

# **Gerenciamento por Categoria como Estratégia de Diferenciação e Enfoque: Um Estudo Multicaso em Pequenos e Médios Supermercados**

Autoria: Erica Ferreira Marques, Rosane Lucia Chicarelli Alcantara

Este artigo tem como objetivo estudar o processo de adoção da ferramenta Gerenciamento por Categoria (parte integrante da iniciativa ECR) em pequenos e médios supermercados e o quão estão envolvidos os processos, pessoas e tecnologia para definição das estratégias, fazendo uma comparação analítica do uso desta ferramenta de gestão como vantagem competitiva no setor varejista de pequeno e médio porte. Para tanto, este estudo apresenta essa ferramenta como um processo estratégico interno das empresas envolvidas, tomando como base as estratégias genéricas conceituadas por Michael Porter em seu livro “*Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors*”. Neste sentido, foi realizada uma pesquisa exploratória em empresas supermercadistas desse segmento e em indústrias alimentícias líderes no setor em que atuam.

## **1. Introdução**

Nos últimos cinco anos, o setor supermercadista vem passando por um profundo processo de reestruturação produtivo devido a fatores como o acirramento da concorrência com a globalização e a liberação das importações, fusões e aquisições entre empresas internacionais e nacionais, um novo perfil de consumidores mais exigentes e mais conscientes de seus direitos, além da implantação de novas tecnologias no setor, o que denota a grande influência que o ambiente socioeconômico exerce sobre esse setor.

Dentro desse contexto, se antes o gerenciamento estratégico era pouco relevante para as empresas varejistas (SPROESSER, 2001), atualmente, as empresas supermercadistas vêm buscando reestruturar suas atuações no mercado através de estratégias que consolidam uma maior interação entre elas e seus parceiros, visando otimizar o atendimento das necessidades de seus consumidores para melhor cativá-los. Assim, observa-se, de acordo com ZILBER e FISCHIMANN (1999), uma crescente preocupação dos gestores não apenas com a atividade empresarial exercida pela empresa e a sua interface com seus fornecedores e consumidores, mas também, em adotar novas posturas, aliando competências e recursos, reconhecendo que os canais de distribuição podem oferecer muitas alternativas de ganhos devido às melhorias de produtividade e de redução de custos, bem como fomentando novas formas de agregar valor ao consumidor final. Para tanto, há uma necessidade de se modernizar e investir em novas tecnologias de informação.

A discussão das medidas que os supermercadistas estão adotando para evitar ou reduzir a falta de produtos na gôndola e, em contrapartida, reduzir o valor do capital empatado nos estoques (depósito e lojas) e fidelizar seus clientes, então, se faz necessária. Assim, de acordo com KING e PHUMPIU (1996), o mais atuante esforço de reestruturação ou reengenharia que está acontecendo na indústria supermercadista é a iniciativa do ECR (*Efficient Consumer Response*).

Como parte integrante do processo de ECR, a ferramenta Gerenciamento por Categorias vem sendo bastante discutida, 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. Como consequência de sua implantação, essa ferramenta pode proporcionar 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.

Este artigo tem como principais objetivos: em um primeiro momento mostrar o processo de adoção da ferramenta Gerenciamento por Categoria em pequenos e médios

supermercados e o quão estão envolvidos os processos, pessoas e tecnologia para definição das estratégias; e num segundo momento, analisá-la como uma vantagem competitiva, fazendo uma comparação analítica sob o ponto de vista das forças competitivas e das estratégias genéricas conceituadas por Michael Porter em seu livro “*Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors*”. Neste sentido, foram realizados três estudos de caso em supermercados de pequeno e médio porte e dois em indústrias alimentícias líderes em seu setor.

O artigo apresenta, além desta introdução, uma breve revisão da literatura sobre estratégia e estratégia varejista, e a ferramenta Gerenciamento por Categorias, com o intuito de identificar as variáveis relevantes para análise. Posteriormente, apresentam-se a metodologia e as informações obtidas, e em seguida, as conclusões.

## 2. Estratégia

O processo de globalização dos mercados vem repercutindo mudanças em vários setores, envolvendo vários aspectos, principalmente econômicos, tecnológicos e sociais, provocando um movimento de inter-relações entre diferentes culturas, proporcionando um cenário cada vez mais complexo e incerto, no qual a competitividade tanto em nível do país quanto da organização, torna-se cada vez mais inevitável.

A competitividade pressupõe a existência de organizações concorrentes que buscam atender a um determinado mercado. Desta forma, na maioria dos setores, uma característica central da concorrência é a que as empresas são mutuamente dependentes: elas sentem os efeitos dos movimentos das outras e tendem a reagir a eles (PORTER, 1986). Portanto, é no nível de cada negócio individual ou setor industrial que a maior parte das interações competitivas ocorrem, obtendo-se ou perdendo-se vantagens competitivas.

Como competir é hoje uma palavra essencial para as empresas, de acordo com MONTEIRO NETO (2001), é mediante o processo de competição que elas buscam estabelecer estratégias de crescimento, de aumento da lucratividade e de participação de mercado.

Estratégia é um conceito amplamente difundido na literatura, não havendo, portanto, uma única definição de consenso, mas observam-se posicionamentos diferenciados no sentido de despertar reflexões variadas não tanto pelo significado do termo estratégia em si, mas pela abrangência das perspectivas sobre o tema ao tentar compreender como certas definições se adequam melhor a determinados contextos vivenciados pelas organizações.

Para ANSOFF (1990), uma estratégia é um conjunto de regras decisórias utilizadas para orientar o comportamento de uma organização em função do seu campo de atuação. Já HENDERSON (1991, p. 5) define estratégia como sendo “*a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer organização, a busca é um processo iterativo que se inicia com o reconhecimento de onde estamos e do que temos nesse momento. A diferença entre você e seus competidores é a base de sua vantagem*”.

SLACK et al. (1997, p. 89) definem estratégia como “*padrão global de decisões que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo*”. SANTOS (1996) complementa esta definição dizendo que a estratégia é a arte de criar valor, pois provê a estrutura intelectual, modelos conceituais e idéias que permitem ao corpo gerencial da organização identificar oportunidades que proporcionam valor para os consumidores e da qual ela possa receber em troca o lucro. PORTER (2001) considera que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição, ou seja, é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente, e embora este seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.

Ao sintetizar essa ampla concepção do assunto, GEROLAMO et al. (2002) fazem uma análise do ambiente, dividindo-o em duas escolas do pensamento estratégico: uma que prioriza o estudo do ambiente externo e outra que valoriza os aspectos internos da organização.

Analisando a abordagem sob o foco externo, PORTER (1986) afirma que o grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas – entrantes potenciais, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletindo o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, novos entrantes em potencial e produtos substitutos são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares e o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas. Para PORTER (2000), no entanto, está havendo uma falha fundamental na administração de nossos tempos, que é a preocupação quase exclusiva com a melhoria operacional, desconsiderando a estratégia. Segundo este autor, é preciso manter uma posição estratégica definida para se ter uma vantagem competitiva, já que a eficiência operacional é fazer a mesma coisa que os outros, só que melhor.

Na análise do ambiente interno, a RBV (*Resource Based View* - visão baseada nos recursos) concentra esforços em focalizar em como os recursos e capacidades da empresa são gradualmente criados através de um processo causal e acumulativo. Os recursos, dentro dessa abordagem, podem ser classificados como: físicos - financeiros, tecnológicos, etc. - e intangíveis - humanos, reputação, capacidades organizacionais, etc (Collis e Montgomery citados por GEROLAMO et al., 2002). Assim, de acordo com SANTOS (1996) e GEROLAMO et al. (2002), é de suma importância que as empresas selecionem a estratégia que melhor representa interação entre ambiente interno e externo à organização, escolhendo a alternativa estratégica que melhor se adequa com seus objetivos, capacidades e aspirações, investindo em fatores que determinam o que ela faz de melhor, ou seja, suas competências, ficando atenta àquilo que o mercado exige.

Como este trabalho visa analisar a ferramenta Gerenciamento por Categorias como uma estratégia sob dois prismas: (1) análise do ambiente externo (concentrando-se nas cinco forças competitivas de Porter) e (2) com foco nas potencialidades de venda dos produtos e/ou da empresa, PORTER (1986) propõe três abordagens estratégicas genéricas internas que enfatizam essas potencialidades: liderança no custo total, de diferenciação e de enfoque (nicho). Essas três estratégias genéricas são ilustradas na figura 1. A saber:

- **Liderança no custo total:** Com essa estratégia a organização tende a concentrar seus esforços para a redução máxima de todos os seus custos, visando oferecer preços mais baixos que os de seus concorrentes. Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas, bem como o alcance de posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas. Assim, a empresa evidencia o desenvolvimento de produtos simples, com baixo custo, preço fixo que atenda a necessidade básica do cliente, já que é através das reduções dos custos que as empresas obterão altas margens de lucro, para posterior investimento. A empresa mantém uma atenção administrativa interna ao controle dos custos para alcançar as metas e consolidar uma parcela do mercado;
- **Diferenciação:** a segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria, sendo valorizados pelos compradores. A empresa pode diferenciar-se pela qualidade, pelos serviços, pela tecnologia, pela marca, etc. A diferenciação é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque é responsável por criar uma posição defensável para enfrentar as forças competitivas.

Proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca e menor sensibilidade ao preço. Produz margens de lucro mais altas, tornando possível trabalhar com o poder dos fornecedores e amenizar o poder dos compradores. A empresa que se diferencia para obter lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência. Nesse sentido evidencia-se que as estratégias de diferenciação identificam o que é fundamentalmente distinto sobre um negócio no mercado, na ótica dos clientes;

- **Enfoque:** essa estratégia genérica visa focar um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico. Essa estratégia parte da premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla, para tanto cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. Mesmo que essa estratégia não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista de mercado como um todo, ela atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

		Vantagem Competitiva	
		Unicidade observada pelo Cliente	Posição de baixo custo
Alvo Estratégico	No âmbito de todo setor	Diferenciação	Liderança no custo total
	Apenas um segmento particular	Enfoque	

**Figura 1:** Três estratégias genéricas  
**Fonte:** Porter (1986, p. 53)

Conforme o mesmo autor (1986), a empresa poderá optar dentre as três estratégias genéricas, aquela que for mais apropriada em relação às características e objetivos da empresa, e também que seja de difícil aplicação aos concorrentes na indústria. É válido destacar que as empresas estão sujeitas a riscos com ou sem a definição de uma estratégia genérica. A inexistência de uma estratégia poderá trazer para a empresa o risco de perder parcela de mercado ou redução da rentabilidade. Em contrapartida, com a definição da estratégia, os riscos poderão ser maiores e diferenciados de acordo com o tipo de estratégia adotada pela empresa.

### 3. Estratégia varejista

As mudanças ocorridas em meados da década de 90 no setor varejista têm levado ao fornecimento de mais opções, maior conveniência, mais qualidade e preços mais baixos para os clientes, além da expansão de vendas, da multiplicação dos formatos e dos participantes, bem como a forte atuação dos consumidores neste cenário, se tornando mais exigentes e avaliadores da relação custo-benefício de cada compra. Esses fatores têm forçado os supermercadistas a dedicar mais atenção ao planejamento estratégico de longo prazo, já que este possibilita um direcionamento eficiente no que tange ao ambiente de negócios, os consumidores e os competidores.

De acordo com PARENTE (2001), o planejamento estratégico pode ocorrer em três ou dois níveis, quando em empresas de pequeno e médio porte, ou ainda, em quatro níveis,

quando implantado em grandes redes como Pão de Açúcar e Carrefour, conforme descritos a seguir:

- Planejamento em nível corporativo: desenvolvimento de um plano completo para a organização em sua totalidade, onde a alta diretoria define os papéis e objetivos de cada divisão no portfólio de negócios da empresa;
- Planejamento em nível divisional: desenvolvimento de um curso de ação para cada uma dessas unidades de negócio dentro da organização de varejo. No caso, de redes varejistas que operam unidades com uma marca e modelo de loja, o planejamento inicia-se neste nível;
- Planejamento em nível operacional: nesse nível operacional da organização, cada uma das áreas funcionais da loja (ex.: frente de caixa, abastecimento e reposição, atendimento a cliente, etc) requer planos táticos que são executáveis e controláveis, bem como consistentes com as estratégias corporativas;
- Planejamento em nível departamental ou de categoria: com o desenvolvimento do Gerenciamento por Categorias, o planejamento nesses níveis assume aspectos não só táticos, mas também estratégicos. Os diversos departamentos e categorias adotam estratégias diferentes, alinhadas com os objetivos, estratégias e políticas definidas nos níveis corporativos, divisional e operacional.

Mas para se implantar eficientemente o planejamento estratégico, além das análises da concorrência (cinco forças competitivas) e da avaliação geral dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, geralmente, os supermercadistas devem estabelecer estratégias de mercadorias, estratégias de promoção, de localização e até mesmo, estratégias de marcas próprias. Assim, para Levy e Weitz citado por MONTEIRO NETO (2001), a estratégia varejista deve contemplar os seguintes pontos:

- Mercado-alvo e os segmentos para os quais o varejista direcionará seus esforços;
- *Mix* de marketing adequado para satisfazer as necessidades do público-alvo (produtos, nível de serviços, política de preços, propaganda e promoção, acesso à loja, *merchandising* e localização);
- As bases sobre as quais o varejista planeja construir uma vantagem competitiva sustentável.

Nesse sentido, sendo a vantagem competitiva o resultado efetivo da escolha da melhor alternativa estratégica, os supermercadistas podem desenvolvê-la a partir de alguns critérios como a lealdade do cliente, localização, gerenciamento de mercadoria e baixos custos de operação. O quadro 1 ilustra como essas quatro oportunidades poderiam ser utilizadas (MONTEIRO NETO, 2001).

**Quadro 1:** Oportunidades para vantagem competitiva

Oportunidades	Vantagem Competitiva
Relação com os clientes	Banco de dados dos clientes e serviços de atendimentos
Localização	Locais diferenciados e exclusivos
Gerenciamento de mercadorias	Melhor variedade e sortimento Preços baixos Melhores compradores Marcas próprias Economia de escala
Operações de loja	Melhor <i>layout</i> da loja e segurança Serviços melhores Sistemas de informações gerenciais mais eficientes Melhor gestão dos estoques Melhor rotatividade da mercadoria

**Fonte:** Monteiro Neto (2001, p.59)

Como ganhar e manter vantagem competitiva a longo prazo neste setor é um pouco difícil, uma vez que os supermercadistas compram da indústria os produtos que também seus concorrentes podem vender, uma saída, neste caso, para obtenção de vantagem competitiva em gerenciamento de mercadoria é o desenvolvimento e implantação eficiente da ferramenta Gerenciamento por Categorias, pois esta determina o enfoque específico que a empresa utilizará para tentar obter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio.

### **3.1 Gerenciamento por Categorias**

BERRY (1999, p.58) quando analisa o futuro do varejo, diz que “*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*”.

De acordo com a citação acima, os agentes das cadeias de suprimentos estão mudando os conceitos tradicionais de trabalho individual para trabalho conjunto de parceria, desenvolvendo práticas de gestão em busca de melhoria contínua. Dentro deste contexto, tem-se como um exemplo de parceria a prática da ferramenta Gerenciamento por Categorias (GC) (*Category Management*).

Como parte integrante da iniciativa ECR, que, segundo PHUMPIU e KING (1997), é um esforço colaborativo do canal de distribuição, para promover a eficiência e a resposta para os consumidores através de novas formas de coordenação e cooperação, juntamente com implantações de tecnologia de informação, o processo de GC é considerado elemento central da estratégia Sortimento Eficiente (uma das quatro estratégias pilares do ECR).

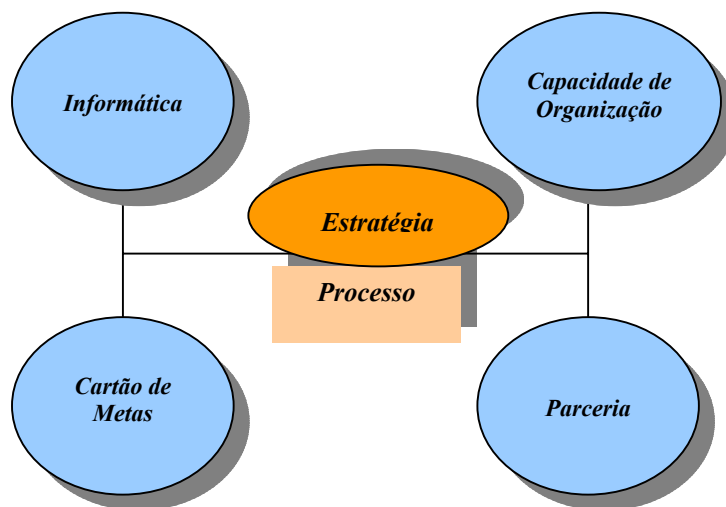
O termo Gerenciamento por Categorias (GC) surgiu em 1987 quando certas empresas, como Procter & Gamble e Coca-Cola, começaram a substituir o modo de gestão por “marcas” para gestão por “categorias”, visando otimizar o *mix* de produtos (HUTCHINS, 1997; HARRIS et al., 1999). Nesse processo, produtos individuais de vários fornecedores são agrupados em categorias, que passam a ser gerenciadas como unidades estratégicas de negócios, de uma forma que os consumidores percebam ser inter-relacionadas ou substituíveis na satisfação de suas necessidades (KING e PHUMPIU, 1996; ECR BRASIL, 1998). Para tanto, o GC envolve a comunicação muito próxima e a cooperação entre várias áreas funcionais tanto dos varejistas quanto de seus fornecedores (HOGARTH-SCOTT, 1999).

Para os supermercadistas, 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. Isso porque, de acordo com DIB (1997), 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. Por outro lado, para a indústria parceira envolvida no processo, o GC poderá proporcionar um melhor entendimento do consumidor/*shopper* quanto ao seu hábito de uso, posicionamento e imagem da categoria de seus produtos.

De acordo com GHISI (2002), os benefícios obtidos com a implantação do GC são maximizados quando a empresa introduz uma eficiente estratégia de compras para cada categoria, na qual implica na definição da posição dos produtos nas gôndolas, do sortimento de produtos, adoção de uma política de preços, comunicação com fornecedores e promoções realizadas nos pontos-de-venda. Para tanto, essa estratégia exige não somente habilidades de *merchandising* e um conhecimento de seu público-alvo, condições e padrões de compra, mas, também, dados de tendências de mercado, conhecimento do inter-relacionamento entre demanda de produtos complementares e substitutos e um entendimento de pesquisa de comportamento de consumidor. Entretanto, é preciso apontar algumas dificuldades para a sua

implementação, que devem ser avaliadas e discutidas previamente para minimizar seus impactos. Por isso, o GC só é possível quando ocorre forte comprometimento da alta direção das empresas, relacionamento de confiança, definição de uma liderança do processo dentro da empresa que tenha acesso livre às informações e autonomia na tomada de decisão, os planos da categoria são revisados, papéis da categoria direcionam o desenvolvimento das estratégias e táticas, definição de uma equipe de trabalho multifuncional com a participação de pessoas de todas as áreas envolvidas no projeto, compartilhamento de dados e informações entre os parceiros, uma vez que, as informações e os conhecimentos requeridos não se concentram unicamente em dos lados da parceria (CATEGORY MANAGEMENT, 1995; KING e PHUMPIU, 1996; GHISI, 2002).

Segundo ECR BRASIL (1998) e ROJO (2001), o GC está fundamentado em seis componentes-chaves, conforme a figura 2:

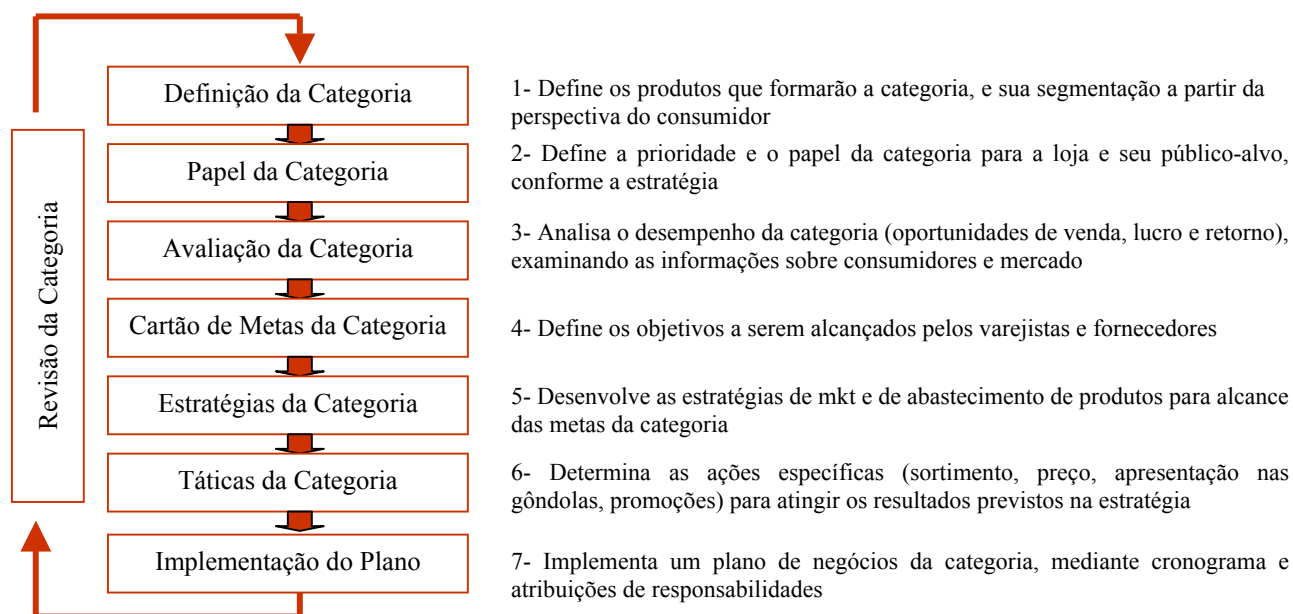


**Figura 2:** Componentes do gerenciamento por categoria  
**Fonte:** ROJO (2001, p. 6)

- **Cartão de Metas:** São ferramentas para definir, medir e monitorar o desempenho da categoria em relação aos objetivos estabelecidos. Abrangem medidas de desempenho internas e externas.
- **Informática:** O GC está baseado no uso intensivo de tecnologia da informação visando o apoio às decisões, o planejamento, análise e controle de desempenho da categoria.
- **Capacidade da Organização:** A capacidade organizacional é ponto chave para a implementação desta ferramenta, pois define as funções dos gestores das categorias e o entrelaçamento destes no organograma da empresa. Para isso, é importante que haja o envolvimento da alta direção, a clara definição de responsabilidades, o conhecimento da ferramenta pelos envolvidos no processo, a estrutura organizacional com apoio para as análises de dados, a orientação para resultados e o desenvolvimento e treinamento intensivo de pessoal.
- **Parceria:** O GC está baseado em forte e efetiva parceria entre o varejista e fornecedores. Alguns varejistas obtêm apoio de um fornecedor para ajudá-lo a gerenciar uma categoria. Conhecido como capitão da categoria, esse fornecedor compõe uma aliança com o varejista para ajudá-lo a obter informações sobre o consumidor e o mercado visando melhorar o desempenho e o lucro potencial da categoria.
- **Estratégia:** Com pensamento estratégico, a empresa deve buscar uma orientação de esforços para oferecer “valor” aos consumidores, o comprometimento da alta direção, o

gerenciamento das categorias como unidades estratégicas de negócios e a definição de uma estratégia de marketing, abastecimento e relacionamento com o fornecedor.

- **Processo:** O processo de negócios do GC é um conjunto estruturado de atividades em etapas, projetado para o desenvolvimento e implementação de um Plano de Negócios de uma categoria. A metodologia utilizada para implantação do Plano está baseada em oito etapas, conforme mostra a figura 3.



**Figura 3:** Metodologia do gerenciamento por categoria

Fonte: ECR Brasil (1998, p.49)

#### 4. Metodologia e apresentação das informações obtidas

A metodologia usada neste trabalho é a de estudo multicaso com propósito exploratório, uma vez que caracteriza-se por um maior foco na compreensão dos fatos, sendo que sua aplicabilidade possui amplo potencial de utilização, dependendo basicamente da proposta da pesquisa, da natureza do fenômeno enfocado, do nível de controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais e do foco temporal da pesquisa (LAZZARINI, 1995). A amostra tem o caráter não-probabilístico escolhida com o uso da técnica de amostragem intencional ou por conveniência, já que as empresas, neste caso, teriam que estar mais avançadas no que tange a prática da ferramenta foco deste estudo. A amostra compreendeu três varejistas (supermercados de pequeno e médio porte) e duas indústrias de alimentos fornecedoras.

Na escolha das empresas varejistas, partiu-se do princípio que já é notável algumas empresas de pequeno e médio porte estarem buscando conceitos de racionalidade de operações e fidelização de seus clientes utilizando as práticas do ECR para se manterem competitivas no mercado, embora o número de adeptos desse segmento seja, ainda, relativamente baixo se compararmos com as grandes redes. Para tanto, foram selecionados três redes supermercadistas e duas indústrias alimentícias, todas sediadas no Estado de São Paulo, sendo que uma delas trabalha de forma independente e as outras duas de forma associada (atacadista e cooperativa). Esses casos foram realizados entre novembro de 2001 e setembro de 2002 por meio de entrevista pessoal com os responsáveis pela gerência da categoria e outras pessoas envolvidas no processo tanto do varejo quanto da indústria; utilizando um questionário semi-estruturado elaborado pelas autoras. Este questionário considerou a necessidade de conhecer a organização, as informações necessárias à



implementação do GC, bem como o quão estão envolvidos os processos, pessoas e tecnologia para definição das estratégias relacionadas a essa ferramenta.

Para tanto, este estudo procurou abordar e analisar os componentes de capacitação do GC visualizados na figura 2 (sintetizando-os em estratégia, processos, estrutura, tecnologia de informação), uma vez que esses abrangem aspectos fundamentais para o sucesso da implantação do GC tanto na indústria como no varejo.

A importância deste trabalho se justifica pelo fato de poucos estudos terem sido realizados sobre a implantação do GC como uma fonte competitiva sob o prisma da estratégia de diferenciação e, até mesmo, de enfoque, principalmente, ao considerar que esta ferramenta trabalha com as categorias como unidades de negócio direcionadas para um certo grupo de consumidores. Com base nesses fatos, este artigo propõe um *framework* com o intuito de mostrar a relação existente entre a ferramenta GC e seu uso como uma estratégia competitiva.

A caracterização das empresas pesquisadas (quadro 2) e as análises das empresas quanto à implantação do GC (quadro 3) serão abordadas aqui de forma consolidada, sem a identificação das mesmas, levando-se em consideração as questões diretamente relacionadas aos objetivos desse estudo.

**Quadro 2:** Apresentação e caracterização das empresas pesquisadas

	<b>Superm. A</b>	<b>Superm. B</b>	<b>Superm. C</b>	<b>Indústria A</b>	<b>Indústria B</b>
Data da entrevista	Nov/2001	Set/2002	Mai/2002	Abr/2002	Jun/2002
Nº de unidades <sup>1</sup>	1	20	61	12	-
Classificação/m <sup>2</sup>	Pequeno	Médio	Médio	Líder no setor	Líder no setor
Nº funcionários	155	3500	7500	27000	13000
Faturamento (2001)	R\$ 30 milhões	R\$ 643 milhões	R\$ 970 milhões	R\$ 4 bilhões	R\$ 4,5 bilhões
Público-Alvo	A/B	C/D	A/B/C	Todos segmentos	Todos segmentos
Principais concorrentes	Pão de Açúcar, Carrefour, Wal-Mart	Carrefour, Extra e Wal-Mart	Pão de Açúcar	Unilever, Perdigão, Santista	Para cada segmento em que atua há uma empresa
Variáveis que influenciam no grau de fidelização dos clientes	Qualidade no atendimento e qualidade nos produtos perecíveis	Qualidade no atendimento e política de preço (custos mais baixos)	Qualidade nos produtos perecíveis, facilidade de acesso e pagamento	Qualidade nos produtos, diversificação	Qualidade nos produtos, diversificação

**Fonte:** Autoras, a partir das pesquisas realizadas

Analisando as empresas entrevistadas, tanto o grupo do varejo quanto o grupo das indústrias, iniciaram suas experiências em relação ao GC com projetos-piloto antes de adotar definitivamente essa forma de gestão, para verificarem os reais benefícios oriundos dessa ferramenta, e as dificuldades encontradas durante a fase de adaptação e implementação desse processo. E o principal motivo alegado que levaram as empresas (indústrias e varejos) a investirem nesse processo de gestão foi a obtenção de oportunidades de negócios com as categorias de produtos, através de um detalhamento de informações pertinentes as categorias e, também, por pesquisas junto aos consumidores.

<sup>1</sup> Considera-se até a data da entrevista

**Quadro 3:** Implantação do Gerenciamento por Categorias nas empresas varejistas pesquisadas.

	<b>Supermercado A</b>	<b>Supermercado B</b>	<b>Supermercado C</b>
Projeto Piloto	1 (iniciativa da indústria)	1 (iniciativa do varejo)	5 (iniciativa do varejo)
Início	Julho/2000	Meados 1997	Outubro/2000
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sadia (lanches)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coca-Cola (refrigerantes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nestlé (chocolates)</li> <li>Spal (refrigerantes)</li> <li>Ambev (cervejas)</li> <li>Bauducco (biscoitos)</li> <li>Sadia (congelados)</li> </ul>
Hoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sadia (lanches)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coca-Cola (refrigerantes outros tipos de bebidas)</li> <li>Johnson's &amp; Johnson's (absorventes e fraldas)</li> <li>Gessy Lever- Div. Elida (desodor, shampoo, cremes)</li> <li>Gessy Lever – Div. Lever (sabonete, deterg. em pó)</li> <li>Colgate (higiene oral, desinfetantes, limpadores)</li> <li>Nissin (massas)</li> <li>Kraft Foods (chocolates, bombons)</li> <li>Sadia (resfriados, frios, margarina, congelados, pratos prontos)</li> <li>Discoma – Wella (coloração)</li> <li>Gillette (produtos para barbear)</li> <li>Demais categorias, a empresa varejista desenvolve sozinha. Totalizando são 220 categorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nestlé (chocolates)</li> <li>Colgate (higiene oral)</li> <li>Ambev (cervejas)</li> <li>Bauducco (biscoitos)</li> <li>Sadia (congelados)</li> <li>Danone (iogurtes)</li> <li>Lever (margarinas)</li> <li>Outras categorias – varejo trabalha sozinho;</li> <li>Demais categorias, a empresa varejista desenvolve sozinha. Totalizando são 174 categorias (representando 82% do faturamento)</li> </ul>
Benefícios	Crescimento nas vendas em 20%	Crescimento nas vendas de 10 a 15%	Media 1,5% na margem e um aumento de vendas de 5% na categoria (4% considerando a loja como um todo)
Papéis Indústria/Varejo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indústria: forte atuação como capitão da categoria</li> <li>Varejo: executa o planograma e transmite informações de mercado para a indústria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indústria: atuação como capitão da categoria</li> <li>Varejo: executa o planograma e transmite informações de mercado para a indústria. Tem autonomia para exclusão ou inclusão de novos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No princípio – capitães das categorias</li> <li>Hoje – varejo é capitão das categorias e as indústrias tornaram-se consultoras do processo de GC.</li> </ul>

**Quadro 3:** Implantação do Gerenciamento por Categorias nas empresas varejistas pesquisadas (cont.)

	<b>Supermercado A</b>	<b>Supermercado B</b>	<b>Supermercado C</b>
<b>ESTRATÉGIA</b>	<p>A empresa é aberta às iniciativas da indústria; a definição de estratégias e objetivos quanto ao GC não é uma prioridade no momento, mas visualizam a potencialidade dos resultados a longo prazo.</p> <p>Há uma preocupação em aprimorar e dar continuidade às práticas do GC, uma vez que obtiveram boas experiências e os benefícios foram significativos após a implantação das ações.</p>	<p>O GC é um processo extremamente estratégico e faz parte da visão futura da empresa. Neste sentido, pretendem expandir ainda mais o número de categorias gerenciadas com indústrias que detém o know-how (ex. iogurtes – Nestlé), estando dispostos a investir em melhorias e novas oportunidades.</p> <p>São feitas reuniões entre os gestores das categorias e os gerentes das lojas para discussão e acordo da implantação do GC nas lojas da rede varejista.</p>	<p>O processo de GC está inserido na estrutura e na estratégia da empresa.</p> <p>Enxergam essa prática como parte fundamental da estratégia empresarial, sendo considerada prioridade nas decisões de investimento.</p> <p>Nessa empresa, não somente a alta direção está envolvida com o processo, mas observa-se que há o comprometimento e envolvimento de grande parte da empresa para o alcance dos objetivos e metas estabelecidos nas estratégias das categorias.</p> <p>Possuem uma visão muito clara de onde pretendem chegar, tendo como principal objetivo gerar demanda no ponto de venda, e fidelizar os clientes através de um atendimento diferenciado.</p>
<b>TECNOLOGIA</b>	<p>A empresa trabalha com TI (EDI, Internet, sistema interno de controle sobre os dados).</p>	<p>Além de investimentos em estruturas e capacitação, estão investindo constantemente em sistemas e tecnologias que facilitem a troca e a análise de dados (EDI financeiro e mercantil, Internet, EDI via Internet).</p>	<p>A tecnologia de informação (EDI, Internet) deixa de ser uma vantagem competitiva, tornando-se um fator crítico de sucesso para o GC (além dessas tecnologias existentes, necessitam de um software específico para análise e gerenciamento de todas as categorias). Para tanto, investem sistemas mais sofisticados de análise, planejamento e execução de planos para as categorias, já que sistemas de informação integrados incrementam significativamente a capacidade de utilização do GC.</p>

**Quadro 3:** Implantação do Gerenciamento por Categorias nas empresas varejistas pesquisadas (cont.)

	<b>Supermercado A</b>	<b>Supermercado B</b>	<b>Supermercado C</b>
<b>ESTRUTURA</b> (Necessidade de departamento específico para o GC)	Não tem um departamento específico Responsabilidade do gerente da loja e do gestor de categorias do atacado associado. A ausência na definição de cargos e funções gera um pouco a falta de comprometimento e não priorização de ações (morosidade no desenvolvimento das orientações e na implantação)	Existe um departamento (duas pessoas) voltado a gerenciar e implementar os projetos, funcionando com o “staff” (setor de compras) interno que auxilia o fornecedor na transação dos dados, validação dos planos de categoria e implantação das ações em loja (operacional). Investem em capacitação e treinamento dos funcionários, já que este é um processo extremamente dependente de capital humano.	Há uma diretoria (GCAT) formado por 5 pessoas, responsáveis por toda a análise e validação dos planos das categorias (alta participação e envolvimento da alta administração, inserindo a área comercial para ganhar apoio interno e investindo no capital humano da empresa). Com a criação desta diretoria, o tempo de desenvolvimento das orientações e implantação do GC passou a ganhar uma maior velocidade. Por isso, esta empresa tem muitas categorias sendo analisadas paralelamente como estratégias de negócios.
<b>PROCESSOS</b>	Táticas: sortimento, planograma, calendário promocional e ambientação (desenvolvidos conjuntamente com a indústria parceira) A definição e as metas são mais controladas pela indústria, uma vez que o varejo não possui um nível de aprendizado mais avançado pelo pouco número de projeto implantado.	Observa-se que a implantação dos planos das categorias é realizada com a efetiva participação do varejo, com o apoio do fornecedor através de treinamento de promotores e equipe de loja. Geralmente, os trabalhos nas lojas são acompanhados pela equipe de GC, tendo um papel de facilitar a mudança do planograma e sortimento. Não há dificuldade em expandir o plano da categoria para as demais lojas da rede.	Observa-se que o GC é visto como processo contínuo e integrado com todas as áreas da empresa. Trabalham táticas convencionais de sortimento e planograma, buscando otimizar o sistema promocional de vendas e ações específicas nos pontos de vendas para atrair e fidelizar seus clientes. Mas o processo de GC ainda não está implantado em todas as lojas da rede.

**Fonte:** Autoras, a partir das pesquisas realizadas

As indústrias pesquisadas são empresas líderes no setor em que atuam e que praticam o GC com várias empresas varejistas no Brasil, inclusive com as empresas varejistas estudadas.

As duas empresas entrevistadas possuem a mesma postura quanto à atividade de GC, tendo-a como uma das principais estratégias na área de vendas e relacionamento com clientes. A Indústria X procura, atualmente, fazer parcerias mais com empresas de médio porte, pois, geralmente, são empresas nacionais e de mais fácil acessibilidade, enquanto que nas grandes empresas a velocidade de implementação é, relativamente, menor. Além desses critérios, outros citados são: empresas que tenham um gerenciamento de dados mais consistentes,

automação, e que tenham constante participação da equipe dessa empresa e da indústria, principalmente após a implementação.

Já a Indústria Y, pensando em um nível mais estratégico, está adotando alguns ajustes para alcançar objetivos a longo prazo, como concentrar seus investimentos em inovação e pesquisa de mercado para trazer o consumidor para dentro da empresa (foco interno – processo de gerenciamento interno por categoria) , ter uma visão pragmática, analisando resultados de médio/longo prazo, revendo constantemente estruturas e mudanças de visão sobre o consumidor da categoria

Quanto à estrutura esta se constitui, geralmente, por um gerente que se reporta à Diretoria de Vendas ou de *Trade Marketing*, se responsabilizando pela análise dos dados, planejamento das ações e acompanhamento da implementação. Assim, esse departamento exerce o papel de alavancar vendas e aumentar lucro, conhecer melhor o consumidor, bem como servir como fonte de informação para outras áreas. Quanto ao fator tecnologia, essas empresas utilizam as mais modernas ferramentas disponíveis no mercado (específicos *softwares* e SAP R3), e fazem altos investimentos nesse aspecto.

Em relação aos processos, essas empresas já possuem *know-how* que lhes permitem utilizar metodologias completas na implantação dos planos da categoria, sempre de acordo com a realidade da empresa varejista envolvida. Geralmente, essas empresas estão adotando uma metodologia de forma mais enxuta com três reuniões importantes: a primeira para afirmar o comprometimento (início) e validação da categoria, a segunda para avaliação da categoria (com a troca dos dados) e a última para pré-definição de estratégias e táticas, amarrando a implementação.

De acordo com as experiências adquiridas, os entrevistados relataram que, pela análise interna das categorias gerenciadas (lanches, refeições, achocolatados, lácteos, biscoitos, etc), a implementação do GC acarretou bons resultados na rentabilidade, além de proporcionar-lhes uma aproximação e um melhor conhecimento de seus consumidores.

## 5. Conclusões

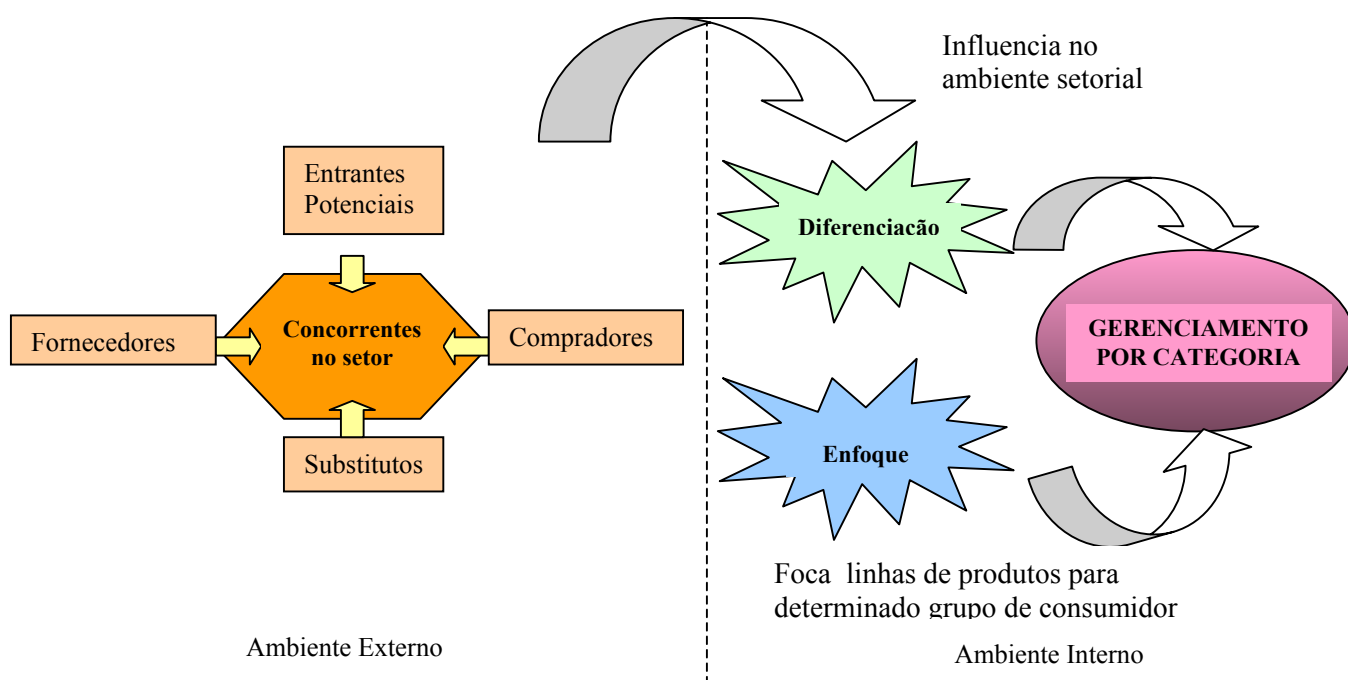
Com a acirrada competitividade no setor, observa-se que os pequenos e médios supermercados também estão "comprando" a idéia de que a informatização interna, a automação das operações, as práticas de ECR e a fidelização de seus clientes, pode ser o caminho para se tornarem também competitivos e provar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

Avaliando essas empresas que praticam o processo de GC pelas forças competitivas de Porter encontraram-se muitas semelhanças em seus perfis. A ameaça de novos entrantes não é uma realidade para a maioria delas, pois as mesmas focalizam as suas estratégias competitivas visando apenas aos concorrentes já existentes no mercado, pois essas estão consolidadas no mercado. Quanto à rivalidade entre esses concorrentes, esta força é, de um modo geral, considerada alta, já que o setor mencionado possui uma alta fragmentação, sendo na sua maior parte composto de pequenas e médias empresas com uma alta equivalência dos produtos, tendo que se destacar, portanto, na eficiência operacional e de serviços. Dessa forma, para conquistar os clientes, observa-se as estratégias competitivas de diferenciação dos produtos ofertados, a agregação de valor visando à uma melhor satisfação dos clientes, a busca de novos nichos de mercado e o atendimento diferenciado ao cliente durante e, até, após a venda. Como exemplo dessas estratégias utilizadas tem-se a ferramenta GC que pode ser uma alternativa de diferenciação, já que visa oferecer “soluções” de compra para os consumidores.

Em relação à pressão de produtos substitutos, de uma forma geral, pode-se dizer que existem vários formatos e tipos de lojas direcionados a vários públicos-alvo. Neste caso, as empresas necessitam definir claramente seus objetivos e metas para o desenvolvimento de

estratégias, bem como a definição do público-alvo que quer atender, já que segundo PORTER (2000), a estratégia é uma forma de fixar limites, não estendendo a oferta a todos, mas sim, buscando uma proposta diferente e especial. No que tange ao poder de negociação dos compradores, hoje, esse setor oferece várias formas de pagamento facilitando o processo de decisão de compra, mas, mais uma vez, com as estratégias bem definidas, e com a construção de uma boa proposição de valor, as empresas não devem focar a atenção nesse aspecto, já que segundo BERRY (1999), a palavra de ordem combina dois fatores-chave localização e mercadoria, o preço é apenas parte do valor. Quanto ao poder de negociação dos fornecedores, estes, com o desenvolvimento e crescimento do setor supermercadista, não têm mais tanto poder de barganha como antes. Atualmente, com o processo da concentração, as grandes empresas ganharam escala traduzindo em maior poder de negociação com os fornecedores, passando a impor regras no relacionamento comercial (BLECHER, 2002).

Visando superar as forças competitivas, as empresas, de forma geral, utilizam as estratégias genéricas de Porter. Assim, analisando em específico as empresas pesquisadas, notou-se a constante preocupação em estar agregando valor aos seus clientes, de forma a ofertar produtos e serviços diferenciados, visualizando, dessa forma, o processo de GC como vantagem competitiva, seja no atendimento ou mesmo na sua qualidade de “solução de compra”, onde há uma ambientação específica para tal situação, incluindo promoção de vendas, degustação e harmonização do ambiente. Dentro deste contexto, de acordo com o propósito deste estudo, observou-se que o processo de Gerenciamento por Categorias se enquadra perfeitamente em duas estratégias genéricas de Porter: diferenciação e enfoque. Enquanto a primeira tende a enfatizar o quesito oferta de produtos e serviços com valor agregado aos clientes se destacando no âmbito de todo setor (visão macro do negócio), a segunda, tende a analisar categorias como estratégias separadas de negócio, focando em linhas de produtos para determinado grupo de consumidor (visão micro direcionado a um segmento particular). A figura 4 sintetiza e conclui o trabalho realizado.



**Figura 4:** *Framework* das cinco forças competitivas com o processo de Gerenciamento por Categorias

**Fonte:** Elaborado pelas autoras, a partir de Porter (1986)

Como consequência deste processo, pode-se ter uma melhor visualização dos pontos a serem melhorados na empresa como um todo.

Pode-se dizer, então, que a essência do processo de GC está em criar vantagem competitiva seja por diferenciação e/ou enfoque, no entanto, pelo tipo de pesquisa realizada, não se pode generalizar os benefícios para todos os casos do setor, mas, pelo levantamento bibliográfico, verifica-se um esforço contínuo das redes supermercadistas em busca da adequação da cadeia de abastecimento, destacando-se a determinação dessas empresas em se prepararem para uma nova realidade de maior concorrência, procurando trabalhar em conjunto com fornecedores no sentido de proporcionar maior eficiência à toda cadeia de suprimento e maior valor ao consumidor final, isso até por uma questão de simples sobrevivência no mercado.

## 6. Agradecimentos

Agradecemos à Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), órgão financiador do 1º autor deste artigo.

## 7. Bibliografia

- ANSOFF, I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.
- BERRY, L. O Modelo Emergente. *HSM Management*, n. 13, ano 3, p 58-64, março-abril, 1999.
- BLECHER, N. A ditadura do varejo. *Exame*, São Paulo, edição 768. n.12, ano 36, p 44-58, 12 jun. 2002.
- CATEGORY MANAGEMENT: *The Category Plan*. FMI and Center for Retail Management: Northwestern University, 1995.
- DIB, J. A. Efficient Consumer Response (ECR): Uma Estratégia para o Varejo de Bens de Consumo de Massa. *Revista de Administração – USP*, v.32, n.2, p. 14-22, abril/junho 1997.
- ECR BRASIL. Pricewaterhouse Coopers (Coord.). *Gerenciamento por Categorias: melhores práticas*. São Paulo: Associação ECR Brasil, 1998, 263 p.
- GEROLAMO, M. C.; YAMAUTI, S.; MUSETTI, M. A. Gestão estratégica da melhoria no desempenho logístico. In: SIMPÓSIO DA ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS (SIMPOI), 5. *Anais*. São Paulo, out. 2002. CD-ROM.
- GHISI, F. A. *A implementação do ECR (Efficient Consumer Response) no canal de distribuição de produtos de mercearia básica: um estudo multicaso*. 2002. 127 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Paulo.
- HARRIS, J. K.; SWATMAN, P. M.C., KURNIA, S. Efficient Consumer Response (ECR): a survey of the Australian grocery industry. *Supply Chain Management*, v. 4, n. 1, p. 35-42, 1999.
- HENDERSON, B. D. The origin of strategy. In: PORTER, M. E., MONTGOMERY, C. A. (Coords.). *Strategy: seeking and securing competitive advantage*. A Harvard Business Review Book, 1991, cap. 1, p. 4-9.
- HUTCHINS, R. Category management in the food industry: a reserch agenda. *British Food Journal*, v.99, n.5, p.177-180, 1997.
- KING, R. P; PHUMPIU, P. F. Reengineering the food supply chain: the ECR initiative in the grocery industry. *American Journal of Agricultural Economics*, v. 78, p. 1181-1186, December, 1996.
- KURNIA, S.; SWATMAN, P.M.C.; SCHAUDER, D. Efficient Consumer Response: a preliminary comparison of US and European experiences. *11<sup>th</sup> International Conference on Eletronic Commerce*, Bled, Slovenia, p. 126-143, June, 1998.

KURNIA, S. e JOHNSTON, R. B. Adoption of efficient consumer response: the issue of mutuality. *International Journal of Supply Chain Management*. vol. 6, n. 5, p. 230-241, 2001.

LAZZARINI, S. G. Estudos de Caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. *Economia e Empresas*. v.2. n.4. p. 17-26. 1995.

MONTEIRO NETO, C. B. Marcas próprias em supermercados: uma oportunidade para a criação de vantagem competitiva. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 8, n. 3, julho/setembro 2001.

PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. São Paulo : Ed. Atlas, 2001.

PHUMPIU, P. F., KING, R. P. Adoption of ECR practices in Minnesota grocery stores. *The Retail Food Industry Center*, v.32, p.97-101, feb. 1997.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. A nova era da estratégia. *HSM Management – Edição Especial*, n. 19, ano 4, março-abril 2000.

\_\_\_\_\_. Como forças competitivas moldas a estratégica. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 20-26.

ROJO, F. J. C. *Gerenciamento por categorias: estudo de caso*. I Prêmio ECR de Pesquisa, 2001.

SALMON, K. ASSOCIATES. *Efficient Consumer Response. Enhancing consumer value in the grocery industry*. Washington, DC, janeiro 1993.

SANTOS, M. C. A. dos. A competitividade e a cadeia de agregação de valor. *Caderno de Pesquisas em Administração – USP*, v.1, n.1, 1º sem./1996.

SLACK, N. et al. *Administração da produção*. São Paulo : Ed. Atlas, 1997

SPROESSER, R. L. Gestão estratégica do comércio varejista de alimentos. In: BATALHA, M. O. (Coord.). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 2001. cap. 5, p. 241-289, v. 1.

ZILBER, M. A., FISCHIMANN, A. A. Mudanças na distribuição: o papel da estratégia. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 4. *Anais*. São Paulo, out.1999.