equipe de loja) tomam decisões separadamente, sem uma integração, o resultado da categoria pode não ser maximizado. Deve-se, portanto, haver uma integração que consolide todo o processo,

¹ Procurement é o processo que envolve toda a evolução de um produto ao longo do processo do varejista, ou seja, engloba todas as etapas de aquisição e comercialização de um produto, desde sua compra até sua venda para o consumidor final no ponto de venda.

desde a compra do produto até as decisões de *merchandising*, relacionadas ao ponto de venda.

- Integração com os fornecedores (ou distribuidores, caso exista): Em virtude de obter-se informações e recursos que facilitem o gerenciamento da categoria, o varejista deve considerar a possibilidade de haver uma integração varejo-fornecedor. Utilizando-se das informações, dos recursos e da experiência dos fornecedores, os gerenciadores das categorias podem tomar decisões que melhorem o desempenho da categoria.

Antes de ser aprofundada a questão de novos produtos e concluindo a visão geral sobre Gerenciamento por Categorias, serão discutidas os potenciais benefícios trazidos pela utilização deste modelo de gerenciamento.

O primeiro deles diz respeito ao foco no consumidor. Este ponto é bastante relevante para a indústria, uma vez que a adoção do Gerenciamento por Categorias adotado pelo varejista reposiciona seu foco no consumidor. Isto altera o posicionamento dos varejistas, que passam a tomar suas decisões também baseadas no conhecimento do consumidor.

Um segundo benefício obtido é a utilização das informações disponíveis a fim de se tomar melhores decisões, baseadas em fatos e dados. Este benefício é ratificado totalmente com a proposição deste estudo. De uma forma mais abrangente, este benefício alcançado pelo Gerenciamento por Categoria é bastante similar ao trazido por este estudo, ou seja, auxiliar o varejista na sua tomada de decisão com informações relevantes e que permitam que decisões sejam tomadas baseadas em fatos. Faz-se aqui, novamente, uma analogia entre os benefícios deste trabalho e do Gerenciamento por Categoria, ambos fazem a proposição de uma maneira de organização de dados e informações de modo que estas

possam ser utilizadas no momento de se tomar um decisão. Pode-se dizer então que o modelo proposto aqui é um dos componentes que conjuntamente com outros não abordados contemplariam o modelo genérico do Gerenciamento por Categoria.

Outra vantagem obtida com o Gerenciamento por Categoria é a defesa contra a competição, inclusive contra outros formatos de varejo que possam ser considerados competidores. Em virtude da forma como o modelo é proposto, a possibilidade de analisar o comportamento dos consumidores, extrair informações que revelam suas preferências, conferem ao varejista uma vantagem sobre os demais concorrentes. Com esse modelo de gestão as ações tomadas contra os competidores podem ser mais direcionadas contra os diferentes tipos de concorrência (eventuais atacadistas, *category killers*¹)

Como último grande benefício trazido, pode-se destacar a criação de um entendimento maior entre varejistas e fornecedores, alinhando o direcionamento dos fabricantes com as estratégias e táticas dos varejistas. O Gerenciamento por Categoria resulta em uma melhoria no relacionamento entre elos da cadeia de suprimento e melhor alinhamento com os programas de marketing desenvolvido pelas partes. Por exemplo, a definição do papel da categoria e seus objetivos para o varejista auxiliam o fornecedor a entender como sua categoria deve ser administrada, direcionando seus programas de marketing. Este relacionamento permite tanto ao varejista como ao fornecedor um entendimento maior das respectivas dificuldades e prioridades, tornado o relacionamento bem mais construtivo.

¹ *Category Killers* é uma estratégia adotada por alguns varejistas que se dispõem a vender alguns produtos ou categorias com margem muito reduzidas ou até mesmo negativas afim de atrair clientes para a loja e através da cesta global dos clientes atingir sua margem global. Como exemplo, é comum grandes hipermercados utilizarem este artifício com a categoria de eletrônicos.

Como foi apresentado, o estudo de introdução de novos produtos no sortimento do varejo está alinhado com o modelo de Gerenciamento por Categorias. Neste momento, serão discutidos aspectos mais detalhados de como o desenvolvimento do novos produtos e sua introdução no *mix* de produtos de uma categoria devem ser trabalhados.

Como já frisado no início deste trabalho, é de grande importância o desenvolvimento de novos produtos. Entretanto, há necessidade de atenção no setor de mantimentos relacionados a eficiência do processo de criação, lançamento e introdução de novos produtos. O trabalho conjunto entre fabricantes e varejistas pode trazer benefícios para ambas as partes, traduzido por potenciais reduções de custos e, além disso, o desenvolvimento de melhores produtos para o consumidor final.

A atenção aqui está voltado para o processo de introdução de novos produtos pelo varejo, e como dito anteriormente, as considerações a respeito do desenvolvimento pela indústria se encontram em uma bibliografia bastante extensa e não é foco desse trabalho. Apenas serão resgatados aspectos relevantes de tais modelos que de alguma maneira influenciem as decisões tomadas pelos varejistas.

Voltando aos fatores motivacionais do trabalho, foi constatado o alto grau de ineficiência dos novos produtos introduzidos nas linhas de produtos de várias categorias, principalmente os produtos classificados como extensão de linha. O lançamento de produtos marginais, ou seja, produtos que pouco ou nada agregam ao resultado global de sua categoria gera uma série de custos adicionais para o varejista (compra, reposição, estoque, promoções, etc.). Dessa forma, tem aumentado consideravelmente a pressão dos distribuidores e varejistas sobre as empresas manufatureiras no momento de aceitação de um novo produto para a comercialização.

Embora os produtos inovadores tenham capacidade de aumentar as vendas também dos varejistas, de acordo com o gráfico 3.2, apenas 10% dos lançamentos enquadram-se neste grupo. Aproximadamente 50% dos novos produtos se enquadram nas classificações de "extensão de linha" e "melhorias". Estes tipos de lançamentos têm, para os fabricantes, um papel de aumentar a sua participação de mercado, sem entretanto aumentá-lo. Para o varejista, a adoção de tais produtos significa um aumento de custos sem aumento de receitas.

A evolução no processo de comunicação entre fabricantes e consumidores, supriu a necessidade de uma elo de ligação, anteriormente ocupado pelo varejista, como selecionador dos lançamentos. Atualmente, os fabricantes atingem diretamente seus consumidores através das campanhas e promoções. Conjuntamente, o papel do varejista de tradutor das necessidades dos clientes e input para o processo de desenvolvimento dos novos produtos ficou cada vez mais difícil com o distanciamento trazido pelo aumento do tamanho da lojas e criação das cadeias varejistas.

A necessidade de resgatar esse papel do varejo no processo de lançamento de produtos está fazendo com que uma grande quantidade de varejistas, principalmente as cadeias líderes dos Estados Unidos e Europa a resgatar essa capacidade de coletar informações do consumidor que o varejo possuía. Novamente, isso só se torna possível com a evolução dos sistemas de informação e capacidade de armazenamento e análise de dados a baixos custos. Como exemplo de movimentos neste sentido, pode-se citar os programas de fidelização, que de modo genérico, identificam o consumidor e seus hábitos de compra através de cartões individuais. No Brasil algumas cadeias como Bom Preço, Sé Supermercados e Pão de Açúcar já possuem programas nesta área.

Neste sentido, é relevante mencionar que o ECR possui um modelo de Lançamento Eficiente propondo um maior envolvimento de varejistas e consumidores no processo de desenvolvimento do produto. Isto possui potenciais benefícios se considerarmos que grande parte dos custos de desenvolvimento de produtos estão nas fases anteriores ao de contato do novo produtos com varejistas e consumidores finais. Percepções e aprendizados com casos passados e analisados podem fornecer importantes elementos para o desenvolvimento de novos projetos.

De maneira reduzida, esse modelo proposto pelo ECR é composto de 5 etapas que possuem como grande diferencia a participação de fabricantes, varejistas e consumidores no processo decisório do desenvolvimento. A primeira etapa consiste em analisar, com participação de fabricantes e distribuidores, as tendências de consumo, pesquisas de mercado e projetos de desenvolvimento, que tem por objetivo básico a seleção de um ou mais itens o para teste. Selecionado(s) o(s) item(s), são definidas as lojas para o teste pelo distribuidor e os produtos e eventuais materiais promocionais são providenciados pelos fabricantes. Definidos tais parâmetros o teste pode ser implementado nos pontos de vendas. Passa-se então para a fase de avaliação dos resultados e monitoramento do teste, e neste ponto o modelo proposto por este trabalho torna-se perfeitamente aplicável, customizando-se os indicadores do *Score Card* para os objetivos do teste. Como última etapa do modelo, ao final do período de teste, o fabricante e distribuidor revisam os resultados e tomam as decisões sobre cancelar o lançamento, modificar o produto e/ou redefinir seu mercado ou dar continuidade ao processo de desenvolvimento.

Considerando que tal proposição é bastante ambiciosa, tendo em vista o contexto atual do mercado brasileiro em relação ao nível de relacionamento existentes entre fabricantes e varejistas, é necessário

reforçarmos a idéia de que o modelo de avaliação proposto pode trazer benefícios, independente do nível de integração no qual o varejista e fornecedor do produtos estudo se encontrem. Entretanto, o grau de relacionamento te relação direta com os potenciais ganhos obtidos com a avaliação e análise dos casos.

Considerando um ambiente de grande integração, o modelo tem potencial de trazer benefícios inclusive para os fabricantes, que em primeiramente não seriam o alvo deste estudo.

Adiante, na aplicação do modelo no estudo do Ariel, sabão em pó lançado pela Procter & Gamble no Brasil, um modelo de desenvolvimento com algumas semelhanças com o proposto pelo ECR poderá ser ilustrado.

Adequação do modelo proposto

Como dito anteriormente, a apresentação do modelo de avaliação tem aplicação para várias realidades nas quais o varejista pode se encontrar, tanto em termos de relacionamento com fornecedores no desenvolvimento de produtos como em termos de tecnologia de informação e disponibilidade de dados. Frente a essa flexibilidade, antes de entrar-se diretamente nas considerações a respeitos do dois casos selecionados, será necessário realizar uma adequação do modelo a realidade brasileira e mais especificamente a cadeia varejista analisada, inclusive agregando a ela as considerações feitas a respeito de seu relacionamento com o modelo de Gerenciamento por Categoria.

Dessa forma, o primeiro passo a realizar é a definição do papel e objetivo do produto dentro do mix de produto da categoria. Para tanto, o FMI¹ propõem um modelo completo² de planejamento da categoria que será adotada nessa proposição. Assim como citado na bibliografia que apresenta o modelo de planejamento da categoria, pode-se atingir uma complexidade enorme ao aplicá-lo, tanto em termos de obtenção de dados e informações como no modo de interpretá-las. Deve-se portanto tentar simplificar as análise de modo a obter o papel da categoria sem necessidade de coleta de dados e análises muito complexas. O auxílio das informações dos fabricantes pode também facilitar consideravelmente a definição do papel do produto. No estudo sobre o Ariel, tal fato poderá ser ilustrado.

Algumas das informações a seguir podem ser utilizadas para o planejamento do papel do produto:

- Comportamento de compra do consumidor
- Tendências da categoria e projeções de crescimento
- Dados de mercado (volume e outras tendências)
- Sensibilidade a promoções (fator de incremento em promoções)
- Comportamento dos competidores em relação ao produto
- Desempenho do produto em eventuais mercados testados

Com tais dados é possível cumprir a primeira etapa do modelo de avaliação, ou seja, definir o papel do produto no mix de produtos do varejista (destino, rotina, ocasional ou conveniência). Podem ser citados

¹ FMI – Food Marketing Institute. É uma instituição sem fins lucrativos que conduz programas em pesquisa e educação, possuindo 1.500 colaboradores, incluindo suas subsidiárias - varejistas e atacadistas dos Estados Unidos e do restante do mundo.

² Tal modelo pode ser encontrado na bibliografia do trabalho, especificamente na publicação do FMI: Category Management – the Category Plan

algumas diretrizes que indicam a definição do papel do produto ou da categoria.

Produtos com alto volume e grande freqüência de compra são normalmente caracterizado como produtos "destino" ou "rotina". A diferença entre os dois é, basicamente, que os produtos destino podem funcionar para o varejista como uma fonte de diferenciação.

Produtos com baixos volumes são tipicamente considerados "ocasionais" ou "conveniência". Produtos com compras descontinuas mas que possuem boa penetração no mercado são considerados sazonais. Se a penetração é menor, há tendência de definição do papel como ocasionais.

A partir desta definição deve-se customizar os indicadores aplicados no *Score Card*. Isto significa definir quais as metas dos índices de acordo com sua importância. A seguir, será apresentada o *Score Card* customizado a partir das disponibilidades de dados e informações disponíveis para o estudo de caso. É importante reforçar que a apresentação dos indicadores utilizados na construção do *Score Card* foi apresentado o modelo completo. Como já dito anteriormente, pode haver a necessidade de adaptações do modelo de acordo com a realidade de cada varejista que se utilize dele. De qualquer maneira, o simples fato da estruturação de alguns indicadores já fornece elementos par o varejista tirar suas primeiras conclusões e aprimorar continuamente seu processo de decisão de sortimento.

A seguir será apresentado o modelo de tabela (*template*) aplicado para os dois casos estudados. Note-se que o modelo completo proposto na parte inicial deste capítulo (tabela 4.2) propunha indicadores em cinco diferentes áreas (Vendas, Margem, Share, Cadeia de Suprimento e

Consumidor). Entretanto, como também foi antecipado, a disponibilidade dos dados, muitas vezes, pode ser o fator limitante para sua aplicação. Dessa forma, os indicadores referentes a consumidor não farão parte do *Score Card* customizado para os exemplos, uma vez que tais informações exigem uma tecnologia de informação chamada análise de ticket ou análise de cesta de compra, indisponível atualmente na cadeia varejista analisada.

O preenchimento das tabelas deve envolver algumas discussões, realizadas no capítulo seguinte. A simples criação desta tabela ou *Score Card* fornece ao varejista uma grande vantagem de poder utilizar-se de um padrão de análise para o acompanhamento da evolução de seu mix de produto e avaliação dos novos produtos introduzidos. O preenchimento desta tabela requer algumas análises prévias como já citado (definição dos pesos e definição das metas). Após terminar o preenchimento do *Score Card* o varejista haverá concluído o segundo passo do modelo de avaliação proposto.

Modelo Adaptado para os estudos de caso

Produto: _____	Data _____	de _____		
introdução: _____				
Papel do Produto: _____				
Indicador	Meta	Real	Discrepância	Peso
Venda em Reais				
Vendas em quantidade				
Crescimento em relação ao período anterior (Vendas em Valor)				
Vendas por espaço (R\$/m)				
Margem bruta em Reais				
Margem bruta percentual				
Participação nas vendas da categoria				
Vendas da Categoria				
Participação na margem da categoria				
Margem da Categoria				
Crescimento de participação em margem com o período anterior				
Crescimento de participação em vendas com o período anterior				
Cobertura de estoque				

Tabela 4.5 – Modelo de Score Card utilizado para as análises

Realizado o preenchimento do *Score Card*, o varejista deve passar para a fase de análises. Esta talvez seja a parte mais relevante do modelo. E

dessas análises que o varejista vai poder formular as hipóteses que justificam o desempenho obtido pelo produto. A partir da formulação de tais hipóteses, pode haver necessidade de análises complementares que as confirmem. A partir desse momento, o varejista vai acumulando, de maneira estruturada, uma série de experiências que deverão ser utilizadas no momento de tomada de decisão em situações futuras. Estas análises complementares podem requerer dados adicionais ou até mesmo um trabalho conjunto entre fabricantes e varejistas.

Antes de ser apresentado os dois estudos de caso, será resumido esquematicamente o modelo de análise proposto.

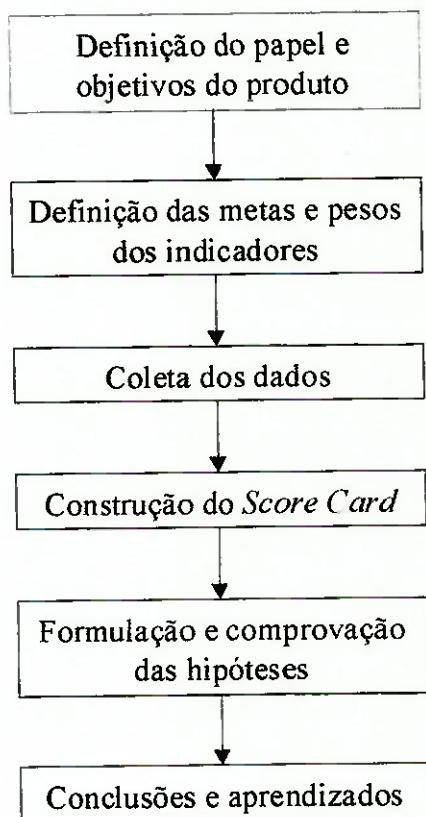


Figura 4.1 – Modelo de avaliação de novos produtos

A seguir será apresentado os dois exemplos ilustrativos dos produtos analisados.

Capítulo 5 – O Modelo Aplicado em Casos Reais

Nesta etapa do trabalho, selecionaremos dois exemplos de produtos introduzidos no mercado brasileiro a fim de exemplificar as análises propostas na parte teórica. Dessa maneira, os estudos de caso terão, como proposto, uma introdução, que apresenta o panorama geral do mercado da categoria na qual o produto se enquadra. A seguir, será apresentado o produto, com sua proposição e papel, e quando disponível, dados específicos da fase de desenvolvimento e teste do produto.

Terminada a fase inicial do modelo de avaliação proposto (Contextualização do produto e definição de seus papéis), será construído o *Score Card* e analisado seus resultados. Diante das análises será ilustrada a forma de conduzir as análises do *Score Card*.

É muito importante notar, neste momento, que este capítulo tem como principal objetivo ilustrar a aplicação do modelo e mostrar a relevância de sua aplicação customizada para cada caso. Não existe nenhum objetivo de fornecer aos varejistas lições exaustivas a respeito dos produtos analisados.

Ariel

Antes de entrarmos especificamente na apresentação do produto e de seus dados, vamos analisar as informações globais do mercado de detergentes.

A fonte de informação sobre o mercado de detergente foi extraída da publicação "Tendências"¹, da AC Nielsen.

Primeiramente, a categoria de detergentes definida pela Nielsen, como sendo " produto em pó (de base sintética) ou líquida (a base de gorduras naturais), usado principalmente na lavagem de roupas, podendo ser usado também na lavagem de pisos, talheres e outros utensílios domésticos. Excluem-se embalagens superior a 5.000 g, sabão em pasta, produtos para roupas finas e usados especificamente para máquinas de lavar louça.

Informações de mercado:

Ano base	1994	1995	1996	1997	1998
Volume	265.485	338.782	374.833	402.914	431.614
Variação %	-	28	11	7	7
Valor	530.381	795.473	938.192	1.015.168	1.054.300
Variação %	-	50	18	8	4
Índice base IGP ²	100	126	146	158	171

Tabela 5.1 – Mercado de detergentes em pó

Fonte: AC Nielsen

A definição de categoria feita pela AC Nielsen engloba tanto detergentes em pó como detergentes líquidos. Entretanto, não haverá impactos

¹ Publicação anual exclusiva da AC Nielsen que reúne informações detalhadas do mercado de consumo e mídia de 150 categorias de produtos dos últimos 5 anos nos setores de alimento, bebida, beleza, saúde e limpeza caseira

² O índice base IGP reflete o aumento de preço geral do período. Dessa maneira, o aumento de vendas em valor deve considerar o aumento no preço dos produtos para obter-se um número mais preciso do aumento em valor.

significantes nos dados fornecidos, uma vez que a quebra da participação de mercado desses dois segmentos em volume revela um domínio absoluto dos detergentes em pó:

Pós – 98,48%

Líquido – 1,52%

Em relação a concentração de mercado, podemos considerar o mercado extremamente concentrado: em volume, 71,20% estão nas mãos das 3 primeiras marcas.

Um último aspecto do mercado que deve ser considerado é a sazonalidade do consumo da categoria. Como é possível observar pela tabela a seguir, o consumo de detergentes é praticamente constante ao longo do ano:

Alocação do volume por bimestre – Média 94-98					
1º	2º	3º	4º	5º	6º
16%	16%	16%	16%	16%	16%

Tabela 5.2 – Distribuição do consumo do mercado de detergentes em pó

Fonte: AC Nielsen

Esta informação é importante no momento de analisar a evolução de vendas do produto ao longo do ano. Sendo um consumo uniforme, não torna necessário a desazonalização dos dados.

O lançamento do Detergente em Pó Ariel no Brasil ocorreu no final do ano de 1998. Dentro do portifólio de produtos da Procter & Gamble, na categoria de detergentes em Pó, no mercado brasileiro, existia uma ausência de um produto que ocupasse a fatia de mercado que consome produtos premium.

Uma análise prévia do mercado brasileiro, revelou uma oportunidade de aumento de consumo dessa categoria no mercado. A primeira análise, mostra que apesar de os detergentes representarem 45% do mercado brasileiro da categoria de limpeza, ainda há perspectivas de crescimento se compararmos o consumo com outros países.

País	População (MM)	Renda per Capita (US\$)	Volume (kg)	Valor (US\$MM)	Kg/hab (ano)
Brasil	163	5.569	594	1500	4
Argentina	36	7.924	180	474	5
México	94	4.376	738	896	8

Tabela 5.3 – Análise comparativa entre os mercado de detergentes em pó

Fonte: Procter & Gamble

A proposta da Procter & Gamble na introdução do Ariel no Brasil era aumentar o consumo de detergente em pó no mercado. Dessa maneira, além de ganhar market share dos concorrentes já estabelecidos, a empresa buscava um aumento do mercado global.

Adiante apresentaremos os dados para verificar o êxito de tal proposta. Nesse momento, é necessário observar que a proposta de aumento de mercado é bastante importante para o varejo, uma vez que a simples substituição de uma marca por outra não lhe confere nenhum tipo de benefício direto. Dessa forma, para comprovar a proposta apresentada pela empresa, levantaremos o aumento do consumo da categoria de detergentes em pó desde a introdução do Ariel no mercado.

Destas definições já é possível retirar o direcionamento da primeira parte do modelo, ou seja, posicionar o produto segundo seu papel e a partir disso ponderar os indicadores do *Score Card* de acordo com esse posicionamento.

A Procter & Gamble realizou algumas projeções no momento de seu lançamento. Ela acreditava que seu novo produto poderia trazer um maior consumo de detergente através da utilização de uma maior dosagem na utilização do detergente em pó. Podemos observar essa projeção e a proposta de Ariel com os dados apresentados a seguir:

	Dosagem atual	Dosagem recomendada de Ariel
Quantidade	63g	100g
Duração da embalagem	12 dias	8 dias
Uso de aditivos (pré-lavagem, esfrega, molho)	Sim	Não
Consumidores	Insatisfeito	Satisffeito
Compra média (ciclo de 20 dias)	2,3 kg	3,7 kg
Oportunidade de Vendas	+ US\$ 900 MM/ Ano	
Oportunidade de Volumes	+60%	

Tabela 5.4 – Quadro comparativo do comportamento de consumo de detergente em pó

Fonte: Procter & Gamble

Um dos aspectos relevantes para as projeções feitas foi o fato dos consumidores estarem acostumados com uma preparação das roupas, antes da aplicação do detergente. De acordo com a pesquisa realizada, 85% das pessoas esfregam a roupa, 47% realizam uma pré-lavagem e 78% deixam a roupa de molho antes de levá-las à máquina e aplicar o detergente em pó.

Dessa forma, estes dois aspectos, ou seja, o baixo consumo per capito e a baixa dosagem na utilização, abrem uma oportunidade de, através de uma mudança de hábitos dos consumidores, gerar um maior consumo e consequentemente um maior faturamento, tanto para a indústria como para o varejo. Pode-se definir então que a principal proposta do Ariel é a de aumentar o consumo e o faturamento da categoria de detergentes em pó.

Um piloto de lançamento foi realizado no Sul do país e os resultados são apresentados a seguir:

Em volume

Volume	97	98
Brasil	3821,9	3876,7
Rio Grande do Sul	219,8	302,8
P & G (RS)	42,0	54,1

Tabela 5.5 – Resultado do piloto de Ariel em volume

Fonte: AC Nielsen

Em vendas

Vendas (US\$)	97	98
Brasil	169.142,5	166.232,8
Rio Grande do Sul	10.231,8	13.848,2
P & G (RS)	1.652,7	2.269,6

Tabela 5.6 – Resultado do piloto de Ariel em volume

Fonte: AC Nielsen

Segundo a empresa, o sucesso obtido no piloto da região Sul se deve a investimentos em três aspectos: portfólio de produtos, consumidores, mercado e nos clientes, além de uma inovação do mercado.

Neste ponto, podemos resgatar mais uma vez os conceitos apresentados nos capítulos anteriores, referente as práticas de lançamento eficiente. A existência de um piloto foi considerada bastante benéfica no processo de decisão do varejista, uma vez que ela foi tomada com base em fatos e não em suposições. Entretanto, o modelo utilizado não se adequa perfeitamente ao modelo do ECR, uma vez que a existência do piloto não implicou na participação efetiva do varejista na decisão de continuidade do desenvolvimento do produto e sim na sua introdução no sortimento ou não.

Após sua apresentação é possível enquadrar-se o produto segundo as classificações propostas. O Ariel está dentro de seu ciclo de vida, na fase de introdução. Dessa forma, a análise de sucesso feita neste momento o horizonte de curto prazo, com o que é possível atingir neste tempo.

Referente a classificação do produto, o Ariel é classificado como produto não durável, e em relação ao papel do produto, o Ariel é um produto destino, capaz de diferenciar o varejista frente a seus consumidores.

A seguir apresentaremos os dados coletados sobre o produto selecionado e posteriormente faremos uma análise crítica para que sejam verificadas as conclusões a respeito do sucesso do produtos, frente aos interesses do varejista.

Algumas observações devem ser feitas a respeito do Score Card apresentado a seguir. A primeira dela diz respeito ao horizonte de tempo. Serão considerados e comparados dois trimestre, o segundo e o terceiro

do ano de 1.999. Como foi ilustrado no início do estudo, não há problemas de sazonalidade ao longo do ano e portanto não haverá necessidade de desazonalização dos dados. Um segundo aspecto a se considerar é a estimativa das metas e dos pesos. As metas, sempre que possível, serão traçadas considerando o desempenho do piloto realizado pela empresa e fazendo os ajustes necessários. Alguns dos resultados deste piloto serão utilizados embora não tenham sido explicitados no trabalho por motivos de confidencialidade dos dados. Em relação aos pesos, suas definições são resultado direto da importância de cada indicador frente ao papel da categoria. No exemplo a seguir, a distribuição de peso ressalta a importância das venda, tanto do produto como da categoria, uma vez que o aumento delas é o principal objetivo traçado para o produto.

Indicador	Meta	Real	Discrepância	Peso
Venda em Reais	2.913.000,00	2.982.970,50	2%	4
Vendas em quantidade	963.600,00	904.062,00	-6%	3
Crescimento em relação ao período anterior (Vendas em Valor)	50%	53%	6%	2
Vendas por espaço (R\$/m)	485	469	-3%	2
Margem bruta em Reais	350.900,00	342.623,00	-2%	3
Margem bruta percentual	12%	11%	-5%	2
Participação nas vendas da categoria	13%	14%	8%	4
Vendas da Categoria	28.443,00	24.403,00	-14%	5
Participação na	14%	13%	-7%	3

margem da categoria				
Margem da Categoria	2.782,01	2.496,43	-10%	3
Crescimento de participação em margem com o período anterior	35%	33%	-6%	2
Crescimento de participação em vendas com o período anterior	37%	38%	3%	2
Cobertura de estoque	7	9	-29%	3

Tabela 5.7 – Score Card - Ariel

Fonte: Base de dados corporativa da CBD

A partir do Score Card preenchido podemos construir um índice geral do desempenho do produto ponderando as discrepâncias com os pesos atribuídos aos indicadores. Para o caso acima, este índice é de -16%. Vale frisar que este é um indicador bastante genérico, mas que serve para balizar os vários casos estudados e selecionar aqueles que merecem uma atenção maior. Neste casos, verificamos que o desempenho do produto ficou aquém das expectativas. Vamos passar então para a análise pós-fato que procura tirar os aprendizados e experiências desses resultados.

Finalizada a etapa de construção do *Score Card*, como proposto pelo modelo será realizada uma análise pós-fato para obter-se algumas conclusões e aprendizados com estudo de caso. Uma vez constatado que o principal objetivo do produto, ou seja, impacto positivo nas vendas da categoria, não foi satisfatoriamente atingido, passa-se a uma análise customizada e detalhada para detecção dos possíveis fatores que levaram a este resultado. As análises a seguir apresentadas não tem como objetivo fornecer um modelo padronizado. A evolução de tais análises

devem ser feitas caso a caso e o varejista deve apenas tomar esse exemplo como ilustração de como conduzi-la.

A primeira análise a ser feita é a evolução da venda em valor da categoria sabão em pó no varejo. Os dados foram coletados de acordo com a disponibilidade informação existente. Dessa forma, o horizonte de tempo, muitas vezes será limitado devido a capacidade de armazenagem dos sistemas e banco de dados que retém as informações. Neste caso específico, o horizonte de tempo é março de 1.998 a setembro de 1.999.

Vendas em milhares de reais.

1998		1999	
-	-	Janeiro	6064,812
-	-	Fevereiro	6223,892
Março	4325,612	Março	7458,747
Abril	4474,457	Abril	8055,891
Maio	4749,249	Maio	8136,857
Junho	4945,295	Junho	7509,393
Julho	5701,792	Julho	7896,129
Agosto	5946,427	Agosto	8178,011
Setembro	5566,812	Setembro	8329,591
Outubro	6183,333	-	-
Novembro	5824,845	-	-
Dezembro	6554,248	-	-

Tabela 5.8 – Evolução de vendas da categoria detergentes em pó

Fonte: Base de dados corporativa da CBD

Graficamente, temos:

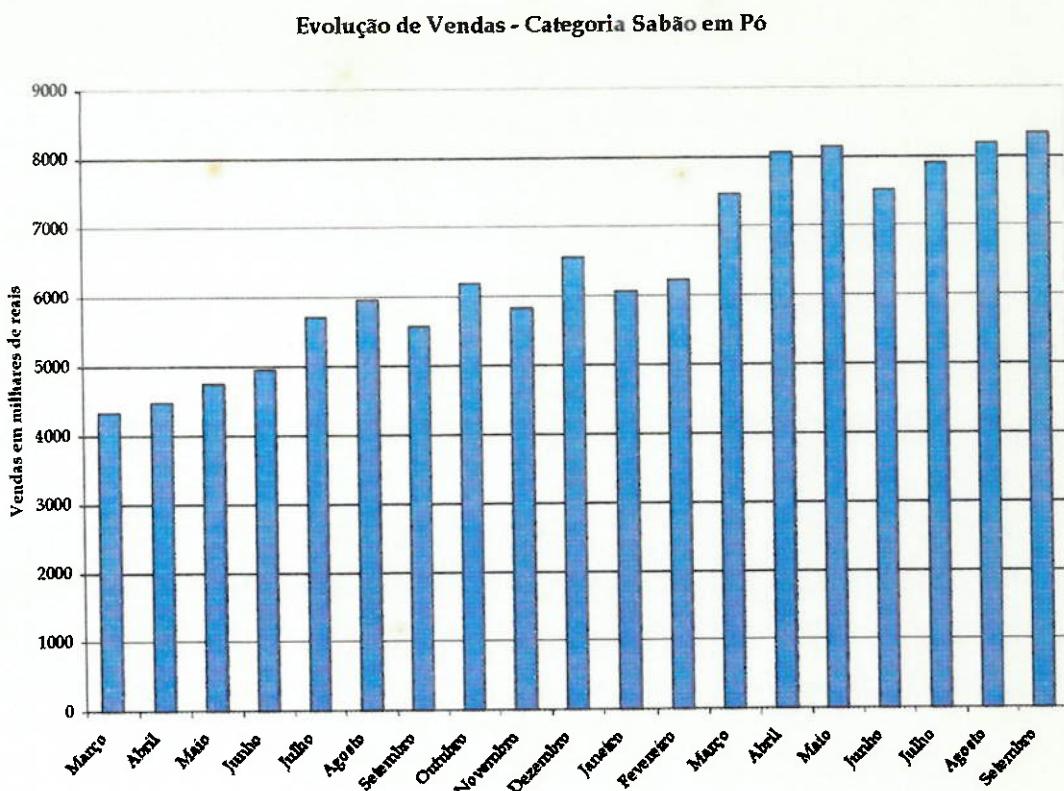


Gráfico 5.1 – Evolução de vendas da categoria detergente em pó

Fonte: Base de dados corporativa da CBD

Como pode-se observar no gráfico há uma evolução de vendas da categoria. O objetivo principal deste gráfico é determinar se uma eventual evolução do produto está relacionado ao aumento da categoria. Para tanto, as análises seguintes são de evolução de vendas do produto, assim como evolução de sua participação na categoria. Na análise de produto serão computados os dados dos dois produtos (SKU's) que foram introduzidos no sortimento do varejista. Assim, os dados contemplam o Ariel 1.000kg e o Ariel Máquina Frontal 1.000kg.

1999	Vendas Ariel	Vendas Ariel Máquina	Ariel	% na categoria
Abril	\$ 197.751,19	\$ 29.937,52	\$ 227.688,71	3%
Maio	\$ 593.253,57	\$ 70.053,80	\$ 663.307,37	8%
Junho	\$1.003.100,38	\$ 48.022,59	\$1.051.122,97	14%
Julho	\$1.071.233,36	\$ 55.348,88	\$1.226.582,24	16%
Agosto	\$ 782.676,60	\$ 179.585,84	\$ 962.262,44	12%
Setembro	\$ 605.391,43	\$ 188.734,39	\$ 794.125,82	10%

Tabela 5.9 – Evolução da participação de Ariel na Categoria

Fonte: Base de dados corporativa da CBD

Graficamente, pode-se ilustrar algumas relações:

Evolução de vendas - Ariel e Ariel Máquina Frontal

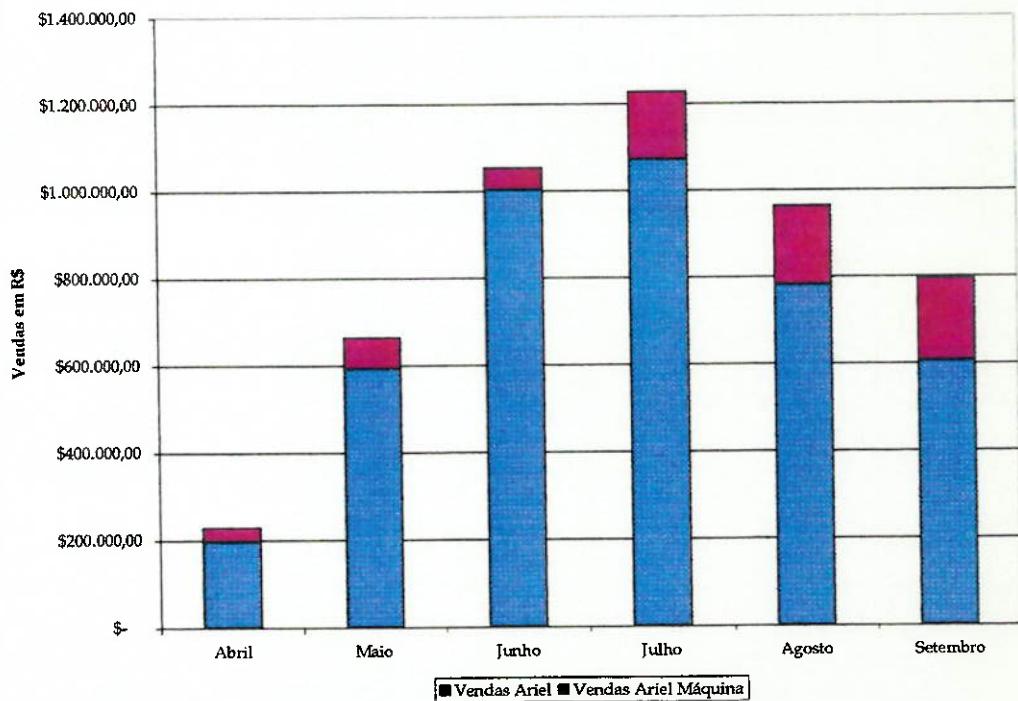


Gráfico 5.2 – Evolução das vendas de Ariel e Ariel Máquina

Fonte: Base de dados corporativa da CBD

Este gráfico mostra a evolução de vendas do produto a partir de seu lançamento e ainda demonstra a participação dos dois produtos na venda total da linha.

Como pode-se observar, a venda teve uma evolução bastante grande nos primeiros quatro meses e apresenta desde então uma queda. Para buscar as razões e motivos que levam a este comportamento, foram utilizadas entrevistas, tanto com profissionais da indústria e do varejo. Para tirar-se as primeira conclusões ainda é necessário a análise conjunta com o comportamento da categoria e a participação do produto nela.

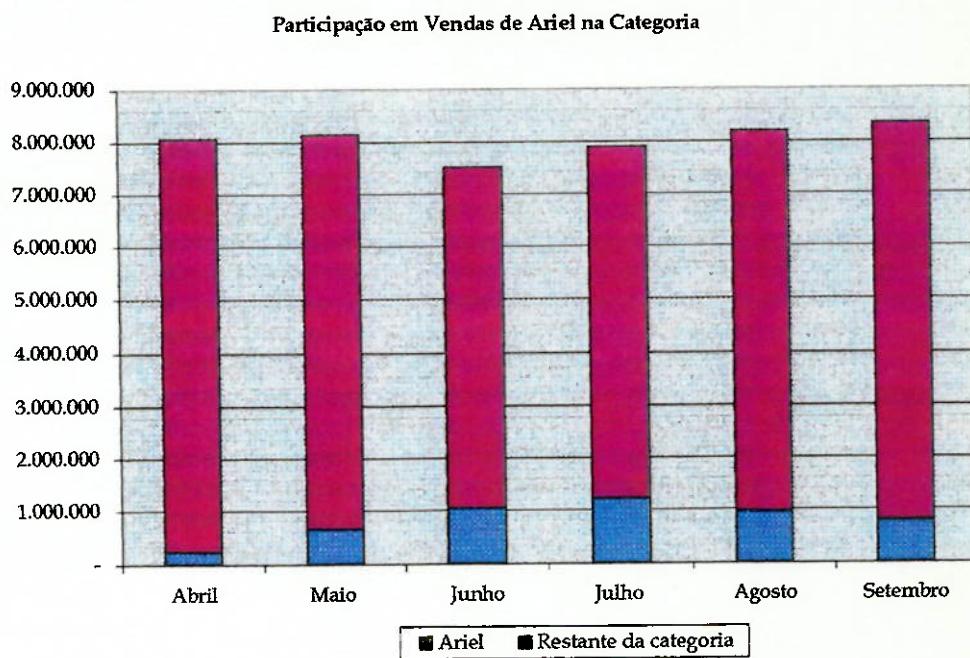


Gráfico 5.3 – Evolução da participação de Ariel na Categoria

Fonte: Base de dados corporativa da CBD

Uma vez que a variação de vendas da categoria não foi significativa no período selecionado, a análise de participação percentual pode ser utilizada. Aliando-se as análises de evolução de venda e evolução de participação na venda da categoria já é possível obter-se alguns esclarecimentos adicionais que o *Score Card* não pode revelar.

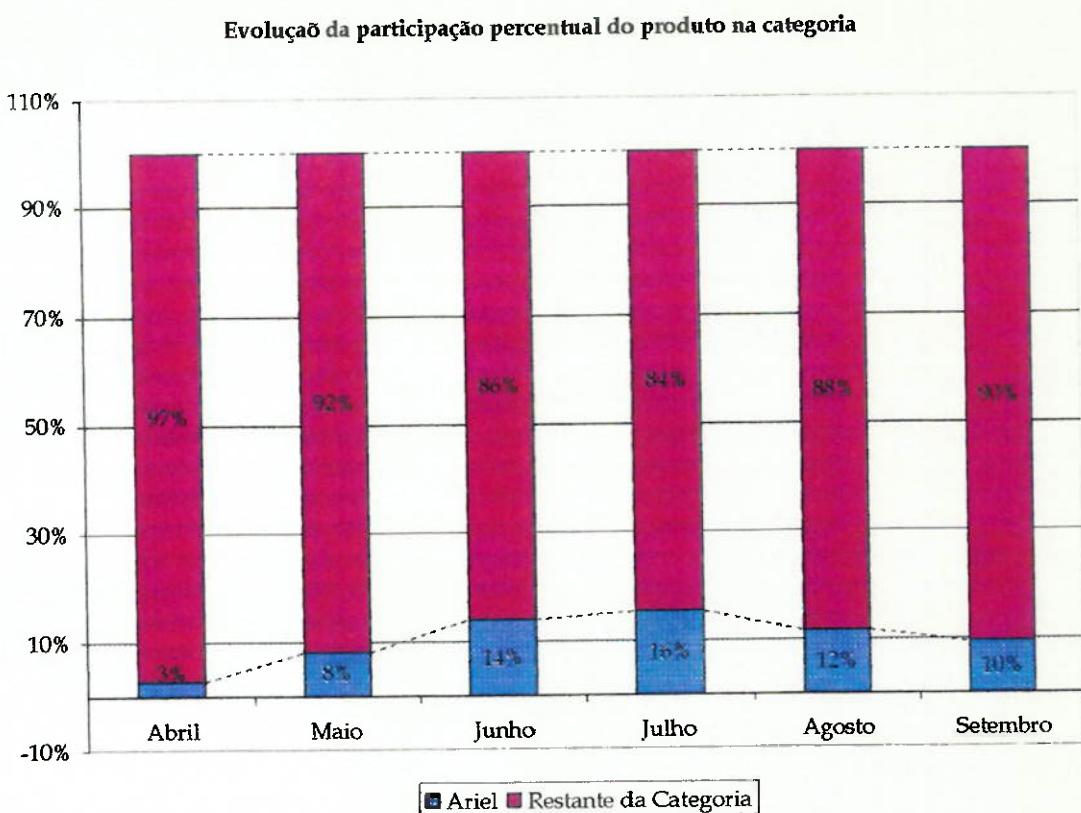


Gráfico 5.4 – Evolução da participação percentual de Ariel na Categoria

Fonte: Base de dados corporativa da CBD

Das análises apresentadas, pode-se definir a primeira premissa das conclusões. Não houve, no horizonte de tempo analisado, um aumento de penetração da categoria. Isto quer dizer que os consumidores não passaram a adquirir maior quantidade de produtos da categoria em razão da nova marca introduzida. Se voltarmos à parte de apresentação do produto, uma de suas proposições seria criar esse aumento de vendas da categoria. O que foi exposto nas entrevistas, como justificativa para tal fato é que o horizonte de tempo analisado pode ser um pouco reduzido (ainda na fase de introdução, dentro de seu ciclo de vida) tomando-se como premissa que o aumento do consumo envolve uma mudança de comportamento dos consumidores em sua utilização do produto. Outro aspecto abordado, foi o comportamento da evolução de vendas e share do produto. Referente a este aspecto, ficou evidente que o produtos atingiu uma parcela dos consumidores que anteriormente utilizavam-se de

outra marca, uma vez que as vendas da categoria não aumentaram. Para justificar o comportamento de ascensão e posterior queda construiu-se o seguinte raciocínio:

Inicialmente, um elevado número de pessoas, frente a um novo produto, deixam de comprar a marca que tradicionalmente compram, para experimentar a nova opção. Após a experiência algumas delas retornam a marca antiga. Este comportamento, pode ser ratificado se observarmos a venda total da categoria para os meses de aumento de consumo do novo produto. Não há um aumento significativo de vendas da categoria, indicando que apenas houve uma substituição de produtos e que a participação de cada marca nas vendas da categoria foram alteradas.

Dessa forma, surgem algumas possibilidades, não excludentes que fazem com que os consumidores retornassem a antiga marca:

- Não satisfação com o desempenho do novo produto experimentado.
- Diminuição no volume de exposição do produto na mídia. No momento do lançamento, a empresa costuma investir grandes quantias em publicidade de seu novo produto. Além da exposição feita pelo fabricante, os próprios meios de comunicação dão destaque para o lançamento do produtos, através de reportagens, notas, etc. Após esse período inicial, cuja duração é característica de cada tipo de produto, a exposição é reduzida, podendo impactar diretamente nos valores de venda do lançamento.
- Diminuição das campanhas promocionais de introdução, como elevação de preço após o período inicial de lançamento, diminuição das ofertas com o produto e demais movimentos promocionais que tenham sido executados e deixaram de existir.
- Forte fidelidade dos consumidores as marcas tradicionalmente utilizadas. Este último aspecto é fortemente influenciado pelo perfil de compras dos consumidores, que por sua vez estão relacionados à

concentração do mercado. Para mercados pulverizados, o processo de fidelização é bem mais difícil. No caso dos detergentes em pó, a concentração do mercado favorece bastante tal fidelização aos produtos líderes.

No gráfico ilustrado a seguir, mostra-se o comportamento da margem do produto ao longo do tempo, confrontando-o com a venda em quantidade e desta relação, extraindo-se a margem unitária média do período.

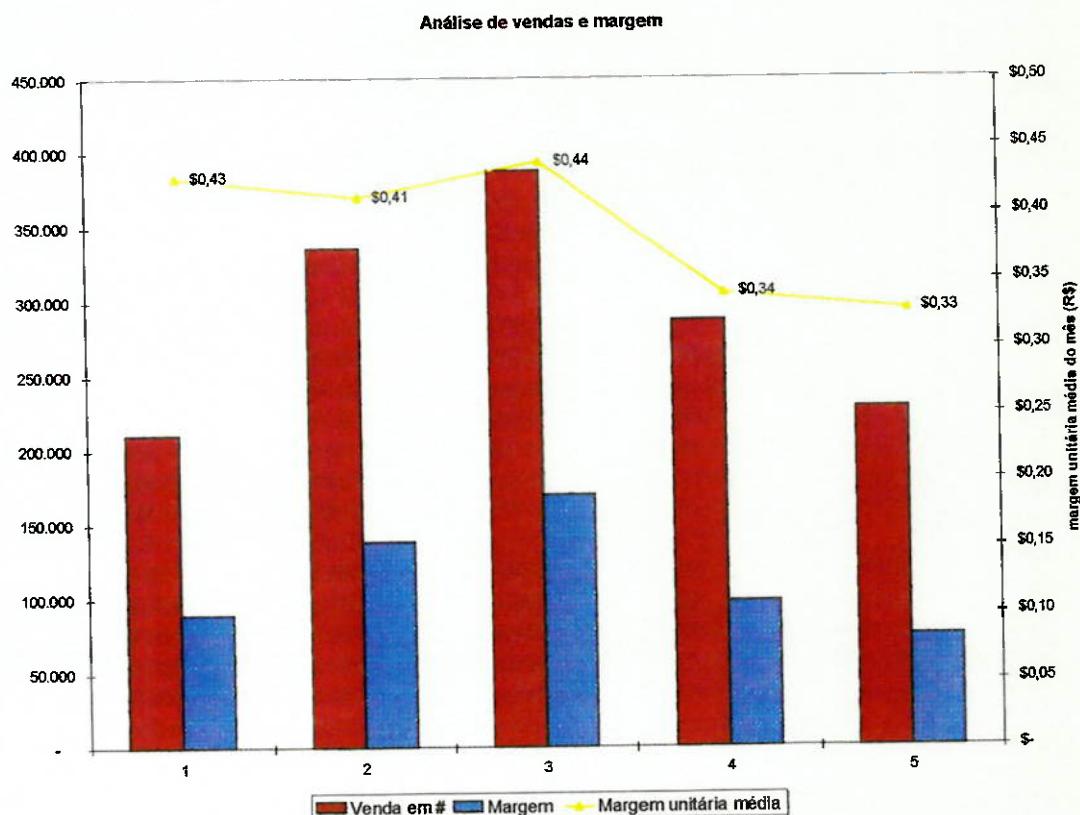


Gráfico 5.5 – Evolução vendas e margem do Ariel

Fonte: Base de dados corporativa da CBD

Como é possível observar, o comportamento da margem acompanha o formato da curva de vendas em quantidade. Se compararmos com a venda em valor, o comportamento também aproxima-se desta curva. Um ponto de atenção que pode ser visualizado é que o comportamento da

margem média unitária, que mostra uma tendência de queda após o período inicial. Novamente, profissionais da indústria e do varejo foram questionados a respeito de tal comportamento. Ambas as partes formularam a mesma hipótese para tal comportamento: o custo do produto no período de introdução é estrategicamente reduzido pela indústria. Entretanto, tal redução inicial do preço não é totalmente repassado para os consumidores finais. Dessa maneira, torna-se possível, para o varejista, obter uma margem maior em tal período.

Always

Para a avaliação do lançamento do Always no Brasil, far-se-á o a mesma estrutura aplicada para a análise do Ariel. Dessa forma será possível, além da avaliação do produto em si, fazer-se uma análise comparativa com outra classificação de lançamento, conforme descrito na parte teórica.

Vamos inicialmente entender a situação atual do mercado de absorventes higiênicos. Para tanto, assim como feito para o caso de detergentes em pó, serão utilizadas as informações contidas na publicação tendências da AC Nielsen.

Defini-se a categoria de absorventes higiênicos como sendo "produto à base de algodão hidrófilo, empregado na higiene íntima feminina durante os ciclos menstruais. Excluem-se calcinha higiênica, embalagem hospitalar, produto importado e toalhinha higiênica.

Informações genéricas do mercado de absorventes:

Ano base	1994	1995	1996	1997	1998
Volume	1.867.160	2.503.813	2.856.606	3.171.569	3.296.038
Variação %	-	34	14	11	4
Valor	239.396	347.946	433.071	490.919	496.683
Variação %	-	45	24	13	1
Índice base IGP	100	122	149	170	178

Tabela 5.10 – Mercado de absorventes higiênicos

Fonte: AC Nielsen

Os dados acima englobam três subcategorias de absorventes: Intermenstruais, Internos e externo menstrual, com participação, em volume, no mercado de 11,3%, 3,2% 85,5%, respectivamente.

Como pode-se observar, o mercado de absorventes teve um crescimento significativo nos anos de 1995 e 1996, apresentando uma queda de crescimento nos anos posteriores.

Pode-se considerar o mercado concentrado, uma vez que a participação em volume das três primeiras marcas é de 62,1%.

Os dados de distribuição do consumo ao longo do ano revela a ausência de um período no qual o consumo aumente, apenas com um pequeno acréscimo no quinto bimestre do ano.

Alocação do volume por bimestre – Média 94-98					
1º	2º	3º	4º	5º	6º
16%	16%	16%	17%	18%	17%

Tabela 5.11 – Distribuição do Consumo de Absorventes

Fonte: AC Nielsen

Estes dados de mercado também foram utilizados para a empresa definir o papel da categoria quando o produto foi introduzido. Dessa forma, detectou-se uma período de intenso crescimento no mercado brasileiro de absorventes no início do Plano Real. Após essa fase de crescimento o mercado apresentou uma estagnação e desde 1997, o crescimento tem sido muito pequeno, tanto em valor como em volume.

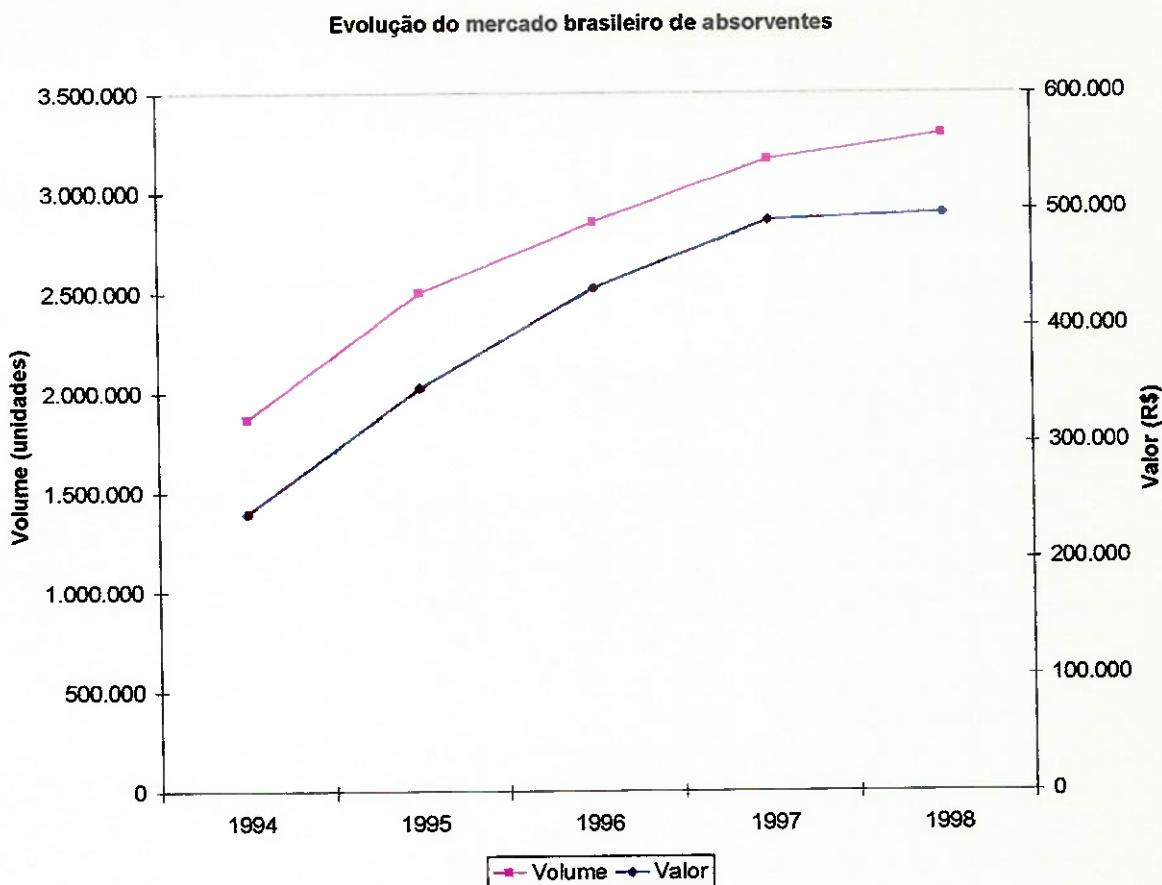


Gráfico 5.6 – Evolução do mercado de Absorventes Higiênicos

Fonte: AC Nielsen

Estes dados refletem o mercado de absorventes total, ou seja, com todos as subcategorias existentes (com abas, sem abas, diferentes espessuras, etc.). O lançamento que será analisado é o segmento de absorventes com Abas.

Sua introdução no mercado foi realizada em Junho de 1.998. O objetivo traçado pela Procter & Gamble com esse lançamento foi introduzir inovações tecnológicas no segmento de abas, fazendo com que cada vez mais as consumidoras migrem para este segmento, retomando o crescimento da categoria.

Os absorventes de abas foram introduzidos no Brasil em 1992 e desde então é o segmento que mais cresce em volume, representando hoje, 39% do mercado. Além disso, o segmento de abas possui a maior margem praticada.

Desde a introdução do absorvente com abas no Brasil, este atributo nunca sofreu grandes melhorias, deixando de ser um diferencial entre os produtos das várias marcas.

Diante deste quadro, podemos resumir os objetivos principais deste lançamento como sendo a retomada do crescimento da categoria, investimentos em inovações tecnológicas no segmento mais rentável, evitando migrações para os segmentos mais baratos.

O Always com Flexi-Abas apresenta abas feitas de material flexível, que se esticam, ajustando-se melhor à calcinha. Segundo o fabricante, este sistema apresenta as seguintes vantagens:

- Maior liberdade de movimento graças às abas flexíveis.
- Maior proteção contra vazamentos laterais, graças às abas com maior área de cobertura.
- Redução da incidência de abas se soltando, pois elas são feitas de um material flexível, que se ajusta melhor à calcinha, mantendo o absorvente firme no lugar.

Dois produtos com diferenciações serão analisados: Always normal com abas e Always normal noturno com abas.

Além dos benefícios citados, que atingem as consumidoras, o lançamento tinha por objetivo trazer benefícios também para o varejista, tais como menos SKU's por Pallet, facilitando o fechamento de pedido e aumentando a margem da categoria.

Neste ponto podemos fazer a primeira observação que revela a necessidade de customização da análise para cada lançamento. No caso do Ariel, o objetivo era aumentar a margem através de um aumento de consumo. Diferentemente, o Always tem por objetivo migrar as consumidoras de linhas mais baratas e com menor margem. Dessa forma o aumento de consumo da categoria não é a meta proposta com esse lançamento. No momento de análise será preciso tomar isso como premissa para avaliar o sucesso do lançamento. Para tanto, a atribuição dos pesos no *Score Card* é a primeira ação que difere os casos.

Dessa forma, de acordo com as classificações expostas anteriormente, o Always pode ser classificado como uma categoria geradora de margem.

A seguir será apresentada a tabela do Score Card para o Always. Da mesma maneira que para o caso anterior, os dados se referem ao segundo trimestre do ano de 1.999.

Indicador	Meta	Real	Discrepância	Peso
Venda em Reais	206.788,00	205.816,00	0%	3
Vendas em quantidade	52.000,00	53.219,00	2%	2
Crescimento em relação ao período anterior (Vendas em Valor)	15%	15%	0%	2
Vendas por espaço (R\$/m)	700	779	11%	2
Margem bruta em Reais	52.000,00	53.373,00	3%	5
Margem bruta percentual	25%	26%	3%	4
Participação nas vendas da categoria	2,9%	2,4%	-16%	3
Vendas da Categoria	722.400,00	794.216,00	10%	3
Participação na margem da categoria	2,4%	2,0%	-19%	3
Margem da Categoria	2.600,00	2.737,00	5%	5
Crescimento de participação em margem com o período anterior	8%	6%	-25%	4
Crescimento de participação em vendas com o período anterior	3%	4%	33%	3
Cobertura de estoque	10	9	-10%	3

Tabela 5.12 – Score Card para o Always

Fonte: AC Nielsen

O índice genérico do Score Card é de -2%. Entretanto, devemos nos ater para os indicadores com maior relevância e aprofundar os estudos como feito para o caso do Ariel. É interessante observar que o caminho tomado pelas análises da última etapa do modelo são bastante distintas em virtude

das diferenças de papel que cada produto se propõe a desempenhar. Adiante será explicado mais detalhadamente este fato.

Vejamos como se comportou a margem da categoria após a introdução do produto no sortimento.

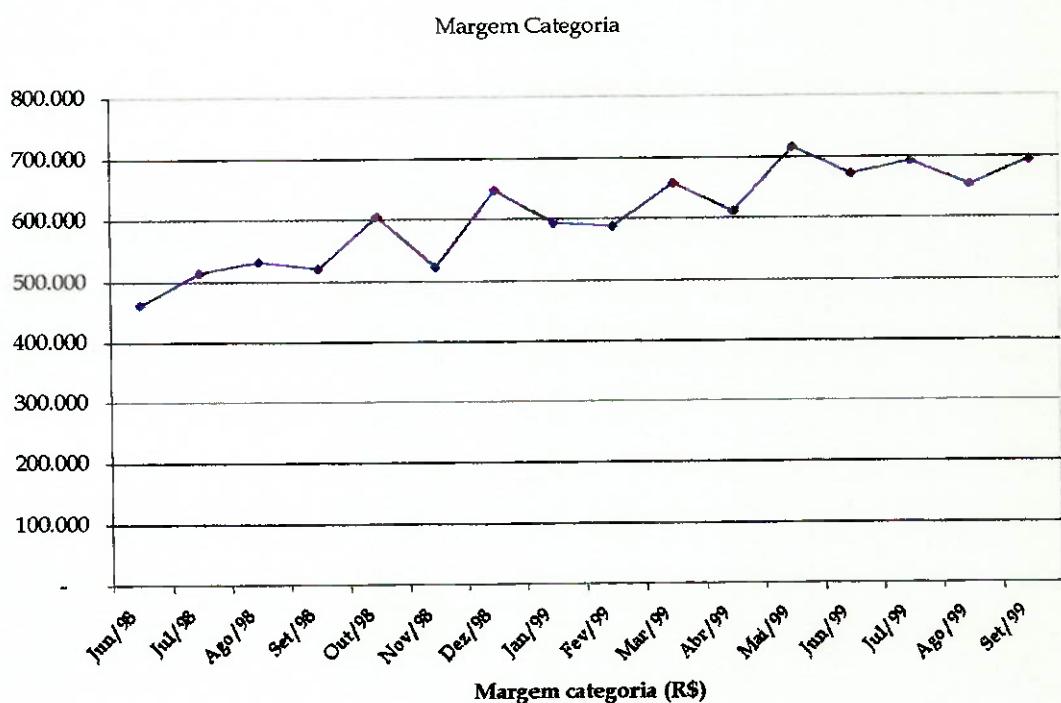


Gráfico 5.7 – Evolução da margem da categoria Absorventes Higiênicos

Fonte: Base de dados Corporativa da CBD

Como podemos observar, a categoria apresenta uma tendência de aumento de margem após a introdução do produto. Esta análise isolada não permite *sossego* concluir-se a parcela de tal comportamento gerada pelo novo produto. Para tanto, soma-se a análise de participação do produto na margem da categoria.

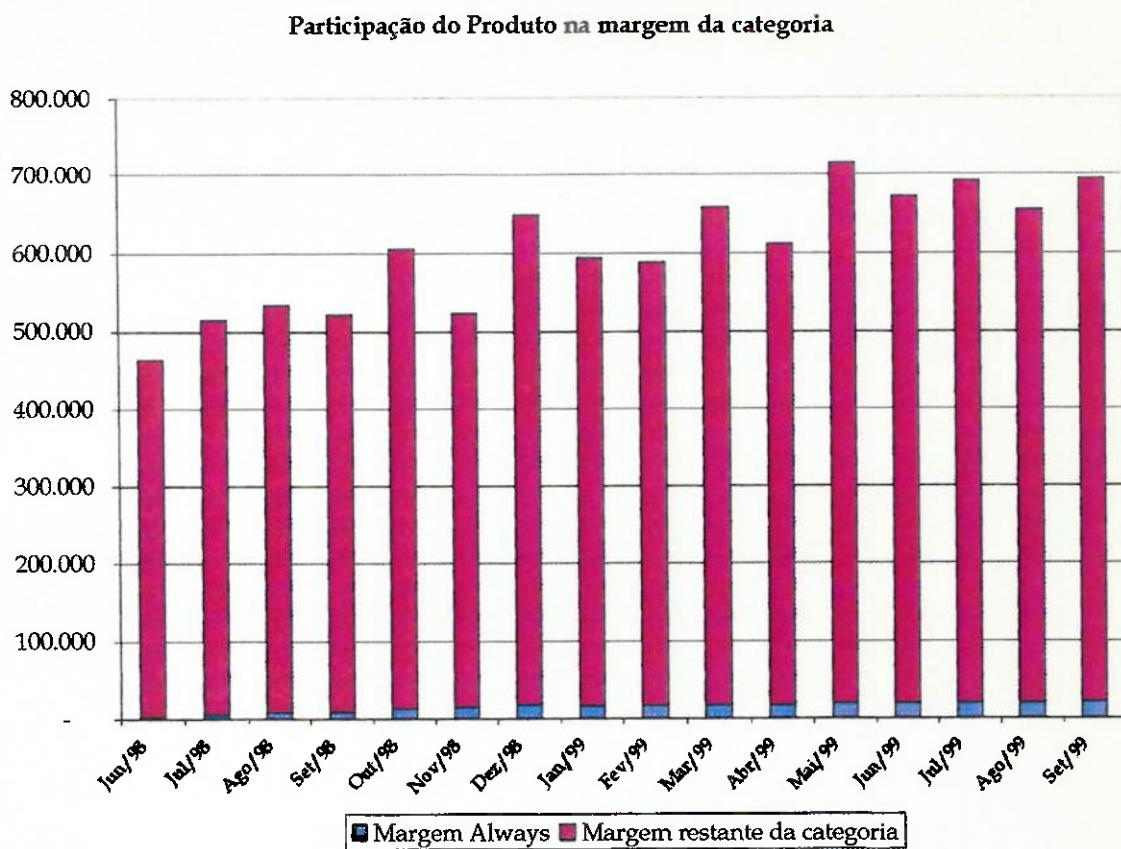


Gráfico 5.8 – Evolução da margem de Always em relação à categoria

Fonte: Base de dados Corporativa da CBD

Pode-se observar com essa análise que o ~~produto não se pode atribuir o~~ aumento da margem da categoria exclusivamente a introdução do produto. A seguir mostra-se a tabela de valores com a evolução da participação da margem do produto no total da categoria.

Mês	% de margem na categoria	Mês	% de margem na categoria
Jun/98	0,3%	Fev/99	2,7%
Jul/98	0,9%	Mar/99	2,5%
Ago/98	1,3%	Abr/99	2,7%
Set/98	1,5%	Mai/99	2,6%
Out/98	2,0%	Jun/99	2,7%
Nov/98	2,6%	Jul/99	2,7%
Dez/98	2,6%	Ago/99	2,8%
Jan/99	2,6%	Set/99	2,9%

Tabela 5.13 – Participação em margem de Always na Categoria

Fonte: Base de dados corporativa da CBD

Complementando a análise feita até o momento, vemos que o produto teve um ganho de share na categoria e aproximadamente a partir de Novembro de 1998 houve uma estabilização de sua participação na categoria. Isso ratifica a conclusão de que os aumentos de margem atingidos pela categoria não se devem a uma substituição de produtos com menor margem pelo novo produto, que a princípio apresenta maior margem.

Neste momento, pode-se fazer mais um comentário a respeito das diferenças existente nas análises de diferentes produtos, com diferentes propósitos. A linha de raciocínio tomada para a análise do Always é bastante distinta quando comparada com as análises aplicadas para o Ariel. Isto é resultado da diferença existente no objetivo ou papel da categoria. O primeiro caso tinha como claro objetivo um aumento de vendas e margem por consequência. No segundo caso, o aumento de margem seria atingido pelo aumento direto do consumo de um produto com margem unitária maior em detrimento de outros produtos com menor margem. Assim como proposto na metodologia, outras análises podem ser

aplicadas para ambos os casos. O objetivo destes estudos é ressaltar que deve-se focalizar as análises de modo que não haja esforços aplicados em análises que não contribuem significativamente para atingir-se as conclusões esperadas.

Dando continuidade as análises, a partir desse ponto, busca ratificar o resultado do produto de acordo com sua proposta. Para tanto, iremos comparar a participação do produto na categoria em termos de margem e de vendas. Segundo sua proposta, o Always deveria aumentar a margem da categoria. Dessa maneira, a margem proporcionada pelo produto deveria ser maior que a média do restante da categoria. O que se pode observar pelos dados a seguir apresentados é que existe uma diferença significativa entre a participação do produto em termos de margem e em termos vendas, ratificando o papel do produto como gerador de margem.

A seguir será mostrado o quadro comparativo:

Mês	% na margem categoria	% venda na categoria
Jun/98	0,3%	0,3%
Jul/98	0,9%	0,8%
Ago/98	1,3%	1,2%
Set/98	1,5%	1,42%
Out/98	2,0%	1,84%
Nov/98	2,6%	2,4%
Dez/98	2,6%	2,4%
Jan/99	2,6%	2,4%
Fev/99	2,7%	2,6%
Mar/99	2,5%	2,6%
Abr/99	2,7%	2,6%
Mai/99	2,6%	2,7%

Jun/99	2,7%	2,5%
Jul/99	2,7%	2,4%
Ago/99	2,8%	2,4%
Set/99	2,9%	2,4%

Tabela 5.14 – Comparação de participação em margem e venda de Always na Categoria

Fonte: AC Nielsen

Como é possível observar, a participação na margem é muito próxima em relação a venda. Embora na maioria dos casos a participação em margem seja maior que a participação em venda, o que revela que o produto apresenta uma margem maior que a média do restante da categoria, isto não satisfaz completamente a proposição do produto. O fato de ter pouca penetração, revelado pela participação, tanto em venda como em margem, relativamente pequena compromete bastante o alcance dos objetivos traçados pelo produto.

Este resultado pode ser justificado pela reação dos competidores em relação ao lançamento. Outros fabricantes também conduziram melhorias em seus produtos e com isso a responsabilidade do produto analisado de aumentar a margem total da categoria foi pulverizada com outros produtos. Se analisarmos novamente o gráfico de evolução da margem da categoria poderemos constatar que realmente houve um aumento, mas que ele se deve não à introdução exclusiva do Always na categoria. Isso mostra a importância das análises propostas pelo modelo de Gerenciamento por Categoria, que recomenda uma visão global da categoria e não análises isoladas de produtos. Isto também mostra a relevância das análises finais propostas por este modelo, nas quais são possíveis resgatar a visão global da categoria, não se prendendo exclusivamente ao produto analisado.

Capítulo 6 - Conclusões e Considerações Finais

O objetivo desta parte do trabalho é consolidar os benefícios e aspectos globais do estudo, buscando justificar os objetivos traçados em seu início.

Pode-se destacar duas grandes contribuições diretas no desenvolvimento deste trabalho:

- Apresentação de um modelo customizável de avaliação para aplicação de medição de efetividade de novos produtos para ser aplicados pelos varejistas em diferentes realidades. Através do modelo proposto, os varejistas poderão analisar de maneira bastante detalhada a performance do novo produto frente aos seus negócios. Dessa forma esse modelo genérico fornece a primeira grande contribuição, que pode ser caracterizada como metodológica. A partir da aplicação desse modelo, os varejistas podem iniciar um aprendizado contínuo, que a médio e longo prazo, significam melhorias gerenciais com resultados potencialmente grandes.
- A segunda contribuição, de caráter prático e ilustrativo é a aplicação do modelo em casos reais. A ilustração de dois estudos de casos que ressaltam as diferenças na aplicação de tal metodologia serve como complemento à parte metodológica, testando o modelo proposto e verificando sua viabilidade e eficiência. A necessidade de customização das análise para cada produto de acordo com suas características e papel dentro de cada negócio pode ser comprovada. Na parte metodológica tal fato foi previsto, entretanto, na parte prática foi possível constatar a pertinência de tais diferenciações e sua relevância. A fase de análise pós fato é propositadamente livre de padrões. A utilização de um modelo de análise homogêneo se faz necessário até a

detecção da possível origem dos fatores que levaram o produto a obter esse desempenho. A partir daí, o modelo propõem a condução da análise de maneira iterativa, ou seja, a partir das suposições e hipóteses levantadas pelo Score Card, as análises devem comprová-las ou redirecioná-las. É interessante, neste momento de conclusão, ressaltar ^{out} a diferença de condução de formulação de hipóteses tomou caminhos distintos para os dois casos apresentados. Isto ratifica o benefício trazido pelo modelo de proporcionar a customização da avaliação caso a caso.

A partir dessas duas contribuições, pode-se chegar a outro benefício indireto que o trabalho trás. Embora a metodologia não permita obter sugestões diretas para a forma como a indústria e o varejo devem se relacionar no desenvolvimento dos produtos, a freqüente confrontação das duas visões abre um novo aspecto que deve ser mencionado como contribuição do estudo.

Embora as óticas sejam distintas, e que um produto pode trazer maiores benefícios para uma das partes, a indústria e o varejo devem apresentar uma maior integração no desenvolvimento dos produtos. Isto se faz necessário, pois a relação indústria - varejo é de interdependência, ou seja, embora existam inúmeros conflitos, o sucesso de um depende do outro e vice-versa. Novamente, ressalta-se que estas recomendações não fazem parte da proposição de análise deste estudo, mas que frente as conclusões obtidas, tal observação se torna pertinente.

Dessa maneira, além das análises feitas localmente, principalmente referentes ao capítulo de aplicação do modelo em casos reais, este capítulo confrontará as conclusões atingidas de maneira mais ampla. O propósito de tais análises é, portanto, mostrar a amplitude da aplicação do estudo e como ele pode beneficiar as empresas de varejo e até

indiretamente as indústrias no que se refere a avaliação de lançamento de produtos.

Para ratificar a necessidade dessa integração e os malefícios que sua ausência podem causar, será brevemente apresentado caso que ilustra esta necessidade. X

O estudo realizado por Thölke, Hultink e Robben mostra que o varejo deve analisar alguns aspectos do novo produto e da empresa responsável pelo seu desenvolvimento antes de introduzi-lo em seu sortimento. A pesquisa revela seis grandes dimensões que devem ser analisadas, as quais são compostas por aspectos afins.

Dessa forma, pode-se citar:

CONCEITOS AQUI ??

NAS
CONCLUSÕES

Qualidade e serviço do novo produto: todos os aspectos relacionados à durabilidade, qualidade, desempenho, confiabilidade do produto e de seu sistema de distribuição são questionados nessa dimensão.

Grau de inovação e benefícios trazidos pelo produto para o consumidor: esta dimensão enfatiza os fatores relacionados ao grau de inovação introduzido pelo produto. Outro fator analisado é a utilidade e benefícios trazidos por sua introdução.

Variabilidade associada ao mercado: análise de produtos similares e o estágio de seus ciclos de vida e histórico de performance são analisados neste item.

Estratégia da introdução: qual papel o produto terá dentro do sortimento da empresa.

Compatibilidade: análise da coerência do produto ao negócio do varejista. O novo produto deve ser coerente com o restante do sortimento

Mercado: análise do restante dos competidores em relação ao novo produto. A introdução do produto ou não pode influenciar a opinião dos consumidores em relação a imagem dos clientes

Como pode-se observar, alguns desses aspectos analisados pelo varejista são contemplados pelas indústrias, entretanto se o desenvolvimento não for consideravelmente criterioso e não houver um mínimo de interação entre indústria e varejo, outros aspectos podem ser suprimidos e a consequência pode ser detectada apenas após seu lançamento.

Terminada as considerações que dizem respeito a fase de desenvolvimento de produtos e que a princípio não era o objetivo principal do trabalho, pode-se passar para as conclusões relacionadas ao modelo de avaliação proposto para o varejo.

Primeiramente, nota-se uma diferenciação clara entre o acompanhamento dos dois produtos selecionados para aplicação do modelo. Como foi estruturado durante a apresentação dos casos, o passo inicial que deve ser tomado e que direciona o restante da análise e o enquadramento do produto no que chamou-se de papel na apresentação teórica. Dentre as classificações de produtos apresentadas nos capítulos teóricos, para o varejo, o papel do produto é o maior influenciador das análises. Nos dois casos apresentados isso ficou bastante evidenciado.

O primeiro produto tinha um objetivo definido bem diferente do segundo. Essa diferenciação direcionou as análises de aprendizado após construção do *Score Card* de forma distinta, ratificando o ponto de que cada produto deve ter um processo de avaliação customizado de acordo com a sua realidade. Entretanto, o passo anterior que padroniza as análises fundamentais no modelo de *Score Card* é fundamental para que o

varejista sempre realize suas análises estruturadamente e tenha um referencial sólido para fazer suas análises globais.

Finalizando, o trabalho pode ser entendido como uma ferramenta bastante útil para os varejistas e que sua aplicação é totalmente viável, trazendo benefícios diretos.

Bibliografia

Kotler, Philip. Princípios de Marketing

Schewe, C. D. e A. Hiam. The portable MBA in Marketing

Blattberg, Robert C. The Category Plan: Third in a Serie of Implementation

Guides. Desenvolvido para o FMI (Food Marketing Institute)

Blattberg, Robert C. Category Management: Getting Started. Desenvolvido para o FMI (Food Marketing Institute)

ECR. Efficient Assortment. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response

Zairi, Mohamed. Measuring Performance for Business Result

1999 ECR Conference. Atlanta, February 10, 1999. New product Introduction

Kotler, Philip. Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control

Hernandez, J. M. da Costa. Proposição de um modelo de avaliação de extensões de marca: um estudo exploratório.

Thölke, Hultink, Henry. The Dimensions of Retailers' New Product Adoption

Griffin A. and Page Albert L.. PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure. Artigo extraído de "The journal of Product Innovation Management, 1996; 13; 478-496"

Hultink, E. J. and Robben, H. S. J.. Measuring New Product Success: The Difference the Time Perspective Makes. Artigo extraído de "The Journal of Product Innovation Management".

AC Nielsen. Tendências 99. Categorias "Sabão e Detergentes para Roupas" e "Absorventes Higiênicos".

Maradei, Guilherme – Análise do ECR no Setor de Bens de Consumo Não-Duráveis – Trabalho de Formatura do Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica – 1998
ECR. Category Management for Data-Poor Categories. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response