
MODELO DE COMPORTAMENTO DO GESTOR DE COMPRA: UM ESTUDO DE CASO DA COOP – COOPERATIVA DE CONSUMO

ARTIGO

Osmar Domingues

Mestre em Administração pela FEA/USP. Economista pelo Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul. Professor do Centro Universitário de Ensino Superior de São Caetano do Sul – IMES.

E-mail: osmar-do@uol.com.br

Recebido em: 23/04/2003

Aprovado em: 26/08/2003

RESUMO

Este artigo tem como finalidade abordar aspectos teórico-empíricos relativos aos modelos de comportamento dos compradores em mercados organizacionais, com ênfase no mercado revendedor. Enfoca inicialmente os aspectos teóricos dessa atividade nas organizações e, em seguida, relaciona-os à prática do dia-a-dia, tomando como exemplo o estudo de caso da COOP – Cooperativa de Consumo, com sede em Santo André, na Grande São Paulo. O estudo permitiu a construção de um modelo de comportamento do gestor de categorias no processo de compras, com um rico detalhamento das operações específicas do ramo de supermercados: pesquisas de preços, comitês de categorias, análises dos fornecedores, informações dos capitães de categorias, influências dos preços, informações dos clientes, análise de dados internos e dos dados da ACNielsen, influências da organização e informações culturais e ambientais. Acredita-se que apesar de específico, o modelo pode ser aplicado a outras empresas do ramo, constituindo contribuição para o entendimento e conhecimento teórico-prático do varejo brasileiro.

Palavras-chave: modelo, supermercados, gestor de categorias, varejo, estudo de caso.

ABSTRACT

This is a study on the relative theoretical and empirical aspects related to behavior models of business-to-business buyers, with a focus on the retail market. Theoretical aspects of this activity in the organizations are initially considered and then related to every day practice taking as an example the case study of the “COOP - Cooperativa de Consumo” located in Santo Andre in the greater São Paulo region. This permitted the formulation of a behavior model for the purchasing manager of product categories in the transaction. Included are extensive details concerning the specific operations of the supermarket sector, covering price research, category committees, supplier analyses, information from category leading managers, price influences, customer information, analysis of organization inputs and those of ACNielsen as well as organizational influences and information on the culture and environment. It is believed, that the model despite being specific may be applicable to other companies in the sector, thereby contributing to the understanding and knowledge of Brazilian retailing.

Key words: model, supermarkets, category managers, retailing, case study.

1. INTRODUÇÃO

Neste artigo pretende-se abordar aspectos teóricos e práticos relativos aos modelos de comportamento dos gestores de compras, com enfoque nos mercados organizacionais.

SEMENIK e BAMOSSY (1996: 165) explicam que *marketing* empresarial refere-se à “prática de empresas de vender bens e serviços a outras empresas”. Por outro lado, os autores que tratam do *marketing* empresarial são unânimes em dividir os mercados organizacionais em três tipos básicos: o industrial, o revendedor e o governamental, cada um com suas particularidades e peculiaridades. Está-se particularmente interessado no mercado revendedor, que congrega o comércio varejista e atacadista ou distribuidor, e mais especificamente no mercado composto pelos supermercados.

O comércio varejista que opera no sistema denominado supermercado, em seu sentido mais amplo, é um dos maiores do Brasil, chegando a representar mais de 50% do varejo do país. Conforme números publicados pela revista especializada *SuperHiper*, em 2002 o faturamento do setor alcançou a cifra de R\$ 79,8 bilhões nominais, correspondente a 6,1% do PIB (Produto Interno Bruto), empregando 718.631 funcionários diretos em seus 68.907 pontos de vendas espalhados por todo o País, que totalizavam 15,9 milhões de metros quadrados de área de venda e 157.446 *check-outs* (RANKING, 2002).

2. CARACTERÍSTICAS DOS MERCADOS ORGANIZACIONAIS

É sabido que o processo de compra no mercado dos grandes negócios difere do processo de decisão de compra de um consumidor individual. Conforme observa VALDANI (*apud* COBRA, 1992: 231): “Ela é uma compra organizada e deriva de um processo complexo de formulação de decisão e de integração interpessoal que evolui no tempo, envolve vários membros da empresa e ativa um número elevado de relações com outras instituições”.

KOTLER e ARMSTRONG (1993: 115) afirmam que, de certa forma, os mercados organizacionais

são similares aos mercados consumidores, visto haver em ambos pessoas que assumem papéis de compra e tomam decisões. Todavia, ressaltam, “Os mercados organizacionais diferem dos mercados consumidores de muitas maneiras. As principais diferenças residem na estrutura do mercado e sua demanda, na natureza das unidades de compra e nos tipos de decisões e processos de decisão”.

Esses mesmos autores (p. 115-116), assim como SEMENIK e BAMOSSY (1996: 166-167), explicam o que segue:

- A estrutura do mercado e demanda - o mercado organizacional é constituído por um número menor de compradores, mas em mais larga escala do que no mercado consumidor. É mais concentrado do ponto de vista geográfico. A demanda desse mercado é, em sua grande maioria, denominada derivada, pois geralmente as empresas demandam bens de consumo ou insumos, entendidos como matérias-primas necessárias à produção de outros bens ou compra de bens para serem revendidos. Certos mercados organizacionais, porém, têm demanda rígida ou inelástica, entendida como aquela que não é afetada por alterações nos preços. A demanda nesse mercado também pode flutuar em função das condições de mercado e do tipo de categoria do bem envolvido (investimentos em bens de capital são sensíveis às condições econômicas);
- A natureza da unidade de compra - nas compras organizacionais geralmente há mais profissionalismo, pois são executadas por pessoas treinadas na tarefa de comprar. Dependendo do grau de complexidade da compra, a operação pode envolver muitas pessoas de diferentes níveis de responsabilidade;
- Tipos de decisões e o processo de decisão - os compradores organizacionais normalmente se deparam com situações de compra complexas, que envolvem grandes somas de dinheiro, detalhes técnicos e econômicos, especificações detalhadas, bem como necessitam de grande interação entre as pessoas e os níveis hierárquicos.

CHURCHILL JR. e PETER (2000: 174) resumiram esses pontos, apresentados no Quadro 1:

Quadro 1: Diferenças entre compradores organizacionais e consumidores

Características	Compradores Organizacionais	Consumidores
Número de compradores	poucos	muitos
Tamanho das compras (quantidade e valor unitário)	grande	pequeno
Critérios de decisão	primariamente racionais	racionais e emocionais
Interdependência entre comprador e vendedor	forte	fraca
Número de pessoas envolvidas nas decisões de compra	muitas	poucas

Fonte: CHURCHILL JR. e PETER (2000: 174).

3. MODELO DE COMPORTAMENTO DO COMPRADOR ORGANIZACIONAL

Para entender o comportamento do comprador organizacional é preciso responder a certas perguntas que podem variar em grau de

complexidade, dependendo do tipo e do tamanho da organização, a saber (KOTLER e ARMSTRONG, 1993: 116):

- Que tipo de decisões de compra os compradores organizacionais tomam?
- Como escolhem seus fornecedores?
- Quem toma as decisões?
- Qual é o processo de decisão de compra organizacional?
- Que fatores afetam as decisões de compra organizacionais?

Um modelo simples do comportamento do comprador organizacional está apresentado na Figura 1, onde fica claro que, a exemplo do consumidor, ele também está sujeito aos estímulos dos 4 Ps (produto, preço, praça e promoção). Os outros estímulos para compras vêm do ambiente: economia, tecnologia, política, cultura e concorrência. Todos esses estímulos penetram nas organizações e são transformados em respostas do comprador. Há que destacar, entretanto, que antes de serem transformados em respostas, esses estímulos sofrem, no interior dos centros de compra, uma série de influências interpessoais e individuais (KOTLER e ARMSTRONG, 1993: 117).

Figura 1: Modelo do comportamento do comprador organizacional

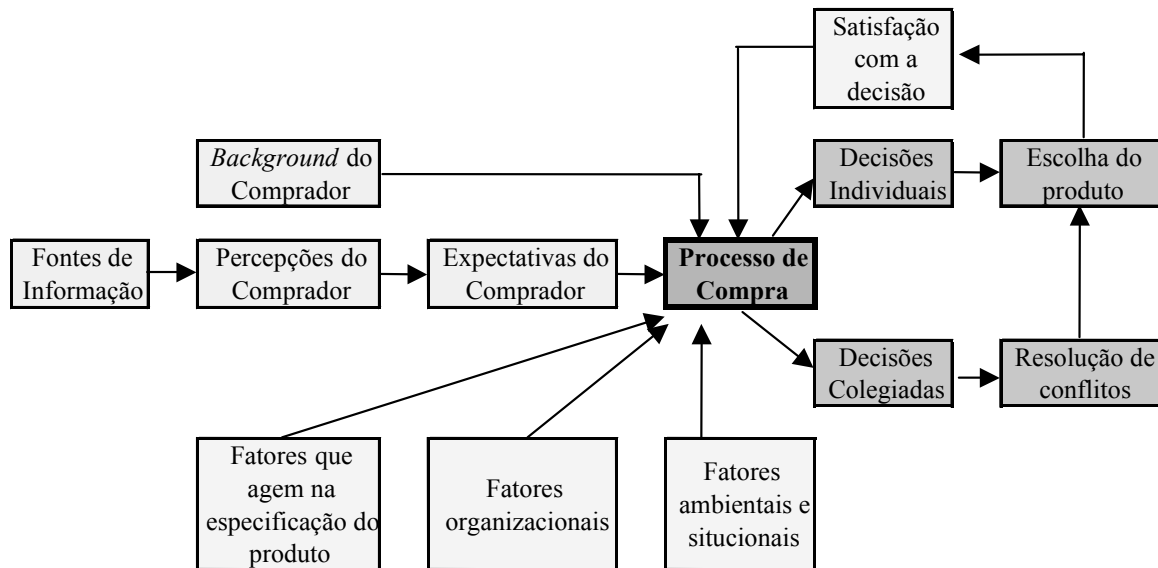


Fonte: Adaptado de KLOTER e ARMSTRONG (1993: 171).

Buscando entender os complexos condicionantes teóricos dessas operações, encontra-se em Cobra outro esquema do processo de decisão de compra,

resultado de uma adaptação de WEBSTER (1976 *apud* COBRA, 1992: 234), mostrado na Figura 2:

Figura 2: Modelo do comportamento do comprador organizacional



Fonte: Adaptado de COBRA (1992: 234).

Observa-se, por meio desses esquemas, o elevado grau de complexidade envolvido no processo de decisão de compra empresarial. A literatura a respeito dos sistemas de compra não se esgota nesses dois exemplos, que guardam poucas diferenças. Dessa forma, pode-se presumir que o comportamento de compra do comprador do setor revendedor não é substancialmente diferente dos aqui apresentados.

4. COMPORTAMENTO DO COMPRADOR REVENDEDOR

4.1. Tipos de compra

Os tipos de decisão de compra estão associados aos tipos de situação de compra, os quais se dividem, segundo KOTLER e ARMSTRONG (1993: 117), bem como CHURCHILL e PETER (2000: 186), nos seguintes tipos:

- Recompra direta - trata-se de um procedimento rotineiro, no qual o comprador simplesmente repete pedidos anteriores, sem nenhuma

alteração. As organizações que usam esta modalidade geralmente são experientes na compra do produto, têm necessidade constante e fornecedores regulares para o produto. Podem, até mesmo, contar com sistemas de compra automatizados, via computador;

- Compra Modificada - trata-se de um tipo de compra que envolve o exame de uma série de alternativas antes da sua concretização. Geralmente decorre de mudanças efetuadas nas condições de compra de uma recompra direta, quando novas regras, preços, etc. são avaliados. A partir das definições e da decisão de compra, pode ser até convertida em um processo de compra direta;
- Compra Nova - trata-se de um processo inicial de compra ou daquela que é efetuada uma única vez. Neste último caso, pode envolver grandes custos e muitas possibilidades de erro. Exatamente por isso, compras novas podem envolver grande número de tomadores de decisão, necessitando de grande número de informações sobre os produtos

e fornecedores alternativos. Também podem ser convertidas em compras diretas ou modificadas.

4.2. Critérios de Compra

Para definir-se entre este ou aquele produto no momento da compra, o comprador pode basear-se em diferentes fatores. Segundo CHURCHILL e PETER (2000: 186), os mais comuns são:

- Econômicos - na maior parte das vezes os critérios econômicos estão baseados nos custos. A avaliação geralmente envolve análise de valor, que implica comparar os custos com os benefícios potenciais advindos da compra;
- Qualidade e Serviços - são pontos decisivos quando os compradores operam com estoques reduzidos. A qualidade não significa somente produtos livres de defeitos ou esteticamente agradáveis. Além disso, devem incluir serviços voltados para ajudar o comprador organizacional a resolver seus problemas;
- Análise da parte vendedora - trata-se de um procedimento no qual o comprador classifica seus fornecedores segundo critérios como qualidade, preço, tecnologia, etc., buscando com isso criar uma lista (*ranking*) de fornecedores potenciais.

A esses fatores, KOTLER e ARMSTRONG (1993: 119) acrescentam outros:

- Ambientais - são fatores que assumem grande importância no processo de decisão, visto atuarem sobre as expectativas atuais e futuras dos compradores. Entre eles estão: o ambiente econômico, o nível da demanda primária, o custo do dinheiro, modificações tecnológicas, políticas competitivas, etc;
- Organizacionais - estão associados às características peculiares da estrutura interna da organização compradora. Essa estrutura indica, geralmente, quantas são as pessoas envolvidas nas decisões de compra, quem são essas pessoas, quais os critérios de avaliação utilizados, quais as políticas da empresa e os limites impostos aos seus compradores, etc. Essa estrutura poderá dispor de um sistema de compras centralizadas ou descentralizadas, adotar políticas de contratos de longo prazo para situações específicas e criar critérios de avaliação de desempenho dos seus compradores;

- Interpessoais - são freqüentemente muito sutis. Esses fatores sempre estão presentes nos centros de compra das organizações, mas são de difícil identificação. São representados por influências invisíveis que interferem nos processos de decisão;
- Fatores Individuais - cada participante do processo de compra tem seus motivos, percepções e preferências pessoais, influenciados pela idade, renda, educação, identificação profissional, personalidade e atitudes perante o risco.

4.3. Decisão de Compra

Segundo KOTLER e ARMSTRONG (1993: 124):

[...] um processo de decisão de compra tem início com o reconhecimento do problema e termina com a decisão sobre quais produtos comprar de quais fornecedores e sob quais condições. Os compradores são afetados por um amplo leque de fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais”.

Os mesmos autores ressaltam, entretanto, que existem algumas importantes diferenças entre o comportamento dos compradores industriais e o dos compradores revendedores. Tais diferenças ocorrem:

- Nos tipos de decisão de compra;
- Nas pessoas que participam da compra;
- No modo como tomam suas decisões de compra.

A seguir, com base nas explicações fornecidas pelos autores acima referidos, apresentam-se detalhes sobre cada um desses pontos.

4.3.1. Tipos de decisão de compra

Geralmente, os compradores do mercado revendedor tomam decisões sobre:

- Que tipo de produto adquirir?
- Quais empresas devem fornecer?
- Quais preços e termos devem negociar?

A decisão acerca do sortimento (*mix*) posiciona a organização no mercado, já que dessa decisão também dependerá a escolha dos fornecedores. Uma empresa pode decidir comprar de um único fornecedor, de poucos ou de muitos deles. Tal

decisão depende da amplitude da linha de cada fornecedor. O sortimento do fornecedor afetará o *mix* de consumo, o *mix* de *marketing* e o *mix* de fornecedores.

4.3.2. Participantes do processo de compra

Um centro de compras de um atacadista ou varejista pode congrega um ou mais participantes, os quais assumem diferentes papéis. Esses papéis podem ser o de ter a responsabilidade formal ou o de desempenhar um papel indireto na decisão.

A pessoa que faz compras pode ser o próprio proprietário, no caso de estabelecimentos pequenos, ou essa é uma função especializada que exige tempo integral, no caso de grandes empresas. Assim, quem executa a função de compra depende da estrutura organizacional.

4.3.3. Como são tomadas as decisões de compra

O processo de tomada de decisões de compra do revendedor segue o mesmo padrão do processo de compra da indústria. As eventuais diferenças estão relacionadas às terminologias empregadas.

Nas compras novas, o comprador revendedor segue a mesma rotina do comprador industrial. Para itens-padrão, os pedidos são refeitos quando o estoque diminui. Nesse caso, as ordens são emitidas e enviadas aos mesmos fornecedores, enquanto permanecerem fixas as condições estabelecidas ou negociadas e enquanto o nível de serviço do fornecedor for satisfatório. Quando o comprador percebe que houve redução de sua margem, em função da elevação do custo operacional, geralmente tenta renegociar as condições, buscando redução de preço.

5. ORGANIZAÇÃO DAS COMPRAS

Em redes varejistas, conforme ressaltado por PARENTE (2000: 234), o administrador deverá decidir sobre o grau de centralização nas decisões de compra. Essa poderá ser desenvolvida de maneira centralizada ou descentralizada.

5.1. Compras centralizadas

Ocorrem quando as decisões de compra para as diferentes lojas de uma rede varejista são tomadas em um dos estabelecimentos da empresa, geralmente num depósito central ou no escritório

central da matriz, sendo especialmente recomendadas quando há concentração de filiais em certa região, ou quando as unidades têm porte reduzido. Como vantagens desse sistema, PARENTE (2000: 234) cita:

- Maior volume de compras, que propicia maiores descontos;
- Melhor integração dos esforços;
- Maior controle sobre a gestão de produtos, compras e estoques.

Como desvantagens, aponta:

- Menor flexibilidade;
- Menor adequação às necessidades peculiares de cada loja (filial);
- Menor agilidade;
- Menor envolvimento do pessoal da loja.

5.2. Compras descentralizadas

Ocorrem quando cada unidade da rede varejista toma suas próprias decisões sobre o que e quando comprar. Esse sistema pode ser adotado quando as unidades da rede estão localizadas geograficamente distantes e/ou quando os clientes demonstram preferências diferentes, ou ainda quando as lojas apresentam volumes expressivos de venda. Na visão de PARENTE (2000: 200), esse sistema supera algumas das desvantagens das compras centralizadas, incorporando, porém, outras:

- Piores condições de compra, devidas ao baixo volume;
- Menor controle da gestão de compras e dos estoques.

Há também a possibilidade de a empresa operar no sistema misto, ou seja, com compras semidescentralizadas, numa tentativa de incorporar os aspectos positivos dos dois sistemas anteriores.

6. DESCRIÇÃO DO CASO

A relação da teoria sobre a gestão de compras e a prática do dia-a-dia de uma empresa varejista do segmento de supermercados foi objeto desta pesquisa, que utilizou como técnica um Estudo de Caso e como referência a COOP - Cooperativa de Consumo, antiga Cooperativa de Consumo dos

Empregados do Grupo Rhodia de Santo André. Organização fundada há mais de 47 anos, com 20 lojas, constituída no formato jurídico de cooperativa de consumo, é praticamente o único exemplo de cooperativa de consumo que opera no sistema de auto-serviço e, por isso, equipara-se às demais redes varejistas do segmento dos supermercados, ocupando a 10^a posição no *ranking* da ABRAS/2002.

A pesquisa foi realizada no período de julho a outubro de 2001, no Departamento Comercial da empresa, com o gerente comercial e os gerenciadores das categorias mercearia seca e perecíveis, que juntos realizam mais de 40% do total das compras. As entrevistas foram realizadas no escritório central da COOP, em Santo André, orientadas por um roteiro de pesquisa. A coleta de dados ocorreu de forma contínua e foi concluída com o encerramento do relato, ou seja, à medida que as entrevistas e observações foram progredindo, o processo de interação do pesquisador com o objeto da pesquisa possibilitava que o estudo fosse conduzido e modificado continuamente, ao sabor dos acontecimentos. Isso porque a estratégia de obtenção de informações e dados assumiu contornos não muito rigorosos, pois não existiu a pretensão de extrapolação dos resultados.

Pode-se dizer que a COOP integra o mercado revendedor, na classificação mencionada por SEMENIK e BAMOSSY (1996). Esse mercado, por sua vez, apresenta grande número de compradores, que adquirem grandes lotes de mercadorias para satisfazer a demanda dos seus clientes ou consumidores, ou seja, a demanda derivada. As compras são feitas por profissionais qualificados e habituados a longos processos de negociação, o que se encaixa perfeitamente nos conceitos apresentados pelos referidos autores e também por KOTLER e ARMSTRONG (1993). Na COOP todos os profissionais da área comercial possuem nível superior e grande período de experiência na área. Além disso, há alguns anos toda a gestão de compras é desenvolvida no sistema de gerenciamento de categorias¹, onde cada

gerenciador responde por um conjunto de categorias e dispõe de autonomia ampla para a tomada de decisões.

A estrutura da área comercial, voltada para a atividade de compras, apresenta poucos níveis hierárquicos, o que facilita a comunicação e a tomada de decisão. Também foi observada grande integração e colaboração intraníveis e entre níveis de decisão de compra da empresa. Provavelmente esse fato é um dos principais responsáveis pela agilidade da empresa, que consegue sobreviver num mercado altamente competitivo, gerando serviços de alta qualidade aos seus cooperados, o que pode ser atestado pelas pesquisas de imagem² que realiza periodicamente entre eles, e condições para buscar fórmulas alternativas que lhe possibilitem crescer fisicamente no mercado regional e ainda buscar expansão fora desse mercado.

7. DISCUSSÃO: TEORIA X CASO

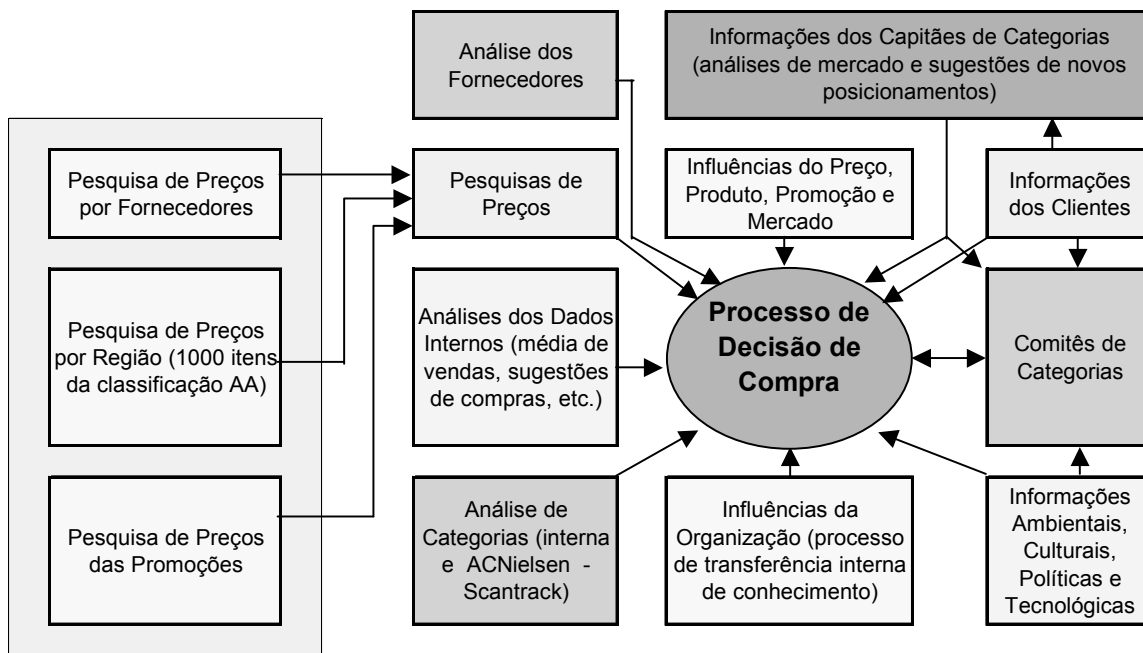
Conforme salientaram KOTLER e ARMSTRONG (1993), o comprador organizacional, aqui denominado gerenciador de categorias, está sujeito aos estímulos dos quatro P's (produto, preço, praça e promoção), em suas atividades diárias. Os outros estímulos para compra vêm do ambiente: economia, tecnologia, política, cultura e concorrência. Todos esses estímulos penetram nas organizações e são transformados em respostas do comprador. Há que destacar, entretanto, que antes de serem transformados em respostas esses estímulos sofrem uma série de influências interpessoais e individuais. Assim, com base nos modelos de comportamento do comprador organizacional, sugerido pelos referidos autores, procura-se apresentar um modelo que revela o processo de decisão de compra da empresa deste estudo, conforme mostra a Figura 3:

¹ O termo gerenciamento de categoria é relativamente novo na literatura e representa uma das 4 ferramentas do ECR - *Efficient Consumer Response*, conceituado como um processo entre Varejista e Fornecedor que consiste em gerenciar categorias como unidades estratégicas de negócios para produzir

resultados comerciais melhorados, através da concentração de esforços para entregar maior valor ao consumidor.

² Essas pesquisas de imagem são realizadas trimestralmente pela COOP com os seus cooperados e são conduzidas pelo Instituto de Pesquisas do IMES.

Figura 3: Processo de decisão de compra – gestor de categorias



Fonte: DOMINGUES, 2001.

O processo de decisão de compra na COOP é uma tarefa contínua que obedece a determinado padrão. Cada gerenciador, ao iniciar a negociação com um fornecedor, dispõe de um leque de informações das mais variadas fontes, conforme o esquema da Figura 3, que são comentadas a seguir.

7.1. Pesquisas de preços

As informações advindas das pesquisas próprias são aquelas desenvolvidas por pessoal treinado e pertencente à estrutura da área comercial, que semanalmente visitam os concorrentes do mercado e informam os gerenciadores da situação de preços, seja para os 1.000 produtos mais importantes da linha (presentes em todos os concorrentes), seja para uma linha em particular de certo fornecedor, ou ainda para toda a linha de uma categoria. Essas pesquisas não têm uma lista rígida de produtos. Dependem da situação e do momento do mercado, ou seja, da necessidade da gerência comercial ou dos gerenciadores das categorias de produtos. Tais informações são vitais para a negociação, visto que é por meio delas que o gerenciador sabe qual é o preço máximo que pode pagar pela mercadoria que está comprando, de forma a garantir um preço

competitivo e a margem desejada para aquele produto ou categoria.

Dessa forma, a precificação não se dá em completa escuridão, como sugere LEPSCH (1996: 64), pois os gerenciadores das categorias têm uma visão segura do preço praticado pela concorrência no mercado e do *mark-up* desejado para o produto e sua categoria.

7.2. Análise dos dados internos

O sistema de apoio às decisões, oferecido pela empresa aos gerenciadores de categorias, apresenta dados importantes que auxiliam na decisão de compra, como por exemplo a média histórica de venda, os preços praticados, os períodos de vigência de promoções, existência de pendências de pedidos anteriores, existência de trocas e devoluções, etc. O sistema também apresenta uma sugestão da quantidade a ser comprada, baseada nas informações históricas. Cabe ao gerenciador decidir se acata a sugestão ou se efetua um montante de compra menor ou maior em função do preço de compra conseguido.

No caso das reposições automáticas de estoques, assim classificadas as ações dos encarregados de departamentos das lojas autorizados a emitir pedidos para alguma linha/categoria de produto, o limite da reposição é exatamente a sugestão apresentada pelo sistema de apoio, ou seja, o encarregado não está autorizado a emitir pedido com quantidade maior do que aquela que foi sugerida pelo sistema. Isso porque essas situações representam compras rotineiras, que envolvem volume e risco baixos. Já as compras que envolvem grandes quantidades e risco maior são feitas de forma centralizada, obrigatoriamente pelo gerenciador de categoria. Daí a necessidade de grande número de informações para a tomada de decisões.

Esses procedimentos se encaixam perfeitamente na teoria a respeito, no que tange às decisões de compra, quando se constata que estas estão associadas aos tipos de situação de compra, conforme foi destacado por KOTLER e ARMSTRONG (1993: 117) e CHURCHILL e PETER (2000: 186): recompra direta, compra modificada e compra nova. A primeira modalidade de compra é realizada diretamente pelo encarregado do setor, com o suporte oferecido pelo sistema. A segunda e a terceira, por envolverem maiores riscos, são conduzidas pelos gerenciadores de categorias.

7.3. Análises de categorias

As análises de categorias podem ser feitas internamente, com os dados oferecidos pelo sistema de apoio, ou obtidas externamente através das pesquisas fornecidas pela ACNielsen. Estas últimas constituem fontes de informações que complementam a análise e contribuem para as decisões de compras.

As análises internas do desempenho das categorias, ou dos produtos que integram determinada categoria, podem ser feitas a qualquer momento. Esta é, na verdade, uma das atribuições do gerenciador, que deve estar atento a desvios de desempenho dos produtos ou categorias sob sua responsabilidade. Assim sendo, pode solicitar, sempre que achar necessário, listagens com resultados de preços praticados, margem obtida, quantidade vendida, lucro bruto e margem de contribuição para certo produto ou para determinada categoria. Com base nessas listas, conforme pôde ser observado nas entrevistas, o profissional pode

identificar, por meio de uma classificação da curva ABC, quais são os produtos que estão provocando o desbalançamento do resultado de uma categoria.

No caso das análises das categorias, os gerenciadores da COOP utilizam a curva ABC exatamente para identificar quais são os itens que mais contribuem para a formação do resultado de uma categoria e, dentre estes, quais eventualmente estão provocando problemas nos resultados, seja pela precificação errada, seja pela redução de margem para acompanhar a concorrência. A classificação ABC ainda é utilizada nos estudos para a implantação do gerenciamento de espaço em uma categoria específica, na análise dos fornecedores e do *mix* das lojas, e também quando o objetivo é rever o *mix* para incluir ou excluir produtos.

As pesquisas ACNielsen são produzidas com periodicidade mensal e geralmente reproduzem situação já ocorrida. Representam uma espécie de auditoria das vendas de um período anterior, cujos detalhes fornecidos permitem que os gerenciadores percebam os efeitos das suas ações e, com isso, corrijam posições a ser tomadas no presente e no futuro. Aliás, desde 1/11/2001 os gerenciadores de categorias da COOP passaram a contar com um novo e importante instrumento de análise. Trata-se do *Scantrack*, uma nova geração de serviço de mensuração de varejo produzido pela ACNielsen, que utiliza os dados de todas as lojas com leitores óticos de uma região, permitindo perfeito monitoramento e análise do mercado com o mais alto nível de precisão e detalhamento (PICOLLI, 2001).

O *Scantrack* apresenta dados semanais, fornecendo informações de todas as lojas aos principais mercados e cidades sobre vendas, preços e distribuição para 160 categorias de produtos, a partir do código de barras de cada produto.

O trabalho de análise elaborado pela ACNielsen implica, necessariamente, o fornecimento semanal de todos os dados extraídos das leituras óticas da COOP. Isso representa uma nova forma de encarar a responsabilidade pela geração de dados de mercado. A COOP demonstra maturidade e profissionalismo ao abrir todos os dados de venda para contribuir na geração dessa nova modalidade de serviço de mensuração do varejo, tendo como retorno um importante instrumento de apoio à decisão.

A existência dessas ferramentas de decisão vem, mais uma vez, comprovar que a formação do preço de venda não se dá às escuras. É possível obter dados a respeito do comportamento dos preços das principais categorias de produtos e, assim, facilitar a decisão da precificação e da análise de desempenho dessas linhas de mercadorias.

7.4. Análises dos fornecedores

Pelo menos uma vez a cada seis meses cada gerenciador deve analisar o *mix* dos seus concorrentes, com o objetivo de identificar a necessidade de inclusão ou exclusão de produtos. Nessas oportunidades, os gerenciadores e os pesquisadores da COOP percorrem as lojas da concorrência para buscar conhecer quais são os produtos comercializados pelos principais concorrentes ainda não disponíveis no *mix* de produtos oferecidos aos cooperados. Uma vez identificada a necessidade de inclusão de novos itens no cadastro de produtos comercializados pela empresa, os fornecedores novos são contatados e o processo de inclusão dos produtos ocorre normalmente, passando pelo comitê de categorias e pelo período de experiência. A análise do conjunto de fornecedores também é feita quando da elaboração dos estudos de gerenciamento de categorias ou dos estudos de gerenciamento de espaço, novamente com o critério de classificação ABC. Em todas essas situações, os gerenciadores devem analisar a importância e a oportunidade de continuar operando com esse ou aquele fornecedor.

7.5. Informações dos capitães de categorias

Outro segmento muito relevante de informações utilizadas no processo de decisão de compra está associado às análises desenvolvidas pelos capitães de categorias com o intuito de implantar tal modalidade de trabalho entre os varejistas.

Nesse particular, cabe uma ressalva. A atual estrutura da gerência comercial da COOP está alicerçada nos gerenciadores de categorias, algo diferente daquilo que na literatura se convencionou chamar de gerenciamento de categorias.

Assim é que, para facilitar o trabalho da gerência comercial, os produtos comercializados foram subdivididos em categorias e cada gerenciador responde por certo número delas. As categorias de produtos representam uma convenção interna, implantada apenas com a finalidade de facilitar as

operações de compra, estocagem e comercialização. Tais categorias advêm do aprimoramento das antigas famílias de produtos que compunham os departamentos das lojas (que ainda prevalecem). Os produtos são agrupados por similaridade, de modo que proporcionem certa organização dos trabalhos internos, bem como das gôndolas das lojas. A composição dessas categorias foi balizada pelos resultados das pesquisas da ACNielsen, de outras pesquisas e pela cultura interna das antigas famílias de produtos.

O gerenciamento de categoria como ferramenta do ECR representa uma nova forma gerencial. Foi criada no início dos anos 1990, pela ação de grandes varejistas americanos que buscavam formas de melhorar seus processos de compra e *merchandising* para eliminar deficiências e repassar valores aos seus consumidores, conforme explicação sintética oferecida pelo serviço de atendimento ao consumidor da Nestlé:

Esta nova forma de encarar o negócio permite o ganha, ganha, ganha, ou seja, ganham o varejista, o fabricante e o consumidor, que tem como ponto forte a definição das categorias de acordo com a visão do consumidor, que passam a ser gerenciadas como unidades estratégicas de negócios. Significa que, a partir da introdução desta modalidade de gerenciamento, os produtos são agrupados em uma mesma categoria e passam a ser gerenciados como uma unidade de negócios, ou seja, gerenciados juntos, multiplicam-se as possibilidades de negócios: aumento do conhecimento sobre o consumidor e a categoria, promoções mais eficientes, melhor gerenciamento do sortimento, da lucratividade e dos estoques, exposição em um único ponto, criando um foco de atração na loja, o que facilita e incentiva a compra de produtos de maior valor agregado e também o aumento da competitividade. Para atingir seus objetivos, o Gerenciamento de Categorias é baseado na parceria entre varejistas e fabricantes. Normalmente, um varejista ou um grupo de varejistas elege um fabricante que será o capitão da categoria e o ajudará a gerenciar todos os produtos que a compõem, independentemente do número de marcas e itens que compõem a categoria. Existe uma troca, o varejista tem conhecimento sobre seus negócios e o fabricante tem conhecimento sobre a categoria e seus consumidores. Portanto, a confiança mútua é fundamental no processo (NESTLÉ, 2001).

Percebe-se pela explicação que o conceito de gerenciamento de categorias é amplo, implicando grande trabalho de pesquisa e de avaliação estratégica para a definição do formato do trabalho

e dos mecanismos de abordagem dos consumidores, de forma que proporcione grandes benefícios para toda a cadeia de abastecimento. Um estudo completo, desde o início até a implantação do esquema de gerenciamento de categorias, pode demandar tempo superior a um ano e meio, conforme especificação encontrada em TERRA, (2001: 26) reproduzida no Quadro 2:

Quadro 2: Planejamento para implementação do gerenciamento de categorias

Passos	Tempo Necessário	Tempo Decorrido
Levantar <i>status</i> atual	2 meses	2 meses
Planejamento do processo	2 meses	3 a 4 meses
Alterar estrutura organizacional	3 meses	5 a 7 meses
Início das relações com fornecedores	3 meses	6 a 8 meses
Treinar 1º grupo de pessoal	4 meses	8 a 10 meses
Implementar sistema de informações	6 meses	10 a 14 meses
Treinar o resto da empresa	2 meses	14 a 15 meses
Começar o teste piloto	3 meses	15 a 18 meses
Realizar mudanças no sistema de informações	3 meses	18 a 20 meses
Expandir o G.C. pela companhia	9 meses	21 a 31 meses

Fonte: TERRA (2001: 26).

À época da pesquisa os gerenciadores de categorias de produtos da COOP estavam participando de trabalhos dessa natureza junto a nove grandes fornecedores, alguns dos quais estavam em fase de estudos e outros em plena operação. Posteriormente à implantação, seriam elaborados relatórios de acompanhamento e de gestão, que representam uma fonte importantíssima de dados conjunturais. Daí decorre o fato de um gerenciador de categoria de produtos não poder, de forma alguma, negligenciar a análise e o acompanhamento dos resultados dos trabalhos desses capitães. Os resultados têm sido tão

significativos que a Cooperativa tomou a iniciativa de implantar um departamento de gerenciamento de produtos com a finalidade de incrementar essas ações juntamente com a indústria.

7.6. Comitê de Categorias

Outra fonte relevante de informação permanente para suporte às negociações de compras são os Comitês de Categorias. Esses comitês foram implantados pela COOP como forma de dinamizar a participação dos encarregados de loja no processo de decisão de compras. As reuniões são fontes de informações sobre áreas de vendas das lojas, já que delas participam todos os encarregados de setores autorizados a efetuar a reposição automática de mercadorias (emitir pedidos de reposição de mercadorias, assistidos pelo sistema de apoio) e em contato direto com o público, podendo, portanto, atender de pronto suas reclamações e solicitações. As reuniões dos comitês são mensais e nelas são discutidas as inclusões e exclusões de produtos, bem como ações, políticas e problemas de comercialização, como prazos de entrega, política de abastecimento, trocas, devoluções, bonificações, degustações, promoções e períodos de experiência de produtos. Cada encarregado traz para a reunião tanto a sua percepção do dia-a-dia como as observações apresentadas pelos clientes e fornecedores.

7.7. Influência da Organização

Além dessas fontes específicas, o gerenciador ainda é influenciado no seu processo de decisão de compras pela forma como foi treinado para suas tarefas, ou seja, pela cultura interna da empresa, que lhe transmitiu valores e definiu procedimentos. Na COOP não existem manuais de procedimentos e/ou condutas de compras. Os conhecimentos são transmitidos pelos contatos diários e aprendidos pelo exercício das funções gerenciais. O aprendizado da função de compras se dá de forma natural, ao longo de certo período de tempo, e as substituições são esporádicas. Quando estas acontecem, todo o conjunto de gerenciadores contribui para que o aprendizado do novo membro da equipe se dê de forma harmoniosa e sem sobressaltos. A gerência comercial, por sua vez, é suficientemente aberta para que todas as dúvidas sejam sanadas no momento em que surgem. Além disso, oferece autonomia suficiente para que os gerenciadores decidam o caminho a percorrer numa

negociação, limitando-se a cobrar os resultados que são estabelecidos como metas.

7.8. Influência dos preços

O preço é importante, mas, na visão dos gerenciadores da COOP, não é vital na decisão, porque o gerenciador estará sempre tentando obter um preço que lhe permita vender o produto com competitividade em relação à concorrência, o que não significa necessariamente o menor preço. A escolha do produto depende da análise que o gerenciador faz como consumidor: se sua aparência e qualidade são boas, se sua composição é apresentada na embalagem, etc. A promoção é também permanente nos processos de negociação, uma vez que representa importante contribuição na formação do preço final a ser cobrado do consumidor. O mercado é representado pelas informações disponíveis sobre a concorrência, que podem ser obtidas mediante pesquisas ou outras fontes. Todas essas percepções integram o *background* dos gerenciadores.

Em relação ao preço, um aspecto importante a lembrar é o mencionado por LEPSCH (1996: 64):

O administrador supermercadista dispõe de limitado conhecimento sobre a situação da demanda futura do grande número de itens que comercializa e, por isso, a precificação em supermercado se dá em ambiente de incerteza. Isso porque existe uma série de variáveis, além do preço, que podem alterar, com relativa frequência, as preferências dos consumidores. Nessas circunstâncias, devido ao pouco conhecimento da demanda, qualquer cálculo acerca da receita marginal seria por demais problemático.

Ainda segundo o mesmo autor (1996: 64), a situação fica mais grave quando o administrador também desconhece o custo total e o custo marginal das mercadorias que revende, o que lhe “impede de chegar ao preço e à quantidade que vai maximizar o lucro pela via marginalista. Isso leva o supermercadista à prática do *mark-up*, sem o conhecimento completo das elasticidades dos produtos revendidos”.

O autor tem razão, de fato, visto que a situação observada se aproxima muito daquela por ele descrita. Entretanto, a fixação de preços não se dá em completa escuridão. O administrador supermercadista dispõe de informações das pesquisas de preços dos principais concorrentes (também conhecidas como *shopping* de preços),

que, no caso da empresa em estudo, cobrem mil produtos, 4,5% do total de itens comercializados, respondendo por 56% das vendas da rede. Conhecendo o preço de mercado e o *mark-up* desejado, o administrador consegue gerir seus preços. É evidente que ele continua sem conhecer as curvas de receitas e custos e também a quantidade que vai maximizar o seu lucro pela via marginalista.

Essa situação, entretanto, pode estar mudando. Com a implantação do novo sistema de informação da ACNielsen, o *Scantrack*, tanto a COOP como outras empresas participantes terão informações detalhadas sobre preços praticados e quantidades vendidas, podendo avançar nos estudos sobre elasticidade preço da demanda. Conforme explica PARENTE (2000: 166), a elasticidade preço da demanda “reflete a sensibilidade dos clientes às alterações de preço”. PINDYCK e RUBINFELD (1999: 32), por sua vez, definem elasticidade como “uma medida de sensibilidade de uma variável em relação a outra”, ou seja, “trata-se de um número que nos informa a variação percentual que ocorrerá em uma variável como reação a uma variação de 1% em outra variável”.

O entendimento do conceito de elasticidade e a sua prática são ferramentas importantes na formação da política de preços porque esta está diretamente relacionada à atratividade da empresa para os consumidores. A política de preços, como lembra PARENTE (2000: 162), está baseada nos objetivos que norteiam essas decisões: objetivo de vendas, objetivo imagem de preço e objetivo lucro.

Segundo as opiniões dos entrevistados, a COOP tem hoje uma preocupação de ocupar espaços, como seus principais concorrentes nas duas regiões onde atua mais fortemente. É por isso que adotou a política de investir na abertura de novas unidades na região do ABC e buscar novos espaços no interior do Estado de São Paulo, a exemplo da loja nova de Tatuí. Essa preocupação em crescer indica extrema atenção para com o objetivo vendas, uma vez que à medida que ocupa espaços ou zonas não atendidas, evita a expansão da concorrência.

No tocante à imagem, ficou claro que a COOP tem como meta a liderança de preços no segmento dos mil principais produtos na sua classificação ABC. Para esses produtos são realizadas permanentes pesquisas e se procura oferecer preços competitivos à maioria deles, mesmo havendo concorrência com as principais redes do país. De

certa forma, pode-se dizer que a COOP vem obtendo êxito nesse campo, já que as pesquisas de imagem realizadas entre os cooperados indicam que os preços praticados são melhores do que os da concorrência.

Em relação ao objetivo lucro, pode-se dizer que ocorre um misto de maximização do lucro, do retorno sobre o investimento e da margem de venda. Esta última, aliás, funciona como balizadora das atividades da empresa. Existe uma margem fixada como objetivo geral da atividade da empresa, suficiente para cobrir os custos operacionais e ainda gerar lucro que permita a expansão dos negócios e retorno aos cooperados. A margem é detalhada para cada departamento, categoria, subcategoria, segmento e subsegmento, até o produto final.

Cada gerenciador de categoria deve cuidar para que as categorias sob sua responsabilidade gerem margens brutas sobre vendas, de forma a permitir que, no comportamento agregado de todas as categorias de todas as lojas, seja obtida a margem média desejada. Prevalece, portanto, o conceito de *mark-up* mencionado por LEPSCH (1996), PARENTE (2000) e outros autores que acompanham as atividades do varejo.

7.9. Informações dos clientes

Essas informações, embora igualmente importantes para a percepção dos compradores, não são recebidas diretamente pelos gerenciadores de categorias de produtos. Elas chegam até eles por canais como os encarregados, que expõem suas impressões sobre o comportamento do consumidor nas reuniões mensais dos comitês de categorias, ou a qualquer momento, através de contato telefônico quase diário com os gerentes das lojas e os encarregados. Além desse canal, os desejos e aspirações dos cooperados também são conhecidos por intermédio das caixas de sugestões presentes nas lojas e pelo acompanhamento do desempenho das vendas através do sistema de apoio. Há ainda, segundo a gerência comercial, condições de extrair importantes informações da pesquisa de imagem elaborada por um instituto de pesquisas da região, que procura ouvir o cooperado sobre os mais variados aspectos do seu relacionamento com a cooperativa.

A edição desta pesquisa, realizada em maio/2001, mostrou que 76,3% dos cooperados entrevistados consideram os preços praticados pela COOP iguais

ou inferiores aos da concorrência. Esse percentual permanecia acima de 60% quando se buscava saber qual a imagem que os clientes faziam dos preços praticados em linhas de produtos como padaria, biscoitos e bolachas, higiene pessoal, artigos de limpeza, latarias, alimentos básicos, laticínios e frios e bebidas.

Estudos elaborados pelos capitães de categorias procuram avaliar a formação da categoria segundo os anseios dos consumidores, chegando até mesmo a indicar qual é o melhor local para posicionar os produtos nas gôndolas em função do fluxo de tráfego dos clientes no interior da loja. As pesquisas desenvolvidas na fase de preparação do plano de ação para determinada categoria buscam, aliás, identificar exatamente o que pensam os consumidores para que tudo possa ficar da forma como eles imaginam.

7.10. Informações ambientais, culturais, políticas e tecnológicas

As informações relativas ao ambiente, à cultura e à política representam o conjunto de conhecimentos adquiridos pelo gerenciador de categorias ao longo da sua experiência profissional. As mudanças tecnológicas também integram esse conjunto, uma vez que se busca oferecer produtos que respeitem o meio ambiente e as culturas locais. Estar atento a esses fatores pode proporcionar vantagens competitivas, visto ser possível adequar melhor o *mix* dos produtos comercializados aos hábitos e costumes locais, o que eleva o nível de identificação com a sociedade local.

Na verdade, as operações de compra fazem parte do conjunto das operações do planejamento estratégico da empresa e não devem, por isso, ser dissociadas da realidade do mercado. Tais informações são relevantes porque o comprador deve pensar estrategicamente no momento de tomar uma decisão.

O Quadro 3 apresenta, de um lado, o resumo das posições teóricas de autores como CHURCHILL JR. e PETER (2000), KLOTTER e ARMSTRONG (1993) e a adaptação feita por COBRA (1992), com base em WEBSTER (1976), sobre os fatores determinantes do comportamento dos compradores organizacionais; e, de outro, os fatores que influenciam as decisões de compra dos gerenciadores de categorias da COOP:

Quadro 3: Fatores que influenciam o processo de decisão de compra

CHURCHILL JR. e PETER (2000); KLOTER e ARMSTRONG (1993); COBRA (1992):	Gerenciadores de Categorias – COOP Cooperativa do Consumo:
<ul style="list-style-type: none"> • Estímulos de <i>marketing</i> (produto, preço, praça e promoção). • Outros estímulos: ambiente econômico; nível de demanda; custos do dinheiro, modificações tecnológicas; políticos; culturais; concorrência. • Influências interpessoais e individuais (<i>Background</i>, percepção e expectativas do comprador). • Influências organizacionais (decisões individuais ou colegiadas, resolução de conflitos internos, centralização ou descentralização das compras, exigências de contratos de fornecimento de longo prazo). • Especificação dos produtos e serviços, das quantidades e das condições e prazos de pagamento. • Análise dos fornecedores (qualidade, preço, tecnologia, etc.) – <i>ranking</i> de fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas de preços (por fornecedores, por região – 1000 produtos – e das promoções). • Análise dos dados internos (média de vendas, sugestões de compras, etc.). • Análise de categorias (internas, ACNielsen e <i>Scantrack</i>). • Análise dos fornecedores. • Informações dos capitães de categorias (análise de mercado e sugestões de novos posicionamentos). • Informações dos clientes. • Informações dos Comitês de Categorias. • Influências do preço, produto, promoção e mercado. • Informações da organização (processo de transferência interna de conhecimento). • Informações ambientais, culturais, políticas e tecnológicas.

8. CONCLUSÕES

A atividade investigada – compras – representa apenas uma das muitas dimensões necessárias ao atendimento da necessidade dos cooperados/clientes de encontrar o produto que procuram, no momento em que procuram e a um preço considerado aceitável do ponto de vista da sua expectativa.

Na COOP, a atividade de compras é desempenhada por profissionais com formação superior, com larga experiência e perfeitamente integrados aos anseios e objetivos da empresa. A gestão de compras é desempenhada de forma que cada comprador acompanhe e negocie um grupo de itens denominados “categorias de produtos”, daí a denominação gerenciadores de categorias. As categorias foram criadas segundo critérios de classificação orientados pela finalidade e utilidade do produto, a fim de facilitar a negociação e o espaço ocupado pelo produto na gôndola. O conceito de gerenciamento de categorias adotado,

entretanto, difere do novo conceito de gerenciamento por categorias, que é a mais propalada das ferramentas do ECR, onde necessariamente há a figura de um capitão que comanda a tarefa de gerenciar uma certa categoria em vários estabelecimentos de diferentes redes.

Os gerenciadores de categorias efetuam as negociações e compras de forma centralizada, segundo critério de classificação dado pelo emprego da Curva ABC. Para certos grupos de mercadorias cuja frequência de compra é extremamente curta, em razão da sua perecibilidade, ou ainda quando a compra envolve baixo risco, a função de emitir o pedido de compra é delegada aos encarregados das lojas, que executam essa tarefa seguindo sugestões de compra oferecidas pelo sistema de apoio da empresa.

As decisões de compra são tomadas com base em informações de pesquisas próprias, de terceiros (ACNielsen), no histórico de cada produto e de cada

fornecedor disponível no sistema de apoio. Há grande confiança nas informações do sistema de apoio e é rara a ocorrência de erros que comprometam o processo de tomada de decisão das compras.

Apesar de considerar que a atual estrutura tem um bom nível de funcionamento, a gerência comercial está sempre atenta a necessidades de mudanças. Nesse sentido, está processando a reformulação das atuais categorias de produtos, buscando maior aproximação com a classificação sugerida pelos capitães de categorias, bem como aplicar as novas técnicas de gerenciamento de categorias disseminadas pela ECR-Brasil, grupo de estudo da ABRAS.

Essas novas técnicas de gestão de categorias alteraram totalmente a forma de trabalhar dos supermercadistas e dos fornecedores dos produtos da categoria, vista agora sob a ótica do atendimento das necessidades do consumidor/cooperado, ou seja, de como ele percebe e de como gostaria de encontrar os produtos distribuídos ao longo das gôndolas dos supermercados. O objetivo desse extraordinário enfoque é não negligenciar o atendimento das necessidades e as aspirações dos consumidores, mediante a racionalização de todo o trabalho e ganhos da cadeia de abastecimento.

Além disso, a empresa também está dedicando grande atenção aos estudos de gerenciamento de espaço das mercadorias nas suas gôndolas, visando maximizar o retorno obtido. Como os resultados nesse campo representam apenas uma parte dos trabalhos para a implantação do gerenciamento de categorias, a empresa criou uma gerência de produtos para desenvolver esses estudos internamente.

A rede não consegue ser competitiva em preços em todos os produtos, mas dedica atenção especial aos preços dos mil produtos que são líderes nas vendas, reforçando a imagem de que oferece preços competitivos aos cooperados.

O aspecto custo é relevante, mas não é o único a se considerar no momento da decisão de compra. Fatores como fidelidade do fornecedor, qualidade do produto, transparência e honestidade na transação, reposição da mercadoria (trocas), presença de promotores no ponto-de-venda, promoções (via redução de preços e/ou em bonificações), etc. são aspectos que o gerenciador

deve considerar, juntamente com o preço, no momento de decidir pela compra desta ou daquela mercadoria. O preço de custo é mais ou menos nivelado no mercado. Quando um fornecedor faz um preço de custo especial para uma rede, logo o mercado fica sabendo, pelas pesquisas que realiza, e todos os compradores vão solicitar o mesmo preço de custo.

A COOP busca informações de forma intensa e constante para melhorar a qualidade do gerenciamento de compras. Isso representa uma mudança profunda na forma de pensar o relacionamento com os fornecedores, que deixam de ser “adversários” para somar esforços a fim de melhor atender ao consumidor final.

Também busca aprimorar seus procedimentos internos, formando grupos de estudos para melhorar procedimentos e reduzir perdas. Nesse sentido, tem realizado trabalhos de implantação de novos procedimentos no recebimento de mercadorias, de verificação das condições gerais de compras, de arrumação e *layout* de lojas, de gerenciamento de espaço e de procedimentos no manuseio de produtos *in natura*. Também não se descuida da oferta de programas de treinamento aos seus funcionários.

O modelo de comportamento do gestor de categorias construído a partir do estudo de caso da COOP (Figura 3) não difere de forma substancial dos modelos gerais encontrados na literatura, mas é específico do setor de supermercados. Acredita-se, até mesmo, que o fato de a COOP ser gerida em sistema de cooperativa não lhe confere um caráter diferenciado das demais empresas que operam no setor, principalmente aquelas que estão acima da sua posição no *ranking* da ABRAS. Dessa forma, acredita-se que o modelo aqui apresentado constitui contribuição relevante para o entendimento e o aprimoramento teórico-prático do varejo brasileiro.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. *Marketing criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, M. *Administração de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

DOMINGUES, O. *Gestão de compras de supermercados: estudo de caso COOP Cooperativa de Consumo*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

LEPSCH, S. L. *Fixação de Preços em Grandes e Médios Supermercados Brasileiros na Atualidade. Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1996.

NESTLÉ. *Fale com a gente*. Disponível em: <<http://www.nestle.com.br>>. Acesso em: 6 out. 2001.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.

PICOLLI, W. *Treinamento técnico sobre Scantrack Versão 2.0*. Decision Support Service - ACNielsen-BR. Manual do Participante, jul. 2001.

RANKING 2002. *Revista SuperHiper*. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/serv_rank.asp>. Acesso em: 13 ago. 2003.

SEMENIK, R. J.; BAMOSSY, G. J. *Princípios de Marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.

TERRA, E. *Manual do curso de Gestão Comercial: ECR - Efficient Consumer Response e Gerenciamento de Categorias*. Curso ministrado para a COOP. São Paulo: PROVAR/USP, 2001.

10. OBRAS CONSULTADAS

ALMEIDA, M. L. R. de. *Modelo de Planejamento Estratégico em Planilha de Excel*. Material utilizado na disciplina Planejamento Estratégico do PPGA/USP, São Paulo, 1º trim. 2000.

COSTA, A. L. *Sistemas de compras privadas e públicas no Brasil*. *Revista de Administração*, São Paulo: FEA/USP, v. 35, n. 4, p. 119-128, out.-dez. 2000.