

Iniciativas de Implementação de Gerenciamento de Categorias nas Operações de Varejo Alimentar no Brasil: Um Estudo de Casos

Autoria: Clarissa Maria de Araujo Frossard Ferreira, Rebecca Arkader

Este artigo visa preencher uma lacuna na literatura no que diz respeito a processos de implementação de iniciativas de Gerenciamento de Categorias nas operações de varejo, através da apresentação de resultados de um estudo sobre a adoção desta ferramenta de ECR (Efficient Consumer Response) no setor de varejo de alimentos no Brasil. O trabalho se baseia em três estudos de casos em profundidade junto a varejistas de alimentos, cobrindo questões relevantes antes, durante e após a implementação da ferramenta. Há indicação de satisfação por parte dos varejistas com os resultados de negócios alcançados e com os efeitos de aprendizado das iniciativas. No entanto, parece ser necessária uma melhor definição de ações a médio e longo prazos, assim como de um planejamento consistente de investimentos em recursos e tecnologia.

Introdução

A globalização tem implicado distintas mudanças estruturais no setor de varejo de alimentos, entre as quais maior concentração através de fusões e aquisições, maior concorrência e margens comprimidas. Em nível mundial, os supermercadistas vêm passando por significativas mudanças estruturais e gerenciais a fim de alcançarem, ao mesmo tempo, tanto custos baixos quanto melhor serviço ao cliente. O varejo de alimentos no Brasil tem sido submetido a pressões ainda maiores devido a características específicas da economia local. A década passada foi, de fato, marcada por uma crescente competição suscitada por fatores como a estabilização, a desregulamentação em diversos setores e a abertura do mercado. No que diz respeito a seu impacto sobre o setor varejista e seus fornecedores industriais, os aspectos mais relevantes parecem ser a concorrência imposta por produtos importados, os crescentes investimentos estrangeiros e uma tendência sem precedentes à concentração através de fusões e aquisições. Além disso, tendo que lidar com uma das taxas de juros reais mais elevadas do mundo, os varejistas brasileiros têm sido forçados a reduzir ainda mais seus níveis de estoques. Em consequência, práticas de melhoria na gerência da cadeia de suprimentos têm se tornado imperativas na indústria de varejo de alimentos no país, através de iniciativas colaborativas na cadeia, entre as quais se destaca o ECR (Efficient Consumer Response, ou Resposta Eficiente ao Consumidor).

Face a este cenário, os varejistas vêm buscando estabelecer novos padrões de relacionamento com fornecedores (Saab e Gimenez, 2000). Em âmbito mundial, e também no mercado brasileiro, tem havido uma redefinição do equilíbrio de poder na cadeia de suprimentos entre supermercadistas e fabricantes, na medida em que os primeiros adquirem capacitação em tecnologia de informação para capturar dados sobre os consumidores (Santos e Gimenez, 1999) e desenvolvem práticas logísticas visando obterem vantagens com aumentos de escala. Junto ao significativo aumento no número de produtos e categorias oferecidas, estes fatores têm sido a base para a adoção do gerenciamento de categorias, uma das ferramentas do ECR. O gerenciamento de categorias é proposto como uma ferramenta capaz de preparar tanto supermercadistas quanto seus fornecedores para as mudanças que vêm acontecendo nas necessidades e comportamentos de compra dos consumidores (ECR Brasil, 1998), de forma a se conceber de forma mais eficaz uma estratégia para revelar o potencial real de uma categoria e desenvolver seus negócios (Blattberg, 1996).

A relevância de se implementar o gerenciamento de categorias baseia-se no fato de que permite aos varejistas focarem no consumidor; usarem informações disponíveis para tomar decisões melhores e baseadas em fatos; defenderem-se da concorrência e criarem um relacionamento entre varejistas e fornecedores que facilite tanto um alinhamento estratégico quanto tático entre as partes (Blattberg, 1995). Em uma cápsula, a ferramenta faria com que fosse possível operar cada categoria como uma unidade de negócios autocontida (Schubert, 1997).

A imprensa especializada e relatórios setoriais têm assinalado alto interesse no gerenciamento de categorias por parte de varejistas: um levantamento indicou que 83% dos supermercadistas o consideravam como a questão mais importante a ser enfrentada pelo setor, enquanto outro estudo destacou que as iniciativas de gerenciamento de categorias eram a razão mais importante pela qual os varejistas vinham melhorando os seus sistemas de tecnologia de informação (conforme relatado em Basuroy et al., 2001). Ao adotarem o gerenciamento de categorias, os supermercadistas estariam usando as preferências dos consumidores para determinar os elementos-chave para seu negócio, assim como aspectos tais como em que quantidades os itens deveriam ser comprados, a que preço deveriam ser oferecidos, que espaço de prateleira deveriam merecer e onde deveriam ser expostos (ACNielsen, 1992). Esta abordagem estaria levando a um melhor gerenciamento de ativos e, portanto, estaria elevando as possibilidades de se melhorar a lucratividade.

Aparentemente, porém, estas metas não são fáceis de se alcançar, e muita perseverança e habilidade seriam necessárias durante a implementação para que as partes possam colher os benefícios prometidos pela iniciativa (Dussart, 1998). Isto é ainda mais crítico no caso do setor de varejo de alimentos no Brasil, devido à necessidade de se lidar tanto com as mudanças no próprio setor quanto com as peculiaridades do ambiente econômico e de negócios local.

Há uma lacuna na literatura em termos de estudos sobre aspectos de compras no varejo em geral e sobre iniciativas de adoção de gerenciamento de categorias em particular, apesar da disseminação ao longo dos últimos anos desta e de outras ferramentas adotadas em estratégias de resposta rápida no setor de supermercados, tais como o ECR. Considerando as metas ambiciosas que seriam alcançadas pelos supermercadistas por meio da adoção de iniciativas de gerenciamento de categorias, tem havido bem pouca investigação acadêmica com relação aos processos de implementação propriamente ditos, assim como quanto ao que leva os varejistas a adotá-los e aos resultados que podem ser esperados. Há diversos artigos na imprensa especializada, onde alguns casos de implementação podem ser encontrados, mas trata-se de relatos de natureza impressionista, aos quais falta uma discussão crítica baseada em teoria.

Este artigo pretende preencher esta lacuna na literatura ao apresentar os resultados de um estudo em profundidade sobre iniciativas de gerenciamento de categorias no setor varejista de alimentos no Brasil. Seu objetivo foi o de investigar as características do processo de adoção de gerenciamento de categorias sob a ótica dos supermercadistas brasileiros, desvendando os fatores de motivação, os obstáculos encontrados, os impactos sobre as práticas de negócios e as estruturas organizacionais e os resultados alcançados. A pesquisa toma por base três estudos de caso abrangentes de processos específicos de adoção de gerenciamento de categorias em varejistas de alimentos no Brasil.

A esta introdução se segue um breve relato sobre o varejo alimentar no Brasil, que representa o contexto e pano de fundo para este estudo. A seguir é apresentada uma revisão da literatura sobre gerenciamento de categorias, a qual estabelece o quadro conceitual para a pesquisa empírica. As perguntas de pesquisa, a metodologia adotada no estudo e suas limitações são então apresentadas, seguidas dos relatos dos casos e da discussão dos resultados. A conclusão aponta as possibilidades e limitações da adoção de iniciativas de gerenciamento de categorias nas operações sob a perspectiva dos varejistas no contexto estudado e levanta questões que deveriam merecer novos estudos, tanto no Brasil quanto em outros contextos.

Antecedentes Setoriais: Tendências Recentes no Setor Varejista de Alimentos no Brasilⁱ

Durante décadas a indústria varejista de alimentos no Brasil viu-se dominada por pequenos negócios familiares, que resistiam a abordagens mais profissionais de gestão e à adoção de novas tecnologias. Este estado de atraso viu-se ainda mais sustentado pela falta de incentivos à modernização no ambiente local pouco competitivo no período anterior à década de 90. As altas taxas de inflação, acompanhadas por processos institucionalizados de indexação, de fato induziam as empresas a deixarem de lado questões de custos e focarem na gestão de seus fluxos de caixa. Em um tal ambiente, o lucro provinha antes de juros do que como resultado das operações das empresas varejistas.

Como já se mencionou, produziu-se nos anos 90 uma radical mudança neste ambiente de negócios. A estabilização e o processo de abertura da economia resultaram em uma competição mais acirrada, introduzindo uma nova realidade nas operações de varejo. Os varejistas de alimentos, em um cenário de preços estáveis e pressões competitivas, tiveram que lidar com duras questões de eficiência e serviços a fim de sobreviver e, possivelmente, crescer. A fim de logr-lo tiveram que acelerar seus processos de tomada de decisão, reduzir custos, desenvolver relacionamentos cooperativos na cadeia de suprimentos e melhorar o serviço ao cliente.

Diversos grupos não se mostraram à altura dos desafios e pereceram ou foram absorvidos no processo. Os que apresentaram melhor desempenho foram os que começaram seus processos de reestruturação ainda aos primeiros sinais de que se faziam necessárias mudanças, mesmo antes da melhoria nas condições macroeconômicas. Estas foram de fato as empresas que investiram em tecnologia de informação e automação, adotaram novas instalações e sistemas logísticos e contrataram gerências especializadas externas. Novas estratégias de marketing também foram desenvolvidas, tais como conceitos de *one-stop shopping*, novos formatos como os hipermercados e os supercentros e ainda o comércio eletrônico. Além destes aspectos, a nova realidade do setor envolve também consumidores mais exigentes e a necessidade de dar maior atenção aos relacionamentos na cadeia de suprimentos através do ECR e outras práticas cooperativas visando aumentar a eficiência, bem como a de elevar o treinamento e a atenção aos recursos humanos. De fato, o ECR começou a ser disseminado no setor supermercadista brasileiro com a criação, em 1997, da Associação ECR Brasil, no âmbito da Associação Brasileira de Supermercados.

Revisão de Literatura

Definições

Já se disse que o varejo, hoje, é rápido ou morto (Levy and Weitz, 2001). Os sistemas de resposta rápida destinam-se a propiciar um planejamento eficiente da produção e distribuição,

reduzindo o estoque e o custo total na cadeia de suprimentos, bem como melhorando o nível de serviço. O sistema de Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR), definido como uma estratégia para fazer com que fornecedores e varejistas trabalhem em conjunto para oferecer uma resposta rápida e eficiente às necessidades dos consumidores, foi desenvolvido no setor de varejo alimentar dos Estados Unidos no começo dos anos 90 (Kurt Salmon Associates, 1993) e disseminou-se rapidamente para outros contextos (Gatty, 1993).

O advento do movimento ECR no varejo alimentar nos Estados Unidos pode ser visto como uma iniciativa para reverter a progressiva perda de competitividade dos supermercados americanos com relação a outros formatos de varejo. Foi também importante a preocupação de parte do setor com as práticas prevaletentes na logística e nos relacionamentos nos canais de distribuição, que implicavam altos custos, baixa resposta e pouco benefício aos consumidores (Ferne, 1994). Os princípios básicos do ECR são um foco constante na oferta de melhor valor aos consumidores; uma abordagem ganha-ganha nos relacionamentos entre compradores e fornecedores; um fluxo preciso e pontual de informações a serem usadas efetivamente para dar suporte à tomada de decisões na produção e na logística, assim como no marketing, e medidas de desempenho e sistemas de recompensa comuns (21 Questões, 1997). Sendo baseado em quatro estratégias vistas como pilares – sortimento eficiente de loja, reposição eficiente, promoção eficiente e introdução eficiente de produto – o ECR utiliza algumas ferramentas básicas para implementá-las – troca eletrônica de dados (EDI), reposição contínua (CRP), pedidos assistidos por computador (CAO), distribuição *flow-through*, custeio baseado em atividades (ABC) e gerenciamento de categorias (Kurt Salmon Associates, 1993).

Há muitas definições para a ferramenta de gerenciamento de categorias (Dussart, 1998), embora a mais disseminada ainda seja a de que é “um processo para gerenciar categorias de produtos como unidades de negócio e customizá-las loja-a-loja, de forma a atender às necessidades dos consumidores” (ACNielsen, 1992, p. 9). Este gerenciamento envolve a determinação dos processos de compras, preços, *merchandising*, promoções e composto de produtos a fim de se alcançarem os objetivos de determinada categoria (Roulet, 1993). Aspectos básicos do conceito de gerenciamento de categorias são a integração de compras e *merchandising* e a colaboração entre varejistas e fornecedores.

Motivação

Foram identificadas três forças principais por trás do movimento dos varejistas de alimentos para adoção do gerenciamento de categorias: os varejistas têm que se diferenciar dos concorrentes, têm que dar conta da proliferação de novos produtos nos últimos anos e vêm buscando maneiras de maximizar suas vendas e elevar seus níveis de lucratividade (ACNielsen, 1992). Os antecedentes da adoção de iniciativas de gerenciamento de categorias são apresentados em geral em termos dos benefícios esperados, tais como um foco nas necessidades dos consumidores, melhores oportunidades de desenvolvimento de vendas ao nível da categoria (devido à definição de mercados-alvo e suas necessidades), melhor infraestrutura para o uso de informação e tecnologia e melhor uso do conhecimento detido pelos fornecedores (Harris e McPartland, 1993). Os principais motivadores, porém, parecem ser aumentar os lucros e as vendas, assim como otimizar as decisões de compras, ou seja, o composto de mercadorias. De fato, relata-se que uma recente pesquisa da ACNielsen indicou que 97% dos varejistas de alimentos visam aumentar sua lucratividade ao iniciarem processos de adoção de gerenciamento de categorias (Basuroy et al., 2001).

Implementação do Gerenciamento de Categorias

A implementação de processos de adoção de gerenciamento de categorias é vista como um processo contínuo e de longo prazo (ACNielsen, 1992; ECR Brasil, 1998), envolvendo diversos estágios, passos e componentes, segundo a metodologia que se esteja considerando. As mais disseminadas são as metodologias ECR e ACNielsen que, embora observem os mesmos princípios e objetivos, diferem em seu grau de formalização, sendo a primeira mais estruturada em termos de um modelo de implementação. A metodologia ECR é a mais disseminada no Brasil (ECR Brasil, 1998) e envolve seis componentes inter-relacionados: dois básicos – estratégia e processo de negócios – e quatro componentes de capacitação – informática, cartão de metas, capacidade da organização e relacionamentos de colaboração. Enquanto a estratégia estabelece o pano-de-fundo para a tomada de decisões no componente processo de negócios, este se desdobra em oito passos que se destinam a desenvolver, implementar e monitorar o plano de negócios da categoria. Estes passos iniciam-se com a definição da categoria e seguem através do papel da categoria, avaliação da categoria, cartão de metas da categoria, estratégias (tais como aumentar as transações, gerar caixa e lucros, etc.) e táticas da categoria (sortimento, promoção, exposição), terminando na implementação. A verificação da implementação e a melhoria do sistema são alcançadas por meio de um processo periódico de revisão. Os componentes de capacitação são vistos como um suporte vital à estratégia e ao processo de negócios.

O papel do gerente de categorias no processo de implementação está relacionado a três ativos vitais em uma empresa varejista, que também constituem três aspectos operacionais fundamentais – o estoque, o espaço e o tráfego de consumidores (Harris e McPartland, 1993). Seu papel é visto como sendo ao mesmo tempo o de um empreendedor, isto é, um comprador, um vendedor, um gerente e um estrategista (ECR Brasil, 1998). O papel dos departamentos funcionais, por outro lado, muda da tomada de decisão para a execução das estratégias de compras e marketing (ECR Brasil, 1998).

Dificuldades e Obstáculos

Alguns obstáculos potenciais ao sucesso em processos de gerenciamento de categorias sob a ótica dos varejistas de alimentos seriam: falta de comprometimento por parte da alta direção; um desajuste entre as métricas de avaliação e os objetivos da categoria; falta de uma revisão periódica dos planos da categoria; dificuldades por parte dos varejistas de avaliar as necessidades dos consumidores; um foco sobre oportunidades de vendas em detrimento do papel e dos objetivos da categoria e falta de dados adequados ou suficientes para sustentar o planejamento da categoria (Blattberg, 1995). Sendo baseadas em relacionamentos entre compradores e fornecedores, as iniciativas de gerenciamento de categorias estão sujeitas a potenciais tensões entre os varejistas e os fabricantes, tais como o foco em categorias por parte dos primeiros e em marcas por parte dos últimos, ou o fato de que os varejistas podem não ser capazes de reconhecer oportunismo por parte dos fornecedores nos relacionamentos de gerenciamento de categorias (Gruen and Shah, 2000).

Especificidades do Contexto Brasileiro

No caso específico do ambiente de negócios brasileiro podem surgir algumas dificuldades adicionais nos processos de adoção do gerenciamento de categorias. Os principais obstáculos específicos deste contexto seriam uma falta de visão adequada tanto pelo lado do varejista de alimentos quanto daquele do fornecedor industrial no que diz respeito às mudanças que o gerenciamento de categorias implica para suas organizações; a falta de recursos humanos com

habilidades e mentalidades adequadas; o longo tempo necessário para se implementar todos os componentes; relações mais antagônicas entre compradores e fornecedores e a falta de capacitação tecnológica e em tecnologia de informação (ECR Brasil, 1998).

O Papel dos Fornecedores

Os fornecedores desempenham um papel importante na implementação do gerenciamento de categorias no setor varejista de alimentos, principalmente porque são os principais provedores de informações necessárias para o estabelecimento de um plano de categoria, tendo que compartilhar com os varejistas os resultados de seus esforços de pesquisa de mercado e suprindo-os com recursos analíticos e humanos (Johnson e Pinnington, 1997). Os fornecedores dispostos a assumir o papel de líderes em iniciativas de gerenciamento de categorias deveriam estar prontos a alinhar suas organizações e processos de negócios de acordo com categorias – e não com marcas (ECR Brasil, 1998). Trata-se aqui de um ponto crucial na iniciativa (Gruen and Shah, 2000), e os fornecedores deveriam estar focando a lucratividade de categorias como um todo e não o desempenho individual de seus produtos em uma categoria (Dussart, 1998).

Resultados Obtidos com o Gerenciamento de Categorias

Os resultados obtidos pelos varejistas de alimentos com suas iniciativas de gerenciamento de categorias vão de empregados mais satisfeitos e planos de varejo mais criativos a resultados financeiros mensuráveis, podendo também envolver uma melhor proteção com relação à concorrência, maior participação de mercado e melhoria na coordenação entre compras, *merchandising* e marketing (Blattberg, 1995). Resultados promissores têm sido reconhecidos pelo movimento ECR no Brasil (ECR Brasil, 2001), tais como o desenvolvimento de uma perspectiva mais estratégica nos relacionamentos entre compradores e fornecedores, com uma mudança no tradicional foco de negociações de curto prazo calcadas em volumes e preços; um melhor retorno nas ações promocionais; melhores vendas; maior lucratividade na categoria e melhoria nos arranjos de loja e de prateleira. Gruen and Shah (2000), em seu estudo sobre os fatores que impactam o desempenho de categorias, mostraram que a implementação de planos de categoria desempenha um papel mais forte do que a objetividade dos planos, isto é, se os varejistas acreditam em seu plano, há maior probabilidade de que seja bem sucedido.

Alguns relatos de casos na imprensa especializada descrevem resultados interessantes na implementação de processos de gerenciamento de categorias. O supermercado Randalls (Supermarket Business, 1997) relata uma redução de 25,3% no número de SKU's, um aumento de 65% nas vendas por SKU, uma queda de 14,3% no valor dos inventários, um aumento de 133% no giro de estoques, uma diminuição de 55% na cobertura média de estoques em dias, um aumento de 67% nas vendas em geral e um aumento de 54% no lucro bruto. A experiência da Giant com o gerenciamento de categorias (Chain Store Age, 1997), embora relatada em menor grau de detalhe, indica uma implementação bem sucedida de projetos-piloto nas categorias de sabão e refrigerantes, em que os resultados teriam superado as expectativas levantadas nos planos de negócios. No Brasil, o grupo Pão de Açúcar relatou resultados de um projeto-piloto na categoria de refrigerantes que atingiu um aumento de 10% nas vendas (Gazeta Mercantil, 1998).

Perguntas de Pesquisa

Considerando o objetivo deste estudo e o quadro conceitual delineado na revisão de literatura, a principal pergunta de pesquisa é: “Como têm se caracterizado os processos de adoção de iniciativas de gerenciamento de categorias pela ótica dos varejistas de alimentos no Brasil?”, que por sua vez se desdobra nas seguintes perguntas específicas: - “Como os varejistas de alimentos percebem e definem o gerenciamento de categorias?”; - “Quais as principais motivações para a adoção do gerenciamento de categorias pela ótica dos varejistas de alimentos?”; - “Que metodologias foram adotadas pelos varejistas de alimentos e como evoluiu o processo de adoção?”; - “Que mudanças foram implementadas nas práticas de negócios e na estrutura dos varejistas de alimentos devido à adoção do gerenciamento de categorias?”; - “Que principais dificuldades e obstáculos durante a implementação de iniciativas de gerenciamento de categorias são percebidas pelos varejistas?”; - “Qual o papel desempenhado pelos fornecedores na implementação de iniciativas de gerenciamento de categorias na percepção dos varejistas?”; - “Quais os resultados relatados pelos varejistas de alimentos como consequência da adoção do gerenciamento de categorias?” e, finalmente, “Que tendências são percebidas pelos varejistas de alimentos com relação ao futuro de iniciativas de gerenciamento de categorias?”.

Metodologia

Considerando a complexidade da implementação do gerenciamento de categorias e a natureza das perguntas de pesquisa aqui colocadas, destinadas a perscrutar as características de um processo ainda mal explorado, considerou-se que uma abordagem qualitativa seria a mais adequada para a pesquisa. Além disso, a implementação do gerenciamento de categorias é relativamente recente no Brasil e um número ainda não muito grande de varejistas de alimentos já passou pela experiência de adoção. A metodologia de estudos de casos (Yin 1989, 1993) foi escolhida para conduzir a investigação.

Devido à natureza abrangente do processo de adoção de gerenciamento de categorias e, conseqüentemente, ao tempo necessário para cobrir adequadamente todos os aspectos relevantes durante entrevistas em profundidade com os participantes, a pesquisa foi focada em três varejistas de alimentos. Estes foram selecionados com vistas a propiciarem perspectivas a partir de diferentes segmentos, de forma a se poder traçar uma discussão das diferenças de processo levantadas a partir de fatores específicos de empresas ou de segmentos. Outra característica das firmas escolhidas foi uma significativa participação em seu segmento.

Os dados foram coletados durante entrevistas com gerentes de categorias e profissionais das três empresas, complementados com dados secundários obtidos junto a especialistas no setor varejista, relatórios de empresas, publicações na imprensa de negócios ou do setor e informações colhidas em websites das empresas ou outros na Internet. As gravações das entrevistas foram transcritas e seu conteúdo codificado de forma a desvendar os distintos aspectos do fenômeno em estudo.

Limitações

As limitações desta pesquisa são as usualmente associadas à metodologia de estudos de casos (Yin, 1989). Os resultados apresentados devem ser entendidos dentro dos limites das empresas aqui discutidas e não podem ser generalizados para outras companhias ou contextos. No entanto, estes deveriam representar uma boa indicação do quão bem os processos de gerenciamento de categorias podem se desenvolver no contexto de um país em desenvolvimento e de quais questões e resultados se pode esperar que sejam semelhantes ou

diferentes daqueles em outros contextos usualmente objeto de investigação nos Estados Unidos e Europa. Além disso, mantida à parte a especificidade de contexto e empresa, os resultados destacam percepções sobre os processos de gerenciamento de categorias que parecem ser úteis tanto para profissionais do setor quanto para outros pesquisadores na área de iniciativas de gerenciamento de categorias.

A segunda limitação metodológica diz respeito à possível subjetividade na coleta, gravação e análise das informações. Esta pesquisa, tanto quanto possível, buscou minimizar seus efeitos através da consulta a diferentes fontes. Finalmente, procurando-se abordar as mesmas questões através de perspectivas distintas, de forma a controlar inconsistências, minimizaram-se possíveis vieses por parte dos entrevistados.

Os Casos

Os varejistas são aqui identificados como V1, V2 e V3. V1 é um dos cinco maiores varejistas de alimentos no país, tendo sido fundado há 40 anos e contando hoje com cerca de 14.000 empregados. Com um faturamento anual de cerca de um bilhão de dólares, operava 85 lojas de supermercado em 2001, com uma participação de mercado em nível nacional de 4%. Sendo focada em uma região do Brasil, está agora se expandindo na área por meio da aquisição de outras cadeias menores e da construção de novas lojas.

V2 é uma cadeia de supermercados de médio porte, também concentrada em uma única região e com faturamento anual de 120 milhões de dólares. Seu segmento-alvo é a parcela superior do mercado, e sua gerência vê seu posicionamento a meio caminho entre a conveniência e a loja para compras de fim do mês. Sua primeira loja foi aberta nos anos 50 e seu atual tamanho é de cerca de 20 lojas. V2 compete com base em serviço, ou seja, horas de abertura, ambiente de loja e serviço cordial, enquanto seus preços são via de regra superiores do que os praticados pelas redes concorrentes como V1.

V3 é uma rede de lojas de conveniência pertencente a uma das cinco principais distribuidoras de combustíveis do país. Suas operações se iniciaram ao final da década de 80, com uma loja no Rio de Janeiro, e hoje a rede possui 364 lojas em todo o país. Vinte destas lojas são próprias, enquanto as demais são franqueadas. As primeiras são utilizadas como laboratórios onde novos produtos, arranjos, equipamentos e práticas gerenciais são testadas com vistas à sua adoção no resto da rede.

Os posicionamentos das três redes varejistas de alimentos são bem distintos. V1 focaliza o volume de vendas e a lealdade dos clientes, tendo desenvolvido práticas visando fortalecer suas ligações com os consumidores, tais como cartão de crédito de marca, cartão de fidelidade e marca própria. Seu formato de loja está voltado para os consumidores de média e baixa renda. A estratégia de V2, por outro lado, implica cortejar os consumidores de alta renda, com práticas voltadas para um serviço customizado, entregas em domicílio, e compras por telefone, fax e internet. Seus preços são mais elevados dos que aqueles praticados pelas redes varejistas de maior porte. Operando lojas menores, busca otimizar a utilização do espaço de prateleira, com ênfase na exposição de marcas líderes. V3 também dá prioridade a marcas líderes mas, sendo uma rede de conveniência, não visa propiciar serviço customizado aos consumidores ou a alcançar fidelidade, mas sim ofertar serviço com rapidez.

Tampouco há semelhanças entre os três varejistas no que diz respeito a suas práticas logísticas. V1 opera dois centros de distribuição onde 100% das mercadorias são recebidas,

com o intuito de reduzir os custos logísticos assim como minimizar problemas de armazenagem e entrega às lojas. Todos os sistemas de divisões e de centros de distribuição são integrados, permitindo a transmissão de pedidos em tempo real. V2, por outro lado, opera dois armazéns centrais, para os quais são feitas cerca de 60% das entregas, enquanto o restante é entregue diretamente às lojas. Neste último caso, o descarregamento é feito de caminhões estacionados na rua em frente às lojas, uma prática pouco adequada em vista da localização urbana das mesmas. A maioria das lojas não dispõe de sistema de informações com dados de estoques, sendo os pedidos de reposição calculados com base nos registros das vendas médias de cada item, assim como na contagem manual do estoque disponível. V3 depende dos fabricantes para a sua logística, já que não opera centros de distribuição próprios. Este varejista negocia acordos de fornecimento com fabricantes em nível nacional, devendo estes últimos entregarem seus produtos nas lojas. Cada gerente negocia diretamente com o fornecedor o tamanho dos pedidos e os tempos de entrega. Isto significa que, para V3, uma avaliação precisa da demanda ao nível da loja é vital para se evitarem faltas de produto nas prateleiras.

V1 é a única empresa entre os três casos a adotar ferramentas de ECR além do gerenciamento de categorias. Este varejista de alimentos pratica *cross-docking* e entregas centralizadas em janelas de tempo pré-estabelecidas, assim como usa EDI.

V1 e V2 adotam práticas de compras tanto centralizadas quanto descentralizadas. No entanto, V1 está tendendo para uma centralização mais forte em suas atividades de compras, de forma a exercer maior controle sobre os fornecedores e a conquistar maior poder de barganha. V2 adota pedidos centralizados de compras, assim como negociações centralizadas de preço e entrega. Apenas bebidas e itens perecíveis como pão e verduras podem ser adquiridos de forma descentralizada. V3, tanto para lojas operadas pela companhia quanto para lojas franqueadas, determina o composto de produto e os fornecedores de forma centralizada, de forma a reforçar a padronização de sua imagem de loja. As quantidades compradas e as decisões de reposição de estoques, porém, são tomadas pelo próprio gerente da loja, sem a intermediação de V3 no processo, o que significa o dimensionamento da demanda e contato com fornecedores ao nível de cada loja.

Todos os três varejistas relatam bom relacionamento com seus fornecedores. V1, além das compras tradicionais de produtos com marcas de fabricantes, conta com fornecedores para a produção de seus produtos de marca própria. O considerável sucesso destes produtos elevou o interesse de fabricantes de marcas líderes para o estabelecimento de parcerias de fornecimento com V1. Em V2 há forte concentração de compras junto a reduzido número de fornecedores. Sete fornecedores respondem por 80% das vendas. Estes são vistos como parceiros, sendo os que trabalham lado a lado com V2 na busca de alternativas e soluções para a melhoria dos processos logísticos. V3 trabalha com uma lista de fornecedores preferenciais, selecionados por meio de procedimentos muito rigorosos, sendo estes fornecedores vistos como parceiros comerciais. A companhia recomenda aos franqueados que negociem com estes fornecedores, com os quais mantém acordos guarda-chuva. A loja franqueada tem que aderir a estes acordos a fim de fazer jus aos benefícios como equipamentos, bônus de produtos e descontos comerciais, segundo cada contrato específico.

Em geral, o processo de compras nestas empresas pode ser caracterizado como sendo tradicional. Apenas V1 parece estar adotando métodos mais atualizados em seus procedimentos de compras, vale dizer o uso de EDI com fornecedores selecionados e a participação em um site b2b para transações de comércio eletrônico entre fabricantes e supermercados.

Resultados e Discussão

Definição

Quando perguntados sobre o que viria a ser o gerenciamento de categorias, apenas um dos varejistas neste estudo pôde efetivamente enunciar uma definição do processo: V3 o definiu como um modelo gerencial que visa agrupar produtos com características similares a serem gerenciados como unidades estratégicas de negócios. V1 e V2, por outro lado, enfatizaram motivações e resultados do processo, indicando uma falta de visão clara, ou de real compreensão, de seu objetivo. De fato, nenhum dos varejistas mencionou a integração entre compras e *merchandising* que, segundo a literatura, seria um dos elementos-chave do gerenciamento de categorias.

Por outro lado, os varejistas demonstraram boa compreensão dos objetivos e de algumas das implicações do gerenciamento de categorias. Segundo os entrevistados, o principal objetivo dos processos de gerenciamento de categorias seria alavancar as vendas e elevar a lucratividade com base em um conhecimento aprofundado do consumidor e da categoria de produto, permitindo assim otimizar as decisões de compras e *merchandising*. Em termos das implicações, destacaram o estabelecimento de parcerias com fornecedores e a importância dada à satisfação dos consumidores por meio da oferta de pacotes de produtos e serviços que atendam a suas necessidades.

Motivação

A principal motivação para os varejistas de alimentos adotarem o gerenciamento de categorias foi identificada como sendo a possibilidade percebida por todos de maximizar vendas e elevar os níveis de lucratividade, conforme o que propõe a literatura. É interessante observar que foram os fabricantes que tomaram a iniciativa de apresentar os conceitos e métodos de gerenciamento de categorias tanto a V1 quanto a V2. Os varejistas têm buscado melhorar suas práticas de compras, *merchandising*, vendas e promoção em vista da definição de mercados-alvo e de suas respectivas necessidades. De fato, os varejistas de alimentos estudados estão procurando novas maneiras de atrair e reter clientes. V1 também apontou a busca por diferenciação, enquanto V3 procurava maneiras de superar a estagnação em seu modelo de negócios por meio da adoção de novas estratégias que lhe dariam uma vantagem sobre os concorrentes. Esta consistiria em identificar novas oportunidades para reduzir estoques através da melhoria nas práticas de compras e o melhor uso de dados obtidos com o uso de tecnologia de informação. Todos estes fatores motivadores antecedentes à adoção do gerenciamento de categorias são mencionados na literatura. V2, por sua vez, revelou ter ficado motivado a desenvolver parcerias de longo prazo com fornecedores, com base nos princípios do gerenciamento de categorias, de forma a ter acesso a seus modelos de precificação, sortimento eficiente, custeio ABC, pesquisa de mercado, gerenciamento de espaço, promoção eficiente e capacitação em *data mining*. Esta motivação não havia sido previamente mencionada na literatura e pode ser específica do ambiente brasileiro de negócios, onde podem faltar aos varejistas de alimentos de pequeno e médio porte os recursos ou escala que justifiquem o investimento exigido para o desenvolvimento por sua própria conta destas capacidades.

Implementação do Gerenciamento de Categorias

Os processos de implementação do gerenciamento de categorias nos três casos estudados, apesar das diferenças nos posicionamentos e nas práticas de operações, seguiram a mesma metodologia. Todos percebiam que o gerenciamento de categorias, ao envolver uma tomada de decisão estratégica e exigir a transformação em seus processos de negócios, deveria estar alinhado com objetivos organizacionais. Os processos haviam sido iniciados em 1998 (V1) ou 1999 (V2 e V3) e encontravam-se em distintos estágios de avanço. A princípio, não tendo familiaridade com o processo, V1 seguiu sem questionamentos o modelo proposto por seu

primeiro fornecedor parceiro. Agora, porém, considera ter evoluído bastante no domínio do processo de gerenciamento de categorias, sendo capaz de ditar as regras em seus processos internos, independentemente dos fabricantes seus fornecedores. V2, tendo disponíveis menos recursos para dedicar ao gerenciamento de categorias, depende dos investimentos dos fornecedores e tem se mostrado cauteloso na escolha de seus primeiros projetos. Este varejista declara, porém, estar otimista com relação aos resultados e à futura implementação de novos projetos. V3 já implementou seis projetos de gerenciamento de categorias em suas lojas próprias, com considerável sucesso, mas tem experimentado dificuldades em convencer os franqueados a implementar corretamente o processo em suas lojas. Além disso, e de acordo com o que se destaca na literatura tanto com relação a este quanto a outros projetos de mudança organizacional, os varejistas de alimentos expressaram sua crença quanto ao papel-chave desempenhado pela alta gerência para assegurar o envolvimento dos empregados na loja e nas áreas de compras e de logística a fim de garantir a eficácia do processo.

Em termos dos oito passos do processo, os varejistas V1 e V2 enfatizaram o fato de que a definição da categoria não é um processo simples, tendo em vista que acordos entre fornecedores industriais, varejistas de alimentos e consumidores quanto a que itens deveriam ou não ser incluídos na categoria não eram fáceis de se alcançar. Porém, segundo a percepção dos varejistas, não caberia mais a estes ou aos fabricantes definir o que constitui uma categoria, na medida em que o consumidor tem assumido o papel principal no processo de varejo. Pode-se observar que os varejistas têm se adaptado bem à idéia de que não é a tradicional seção que diferencia uma categoria da outra, mas uma solução percebida pelo consumidor.

A cada estágio do processo de implementação os varejistas neste estudo ficaram surpreendidos com a significativa quantidade de dados e indicadores com os quais têm que lidar. Durante anos, conforme expressou um dos varejistas, haviam trabalhado com base em sensibilidade e não em fatos. A determinação do papel da categoria, segundo os varejistas de alimentos estudados, envolve a análise de dados de mercado de distintas categorias, a fim de estabelecer sua importância relativa no mercado. Da mesma forma, conduz-se uma análise entre as categorias no varejo de forma a determinar sua relevância para cada negócio. Os dados estão disponíveis para todos os três varejistas, mas o grande desafio percebido parece estar em interpretar e tirar proveito do potencial de informação como um suporte ao negócio. Os varejistas nem sempre são capazes de determinar que dados são importantes para gerar informações de categorias que sejam úteis. De fato, V2 e V3 terceirizam os seus sistemas de análise de dados, assim como contam com a capacitação dos fabricantes nesta área.

Segundo os princípios do gerenciamento de categorias, a avaliação e a mensuração do desempenho são elementos-chave no processo, tendo os varejistas que desenvolver seus indicadores de categorias. Diversos indicadores são de fato adotados pelos varejistas neste estudo, tais como giro de estoques, falta de produtos na prateleira, volume de vendas, percentual da categoria nas vendas totais e lucro bruto. V1 já realiza análises mensais sobre a evolução das categorias e chega a identificar quais lojas estão tendo desempenho abaixo da média, a fim de corrigir desvios. V2 e V3, por outro lado, ainda dependem da capacitação e recursos dos fornecedores para conduzir suas análises periódicas.

As táticas de gerenciamento de categorias mais intensamente adotadas nas operações de varejo dos casos estudados são o sortimento e a exposição. No caso do sortimento, isto parece se dever ao fato de que permite que os varejistas eliminem artigos menos lucrativos, liberando espaço de prateleira para produtos que efetivamente geram uma contribuição para o lucro. Assim, trata-se de tática que introduz melhorias nas decisões de compra no varejo. No caso da exposição, isto provavelmente resulta da possibilidade de avaliar melhor o posicionamento da categoria no macro-espço da loja (através da observação do fluxo de

clientes e das necessidades de exposição da categoria), assim como no micro-espço correspondente à prateleira.

Em vista da prioridade dada às táticas de exposição em sua prática de gerenciamento de categorias, os varejistas neste estudo parecem nem sempre distinguí-las do gerenciamento de espaço, em que o produto final é um planograma. De fato, considera-se que os processos de gerenciamento de categorias devam ir mais além, envolvendo uma revisão da exposição do produto a fim de facilitar as decisões de compra dos consumidores, garantir uma presença constante de produtos no ponto de venda e oferecer subsídios para atividades de promoção.

Em suma, este estudo revelou que no varejista V1 os processos de gerenciamento de categorias já se encontram enraizados na estratégia e na estrutura organizacional da empresa. V2 e V3 ainda não definiram claramente estratégias e objetivos para o gerenciamento de categorias em seus negócios como um todo. Isto significa que suas iniciativas ainda dependem mais dos fornecedores, enquanto que V1 já trabalha independentemente dos fabricantes. Em primeiro lugar, isto parece indicar o papel que o tamanho e a escala desempenham para a ferramenta de gerenciamento de categorias. Em segundo, o desejo de V1 de ser mais independente dos fornecedores parece ser uma contradição em termos dos princípios do gerenciamento de categorias, podendo indicar que os relacionamentos entre compradores e fornecedores no setor ainda são bastante tensos, apesar da alegação em contrário por parte dos varejistas estudados.

Mudanças nas Práticas e Estruturas

Para o varejista de alimentos, a adoção do gerenciamento de categorias implica uma adaptação a um processo totalmente novo, que praticamente revoluciona todas as práticas existentes de compras e operações no varejo. A principal mudança seria no modelo usual que trata a loja como um todo ou, no máximo, por seções. Os varejistas estudados em boa parte experimentaram esta mudança em termos de análise de dados e no desenvolvimento das táticas nas operações de loja. Estas começaram a ser feitas categoria-a-categoria, loja-a-loja, enquanto antes eram feitas de tal forma a cobrir todo um grupo de lojas consideradas homogêneas.

De acordo com a literatura, o gerenciamento de categorias implica substanciais mudanças nas estruturas e papéis funcionais. Em particular, os varejistas não mais teriam gerentes em separado para as compras, estoques, promoção e outros gerentes de área especializados, passando a ter apenas um gerente de categoria. Portanto, as decisões envolvendo o planejamento da categoria seriam integradas e controladas pelos gerentes de categoria. No entanto, os varejistas de alimentos neste estudo não mostram sinais de terem adotado esta mudança organizacional. De fato, apenas em V1 os gerentes de categoria têm responsabilidade geral pelo desempenho da categoria e, ainda assim, a gerenciam junto a outro gerente responsável pelo *merchandising* de todas as categorias.

Embora os outros dois varejistas tenham passado por mudanças em suas estruturas organizacionais após a adoção do gerenciamento de categorias, estas se deram de maneira mais conservadora. Não há uma área específica para lidar com o gerenciamento de categorias, e o processo é implementado por um grupo de profissionais, sob a orientação e com o apoio da gerência de topo. Esta falta de definição sobre quem é responsável pelo processo pode levar a uma falta de comprometimento e a uma queda na ênfase dada à implementação.

Dificuldades e Obstáculos

Esta pesquisa revelou diversas dificuldades enfrentadas pelos varejistas brasileiros durante a implementação de seus processos de gerenciamento de categorias, tais como impasses nas negociações com fornecedores e falta de confiança na troca de informações entre fabricantes e

varejistas. Parece ainda prevalecer no país uma cultura comercial muito antagônica nas relações comprador-fornecedor no setor varejista de alimentos (novamente, apesar das alegações em contrário dos varejistas no decorrer das entrevistas), visando negociações de curto-prazo baseadas em volumes e preços. Esta cultura parece ser um obstáculo aos processos de mudança e a um maior desenvolvimento de iniciativas de gerenciamento de categorias, na medida em que a colaboração fabricante-varejista focada nos consumidores está no próprio âmago da ferramenta.

Outra dificuldade por parte dos pequenos varejistas é a falta de sistemas para tratar, analisar e controlar dados sobre comportamento de compra do consumidor. Esta falta de uma estrutura internamente desenvolvida leva a uma dependência nos recursos e capacitações de grandes fornecedores, e este desequilíbrio de poder parece complicar ainda mais os processos de negociação nas categorias. Além disso, dado o papel crucial desempenhado pela informação na determinação do sucesso de processos de gerenciamento de categorias, um dos maiores desafios enfrentados no contexto brasileiro é aquele de se lidar com a falta de informações de mercado para determinadas categorias, como apontaram os varejistas envolvidos neste estudo.

Outra séria barreira à implementação de processos de gerenciamento de categorias no caso brasileiro parece ser o fato de que, até hoje, a dinâmica de mercado é monitorada apenas com dados agregados por região ou por cadeia de lojas. Isto coloca sérias dificuldades em termos de se avaliar o que acontece dentro de uma categoria, loja-a-loja, significando ainda que os resultados dos processos de implementação de gerenciamento de categorias são difíceis de serem mensurados.

A percepção de que se trata de um processo complexo, longo e que exige muitos recursos torna mais difícil para os varejistas disseminar o gerenciamento de categorias. Isto também parece fortalecer a idéia de que se trata de uma metodologia dirigida a grandes organizações. V2, quando foi inicialmente apresentado ao gerenciamento de categorias por um fornecedor, receava concordar com sua adoção por considerá-lo como um processo complicado e oneroso. V3 enfrenta muita resistência por parte de seus franqueados na adoção da ferramenta. Isto levou o varejista a simplificar o processo, sem prejuízo de seus benefícios. Portanto, e ao menos no caso de empresas brasileiras, uma única metodologia válida para todos os varejistas parece não ser viável, sendo necessário adaptá-la de acordo com o formato e a escala do varejo considerado.

O Papel dos Fornecedores

O papel dos fornecedores no gerenciamento de categorias é visto como relevante, tendo os três varejistas apontado que os fornecedores têm seguido passo-a-passo os processos de implementação do gerenciamento de categorias. Além disso, propiciam análise dos dados da categoria, compartilham resultados de pesquisa, coletam informações, trabalham as táticas de sortimento e os planogramas e realizam programas periódicos de treinamento sobre o conceito e as práticas do gerenciamento de categorias. V1 e V2 consideram que os fornecedores desempenham um papel-chave, especialmente na definição da categoria e na aplicação de princípios de custeio por atividades. Na prática, porém, o papel dos fabricantes nos processos de gerenciamento de categorias no caso brasileiro parece ser mais de natureza consultiva, sendo as decisões relativas à implementação tomadas pelos varejistas, que aprovam ou não as sugestões recebidas dos fornecedores.

Resultados Obtidos com a Adoção do Gerenciamento de Categorias

Embora por princípio o gerenciamento de categorias seja um processo integrativo, os varejistas tendem a perceber resultados mais em termos de operações identificadas com o marketing do que aquelas de compras ou logística. Os varejistas vêem resultados em termos

de gerenciamento de espaço (planogramas) como sendo os mais importantes alcançados até o momento, propiciando-lhes uma melhor exposição de produtos e serviço ao cliente, bem como trazendo recompensas em termos de retenção de clientes e melhor lucratividade. Outros resultados lembrados seriam um melhor conhecimento e exploração dos interrelacionamentos entre categorias, a significativa redução no composto de produtos (novamente um resultado encontrado na literatura mas que parece ser contraditório com o foco no consumidor) e melhor planejamento de demanda levando a menores custos de estoques e falta de produtos na prateleira.

Outro benefício observado parece derivar de uma análise dos dados de compra dos consumidores (dados demográficos, hábitos e preferências), que tem permitido que alguns varejistas, caso contem com os recursos adequados, customizem promoções voltadas para diferentes grupos de consumidores – organizando os produtos de acordo com as necessidades no momento da compra – e fortaleçam seu poder de barganha com relação aos fornecedores.

Em termos de números, os varejistas destacaram resultados positivos em termos de giro e margens brutas. Tudo isto corresponde ao que traz a literatura relativa a outros contextos. Os varejistas parecem portanto estar motivados a continuar adotando iniciativas de gerenciamento de categorias.

Tendências Futuras

Este estudo revelou que poderia haver perspectivas bastante diferentes quanto ao futuro do gerenciamento de categorias e ao impacto da ferramenta para os varejistas de alimentos. Este foi o caso dos três varejistas considerados neste estudo. Ao mesmo tempo em que todos declararam pretender melhorar e prosseguir com as práticas e projetos, devido aos resultados favoráveis, apenas a empresa de maior porte encarava o gerenciamento de categorias como uma parte integrante de sua estratégia e sua estrutura organizacional, considerando estar inclusive pronta a ir adiante independentemente dos fornecedores, como anteriormente se analisou. Para as empresas menores, que se encontram em estágios menos avançados de implementação, ainda há a necessidade de se buscarem novos parceiros industriais (V2) ou de se convencerem os franqueados acerca das vantagens da adoção do gerenciamento de categorias (V3).

Conclusões

Os resultados apresentados e sua análise levam à conclusão de que o gerenciamento de categorias já mostrou ser uma ferramenta relevante no caso do setor varejista de alimentos no Brasil. Apesar das dificuldades e obstáculos, as empresas que implementaram o gerenciamento de categorias parecem estar colhendo resultados satisfatórios.

Há indicações a partir deste estudo de que o processo de gerenciamento de categorias está aberto a empresas de qualquer tipo ou tamanho. Todos os varejistas no estudo têm trabalhado na iniciativa há mais de três anos e, apesar de se encontrarem em diferentes estágios de maturidade em sua adoção, acreditavam sem exceção na ferramenta. Os varejistas investiram recursos na implementação do gerenciamento de categorias e formaram equipes focadas no desenvolvimento e monitoramento de projetos. No entanto, o tamanho parece fazer diferença. O ritmo do processo, assim como a disponibilidade de recursos para levá-lo adiante, especialmente recursos humanos e tecnologia de informação, parecem ser função da capacidade de investimento da empresa e dos rendimentos de escala que é capaz de colher.

Há também indicação de que o gerenciamento de categorias constitui uma ferramenta relevante para os varejistas de alimentos brasileiros. Os varejistas neste estudo, embora

expressando sua surpresa com a riqueza de informação sobre as operações e os consumidores de que necessitam para gerenciar eficazmente o processo, também percebiam os benefícios de processar adequadamente todas estas informações. Na perspectiva dos varejistas, o gerenciamento de categorias lhes permite estabelecer bons planos de sortimento, assim como tomarem melhores decisões sobre alocação de espaço em prateleira e preços e promoções, a fim de melhorarem vendas e lucros.

Ao menos no caso brasileiro, os fornecedores parecem ter liderado o caminho em termos de ações de ECR. De fato, os fabricantes apresentaram o gerenciamento de categorias a dois dos varejistas neste estudos. Isto pode também estar apontando para uma mudança gradual nos relacionamentos entre compradores e fornecedores no setor de varejo de alimentos, na medida em que as partes começaram a pensar e agir conjuntamente ao invés de fazê-lo sempre de maneira isolada, estando dispostos a considerar a manutenção de um relacionamento focado no consumidor. Os varejistas percebem que detêm mais conhecimento no que diz respeito à operação de suas lojas, e que os fornecedores sabem mais acerca de seus próprios produtos. Assim, este estudo parece indicar que os varejistas reconhecem que a combinação destes dois lados da informação pode ajudá-los a alcançar um melhor gerenciamento das categorias de produtos.

No entanto, apesar da troca de informações com os fornecedores, os varejistas de alimentos brasileiros ainda parecem se sentir em grande parte pouco confortáveis e inseguros no relacionamento devido ao tradicional antagonismo no canal. De fato, isto parece levá-los a estabelecer um limite no nível de compartilhamento de informações – e mesmo a chegar a considerar a operação das categorias por conta própria uma vez que o processo tenha amadurecido em suas organizações – o que, por sua vez, pode estar impedindo o gerenciamento de categorias de efetivamente cumprir suas promessas. De acordo com seus mentores, o processo de gerenciamento de categorias só pode atingir suas metas quando há uma troca destemida de dados sobre vendas, ativos e estoques. Que as empresas neste estudo vejam benefícios mesmo ao não se engajarem plenamente em práticas tão abertamente colaborativas pode ser uma indicação de que de fato o envolvimento no processo, por si só, tenha um efeito positivo nos resultados alcançados, conforme apontado por Gruen e Shah (1992).

Além do mais, há indicação de que os varejistas acreditam que o gerenciamento de categorias pode ter valia para alcançar uma melhor compreensão dos consumidores e para buscar sua satisfação. No entanto, seria ainda necessário adotar uma perspectiva de longo prazo e planejar investimentos em recursos e tecnologia, especialmente tecnologia de informação, a fim de prosseguir com os projetos já em andamento e aperfeiçoar sua operação e monitoramento.

Há portanto especificidades no ambiente brasileiro de negócios que podem atuar contra a expansão do gerenciamento de categorias e outras iniciativas para elevar a eficiência e a eficácia nas operações do varejo alimentar. Entre estas podem-se citar as falhas ainda presentes na infra-estrutura logística, uma oferta ainda modesta de recursos humanos adequadamente treinados e dificuldades para realizar novos investimentos, tendo em vista os altos níveis das taxas de juros locais. Estudos futuros poderão apontar se trata-se de uma moda passageira ou se o gerenciamento de categorias, ao menos em termos de seus princípios se não das completas receitas passo-a-passo, é um processo duradouro que apoiará o setor de varejo de alimentos no país.

Seria interessante investigar mais a fundo este fenômeno das operações do varejo alimentar no Brasil pela perspectiva dos fornecedores. No caso brasileiro, devido a condições estruturais no setor de alimentos, os fabricantes podem estar detendo um poder maior do que no caso de

outros contextos mais desenvolvidos, onde a reestruturação do varejo já avançou em maior grau. O fato de que os grandes fabricantes financiaram a maioria dos projetos de gerenciamento de categorias aqui estudados reforça esta suposição e contribui para a literatura em termos da aplicação local de ferramentas gerenciais originalmente desenvolvidas em e para contextos diversos.

Referências

- ACNielsen, 1992. Category management: positioning your organization to win. NTC Business Books, Chicago.
- Araujo, J.H.P.de, 1999. Os cinco anos do real. SuperHiper, set., 49-50.
- Associação ECR Brasil. Panorama do gerenciamento por categorias no Brasil. Disponível na Internet. <http://www.ecrbrasil.com.br>. Dez. 2001.
- Basuroy, S., Mantrala, M. K., Walters, R.G., 2001. The impact of category management on retailer prices and performance: theory and evidence. *Journal of Marketing*, 65 (4), 16-32.
- Blattberg, R.C., 1995. Category Management Guides 1-5. Food Marketing Institute, Washington DC.
- Blattberg, R.C., 1996. Key insights thoughts on “efficient” category management from a food industry guru. *Progressive Grocer*, Aug., 26-31.
- Chain Store Age, 1997. Category management is working at Giant, Mar., 56; 62.
- Dussart, C., 1998. Category management: strenghts, limits and developments. *European Management Journal*, 16 (1), 50-62.
- ECR Brasil, 1998. Gerenciamento por categorias: melhores práticas. Associação ECR Brasil, São Paulo.
- Fernie, J., 1994. Quick response: an international perspective. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 24(6), 38-46.
- Gatty, B., 1993. ECR: parceiros em ação. SuperHiper, dez., 114 and 118.
- Gazeta Mercantil, 1998. Cadeia de suprimento reduz custo com a nova técnica. Nov. 4.
- Gruen, T.W., Shah, R.H., 2000. Determinants and outcomes of plan objectivity and implementation in category management relationships, *Journal of Retailing*, 76(4), 483-510.
- Harris, B., McPartland, M., 1993. Category management defined: what it is and why it works. *Progressive grocer*, Sep., 5-8.
- Kurt Salmon Associates, 1993. Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry. Food Marketing Institute, Washington, D.C.
- Levy M., Weitz B.A., 2001. Retail Management. Mc Graw Hill College Division.
- Roulet, D.G., 1993. ECR: better information cuts costs. *Transportation & Distribution*, Oct., 63.
- Saab, W.G.L., Gimenez, L.C.P.G., 2000. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. BNDES Setorial (11).
- Santos, A.M., Costa, 1997. Características gerais do varejo no Brasil. BNDES Setorial (4).
- Santos, A.M., Gimenez, L.C.P.G., 1999. Reestruturação do comércio varejista e de supermercados. BNDES Setorial (9).
- Schubert, E., 1997. Gerência de categoria: como ter as informações necessárias. Superhiper, Nov., 100-104.
- Superhiper, 1997. 21 Questões sobre ECR.
- Yin, R.K., 1989. Case Study Research: design and methods. Sage Publications, Newbury Park.
- Yin, R.K., 1993. Applications of Case Study Research. Sage Publications, Newbury Park.

ⁱ Esta seção baseia-se em Santos e Costa (1997), Santos e Gimenez (1999), Araujo (1999) e Saab e Gimenez (2000), assim como em relatórios e estatísticas fornecidas pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).