

## GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS: UMA FERRAMENTA DO ECR NA BUSCA DE MELHORIA CONTÍNUA

Beatriz Reami<sup>1</sup>

Marcelo Alves Carrera<sup>2</sup>

Emanuel Calvo<sup>3</sup>

### RESUMO

As mudanças ocorridas no setor de distribuição nos últimos anos no Brasil, sobretudo a internacionalização e concentração no setor supermercadista, fez com que as empresas passassem a buscar diferenciais competitivos que permitissem manter ou ampliar seus mercados. Por isso este artigo procura abordar uma das ferramentas da gestão do varejo, dentro dos princípios adotados pelo ECR – *Efficient Consumer Response*. Trata-se do Gerenciamento por Categorias. Criado por iniciativa de grandes empresas de varejo dos EUA, no início da década de 1990, esta ferramenta vem ganhando aplicação crescente no mercado brasileiro. O Gerenciamento por Categorias consiste em uma nova modalidade de relacionamento entre o fornecedor e o varejo, com a finalidade de prestar melhores serviços ao consumidor final. O presente estudo foi realizado no setor supermercadista, relacionando aspectos empíricos à teoria, procurando explicar como ocorre o processo de adoção dessa nova ferramenta e, identificando os benefícios advindos de sua prática, bem como apresentando alguns dos resultados alcançados.

**Palavras-chave:** ECR, Melhoria Contínua, Gerenciamento por Categoria, Vantagem Competitiva.

### 1 INTRODUÇÃO

Em geral o mercado consumidor brasileiro tem passado por grandes transformações nas últimas décadas, pautadas em diversos fatores destacam-se a faixa etária da população e a estrutura das famílias, o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, o consumo frenético por produtos que possuem apelo saudável, higiene e beleza, bem como questões relacionadas às transformações do estilo de vida das pessoas (novos padrões de consumo).

Essas transformações têm ocorrido em ritmo acelerado, o que caracteriza um grande desafio para que as empresas possam compreendê-las com a mesma

---

<sup>1</sup> Aluna matriculada no 8º semestre de Administração, no Centro de Ensino Superior de Dracena.

<sup>2</sup> Aluno matriculado no 8º semestre de Administração, no Centro de Ensino Superior de Dracena.

<sup>3</sup> Professor Mestre do CESD (Centro de Ensino Superior de Dracena) e da Toledo de Presidente Prudente nos cursos de Administração nas matérias de Administração da Produção e Administração de Materiais.

velocidade que ocorrem e, mais ainda, fazer com que essas empresas tomem as decisões acertadas com a agilidade necessária para o aproveitamento advindo dessas transformações, identificando o que se refere à moda, tendência e mega tendência.

Para o entendimento do presente artigo se faz necessário uma análise retroativa do setor varejista brasileiro, bem como as mudanças nas quais o consumidor brasileiro tem sofrido graças à abertura de mercado em meados da década de 90.

Segundo Mattar & Araújo (2007), nos anos 80 o Brasil presenciava um momento econômico de hiperinflação, onde o comportamento de compra do brasileiro pairava restritamente em compras de abastecimento, pois a moeda se desvalorizava gradativamente, fazendo com que o setor varejista trabalhasse com estoques altos que se valorizavam dia após dia.

Isso não durou muito, pois com o advento do Plano Real e a estabilização da economia o setor varejista não precisava mais trabalhar com altos estoques, forçando empresas ligadas a este setor focar em outras áreas-chaves como a gestão logística, novos processos e novas ferramentas de gestão que estivessem em acordo com os objetivos da empresa (Mattar & Araújo, 2007).

Por outro lado, continua os autores que o comportamento de compra do consumidor também passava por constantes mudanças, o que os tornavam mais atentos aos acontecimentos do mercado, pois este não dependia mais das compras de abastecimento, pois o seu dinheiro não se desvalorizava rapidamente, adquirindo o hábito de comprar somente por reposição, fator este que contribuiu para o crescimento do pequeno varejo no Brasil.

Tudo isso fez com que a concorrência no ambiente varejista se tornasse cada vez mais acirrada, ainda mais com a entrada de grandes redes varejistas internacionais e o aumento dos chamados “supermercados de bairro”, o que contribui para tornar os consumidores cada vez mais exigentes e capazes de tomarem decisões rápidas de compra (Mattar & Araújo, 2007).

Neste sentido, empresas passaram a buscar novas formas de conquistar o consumidor. Uma das estratégias encontradas pelo setor varejista foi através do ECR (*Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente do Consumidor), pois a importância de se saber organizar as categorias no espaço das gôndolas e sessões

correspondentes fez com que o setor varejista se planejasse adequadamente para atender cada vez mais à demanda e exigência dos seus clientes.

Abordaremos o entendimento sobre a estratégia ECR, sua busca por melhores resultados na cadeia logística de abastecimento e no fluxo consistente de informações, tendo enfoque no Gerenciamento por Categoria na manutenção do abastecimento do ponto de venda do setor varejista na busca de atender o consumidor final em suas necessidades.

Neste artigo, pretende-se dedicar atenção particular ao tema Gerenciamento por Categorias, tendo em vista a sua importância como ferramenta do ECR, e o grau de desenvolvimento que essa ferramenta vem alcançando nas empresas.

## **2 RESPOSTA EFICIENTE AO CONSUMIDOR (ECR)**

Atualmente o comércio varejista encontra-se face às importantes alterações que estão culminando igualmente em processos de reestruturação interna de empresas e do setor. O varejo de massa (supermercados, lojas de conveniência, farmácias, etc.) e o atacado (distribuidores, centros de distribuição, etc.) ganharam um novo instrumento de relacionamento com as indústrias.

Neste ambiente de constantes transformações, os varejistas estão cada vez mais aprimorando novos instrumentos de gestão que levem a formas organizacionais que privilegiem ganhos de coordenação com os outros elos da cadeia de abastecimento.

Investimentos em logística, TI (Tecnologia da Informação), automação e formação de pessoal, estão modernizando as operações do setor atacadista, o que tem proporcionado a melhoria contínua dos serviços prestados ao pequeno varejo, sobretudo àqueles não ligados as grandes redes (varejo independente).

Neste contexto, o setor atacadista tem buscado cada vez mais aprimorar novos instrumentos que geram novas formas de gestão organizacional, privilegiando ganhos de coordenação em seus processos e também com os outros elos da cadeia de abastecimento. É o caso do sistema ECR.

O sistema ECR surgiu nos Estados Unidos no início da década de 90 por iniciativa das empresas Wal Mart e Procter & Gamble. No Brasil, a ACNielsen, e a Associação Brasileira dos Supermercados vêm desenvolvendo e disseminando o

conhecimento e a aplicação desses novos instrumentos de gestão junto aos seus filiados (Domingues & Martins, 2008).

De acordo com ECR Brasil (2008), o sistema ECR consiste em uma estratégia empresarial na qual a cadeia de distribuição (indústria, distribuidor/atacadista e varejista), em conjunto, trabalha com foco em eficiência da cadeia de abastecimento, procurando minimizar ou mesmo eliminar os custos excedentes do sistema e, proporcionando a criação de um tráfego mais eficiente dos produtos baseados na demanda dos consumidores finais.

A idéia central desta estratégia é integrar todos os processos ao longo da 'cadeia' de forma a responder a demanda real do consumidor. É um modelo estratégico de negócios no qual os elementos que compõem a cadeia de suprimentos de forma integrada, visam melhorar a eficiência (produtividade) da cadeia, possibilitando a entrega de produtos com maior valor agregado ao consumidor final.

Para Milaneze & Batalha (2003), o sistema ECR consiste em uma estratégia na qual distribuidores e fornecedores trabalham norteados por um sistema de aliança empresarial estratégica que seja capaz de proporcionar maior qualidade de serviços ao consumidor, diminuindo os custos e aumentando a eficiência dos canais de distribuição,

Como parte integrante do processo de ECR, a ferramenta GC (Gerenciamento por Categorias) vem sendo bastante discutida e implementada, tendo como principais objetivos a adequada combinação de produtos na loja, visando fidelização de seus consumidores com a criação de valor e um diferencial em relação à concorrência.

Essa ferramenta também proporciona um fluxo contínuo dos produtos, proporcionando maior giro e também maior rentabilidade das categorias de uma loja, podendo proporcionar uma visão mais completa sobre o perfil e os hábitos de compra dos consumidores, o que é fundamental para o processo de diferenciação e posicionamento competitivo no mercado (MARQUES & ALCANTARA, 2002).

É possível identificar na FIGURA 1 esses fluxos contínuos de produtos dentro da cadeia de suprimentos de um produto, bem como a importância dos fornecedores como grandes parceiros na hora de fazer o Gerenciamento por Categorias, pois possuem dados que contemplam a experiência do varejo:

**FIGURA 1: FLUXOS CONTÍNUOS E FLUXOS PRECISOS**



FONTE: ECR Brasil (2008).

Dentro do sistema ECR é possível identificar uma série de tecnologias e processos, bem como a otimização dos mesmos que é verificada através da aplicação de quatro importantes estratégias, que oferece sustentação (ECR BRASIL, 1998):

- ✓ reposição eficiente: busca a automatização do controle e estoque, otimização do tempo e custo no sistema de reposição e dinamização do fluxo da logística;
- ✓ sortimento eficiente de loja: pretende a otimização do mix de produtos, aumento da produtividade dos estoques e do espaço da loja na interface com o consumidor, incremento das vendas;
- ✓ promoção eficiente: visa a maximização da eficiência de todo o sistema de promoção para o cliente e consumidor, melhorando as condições de compra e abastecimento;
- ✓ introdução eficiente de produtos: objetiva a redução do insucesso no lançamento de novos produtos, visando agregar valor aos produtos.

Essas estratégias contam com o apoio de uma série de práticas e ferramentas (MILANEZE & BATALHA, 2003, p. 3):

- ✓ Gerenciamento por categorias (GC) – trata-se de uma ferramenta que consiste em gerenciar categorias como unidades estratégicas de negócios para produzir resultados comerciais melhorados, através da concentração de esforços em entregar maior valor ao consumidor;
- ✓ Custeio Baseado em Atividade (ABC) – é uma ferramenta que permite a análise minuciosa dos custos de cada operação, não apenas os internos, mas também os de interface com os fornecedores;
- ✓ Reposição contínua de mercadorias – é uma ferramenta que tem por objetivo disponibilizar rapidamente na gôndola produtos frescos e com qualidade.
- ✓ EDI (*Electronic Data Interchange* ou Troca Eletrônica de Dados) – As informações de compras dos consumidores, identificadas através das leitoras óticas no *check-out*, transitarão externamente entre os parceiros através de EDI e, internamente influenciarão o mais produtivo e eficiente uso da informação em um sistema informatizado;
- ✓ EDI (Financeiro) – é um mecanismo de troca eletrônica capaz de agilizar e baratear os processos financeiros entre produtores, distribuidores e instituições financeiras;
- ✓ Padronização – tem como objetivo definir e implementar padrões necessários que garantem maior eficiência e produtividade à cadeia logística.

Essas tecnologias fornecem estrutura para a adoção dos processos que são fundamentais para a concretização das estratégias do ECR.

A teoria do ECR é bastante complexa. Para a sua aplicabilidade, torna-se necessário que as organizações superem diversas barreiras estruturais e culturais, compartilhem informações, e isso exige mudanças na forma de fazer negócios. Há necessidade da formação de novos relacionamentos entre as empresas, onde as práticas tradicionais de negócios são substituídas por formas de gestão fundamentadas na integração e na formação de alianças inter-organizacionais (GHISI & SILVA, 2008).

Embora as práticas do ECR tornaram-se uma tendência muito forte no mercado mundial, a adesão das empresas de pequeno porte deste setor no Brasil ainda é baixa, devido a algumas barreiras, como falta de recursos, mão-de-obra

especializada, baixo poder de barganha junto aos fornecedores, e falta de organização interna das empresas brasileiras (Marques & Alcântara , 2002).

Apesar das dificuldades para implantar o conceito ECR, os benefícios trazidos podem compensar o esforço: aumento da receita (em função de aumento do nível de serviços, melhores sortimentos, aumento da presença e melhores margens) e redução de custos (através da redução dos custos de estoque, de capital, de logística e de custos de promoção e lançamento de novos produtos), é uma das vantagens que podem ser citadas.

Para os varejistas, o gerenciamento por categorias pode ser apontado como uma ferramenta que proporciona a fidelização de seus consumidores com a criação de valor para seus clientes e um diferencial em relação à concorrência. Isso porque, essa ferramenta busca obter uma ótima composição das diversas categorias de produto da loja e da composição de produtos dentro da categoria, além da aquisição de uma visão mais completa sobre o perfil e os hábitos de compra dos consumidores.

Com essa acirrada competitividade no setor, observa-se que as empresas estão 'comprando' a idéia de que a informatização interna, a automação das operações, as práticas de ECR e a fidelização de seus clientes, podem ser o caminho para se tornarem competitivos e provar que grandes e pequenos podem ser igualmente beneficiados pelas novas tecnologias e práticas de gestão.

### **3 GERENCIAMENTO POR CATEGORIA COMO VANTAGEM COMPETITIVA**

Através do monitoramento do ambiente e do mercado, empresas têm buscado estruturar seu poder de oferta diante dos seus concorrentes, seja através de um sistema que facilite o relacionamento entre o varejista e o consumidor final ou mesmo através de uma ferramenta que atenda as expectativas do cliente, as necessidades e as tendências de mercado.

Muito difundido a partir dos anos 90, ainda há quem desconheça o Gerenciamento por Categorias. Atualmente também é contextualizado como conceitos de: loja dentro da loja, árvore de decisão, exposição casada ou *cross merchandising* (forma de vender produtos juntos ou no mesmo ambiente). Nas últimas décadas foi responsável por profundas mudanças nos pontos-de-venda de lojas dos mais variados segmentos.

De acordo com Amatti (2008), o GC se refere a um processo de parceria entre varejista e fornecedor, cujo objetivo central consiste em aumentar as vendas e a lucratividade por meio de esforços contínuos que agreguem maior valor ao consumidor final, onde cada categoria pode representar um item, que pode ser dividida em subcategorias.

No Brasil, segundo Amatti (2008), a ECR Brasil é a entidade que reúne empresas comerciais e industriais que buscam eficiência competitiva através do GC, buscando atender as necessidades dos clientes com alto padrão de qualidade.

À medida que os mercados passam por evoluções, o ciclo de vida dos produtos diminui e, conseqüentemente, a concorrência se intensifica, o que gera a necessidade da elevação dos custos em se manter um bom nível de serviço ao consumidor, como exemplo: pela disponibilização dos produtos no tempo e lugar certo. Essas evoluções têm obrigado os fornecedores e os demais membros dos sistemas de distribuição a procurarem estabelecer padrões de relacionamento mais cooperativos (Bowersox & Cooper, 2001).

Dentro deste contexto, o Gerenciamento por Categorias é uma ferramenta que tem um foco todo especial no consumidor final, disponibilizar o produto certo e na quantidade certa, ou seja, um processo que busca continuamente organizar a área comercial de modo a explorar a potencialidade das diversas categorias existentes em um ramo de negócio.

O movimento ECR Brasil propõe uma metodologia de gerenciamento por categoria ressaltando que este é um processo contínuo. Desta forma, cada etapa está descrita como (MARQUES & ALCANTARA, 2002, p. 3):

1. Definição da categoria: Identificar a necessidade de compra do consumidor no seu processo de decisão de compra na frente da gôndola: é preciso definir a abrangência da categoria e identificar a árvore de decisão do consumidor.
2. Definição do papel da categoria: Estabelecer a importância da categoria para o negócio do varejista, definindo a alocação de recursos entre as categorias.
3. Avaliação da categoria: Identificar a existência de oportunidade para aumentar as vendas, lucratividade retorno sobre investimento, através de dados reais de consumo e mercado.



4. Cartão de metas da categoria: Definir os objetivos qualitativos e quantitativos que devem ser atingidos por meio da implementação da categoria.
5. Estratégias da categoria: Definir estratégias de marketing e de abastecimento de produto, que capitalizam as oportunidades através do uso criativo e eficiente de recursos.
6. Táticas da categoria: Identifica as melhores táticas quanto ao sortimento preço, apresentação nas gôndolas e promoções que asseguram a implementação das estratégias.
7. Implementação do plano: Elaborar o plano mediante um cronograma e definir a alocação das responsabilidades.
8. Revisão da categoria: Avaliar, monitorar e modificar o plano de negócios da categoria periodicamente.

Um bom planejamento precisa de registro e disciplina para ser seguro. Não é necessário que siga estes oito passos para realização de um projeto de gerenciamento por categoria, mas sim, deve-se avaliar o nível de profundidade, investimento e tempo, das variáveis do processo.

Além das etapas do planejamento apontadas acima, para que o GC tenha sucesso no objetivo ao qual foi proposto, é importante ressaltar a existência de três táticas para as categorias, bem como a implementação do PDV (Ponto de Venda). Conforme Amatti (2008, p.128) essas táticas se referem a: sortimento (desenvolver um sortimento para atingir os objetivos do negócio e agradar aos consumidores); preço (determinar as promoções ao consumidor dos produtos desta categoria) e apresentação na gôndola (determinar como a categoria será apresentada, a localização, o layout e o nível de serviço).

Segundo Amatti (2008, p. 128), “para que o processo de Gerenciamento por Categorias saia do papel é necessário que o varejo e os fornecedores passem a trabalhar as categorias, enxergando-as da mesma forma que o consumidor”.

Quando o consumidor está na frente de uma gôndola para efetuar suas compras se depara com algumas considerações nas quais Amatti (2008, p. 137) classifica como ‘árvore de decisão’. Para o autor, “ao entrar no supermercado, vários fatores contribuem para que se decida por este ou aquele produto. Esse processo

de etapas, que vai desde a lista que está nas mãos do consumidor à passagem pelo *check-out*, tem raiz, ganhos e copa, como uma árvore”.

1. Significado (primeiro nível): itens que suprem as necessidades. Por exemplo, ao pensar em cuidados pessoais, produtos como desodorante, talco, tintura para cabelo, xampu e creme dental são significativos.
2. Abrangência (segundo nível): entre os cuidados pessoais, o consumidor se dirige para a prateleira de cuidados com o corpo, cabelos, unhas, rosto, dentes.
3. Segmentação (terceiro nível): no caso de cuidados com os cabelos, pentes, xampu, condicionador, tintura, secador, touca, etc. A segmentação atinge também os itens que se subsegmentam, por exemplo, entre as tinturas há diversos tipos de marcas, cores, tipos de processo químico e usos.
4. Processo decisório (quarto nível): ligado às variáveis que compõem as necessidades de cada cliente. Ainda no exemplo das tinturas, necessidades de mudança de cor, de forma, de eliminar grisalhos.
5. Processo de compra (quinto nível) finalização do processo de consumo, facilidades de adequação e de acesso à compra.

É evidente que a definição da categoria, ou seja, a definição de um grupo de produtos que os consumidores percebem como inter-relacionados e/ou substituíveis entre si na satisfação de suas necessidades, resulta no grupo de produtos que deverão compor esse espaço de venda, baseando-se é claro no gosto e na necessidade do cliente (ECR Brasil, 2008).

Gerenciar uma categoria consiste em um processo contínuo entre o fornecedor e o varejo no gerenciamento de produtos como unidades estratégicas de negócios (UENs), cujo objetivo principal consiste em melhorar a cada dia os resultados obtidos, e entregar maior valor ao consumidor final (ECR Brasil, 2008).

Continuando com ECR Brasil (2008), quatro papéis de categorias são analisados de acordo com a proposta de cada loja, principalmente em função do perfil de cada cliente: conveniência (atendimento das necessidades de reposição planejadas ou não planejadas); ocasião/sazonal (oferece valor competitivo e oportuno ao consumidor-alvo para compras sazonais: Páscoa, Natal, verão, entre outros); rotina (fornece valor no atendimento das necessidades de rotina/estocagem

do consumidor) e destino (melhor valor percebido pelo cliente, composto pelo sortimento, preço, ambiente e serviço).

Diante dessas decisões estratégicas, público-alvo, forma de atender às necessidades do consumidor, sortimento e papel das categorias no *mix* da loja, constitui a abertura da implementação do GC, onde a partir desse momento é de fundamental importância traçar metas de vendas e planejar as estratégias para que se alcancem os resultados esperados (ECR Brasil, 2008).

Através do estudo de caso será possível identificar se o conceito de GC é praticado na sua essência, bem como se o resultado na prática traz melhorias para as organizações que fazem uso dessa ferramenta, tendo como resultado a melhoria contínua dos processos e o fator diferencial competitivo.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Objetivos e Metodologia**

O objetivo do presente estudo de caso consiste em buscar analisar a prática das estratégias do Gerenciamento por Categoria no setor supermercadista, bem como identificar outras ferramentas do ECR que contribuem para que se obtenha vantagem competitiva às empresas que fazem uso frente aos demais concorrentes inseridos em um mesmo nicho de mercado.

Buscou-se também identificar como se dá os processos de integração entre os fornecedores diretos envolvidos na Cadeia de Abastecimento de um produto comercializado pela empresa e, se existe uma aliança estratégica que traga ao varejista eficiência nos processos de reposição dos seus produtos.

Para o desenvolvimento do trabalho, utilizou-se da metodologia exploratória, através de uma pesquisa junto ao Gerente e Repositor de um supermercado, onde se buscou identificar os conceitos do GC, com intuito de caracterizar-se por um maior foco na compreensão dos fatos abordados no conceito teórico deste *paper*.

Através de uma análise visual do espaço físico da empresa e das gôndolas de exposição dos produtos, buscou-se conhecer dos entrevistados se o supermercado pesquisado utiliza-se das ferramentas do ECR com foco no Gerenciamento por Categoria como forma de padronização do ponto de venda e da prática das ferramentas de marketing na exposição dos seus produtos.

#### 4.2 Análise da prática do Gerenciamento por Categoria

A empresa pesquisada caracteriza-se como um supermercado de médio porte, direcionado exclusivamente para atender ao público pertencente a todas as classes sociais da micro região da Alta Paulista, buscando como diferenciação o fator preço, *layout* e parcerias envolvidas entre seus fornecedores.

O supermercado se baseia nas necessidades de seus consumidores, procurando se adaptar as tendências de padrões de consumo, tais como: produtos em diferentes tamanhos, embalagens diferenciadas, quantidades diversificadas e inteligência competitiva, sendo que, esta última, a empresa tem buscado aplicar as estratégias que dão certo em outros supermercados da região ou mesmo em outros centros, onde posteriormente serão aplicados na empresa, objetivando a lucratividade.

Atualmente, a maioria das estratégias promocionais de venda está focada no composto promocional de venda, mais precisamente na chamada venda casada, ou seja, arrumar o ponto de venda para auxiliar no aumento de venda de determinado produto em conjunto, como por exemplo, a bisnaga com requeijão, refrigerante com cerveja, cerveja próxima do açougue, macarrão com extrato de tomate e queijo ralado, café com leite, entre outros (tanto para aumentar venda, como para zerar estoques que possuem seu prazo de validade próximo a vencer), conforme ilustra o ANEXO 1. Dessa forma a empresa acredita que esta estratégia oferece resultados positivos, pois este tipo de ação foi possível identificar aumento nas vendas.

Foi possível observar a existência da utilização de Gerenciamento por Categorias de produtos e suas subcategorias, em partes, em alguns setores da empresa, tais como nos setores de bebidas, culinária japonesa, produtos *ligh* e/ou *diet*, cereais, produtos de higiene pessoal, sucos naturais, vinhos, entre outros, o que não deixa de ser um diferencial competitivo, conforme ilustrado no ANEXO 2.

Contudo, ainda falta um maior gerenciamento estratégico das categorias para obter um maior retorno financeiro. Cita-se como exemplo uma dona de casa que, ao ter que comprar produtos relacionados à lavagem de roupas (sabão em pó, amaciante, avental, luvas, escova, alvejantes, entre outros.) - na lista de compras são relacionados possivelmente um abaixo do outro, mas no supermercado pesquisado encontra-se em corredores distantes que muitas vezes nem vale a pena deslocar-se para pegá-los em outra seção - deve percorrer vários corredores até

encontrar os produtos que atendam sua necessidade específica. Neste sentido, se faz necessário o Gerenciamento por Categorias e subcategorias.

Identifica-se assim o que Amatti (2008) aborda sobre um dos objetivos centrais do GC no aumento das vendas e conseqüentemente na lucratividade por meio de esforços contínuos que agreguem maior valor ao consumidor final, onde cada categoria pode representar um item, que pode ser dividida em subcategorias.

Verificou-se também que o *layout* é definido pelo varejista como forma estratégica de venda, ou seja, é preciso que o consumidor passe por todos os setores da loja, podendo ocorrer compras por impulso. Nas gôndolas, a distribuição é feita com os produtos mais conhecidos na altura dos olhos, isto para 'impulsionar' o consumidor a comprar.

A empresa também trabalha com os fatores competitivos como preço e qualidade, salientando a importância do poder de negociação com seus fornecedores para obtenção de melhores preços. Quanto às estratégias, a empresa se preocupa em manter um patamar de venda e uma rentabilidade sempre elevada.

Um fato relevante para a pesquisa consiste na identificação da falta de conhecimento sobre este tipo de gerenciamento pelos entrevistados (conheciam o Gerenciamento por Categorias como *layout*), bem como a falta de qualquer tipo de treinamento voltado para a área de *merchandising*, tendo somente a existência de treinamentos voltados à área de Recursos Humanos, com foco em liderança, o que se subentende como uma falta de oportunidade de conhecimentos sobre as práticas de *marketing* voltado para venda de produtos.

Assim, fica evidenciado o que Marques & Alcântara (2002) abordaram sobre a baixa adesão das empresas de pequeno porte do setor varejista no Brasil devido falta de recursos, mão-de-obra especializada, baixo poder de barganha junto aos fornecedores, e falta de organização interna das empresas.

Uma das estratégias do Gerenciamento por Categoria consiste na parceria entre fornecedor/varejista. O contato com os fornecedores no supermercado pesquisado ainda é feito da forma tradicional, ou seja, consiste em visitas periódicas pelos chamados 'Promotores de Venda', ou mesmo de acordo com a necessidade do cliente. O processo como um todo não ocorre de forma automática e/ou eletronicamente, focado somente no reposicionamento diário e não em abastecimento estratégico como na Reposição Eficiente apontada no sistema ECR.

Nesse sentido, identificou-se o que Bowersox & Cooper (2001) abordaram sobre a importância dos fornecedores e os demais membros dos sistemas de distribuição procurar estabelecer padrões de relacionamento mais cooperativos.

Cada fornecedor possui seus Promotores de vendas que visitam as lojas e observam como estão as vendas, a disposição seus produtos nas gôndolas e avisam o Gerente sobre possíveis reposições. Tudo é feito através de negociações, desde os preços e quantidades, até sua exposição e localização.

O espaço físico do varejista também é um diferencial no Gerenciamento por Categorias. No supermercado pesquisado observou-se a existência de algumas gôndolas em desacordo com as estratégias de gerenciamento, fazendo com que muitos clientes não conseguem encontrar o produto desejado. Isso faz com que o cliente fique perdido no interior da loja e conseqüentemente sai do supermercado sem ter encontrado o produto desejado, conforme ilustra o ANEXO 3.

Outro fator relevante observado no ANEXO 3 refere-se a grande quantidade de produtos na parte inferior das gôndolas, o que contribui para que o espaço físico da loja se torne menor.

Em suma, pode-se dizer que essa empresa pesquisada está apta e aberta às novas mudanças no que tange a novas práticas de gestão, porém, é preciso que haja mudanças necessárias em alguns conceitos organizacionais internos que venham a contribuir para que a empresa obtenha vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

#### **4.3 Conclusões do Estudo de Caso**

O Gerenciamento por Categorias tem se mostrado como uma nova forma de gestão de negócio, que parte do princípio das necessidades do consumidor e tem como objetivo principal, dinamizar o desempenho da categoria, desenvolvendo ações na loja, como ambientação, exposição, promoção, sortimento e preço, que propiciam uma experiência de compra única.

Sendo assim, através do estudo de caso constatou-se a existência da necessidade do conhecimento por parte do varejista pesquisado sobre o sistema ECR e da ferramenta Gerenciamento por Categorias. Como possibilidades de melhorias, enumeram-se:

1. Estratégias: identificar quais produtos requer um gerenciamento mais especializado e traçar estratégias entre fornecedores e varejo na busca de melhores resultados.
2. Aprimoramento contínuo: Conhecimento sobre o ECR e a ferramenta Gerenciamento por Categoria.
3. Pessoas: disseminar em toda organização através de treinamentos o conhecimento sobre o Gerenciamento por Categoria, buscando criar credibilidade ao programa e a aprovação de toda equipe de funcionários.
4. Tecnologia: melhorar o parque tecnológico da empresa, através de programas que as auxiliem no controle de estoque e na agilidade dos processos de reposição de mercadorias existentes nas gôndolas de exposição dos produtos, bem como alinhar os sistemas de informação entre fornecedor e varejo na busca de melhores resultados.
5. Processos: através dos parceiros da cadeia de abastecimento deve-se, conjuntamente, determinar as estratégias de mercado e, principalmente, na definição de qual categoria de produto deve ser gerenciado.
6. Consumidor Final: buscar identificar no consumidor final através de constantes pesquisas de *marketing* soluções que contribuem para a melhoria dos processos e que traga maior índice de satisfação do consumidor final, estreitando o relacionamento entre as partes.

Verificou-se que o setor varejista tende a acompanhar os avanços tecnológicos, a dinamicidade tecnológica em geral e a evolução do *marketing* a serviço do cliente, frente às novas exigências do consumidor final.

O desafio atual é identificar e conhecer profundamente o consumidor que está na loja disposto a comprar e sua percepção de valor a fim de desenvolver soluções integradas de produtos e serviços (cartão fidelidade, *delivery*, informações, atendimento, internet, entre outros) para atender a suas necessidades.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Atualmente existe um número muito grande de marcas de produtos, mas não adianta colocar um sortimento muito grande de um mesmo produto sem deixar claro as diferenças entre os diversos produtos, pois o cliente acaba não distinguindo

um produto do outro, fazendo com que o mesmo às vezes fique muito tempo escolhendo qual produto levar e, no final, acabe não levando nenhum.

Também com menos tempo disponível e mais compromissos a serem desempenhados, parecem preferir locais onde possam encontrar um pouco de tudo. Um misto de serviços, produtos diversificados, requinte, conforto e qualidade têm conquistado o consumidor.

Diante da realidade, fica evidente que existem diversos pontos que devem ser trabalhados para que o Gerenciamento por Categorias continue evoluindo e que consiga trazer mais benefícios para as empresas.

Contudo, é preciso promover a aproximação entre fornecedores e varejos para que estabeleçam uma relação de parceria, com foco em resultados quantitativos e qualitativos. Havendo cooperação e transparência entre as partes fica muito mais fácil definir estratégias que sejam comuns a ambos.

Também, a carência de estrutura interna por parte dos varejistas é uma realidade capaz de ser amenizada a curto prazo com o auxílio dos fornecedores, que podem repassar sua experiência e ajudar na formulação da área e no treinamento das pessoas.

Por outro lado, o varejo que acredita no Gerenciamento por Categorias como um diferencial no entendimento e satisfação do consumidor, precisa definir sua atuação a médio e longo prazo, planejando investimentos em recursos e tecnologia a fim de dar continuidade aos projetos iniciados e otimizar a operação e monitoramento.

De maneira geral, conclui-se que o ECR é uma tendência para as empresas (independente do tamanho). Entretanto, primeiramente as empresas precisam buscar a otimização dos processos internos (estruturar-se internamente) para, posteriormente, investir no relacionamento com os parceiros comerciais.

Fica evidenciado que, somente após essas duas etapas tiverem sido concluídas é que as organizações conseguirão integrar toda a cadeia na busca de maior nível de confiança, proporcionando a melhoria contínua dos processos e, conseqüentemente, maior vantagem competitiva.



## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATTI, V. Gestão criativa e lucratividade. *Gerenciamento por categorias*. Super Varejo. Ano IX, n. 95, p. 122-138, ago. 2008.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. *Logística empresarial: o processo da cadeia de suprimentos*. São Paulo: Atlas, 2001.

DOMINGUES, O.; MARTINS, G. A. *O gerenciamento de categorias no varejo: um estudo de caso da COOP – Cooperativa de Consumo*. FEA/USP – VII SEME AD, São Paulo-SP., 2008. Disponível em:<[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR14\\_-\\_O\\_Gerenciamento\\_de\\_Categorias\\_no\\_Varej.PDF](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR14_-_O_Gerenciamento_de_Categorias_no_Varej.PDF)>. Acesso dia 5 out. 2008.

ECR BRASIL, *Resposta Eficiente ao Consumidor*. Disponível em: <<http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/saibatudosobreecr.asp>>. Acesso em: 26 set. 2008.

ECR BRASIL. *ECR - Visão geral*. ECRBrasil, 1998. Disponível em:<<http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/buscabiblioteca.asp?palavra=&midia=3&pagina=1>>. Acesso dia 30 set. 2008.

GHISI, F. A.; SILVA, A. L. *O surgimento e a difusão do Efficient Consumer Response (ECR) na cadeia de suprimentos*. Universidade Federal de São Carlos. Pós graduação em Engenharia de Produção. Ribeirão Preto/SP: 2008. Disponível em:<<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Ghisi.pdf>>. Acesso dia 5 out. 2008.

MARQUES, F. E.; ALCANTARA, R. L. C. *Gerenciamento por categoria: a importância da implantação desta ferramenta para o setor supermercadista de pequeno e médio porte – um estudo multicaso*. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba-PR, 23 a 25 de outubro de 2002. Disponível em:<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR73\\_0263.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR73_0263.pdf)>. Acesso dia 30 set. 2008.

MATTAR, L.; ARAÚJO, O. *Tendências de consumo e desafios do varejo*. Revista Distribuição. Ano XV, n. 179, p. 38-41, dezembro 2007.

MELLO, R. Z. *O ECR – Efficient Consumer Response – e a Universidade*. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis-SC: 2008. Disponível em:<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART238.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART238.pdf)>. Acesso dia 1 out. 2008.

MILANEZE, K. L. N.; BATALHA, M. O. *A aplicação da ferramenta de gerenciamento por categorias em uma empresa de atacado*. ENEGEP - XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003. Disponível em:<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003\\_TR0707\\_0115.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2003_TR0707_0115.pdf)>. Acesso dia 5 out. 2008.

**ANEXO 1 – VENDA CASADA DE PRODUTOS**



SETOR: Açougue

**ANEXO 2 – GERENCIAMENTO POR CATEGORIA E SUBCATEGORIAS**

SETOR: Vinhos



SETOR: Sucos Naturais

**ANEXO 3 – GÔNDOLAS EM DESACORDO COM AS REGRAS DO GC**

SETOR: Cereais