

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Felipe Lazzari

GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS NO PEQUENO VAREJO

Porto Alegre

2009

Felipe Lazzari

GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS NO PEQUENO VAREJO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Denise Lindstrom Bandeira

Porto Alegre

2009

Felipe Lazzari

GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS NO PEQUENO VAREJO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Denise Lindstrom Bandeira

Conceito Final:

Aprovado em: de de 2009

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – UFRGS

Orientadora – Profa. Dra. Denise Lindstrom Bandeira – UFRGS

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo a elaboração de um sistema de Gerenciamento por Categorias direcionado para a realidade do pequeno varejo de supermercado, sendo aplicado no Supermercado Lazzari.

Com base em pesquisas sobre o referencial teórico disponível, foi elaborado um sistema de gerenciamento direcionado para esse segmento em particular, aplicável para qualquer tipo de categoria que se desejar gerenciar. Em especial, foi desenvolvido um projeto piloto para a categoria de iogurtes.

O uso desta ferramenta pode proporcionar uma adequada combinação de produtos, redução de custos e aumento da rentabilidade das categorias, bem como uma visão mais completa sobre o perfil e os hábitos de compra dos consumidores

Palavras-chave: Gerenciamento por Categoria; ECR; avaliação de marcas; pequeno varejo; supermercado; categoria de iogurtes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - O autosserviço alimentar brasileiro.....	10
Quadro 2 - As inovações gerenciais na cadeia de suprimentos	18
Quadro 3 - Ferramentas do ECR	19
Figura 1 - Racionalização da cadeia de distribuição.....	20
Figura 2 - Custeio ABC x custeio por absorção	27
Figura 3 - Oito passos do gerenciamento por categorias	31
Quadro 4 - O papel das categorias e suas funções	32
Figura 4 - Relatório sobre informações de venda de produto.	37
Figura 5 - Exemplo de grupos e subgrupos no cadastro de itens.	39
Figura 6 - Cadastro de itens	40
Figura 7 - Modelo de avaliação de marcas.....	43
Figura 8 - Exemplo de planograma.....	46
Figura 9 - Categorias e subcategorias de iogurtes.....	48
Quadro 5 - Composição atual da categoria de iogurtes	51
Quadro 6 - Participação das marcas de iogurte dentro da categoria.....	53
Quadro 7 - Ciclo de avaliação das marcas de iogurte	54
Gráfico 1 - Variação das vendas de iogurte x vendas totais	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.2 DEFINIÇÃO DA EMPRESA E AMBIENTE	9
1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.4 JUSTIFICATIVA.....	12
1.5 OBJETIVOS	13
1.5.1 Objetivo Geral	13
1.5.2 Objetivos Específicos	13
2 REVISÃO TEÓRICA	14
2.1 VAREJO.....	14
2.1.1 Análise Retroativa do Setor Varejista Brasileiro	15
2.2 ECR	16
2.2.1 A Implementação do ECR na Cadeia de Suprimentos	21
2.2.2 Estratégias do ECR	25
2.2.3 Tecnologias do ECR	26
2.3 GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS	28
2.3.1 Etapas do GC	30
3 METODOLOGIA	33
4 ANÁLISE	34
4.1 COLETA E GESTÃO DAS INFORMAÇÕES.....	35
4.1.1 Sistema de Gestão.....	35
4.2 INICIANDO O GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS	37
4.2.1 Definição da Categoria	37
4.2.2 Definição da Composição da Categoria	41

4.2.3 Layout	44
4.2.4 Ruptura	46
4.3 GERENCIAMENTO DA CATEGORIA DE IOGURTES	47
4.3.1 Perfil do Consumidor	49
4.3.2 Composição da Categoria	50
4.3.3 Layout	55
4.3.4 Análise dos Resultados	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

1 INTRODUÇÃO

O ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor) surge na década de 1990 representando esse esforço conjunto entre indústria e varejo para identificar oportunidades de melhores práticas comerciais. O objetivo desta estratégia de gestão é melhorar o desempenho de toda a cadeia de abastecimento, reduzindo custos ao mesmo tempo em que agrega valor para o consumidor final mediante melhores serviços e produtos.

O ECR pode ser entendido como um conjunto de práticas interligadas priorizando os aspectos-chave da administração da demanda e da oferta de produtos e serviços, viabilizadas por tecnologias de suporte. Estas práticas podem ser implantadas nas empresas tanto em conjunto, quanto separadamente. Como uma das ferramentas do ECR, o uso do Gerenciamento por Categorias (GC) pode proporcionar para o varejo uma adequada combinação de produtos, um aumento do giro dos produtos e da rentabilidade das categorias de uma loja, bem como 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. Para tanto, a sua implantação exige a utilização de tecnologia de informação e, principalmente, uma mudança de comportamento das empresas varejistas.

1.2 DEFINIÇÃO DA EMPRESA E AMBIENTE

Conforme a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) em 2008 o auto-serviço brasileiro apresentou taxas de crescimento de vendas superior ao da economia do País (em 2007 registrou 5,9% contra 5,4% do PIB), ao passo que em 2008 as projeções até outubro indicavam um crescimento de 8% no faturamento dos supermercados, enquanto a previsão para o crescimento do PIB no ano era de 5,2%. Dados animadores para um setor que em 2005 viu o seu faturamento crescer apenas 0,66% e em 2006 o viu diminuído em -1,65%.

O aumento do faturamento dos supermercados é uma das consequências da fase positiva que a economia nacional apresentou a partir de 2004. O resultado negativo de 2006 pode ser atribuído principalmente à queda de preços nos principais produtos comercializados. Já o desempenho dos anos recentes pode ser creditado ao aumento real do salário mínimo e à diminuição do desemprego, que juntos proporcionaram o crescimento da renda e, por consequência, a melhora das condições de acesso aos bens e produtos de grande parte da população. Desta forma, as pessoas passaram a poder consumir mais, sendo grandes responsáveis pelo aumento nas vendas de vários segmentos do varejo, inclusive os supermercados. A melhora do crédito, menores taxas e prazos de financiamento mais longos também contribuíram para o desempenho, principalmente nos segmentos mais dependentes das condições de financiamento tais como veículos e eletrodomésticos, impactando menos os supermercados, no entanto.

De maneira geral, a demanda interna foi impulsionada tanto pelo consumo das famílias quanto pelos investimentos que em 2007 cresceram 6,5% e 13,4%, respectivamente, segundo dados do IBGE (Abras, 2009). O forte avanço do consumo das famílias em 2007 decorreu da elevação de 3,6% na massa salarial, em termos reais, do crescimento de 28,8% no crédito à pessoa física e de 20,3% nas importações. A receita nominal do comércio varejista apurado pela Pesquisa Mensal do Comércio (PMC), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

acompanhou essa evolução, registrando crescimento de 14,1% nas receitas nominais e 9,6% nas vendas reais.

	1990	2000	2002	2004	2005	2006	2007
Nº DE LOJAS	53.403	61.353	69.012	72.107	73.051	73.695	74.579
FATURAMENTO ANUAL (EM R\$ BILHÕES)	70,0	78,7	92,7	112,4	118,5	124,1	136,3
Nº DE EMPREGOS DIRETOS	682.571	713.770	726.264	796.759	815.327	838.047	868.023
ÁREA DE VENDAS (EM M ² MILHÕES)	13,3	14,5	16,1	18,4	18,7	18,9	18,8
Nº DE CHECK-OUTS	137.786	145.660	159.630	169.748	173.404	175.621	180.596

Quadro 1 - O autosserviço alimentar brasileiro

Fonte: Abras (2009)

O Supermercado Lazzari iniciou suas atividades em maio de 1971, com a compra de um pequeno armazém no bairro Glória, em Porto Alegre, pelos irmãos Valdir e Simão Lazzari.

Inicialmente dedicavam-se à venda de alimentos junto com a distribuição exclusiva do Vinho Canção em Porto Alegre para bares, restaurantes e armazéns, o que ajudou a impulsionar a rentabilidade da empresa nos primeiros anos. Em 1977, outro irmão associou-se à empresa, desvinculando-se anos mais tarde. Nesse mesmo ano o armazém de balcão virou um pequeno supermercado de autoatendimento, seguindo uma tendência natural do setor, passando de uma área

de venda de 100 metros quadrados. Uma nova reforma ocorreu em 1982, dobrando a área de venda e acrescentando padaria e açougue.

Novas atualizações foram ocorrendo ao longo dos anos, sendo que atualmente conta com uma área de venda de 350 metros quadrados, 2 *checkouts* e 22 pessoas envolvidas na operação, sendo 6 proprietários e 16 funcionários. Nos primeiros oito meses desse ano, a empresa aumentou o faturamento real em 10% em relação ao mesmo período do ano passado, e 30% em relação a 2006. Em breve abrirá mais postos de trabalho para atender com eficiência o aumento da demanda.

A empresa, a exemplo de outras de mesmo porte, possui por parte dos proprietários um enfoque voltado principalmente para a questão operacional em detrimento da gerencial. Com o expressivo aumento nas vendas, exigências novas são impostas, e os controles passam a ser intensificados de forma a evitar falta de produtos nas gôndolas e desorganização. É necessário dar mais atenção às novas exigências impostas pelos consumidores, tendo na ferramenta de Gerenciamento por Categorias uma possibilidade de aumentar a rentabilidade do negócio.

1.3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

É incontestável o crescimento em qualidade que o setor supermercadista teve nos últimos 20 anos no Brasil. Desde o fim do armazém de balcão, cada vez mais busca-se o aperfeiçoamento na área de venda visando atender as necessidades dos consumidores, através de lojas mais amplas, iluminadas, sortidas e planejadas.

Diante de um mercado em ascensão como o do varejo de alimentos, que apenas nos primeiros cinco meses de 2009 apresentou um crescimento de 5,66% em relação ao mesmo período do ano anterior (Abrás, 2009), é fundamental para o pequeno varejo acompanhar as tendências do setor. Conforme destaca Berry (1999)

"os tempos da concorrência simples, baseada no preço, estão ficando para trás. Daqui para frente, os varejistas deverão se adequar ao modelo de

criação de valor para os seus clientes, o que implica em maximizar benefícios valiosos, minimizar os custos, e adotar algum diferencial em relação aos concorrentes, diferencial esse que esteja em mutação para não ser imitado".

Dessa forma, a empresa analisada, deseja implementar a ferramenta do Gerenciamento por Categorias como estratégia de crescimento, pois permite um relacionamento mais cooperativo e estratégico entre varejistas e fabricantes. Possibilita também gerar um aumento da satisfação do consumidor pela oferta do mix mais adequado de produtos, preço e facilidade de compra através de um melhor layout de loja e de gôndola, além de profissionalizar a cadeia de suprimentos. Com isso, para o varejo, o GC 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. Além destes benefícios, o GC também traz incremento nas vendas, aumento de rentabilidade da categoria, aumento do giro dos produtos e redução de custos de estoques e reposição, o que gera ganhos tanto para varejista quanto fornecedor (ECR BRASIL, 2000).

1.4 JUSTIFICATIVA

Embora o Gerenciamento por Categorias (GC) seja apontado na literatura como uma ferramenta de gestão que oferece atrativas oportunidades de negócio para o varejo e para a indústria, existem poucos estudos comprovando sua eficácia para o pequeno varejo. Além disso, ainda existe falta de conhecimento a respeito desta prática por parte de empresas varejistas.

Com isso, este trabalho tem relevância tanto para empresas varejistas e fabricantes, ao proporcionar um aprofundamento teórico sobre o GC e demais conceitos que o sustentam e realizar o acompanhamento de uma implantação desta ferramenta no pequeno varejo, podendo ser usado como referência para projetos e estudos futuros.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo Geral

Desenvolver um sistema de Gerenciamento por Categorias para o pequeno varejo a fim de ser aplicado no Supermercado Lazzari..

1.5.2 Objetivos Específicos

- Compreender o sistema de gestão utilizado pela loja e quais suas ferramentas úteis para o GC;
- Elaborar um comparativo entre o sistema de GC tradicional e o indicado para o pequeno varejo;
- Elaborar um sistema de avaliação de marcas;
- Definir quais as categorias prioritárias para gerenciamento e quais as suas composições;
- Elaborar um projeto piloto;
- Analisar resultados.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 VAREJO

Segundo Kotler e Keller (2006), “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial”. Qualquer organização que venda para os consumidores finais está fazendo varejo, independente de como ou onde os produtos ou serviços estão sendo vendidos. Parente (2000) complementa afirmando que “o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”.

Para Churchill e Peter (2000), o varejista é o intermediário entre a indústria e o consumidor final, proporcionando benefícios para ambos. Ao primeiro, oferecendo um modo eficiente de colocar seus produtos à disposição dos consumidores e proporcionando dados e tecnologias capazes de fornecerem informações úteis às pesquisas. Ao segundo, criando valor ao colocar produtos à disposição em horários e épocas convenientes, operando em locais adequados e até indo à própria casa do consumidor.

Segundo Parente (2000), uma das decisões mais complicadas e importantes para os varejistas é a definição dos itens que devem integrar uma categoria, um departamento ou uma loja, ou, ainda, o mix total de produtos comercializados pela empresa. Dessa definição surge o perfil e o tipo de estabelecimento. A variedade de produtos define, portanto, a posição estratégica da empresa varejista, ou seja, a posição que ela deseja ocupar no mercado.

Para Kotler e Keller (2006), o sortimento de produtos de um varejista deve estar de acordo com as expectativas de compra do mercado-alvo. Parente (2000) recomenda que sejam observados os seguintes pontos na definição da estratégia de sortimento:

- a) **amplitude** - refere-se ao número de departamentos, categorias, subcategorias e segmentos de produtos que a loja comercializa;
- b) **profundidade** - diz respeito ao número de marcas e itens dentro de cada segmento;
- c) **preço e qualidade** - intimamente ligados, ajudam a definir o posicionamento da loja;
- d) **marcas próprias** - consiste em desenvolver marcas exclusivas do próprio varejista;
- e) **importância ou papel da categoria** - decorre do posicionamento estratégico do varejista. Dependendo desse posicionamento, as categorias são classificadas quanto ao seu papel, definido de acordo com a sua capacidade de atrair clientes e de influenciar a imagem do varejista junto aos seus consumidores, podendo ser: categoria destino, quando esta capacidade é muito alta; categoria rotina, alta; categoria ocasional, média; ou categoria conveniência, baixa.

2.1.1 Análise Retroativa do Setor Varejista Brasileiro

Segundo Mattar e 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. 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 a focar em outras áreas-chaves como a

gestão logística, novos processos e novas ferramentas de gestão que estivessem de acordo com os objetivos da empresa (Mattar e Araújo, 2007).

Por outro lado, o comportamento de compra do consumidor também passava por constantes mudanças. Mais atento aos acontecimentos do mercado, o cliente não dependia mais das compras de abastecimento, pois o 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 e 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 à exigência dos seus clientes.

2.2 ECR

Resposta Eficiente ao Consumidor ou em inglês *Efficient Consumer Response* (ECR) surgiu nos Estados Unidos no início da década de 90 por iniciativa das empresas *Walmart* 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.

Em maio de 1997, foi criada a Associação ECR Brasil, que iniciou nessa fase um estudo, coordenado pela empresa de consultoria Pricewaterhouse, em diversas regiões brasileiras, para avaliar o potencial do ECR em termos de redução de custos e ganhos de eficiência. Os primeiros esforços da Associação ECR Brasil foram direcionados à divulgação dos conceitos essenciais relacionados ao ECR, assim como a consolidação das principais ferramentas necessárias para a implantação do ECR (ECR Brasil, 1998).

O ECR, segundo a Associação ECR Brasil, é “uma estratégia da indústria supermercadista na qual distribuidores e fornecedores trabalham em conjunto para proporcionar maior valor ao consumidor” (ECR Brasil, 2000). O sistema funciona centrado

“na eficiência da cadeia de suprimento como um todo, ao invés da eficiência individual das partes, reduzem-se os custos totais do sistema, dos estoques e bens físicos ao mesmo tempo em que o consumidor tem a possibilidade de escolher produtos de maior qualidade” (ECR BRASIL, 2007).

A idéia central desta estratégia é integrar todos os processos ao longo da cadeia de forma a responder à 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.

Embora o ECR seja considerado por diversos pesquisadores um conceito revolucionário, ele possui algumas características de outras abordagens gerenciais, podendo ser melhor compreendido através de uma análise das inovações gerenciais na cadeia de suprimentos. Muitos dos elementos e conceitos que fundamentam o ECR têm sido desenvolvidos dentro da indústria supermercadista; os demais foram adaptados de outros setores econômicos, tais como o *Just in Time*, introduzido inicialmente na indústria automobilística e o *Quick Response*, introduzido nas indústrias têxteis e de vestuário (ECR Brasil, 2007).

Período	Inovação Gerencial	Principais Características
1870 - 1929	Sistemas Integrados Verticalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Varejistas assumem atividades desempenhadas pelo atacado; • Vantagem relativa baseada na eficiência; • Foco na melhoria da qualidade do serviço, confiabilidade de entrega e atendimento, redução de custos, flexibilidade de volume para atender melhor o cliente.
1930 - 1949	Autosserviço	<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos serviços tradicionalmente oferecidos; • Foco na eliminação de custos para conseguir operar com preços extremamente baixos.
1950 – 1969	Sistemas Contratuais de Marketing Integrado	<ul style="list-style-type: none"> • Varejistas e seus fornecedores passam a unir esforços e recursos em programas que visam explorar uma oportunidade de marketing emergente; • Foco na integração em base contratual, visando economia de custos e impacto nas vendas.
1970 – 1989	<i>Just in Time</i> e <i>Quick Response</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificação das relações de cooperação para maior eficiência; • A função de distribuição se torna estratégica nas organizações; • Foco nas necessidades dos consumidores, eliminação de desperdícios e melhoria contínua nos produtos e processos.
1990 -	ECR	<ul style="list-style-type: none"> • Uso da tecnologia e a orientação ao atendimento das necessidades do consumidor; • Troca de informações e a coordenação da cadeia de suprimentos, através da padronização e a racionalização do processo de distribuição de produtos e serviços; • Foco na otimização da eficiência nos processos da cadeia como um todo e maior agregação de valor para o consumidor.

Quadro 2 - As inovações gerenciais na cadeia de suprimentos

Fonte: Ghisi & Silva (2001)

O ECR implica dois componentes: gestão de demanda – uma orientação para as necessidades dos consumidores; e resposta eficiente – um processo orientado, otimizando a cadeia de abastecimento para aumentar o valor para o consumidor.

Segundo Corá (2002), o ECR pode ser entendido como um conjunto de práticas interligadas, divididas em Gerenciamento de Demanda e Gerenciamento da Oferta, priorizando os aspectos-chave tanto para a administração da demanda quanto da oferta de produtos e serviços, viabilizadas pelas tecnologias de suporte.

Gerenciamento de Demanda	Conhecimento do Consumidor	Promoções Eficientes	Introdução Eficiente de Produtos	Gerenciamento por Categoria
	Sortimento Eficiente			
Gerenciamento de Oferta	Integração com Fornecedores	Produção Sincronizada	Operações Confiáveis	Reposição Eficiente
	Reposição Contínua	Reposição Automática	<i>Cross-Docking</i>	
Tecnologia de Suporte	Comércio Eletrônico	Custeio ABC	Processos Financeiros	
		Padronização		

Quadro 3 - Ferramentas do ECR

Fonte: Ghisi e Silva (2001)

Ainda segundo a mesma autora, o objetivo dos aspectos do ECR é a redução ou eliminação de todas as atividades que não agreguem valor, e a consequente concentração de esforços em atividades que maximizem o valor e a produtividade. O ECR interliga as áreas de marketing, logística, gerenciamento de varejo e indústria. É um amplo conceito de gerenciamento, baseado na colaboração vertical entre indústria e varejo com o intuito de satisfazer às necessidades do consumidor de forma eficiente.

O principal objetivo do ECR é racionalizar a cadeia de distribuição, a fim de aumentar o valor aos seus clientes. Como pode ser visto na figura abaixo, deve

existir um fluxo de demanda e informações, partindo do cliente e passando por todos os elos da cadeia de suprimentos até chegar no fornecedor. Da mesma maneira, deve existir um fluxo de produtos e suprimentos, iniciado no fornecedor, a fim de suprir a demanda do cliente. Sem o ECR, o fabricante “empurra” o produto para o mercado, por meio de compra antecipada, motivada pelo baixo preço. O ECR focaliza a demanda real do cliente e usa essa informação para orientar o sistema. Permite transformar a cadeia de *Push System* para *Pull System*.

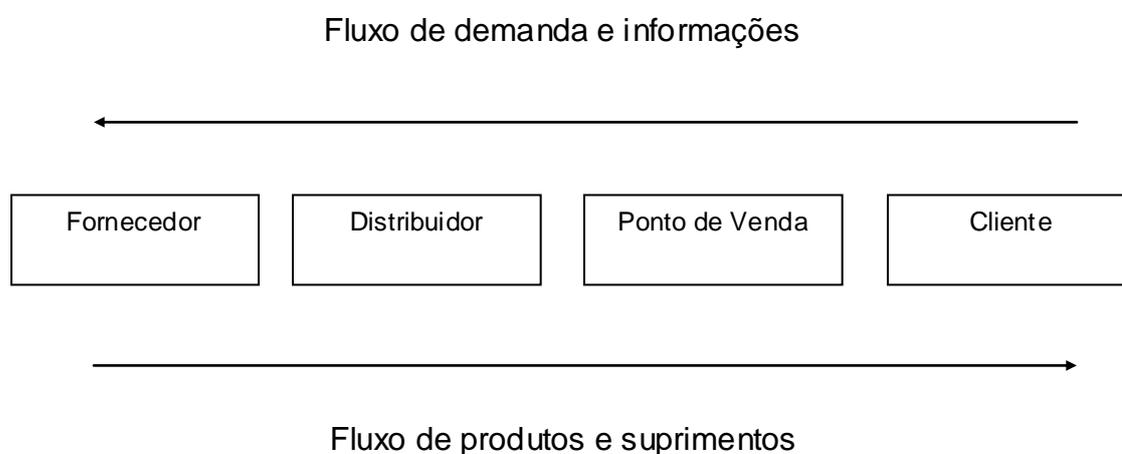


Figura 1 - Racionalização da cadeia de distribuição

Fonte: Corá (2002)

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, 2001).

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.

Apesar das dificuldades para implantar o conceito ECR, os benefícios trazidos são positivos para o estabelecimento, como aumento da receita e redução de custos. O primeiro, atingido através do aumento do nível de serviços, melhores sortimentos, aumento da presença e melhores margens. O segundo, através da redução dos custos de estoque, de capital, de logística e de custos de promoção e lançamento de novos produtos.

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.

2.2.1 A Implementação do ECR na Cadeia de Suprimentos

O tempo de implantação e o nível de esforço despendido para a concretização das práticas do ECR variam de empresa para empresa (Ghisi & Silva, 2001). Entretanto, os problemas a serem enfrentados e atividades a serem desenvolvidas são similares. A implementação do modelo ECR pode ser realizada em três estágios (ECR Brasil, 1998).

2.2.1.1 A Otimização dos Processos Internos

O primeiro estágio é a Otimização dos processos internos da empresa e se refere às questões internas que as empresas devem considerar para uma implementação com sucesso das práticas do ECR. Esse processo envolve nove princípios básicos (ECR Brasil, 1998):

- a) **visão clara dos objetivos:** deve-se conscientizar todos os funcionários da importância do ECR no alcance dos objetivos da empresa;
- b) **foco no cliente consumidor:** a cúpula estratégica deve criar uma cultura dinâmica e aberta, voltada para o entendimento dos desejos dos consumidores;
- c) **trabalho em equipe:** deve ser estimulado para que as pessoas trabalhem visando atender uma estrutura organizacional voltada para processos;
- d) **rastreamento dos custos operacionais:** a apuração destes custos (custos por atividades específicas, produtos e até mesmo clientes) é essencial no conceito do ECR;
- e) **eficiência e flexibilidade operacional:** os custos desnecessários podem ser eliminados quando todos os agentes da cadeia de suprimentos operarem mais rapidamente e com maior flexibilidade;
- f) **sistemas de informações:** o ECR exige uma infraestrutura tecnológica para seu funcionamento; as organizações devem analisar o estágio tecnológico atual disponível na companhia, identificando os sistemas que deverão ser modificados ou substituídos;
- g) **reavaliação dos processos administrativos e de controle:** o ECR envolve a reengenharia dos processos internos, eliminando aqueles que não agregam valor ao produto/serviço;
- h) **reavaliação dos indicadores de desempenho:** este instrumento possibilita que os administradores tenham uma visão clara dos fatores críticos do negócio e dos processos-chave, contribuindo na agilidade da tomada de decisões; e

i) melhoria contínua: as melhorias devem ser feitas em cada um dos nove princípios retratados nesse estágio I, para que a empresa esteja preparada internamente para enfrentar tais alterações.

j) Otimização das Transações Externas

2.2.1.2 Otimização das Transações Externas

Após as empresas estarem internamente preparadas para a adoção do ECR, elas devem focar no relacionamento com seus parceiros comerciais. Sendo assim, o segundo estágio, denominado otimização das transações externas com os parceiros, diz respeito ao relacionamento da organização com os outros elos da cadeia de suprimentos, visando agregar valor e eliminar trabalhos duplicados. Este estágio envolve sete princípios-chave:

- a) identificação dos parceiros apropriados para iniciar o trabalho conjunto: é necessário considerar alguns critérios de escolha, como tamanho, know-how, infraestrutura tecnológica etc.;
- b) análise das transações (processo, tecnologia, pessoas e cultura) entre parceiros, e a definição das equipes multifuncionais internas e entre empresas;
- c) canais de comunicação pró-ativos entre os agentes da cadeia: esta deve ser completa, exata e on-time;
- d) simplificação conjunta do fluxo de trabalho: mapeamento do fluxo de informações, documentos e produtos ao longo de toda a cadeia;
- e) escolha entre padronizar e customizar: deve-se analisar o custo-benefício dessas ações;

- f) obter infraestrutura tecnológica como “espinha dorsal”: estas tecnologias modernas devem constituir o sistema central da empresa para que os processos sejam eficazes; e
- g) criação da confiança entre os parceiros: a confiança é essencial para a integração dos processos.

2.2.1.3 Integração da Cadeia do ECR

O terceiro estágio é a Integração total da cadeia do ECR. Quando a empresa chega nesse estágio, ela já está compartilhando informações, reavaliando suas responsabilidades e modificando estruturas físicas para melhorar a eficiência da cadeia. Existem seis princípios que regem os interesses comuns dos agentes da cadeia de suprimentos:

- a) **estruturação das medidas de desempenho e incentivos para a cadeia de abastecimento:** os indicadores são introduzidos para avaliar a performance de todo o canal de distribuição, o que contribui na definição de novas ações para eliminar os pontos críticos desse processo;
- b) **reavaliação das funções e responsabilidades dentro da cadeia:** isso requer uma realocação de responsabilidades, identificando quais pessoas devem ser responsáveis por quais processos e atividades;
- c) **gerenciamento dos investimentos através da cadeia:** os benefícios são genéricos e cada um deve contribuir para a operacionalização do processo;
- d) **definição das estratégias e resultados em comum:** cada agente da cadeia deve assumir responsabilidades, pois o desempenho individual tem implicações diretas no resultado final;

- e) **compartilhamento de informações:** estas devem ser eficientes e eficazes para o trabalho conjunto entre os parceiros comerciais; e
- f) **necessidade de confiança entre os parceiros comerciais:** somente quando as empresas acreditarem que os ganhos serão compartilhados, o modelo ECR estará completo.

2.2.2 Estratégias do ECR

Dentro do sistema ECR é possível identificar uma série de tecnologias e processos, verificadas através da aplicação de quatro importantes estratégias, que oferecem sustentação (ECR Brasil, 1998):

- a) **reposição eficiente:** busca a automatização do controle e estoque, otimização do tempo e custo no sistema de reposição e dinamização do fluxo da logística;
- b) **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;
- c) **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;
- d) **introdução eficiente de produtos:** objetiva a redução do insucesso no lançamento de novos produtos, visando agregar valor aos produtos.

Um dos diferenciais do ECR é tratar-se da primeira inovação em distribuição que pode ser adotada por partes. Esse ponto merece destaque, porque depende de investimentos significativos para a sua implantação, além de um bom conhecimento tecnológico.

Para operacionalizar essas estratégias, foram desenvolvidas três ferramentas ou processos-chave: Gerenciamento por Categoria, Reposição Eficiente e custeio ABC, além do suporte de importantes tecnologias e métodos que há alguns anos já são presentes na operação do varejo, como código de barras, scanners, EDI, etc.

2.2.3 Tecnologias do ECR

As seguintes tecnologias e métodos dão suporte a estas ferramentas:

2.2.3.1 ABC (Custo Baseado na Atividade):

Consiste na identificação, análise e alocação de custos aos processos da empresa, visando melhor gerenciar a lucratividade e entender o valor que cada atividade agrega para o desempenho do negócio ou departamento. Entre os benefícios deste método, pode-se citar: cálculo realista dos custos dos produtos e serviços; análises de lucratividade precisas; oportunidades de melhorias operacionais e de redução de custos; mensuração dos desempenhos dos processos e das atividades; análises comparativas de processos (benchmarking).



Figura 2 - Custeio ABC x custeio por absorção

Fonte: Custeio (2009)

2.2.3.2 Scanners de Leitura de Códigos de Barras

Através da leitura ótica do código de barras, juntamente com a utilização de softwares de gestão, pode-se obter informações relacionadas aos produtos e estoques que auxiliam na definição dos pedidos de compra e no acompanhamento da demanda.

2.2.3.3 EDI

Consiste na troca eletrônica de dados entre os elementos da cadeia de suprimentos ou entre unidades fisicamente separadas de uma mesma empresa, de acordo com um padrão reconhecido internacionalmente. Alguns benefícios desta tecnologia são: diminuição de custos e erros operacionais; agilidade na checagem das informações e na recepção de mercadorias; diminuição das devoluções;

redução de custos de frete e operacionais; melhoria no nível de serviço; diminuição do ciclo do pedido.

2.2.3.4 Pedido Assistido por Computador

Sistema que gera automaticamente pedidos de reposição quando as vendas resultam em redução do nível pré-determinado de estoque. O uso desta tecnologia permite eliminar o trabalho manual do pedido e com isso há redução de custos e otimização de estoques.

2.2.3.5 *Cross-Docking*

É uma prática em que as mercadorias entregues nos centros de distribuição dos varejistas ou atacadistas são diretamente redirecionadas aos pontos-de-venda sem serem armazenadas.

2.3 GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS

Por categoria entende-se um “grupo de produtos que os consumidores percebem ser inter-relacionados e/ou substituíveis na satisfação de suas necessidades” (ECR, 1998).

Consiste em um processo do ECR que tem como objetivo administrar as categorias de produtos em um supermercado, individualmente como unidades de negócio. Dessa forma, é necessário que fornecedores e supermercadistas trabalhem em conjunto para reunir as informações necessárias para definir corretamente a categoria e administrá-la eficientemente com base nas necessidades do consumidor.

O sortimento da loja vai depender de seu tamanho e formato, das soluções (categorias) que pretende oferecer e do papel que a categoria desempenha na loja, que pode ser:

- e) **destino:** categoria pela qual a loja é lembrada como o melhor local para adquiri-la. Isto não significa necessariamente que possui o menor preço, mas que tem o melhor valor percebido, composto pelo sortimento, preço, ambientação e serviço. A loja é considerada como referência para compra desta categoria;
- f) **rotina:** categorias em que a loja é preferida pelo fornecimento de valor consistente e competitivo no atendimento das necessidades de rotina e/ou estocagem do consumidor;
- g) **ocasional ou sazonal:** categorias que reforçam a imagem do varejista como loja preferida pelo fornecimento de valor competitivo e oportuno ao consumidor-alvo para compras sazonais (Páscoa, Natal, verão, inverno, etc.);
- h) **conveniência:** categorias que reforçam a imagem do varejista como loja completa pelo fornecimento do valor adequado ao consumidor-alvo no atendimento de suas necessidades de reposição planejadas ou não-planejadas.

Cada loja oferece uma combinação desses tipos de categoria de acordo com sua proposta e, principalmente, com a necessidade de seus clientes. Com isso, uma mesma categoria pode ter diferentes papéis para perfis de loja diferentes.

O Gerenciamento por Categoria, ao partir das necessidades do consumidor, permite oferecer-lhe bem mais que produtos. A partir da utilização dessa ferramenta, o ponto de venda passa a oferecer soluções ao consumidor, criando um diferencial competitivo não mais focado no preço dos produtos. Além disso, outros importantes benefícios são gerados pela adoção dessa ferramenta, como redução de custos e melhores resultados comerciais, sempre orientadas para o consumidor.

A implantação do GC exige que a empresa mude sua estrutura operacional, deixando de ter gerentes para diferentes áreas (compras, estoques, etc.), e passem a ter um gerenciamento por categoria que irá responder por todos os aspectos relacionados a cada categoria, desde o pedido de compras para a fábrica até a passagem pelo caixa.

No Gerenciamento por Categoria, cada ramo de produtos é encarado de forma diferenciada, considerando seu público consumidor, suas estratégias de promoção de venda e que resultados pretende-se atingir com essa categoria. A análise dos resultados deixa de ser como um todo ou por departamento e passa a ser por produto dentro da categoria.

No processo de Gerenciamento por Categoria, é fundamental conhecer o perfil do consumidor, gerando informações sobre o que o cliente está comprando, em que quantidade e com que frequência. O conhecimento desses dados auxilia o lojista na tomada de decisão quanto a: que produtos devem fazer parte de determinada categoria, a que preços devem ser negociados; que espaço na gôndola devem ocupar; que margem de lucro deve ser praticada.

2.3.1 Etapas do GC

O Gerenciamento por Categoria pressupõe o desenvolvimento de várias etapas, conforme apresentado na figura abaixo.



Figura 3 - Oito passos do gerenciamento por categorias

Fonte: ECRBrasil (2008)

A implementação do GC é um processo contínuo onde a informação é fundamental em todas as etapas. A seguir são descritos os detalhes de cada etapa, conforme a ECR Brasil (2007):

- a) **definição da categoria:** identificação dos produtos de acordo com a perspectiva de compra do consumidor. Nessa etapa define-se a abrangência da categoria e identifica-se a árvore de decisão do consumidor e seus relacionamentos;
- b) **definição do papel da categoria:** demonstra a importância para o negócio e para o consumidor, determinando a forma de alocação dos recursos entre as categorias. O papel da categoria é classificado em destino, sazonal, rotina ou conveniência;
- c) **avaliação da categoria:** identifica as oportunidades para incrementar as vendas, lucratividade e retorno sobre o investimento através de dados obtidos na categoria sobre o consumo e mercado;
- d) **cartão de metas da categoria:** definição dos objetivos e metas a serem atingidos com a implementação da categoria;
- e) **estratégias da categoria:** definição de estratégias de marketing e abastecimento do produto que otimizem as oportunidades e a alocação de recursos;
- f) **táticas da categoria:** identificação das melhores táticas quando a: sortimento, preço, disposição nas gôndolas e promoções;

- g) implementação do plano:** realização do plano de negócios da categoria mediante definição de responsabilidades e de um cronograma a ser seguido; e
- h) revisão da categoria:** acompanhamento da evolução do mercado e do varejista, com base nas informações atualizadas da etapa de avaliação, visando a um acompanhamento do cartão de metas e correções quando necessário.

Conforme a ECR Brasil, o desenvolvimento do papel da categoria é de especial significância, pois determina a prioridade das categorias para a organização de varejo como um todo.

PAPEL DA CATEGORIA	CARACTERÍSTICAS	PARTICIPAÇÃO
DESTINO	São produtos básicos do abastecimento. São os primeiros na lista do consumidor. Agregam consistente valor para o objetivo do consumidor.	5 a 7% das categorias.
PREFERÊNCIA OU ROTINA	São os produtos de preferência do consumidor. Representam o papel mais importante na obtenção do lucro, do fluxo de caixa e de retorno sobre os ativos.	55 a 60% das categorias.
OCASIONAL OU SAZONAL	Ajudam a reforçar a imagem do consumidor perante o varejista; agregam valor competitivo para os desejos do consumidor; ocupam o segundo lugar em importância para a lucratividade.	15 a 20% das categorias.
CONVENIÊNCIA	Ajudam a reforçar e imagem do consumidor perante o varejista; agregam valor todos os dias para o consumidor; representam importante papel para aumentar margens de lucro.	15 a 20% das categorias.

Quadro 4 - O papel das categorias e suas funções

Fonte: ECR Brasil (1998)

3 METODOLOGIA

Esse trabalho tem o objetivo de realizar uma pesquisa-diagnóstico, que segundo Roesch (1996, p.119) é um método que visa “explorar o ambiente; levantar e definir problemas”.

A pesquisa teórica foi feita com base em livros, revistas, artigos e sites especializados. A coleta de dados se deu através do *software* de gestão utilizado pela empresa, informando todos os dados relativos às compras e vendas da empresa em dado período. Também auxiliou o conhecimento adquirido pelo trabalho de anos na empresa. Além disso, foram feitas observações sobre os métodos de trabalho da empresa.

Roesche (1996) define o propósito do método, técnicas de coleta e técnicas de análise como sendo o método utilizado para o levantamento de informações sendo a pesquisa-ação, que segundo a autora, “é uma estratégia de pesquisa que permite obter conhecimentos de primeira mão sobre a realidade social empírica”.

Após, os dados obtidos são analisados com base na revisão teórica.

4 ANÁLISE

Este capítulo irá tratar sobre a abordagem do Gerenciamento por Categorias na empresa analisada. Serão feitas propostas para mudanças gerenciais nos campos de compras, estocagem, *layout* de gôndolas, embasadas em critérios que visem à ampliação da lucratividade e ganhos em praticidade de operação.

Do ponto de vista do cliente, uma vez que o GC busca satisfazer prioritariamente as suas necessidades, será beneficiado pela conveniência de encontrar na loja os produtos procurados com menor número de rotatividade de marcas e menor índice de ruptura.

O Gerenciamento por Categorias na sua forma tradicional surgiu na realidade do grande varejo e vem adaptando-se ao longo do tempo a tal atividade. Cada vez mais empresas desse porte adotam o sistema com significativos ganhos de lucratividade, aperfeiçoando o sistema à sua necessidade (Abastecimento, 2009).

Ainda pouco se fala na literatura sobre a aplicação do sistema no pequeno varejo. Dessa forma, será feita uma modificação de alguns aspectos do modelo tradicional citado na revisão teórica a fim de adequar à realidade da empresa analisada. Alguns tópicos considerados menos urgentes serão em uma primeira etapa suprimidos, em detrimento de outros tidos como cruciais para que o sistema seja iniciado.

A primeira etapa depende muito mais do envolvimento da própria empresa do que da relação entre o fornecedor e a empresa. Trata-se de melhorar aspectos relacionados à própria gestão do negócio. Apenas após um período de amadurecimento das primeiras estratégias de estabelecimento de processos internos de GC, a empresa poderá passar para o modelo tradicional de Gerenciamento por Categorias, com um forte envolvimento da indústria na gestão.

4.1 COLETA E GESTÃO DAS INFORMAÇÕES

A informação é a base para iniciar o processo de gerenciamento por categorias. O supermercadista precisa entender os hábitos de sua clientela para definir as ações a serem tomadas, considerando a realidade de mudanças importantes no comportamento de compra e consumo. O que pode trazer melhores retornos: Reduzir a linha? Trabalhar com marcas mais baratas? Focar melhores condições das marcas líderes? Mudar o sortimento? Fazer tais alterações sem qualquer aval do consumidor pode ser um risco incompatível com a dinâmica do mercado (SuperHiper, 2008b).

O perfil dos clientes pode ser descrito com métodos que vão desde a observação do consumidor na loja até a análise da composição dos tíquetes de compra. A análise dessas informações permitirá que se inicie a implantação do Gerenciamento por Categorias com a primeira etapa, composta de dois passos necessários para o desencadeamento do restante do processo: definição de sortimento e itens que farão parte da categoria gerida. Etapas que serão melhor definidas mais adiante.

4.1.1 Sistema de Gestão

Atualmente todo supermercado possui algum sistema informatizado para cadastro de produtos. O que ocorre é que muitos o utilizam apenas como forma de cadastro, uma vez que a lei obriga que o cupom fiscal contenha a descrição dos itens, diferentemente das antigas caixas registradoras de 12 anos atrás onde o cupom continha apenas os preços, confundindo o consumidor.

A tecnologia da leitura de código de barras, além de todo o ganho de agilidade operacional na frente de caixa, permite inúmeras vantagens à empresa. O Supermercado Lazzari usa atualmente um dos sistemas que mais vem se difundindo entre supermercados e atacados no Rio Grande do Sul (conforme informado pela empresa), o *Intellishop*, da *Intellicom Informática*.

Trata-se de um sistema bastante completo que permite, entre várias funções: emissão de notas fiscais; controle de estoque; cadastro de produtos, clientes e fornecedores; controle de pedidos; sistema de rateio de custeio baseado em centros de custos; formulação de relatórios de vendas nos mais diversos formatos, sendo esse um aspecto que será importante na implementação do GC.

Cada produto é único e possui um código diferente. Dessa forma, sempre que for dada a saída de um item no caixa, automaticamente o sistema irá considerar a baixa desse produto no estoque, além de armazenar as informações em um banco de dados para pesquisas futuras.

Com base nessas informações acumuladas é possível montar relatórios ou buscar informações sobre a venda de determinado produto nos três últimos anos.

YALDIR LAZZARI E CIA LTDA Loja: 1 15/10/2009 20:08:54 Página: 1

Relatório de Produtos Mais Vendidos por SubGrupos (01.09.2009 a 30.09.2009) LOJA: TODAS

Código	Nome	Qtd. Vendida	Valor	Estoque
Sub Grupo:	718 7-ERVA MATE			
13926	ERVAMADRUGADA 500G CACHA	31	86,50	-195
19972	ERVAMADRUGADA 500G	28	64,12	-152
58898	ERVAMADRUGADA 500G MOID AGROSSA	21	48,09	-171
788273	ERVAMATE REI VERDE 500G	20	45,00	-148
20001	ERVAMADRUGADA 500G CASCARITAS	18	50,40	-128
20089	ERVAMATE MER 1KG GROSSA	14	66,50	-93
20234	ERVAMATE BARAO 500G COMPOSTA	12	35,88	-80
20233	ERVAMATE BARAO 500G TRADICIONAL	10	24,50	-148
788556	ERVAMATE REI VERDE 500G NATIVA	9	20,25	-60
20235	ERVAMATE BARAO 1KG TRADICIONAL	8	38,80	-64
57501	ERVAMADRUGADA 1KG MOIDA GROSSA	7	30,73	-54
20239	ERVAMATE BARAO 1KG VERDE	7	41,30	-35
19997	ERVAMATE MADRUGADA NATIVA 1KG	7	32,75	-18
789415	ERVAMATE REI VERDE 1 KG NATIVA	6	25,50	-49
789298	ERVAMATE MER 1KG NATIVA	6	28,10	-38
20237	ERVAMATE BARAO 500G GROSSA	5	12,75	-111
20092	ERVAMATE MER 1KG TRADICIONAL	5	23,75	-82
19975	ERVAMADRUGADA 500G PURA FOLHA	4	9,40	-19
789576	ERVAMATE BARAO 500G NOVO SABOR	3	6,90	-23
780201	ERVAMATE BARAO 500G VACUO	3	9,30	-5
789690	ERVAMATE REI VERDE 1 KG SUAVE	3	12,75	-18
789082	ERVAMADRUGADA 500G C/CHA VERDE	2	5,60	-30
20238	ERVAMATE BARAO 1KG GROSSA	2	9,70	-28
20236	ERVAMATE BARAO 1KG VACUO	1	5,90	-2
Total		292	735,78	
TOTAL GERAL:		292	735,78	

Página 1 de 1 Relatório de Produtos Mais Vendidos por SubGrupos (01.09.2009 a 30.09.2009) LOJA: TODAS

Figura 4 – Relatório sobre informações de venda de produto.

A figura anterior trata de um relatório da categoria “erva-mate”, trazendo informações como: quantidade vendida, valor de venda e estoque por produto no mês de setembro de 2009.

4.2 INICIANDO O GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS

4.2.1 Definição da Categoria

Os itens pertencentes a uma categoria são agrupados por afinidade. Produtos de lavanderia, por exemplo, podem ser agrupados em uma única categoria. Assim, em um mesmo espaço de venda o consumidor irá encontrar todos os produtos relacionados com essa atividade, para lavar (sabão em pó, amaciante, alvejante), para secar (corda de varal e prendedores) e para passar (ferro) (Agas, 2009).

A definição da abrangência de uma categoria deve levar em conta o perfil do consumidor e estilo de vida do público, avaliando-se motivações e processos decisórios do consumidor.

Muitas vezes para impulsionar as vendas, pode-se utilizar a técnica do *cross-merchandising*, que consiste em “colocar produtos em pontos estratégicos, próximo de outros que tenham compatibilidade com eles e também possam complementá-los” (SuperHiper, 2008b)

Nessa técnica mesclam-se produtos que por gestão não se encaixam na mesma categoria, mas que podem ter um consumo em conjunto, como por exemplo, vodca perto de frutas, ou uísque perto de petiscos. São táticas de exposição que devem levar em conta a estação do ano e também o dia da semana. Dificilmente uma exposição de queijos e vinhos irá fazer sucesso no calor de janeiro.

O Supermercado Lazzari pode gerir a categoria no seu sistema de gerenciamento através da definição de grupos e subgrupos. Essa classificação trata da família de cada produto, segundo critérios definidos pelo próprio supermercado. Seguindo o exemplo anterior, a categoria que abrange toda a linha de cuidado com as roupas passa a ser um grupo, e cada linha dentro da categoria um subgrupo:

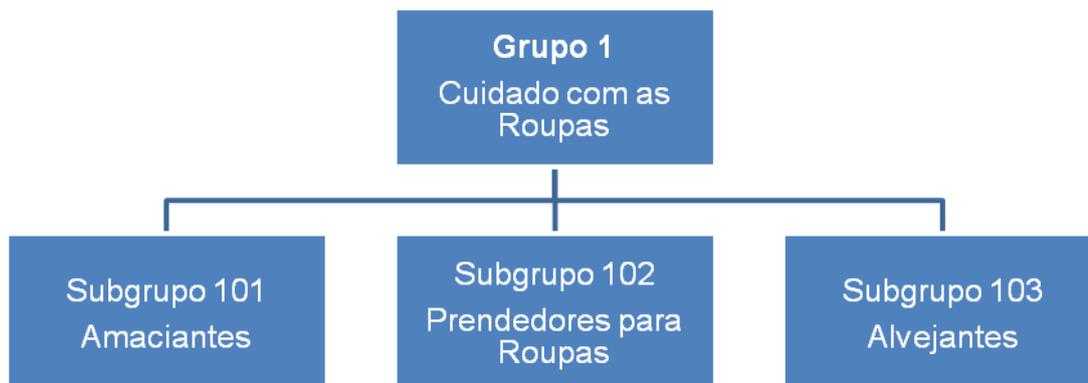


Figura 5 - Exemplo de grupos e subgrupos no cadastro de itens.

Com essa classificação é possível obter relatórios mais precisos sobre o andamento das vendas tanto do grupo como um todo (relatórios por grupo) ou de determinada linha dentro da categoria (relatório por subgrupos), chegando até à venda de cada item em separado.

Outra vantagem de uma grande segmentação de subgrupos é uma melhor adequação fiscal. O setor supermercadista lida com seis diferentes alíquotas de ICMS na venda de mercadorias, informação esta que deve constar no cadastro de itens e é apurada diariamente no fechamento de cada impressora fiscal.

No momento da criação de um subgrupo, pode-se definir qual a alíquota de ICMS padrão para o subgrupo, que será atribuída automaticamente toda vez que se incluir algum item novo para o subgrupo. Atualmente, o Supermercado Lazzari possui grupos muito amplos que não permitem essa gestão como, por exemplo, o grupo alimentos em geral (que não possui subgrupos) contempla extrato de tomate e erva-mate. O primeiro possui alíquota de ICMS de 17%, enquanto a alíquota do segundo é 7%. Por essa diferença não se pode definir um padrão, aumentando a incidência de erros, já que a alíquota deve ser informada no momento de cadastro de cada item.

Essa generalização de cadastro englobando itens das mais diversas categorias deve-se ao fato da elaboração dessa segmentação ter sido feita na

migração do sistema não informatizado para o informatizado. No sistema antigo não havia qualquer tipo de cadastro de itens, portanto quando ocorreu a migração para o sistema informatizado, a empresa não possuiu conhecimento da melhor forma de realizar os cadastros.

Com a proposta de criação de subgrupos bem definidos, os problemas de classificação de ICMS tendem a diminuir. Como fica previamente estabelecido que o subgrupo erva-mate possui alíquota de 7%, sempre que se acrescentar um produto novo no subgrupo automaticamente ele irá assumir essa configuração.

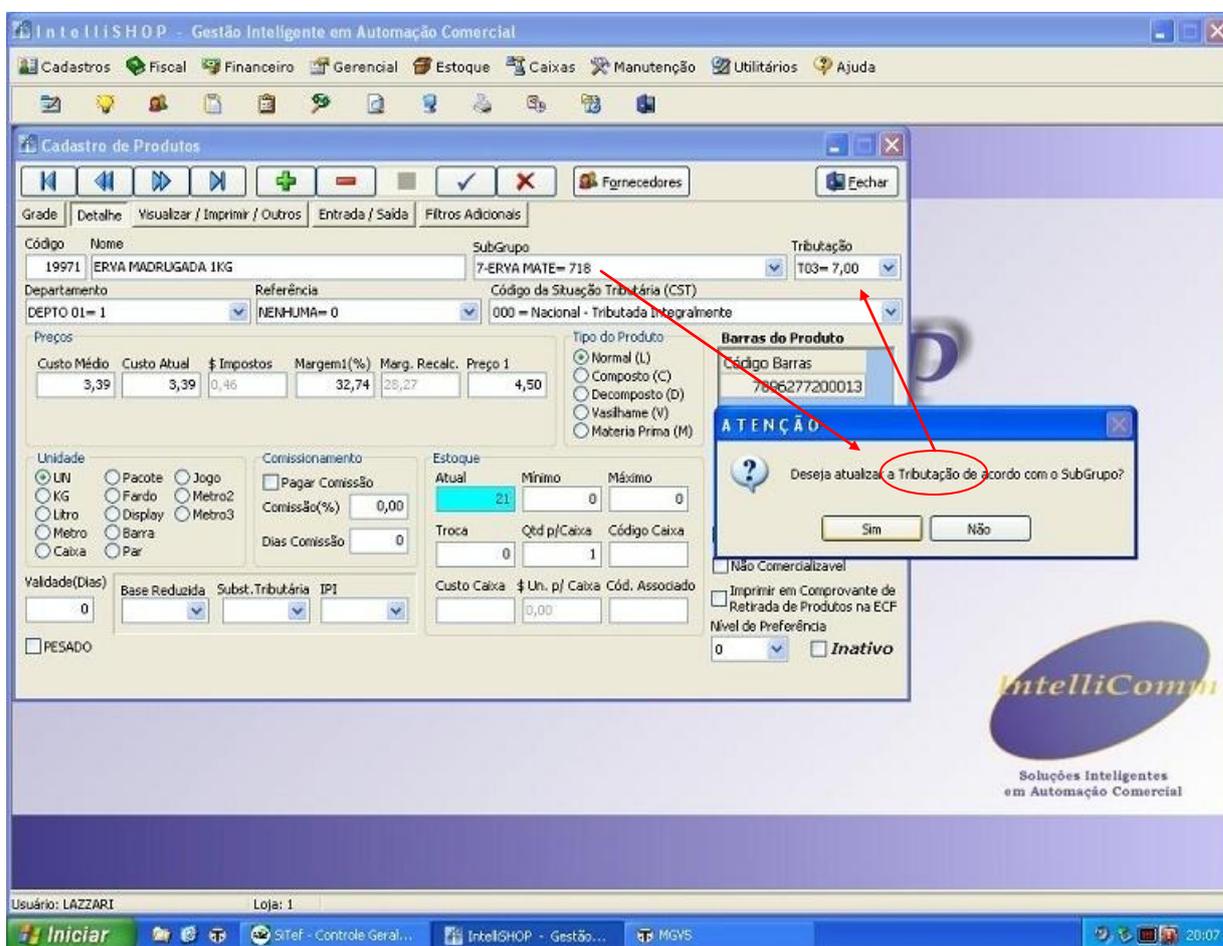


Figura 6 - Cadastro de itens

As categorias prioritárias para que se inicie o processo devem ser escolhidas através de alguns critérios específicos. Por exemplo, pode ser um critério prioritário iniciar o processo com categorias que apresentem maior lucratividade, a fim de aumentar a venda desses itens. Pode ser também alguma categoria que seja um

diferencial da loja em relação à concorrência, ou alguma categoria que apresente deficiências.

Conforme exposto pela gerência do supermercado, existe a necessidade da realização de um gerenciamento a fim de otimizar o reduzido espaço em gôndola com mercadorias e setores que apresentem maiores rendimentos, sem perder foco nas necessidades do cliente.

4.2.2 Definição da Composição da Categoria

Após a definição da abrangência da categoria, a loja deve estar atenta aos itens que irão fazer parte de sua oferta. É importante ressaltar pontos importantes como: marcas líderes, perfil e exigência dos consumidores, espaço em gôndola e rentabilidade.

Todos os anos, a indústria apresenta uma infinidade de lançamentos que disputam espaço nas gôndolas. Para se ter uma idéia do número de novos lançamentos, de janeiro a setembro de 2008 o Brasil contabilizou 7.348 lançamentos de novos produtos, número que ultrapassa a média dos itens que compõem o mix da maioria das empresas atacadistas (Distribuição, 2008).

Com um número tão vasto de novos produtos sendo lançados a todo o momento, fica impossível para o varejo absorver toda a oferta, portanto devem ser estabelecidos critérios para a adequação do mix.

No Supermercado Lazzari, pela pequena dimensão do espaço de venda, é necessário um enxugamento das marcas oferecidas. As marcas líderes de cada categoria devem fazer parte do mix. Mesmo que existam produtos de preço inferior e qualidade equivalente, o consumidor fica em dúvida ao comprar um produto que nunca havia visto antes. A marca líder traz a certeza da boa compra, e mesmo que

possua um baixo giro, sua permanência é justificada, pois também serve como referência de preço para as marcas menos conhecidas.

Além da marca líder, a quantidade de outras marcas vai depender das características específicas de cada categoria e perfil dos clientes, além de um limitador que é o tamanho da loja. O que não pode ocorrer é a exposição de marcas de preço e qualidade semelhantes, que acabem por causar confusão na decisão do consumidor (SuperHiper, 2008d).

Na escolha das marcas secundárias devem pesar atributos como inovação, preço justo, identidade com o consumidor e um histórico de bom relacionamento com o varejo (Distribuição, 2008).

O número de marcas que irão compor o mix vai depender de cada categoria. A subcategoria extrato de tomate, por exemplo, não necessita ser composta por mais de três marcas em uma loja de pequenas dimensões. Já o sabão em pó na mesma loja, por exemplo, mesmo que tenha apenas três marcas, terá uma grande quantidade de variações: multiação, *progress*, roupas delicadas, lavanda, etc.

O ideal é evitar produtos que tenham baixo giro e qualidade duvidosa. Marcas com baixa rotatividade ocupam espaço nas prateleiras que poderia estar sendo ocupado por mercadorias que possuem venda expressiva, representando um valor encalhado no estoque, diminuindo o capital de giro da empresa. O excesso de marcas também demanda maior tempo para a reposição de mercadorias e organização das gôndolas, além de enfraquecer as relações comerciais com fornecedores importantes.

Quando um mix é estabelecido, deve-se ficar atento ao comportamento dos itens que o compõem. “Apesar de as necessidades dos consumidores serem as mesmas, a maneira de satisfazê-las poderá mudar.” (SuperHiper, 2009).

Deve-se evitar a troca de marcas, uma vez que o consumidor sente-se insatisfeito em consumir um produto e não encontrá-lo em uma próxima visita ao estabelecimento. Portanto, ao mesmo tempo em que a fidelização de um mix é importante, esse arranjo não deve permanecer estático, pois o consumidor está sempre em busca de novidades e compra mercadorias por impulso. Os lançamentos

são uma maneira de fazer com que as vendas atinjam o fluxo desejado (Abastecimento, 2008).

Ao anexar um lançamento ao mix é natural que em um primeiro momento tenha uma venda expressiva, impulsionada pela mídia e divulgação da indústria. Porém para definir se deve ou não fazer parte do mix, é preciso verificar não a venda, mas a revenda, pois se a novidade não agrada, o consumidor não irá consumir uma segunda vez. Redes como o Pão de Açúcar e o Futurama de São Paulo definiram como três meses o período de verificação de giro (Distribuição, 2008).

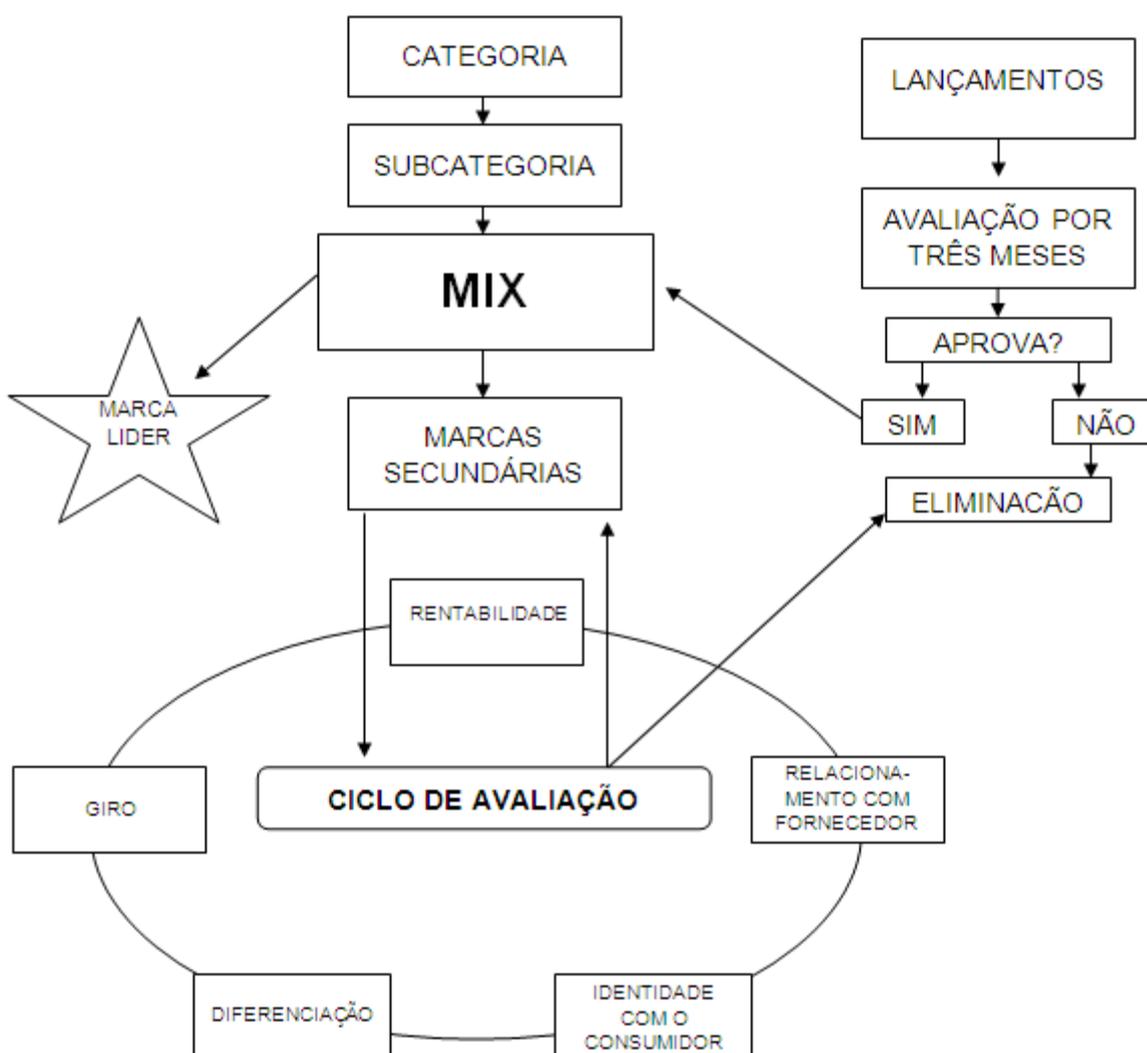


Figura 7 - Modelo de avaliação de marcas

Fonte: Autor

4.2.3 Layout

Dentre as decisões operacionais correntes na atividade varejista, são fundamentais as relacionadas ao *layout* interno do supermercado, mais especificamente à disposição dos produtos nas gôndolas. Frente às limitações de espaço interno, o arranjo encontrado para a distribuição dos produtos não somente vai influenciar diretamente as vendas de cada loja, como também significa um componente importante da estrutura de custos do supermercado (Cesarino e Caixeta, 2002).

Nessa etapa do Gerenciamento por Categorias ocorre a definição da melhor forma de alocar os produtos. Existem pontos na gôndola de maior ou menor destaque: é sabido que itens expostos na altura dos olhos são os primeiros notados pelos consumidores e possuem maior chance de consumo. Da mesma forma, sessões inteiras que possuem típica compra por impulso podem passar despercebidas caso estejam em local de pouco destaque.

É o caso, por exemplo, dos destilados. Em muitos estabelecimentos essa categoria de alto valor agregado está alocada em pontos de baixa circulação, porém considerando que apenas 5% dos consumidores colocam esses produtos na sua lista de compra, será possível atingir melhores resultados com a exposição em pontos com alta circulação de clientes (SuperHiper, 2008a).

Categorias geradoras de tráfego, aquelas que normalmente fazem parte da lista de compras, podem ocupar espaços menos nobres dentro da loja. A categoria de absorventes, por exemplo, faz parte de um grupo que gera tráfego constante, então deve ficar no fundo da loja. No caminho que leva a ela, devem estar outros itens de impulso femininos, de beleza e infantis.

Depois que a alocação for definida, é a vez de determinar o espaço ocupado na gôndola por cada marca dentro da categoria, sendo esse um ponto onde muitas vezes ocorre um conflito entre o varejo e a indústria. Normalmente as indústrias mais tradicionais possuem planogramas com a “melhor forma” de expor os produtos, e deseja a todo custo que o lojista siga essas instruções. Porém o “manual” de

Gerenciamento de Categoria pronto disponibilizado deve ser analisado de uma forma crítica. Quem determina a melhor forma de exposição sempre deve ser o lojista, com base nas suas percepções e de seus clientes, pois é “o gestor que conhece o seu negócio, não o fabricante” (Santos, 2009).

Para um supermercado de pequeno porte, é impossível que vários itens tenham lugar de destaque, sendo necessário escolher qual marca apresenta os melhores atributos para permanecer nessa posição.

Nesse aspecto cada indústria briga para que o seu produto esteja em destaque. Ocorre que, em muitos estabelecimentos, o melhor local de exposição acaba sendo ocupado pelo líder de vendas. Estando na condição de líder não precisa de destaque, pois sua saída está garantida.

O pequeno varejo nem sempre consegue fazer aquisições desses produtos diretamente das indústrias, sendo necessária a compra por intermédio de distribuidores, aumentando o custo. Como as marcas líderes muitas vezes possuem preços muito semelhantes em vários estabelecimentos, o pequeno varejo acaba tendo sua margem de lucro comprometida para não ter preços acima da média. Isso não ocorre com as marcas secundárias, que geralmente são compradas diretamente da indústria. A diminuição de elos nessa corrente acarreta um menor preço de aquisição e, conseqüentemente, margens mais expressivas.

Para se estabelecer o *layout* utiliza-se o planograma. Trata-se de um projeto auxiliado por *softwares* específicos, onde consta o local correto que cada mercadoria deve ocupar, servindo como uma orientação aos fornecedores



Figura 8 - Exemplo de planograma

Fonte: Planograma (2009).

4.2.4 Ruptura

Compras em grande volume geram aumento no custo de manutenção de estoque e diminuição do capital de giro. Em contrapartida, compras em pequenas quantidades e mal programadas podem gerar faltas nas gôndolas. Quando o cliente não encontra o produto que procura pode, em alguns casos, satisfazer-se com algum semelhante, porém a loja corre o risco de perda de venda e até mesmo do cliente. Sua satisfação está intimamente ligada ao lucro (SuperHiper, 2008c).

A forma mais simples de se reduzir a ruptura é através de um efetivo controle de estoques. O gerenciamento feito na maioria dos pequenos estabelecimentos é

apenas através das percepções do dono. O uso de sistemas informatizados permite aperfeiçoar esse processo.

4.3 GERENCIAMENTO DA CATEGORIA DE IOGURTES

Para aplicar e medir os conceitos aqui apresentados será elaborada, nesse capítulo, uma sugestão de Gerenciamento por Categoria para uma categoria específica, seguindo os oito passos fundamentais: definição da categoria, papel da categoria, avaliação, cartão de metas, estratégia da categoria, tática da categoria, implementação do plano e revisão. Poderá servir como piloto, para que posteriormente a empresa possa estender essa forma de gestão para demais linhas de produtos.

- a) **definição da categoria** - categoria escolhida para esse teste é a de iogurtes, englobando suas subcategorias: bebida láctea, *petit-suisse*, leite fermentado, funcionais e sobremesas prontas.

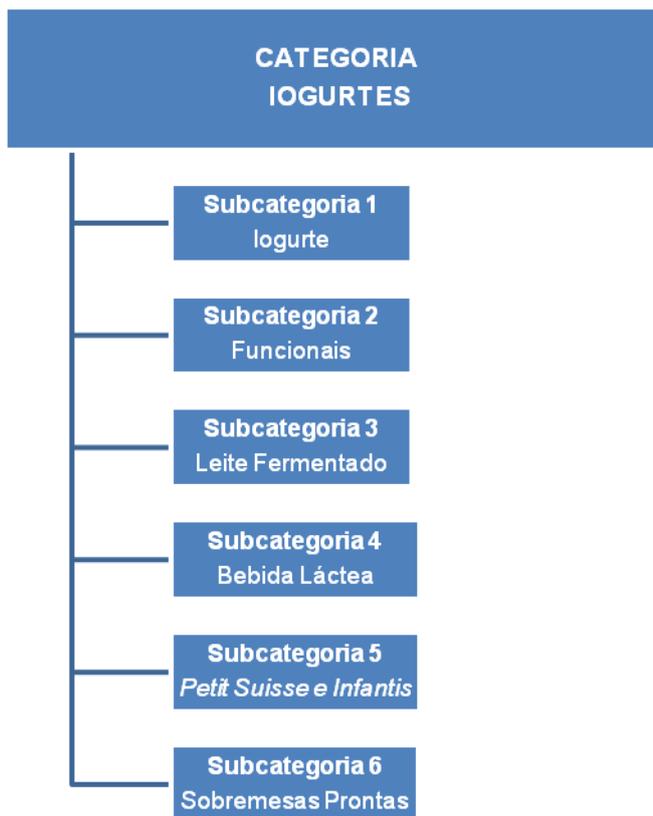


Figura 9 - Categorias e subcategorias de iogurtes

- b) papel da categoria** - conveniência para itens como sobremesas prontas e destino para itens de uso continuado, como os funcionais;
- c) avaliação da categoria** - dentro dessa categoria, o segmento que mais se destaca é o de funcionais, com crescimento de 35% em 2007. Surgiram no Brasil há pouco mais de seis anos com a marca Activia, da Danone. Criado para melhorar o trânsito intestinal, teve seu marketing inicial voltado para as mulheres, pois pesquisas indicavam que 32% delas sofriam com intestino preguiçoso. Hoje o produto também é direcionado para homens, idosos e crianças. Essa categoria foi escolhida por apresentar alta rentabilidade, além de um potencial grande de crescimento, impulsionado por constantes lançamentos da indústria. Apenas no ano de 2008, segundo pesquisa divulgada pela Nielsen, os iogurtes tiveram um acréscimo de 15% em volume e 22% em valor em relação a 2007 (Supermercado Moderno, 2009a);
- d) cartão de metas da categoria** - atualmente, essa categoria no Supermercado Lazzari apresenta deficiências em vários critérios, como

excesso de fornecedores e distribuição confusa na gôndola. A meta é corrigir essas imperfeições de modo a usufruir positivamente do crescimento da categoria nos supermercados, de maneira mais rentável possível sem perder o foco no cliente;

- e) **estratégia da categoria** - deseja-se avaliar quais fornecedores são mais importantes para o negócio, e também aprimorar a venda de itens com maior valor agregado através de ações como degustação. Para isso, o envolvimento da indústria é fundamental para ceder pessoal e produto para esse tipo de ação;
- f) **táticas da categoria** - elaboração de planograma, gestão de marcas mais importantes através do ciclo de avaliação;
- g) **implementação do plano** – iniciar a avaliação através de dados disponibilizados em publicações, observação do perfil do consumidor específico da loja, análise de dados gerados pelo sistema de gestão da loja referente à categoria. Observação e comparação de preços praticados pelos concorrentes;
- h) **revisão da categoria** - acompanhamento da evolução do mercado e do varejista, com base nas informações atualizadas da etapa de avaliação, visando a um acompanhamento do cartão de metas e correções quando necessário.

4.3.1 Perfil do Consumidor

As famílias brasileiras compostas de casais com crianças são os principais compradores de iogurtes, que estão presentes em mais de 85% desses lares. Respondem por 27% do consumo da categoria, seguidos pelos independentes, que

detêm 25% desse mercado. Casais com filhos adolescentes representam a menor fatia, apenas 7%.

As pessoas que mais consomem o produto estão na faixa dos 30 aos 39 anos ou acima dos 50. Cada uma delas é responsável por 28% das compras. Já os que têm até 29 anos e os que estão entre os 40 e os 49 anos respondem por 20% e 24% das compras, respectivamente (Supermercado Moderno, 2009a).

4.3.2 Composição da Categoria

As marcas líderes no Brasil em 2008 são em ordem: Danone, Nestlé, Batavo, Paulista e Itambé. No Rio Grande do Sul, a liderança geral está com a Nestlé, seguida por Danone, Batavo e Piá. Existem pequenas variações de posição dessas marcas ao considerarmos as subcategorias funcionais (liderança do Activia da Danone) ou leite fermentado (liderança da Yakult) (Supermercado Moderno, 2009b).

Os dados sobre linha de produtos apresentados nesse capítulo referem-se aos produtos comercializados pela empresa analisada, e não o portfólio das indústrias.

O Supermercado Lazzari atualmente trabalha com as marcas:

- a) **Danone e Nestlé:** líder de mercado, produtos diversificados e vistos pelo consumidor como de qualidade;
- b) **Piá:** empresa que vem apresentando grande crescimento nos últimos anos através da diversificação e refinamento de suas linhas. Nos segmentos mais populares como o de bebida láctea apresenta política de preços baixos;
- c) **Elegê:** recentemente adquirida pela Perdigão, oferece linhas populares a preços baixos;

- d) **Carolina e BioGut:** marcas distribuídas pelo mesmo fornecedor, política de preços baixos; e
- e) **Yakult:** exclusivamente leite fermentado.

A linha de produtos representada por cada empresa segue a seguinte divisão:

MARCA	PRODUTOS
Danone	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionais; • <i>Petit-suisse</i> e infantis; • logurte (B, C); • Sobremesas prontas.
Piá	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionais; • <i>Petit suisse</i> e infantis; • logurte (A, B, C, E); • Bebida láctea (A, B, D).
Elegê	<ul style="list-style-type: none"> • Bebida láctea (B, D); • Sobremesas prontas.
Carolina	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Petit suisse</i> e infantis; • logurte (C); • Bebida láctea (A, B); • Sobremesas prontas.
BioGut	<ul style="list-style-type: none"> • Bebida láctea (A)
Yakult	<ul style="list-style-type: none"> • Leite fermentado
Nestlé	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Petit-suisse</i> e infantis; • logurte (A, C); • Bebida láctea (A, B); • Sobremesas prontas; • Leite fermentado.

A – bandejas, B – garrafinhas de 200ml, C - Pote 200g, D – Garrafa 1litro, E- Garrafa 750ml

Quadro 5 - Composição atual da categoria de iogurtes

Por parte do supermercado, existe um descontentamento referente ao número de marcas. Esse excesso acarreta:

- a) maior gasto de tempo para formulação de pedidos e recebimento de mercadorias;
- b) pequeno espaço de exposição;
- c) exposição de produtos semelhantes a preços semelhantes;
- d) aumento da ruptura;

e) menor comprometimento com fornecedores importantes.

Como critério para a definição de marcas adota-se o ciclo de avaliação, onde são analisados: relacionamento com o fornecedor, giro, rentabilidade, diferenciação e identidade com o cliente. A seguir será analisado o peso que cada marca exerce dentro de cada característica, para no fim poder determinar quais as mais importantes para o negócio.

a) relacionamento com fornecedores: esse quesito diz respeito à cadeia de suprimento.

- a. Empresas cujo atendimento ocorre diretamente da indústria possuem a vantagem da eliminação de intermediários, permitindo a diminuição no preço de aquisição do produto. Em consequência está em primeiro lugar na preferência de escolha da loja;
- b. O fornecedor também pode ser um distribuidor exclusivo de determinada marca, o que acarreta maior comprometimento com a sua linha de produtos;
- c. Ou, em terceiro lugar, um distribuidor atacadista que vende vários gêneros. As compras desses últimos fornecedores muitas vezes ocorrem por ocasião devido ao número elevado desses fornecedores, como, por exemplo, o Makro Atacadista e Martins.

Elegê, Piá e Yakult apresentam vantagem pelo atendimento de forma direta da indústria. As demais marcas, por representantes exclusivos.

b) rentabilidade: A empresa não divulgou dados apurados sobre a rentabilidade de cada marca dentro da categoria, mas conforme citado no quesito anterior, as marcas com menos intermediários possuem maior lucratividade. Isso se deve ao fato de supermercados de maior porte comprarem quase que exclusivamente da indústria por um preço menor do que o pequeno varejo comprando de um atacadista. Para que o preço de venda não seja destoante, uma parcela da margem acaba sendo sacrificada, o que não ocorre nas marcas sem intermediários;

- c) **diferenciação e identidade com o cliente:** esses quesitos estão fortemente relacionado com as ações de *marketing* e *merchandising* das empresas, na percepção de valor para o cliente. As marcas que possuem vantagem são Danone, Nestlé, Piá e Elegê, devido à exposição na mídia e por serem marcas consolidadas no mercado;
- d) **giro:** para a análise desse quesito, foram emitidos relatórios no sistema de gestão da empresa, com base nas vendas do período compreendido entre setembro de 2008 e setembro de 2009. Serão tratadas apenas as subcategorias que representaram mais de 10% das vendas da categoria;

Subcategoria	Marca	Participação (em valor)
Funcionais	Danone	55%
	Piá	45%
Petit Suisse	Piá	58%
	Nestlé	30%
	Danone	9%
	Carolina	3%
Sobremesas Prontas	Nestlé	60%
	Carolina	21%
	Danone	19%
	Elegê	Passou a integrar o mix no último mês
Bebida láctea bandeja	Piá	63%
	BioGut	20%
	Nestlé	10%
	Carolina	7%
Bebida láctea 1litro	Piá	82%
	Elegê	18%
Leite Fermentado	Yakult	79%
	Nestlé	21%

Quadro 6 - Participação das marcas de iogurte dentro da categoria

A categoria de iogurtes precisa ser muito otimizada, pois possui como limitante o espaço refrigerado disponível, que não é facilmente expansível. Os

preços envolvidos na aquisição de novos equipamentos são extremamente altos, justificados pelo aumento expressivo nas vendas. O simples aumento do número de produtos expostos sem agregação de valor acaba por tirar espaço das mercadorias com giro e demanda certos (AGAS, 2008).

Nota-se que as marcas Carolina e BioGut não se destacam em nenhum dos critérios acima. A baixa rotatividade e demanda dos consumidores pelos produtos não justifica a sua permanência no ponto de venda. Ao invés disso, pode-se fortalecer e diversificar as categorias que vêm crescendo e possuem maior valor agregado, como os funcionais e light.

	Preferência do Cons.	Giro	Rentabilidade	Diferenciação	Bom Relacion. c/ Fornecedor
NESTLE	S	S	EP	S	EP
DANONE	S	S	EP	S	EP
PIÁ	S	S	S	S	S
ELEGÊ	S	S	S	EP	EP
CAROLINA	N	N	EP	N	EP
BIOGUT	N	N	EP	N	EP
YAKULT	S	S	S	S	S

S – sim, N – não, EP – em parte

Quadro 7 - Ciclo de avaliação das marcas de iogurte

Nessa análise, que visa à eliminação de marcas sem a agregação de valor tanto para o cliente quanto para o consumidor, nota-se que as marcas Carolina e BioGut receberam critérios negativos de avaliação em praticamente todos os quesitos, portanto sua permanência não é justificada. Essa é uma decisão gerencial e estratégica, devendo sempre ser tomada com base na análise criteriosa desses vários aspectos apresentados, sendo necessário ao tomador da decisão o conhecimento da categoria apresentada e hábitos de compra de seus consumidores.

Nesse ponto o varejista pode utilizar dados de pesquisas disponibilizados em publicações como revistas de entidades, ou pelas próprias empresas que demonstram as marcas mais consumidas em determinada região.

Uma vez definidas quais as marcas que irão fazer parte da categoria, pode-se definir o melhor *layout* para exposição do produto.

É evidente que essa definição é temporária, e necessita de constante reavaliação por parte dos responsáveis pela categoria. Deve-se ter em mente que em primeiro lugar o varejo atende o consumidor, e cada vez mais seus hábitos de compra estão em mudança. Dessa forma, é necessário que sempre seja aberto espaço para lançamentos, submetidos a uma criteriosa avaliação comparativa com seus produtos concorrentes, de forma a definir se irão integrar o mix ou não.

4.3.3 Layout

A categoria está localizada próximo à padaria do supermercado, ou seja, um local onde praticamente todos os clientes da loja circulam. Essa proximidade ajuda a promover venda por impulso, uma vez que pode ser um complemento aos lanches vendidos na padaria.

O equipamento utilizado para a exposição dos produtos é um balcão refrigerado composto por quatro portas de vidro, sendo que o fluxo da loja faz com que o cliente o percorra através de toda sua extensão para chegar na padaria. O *layout* nesse caso pode ser iniciado com itens de maior valor agregado e subcategorias de compra por impulso, deixando-se para o final do equipamento itens de compra por rotina e de menor valor.

Para os espaços ocupados por cada item dentro da categoria, pode-se dar mais destaque para aqueles cuja venda deseja ser aumentada. Uma vez que for dado maior espaço para determinada marca em detrimento de outra, aumentam suas chances de serem manuseados, terem sua imagem gravada na mente do consumidor e efetivamente colocados no carrinho (Cesarino e Caixeta, 2002).

4.3.4 Análise dos Resultados

O Gerenciamento por Categorias não é um processo que se estabelece na empresa de uma hora para outra. É uma mudança que envolve diversos setores da organização e depende de mudanças operacionais e culturais, por isso deve ocorrer de maneira gradual .

Seus resultados definitivos só podem ser mensurados após a implementação do processo de forma integral, o que levaria meses. Devido ao tempo reduzido para elaboração desse trabalho, foi feito um projeto piloto envolvendo apenas uma categoria da loja: a de iogurtes, sendo os resultados apresentados neste capítulo.

O período analisado compreende de julho a outubro de 2009, sendo os dois primeiros meses anteriores ao início das atividades de GC e os dois últimos com o modelo já sendo implantado. Também constam dados do mesmo período do ano anterior a fim de comparação.

O supermercado preferiu não publicar valores referentes às vendas, portanto os valores correspondem às variações percentuais das vendas em valor, totais do supermercado e da categoria de iogurtes. As variações de cada mês são sempre em relação ao mês de julho.

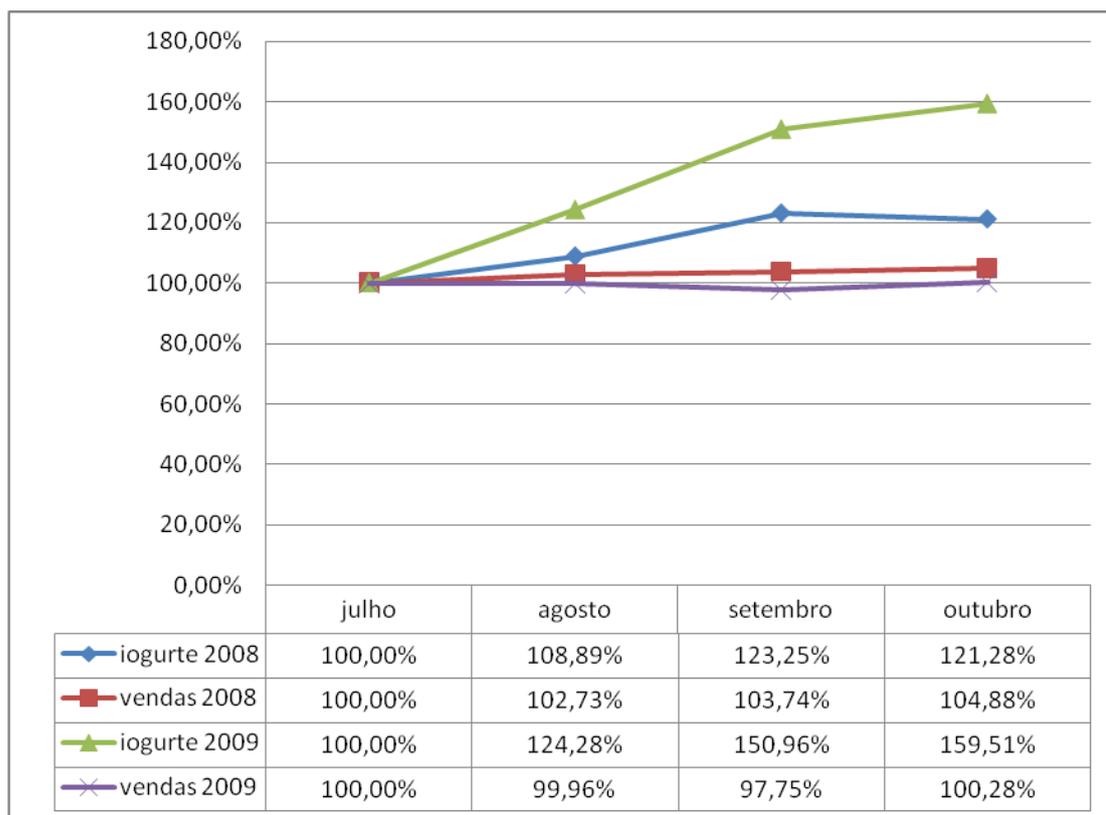


Gráfico 1 - Variação das vendas de iogurte x vendas totais

As vendas de iogurte costumam sofrer um aumento natural devido à sazonalidade (as vendas vão se tornando mais expressivas conforme se aproxima o verão), sendo que tanto em 2008 como em 2009 existiu esse aumento, enquanto as vendas totais praticamente não se alteraram.

O que surpreende é a variação muito superior da categoria em questão em relação ao mesmo período do ano anterior, podendo a esse fato serem atribuídas as ações de GC, como foco na demanda do cliente e exposição mais adequada dos produtos no ponto de venda. Na análise vertical, no mês de outubro de 2009, por exemplo, pode-se constatar que as vendas totais aumentaram 8% em relação ao mesmo período do ano anterior, enquanto a categoria de iogurtes 33%. São valores animadores, tratando-se de uma categoria com alto valor agregado.

A eliminação das marcas Carolina e BioGut que apresentaram fraco desempenho na avaliação de marcas não teve influências na diminuição das vendas da categoria. Além disso, a loja obteve ganhos em tempo e facilidade de operação por ter menos fornecedores para negociar e volume de mercadoria para estocar.

Os resultados positivos apresentados anteriormente são fruto de um trabalho diferenciado na gestão de uma categoria em especial visando melhores resultados para os clientes. A consequência desse trabalho é um volume de vendas e faturamento maior para a loja.

O Supermercado Lazzari pode expandir o GC para outros setores importantes da loja, uma vez que as tecnologias e os conhecimentos necessários estão disponíveis. A empresa deve fazer um planejamento das categorias prioritárias que deseja gerenciar, podendo ser as mais lucrativas para maximizar o retorno; as menos lucrativas, para verificar as causas desse baixo rendimento; ou aquelas que os clientes consideram pouco satisfatórias. Independentemente da ordem escolhida, é conveniente que se atinja ao longo do tempo todas as categorias dentro da loja.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a competição nos diversos setores da economia sempre mais acirrada, se faz necessária uma atualização constante dos processos gerenciais a fim de sustentar sua posição no mercado, visualizando crescimento e rentabilidade no longo prazo.

Para tanto, não se deve abrir mão da utilização de novas ferramentas de ferramentas de gestão, auxiliadas pela tecnologia, como é o caso do Gerenciamento por Categorias.

O Gerenciamento por Categorias vem cada vez mais se consolidando no mercado como uma prática bem sucedida no varejo de grande porte, porém existem poucos estudos sobre sua eficácia no pequeno varejo. A sua aplicação nesse ramo, necessita de algumas variações na sua concepção, principalmente no que diz respeito à participação do fornecedor na gestão, que pode pecar por ser tendencioso. Em um primeiro momento, os ganhos são prioritariamente de ordem gerencial.

Com a adoção de pequenas variantes do modelo original, o gerenciamento pode apresentar resultados positivos para a loja. A adoção de critérios para avaliar as necessidades do consumidor, bem como das marcas que ao mesmo tempo satisfazem as necessidades de rentabilidade e giro da loja, trazem ganhos para ambos os lados: para o consumidor por encontrar aquilo que procura; e para o lojista por conseguir maior rentabilidade e fidelização.

Pôde ser observado no projeto piloto implantado no Supermercado Lazzari, através do gerenciamento da categoria de iogurtes, os benefícios representados pela mudança. Além de acréscimo nas vendas conseguido com o novo *layout* que prioriza os itens de maior valor agregado, também foi possível a diminuição do tempo necessário para elaboração dos pedidos de compras pelo descarte de fornecedores menos importantes. As ações positivas conseguidas através desse piloto podem ser expandidas para outros setores da loja.

O varejista que deseja implementar o GC deve sempre estar atento às atualizações do mercado. O principal para o sucesso de qualquer negócio é entregar valor para o cliente. No caso do supermercado, isso pode ser transmitido através de organização na loja e sortimento adequado ao público. Pontos que muitas vezes ultrapassam a percepção apenas de preço.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABASTECIMENTO: revista do varejo de vizinhança. São Paulo: Brasileira do Comércio, n 7, jan. /fev 2008. 50p.

ABASTECIMENTO: revista do varejo de vizinhança. São Paulo: Brasileira do Comércio, n 17, set. /out 2009. 50p.

ABRAS. **O Brasil e os Supermercados: Crescimento Contínuo**. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/superhiper/panorama/conteudos/o-setor/>>. Acesso em 25 ago. 2009.

AGAS: revista da Associação Gaúcha de Supermercados. Porto Alegre: Temática, n 279, set. /out. 2008. 78 p.

AGAS: revista da Associação Gaúcha de Supermercados. Porto Alegre: Temática, n 283, mai. /jun. 2009. 66 p.

BERRY, L. **O modelo emergente**. HSM Management, São Paulo, ano 3, n. 13, p. 58-64, mar./abr. 1999.

CESARINO, Rodrigo Coltelli e CAIXETA FILHO, José Vicente. **Alocação dos produtos nas gôndolas dos supermercados: um estudo de caso**. Gestão & Produção, São Carlos, v.9, n. 1 p. 45-61, abr. 2002.

CHURCHILL Jr., Gilber A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.

CORÁ, Jaqueline Maria. **Prática do *Efficiente Consumer Response (ECR)* em pequenos e médios supermercados: realidade ou fantasia?**. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

CUSTEIO. JPG. Altura 190 pixels. Largura 389 pixels. 300dpi. 32 BIT CMYK. 0,3 Mb. Formato JPG. Disponível em <www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/custeio_Atividades.asp>. 2009. Acesso em 25 set. 2009.

DISTRIBUIÇÃO: Revista de Negócios dos Atacadistas Distribuidores. São Paulo: Editora Brasileira do Comércio, n. 190, Nov. 2008. 114p.

ECR BRASIL. **Visão geral: potencial de redução de custos e otimização de processos**. São Paulo: Informa Publicações, 1998.

ECR BRASIL. **Presente e Futuro**. São Paulo, Informa Publicações, 2000.

ECR BRASIL. **Manual de Gerenciamento por Categorias**. São Paulo. Informa Publicações, 2007.

GHISI, Flávia Angeli e SILVA, Andrea Lago. **O surgimento e a difusão do *Efficient Consumer Respondes (ECR)* na cadeia de suprimentos**. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001. [Consult. 11 Set. 2009].

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12^a ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 788p.

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

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 388p.

PLANOGRAMA. JPG. Altura 388 pixels. Largura 363 pixels. 300dpi. 32 BIT CMYK. 0,7 Mb. Formato JPG. Disponível em <www.mercadeo.com/70_planogramas.htm>. 2008. Acesso em 25 set. 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estagio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de cursos**. São Paulo: Atlas, 1996. 189p.

SANTOS, Sandro. **A definição de sortimento não depende apenas de você**. Net, Águas Claras, jan. 2009. Seção Artigos e Matérias. Disponível em <www.mixvarejo.com.br>. Acesso em: 20 jun. 2009.

SUPERHIPER: Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo: Araguaia, n 388, jul. 2008a. 82p.

SUPERHIPER: Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo: Araguaia, n 389, ago. 2008b. 90p.

SUPERHIPER: Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo: Araguaia, n 391, out. 2008c. 130p.

SUPERHIPER: Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo: Araguaia, n 393, dez. 2008d. 74p.

SUPERHIPER: Revista da Associação Brasileira de Supermercados. São Paulo: Araguaia, n 394, fev. 2009. 82p.

SUPERMERCADO MODERNO: Revista do Varejo. São Paulo: Prol, n. 1, jan. 2009a. 82p.

SUPERMERCADO MODERNO: Revista do Varejo. São Paulo: Prol, n. 7, jun. 2009b. 88p.