
Um modelo simplificado da prática de gerenciamento por categorias no varejo de médio porte

*Edgard Monforte Merlo
Talita Marum Mauad
Marcelo Seido Nagano*

RESUMO

As transformações no cenário competitivo brasileiro, em que atuam as empresas de varejo, têm gerado crescentes desafios gerenciais e operacionais. A utilização do gerenciamento por categorias é uma ferramenta importante nesse cenário competitivo, principalmente para as empresas de pequeno e médio portes, como forma de se protegerem contra a concentração do setor. O estudo aqui relatado mostrou a viabilidade do processo de gerenciamento por categorias em uma empresa de médio porte, utilizando um método simplificado com foco na implementação de resultados a curto prazo. Os resultados da implantação foram significativos, consolidando o desempenho esperado do projeto.

Palavras-chave: varejo, gerenciamento por categorias, estratégia.

1. INTRODUÇÃO

O setor de varejo no Brasil vem apresentando uma série de mudanças, entre elas o processo de concentração de redes de supermercados, o aprofundamento das alianças estratégicas de fornecedores e varejistas e a expansão do varejo eletrônico com as novas tecnologias (PARENTE, 2000).

Particularmente, após o Plano Real, ocorreu um movimento de entrada de capital estrangeiro que, por meio de fusões e aquisições com grupos varejistas nacionais, provocou concentração nos negócios, acirrando a competitividade no setor. Conforme classificação da Associação Brasileira de Supermercados (Abrás), publicada pela SuperHiper (2003), as cinco maiores empresas varejistas responderam por 38,8% do faturamento total do setor no Brasil no ano de 2002, evidenciando a elevada concentração nesse segmento.

Segundo Desmet e Renaudin (1998), a indústria de varejo encontra-se altamente concentrada, existindo competição intensa entre lojas com o mesmo formato (competição intraformato) e entre lojas com formatos diferentes (competição entreformato). Sob essas condições altamente competitivas, os varejistas têm duas preocupações: se por um lado eles estão buscando ganhos de produtividade, por reduções de custo ou economias de escala, e a integração de deci-

Os autores agradecem aos avaliadores anônimos pelas observações e comentários.

Recebido em 12/julho/2002
Aprovado em 08/outubro/2003

Edgard Monforte Merlo, Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), é Professor do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEARP-USP) (CEP 14040-900 — Ribeirão Preto/SP, Brasil) e dos Programas de Pós-Graduação em Administração da FEA-USP e da FEARP-USP.
E-mail: edgardmm@usp.br
Endereço:
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto
Universidade de São Paulo
Avenida Bandeirantes, 3900
14040-900 — Ribeirão Preto — SP

Talita Marum Mauad é Mestranda em Administração de Empresas no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (CEP 14040-900 — Ribeirão Preto/SP, Brasil).
E-mail: tatamaud@hotmail.com

Marcelo Seido Nagano, Pós-Doutor pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, Doutor em Engenharia Mecânica pela Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (EESC-USP), é Professor do Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (CEP 14040-900 — Ribeirão Preto/SP, Brasil) e dos Programas de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da FEA-USP e do Departamento de Engenharia de Produção da EESC-USP.
E-mail: drnagano@usp.br

sões para compartilhar experiências, por outro lado eles estão procurando diferenciação para evitar competição de preço e adquirir, em longo prazo, vantagem na mente do consumidor.

Seguindo essa idéia, Mulhern (1997) afirma que o contínuo processo de evolução no varejo é resultado das mudanças nas preferências dos consumidores, como também nas condições sociais, políticas e econômicas.

Analisando essas transformações que vêm ocorrendo no cenário da competição internacional, Keh e Park (1997) apresentam três principais ações varejistas resultantes desse processo: a reestruturação das organizações com fusões e aquisições; a introdução de novos produtos e/ou serviços; a implementação de inovação tecnológica e ferramentas com ênfase na resposta eficiente do consumidor.

Dentro desse contexto, uma ferramenta gerencial de grande importância no cenário competitivo, que possibilita adequação maior daquilo que está sendo comercializado no ponto de venda, é o gerenciamento por categorias. Segundo o ECR Brasil (1998), o gerenciamento por categorias é um processo varejista e fornecedor que consiste em gerenciar as categorias como unidades estratégicas de negócios, para melhorar resultados comerciais por meio da concentração de esforços em entregar maior valor ao consumidor.

A utilização desse processo de gerenciamento tem, entretanto, ocorrido principalmente em empresas de grande porte, pois são necessários investimentos e conscientização dos benefícios que viabilizem a adoção do processo por parte dos varejistas de pequeno e médio portes.

Neste estudo, procura-se analisar a implementação do gerenciamento por categorias em um supermercado de médio porte, com a adoção de um modelo simplificado proposto pelos autores, com foco na implementação e na geração de resultados a curto prazo.

Destaque-se que o segmento de pequeno e médio varejo, objeto do estudo, vem adquirindo crescente importância na economia brasileira. Conforme evidenciado pela classificação Abras (SUPERHIPER, 2003), as lojas de até 250 metros quadrados destacam-se como formato em ascensão no ano de 2002, com representatividade de 19,3% do total de lojas, e pelos investimentos constantes que estão fazendo na busca de maior eficiência, por meio da aquisição de novas tecnologias, novos métodos de operação, por associações, bem como investimentos na qualificação de seus recursos humanos.

O estudo foi realizado utilizando-se a metodologia de estudo de caso que, segundo Yin (2001), é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos.

2. GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS

Um dos principais esforços que vêm sendo desenvolvidos pelos supermercadistas na busca de qualidade e eficiência no

atendimento ao consumidor é o *Efficient Consumer Response* (ECR). De acordo com Rojo (2001), a partir da década de 1990, o ECR tem sido crescentemente utilizado pelos varejistas visando determinar maneiras de criar ambiente e ferramentas que possibilitem aos varejistas e fornecedores trabalhar juntos para obter maior produtividade e agregar valor superior aos produtos e serviços ofertados. Com a realização do gerenciamento sob a ótica do consumidor, as empresas tendem a colher benefícios que vão além do retorno financeiro, ocorrendo, também, a diferenciação competitiva.

Segundo Kurnia, Swatman e Schauder (1998), o ECR é suportado por dois processos: gerenciamento por categorias e programa de reposição contínua. Além disso, é habilitado por cinco tecnologias: código de barras, EDI (troca eletrônica de dados), custeio ABC, pedido ordenado por computador e *cross docking*. Conforme Angelo e Silveira (2003), esse conjunto de processos e tecnologias visa à maximização da eficiência dos negócios, à eliminação de ineficiências, à redução de custos excessivos e ao atendimento das expectativas dos clientes.

No caso específico do gerenciamento por categorias, objeto deste estudo, os varejistas focalizam a categoria como uma unidade empresarial estratégica, procurando assegurar sua liderança e participação crescente de mercado, lucros, bem como a rentabilidade desejada. Essa ferramenta gerou um processo de maior integração entre as indústrias de bens de consumo e os supermercados (MAUAD, MERLO e NAGANO, 2002).

O termo gerenciamento por categorias surgiu em 1987, quando algumas empresas, como Procter & Gamble e Coca-Cola, começaram a substituir o modo de gestão por **marcas** pela gestão por **categorias**, visando otimizar o *mix* de produtos (HUTCHINS, 1997; HARRIS, SWATMAN e KURNIA, 1999). Complementando essa afirmação, Dhar, Hoch e Kumar (2001) relatam que, embora muitas das idéias e dos processos referentes ao gerenciamento por categorias tenham sido desenvolvidos na década de 1980, somente a partir de 1990 esses estudos começaram a ser aplicados pelos fabricantes e varejistas.

Parente (2000) define o gerenciamento por categorias como um processo de administrar categorias como unidades estratégicas de negócio, visando obter não só maior satisfação do consumidor, mas também melhores indicadores de desempenho e lucratividade. Essa definição se aproxima da proposta por Dunne e Lusch (1999) que mencionam que o gerenciamento por mercadorias compreende um processo de administrar os produtos dentro de uma categoria, envolvendo, simultaneamente, decisões sobre preço, posicionamento, estratégia de propaganda e outros elementos do *mix* varejista, baseados nos objetivos da empresa, nas mudanças ambientais e no comportamento dos consumidores.

Conforme Blattberg e Fox (1995), o gerenciamento por categorias desperta muito interesse porque gera um processo que permite ao varejista focar o consumidor, usar a informa-

ção disponível para tomar decisões melhores, tornar-se mais competitivo e criar melhor relacionamento entre varejistas e fornecedores.

A partir da consideração acima, Levy e Weitz (2000) mencionam que seria impossível manter o processo de compras sem agrupar os itens em categorias. Em geral, a categoria é um sortimento de itens que o cliente visualiza como substituto de outros. Os autores ressaltam que o processo comercial pode ser muito ineficiente para varejistas que não adotam o gerenciamento por categorias.

Seguindo esse raciocínio, Dhar, Hoch e Kumar (2001) afirmam que, atualmente, existe interesse crescente em análises sobre categoria, já que há quantidade significativa de pesquisas que investigam variabilidade em vendas no referente a marca. Nessa mesma linha, surgiram alguns estudos relacionados às análises de categorias. Fader e Lodish (1990) examinam várias características estruturais de categorias e as relacionam a frequência e tipos de promoções oferecidos por varejistas e fabricantes. Bolton (1989) e Litvack, Calantone e Warshaw (1985) realçam os fatores que respondem por diferenças na elasticidade de preços de marca entre as categorias.

Segundo o ECR Brasil (1998), o gerenciamento por categorias encontra-se fundamentado em seis componentes:

- **cartão de metas** — conjunto de ferramentas utilizado para definir, medir e monitorar o desempenho da categoria em relação aos objetivos de vendas e faturamento;
- **informática** — o gerenciamento por categorias está baseado no uso intensivo de tecnologia da informação, visando ao apoio às decisões, ao planejamento, à análise e ao controle de desempenho da categoria;
- **capacidade da organização** — a capacidade organizacional é ponto-chave para a implementação do gerenciamento por categorias. Para isso, é importante que haja: envolvimento da alta direção, clara definição de responsabilidades, conhecimento das ferramentas pelos envolvidos no processo, estrutura organizacional com apoio para as análises de dados, orientação para resultados, e desenvolvimento e treinamento intensivo de pessoal;
- **parceria entre fornecedores e varejistas** — o gerenciamento por categorias está baseado em forte e efetiva parceria entre o varejista e os seus fornecedores. O fornecedor obtém uma visão especialista de seus produtos, passando maiores informações sobre eles e apoiando o varejista no gerenciamento da respectiva categoria;
- **estratégia** — a empresa deve direcionar seus esforços para oferecer valor aos consumidores, ter o comprometimento da alta direção, gerenciar categorias como unidades estratégicas de negócios e definir uma estratégia de *marketing*, abastecimento e relacionamento com o fornecedor;
- **processo de negócios** — deve ser realizado um plano de negócio, contendo as etapas envolvidas no desenvolvimento e na implementação do gerenciamento da categoria em estudo.

3. DESENVOLVIMENTO DO MODELO SIMPLIFICADO PARA A ANÁLISE DO CASO

Para a implementação do modelo no supermercado, considerou-se o componente básico **processo de negócios**. Geralmente, o processo é composto por oito passos, mas, para este estudo, ele foi simplificado para três etapas, a fim de se desenvolver uma abordagem mais prática, como apresentado na figura 1.

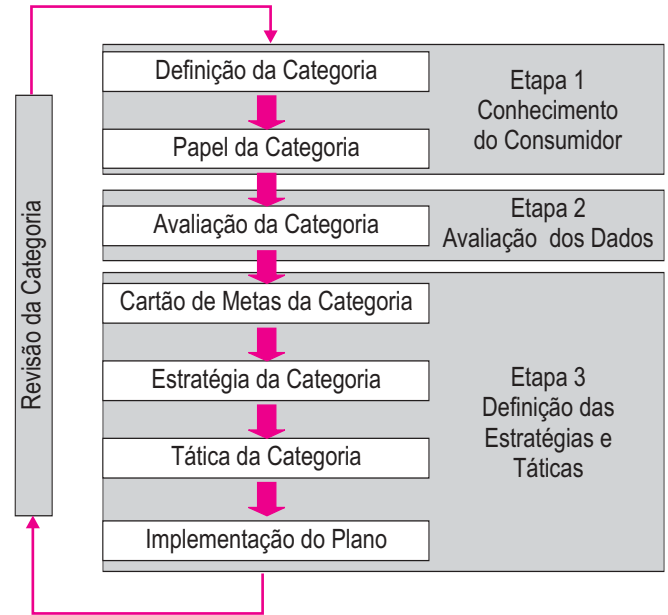


Figura 1: Metodologia Simplificada do Gerenciamento por Categorias

Fonte: ECR Brasil (2000).

O processo simplificado possui todas as etapas previstas inicialmente, mas adota uma linguagem mais acessível, facilitando o entendimento do varejista, a rapidez do processo, a visualização dos resultados em um período de tempo menor e o acompanhamento do processo. Dessa forma, a metodologia utilizada contempla a análise de três grandes etapas, detalhadamente explicitadas a seguir.

- **Conhecimento do consumidor** — essa primeira etapa tem como principal objetivo definir a categoria, as abrangências, a estrutura e o seu papel na loja. Nessa etapa, estuda-se o consumidor a fim de se identificar quais são as necessidades que a categoria pode atender, bem como o seu comportamento de compra e as características que influem na decisão de compra. Na definição da categoria, o objetivo principal é determinar os produtos que formam a categoria e a sua

segmentação a partir da perspectiva do consumidor. Para tanto, é realizada uma pesquisa com os consumidores no supermercado. O papel da categoria deriva da importância que ela desempenha no negócio do varejista. Atribui-se um papel para a categoria com base na comparação das vendas e do faturamento. Após isso, analisa-se o relacionamento do desempenho dela com outras categorias vendidas no supermercado.

- **Avaliação da categoria** — é uma etapa do trabalho que envolve a análise de grande volume de dados e o cruzamento de informações, com o objetivo de identificar as maiores oportunidades que serão a base para a definição das estratégias. Para isso, são feitas análises dos dados da categoria no supermercado, comparativamente com os dados do mercado e as análises dos concorrentes.
- **Definição de metas, estratégias e ações táticas** — para isso, são utilizadas as seguintes ferramentas e práticas de gestão: cartão de metas, formulação de estratégias e definição de táticas a serem implementadas. No cartão de metas são estabelecidas as metas que a empresa pretende atingir em relação ao crescimento das vendas, em volume, e do faturamento. A seguir, são formuladas as estratégias em que são estabelecidos papéis e objetivos claros de vendas e faturamento para o segmento da categoria estudada. Na definição de táticas da categoria, estabelecem-se as ações a serem implementadas pelos varejistas, considerando-se preço, promoção, sortimento e exposição. Finalmente, são analisados os resultados da implementação do processo.

4. IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO EM UM SUPERMERCADO DE MÉDIO PORTE

Foi estabelecida uma parceria com um supermercadista e desenvolvidas as etapas anteriormente explicadas. Primeiramente, estabeleceu-se com os dirigentes e o responsável pela área de *marketing* da rede de supermercados a implementação do processo de gerenciamento por categorias, abrindo-se a possibilidade da realização de um projeto piloto em uma das lojas da rede.

O supermercado objeto deste estudo faz parte de uma rede varejista com 14 lojas localizadas no estado de São Paulo. De acordo com a estrutura do varejo brasileiro (CENSO ACNIELSEN, 2000), o supermercado é considerado de médio porte quando possui, em média, dez caixas-registradoras por loja.

A categoria escolhida foi a de produtos para o tratamento de pisos, no setor de higiene e limpeza.

E a loja selecionada para a realização do projeto piloto foi a de maior representação em volume de vendas na rede.

4.1. Conhecimento do consumidor

Na primeira etapa, será apresentado o desenvolvimento da definição da categoria, bem como o papel da categoria na loja estudada. Além disso, os resultados obtidos em pesquisa no ponto-de-venda foram utilizados para a análise do comportamento do consumidor, cliente do supermercado.

O primeiro passo de definição da categoria de produtos para o tratamento de pisos consistiu na determinação de produtos que formam a categoria e sua segmentação, considerando o inter-relacionamento dos produtos e a perspectiva do consumidor para satisfazer a sua necessidade. Segundo o ECR Brasil (1998), a categoria é um grupo distinto e gerenciável de produtos/serviços que os consumidores percebem ser inter-relacionados e/ou substituíveis na satisfação de suas necessidades.

Para definir a categoria, usou-se no estudo informações já existentes sobre o segmento de produtos para pisos, coletadas por fornecedores desses produtos. Além disso, utilizou-se o conhecimento do varejista. A categoria inclui produtos para limpeza e embelezamento de pisos (carpete, madeira, cerâmica, pedra, mármore, paviflex).

A partir do processo conhecido como funil de decisão, identificou-se a abrangência da categoria de pisos, como pode ser

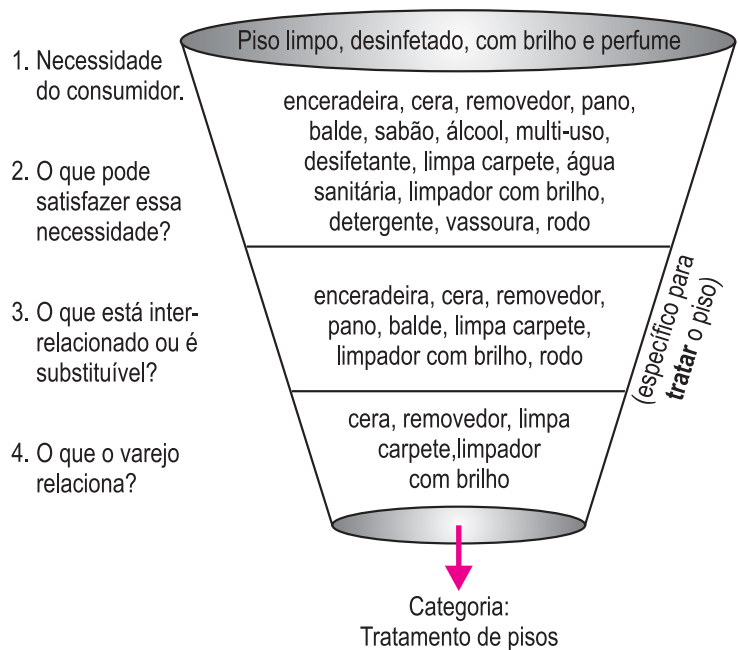


Figura 2: Funil de Decisão

Fonte: Elaborada pelos autores.

observado na figura 2. O funil de decisão ajudou na identificação dos produtos que atendiam à necessidade da categoria, possibilitando classificá-los e correlacioná-los sob a ótica do consumidor.

O funil de decisão teve início com uma análise para entender as necessidades do consumidor em relação à limpeza do piso de sua casa. A necessidade encontrada foi um piso limpo, desinfetado, com brilho e perfume. No próximo passo, procurou-se saber quais produtos satisfariam essa necessidade. Em seguida, foram definidos quais os produtos que possuíam inter-relacionamento para serem gerenciados. E, por fim, definiram-se os produtos relacionados, de acordo com a perspectiva do varejista. Os produtos que passaram por essa última verificação constituíram a categoria.

No supermercado analisado, essa categoria foi encontrada no departamento de limpeza doméstica e inclui ceras emulsionadas e solventes, limpadores com brilho, limpadores de carpetes e removedores de cera. No quadro 1, está exposta a segmentação da categoria, utilizando-se os princípios de subcategoria, segmento e subsegmento. Essa metodologia é proposta por ECR Brasil (1998) e encontra-se detalhada em

Parente (2000) que afirma que as categorias são divididas em subcategorias, que são agrupamentos formados por produtos substitutos e concorrentes entre si. Essas podem ser divididas em agrupamentos menores, denominados segmentos, por refletir produtos que atendem a preferências específicas de diferentes segmentos ou preferências de consumidores. Em alguns casos, pode-se, ainda, procurar subdividir os segmentos em subsegmentos, nos quais são agrupados produtos com semelhanças ainda mais específicas.

Analisando o papel da categoria de produtos para o tratamento de pisos, ele deve ser classificado de acordo com o papel que assume para a loja e o seu público-alvo. Os quatro papéis a serem desempenhados, que fazem parte do conceito do gerenciamento por categoria, conforme apresentado pelo ECR Brasil (1998), são:

- **destino** — é a categoria âncora nas lojas. Cria forte atrativo para os consumidores, ajudando a definir o perfil do varejista. Geralmente agrega valor ao consumidor, tem maior variedade, destaque na propaganda e alta venda;
- **rotina** — categoria básica, responsável pela escolha da loja pelo consumidor, fornecendo valor consistente e competi-

Quadro 1

Segmentação da Categoria de Produtos para o Tratamento de Pisos

Categoria	Subcategoria	Segmento	Subsegmento	Aplicação
Produtos para o tratamento de pisos	Ceras	Emulsionada	Carnaúba ou Mista	<ul style="list-style-type: none"> • Dá brilho ao piso. Pode dispensar o uso de enceradeira. • Necessário o uso de removedor para remoção.
			Polimérica	<ul style="list-style-type: none"> • Dá brilho máximo ao piso. Proibido o uso de enceradeira. • Necessário o uso de removedor para remoção.
		Solvente	Líquida	<ul style="list-style-type: none"> • Dá brilho ao piso e encobre imperfeições.
			Pasta	<ul style="list-style-type: none"> • Mais indicada para pisos desgastados, sem sinteco ou resina. • Requer o uso de enceradeira e de solvente para remoção.
	Removedores			<ul style="list-style-type: none"> • Específicos para remoção de cera. • Devem ser usados, em média, a cada três aplicações de cera.
	Limpadores	Limpador com brilho		<ul style="list-style-type: none"> • Limpa, perfuma e dá brilho ao piso. O brilho não é intenso como o da cera. • Não necessita de removedor.
			Limpador de carpete	<ul style="list-style-type: none"> • Limpa e perfuma carpetes e tapetes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

vo e suprindo as necessidades de reposição, cuja compra é regular. Em geral, tem variedade média e promoções no ponto-de-venda sem destaque significativo. É importante para a geração de lucro e o fluxo de caixa;

- **conveniência** — categoria que complementa a compra, reforçando a imagem de lugar único para as compras. Geralmente apresenta menor variedade de marcas e itens em relação às outras categorias existentes no mercado;
- **ocasional/sazonal** — categoria especial que contribui para formar a imagem diferenciada da loja. Inclui os produtos sazonais de época, que podem ser importantes para agregar valor e diferenciação para a loja.

De acordo com os dados de desempenho do supermercado, as características da categoria estudada e as informações obtidas via pesquisa sobre o comportamento do consumidor, considerou-se que a categoria de pisos assume o papel primordial de rotina. Essa classificação foi feita, uma vez que a compra dessa categoria é considerada planejada, havendo preferência por algumas marcas, é freqüente (mensal) e a sua penetração gira em torno de 46% a 52%^(*). Segundo Parente (2000), em categorias com papel de rotina os preços praticados são muito competitivos, com o objetivo de atrair consumidores e transformar a loja na alternativa preferida para os consumidores.

Finalmente, para a análise do perfil e do comportamento do consumidor do supermercado, foi realizada uma pesquisa com os consumidores da loja escolhida, que se encontravam comprando produtos da categoria analisada ou observando as gôndolas que continham a categoria em estudo.

A pesquisa foi feita com 150 clientes, por meio de questionário obtido de uma empresa fornecedora de produtos da categoria. O questionário possuía quatro etapas, sendo duas realizadas com a observação dos clientes e duas pela abordagem direta aos consumidores. Algumas perguntas e análises feitas são mostradas a seguir:

- **Observação do cenário da loja e do fluxo** — o pesquisador analisa a gôndola (preço, falta de produtos) e observa o consumidor no corredor, respondendo a questões como: Quantos passam direto? Quantos param? Quantos compram a categoria?
- **Observação do comportamento de consumo** — o pesquisador observa o comportamento do consumidor na frente da gôndola de produtos para pisos, analisando: O que o consumidor olha e manuseia? O que ele faz? O que compra?
- **Entrevista com comprador** — questões a serem respondidas: A compra foi planejada? Por que escolheu um determinado item? Com que freqüência compra a categoria? Que tipo de promoção geralmente prefere?

- **Entrevista com não comprador** — abordando aspectos como: Tinha planejado comprar? Por que parou, mas não comprou?

Os resultados da pesquisa forneceram informações sobre as características principais dos consumidores, permitindo definir o perfil daqueles que freqüentavam a loja. O consumidor era, na maioria, do sexo feminino (83%), mais da metade não trabalhava fora e morava em bairros, normalmente, próximos à loja. Entrevistaram-se clientes com todas as idades, mas a faixa etária dominante variou entre 30 e 59 anos de idade.

Continuando a analisar o perfil dos clientes, observou-se que a freqüência de compra média de produtos da categoria é de 21 dias. Além disso, os consumidores manifestaram preferência por promoções que têm forte apelo financeiro, como descontos no preço ou promoções do tipo quantidades ofertadas com preços reduzidos.

Foi observado que o desempenho do produto pode ser considerado o atributo mais importante, seguido do preço e da marca. Por último, apareceram os aspectos praticidade e perfume.

Ao analisar o comportamento do consumidor, percebeu-se que muitos consumidores manuseavam produtos diferentes e liam o rótulo antes de decidir a compra, desconhecendo as diferenças entre produtos e até mesmo segmentos da categoria. Constatou-se, também, que a compra dessa categoria era planejada e que a maior parte das compras realizadas foram de reposição, sendo esta em geral menor e com poucos itens. Além disso, muitos consumidores estavam apenas passando pelo corredor de limpeza, sem comprar produto algum, o que demonstrou uma oportunidade de focar promoções que estimulem a compra por impulso.

As principais razões de consumo estão apresentadas na árvore de decisão que se encontra na figura 3. Foi observado que o desempenho do produto pode ser considerado o atributo mais importante, seguido do preço e da marca. Por último, apareceram os aspectos praticidade e perfume. O fator promoção/propaganda, de acordo com a pesquisa realizada, não foi considerado relevante para essa categoria de produtos.

Além disso, observou-se que existe grande oportunidade de vendas com a realização de promoções cruzadas no ponto-de-venda. Quando perguntados sobre quais produtos deveriam

(*)Fonte: Dados extraídos de A&U98 (total Brasil) e Tracking IPSAM 2000 (São Paulo Capital e Ribeirão Preto).

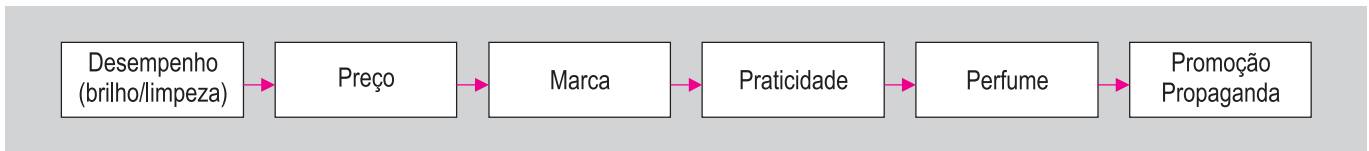


Figura 3: Árvore de Decisão da Categoria

Fonte: Pesquisa realizada no supermercado.

ser expostos próximos da categoria de produtos para o tratamento de pisos, o consumidor respondeu: panos (55%), rodos e flanelas (25%) e acessórios em geral (20%) como, por exemplo, esponjas.

4.2. Avaliação dos dados

Essa segunda etapa da metodologia envolveu a análise do comportamento de compra e o perfil do consumidor que frequenta o supermercado em questão, a análise de dados do mercado — interior do estado de São Paulo (realizada com base nos dados da ACNielsen) —, de dados do varejista e de dados dos concorrentes.

• Análise da concorrência

A análise da concorrência foi feita com base em dois supermercados atuantes, na cidade do supermercado pesquisado, com portes similares ao do varejista estudado. Essa análise foi um dos componentes que deu suporte às decisões relacionadas às táticas de sortimento, precificação, promoções e espaço.

Comparou-se o preço médio dos produtos da categoria, concluindo que o supermercado analisado encontrava-se na média de preços do mercado. Comparou-se, também, o sortimento da categoria, concluindo que era menor em relação aos dos outros dois supermercados analisados. Finalmente, analisaram-se as atividades promocionais de cada supermercado, o posicionamento nos corredores, bem como a exposição dos produtos na gôndola (*layout*, organização) e o porte médio de altura das gôndolas. Nessa fase, percebeu-se que a exposição no supermercado em estudo não era adequada, pois as gôndolas estavam desorganizadas, sem decoração específica para a categoria. Além disso, não foram encontrados *display* e terminal de gôndola, ou seja, não foi feito investimento algum em atividades promocionais desse tipo.

• Análise comparativa dos dados do mercado versus os dados do supermercado

A análise de dados de mercado do interior de São Paulo foi feita com base em informações da Nielsen (1998) relativas aos segmentos de cera emulsionada, cera solvente e limpador com brilho. A Nielsen não possuía informações detalhadas sobre os produtos limpadores de carpete e removedores. A análise dos dados do varejista foi feita com base nos rela-

tórios internos da empresa. Obteve-se a venda em volume e valor de seis meses no período de março a agosto de 2001. Em relação à análise geral dos segmentos sobre o faturamento, pôde-se perceber que a composição de vendas no supermercado encontrava-se em ligeira discrepância com a observada no mercado. Esse fato indicou que existe oportunidade para o supermercado focar suas vendas em ceras poliméricas, as quais possuem tecnologia mais avançada e margens maiores, e em limpadores com brilho, que são mais práticos, dispensando o uso de utensílios domésticos (enceradeira).

Em relação à participação dos fornecedores no total das vendas, notou-se, também, uma discrepância nos dados, encontrando-se o líder dessa categoria no supermercado em segundo lugar no segmento de ceras. Entretanto, o fornecedor que possuía a maior venda no supermercado proporcionava menor margem em relação aos concorrentes, indicando que poderia ser efetivada uma campanha para a redução do peso das suas vendas dentro do supermercado ou uma renegociação de margens.

Na implementação do gerenciamento por categoria, a análise de informação é elemento fundamental para que se obtenha maior eficiência no processo.

A partir da comparação entre os dois elos, montou-se um gráfico, mostrado na figura 4, para analisar a cobertura de mercado. Esse gráfico apresenta os produtos que o supermercado possuía em relação a todos os produtos da categoria no mercado, e indica possibilidades de inclusão e exclusão de produtos na lista de produtos ofertados. As barras representam todos os produtos existentes no mercado com suas respectivas vendas; as barras vermelhas correspondem aos produtos que o supermercado possuía, enquanto as barras brancas representam os produtos que ele não possuía. A linha contínua corresponde ao total de produtos que o supermercado possuía em relação a todos os que estavam disponíveis no mercado para venda e que são monitorados pela Nielsen (linha tracejada).

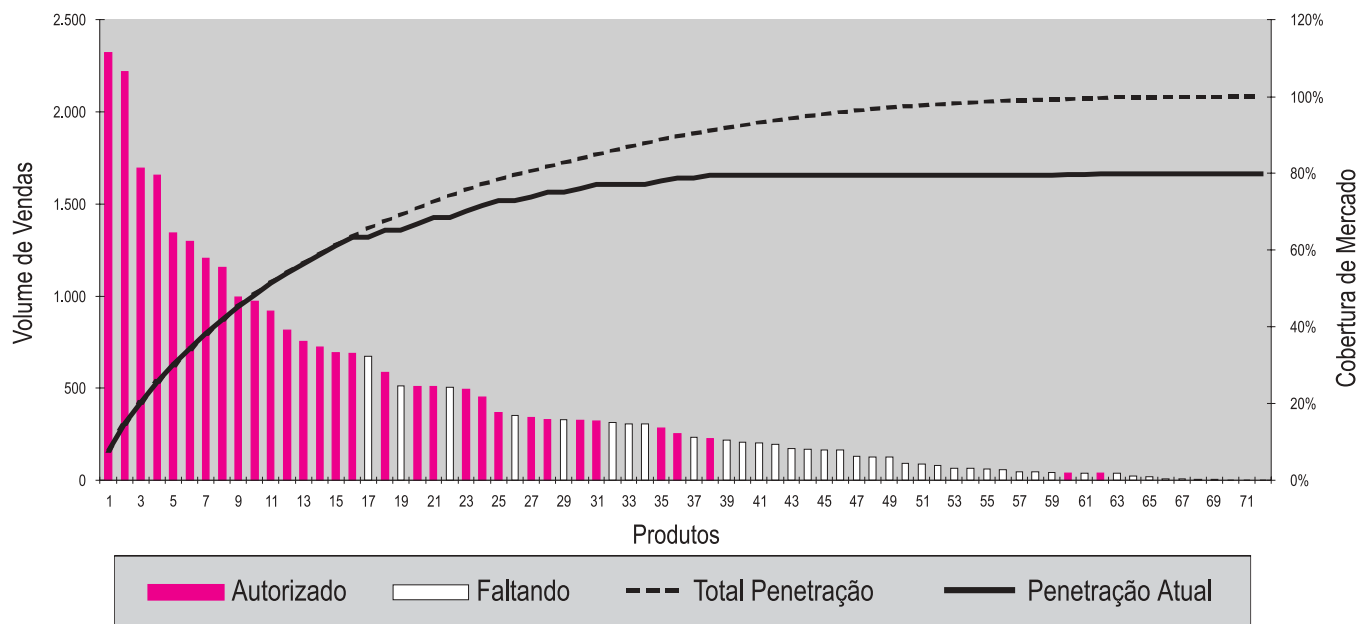


Figura 4: Cobertura de Mercado

Fonte: Dados da ACNielsen do interior de São Paulo e dados do supermercado.

Notou-se que o supermercado possuía uma cobertura de 80% dos produtos do mercado. Por ele ser de médio porte, esse valor foi considerado adequado. Além disso, pode-se observar que os produtos 17, 19 e 22 tinham vendas significativas no mercado, mas não estavam presentes no supermercado. A sugestão foi a inclusão desses produtos e a exclusão de oferta dos produtos 60 e 62, que tinham vendas inexpressivas no mercado.

4.3. Definição das estratégias e táticas da categoria

Nessa última etapa do método de análise foram realizados os três passos finais: definição das metas, das estratégias e das ações táticas.

O cartão de metas teve como objetivo detalhar o desempenho da categoria e estabelecer pontos de referência para metas futuras. Segundo projeções de mercado da área de *marketing* e pesquisa de mercado (de um fornecedor de produtos para pisos), a categoria iria cair 5%, em volume, no ano de 2002. Contudo, com a implantação do projeto, aliado às atividades promocionais, estipulou-se um crescimento de 5% a 7%, em termos de faturamento, volume e lucro médio.

Ao se definirem as estratégias da categoria, deve-se, primeiramente, organizar a gôndola redefinindo o planograma. Segundo Levy e Weitz (2000), o planograma é um diagrama que ilustra exatamente onde cada unidade de manutenção de estoque deve ser colocada. Ele serve para otimizar a exposição dos produtos na gôndola, com quantidade de frentes definidas, de forma a diminuir o fora de estoque (falta do produto) e aumentar as vendas.

Para definir a posição dos segmentos e das marcas nas gôndolas, considerou-se o tipo de posicionamento da loja objeto do estudo. Os produtos colocados nas últimas prateleiras (mais altas) eram os primeiros que o consumidor via e os que estavam mais perto do seu alcance. Para incentivar a compra de um item, o produto deveria ser posicionado nessas prateleiras superiores. Já os segmentos ou marcas de grande volume não precisariam estar nas prateleiras **nobres**, pois o consumidor conseguia percebê-los facilmente nas prateleiras intermediárias. Na primeira prateleira (mais baixa) deveriam ficar os segmentos em declínio ou menores, para os quais havia menor interesse de promoção.

Nesse contexto, foram analisados os produtos da loja quanto à sua representatividade, em termos de valor e volume, e decidido os seus posicionamentos conforme as estratégias estabelecidas. Dessa forma, como pode ser visto na figura 5, as ceras emulsionadas polímeras e os limpadores com brilho diluídos, que são os mais modernos, com maiores preço e margem, deveriam ocupar as prateleiras nobres, áreas de exposição que ficam na altura média dos olhos, pois teriam suas vendas ampliadas e a margem do supermercado iria melhorar. Abaixo ficariam as ceras emulsionadas comuns e os limpadores com brilho comuns, responsáveis pelo maior volume da categoria. Marcas com os maiores volumes de vendas deveriam ficar abaixo das marcas mais caras (geralmente lançamentos) e abaixo desses produtos ficariam produtos como as ceras solventes líquidas e pastas e o limpa carpete, que fazem parte de um segmento em declínio, mas que ainda contam com consumidoras fiéis, não podendo ser excluídos. O removedor

de ceras deveria estar posicionado no canto inferior, pois tinha baixo volume, mas sempre junto de ceras, uma vez que é um produto de compra casada.

Ceras Emulsionadas Poliméricas		Limpadores com Brilho Diluídos
Ceras Emulsionadas Comuns		Limpadores com Brilho
Ceras Solventes	Removedores de Ceras	Limpa Carpete

Figura 5: Estratégia de Exposição dos Segmentos no Planograma

Fonte: Elaborada pelos autores.

Organizada a gôndola, o próximo passo foi o estabelecimento das estratégias da categoria. Existem sete estratégias, conforme o ECR Brasil (1998), que podem ser adotadas:

- estratégia para gerar tráfego, cujo objetivo é atrair movimento de consumidores para a loja e para o corredor;
- estratégia para gerar transição, cujo objetivo é aumentar a quantia total gasta na loja;
- estratégia para gerar lucro, cujo objetivo é aumentar a margem bruta e o lucro bruto na categoria;
- estratégia para gerar caixa, cujo objetivo é aumentar o fluxo de caixa da categoria, do departamento ou da loja;

- estratégia para proteger o território, cujo objetivo é defender as vendas e a participação de mercado de um competidor agressivo;
- estratégia para criar sensação, cujo objetivo é comunicar uma oportunidade ao consumidor (associando uma oferta de curto prazo, por exemplo);
- estratégia para realçar a imagem, cujo objetivo é reforçar a imagem desejada do varejo ao consumidor.

As estratégias escolhidas para a categoria em análise foram duas: a de gerar tráfego, tendo como foco o segmento de ceras emulsionadas comuns, e a de gerar lucro, focando o segmento de limpadores com brilho e removedores de cera, que se encontravam no supermercado com suas vendas subestimadas em relação ao mercado. Essas estratégias tiveram como objetivo criar um plano alinhado com o papel da categoria para alcançar as metas desejadas e fornecer as diretrizes para a alocação de recursos eficiente.

Por fim, definiram-se as táticas da categoria, conforme pode ser observado no quadro 2. Essas referiam-se às ações específicas que foram tomadas para implementar as estratégias definidas anteriormente, em termos de distribuição, precificação, propaganda e promoções.

Além disso, definiu-se o sortimento da categoria visualizando-se, por meio da figura 4, os produtos que deveriam ser incluídos e os que seriam excluídos do supermercado por representarem baixo volume de vendas. Outra tática que se mostrou passível de desenvolvimento foi a de espaço; com base no planograma (descrito na figura 5) houve reorientação e disposição dos produtos. Vale ressaltar que a tática de espaço é a que proporciona resultados mais rapidamente, por tratar-se de uma

Quadro 2
Táticas da Categoria

Papel	Estratégia	Táticas			
		Distribuição	Preço	Merchandising	Promoção
Rotina	Gerador de Tráfego	<ul style="list-style-type: none"> • Competitivo em variedade • Estocar produtos "Top" para cada segmento 	<ul style="list-style-type: none"> • Itens de alta lealdade podem ter desconto para gerar tráfego na loja/corredor • Preços competitivos nos principais produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar com destaque • Gôndola deve ser atraente e deve convidar os clientes a comprar • Realçar produtos e segmentos com alta lealdade 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover frequentemente itens/segmentos de alta lealdade, alta penetração a preços baixos • Promoções visando volume: encarte, ponto extra com desconto nos preços
	Gerador de Lucro	<ul style="list-style-type: none"> • Estocar produtos "Top" 	<ul style="list-style-type: none"> • Em linha com o mercado • Não promocionar 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar destaque na gôndola, no posicionamento e no espaço • Usar ponto extra • Informações sobre o uso 	<ul style="list-style-type: none"> • Escolher itens que são suportados por esforços de marketing do fabricante • Colocar em destaque

Fonte: Elaborado pelos autores.

mudança visível e imediata, facilmente implementável pelo supermercado por envolver baixos custos.

5. RESULTADOS DO PROJETO

A implementação foi iniciada em janeiro de 2002 e continua até a presente data, considerando-se que o projeto de gerenciamento por categorias não termina com a implantação básica do processo de gestão de gôndolas. Para que ela ocorresse de forma eficaz, foi preciso o envolvimento dos funcionários da loja com todo o processo de gerenciamento por categorias, de modo a se comprometerem com a realização das mudanças necessárias para a obtenção dos objetivos planejados.

Analisando-se uma série histórica dos dados de vendas da categoria antes da implementação do projeto, observou-se que o supermercado, assim como o mercado de produtos para tratamento de pisos, apresentava tendência de queda no volume total de vendas. Com a implantação do projeto houve crescimento significativo das vendas dessa categoria, consolidando o desempenho de todo o processo. Na tabela abaixo constam os resultados mensurados no período de janeiro a junho de 2002 comparados com o mesmo período do ano anterior.

Os resultados mostram melhoria em todos os segmentos analisados. Entretanto, alguns resultados encontram-se, ainda, abaixo da meta desejada, mas muito próximos de a alcançar. Analisando-se a estratégia do segmento de limpadores como gerador de lucro, percebeu-se que as expectativas foram alcançadas, pois o faturamento do segmento aumentou 7,2% em relação à meta prevista.

Apesar da obtenção de resultados positivos, eles devem ser acompanhados em um período mais longo para que o desempenho das táticas implantadas seja efetivamente corroborado. O monitoramento dos dados deve servir, também, como um indicador para eventuais mudanças que possam ser necessárias para o contínuo ajustamento da estratégia.

6. DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROJETO

O gerenciamento por categorias exige alguns pré-requisitos no processo de implantação e gestão, como confiança dos gestores do supermercado no processo, comprometimento da liderança na realização do projeto, capacitação gerencial dos envolvidos e informação adequada e confiável.

Os pré-requisitos mencionados apresentaram alguns desvios que, se corrigidos, podem aumentar os resultados obtidos. Abaixo estão descritos alguns dos problemas enfrentados:

- Os dados não estavam de acordo com o padrão estabelecido, ou seja, os produtos vieram sem a identificação do código de barras. Deve-se ressaltar a importância de manter a base de dados atualizada e de acordo com os padrões gerais (código EAN — *European Article Number*), e as dificuldades em trabalhar com uma base com código interno e descrição genérica dos produtos.
- Ocorreu demora na entrega de informações sobre o histórico do supermercado. Assim, houve atraso na avaliação dos dados que afetou o ritmo do processo, indicando baixo comprometimento dos responsáveis com o processo.
- Ocorreram dificuldades na comunicação com os envolvidos do supermercado.

Com a experiência obtida no projeto piloto, montou-se um quadro de responsabilidades do varejo e do fornecedor para um trabalho conjunto que facilite a realização de um projeto, como pode ser observado no quadro 3.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na implementação do gerenciamento por categoria, a análise de informação é elemento fundamental para que se obtenha maior eficiência no processo. Uma possível solução que poderia minimizar alguns dos problemas encontrados seria o estabelecimento do quadro de responsabilidades (quadro 3) durante o andamento do projeto.

Além disso, devem ser consideradas algumas premissas importantes a serem seguidas para garantir a consolidação dessa ferramenta entre as organizações, como o forte comprometimento dos dirigentes das empresas, o relacionamento de confiança e transparência, a definição de uma liderança do processo e de uma equipe de trabalho multifuncional, com a participação de pessoas de todas as áreas envolvidas no projeto, a intensa troca de dados e informações entre as empresas, o investimento em pesquisa com o consumidor e em tecnologia de informação e, principalmente, a adequação de um plano de gerenciamento conforme a realidade de cada loja (CATEGORY MANAGEMENT, 1995).

Resultados do Projeto

Porcentagem Crescimento	Total Categoria			Segmento Ceras			Segmento Limpadores		
	Anterior	Meta	Efetivo	Anterior	Meta	Efetivo	Anterior	Meta	Efetivo
Vendas (volume)	0,6	6,0	5,6	4,0	7,0	6,6	-1,1	5,0	6,4
Faturamento	0,4	6,0	4,6	1,3	7,0	4,3	-3,0	5,0	7,2

Fonte: Dados do supermercado pesquisado.

Quadro 3
Quadro de Responsabilidades

Responsabilidade		
Varejo	Fornecedor	Conjunta
Entrega de dados padronizados	Compromisso de confidencialidade	Reuniões periódicas
Presença de sistemas de informação eficientes	Análise dos dados sob tempo determinado	Estabelecimento de metas e ações táticas
Estabelecimento de prazos para entregar as informações	Ajuda para futuras ações estratégicas no parceiro	Compartilhamento de informações
Comprometimento com o projeto	Direcionamento estratégico do negócio	Parceria estratégica
Ajuda na implementação do planograma	Suporte em todo o processo	Realização de ações promocionais

Fonte: Elaborado pelos autores.

Contudo, apesar dos problemas encontrados no decorrer do desenvolvimento do trabalho, este estudo mostrou a viabilidade do processo de gerenciamento por categorias em empresas de médio e pequeno portes, utilizando-se uma metodologia simplificada, com foco na implementação e na obtenção de resultados a curto prazo.

Segundo o ECR Brasil (2000), “ao mesmo tempo em que as empresas estão entusiasmadas com os resultados e benefícios do gerenciamento por categoria, existe uma grande preocupação em viabilizar o processo nas diversas realidades de indústria e de varejo, criando condições de realizar o trabalho de forma ampla, reduzindo a complexidade da metodologia completa”.

Essa afirmação demonstra a importância percebida no desenvolvimento de projetos pilotos em varejos pequenos e médios, levando-se em consideração premissas como a agilidade no processo, o desenvolvimento do processo de forma simples e prática e a redução de tempo, recursos e equipe.

Nesse contexto, pode-se afirmar que o gerenciamento mais simples seria a porta de entrada para um gerenciamento mais

complexo a ser adotado em um segundo momento. Essa prática deveria ter uma postura de gerenciamento voltada para o longo prazo em busca da melhoria contínua, pois o processo completo exige dedicação constante e maior dispêndio de tempo.

Vale ressaltar que a base para a realização do gerenciamento por categorias é a parceria com empresas fornecedoras. Enquanto o varejista conhece melhor do que ninguém suas lojas, o fornecedor conhece profundamente seu produto, bem como dispõe de extensa base de dados com informações de mercado, histórico de preços, entre outras informações. A união dessas duas competências (varejistas e fornecedores) ajuda a gerenciar melhor as categorias.

De acordo com o objetivo do estudo, que foi analisar a viabilidade e os problemas do processo de gerenciamento por categorias com um modelo simplificado proposto pelos autores, a análise do caso de um processo implantado em um supermercado de médio porte revelou resultados positivos, proporcionando aprendizado para o supermercado e para os fornecedores envolvidos. ◆

**REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

ANGELO, C.; SILVEIRA, J. (Coord.). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 2003.

BLATTBERG, C.; FOX, J. *Category management — a blueprint for implementation*. Washington: Food Marketing Institute, 1995.

BOLTON, R. The relationship between market characteristics and promotional price elasticities. *Marketing Science*, Florida, v.8, n.2, p.153-169, Spring 1989.

CATEGORY management: the category plan. FMI and Center for Retail Management. Chicago: Northwestern University, 1995.

CENSO ACNielsen. *Estrutura do varejo brasileiro*, 2000.

DESMET, P.; RENAUDIN, V. Estimation of product category sales responsiveness to allocated shelf space. *International Journal of Research in Marketing*, France, v.15, s.n., p.443-457, Oct. 1998.

DHAR, S.; HOCH, S.; KUMAR, N. Effective category management depends on the role of the category. *Journal of Retailing*, New York, v.77, s.n., p.165-184, Fall 2001.

DUNNE, P.; LUSCH, R. *Retailing third edition*. 3.ed. USA: The Dryden Press, 1999.

- ECR BRASIL. *Gerenciamento por categorias*. São Paulo: Associação ECR Brasil, 1998.
- _____. *Gerenciamento por categorias*. São Paulo: Associação ECR Brasil, 2000. v.7.
- FADER, P.; LODISH, L. A cross-category analysis of category structure and promotional activity of grocery products. *Journal of Marketing*, Australia, v.54, n.3, p.52-65, Oct. 1990.
- HARRIS, J.; SWATMAN, P.; KURNIA, S. Efficient consumer response (ECR): a survey of the Australian grocery industry. *Supply Chain Management*, Australia, v.4, n.1, p.35-42, June 1999.
- HUTCHINS, R. Category management in the food industry: a research agenda. *British Food Journal*, London, v.99, n.5, p.177-180, Nov./Dec. 1997.
- KEH, H.; PARK, S. To market, to market: the changing face of grocery retailing. *Long Range Planning*, Oxford, v.30, n.6, p.836-846, May 1997.
- KURNIA, S.; SWATMAN, P.M.C.; SCHAUDER, D. *Efficient consumer response: a preliminary comparison of US and European experiences*. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ELECTRONIC COMMERCE, 11., Bled, Slovenia, p.126-143, June 1998.
- LEVY, M.; WEITZ, A. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LITVACK, D.; CALANTONE, R.; WARSHAW, P. An examination of short-term retail grocery effects. *Journal of Retailing*, New York, v.61, n.3, p.9-25, June 1985.
- MAUAD, T.; MERLO, E.; NAGANO, M. Uma análise do gerenciamento por categorias sob o enfoque da estratégia competitiva. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO — CLADEA, 37. *Anais...* Porto Alegre, 2002.
- MULHERN, F. Retail marketing: from distribution to integration. *International Journal of Research in Marketing*, USA, v.14, n.2, p.103-124, May 1997.
- NIELSEN MARKETING RESEARCH AND AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *Category management*. USA: NTC Business Books, 1998.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.
- RANKING Abras 2003: 500 empresas do setor. *SuperHiper*, ano 29, n.331, maio 2003.
- ROJO, F. *Gerenciamento de categorias – estudo de caso*. São Paulo: I Prêmio ECR de Pesquisa, 2001.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

A simplified model of category management for medium-size retail

The transformations in the Brazilian competitive scenery, where the retail companies act, have been generating growing managerial and operational challenges. The use of the administration for categories is an important tool in this competitive scenery, mainly for the companies of small and medium load, as form of if they protect against the concentration of the section. The study showed the viability of the category management process in a company of medium load, using a method simplified with focus in the short term implementation of results. The results of the implantation were significant, consolidating the expected acting of the project.

Uniterms: retail, category management, strategy.

Un modelo simplificado de la práctica de gerenciamiento por categorías en el comercio minorista de mediano porte

Los cambios en el escenario competitivo brasileño en que actúan las empresas de comercio minorista han dado lugar a crecientes retos gerenciales y operativos. La utilización del gerenciamiento por categorías es una herramienta importante en ese escenario competitivo, especialmente para las empresas de pequeño y mediano porte, como forma de protección contra la concentración del sector. El estudio mostró la viabilidad del proceso de gerenciamiento por categorías en una empresa de mediano porte, utilizando un método simplificado con enfoque en la implementación de resultados a corto plazo. Los resultados de la implantación fueron significativos, y consolidaron el desempeño esperado del proyecto.

Palabras clave: comercio minorista, gerenciamiento por categorías, estrategia.