

UTILIZAÇÃO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS NO SETOR SUPERMERCADISTA: uma comparação entre empresas de diferentes portes

UTILIZATION OF CATEGORY MANAGEMENT IN THE SUPERMARKET SECTOR: *a comparison between companies of different sizes*

Izabela Carolina Teixeira Rocha*
Ronan Torres Quintão**

RESUMO

A artigo tem como objetivo analisar o processo de gestão das categorias de produtos de pequenas e grandes empresas supermercadistas, utilizando como base o processo de Gerenciamento por Categorias. Foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, aplicando-se o estudo multicaso. Seis empresas situadas na região metropolitana de Belo Horizonte participaram da pesquisa, sendo quatro pequenos supermercados, uma grande rede de supermercado e uma grande rede de hipermercado. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com os profissionais responsáveis pela gestão das categorias dos produtos nas lojas. Como resultado, verificou-se que os pequenos supermercados pesquisados trabalham de forma isolada em relação aos seus fornecedores e estão distantes das práticas de GC. Em relação aos varejos de grande porte pesquisados, foi constatado que a integração com o fornecedor é pequena, além de se mostrarem pouco propícios a contar com a ajuda do capitão da categoria. A pesquisa, sedimentada nos fornece uma radiografia das empresas analisadas, deixando evidente as oportunidades e dificuldades de gerenciamento das categorias de produtos trabalhadas pelos varejos.

Palavras-chave: Gerenciamento por Categorias. Resposta Eficiente ao Consumidor. Varejo, Fornecedores

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the process of product category management in small and large supermarkets with the category management process. It was conducted an exploratory qualitative research, employing a multicase study. Six firms located in the metropolitan area of Belo Horizonte took part in the survey, including four small supermarkets, a large chain of supermarkets and a large chain of hypermarkets. Data were collected through in-depth interviews with professionals

Manuscript first received/Recebido em: 20/10/2012 Manuscript accepted/Aprovado em: 21/12/2012

* Instituição/ Afiliação CEFET-MG. izabelateixeira@bol.com.br

** Graduado em Administração pela UFMG, mestre em Engenharia de Produção com ênfase em Logística pela UFMG e doutorando em Administração com ênfase em Marketing, pela EAESP-FGV. Professor Efetivo do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas do CEFET-MG. rquintao@gmail.com

in charge of the management of product categories in the stores. As a result, it was found that the small supermarkets surveyed work isolated from their suppliers and are far from the practices of GC. In regard to the surveyed large retailers, it was found that the integration with the supplier is low, showing little tendency to count on the help of the captain of the category. The survey provides a radiography of the companies surveyed, taking GC as the basis, making evident the opportunities and difficulties for retailers in the product management categories.

Keywords: *Category Management. Efficient Consumer Response. Retail, Supplier*

1 INTRODUÇÃO

O setor supermercadista possui grande importância na economia brasileira. De acordo com Honda (2012), o faturamento do setor supermercadista em 2011 foi de R\$ 224,3 bilhões (5,4% do PIB do país), crescendo 4,4% em relação a 2010, sendo responsável por 83,7% do abastecimento de alimentos, bebidas, itens de higiene, limpeza e beleza do país. Esse crescimento reflete o investimento que as empresas supermercadistas têm realizado em modelos de gestão de desempenho e de atendimento ao consumidor, buscando diferenciar-se da concorrência em aspectos como preço, atmosfera, publicidade, funcionários da loja, entre outros, que influenciam a imagem da empresa (SHETH, 2001). Dentre esses aspectos, o ponto-de-venda possui uma especial importância, sendo essencial à utilização de métodos que facilitem a tomada de decisão do cliente durante a realização das compras nos supermercados (COSTA; BRAZIL ; OLIVEIRA, 2003).

Buscando valorizar o ponto-de-venda e melhorar a eficiência das lojas, a indústria e o varejo, no início da década de 1990, realizaram significativo investimento de recursos, para desenvolver o processo de Gerenciamento por Categorias - GC (DHAR; HOCH; KUMARC, 2001). De acordo com a associação ECR Brasil (*Efficient Consumer Response* – Resposta Eficiente ao Consumidor), “o Gerenciamento por Categorias é a porta de entrada ou a resposta que distribuidores e fornecedores precisavam para entender exatamente o que o consumidor de hoje quer e qual a melhor maneira de entregar-lhe isso” (ECR BRASIL, 1998, p. 30). O GC é uma mudança cultural, considerado um processo de negócios que possibilita a organização pensar e agir com foco no consumidor (PARENTE, 2000; LEVY, 2000; TOALDO; ABEL SOBRINHO; CAMARGO, 2010; MILANEZE; BATALHA, 2003). De acordo com Dhar et al (2001), apesar de muitas das ideias descritas no GC já serem conhecidas há anos, a sua estruturação e divulgação aconteceram apenas a partir da década de 1990.

O GC despertou interesse no mercado e no meio acadêmico. O setor supermercadista está se tornando um dos maiores participantes de venda do varejo no mundo, excedendo 8.000 bilhões de dólares, e é estimado que o GC realizado em colaboração entre o fornecedor e o varejo pode reduzir o custo da empresa em mais de 2% e aumentar as vendas em 11% (MORGAN; KALEKA; GOONER; 2007). No meio acadêmico, diversos estudos têm sido realizados sobre o tema internacionalmente (DHAR et al., 2001; GOONER; MORGAN; PERREAULT, 2011; MORGAN et al., 2007; GRUEN ; SHAH, 2000; DUPRE; GRUEN, 2004; LINDBLOM; OLKKONEN, 2006; DUSSART, 1998) e nacionalmente (ARKADER; FERREIRA, 2004; MARQUES; ALCANTARA, 2004; GUISSONI; CONSOLI; CASTRO, 2010; GUISSONI; CONSOLI, 2012).

Mesmo diante do investimento realizado para a disseminação do uso do GC no setor supermercadista e do potencial de ganho, a sua implementação ainda depende do tamanho ou porte da empresa. Segundo Souza et al. (2006), o GC pode ser implantado em empresas de qualquer porte. Mas Domingues (2008) revela que o GC “é uma realidade nas grandes redes de supermercados e hipermercados”; no mesmo sentido, Guisconi et al. (2010) relatam que o pequeno varejista, diferentemente do grande varejo, muitas vezes não possui uma estrutura que o permita realizar o GC. Por isso, esses autores defendem a possibilidade de simplificação do GC.

Essa ainda é uma questão pouco explorada e importante de ser pesquisada no contexto supermercadista brasileiro. Surge, então, o problema de pesquisa: quais são as diferenças e similaridades entre o pequeno e o grande supermercadista em relação ao processo de gestão de suas categorias de produto? A investigação dessa questão ajuda a entender a dinâmica do pequeno varejo em comparação com o grande e possibilita a discussão sobre como melhorar a sua eficiência diante das oportunidades e dificuldades encontradas.

Sendo assim, o objetivo da pesquisa é analisar o processo de gestão das categorias de produtos de pequenas e grandes empresas supermercadistas, utilizando como base o processo de GC. Como objetivos específicos, o trabalho busca descrever o processo atual de gestão das categorias utilizado pelas empresas supermercadistas, tendo como base o GC, e identificar as diferenças e similaridades entre o pequeno e o grande supermercadista em relação a esse processo. A pesquisa busca contribuir com o aumento de evidências empíricas sobre o GC, que, segundo Dhar et al. (2001), Gruen e Shah (2000), Morgan et al., (2007), ainda são escassas no meio científico.

2 GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS

O GC foi criado por grandes empresas de varejo dos Estados Unidos (Wal Mart e Procter & Gamble) no início da década de 1990 (DOMINGUES; MARTINS, 2003). De acordo com o ECR Brasil - *Efficient Consumer Response*: Resposta Eficiente ao Consumidor - (1998, p. 15), o GC é “um processo varejista/fornecedor, que consiste em gerenciar as categorias como unidades estratégicas de negócios, para produzir resultados comerciais melhorados por meio da concentração de esforços em entregar maior valor ao consumidor”. As categorias são produtos e serviços inter-relacionados ou substituíveis entre si, conforme a visão do consumidor. Segundo Marques e Alcântara (2004), o GC possibilita a diferenciação e posicionamento competitivo da empresa no mercado.

Liderança, aumento da participação de mercado, retorno e lucratividade são as razões chaves citadas pelos varejistas para a utilização do GC (DHAR et al., 2001). O GC envolve a alocação de recursos para maximizar os resultados planejados, por meio da análise dos dados, definição de metas, formulação e execução de planos para a categoria (GOONER et al., 2011). O varejista deve decidir o papel de cada categoria em relação ao sortimento de produtos da loja e executar o plano de acordo com os objetivos e metas, desenvolvendo estratégias distintas (DHAR et al., 2001).

O GC possibilita que o varejista maximize seu faturamento por meio da definição de sortimento de marcas, itens e preços ótimos determinados de acordo com a perspectiva do consumidor e baseado nos dados de histórico de vendas da empresa (GRUEN, 1998). Além disso, o GC também envolve atividades varejistas relacionadas à compra de mercadorias, com o objetivo de melhorar a gestão de suprimentos e coordenação logística com os vendedores da indústria (DHAR et al., 2001).

O GC é um desafio para os varejistas que vendem milhares de produtos distribuídos em centenas de categorias e muitas vezes não possuem recursos e capacidade para gerenciar, de forma intensa, todos eles. Alguns varejistas tentam resolver essa situação escolhendo um fornecedor para ser o capitão da categoria e realizar junto com a empresa o GC, analisando, inclusive, os produtos concorrentes (GOONER et al., (2011). Como resultado de sua pesquisa, os autores identificaram que as empresas que possuem mais recursos são menos favoráveis a terem ajuda do capitão da categoria para realizarem o GC, apesar de ainda não haver uma comprovação da relação entre a intensidade de implementação do GC e o nível de recurso do varejo.

Para Guissoni et al. (2010) o processo de trabalho do GC foi concebido tendo como “foco o grande varejo sendo de difícil aplicação no pequeno varejo, que muitas vezes não possui informações na mesma precisão dos grandes varejistas e, também, capacidade de atribuição de metas e implementação”. A pesquisa realizada por eles teve como objetivo descrever a aplicação do GC no pequeno varejo. Como resultado, o trabalho apresenta uma proposta adaptada de GC utilizada por uma indústria de bebidas em pequenos varejistas. A indústria não teve como objetivo a institucionalização do GC no processo de trabalho do pequeno varejo; buscou, apenas, viabilizar a utilização do GC na categoria de bebidas.

Diante da necessidade de desenvolvimento, não só do grande, mas do médio e pequeno varejo no Brasil, deve-se conhecer quais etapas do processo de GC, descritas no quadro 1, são realizadas pelas empresas supermercadistas para se pensar nas medidas e ações necessárias tendo em vista para a melhoria da eficiência do setor.

Quadro 1 - Etapas do gerenciamento por categorias

Etapas	Descrição
Definição da Categoria	Grupo distinto e gerenciável de produtos ou serviços percebidos pelos consumidores como inter-relacionados e/ou substituíveis entre si na satisfação das necessidades do consumidor. A sua definição leva em consideração dados do consumidor, produto e fornecedor e influencia o cadastro do produto no sistema (classificação dentro da categoria) e forma de exposição dos produtos nas prateleiras da loja.
Papel da Categoria	Classifica as categorias conforme a importância na percepção do consumidor, podendo ser: 1) destino: os itens atraem o consumidor à loja e esta tem a função de ser o principal provedor da mercadoria; 2) rotina: o ponto-de-venda representa o preferido dos produtos da categoria para o consumidor-alvo; 3) sazonal: os produtos pertencentes a essa categoria geralmente têm vida curta; 4) conveniência: ajuda a reforçar a imagem do varejista junto ao consumidor-alvo como o lugar para única parada para compras.
Avaliação da Categoria	Identifica oportunidades de melhoria e o desempenho das categorias, analisando os dados do <ul style="list-style-type: none">• Consumidor,• Mercado,• Varejista,• Fornecedor.
Cartão de metas	Estabelece medidas de desempenho e metas a serem alcançadas para as categorias.
Estratégia da Categoria	São dois tipos de estratégias: 1) de marketing (aumentar o tráfego; aumentar a transação, maior gasto do consumidor; proteger o território; gerar lucro; gerar caixa; criar sensação - através da atenção ao consumidor e reforçar a imagem do varejista, seja em relação ao preço, serviço, qualidade ou variedade) 2) de abastecimento de produtos (pedido de compra; distribuição física; intercâmbio preciso entre as informações e o pagamento).
Táticas da Categoria	<ul style="list-style-type: none">• Sortimento: analisa os melhores produtos a serem oferecidos aos consumidores• Preço: é o valor cobrado dos produtos pela empresa• Promoção: refere-se à comunicação com o cliente no ponto de venda• Apresentação na gôndola: refere-se ao <i>layout</i> das categorias e alocação de espaço dos produtos nas prateleiras.
Implementação da Categoria	A implementação do plano da categoria é o desenvolvimento de datas e pontos de checagem para as tarefas que foram atribuídas. Para cada tarefa é definido um responsável para checar e acompanhar sua realização, mantendo a organização das atividades.
Revisão da Categoria	Mensura os resultados obtidos e compara com o cartão de metas da categoria. Modifica o plano, quando necessário. Essa etapa se relaciona a todas as outras do processo de planejamento de negócio e procura alinhar os processos.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

Para responder à questão do trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa (LAKATOS, 2009) exploratória (TRIVIÑOS, 2009; GIL, 1991), utilizando-se o estudo multicaso (YIN, 2005), em que cada empresa pesquisada foi objeto de um estudo de caso individual. Foi realizado o estudo multicaso em supermercados para descrever e analisar a utilização do processo de GC, tendo como base os itens descritos em cada uma de suas etapas (quadro 1).

Seis empresas situadas na região metropolitana de Belo Horizonte participaram da pesquisa, sendo quatro pequenos supermercados, uma grande rede de supermercado e uma grande rede de hipermercado. A intenção foi trabalhar com os extremos em relação ao porte das empresas (pequeno e grande) para tornar mais evidente as diferenças e similaridades do processo de GC. O quadro 2 apresenta as características dos casos estudados. Para garantir a confidencialidade das respostas, as empresas foram identificadas como sendo A, B, C, D, E e F.

Quadro 2 - Característica dos casos estudados

Empresa	Categoria pesquisada	Cargo	Escolaridade	Localidade	Nº check outs	Núm. Func.	Fatur. Anual (R\$)
A	Padaria	Proprietário	Não informado	Ravena	2	9	Loja: 180.000
B	Higiene e beleza	Proprietário	2º incompleto	Belo Horizonte	2	5	Loja: 150.000
C	Perfumaria	Encarregada	Superior incompleto	Belo Horizonte	2	8	Não informado
D	Doces	Gerente geral (filho do proprietário)	Curso superior incompleto	Ravena	2	5	Loja: 120.000
E	Frios	Encarregada	2º grau e técnico em logística	Belo Horizonte	18	Acima de 100	Rede: acima de 2 bilhões
F	Automóvel	Encarregado pleno, chefe e líder da seção	2º grau	Belo Horizonte	28	Acima de 200	Rede: acima de 3 bilhões

Como a loja C não informou o faturamento, foi estimado o valor de até R\$ 200.000 por ano, tendo como base o seu número de check-out e funcionário, os valores das outras empresas estudadas e o desempenho médio das empresas supermercadistas publicado no Ranking ABRAS 2012 (ABRAS, 2012).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com os profissionais responsáveis pela gestão das categorias dos produtos nas lojas. As entrevistas duraram entre 50 a 85 minutos. Utilizou-se um roteiro semi-estruturado para a realização das entrevistas (MARCONI; LAKATOS, 2009, p. 279), elaborado a partir das definições e etapas do GC. Foi pedido aos participantes da pesquisa que respondessem às perguntas tendo como base uma categoria específica. Em nenhuma pergunta foi utilizado o termo ou conceito do GC. As questões foram elaboradas de forma a permitirem que os dados sobre a realização das etapas do GC emergissem (ou não) nas respostas.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

De modo geral, as empresas participantes consideram as características dos produtos para agrupá-los em departamentos, categorias e subcategorias. Esse agrupamento é utilizado como referência para a empresa cadastrar os produtos no seu sistema de informação e para organizar a exposição dos produtos nas prateleiras (quadro 3).

Quadro 3 - Definição da categoria

Entrevistado da empresa	Cadastro	Exposição
A	“Eles são cadastrados no sistema de acordo com a seção, sendo os bolos cadastrados juntos, os pães doces também juntos e assim vai”	“Os produtos da padaria ficam todos na mesma gôndola, porém cada um no seu lugar, próximos uns dos outros”
B	-	-
C	“No cadastro, os produtos estão juntos no subsistema”	“Todos esses itens da perfumaria, como <i>shampoo</i> , sabonete, desodorante, são colocados perto nas prateleiras”
D	-	“Os doces estão todos juntos, na mesma prateleira”
E	“Todos os itens que são da parte de frios estão inseridos juntos no sistema, para facilitar a produção do relatório”	“Os produtos [...] são agrupados de acordo com o relatório mensal apresentado pela gerência, conforme os produtos são relacionados entre si e conforme a seção”
F	“No sistema são cadastrados óleos classificados por pureza na seção de automóveis”	“Todos os óleos são agrupados na prateleira de acordo com a pureza”

As lojas A, B, C, D e E utilizam apenas as informações sobre as características dos produtos para agrupá-los. Já a loja F, além das informações dos produtos, utiliza também informações sobre o comportamento de compra do consumidor, oferecidas pelos fornecedores, diferentemente das demais empresas: “os fornecedores também trazem informações sobre os clientes e o que é interessante colocar próximo para fazer as pessoas comprarem mais”. A loja B não desenvolveu um critério de classificação ou agrupamento dos produtos, preferindo manter a estrutura do antigo dono do estabelecimento: “os produtos de higiene e beleza continuam no mesmo lugar que foi definido pelo antigo dono. Eles ficam próximos, na mesma seção. Prefiro não mexer porque desse jeito tem dado certo”.

Apenas a loja F utilizou os termos do GC para identificar o papel da categoria, demonstrando uma clara noção e aplicação dos conceitos. As demais empresas estudadas não identificaram o papel da categoria utilizando o conceito do GC, mas, nas suas falas, ficou claro o papel de cada uma (quadro 4).

Quadro 4 - Papel da categoria

Entrevistado da empresa	Importância da Categoria	Papel da Categoria
A	“Acabou ficando como o único lugar para o pessoal da cidade comprar pão”	Destino
B	“São os principais produtos da empresa e com a maior venda”	Rotina
C	“Os consumidores preferem comprar aqui do que na farmácia, que é bem mais caro”.	Destino
D	“Somos o supermercado preferido deles devido à variedade de doce.”	Destino
E	“As pessoas compram quando não querem ir à padaria concorrente”.	Conveniência
F	“A categoria automóvel foi uma das escolhidas como destino na loja, juntamente com mais três”.	Destino

Nos supermercados A, B, C e D, a medida de avaliação de desempenho do produto basicamente utilizada é a venda durante o período analisado. Nas respostas dos entrevistados, não foi verificada a preocupação com o comportamento ou necessidade do cliente (exceto na empresa C) e com a possibilidade de se trabalhar de forma integrada com o fornecedor. Nos supermercados de pequeno porte, a avaliação da categoria de produto dos concorrentes não ficou evidente (quadro 5).

Quadro 5 - Avaliação da Categoria

Entrevistado da empresa	Varejo	Fornecedor	Concorrentes	Consumidor
A	“O que levamos em conta é o que o cliente compra”	-	-	-
B	“Levo em conta apenas as vendas”	-	-	-
C	“Consideramos as marcas mais vendidas”	-	-	“Consideramos a opinião dos consumidores”
D	“Analiso a quantidade que os clientes compram”	-	-	-
E	Dados sobre as marcas e desempenho da exposição	-	Análise dos principais concorrentes	Dados sobre as preferências dos clientes
F	Análise mensal da categoria: vendas, lucros, compras casadas etc	Análise do desempenho dos fornecedores	Análise da concorrência: preços, exposição e atendimento	Relatórios sobre os consumidores apresentados pelos fornecedores

Na loja E, os fornecedores estabelecem contratos, nos quais a loja passa a responsabilidade de seções específicas para o fornecedor: “na parte em que temos contrato com o fornecedor, quem decide tudo é ele; inclusive são funcionários da marca que montam a exposição”.

A loja F avalia os quatro pilares sugeridos pelo GC: consumidor, varejista, concorrente e mercado. A empresa ressalta que muitas informações, tais como preferências e tendências de compra, são oferecidas pelo fornecedor. A loja não realiza pesquisas com os consumidores sobre categorias específicas, que ficam sob a responsabilidade dos próprios fornecedores. A empresa trabalha com os dados do próprio varejo e da concorrência e obtém os dados sobre o mercado e comportamento de compra do consumidor com os fornecedores. Uma das questões que os respondentes da empresa F deixaram evidente é que a empresa não conhece o perfil do seu cliente como as empresas de pequeno porte e que contam com as informações de seus fornecedores para entenderem melhor o comportamento de compra do cliente.

Os nossos fornecedores já chegam aqui com relatórios sobre os consumidores a respeito das preferências e hábitos comuns. Como não temos muito contato com os clientes e não a relação não ser tão íntima como os supermercados de pequeno porte contamos com a ajuda dessas informações dos fornecedores mesmo, que ajudam muito. (entrevistado da empresa F).

Os supermercados B, C e D não definem metas para as categorias pesquisadas. A loja A possui meta apenas para o produto que mais vende na categoria de padaria, que é pão francês. Os supermercados E e F possuem metas mensais para as categorias: “todo mês temos uma meta específica; é com base na receita bruta” (entrevistado da empresa E). “Há metas para todas as categorias da loja. Cada categoria tem uma meta específica e geralmente o valor é diferente. No nosso setor, o automotivo, a meta é de R\$400.000,00 mensal em vendas” (entrevistado da empresa F).

Em relação à definição de estratégias para as categorias, os entrevistados dos supermercados A, B, C e D preocupam-se, principalmente, com a estratégia de marketing (quadro 6).

Quadro 6 - Estratégias: marketing

Entrevistado da empresa	Estratégia de Marketing
A	“A padaria fica próxima ao caixa para que o consumidor sinta o cheiro dos pães e tenha vontade de comer; para criar uma sensação de fome nos clientes” (criar sensação)
B	“Colocamos os produtos de beleza junto com os de higiene para o consumidor associar a imagem de limpeza na casa e no corpo e, assim, aumentar o valor da compra” (aumentar transação)
C	“A perfumaria serviu para fazer o consumidor comprar mais na loja, ou seja, ao passar no caixa e ver itens como tinturas de cabelo, desodorantes e chinelos, eles acabam se lembrando de comprar mais alguma coisa” (aumentar transação)
D	“Decidi colocar os doces logo na entrada da loja para as pessoas verem de fora da loja e entrarem para comprar. Está na prateleira em frente ao caixa também; assim, quando estão pagando outra mercadoria, lembram de levar um docinho para casa” (aumentar transação)

Na loja E, o abastecimento dos itens que são objeto de contrato fica sob a responsabilidade do fornecedor. A loja F desenvolve estratégias de marketing e de abastecimento na categoria pesquisada (quadro 7).

Quadro 7 - Estratégias: marketing e abastecimento

Entrevistado da empresa	Estratégia de Abastecimento	Estratégia de Marketing
E	“Na marca Y, que temos contrato, quem faz o controle do estoque são eles e também montam a exposição dos produtos”	“Os itens da seção de frios são próximos à padaria para que o cliente possa comprar os itens juntos” (aumentar transação)
F	“Os fornecedores acompanham o nosso estoque via sistema e, quando chega ao estoque mínimo, é confirmado o pedido de produtos pelo setor de compras”	“A seção óleos, expostos conforme a pureza, é para reforçar a imagem junto ao consumidor em relação à variedade” (reforçar imagem)

Sobre as táticas das categorias, os entrevistados dos supermercados A, B, C, D e E não revelaram, em suas falas, a realização de alguma ação em relação ao sortimento dos produtos da loja. As táticas trabalhadas por essas empresas são promoção e preço. Apenas o entrevistado da loja C relatou alterar a exposição dos produtos para tentar melhorar as vendas (quadro 8).

Quadro 8 - Táticas das categorias

Entrevistado da empresa	Produto	Preço	Promoção	Praça (exposição)
A	-	-	“Colocamos alguns itens em promoção”	-
B	-	Altera os preços das mercadorias	Coloca placa de promoção e realiza degustação na loja	-
C	-	Diminui o preço quando a mudança do layout não surte efeito nas vendas	-	Produto com estoque alto é colocado na altura dos olhos para vender mais
D	-	-	-	-
E	-	-	Realiza promoção e os fornecedores demonstram os produtos na loja	-

Algumas empresas demonstraram uma postura reativa e pouco diversificada em relação às possibilidades de estímulos que poderiam ser fornecidos aos consumidores no ponto de venda. O entrevistado da loja B revelou que “a única ação que fazemos para atrair o consumidor é alterar os preços das mercadorias”. O entrevistado da loja C disse que a ação é realizada “quando um item fica com o estoque alto”. Se não surtir efeito “aí, sim, diminuimos o preço dele”. O entrevistado da loja E revelou que, “quando há urgência em vender devido ao vencimento (do produto) em menos de uma semana, colocamos ele em promoção”. Trabalhando dessa forma, a empresa perde oportunidades e limita a sua atuação no mercado.

Diferentemente dos demais, a loja F trabalha com as 4 táticas do GC, relacionando-as com os 4 Ps de marketing (KOTLER; ZALTMAN, 1971). Em alguns casos, a loja vende espaço para os fornecedores que realizam o trabalho de GC.

Trabalhamos com uma vasta variedade de itens relacionados na categoria automóvel. Os 4 Ps são realizados aqui [...] Em relação à exposição, os que têm maior venda têm um espaço maior. Também vendemos determinadas áreas para algumas marcas, como a marca X, que introduziu o Gerenciamento por Categoria no hipermercado. (Entrevistado da empresa F).

Para a implementação do plano, as lojas E e F definem os cronogramas para se implementar o GC: “temos um cronograma para cumprir com as datas e tarefas de cada funcionário da seção” (entrevistado da empresa E); “fizemos um mini-cronograma de datas, lugares e pessoas” (entrevistado da empresa F). Na loja B, as responsabilidades de cada funcionário são resolvidas na última hora ou, dependendo da necessidade, sem um cronograma específico para que isso ocorra: “a pessoa que está disponível é quem faz, e no momento que for melhor. Não preciso me preocupar com cobranças a funcionários”. Nas lojas A, C e D, não há um cronograma para se implementar o GC.

A loja F avalia o resultado da categoria automotiva periodicamente e toma medidas corretivas, caso seja necessário: “monitoramos semestralmente se as vendas estão conforme o planejado ou dentro dos desvios previstos”. Na loja E, a revisão acontece anualmente, devido a contratos que são renovados neste período com fornecedores específicos e, assim, surgem oportunidades de possíveis mudanças: “revemos o processo de exposição dos itens anualmente, principalmente por causa dos contratos que mantemos com fornecedores”. Os supermercados A, B, C e D não realizam a revisão da categoria para verificar a necessidade de melhorias e acertos.

O quadro 9, na página seguinte, apresenta o resumo das informações obtidas nas entrevistas relacionadas com as etapas do GC. As diferenças entre as empresas são evidenciadas por meio das palavras em negrito. A célula em branco indica que não foram encontradas evidências nas respostas dos entrevistados que indicassem a realização pela empresa da respectiva etapa do GC.

A loja F possui conhecimento sobre o GC. Os seus termos e definições fazem parte da própria linguagem dos funcionários da empresa. A loja E, apesar de seguir todas as suas etapas, deixa de trabalhar algumas partes importantes do GC. Se na loja F foram encontradas evidências claras de utilização do GC, na empresa E essas evidências não foram tão claras assim. Esse resultado não confirma a afirmativa de Domingues (2008), que o GC é uma realidade nas grandes redes supermercadistas, considerando que as duas empresas (E e F) estão entre os 10 maiores supermercados do Brasil em faturamento (ABRAS, 2012).

A empresa F define a categoria tendo como base o consumidor, o fornecedor e as características do produto; declara um papel para a categoria; avalia a categoria com os dados do próprio varejo, fornecedor, mercado e consumidor; define uma meta mensal clara; estabelece estratégias de marketing e abastecimento e os 4Ps (tática) para a categoria; elabora um cronograma de implementação; revisa o plano.

A loja E define a categoria de produto, leva em consideração as características do produto e fornecedor, mas não acrescenta as do consumidor. Identifica o papel da categoria e analisa os dados tendo como base os quatro pilares: varejo, fornecedor, concorrente e consumidor. Entretanto, define a meta apenas baseada na venda da categoria, não levando em consideração outros importantes indicadores. Define as 2 estratégias - marketing e abastecimento -, mas em relação às táticas. Desconsidera na análise a promoção e o preço, dando atenção apenas ao sortimento e exposição. A empresa define o cronograma de implementação assim como as responsabilidades dos envolvidos e revisa anualmente o resultado da categoria.

Quadro 9 - Resumo das Análises

Inf ¹ .	Casos					
Car ²	A	B	C	D	E	F
CO ³	2	2	2	2	18	28
Fat ⁴	R\$180.000	R\$150.000	Não informado	R\$120.000	Rede: acima de 2 bilhões	Rede: acima de 3 bilhões
GC ⁵	A	B	C	D	E	F
categoria	Característica do produto	Característica do produto permanece desde o antigo dono	Característica do produto	Característica do produto	Característica do produto	Característica do produto, consumidor e fornecedor
Papel da categoria	Destino	Rotina	Destino	Destino	Conveniência	Destino
Avaliação da categoria	Dados do próprio varejo	Dados do próprio varejo	Dados do próprio varejo, fornecedor e consumidor	Dados do próprio varejo e fornecedor	Dados do próprio varejo, concorrentes e consumidor	Dados do próprio varejo, fornecedor, concorrentes e consumidor
Cartão de metas	Apenas para o produto mais vendido da categoria (600 pães/dia)	-	-	-	Venda (não revelado o valor)	R\$ 400.000 no mês
Estratégias da categoria	Estratégia de marketing (sensação)	Estratégia de marketing (aumentar transação)	Estratégia de marketing (aumentar transação)	Estratégia de marketing (aumentar transação)	Estratégia de marketing (aumentar vendas) e de abastecimento	Estratégia de marketing (imagem) e de abastecimento
Táticas da categoria	-	Preço e promoção	Preço e exposição	-	Promoção	Sortimento, exposição, preço e promoção (4 Ps de marketing)
Implementação do plano	Definição de responsabilidades	-	-	-	Cronograma e responsabilidades	Cronograma e responsabilidades
Revisão da categoria	-	-	-	-	Anualmente	Semestralmente

¹ Informação ² Característica, ³ Check-outs, ⁴ Faturamento

As empresas de pequeno porte da pesquisa (A, B, C e D), que possuem 2 check-outs e faturamento anual de até R\$ 200.000, revelaram uma limitação no que se refere às análises que poderiam ser realizadas para obter melhores resultados com as suas categorias. Essas empresas definem as categorias tendo como base apenas as características do produto, sem levar em conta o consumidor e o fornecedor. A empresa B apenas mantém a classificação do dono anterior: avalia as categorias utilizando apenas os

dados do próprio varejo, não considerando a concorrência, fornecedor e consumidor, (exceto a empresa D, que utiliza informações do fornecedor). Baseiam-se apenas na estratégia de marketing buscando aumentar a transação, ou seja, fazer com que o cliente compre mais. Elas não utilizam a estratégia de abastecimento. A loja A, diferentemente das demais, utiliza a estratégia de criar sensação. Elas têm como foco as táticas de exposição, preço e/ou promoção, e não definem cronograma (com exceção da loja A que define responsabilidades) e nem revisam o resultado da ação realizada na área de venda.

As lojas A, B, C e D não possuem o conhecimento do GC, deixando de realizar etapas importantes do processo, que, na verdade, estão relacionadas à atividade de gestão: i) avaliação da categoria de produtos utilizando dados do consumidor, fornecedor e concorrente; ii) definição de metas; iii) utilização dos diversos estímulos de marketing (mix de marketing ou 4 Ps); iv) implementação de mudanças; v) revisão/avaliação do resultado obtido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há grande diferença entre o processo de gestão das categorias das lojas de pequeno e grande porte. Questões importantes, como definição de metas, implementação e revisão, não são realizadas pelos pequenos supermercados pesquisados. Além disso, as definições das categorias, avaliação, estratégias e táticas não consideram as potencialidades descritas no GC, dificultando a maximização dos resultados da empresa. Essas empresas não enxergam as suas categorias como unidades estratégicas de negócios, perdendo a oportunidade de maximizar o faturamento da loja por meio da definição de sortimento, preço, promoção e exposição alinhados com a perspectiva do consumidor e mercado. Percebe-se que o pequeno supermercado trabalha de forma isolada em relação aos seus fornecedores e próprios clientes, mesmo tendo um contato direto com eles no dia a dia. Não obstante o investimento realizado pela indústria e varejo, desde a década de 70, para disseminar a utilização do GC, verifica-se que as lojas de pequeno porte ainda estão distantes dessa realidade.

Em relação aos varejos de grande porte pesquisados, verifica-se a oportunidade de maior e melhor utilização das práticas descritas pelo GC relacionadas à definição da categoria, definição de metas e táticas, como observado na loja E. A integração com o fornecedor é pequena. Muitas vezes a relação acontece via contrato, que passa a responsabilidade da gestão da categoria para o fornecedor. Como observa Gooner et al. (2011), os varejos de grande porte pesquisados se mostraram menos propícios a contar com a ajuda do capitão da categoria. Eles aproveitam as informações disponibilizadas pelos fornecedores, mas não estreitam a relação.

Como contribuição gerencial, a pesquisa fornece uma radiografia das empresas estudadas, utilizando como base o GC, deixando evidente as oportunidades e dificuldades de gestão das categorias de produtos trabalhadas pelas empresas de pequeno porte participantes da pesquisa. Há a necessidade de melhor entendimento e utilização das técnicas de gestão pelos proprietários dessas empresas. Os resultados encontrados na literatura (DOMINGUES, 2008) e também na pesquisa demonstram que a utilização do GC nas grandes redes está se tornando uma realidade.

A pesquisa tem como limitação o fato de seus resultados se referirem apenas às empresas estudadas, não podendo ser generalizados, essa que é uma das características do estudo qualitativo. Outra questão foi a não obtenção de algumas respostas devido à confidencialidade dos dados. A falta dessas respostas não influenciou os resultados obtidos, mas indicou o limite de abertura da empresa em relação ao que poderia ser pesquisado.

Pesquisas futuras poderiam ampliar o número de casos estudados, analisando os impactos da falta de estabelecimento de metas, cronograma e revisão das categorias nos pequenos supermercados. Além disso, poderiam tentar entender as dificuldades vivenciadas pelos supermercados de pequeno porte para se implementar o GC.

REFERÊNCIAS

- ABRAS. Ranking ABRAS 2012. **Superhiper**, 38(430), 2012.
- ECR Brasil. **ECR Brasil visão geral: potencial de redução de custos e otimização de processos**. São Paulo: Associação ECR Brasil, 1998. (Coleção ECR Brasil).
- ECR Brasil. **Gerenciamento por categorias**. São Paulo: Associação ECR Brasil, 1998. (Coleção ECR Brasil).
- ARKADER, R.; FERREIRA, C. F. Category management initiatives from the retailer perspective: a study in the Brazilian grocery retail industry. **Journal of Purchasing & Supply Management**, 10, p.41-51, 2004.
- COSTA, J. F. S.; BRAZIL, C. H. A.; OLIVEIRA, M. B. Metodologia multicritério e ECR: utilização no mercado varejista. **Produção**, 13(2), p.114-122, 2003.
- DHAR, S. J.; HOCH, S. J.; KUMARC, N. Effective category management depends on the role of the category. **Journal of Retailing**, 77, p.165-184. 2001.
- DOMINGUES, O.; MARTINS, G. A. O Gerenciamento de categorias no varejo: um estudo de caso da COOP – Cooperativa de Consumo. **Anais dos Seminários de Administração da FEA-USP**, São Paulo, SP, 2003.
- DUPRE, K.; GRUEN, T.W. The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 19, p.444-459, 2004.
- DUSSART, C. Category management: strengths, limits and developments. **European Management Journal**, 16, p.50-62, 1998.
- GOONER, R. A.; MORGAN, N. A.; PERREAULT JR, W.D.P. Is retail category management worth the effort (and Does a Category Captain Help or Hinder). **Journal of Marketing**, 75, p.18-33, 2011.
- GRUEN, T. W.; SHAH, R. H. Determinants and outcomes of plan objectivity and implementation in category management relationships. **Journal of Retailing**, 76 (4), p.483-510, 2000.
- GUISSONI, L. A.; CONSOLI, M. A. Is category management in small supermarkets worth the effort from a manufacturer's perspective. CONGRESSO LATINO AMERICANO DE VAREJO, São Paulo, SP, 2012.
- GUISSONI, L. A.; CONSOLI, M. A.; CASTRO, L. T. Proposta de gerenciamento por categorias no pequeno varejo: do planejamento a virada de loja. ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, Florianópolis, SC, 2010.
- HONDA, S. Rota de crescimento. **Superhiper**, 38 (430), 2012.
- KOTLER, P.; ZALTMAN, G. An Approach to Planned Social Change. **Journal of Marketing**, 35 (3), pp. 3-12, 1971.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas; 2000.
- LINDBLOM, A.; OLKKONEN, R. Category management tactics: an analysis of manufacturers control. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 34, p.482-496, 2006.

- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARQUES, E. F. M.; ALCANTARA, R. L. C. O uso da ferramenta de gerenciamento por categorias na gestão da cadeia de suprimentos: um estudo multicaso. **Gestão e Produção**, 11(2), p.153-164, 2004.
- MILANEZE, K. L. N.; BATALHA, M. O. A aplicação da ferramenta de gerenciamento por categorias em uma empresa de atacado. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Belo Horizonte**, MG, 2003.
- MORGAN, N. A.; KALEKA, A.; GOONER, R. A. Focal supplier opportunism in supermarket retailer category management. **Journal of Operations Management**, 25, p.512-527, 2007.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SHETH, J. N. **Comportamento do cliente: indo além comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SOUZA, L. J. F. et al. Como o gerenciamento por categorias pode influenciar o comportamento de compra do consumidor no ponto de vendas. **Jovens Pesquisadores**, 3(1), 2006.
- TOALDO, A. M. M.; ABEL SOBRINHO, Z.; CAMARGO, S. M. Processo de formulação de layouts em supermercados convencionais no Brasil. **Rege**, 17(4), p.451-469, 2010.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2009.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.: Gerenciamento por Categorias, Resposta Eficiente ao Consumidor, Varejo, Fornecedores