

ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

RELAÇÕES ENTRE O VAREJO E A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS: O PROCESSO DE COMPRA DO SUCO DE LARANJA

TIAGO AGAPITO PAVAN ¹, MARCOS FAVA NEVES ² e DIRCEU TORNAVOI DE CARVALHO ³

RESUMO

Esse estudo tem como objetivo geral analisar como o varejo supermercadista compra sucos de laranja prontos para beber, identificando características valorizadas pelos tomadores de decisão de compras. Através das entrevistas realizadas, pode-se perceber que a maior preocupação na negociação, hoje, é relativa aos preços, o principal critério que diferencia um varejista de outro. Na busca pelo melhor preço e melhor margem de lucro, os compradores estão deixando de lado conceitos importantes para o relacionamento a longo prazo, entre eles a parceria com o fornecedor. Avaliou-se, também, como as novas tecnologias de integração da gestão de suprimentos reunidas em torno do conceito da resposta eficiente ao consumidor (ECR) são utilizadas pelas empresas supermercadistas estudadas, bem como os seus impactos no seu processo de compra.

Termos de indexação: varejo, *marketing*, canais de distribuição, processo de compras.

¹ Bacharel em Administração de Empresas pela FEA-USP Câmpus de Ribeirão Preto.

² Professor Doutor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP e membro do PENSA. Universidade de São Paulo - FEARP- Av. dos Bandeirantes 3900, 14040-900 Ribeirão Preto (SP). Internet: www.usp.br/fearp/fava

³ Professor Doutor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP e membro do PENSA. Internet: www.usp.br/fearp/tornavoi

SUMMARY

RETAILERS BUYING PROCESS OF READY-TO-DRINK ORANGE JUICE

This research has the objective of analyzing how is the retailer's buying process for ready-to-drink orange juices and identifying characteristics of decision-makers. Comments regarding to new product development, brands, private labels, negotiations, and point of sales promotions were discussed with the results of interviews done with buying Directors of retailers. In search of better prices, buyers are not considering important concepts for long-term relationships. The article also analyzed how new information technology and supply chain concepts are being used, as for instance ECR - Efficient Consumer Response.

Index terms: retail, marketing, distribution channels, buying process.

1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

O estudo aqui apresentado focaliza a relação entre o varejo supermercadista e os produtores de sucos de laranja prontos para beber sob a ótica do primeiro: o comprador. A escolha do produto foi devida ao potencial de crescimento das vendas. Vale dizer que, na Alemanha, consomem-se cerca de 45 litros de suco de laranja por habitante por ano, enquanto, no Brasil, esse número é de 9 litros, sendo apenas cerca de 1 litro do pronto para beber (ABECITRUS).

Para chegar até o cliente final, o suco passa por redes de distribuição, as quais, do ponto de vista dos produtores, são de canais de vendas e, do ponto de vista do varejo, formam a rede de suprimentos. Para a indústria de bebidas que produz sucos, entender o processo de compra do varejo é fundamental no delineamento de suas estratégias. A função de compras numa empresa supermercadista é bastante diversificada. Varia de procedimentos de acordo com o tipo de produto

comprado e vem passando por modificações recentes, sobretudo devido a influências externas, tais como aumento da concorrência, globalização da oferta, avanços tecnológicos e mudança nos hábitos alimentares dos consumidores. A função suprimentos é cada vez mais estratégica para as empresas varejistas, motivo pelo qual foi escolhido como escopo principal do presente trabalho.

Este estudo tem como **objetivo geral** analisar a relação entre o varejo supermercadista e os produtores de sucos de laranja prontos para beber, identificando características valorizadas pelos tomadores de decisão de compras. Tal meta pode ser desdobrada em objetivos específicos, a saber:

- Identificar as principais etapas do processo de compra realizado pelo varejo supermercadista;

- Analisar os fatores que influenciam o comportamento do comprador varejista de suco de laranja pronto para beber;

- Avaliar como as novas tecnologias de integração da gestão de suprimentos reunidas em torno do conceito da resposta eficiente ao consumidor (ECR) são utilizadas pelas empresas supermercadistas estudadas, bem como seus impactos no processo de compra dessas empresas;

- Identificar diferenças tanto no processo de compras quanto na extensão de uso de ferramentas de gestão de suprimento entre diferentes supermercados;

- Analisar, por fim, como a evolução das atividades de compra vem modificando os contratos de compra varejista.

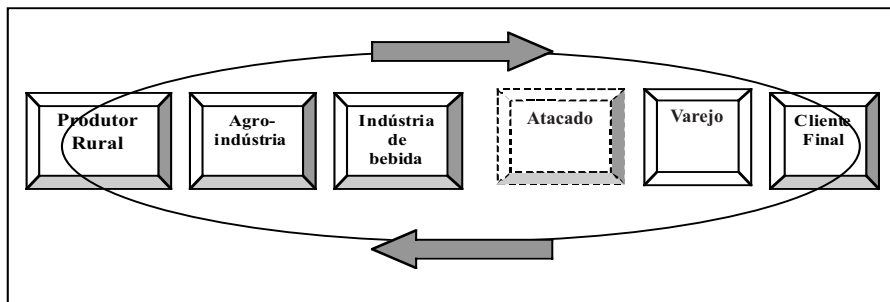
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As Relações Indústria-Varejo

O tema relações indústria-varejo enquadra-se no referencial teórico de canais de distribuição, dentro do *marketing*. Canal de distribuição é a estrutura formada por unidades internas de uma empresa (rede de filiais de venda), por agentes e distribuidores externos (agentes de fabricantes,

representantes, instituições atacadistas e varejistas), através dos quais um produto ou serviço é comercializado (*American Marketing Association*). Para STERN et al. (1996), os canais podem ser vistos como um conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para o uso e consumo (Figura 1).

Os objetivos de um sistema de distribuição são os seguintes: a *conveniência espacial* reduz o tempo e os custos de procura e transporte para os consumidores encontrarem as ofertas. Supermercados de bairro, mercearias, lojas de conveniência, máquinas de vendas são reações do mercado no sentido de ofertar conveniência aos consumidores. Da mesma forma, quanto *menor o lote* que o consumidor pode comprar, mais poderá ajustar sua necessidade com a oferta, sem a obrigação de comprar caixas fechadas com diversas unidades de produtos quando precisa de poucas. Outro ponto é o *tempo de espera*, definido como o tempo entre o pedido do produto e sua entrega. Finalmente, *sortimento e variedade* representam a conveniência da compra, como, por exemplo, no caso dos hipermercados, de mais de 50 mil itens “sob o mesmo teto”.



Fonte: Adaptado e modificado de BERMAN (1996).

Figura 1. Fluxo de sucos prontos para beber

Mercados organizacionais e comportamento do comprador profissional

O modo como o varejo organiza sua função de compras pode ser descrito, segundo KOTLER (2000), em razão da *formalidade* (organizações com setor de compras formais mantêm pessoal especializado, ao

contrário daquelas com compras informais, em que as pessoas exercem diferentes funções), e da *centralização* (o comprador compra todos os produtos para todas as lojas). A compra pode ser organizada em função do produto e da localização geográfica, das compras internas, externas e cooperativas (em organizações com compras internas, o especialista em compras é funcionário da empresa; já com compras externas, o especialista é terceirizado, enquanto em compras cooperativas, varejistas não competidores dividem a responsabilidade e os custos de compras) e, finalmente, da regularidade (fazem ou não pedidos freqüentemente de seus produtos).

Segundo Robinson (1967), citado em KOTLER (2000), existem três tipos de situação de compra para os compradores varejistas: *a recompra direta* (departamento de compras volta a comprar os produtos de uma empresa); *a recompra modificada* (compradores desejam renegociar as especificações da compra, ou do produto) e *a compra nova* (compra de produtos ou serviços pela primeira vez). O comportamento do comprador organizacional (no caso do varejista) manifesta-se ao longo de um processo estruturado de decisão. Descrito por KOTLER (2000) e por ROSENBERG (1976) de forma muito semelhantes, o processo de compra organizacional é dividido em oito etapas:

1. Antecipação ou reconhecimento do problema: fase em que se percebe a necessidade de compra de um item.

2. Determinação das características e quantidade dos itens necessários: tarefas de conhecer os produtos e verificar a demanda para saber quanto se deve comprar, entre outras atividades.

3. Descrição das características e quantidade dos itens necessários: conhecimento maior dos produtos a serem comprados, itens que demandam maior conhecimento técnico.

4. Procura por fornecedores e qualificação destes: fase em que serão cadastrados os potenciais fornecedores que podem influenciar no processo de compras.

5. Aquisição e análise das propostas: a empresa deve mandar o pedido de compras e esperar pelas propostas dos fornecedores qualificados e com confiabilidade.

6. Avaliação das propostas e seleção dos fornecedores: as propostas são analisadas por diferentes critérios, como o produto, prazos, quantidade, negociação de preços, entre outros.

7. Seleção de uma ordem de rotina: fase das rotinas “físicas”: recebimento, tempo de entrega, fluxo de produtos do fornecedor para o comprador, responsabilidades e outras.

8. Avaliação da performance e *feedback*: A fase final serve para reavaliar todo o processo em busca de melhorias ou falhas a serem corrigidas. Um fornecedor que não atendeu ao contrato de venda pode até ser eliminado.

Ferramentas de trabalho do comprador varejista - o ECR

O ECR - *Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente ao Consumidor - desenvolvido nos Estados Unidos no início da década dos 90s, é uma estratégia genérica de gestão integrada da cadeia de suprimentos supermercadista. Segundo CRAMER & THOMAS (1999), trata-se de uma estratégia pela qual os membros de uma cadeia de suprimentos compartilham informações sobre negócios de venda e cooperam entre si para administrar a cadeia de suprimentos. A preocupação da estratégia é, primeiramente, redesenhar os processos comerciais a fim de torná-los eficientes e, após, automatizá-los ao menor custo possível, buscando a redução do desperdício de tempo e dinheiro. Essas estratégias são descritas a seguir:

- Sortimento eficiente de loja - *Efficient Assortment*: Otimizar a produtividade dos estoques e do espaço da loja na interface com o consumidor.

- Reposição eficiente - *Efficient Replenishment*: Otimizar tempo e custo no sistema de reposição.

- Promoção eficiente - *Efficient Promotion*: Maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção para cliente e consumidor final.

- Introdução eficiente de produto - *New Item Introduction*: Maximizar a eficácia do desenvolvimento e introdução de novos produtos.

Na prática, o ECR é composto de diversas ferramentas com diferentes níveis de difusão e adoção em cada país. As ferramentas são adotadas e adaptadas de forma que se ligam umas às outras formando padrões de trabalho adequados à estratégia específica de cada supermercado. A seguir, estão descritas de acordo com a *Joint Industry Project on Efficient Consumer Response*, as definições e utilização das principais ferramentas do ECR:

Category Management (Gerência por Categorias de Produtos): A CM é um processo colaborativo entre o fabricante e o distribuidor para gerenciar categorias de produtos como se fossem unidades estratégicas de negócios. São claras as responsabilidades pelos produtos e pelas operações comerciais e, como consequência, são produzidos melhores resultados para os parceiros comerciais e para o consumidor final. O responsável pela CM tem responsabilidade integral por decisões sobre o *mix* de produtos, níveis de estoques, alocação de espaços em loja, promoções e compras. O *Category Manager*, responsável pela CM, tem visão mais abrangente da cadeia de distribuição, da inter-relação fornecedor versus distribuidor e daquilo que estes podem fazer juntos para melhorar os resultados e melhor trabalhar em promoção no ponto de venda.

Distribuição Física: Compreende as funções de faturamento, preparação dos pedidos, programação dos transportes, transporte dos produtos até os clientes, gerência de centros de distribuição. Tem responsabilidades diretas nos processos de CAO - *Computer Assisted Ordering*; CRP - *Continuous Replenishment Program*; DSD - *Direct Store Delivery* e *Cross-Docking*, que serão descritos a seguir.

CRP - Continuous Replenishment Program (Programa de Reposição Contínua): CRP é o trabalho conjunto dos parceiros comerciais, operando a partir de informações sobre as vendas reais comparadas com a previsão de demanda previamente acordada entre os parceiros. Em sua forma mais comum, é da responsabilidade do fornecedor, que, com base em informações diárias sobre vendas e estoques do distribuidor, repõe automaticamente as quantidades negociadas.

CAO - *Computer Assisted Ordering* (Pedidos Automáticos): É um sistema do distribuidor que gera o pedido de reposição quando as vendas causam diminuição num nível de estoque predeterminado.

Controles: A função Controle receberá do Intercâmbio Eletrônico de Documentos (EDI) grande ajuda para diminuir a carga administrativa e de documentos. Faturas, avisos de débito e de crédito, transferência eletrônica de fundos, contabilização automática, serão ajudadas pelo EDI.

Embalagens: (produtos, caixas e *pallets*), codificação de produtos (código de barras) e cadastro de produtos são fatores importantes que fazem parte do contexto global do ECR.

De forma a verificar e analisar como é feita a aplicação de todos os conceitos desenvolvidos na revisão da literatura na prática, efetuou-se um estudo de campo exploratório com um conjunto selecionado de supermercados. A descrição desse trabalho empírico e seus resultados compõem a parte final do presente estudo.

3. METODOLOGIA DO ESTUDO DE CAMPO

Há três abordagens ou tipos gerais de pesquisa em ciências sociais. As pesquisas exploratórias, descritivas e causais diferem fundamentalmente em termos de objetivos, formulação das questões de pesquisa, métodos de coleta e análise de evidências (AAKER & DAY, 1983; CHURCHILL JR., 1991; CAMPOMAR, 1995). Os objetivos deste estudo requerem uma abordagem exploratória, cujas principais características são: compreender o fenômeno sob estudo, desvendando dimensões relevantes nele envolvidas; o método de coleta de dados é qualitativo, flexível e versátil; a informação buscada é definida apenas superficialmente; amostra é pequena e estatisticamente não representativa; a análise e os resultados são igualmente qualitativos e podem ser vistos como hipóteses a testar por projetos conclusivos posteriores.

Os principais métodos de pesquisa exploratória, qualitativa ou motivacional são as entrevistas em profundidade, os grupos de foco (mais adequados para pesquisa com consumidores) e análise de dados secun-

dários (MALHOTRA, 1996). Na coleta de dados junto a executivos de empresas, o método de pesquisa qualitativa mais indicado e difundido é a entrevista em profundidade ou dirigida, na qual apenas pequena amostra é entrevistada individualmente numa sessão demorada, não estruturada.

A entrevista em profundidade, a exemplo dos demais métodos de pesquisa qualitativa, presta-se a desvendar as dimensões ou elementos envolvidos no fenômeno sob estudo e não a extensão quantificada com que tais elementos efetivamente ocorrem em dada população. Dessa forma, é comum o uso de métodos qualitativos nas etapas iniciais de uma pesquisa descritiva, de forma a definir o que será medido pelo questionário quantitativo da etapa final, que, por sua vez, é caracterizada pelo uso de amostras calculadas e resultados numéricos passíveis de serem inferidos a toda a população (CHURCHILL JR., 1991, MALHOTRA; 1996).

Assim, baseando-se na revisão da literatura, construiu-se um roteiro de questões-chave utilizado em seis entrevistas em profundidade com gerentes de compras dos supermercados e hipermercados da região de Ribeirão Preto, escolhidos de acordo com porte e posicionamento mercadológico da empresa de forma a caracterizar diferentes segmentos de mercado. Foram três hipermercados e três supermercados, realizando-se as entrevistas no segundo semestre de 2000.

4. RESULTADOS

Através das entrevistas, pode-se traçar o perfil das principais características que regem as relações entre os varejistas e os fabricantes de sucos. A maior parte das informações sobre como ocorre a compra dos produtos é semelhante ao processo de compras da maioria dos produtos comercializados pelas redes varejistas. O que difere nos processos de compras são características peculiares, mesmo assim em número reduzido, relacionadas ao tipo de produto, a sua marca ou ao tamanho do fornecedor. Os sucos prontos para beber são refrigerados e perecíveis, com prazos de validade reduzidos e necessitam ser entregues diretamente nas lojas.

As características do processo de compras que, segundo os entrevistados, são as mais importantes e devem ser contempladas nos contratos de fornecimento são: escolha de fornecedores; negociação de preços; condições e prazos de pagamento; negociação de quantidades; responsabilidades por devoluções; definição de responsabilidades de entrega; armazenamento; critérios de exposição em gôndola; tempo de negociação; *mix* de produtos; negociação de novas marcas; estabelecimento de bonificações sobre vendas; promoções; inclusão dos produtos em “folhetos” e jornais próprios dos varejistas.

A negociação de compra pelos supermercados e hipermercados possui muitas semelhanças com os modelos descritos na literatura, mas, como era de esperar, apresentam algumas diferenças relativas principalmente ao tamanho das redes e à necessidade de descentralização das decisões. Em todos os varejistas, percebeu-se uma divisão dos compradores de acordo com o tipo de produto. A divisão mais usada é a de produtos refrigerados e perecíveis, onde se encontra a categoria dos sucos prontos para beber, produtos de mercearia (latas e cereais), hortifrútiis (legumes, verduras e frutas), açougue, bazar (produtos não alimentares) e padaria. A seguir, será descrito o processo de negociação entre indústria produtora de sucos e varejo com base em diversos aspectos de *marketing*.

Novos produtos: o processo de compra começa sempre na matriz, tanto dos hipermercados como dos supermercados. Naqueles, os produtos fabricados por fornecedores regionais devem ser cadastrados no cadastro geral na matriz da rede. Esse processo de cadastramento já se inicia com uma negociação, que é diferenciada de acordo com o fornecedor e os tipos de produtos. Se o fornecedor já possui produtos comercializados pela rede, leva vantagem em relação aos novos fornecedores, principalmente se esses produtos forem líderes de mercado. Produtos nacionais também têm vantagens em relação aos regionais, a não ser que o preço e a margem de lucro sejam atrativos. Os hipermercados geralmente trabalham com uma quantidade reduzida de produtos regionais. Um dos fatores que justificam essa política é a falta de lugar para exposição dos produtos nas prateleiras e a pressão dos grandes fornecedores para aumentar o *mix* de produtos. Para cadastrar os produtos na matriz e assim

gerar a possibilidade de compra, os fornecedores têm que pagar uma taxa, variável segundo os critérios descritos acima. Isso demonstra uma das dificuldades encontradas para os pequenos fornecedores regionais de sucos, que, além de competir com as grandes indústrias pelo gosto do consumidor, também encontram barreiras de entrada nos varejistas.

Nos supermercados regionais, o processo de compra de novos produtos não é diferente. Mesmo os grandes fornecedores com alto poder de barganha também devem pagar para ter seus produtos comercializados, mas, geralmente, não no cadastro de produtos, mas em outras etapas do processo de comercialização, como nas bonificações sobre o faturamento.

Recompra de produtos: a negociação de produtos já comercializados também tem a iniciativa do fornecedor que procura o varejista. O contrato de fornecimento geralmente tem prazo de três meses a um ano para os hipermercados e supermercados, com as duas partes se reunindo para discutir novo contrato ou o prolongamento do atual. Essa negociação é feita geralmente na matriz, tanto dos hipermercados como dos supermercados. A renegociação recebe algumas influências, como o desempenho de vendas durante o período anterior, preços praticados pela concorrência, características de entrega, prazos e outras condições não cumpridas. Mesmo durante o período de vigência do contrato, o varejista pode suspender a compra de produtos ou da linha de produtos de determinado fornecedor que não cumprir o especificado, ou que ofereceu condições muito diferenciadas possibilitando vantagens nas vendas dos concorrentes para os consumidores. Para os hipermercados e supermercados, pode-se separar o processo de compras em duas etapas:

1. A primeira ocorre na matriz dos varejistas, onde são negociados os preços, prazos de pagamento, condições e locais de entrega, responsabilidades por troca, exposições e reposições de gôndola, promoções, bonificações, participações em folhetos e *mix* de produtos;

2. A segunda fase é feita nas lojas, onde se tem a negociação das quantidades, promoções, folhetos, bonificações e possíveis reduções de preços.

Preços: Em alguns contratos, principalmente de supermercados regionais, é especificado que os preços devem ser compatíveis com os

praticados com outros varejistas, mas o que é compatível não é especificado claramente. As entrevistas revelaram que a negociação de preços - como também todas as características da negociação de compras - é realizada com base em critérios que aumentam ou diminuem o poder de barganha dos compradores varejistas, alguns deles bastante subjetivos e que demonstram a importância da habilidade de negociação dos compradores.

Geralmente, os preços são negociados para um conjunto de produtos, uma família ou a linha, já que a negociação de produto por produto, individualmente, é inviável pela quantidade de itens em um estabelecimento varejista. Para o fechamento de um preço, é necessário que os compradores considerem: previsões de demanda futura baseada em vendas passadas; quantidade de propaganda na mídia; participação de mercado do produto; conhecimento da marca do fornecedor; *mix* de produtos do fornecedor. Além de os preços serem estabelecidos na matriz, para os hipermercados pode haver uma negociação de promoções para que seja pedida uma quantidade maior de produtos, ou maior quantidade de produtos de uma linha. O período de vigência da tabela de preços para os supermercados é aproximadamente quinzenal e, dentro desse período, ocorre outra negociação de preços.

Condições de pagamento: O prazo de pagamento para as duas categorias de varejistas é, aproximadamente, de um mês, começando a ser contado a partir da entrega do produto ou da geração do pedido. Esse prazo para todos os supermercados e hipermercados pesquisados é a variável mais inflexível.

Quantidades e entregas: As quantidades pedidas são feitas loja a loja. Os funcionários das lojas têm o conhecimento dos hábitos de seus consumidores e também dados históricos de venda mais facilmente controlados pelo gerente ou responsável pelo setor na loja. Esses responsáveis sabem as quantidades consumidas e que devem ser pedidas todos os dias, devido a programas de entrada e saída do estoque ligados ao caixa registrador na hora da venda. Como se trata de sucos prontos para beber - produtos refrigerados e perecíveis - necessitam ser entregues diretamente nas lojas, e com estoques bastante reduzidos pela capacidade das gôndolas ou das câmaras frigoríficas. As entregas nos supermercados são

feitas com hora marcada, mas, na prática, isso constantemente não é cumprido. Ocorrem muitos atrasos pela falta de tempo e padrão de operações e também são usados critérios como a ordem de chegada de caminhões.

Gestão dos produtos na gôndola e devoluções: A negociação da gestão da gôndola também envolve vários critérios. Primeiramente, a gestão corresponde ao espaço ocupado pelo fornecedor, a apresentação dos produtos e a reposição necessária quase que diariamente, além da verificação dos prazos de validade, o que pode demandar um esforço concentrado de venda ou a devolução e posterior troca dos produtos e, por fim, o trabalho de promoção no ponto de venda. Em todos os casos estudados, a reposição, devolução e promoção de produtos ficam a cargo dos fornecedores, sem exceção. Essa é uma preocupação dos varejistas e também dos fornecedores, pois a falta de produtos ocasiona a perda da venda e suas conseqüências. Especificamente para os fornecedores, essas características geram a necessidade de manter pessoas disponíveis para todas as lojas pelo menos duas vezes por semana para a realização desse trabalho. O espaço na prateleira é uma constante fonte de conflitos nas negociações. São vários os critérios utilizados para dividir o espaço entre os fornecedores, variando de empresa para empresa. Uma semelhança entre todos os varejos é que essa determinação é bastante flexível, novamente feita sob critérios específicos e critérios subjetivos, a maior parte das vezes misturados.

Outro ponto parecido para todos é o aluguel cobrado pelo espaço, onde mesmo os pequenos fornecedores podem obter mais espaço que os líderes mediante pagamentos mais altos, geralmente em dinheiro. Os critérios mais utilizados são: participação de mercado segundo classificação da ACNielsen (empresa de pesquisa de mercado); relação custo do produto e margem de lucro; promoções; bonificações sobre o faturamento; linha de produtos; validade de produtos; embalagens e potencial de venda do produto. Mesmo com o contrato e critérios acima descritos, quando um concorrente obtém condições mais vantajosas de venda ao cliente final, ocorre caso de os varejistas se sentirem lesados, retirando os produtos desse fornecedor da gôndola até que o seu preço seja equiparado, ou mesmo a interrupção da compra por determinado período, como já descrito.

Marcas e embalagens: Os supermercados trabalham com um número menor de marcas. Segundo os entrevistados, procura-se balancear o *mix* com duas marcas líderes, duas intermediárias e duas pequenas, que podem ser regionais. Outro critério é se o fornecedor possui outros tipos de suco, não só os de laranja para satisfazer à preferência de um número maior de consumidores. Além disso, devem ser considerados os preços finais praticados ao consumidor e a margem de lucro. Nesse ponto, as marcas regionais ganham a preferência dos varejistas, pois possuem preços mais baixos em relação às marcas líderes, o que faz o giro da mercadoria ser maior. É também maior a margem de lucro aplicada sobre elas, em relação às marcas dos grandes fornecedores, como Danone, Nestlé e Parmalat.

Nenhum dos supermercadistas pesquisados possuía marcas próprias, mas gostariam de tê-las, não fosse alguns obstáculos. O principal deles é que, no contrato com o fornecedor da marca própria, são especificadas quantidades mínimas de compra para viabilizar o preço e, geralmente, essas quantidades são muito elevadas para supermercados de atuação regional. Os fabricantes de marcas próprias para o varejo geralmente não são grandes empresas que já possuem suas marcas consolidadas.

Segundo os entrevistados, a marca própria possui benefícios como a maior margem de lucro e o maior giro decorrente do menor preço. Outro benefício é o aumento de poder de barganha com os grandes fabricantes, já que os varejistas têm produtos substitutos a preços menores. A principal desvantagem é que, como a marca da empresa varejista está no produto, é necessário um rígido controle sobre esses produtos no processo do fornecedor para não colocar a reputação do nome do varejista em risco, e os varejistas não possuem *know-how* para administrar esse processo.

Aspecto importante no varejo, que causa enorme impacto nas indústrias de alimentos e bebidas, são as vendas por impulso (vendas não planejadas). Isso demonstra, para empresas de alimentos e bebidas e para o varejo, o papel fundamental da promoção no ponto de venda, dentro do *mix* de comunicações. Também é crescente a importância das embalagens como fator estimulador de venda dos produtos. Com relação a embalagens, é unanimidade a preferência do consumidor e, conseqüente-

mente, a do comprador varejista, pela praticidade que as embalagens Tetra Pak com tampa oferecem. A única restrição de consumo ainda é a diferença de preços com relação às embalagens de garrafa plástica.

Bonificações: Estas ocorrem tanto em hipermercados como em supermercados. Podem ser em dinheiro ou em produtos, que são pagos sobre o montante das vendas. A bonificação sobre produtos ocorre quando uma quantidade é dada de graça dentro de um pedido. Isso faz com que o preço unitário saia mais barato do que o apresentado na nota, dificultando aos varejistas concorrentes saber o verdadeiro preço de custo dos produtos. Já a bonificação em dinheiro é paga geralmente pelos representantes regionais dos grandes fornecedores diretamente nas lojas, e gira em torno de 2,5% do faturamento sobre os produtos. Os fornecedores, em troca dessas bonificações, recebem alguns benefícios resultantes da negociação, como a isenção da taxa de cadastramento de novos produtos nos supermercados e, também, se pagarem um pouco a mais de bônus, podem transferir as responsabilidades por trocas para os varejistas, por exemplo.

Promoção e folhetos: São os únicos itens da negociação onde o varejo procura o fornecedor para a realização. Geralmente consta nos contratos de fornecimento com grandes empresas de sucos, mas a colocação do produto nos folhetos envolve aumento de quantidades de fornecimento e diminuição de preços para aumento do giro. Segundo um dos entrevistados, as grandes indústrias fazem mais promoções no ponto de venda que as pequenas. Entre as razões estão as disponibilidades maiores de promotores exclusivos para as lojas e fatores relacionados a características dos produtos.

Os dados obtidos sobre o uso do ECR ficaram mais restritos aos supermercados, já que os hipermercados se negaram a responder alegando centralização de informações na matriz. Também não foi possível obter informações de outras fontes que se relacionam com os varejistas diretamente, a não ser as revistas especializadas constantes das referências bibliográficas.

A princípio, nos supermercados, o próprio conceito de ECR está restrito na visão dos compradores. O conceito é entendido apenas como compras pela Internet, parte do EDI (intercâmbio eletrônico de dados), bem diferente do conceito global demonstrado anteriormente. Quando os

compradores possuem um conceito mais amplo, ou seja, das relações integradas de fornecimento entre a indústria e o varejista, não sabem como funciona o processo na prática. Outra visão é de que o ECR é apenas praticado pelos hipermercados e que, mesmo assim, não está proporcionando os resultados esperados. Uma evidência dos pontos que corroboram essa conclusão é a quantidade de visitas que os vendedores das indústrias ainda necessitam fazer, mesmo os hipermercados já realizando alguns pedidos eletronicamente.

Um dos entrevistados mostrou-se muito cético em relação à real utilização do ECR, pelo menos a curto prazo, principalmente no que tange aos pedidos feitos eletronicamente. Segundo ele, a longo prazo os beneficiados serão os supermercados regionais, pois o mais importante em sua visão é a negociação pessoal com o vendedor, com utilização das habilidades vivenciadas e aprimoradas com o tempo que proporcionam melhoras nas condições de compra. Nenhum dos supermercados pesquisados utiliza as ferramentas do ECR nem se preocupa em iniciar um projeto de implantação. Gestão por categorias como ocorre em outros supermercados ainda está muito distante da realidade.

Com relação aos contratos, percebe-se, pelas entrevistas, que não é dada a devida atenção para sua realização ou para todos os itens que ele poderia conter, principalmente no pequeno e médio varejo. Mediante o contrato, as partes deveriam se sentir protegidas através da definição dos seus deveres e direitos. Sobre a ECR, a estratégia ainda é pouco utilizada, e as empresas que possuem programas-piloto são os hipermercados, mesmo assim com poucos produtos. O que justifica essa condição são os investimentos necessários e o volume de compras para baixar a relação custo-benefício. É necessário que as pessoas dos pequenos e médios varejos tomem consciência do amplo conceito da ECR, para que algumas barreiras sejam quebradas e sejam dados os primeiros passos para sua utilização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo teor das entrevistas realizadas, pode-se perceber como está a relação de compras entre as indústrias fornecedoras de sucos de laranja

prontos para beber e os estabelecimentos varejistas. A maior preocupação na negociação é com relação aos preços, pois é o principal critério que diferencia um varejista de outro. Na busca pelo melhor preço e melhor margem de lucro, os compradores estão deixando de lado conceitos importantes e chegando, no caso de alguns hipermercados e grandes redes de supermercados, a cobrar taxas absurdas da indústria de sucos. Em vez de as indústrias passarem informações de pesquisas sobre os hábitos de consumo para os varejistas, e esses passarem informações para as indústrias sobre os hábitos de compra do consumidor para chegarem a uma promoção mais eficiente, ou características de embalagens mais chamativas, essas informações servem como arma para barganha nas negociações.

O relacionamento, num sentido amplo, como o proposto no conceito da ECR, envolvendo custos, padrões, produtos, divisão de responsabilidades e ampla troca de informações, é algo que falta. O acirramento da concorrência, globalização dos negócios com a entrada de redes estrangeiras comprando redes nacionais e produtos com estratégia mundial são fatores que estão contribuindo para a política do ganhar-perde e a inflexibilidade nas relações comerciais entre varejo e indústria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A. & DAY, G. **Marketing research**. 2.ed. New York : John Wiley, 1983.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: www.ama.org
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. Disponível em: www.abras.com.br
- BERMAN, B. **Marketing channels**. New York : John Willey, 1996. 663 p.
- CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisa para dissertações e teses em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo, 1995, v.26, n.3, p.95-97.
- CHURCHILL JR., G. A. **Marketing research: methodological foundations**. Fort Worth : The Dryden Press, 1991.

- CRAMER, S. & THOMAS, A. **The productivity loop and ECR**. New York : McGraw, 1999. 245 p.
- ECR Europe (associação europeia de ECR) - diversas publicações e informações da *web* PAGE. Disponível em: www.ecr-europe.com
- FOOD MARKETING INSTITUTE. Disponível em: www.fmi.org
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Pearson – Prentice Hall, 2000. 676 p.
- MALHOTRA, N. K. **Marketing research**: an applied orientation. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1996. 890 p.
- ROSENBERG, Larry J. **Marketing management**. Englewood Cliffs : Prentice Hall, s.d. 684 p.
- STERN, L. et al. **Marketing channels**. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1996. 670 p.