

## 6 Apresentação e análise dos resultados do Estudo de Caso

A partir dos resultados obtidos na pesquisa na indústria, buscou-se elaborar um estudo de caso em uma empresa com elevada variedade de produtos oferecidos ao mercado de forma a verificar como essa variedade é gerida sob a perspectiva de suas diferentes áreas corporativas. Para a realização do estudo de caso, foram realizadas entrevistas estruturadas tendo como base um questionário a diversos colaboradores da empresa escolhida, desde analistas, coordenadores, gerentes e diretores de diversas áreas, conforme descrito anteriormente no método de pesquisa. Tais entrevistas foram realizadas de forma presencial com cada um dos entrevistados e depois de analisada com maior cautela, na maioria das vezes, foi realizada uma segunda rodada de entrevistas, para que as dúvidas remanescentes fossem esclarecidas.

O mercado de cosméticos como um todo, e o de xampus em particular, teve um grande crescimento em volume de vendas em função do aumento da renda da população brasileira e de uma maior presença da mulher no mercado de trabalho. Além deste aumento em volume, ocorreu um aumento na heterogeneidade do mercado de xampus. O xampu como produto não pode mais ser considerado como *commodity*, pois não é mais utilizado somente para lavar e não lava apenas um cabelo padrão. Ele precisa ter hoje outras funções e se adaptar / adequar às diferentes necessidades dos clientes. Isto é consequência de uma população mais vaidosa, seja ela a feminina, a masculina e até mesmo a infantil, e de uma maior variedade de tratamentos para cabelos, como alisamentos e permanentes, que resultam na possibilidade de sua danificação, necessitando assim de reparação do couro cabeludo.

Além da análise mercadológica em termos de volumes de venda e de sua heterogeneidade, os resultados coletados também apontam para o produto em si em termos da dinâmica de seu mercado. Os lançamentos de xampus tendem a tornar-se a gama mais vendida de uma determinada linha e depois de aproximadamente 18 meses, suas vendas começam a cair, gerando a necessidade

de trazer outra novidade. O ciclo de vida do produto é tipicamente de três anos, mas produtos cujas vendas não caem ficam no mercado “competindo” com os novos produtos, resultando em maior variedade para o cliente e maior *mix* de produtos a ser gerido pela empresa.

Este contexto gerou uma nova realidade para o mercado, que teve implicações na gestão da cadeia de suprimentos tanto a jusante, como a montante da empresa considerada no estudo. No sentido a jusante verifica-se uma maior necessidade de entender o comportamento do consumidor (cliente final), agora cada vez mais exigente e necessitando de um produto (xampu) personalizado. Para tal, a empresa tem buscado uma integração com este membro da cadeia por meio de programas de CRM<sup>7</sup> (*Customer Relationship Management*) e de diversas técnicas de pesquisa de mercado que vão desde entrevistas com clientes finais em suas residências até a observação de seu comportamento diante da gôndola do supermercado.

No sentido a montante da cadeia essas distintas e novas necessidades dos clientes finais exigem o desenvolvimento de novos produtos, e conseqüentemente de novas fórmulas em um intervalo de tempo cada vez mais reduzido, o que exige da empresa maior proximidade / parceria com alguns de seus fornecedores de matérias-primas (produtos químicos).

Com o aumento da variedade de produtos a empresa obtém, excluindo casos esporádicos de fracassos nos lançamentos e introduções de novidades, alguns benefícios como:

- Maior participação no *market share*;
- Proteção da concorrência, contendo o avanço em seu *market share*;
- Aumento das vendas (vendas adicionais), seja pelo atendimento de um novo nicho, seja pelo ganho de um novo cliente de um concorrente;
- Ser referência de mercado e aumentar a percepção de valor do cliente, já que o consumidor de cosméticos associa variedade de produtos

---

<sup>7</sup> A gestão das relações com os clientes (*Customer Relationship Management* - CRM) fornece a estrutura de como o relacionamento com os clientes é desenvolvido e sustentado. No nível estratégico, o objetivo desse processo é identificar segmentos de clientes, fornecer critério para categorizar os clientes, definir políticas para customizar um produto e/ou serviço a ser oferecido, desenvolver uma estrutura de métricas e fornecer roteiros para compartilhar os benefícios de processos alcançados com os clientes. No nível operacional, esse processo lida com a formulação e implementação de PSA (*Product and Service Agreements*) com o intuito de atender às necessidades de cada grupo de clientes de forma diferenciada (Croxtton *et al.*, 2001)

oferecidos à qualidade.

Tais vantagens relacionadas ao aumento da variedade de produtos estão contidas entre as listadas na literatura nos estudos de Reis (2009) e Sailer *apud* Copaciu *et al.* (2005). As demais vantagens levantadas na literatura não estão diretamente relacionadas aos resultados práticos obtidos pela empresa deste estudo de caso.

O aumento da variedade de produtos é bem visto de maneira geral sob a perspectiva do *marketing*, porém as demais áreas corporativas da empresa sustentam que essa estratégia de proliferação de produtos tem inúmeros problemas associados.

Por um lado, o aumento da variedade de produtos traz um aumento na variedade de matérias-primas. Para a área de compras, apesar de os fornecedores e insumos serem pré-determinados pela matriz, torna-se necessária, muitas vezes, a seleção e gestão de um número maior de fornecedores, na medida em que um fornecedor pode não dispor de tanta variedade de matérias-primas e que caso um fornecedor falhe em realizar uma entrega, tem que existir outro para substituí-lo, sem prejudicar a qualidade do produto final. Além disso, uma possível perda de escala pode ocorrer, já que será necessária a compra de mais insumos em menor quantidade. Neste ponto a empresa busca centralizar as compras em nível global para recuperar a escala perdida. Para a área de importação, a maior variedade de matérias-primas causa um maior esforço de registro na ANVISA, pois cada nova matéria-prima deve ter um novo registro. A complexidade no processo de desembaraço também aumenta já que desembaraçar dez matérias-primas iguais é mais simples do que desembaraçar dez matérias-primas diferentes, uma vez que cada produto possui um processo de desembaraço distinto.

O aumento da variedade de produtos traz também impactos negativos para a gestão do canal de distribuição. Para a área de logística torna-se mais difícil escoar e armazenar o produto da fábrica para o centro de distribuição e do centro de distribuição para os clientes, havendo perda de escala no transporte da embalagem e aumento da complexidade nos processos de manuseio, *picking* e armazenagem. Como consequência os custos logísticos aumentam e o nível de serviço prestado tende a diminuir. Torna-se também mais complicado fazer previsão de demanda, resultando em maiores chances de ruptura, o que repercute negativamente para o nível de serviço prestado. Com a chance de ruptura, a área

de *marketing* acaba pressionando a área de logística para garantir a entrega de xampu ao cliente. A área de produção, por sua vez, também é pressionada para que aumente, de forma não prevista, a sua produção de xampus. E por fim, a área de compras também sofre pressão no sentido de disponibilizar mais matéria-prima e insumos para que a produção possa ser aumentada em curto prazo.

Para minimizar problemas com a previsão de demanda, a empresa busca montar uma previsão colaborativa envolvendo representantes de áreas corporativas da empresa (intra-empresa como vendas, marketing, produção e *supply chain*) e representantes do varejo (inter-empresa como grandes clientes). A empresa também faz uso do VMI<sup>8</sup> (*Vendor Managed Inventory*) para alguns de seus grandes clientes, trazendo benefícios tanto para a própria empresa quanto para os seus clientes. Para a empresa, o uso do VMI traz a possibilidade de atender melhor, e, conseqüentemente fidelizar este cliente, com uma melhor gestão da demanda e melhor conhecimento do mercado. Para o cliente, por outro lado, traz menor custo dos estoques e de capital de giro, melhor atendimento por parte do fornecedor e simplificação da gestão dos estoques e das compras.

A área de *marketing*, além da questão ligada à ruptura, necessita investir em propagandas dos novos produtos através de mídia (o que equivale a aproximadamente 90% do custo total de *marketing* no lançamento de um novo produto), criação de promoções no varejo (exemplo: um PACK contendo um produto já conhecido com um novo), distribuição de brindes e realização de ações *in loco* em pontos de venda abordando o cliente potencial. O quesito treinamento da força de vendas para produtos de grande público não foi considerado relevante, porém para xampus da linha profissional e cosmética ativa (mercados não considerados nesta dissertação) o custo de treinamento é considerado relevante.

A área de *supply chain*, por outro lado, se depara com outro desafio no canal de distribuição, que é o espaço em gôndola no cliente. O espaço nas prateleiras de um cliente (varejo) é fixo fazendo com que seja necessária à retirada de um SKU com menor giro quando um novo é colocado na prateleira. O descadastramento de um SKU, de preferência no declínio do seu ciclo de vida, e conseqüente aumento de giro na gôndola, se refletirá no *sell out* de alguns itens, o que gera informação

---

<sup>8</sup> VMI (*Vendor Managed Inventory* – Estoque Gerenciado pelo Fornecedor) é uma prática em que o fornecedor tem a responsabilidade de gerenciar o seu estoque no cliente, incluindo o processo de reposição (Pires, 2004).

para a tomada de decisão no início da cadeia de não produzir mais do SKU que tiver maior queda e produzir mais daqueles que estão sendo mais vendidos, evitando assim, conforme já mencionado anteriormente, casos de ruptura. A área de produção, por sua vez, ao verificar que um SKU será retirado de linha, deve verificar o estoque na fábrica de suas respectivas matérias-primas, e, juntamente com as áreas de *supply chain* e de *marketing*, tentar fazer promoções para que esses SKUs sejam vendidos. Caso não consigam, será necessário destruí-los. O processo de destruição, que está sujeito às regras da ANVISA, além de custoso é extremamente demorado e burocrático, e por isso é tão importante que as áreas consigam juntamente vender esses SKUs estocados ao longo da cadeia que serão retirados de linha e não destruí-los.

Portanto, com a maior variedade de produtos e menor previsibilidade de demanda chega-se a um *trade-off*: ou produzem-se lotes grandes de um mesmo produto para não ter necessidade de parada de linha para limpeza e faz-se um estoque grande, ou produzem-se lotes pequenos para não ter estoques altos, porém perdendo em produtividade, devido a necessidade de perda da produção para limpeza e *set up* entre todas as trocas de produtos. Neste sentido a empresa investiu recentemente em novas máquinas com tempo de *set-up* reduzido para aumentar a sua flexibilidade na produção.

É fundamental que seja feito um estudo principalmente pela área de *marketing* para que problemas, tais como a canibalização, sejam evitados. Canibalização é o termo utilizado quando um lançamento ao invés de ganhar *market share* de outra empresa, acaba ocupando o espaço de outro produto de uma mesma empresa. Este problema de canibalização é ainda mais agravado quando o novo produto está destinado a um segmento de mercado mais popular, onde a margem do produto é menor, e o cliente passa a consumir este produto mais barato no lugar do anterior, que trazia maior lucratividade para a empresa.

A empresa desenvolve processos de mitigação para que a crescente variedade de xampus cause um impacto menor na cadeia de valor da empresa. Uma das estratégias utilizadas é o chamado *component sharing*, onde diversos tipos de xampus se utilizam de uma mesma embalagem primária (percebida pelo consumidor) com o mesmo formato, tamanho e cor e a mesma tampa. O desenvolvimento desta embalagem primária é fortemente influenciado e gerido pelo pessoal da área de *marketing*.

Outra estratégia comumente utilizada para xampus é a caixa de embarque padronizada por marca (embalagem secundária – visão industrial), ou seja, os grandes e principais clientes da empresa (varejo) compram sempre em caixas de 12 unidades cada uma. A caixa de embarque padrão facilita o manuseio, *picking*, armazenagem, carregamento e transporte dos produtos. O desenvolvimento desta embalagem secundária é fortemente influenciado por aspectos logísticos e de operação.

Além das estratégias citadas existe ainda o fato da fórmula base para todos os xampus ser a mesma, variando apenas o restante da fórmula, por exemplo, para cabelos secos, oleosos, cacheados, dentre outros. Existe adaptação, por exemplo, quando se compara o cabelo de uma mulher francesa e outra brasileira. A brasileira, em geral, usa cabelo mais comprido, portanto seus cabelos tendem a ter pontas mais ressecadas do que as francesas, que geralmente, usam cabelos mais curtos. Assim, a fórmula destinada ao mercado brasileiro possui uma quantidade maior de uma substância para cabelos ressecados do que os xampus desenvolvidos para as francesas.

É comum também a utilização de tecnologias de informação para sustentar as ações da empresa frente à gestão da variedade, principalmente daquelas descritas na subseção para suportar o ECR. O EDI é freqüentemente utilizado pela empresa do estudo de caso, principalmente em seus clientes de grande porte, fazendo com que a informação chegue a empresa (fábrica e centro de distribuição) de forma precisa e em tempo real, havendo automação dos processos contábeis, diminuição de custos de introdução manual de dados e, conseqüentemente, menos erros. O código de barras também é utilizado nos vários elos do canal de distribuição e sua leitura é feita através de *scanners*. Além disso, o cadastramento de todos os materiais é feito no ERP (Enterprise Resource Planning) da empresa e são identificados por um código EAN (*European Article Number*), que é um sistema internacional que identifica o material vendido, movimentado e armazenado. Estudos para futura utilização de RFID (*Radio-Frequency Identification*) estão sendo feitos, porém sem data prevista para implementação em escala. O método de custeio ABC, que consiste em uma ferramenta que não somente valoriza o estoque mas também fornece informações estratégicas e importantes para os tomadores de decisão, também é utilizado pela empresa. A utilização do *cross docking* é muito usada pela empresa trazendo diversos

benefícios como a redução de tempo e dos custos na entrega para os clientes que precisam receber mercadoria com maior frequência.

Por último, pode-se citar a adaptação de imagens para o Brasil. Grande parte das propagandas de produtos é feita em outros países. Assim, em alguns casos, o texto desta propaganda é traduzido para português, havendo um aproveitamento dessas mídias. Em outros casos, a propaganda é simplesmente descartada e utiliza-se de modelos e atrizes nacionais para fazer tais propagandas.

A tabela 10 oferece uma síntese dos principais problemas enfrentados pela empresa em função de sua variedade de produtos (segunda coluna) e a maneira pela qual esses problemas são geridos pela empresa (terceira coluna). Pode-se verificar a importância dada para a gestão da variedade pela empresa estudada de uma visão de cadeia de suprimentos, tanto a jusante quanto a montante da empresa focal, e das estratégias de reposição, sortimento, promoção e introdução eficiente de produtos do ECR no canal de distribuição.

Tabela 10: Gestão da Variedade de Produtos

	Problemas enfrentados	Como são enfrentados
Jusante a empresa	Necessidades do cliente final (consumidor) mais exigentes e por produtos mais personalizados	Programas de CRM e pesquisas de marketing buscando maior integração com o consumidor
	Introdução de novos produtos em um intervalo de tempo cada vez menor	ECR - Introdução Eficiente de Produtos
	Produtos globais <i>versus</i> necessidades locais (Comunicação)	Perspectiva de Marketing - Uso de um MKT global com pequenas adaptações locais (exemplo - rótulos e dublagem nas propagandas)
	Alocação de muitas variedades e seus respectivos SKUs em espaços limitados de gôndolas	ECR - Sortimento Eficiente & Reposição Eficiente de Produtos
	Administração de mais SKUs em estoque	ECR - Sortimento Eficiente & Reposição Eficiente de Produtos
	Poluição do catálogo de produtos / Referenciamento junto aos clientes	ECR - Introdução Eficiente de Produtos
	Lote mínimo de comercialização <i>versus</i> o número reduzido de unidades por SKU e Administração de estoques de embalagens	Padronização das embalagens primárias (maior impacto no MKT) e secundárias (maior impacto na Logística) - estratégia de mitigação
	Variedades de produtos com baixa margem e reduzida aceitação	ECR - Promoção Eficiente de Produtos
	Ruptura	ECR - Reposição Eficiente de Produtos
	Canibalização	ECR - Introdução Eficiente de Produtos
Montante a empresa	Desenvolvimento de novos produtos e fórmulas em um intervalo de tempo cada vez menor	Parcerias com fornecedores de matérias-primas e uso de fórmulas bases (estratégia de mitigação)
	Produtos globais <i>versus</i> necessidades locais (produto)	Perspectiva de Produção - Uso de fórmulas bases (estratégias de mitigação) com pequenas adaptações locais
	Ruptura	Flexibilidade na produção com máquinas modernas com tempo de <i>set up</i> reduzido e parcerias com fornecedores críticos
	Necessidade de ter lotes mínimos de produção	
	Previsão de demanda	Previsão colaborativa (intra e inter empresa) e uso do VMI
	Perda de escala com as compras	Compras globais centralizadas pela matriz

Fonte: Autora

Assim sendo, a gestão da variedade de produtos é reconhecida pela empresa como um tema crítico para o seu atual sucesso. Esta gestão conta com uma visão integrada das diferentes áreas corporativas, onde existe um consenso de que a proliferação da variedade de produtos impulsionada pelo pessoal de *marketing* deve ser acompanhada pelas demais áreas corporativas como produção, compras, *supply chain*, importação, logística e sistemas de informação. Mesmo assim

ficaram explícitas divergências de visão entre as áreas sobre a oferta de variedade, conforme ressaltado na literatura. Por exemplo, ao questionar o Diretor de *Supply Chain* se a variedade de xampus deveria aumentar ou diminuir, o mesmo respondeu:

*“Hoje existe muita sujeira no catálogo da empresa e o mesmo precisa ser enxugado”.*

Essa resposta está relacionada à visão negativa dessa área que, no entender de seu diretor, apresenta uma quantidade exagerada de variedades oferecidas pela empresa, poluindo o catálogo de produtos e dificultando o referenciamento dos mesmos junto aos clientes.

Por outro lado, o Diretor de *Marketing* respondeu a mesma pergunta da seguinte forma:

*“A variedade de xampus é adequada sim, porém o ideal seria que ela fosse infinita”.*

Essa resposta ilustra a visão positiva e a satisfação parcial do pessoal desta outra área quanto ao atual número de variedades oferecidas pela empresa. Para *Marketing* o ideal seria que cada consumidor tivesse um produto exclusivo, feito sob medida para ele.

Verifica-se também que é fundamental que a empresa esteja internamente integrada e que a gestão da variedade não deve ser feita apenas por *marketing*, ou produção ou *supply chain* ou sob a perspectiva individual de qualquer outra área corporativa, e sim sob uma perspectiva holística de todos os envolvidos. A integração com outras empresas da cadeia também é importante, pois a gestão da variedade possui implicações tanto a jusante quanto a montante da empresa focal.