

UFRRJ

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/INSTITUTO
MULTIDISCIPLINAR/INSTITUTO TRÊS RIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

DISSERTAÇÃO

**Gerenciamento por Categorias: Um Estudo da Aplicabilidade dessa
Ferramenta em Pequenas e Médias Empresas de Varejo Alimentar da
Cidade do Rio de Janeiro**

Vinícius Lau da Silva Macedo

2017



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/INSTITUTO
MULTIDISCIPLINAR/INSTITUTO TRÊS RIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS: UM ESTUDO DA
APLICABILIDADE DESSA FERRAMENTA EM PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS DE VAREJO ALIMENTAR DA CIDADE DO RIO DE
JANEIRO**

VINÍCIUS LAU DA SILVA MACEDO

Sob a orientação da Professora
Dra. Rosana Curzel

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**, no Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Gestão e Estratégia

Seropédica, RJ
Março de 2017

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M142g Macedo, Vinicius Lau da Silva, 1981-
Gerenciamento por categorias: um estudo da aplicabilidade dessa ferramenta em pequenas e médias empresas de varejo alimentar da cidade do Rio de Janeiro / Vinicius Lau da Silva Macedo. - 2017. 64 f.: il.

Orientadora: Rosana Curzel.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Mestrado Acadêmico em Administração, 2017.

1. Gerenciamento por categorias. 2. Supermercados de pequeno e médio porte. 3. Capitão de categoria. I. Curzel, Rosana, 1970-, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Mestrado Acadêmico em Administração III. Título.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Instituto Multidisciplinar/Instituto Três Rios
Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA
Mestrado Acadêmico em Administração – MAA

VINÍCIUS LAU DA SILVA MACEDO

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Administração, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 24/03/2017

Prof.ª Dr.ª Rosana Curzel
Orientadora – Presidente
UFRRJ

Prof.º Dr.º Jorge Alberto Velloso Saldanha
Membro interno
UFRRJ

Prof.ª Dr.ª Carla Winter Afonso
Membro externo
UCP

DEDICATÓRIA

Com saudades dedico este trabalho ao meu Pai, Clorivaldo Macedo, in memoriam, e com muito carinho e amor a minha mãe, Sirlei Lau da Silva Macedo, e meu irmão, Vagner Lau da Silva Macedo, Pessoas fundamentais na concretização deste sonho.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação não se tornaria possível sem as bênçãos de Deus e a contribuição e apoio de pessoas, cada qual em seu grau e maneira, sendo fundamentais durante toda a caminhada. Assim, gostaria de agradecê-las:

A Deus por me fazer acreditar que sonhos se realizam, e por toda força, persistência, fé, equilíbrio e companhia em todos os momentos de minha vida.

A minha mãe Sirlei Lau e meu irmão Vagner Lau, base de amor e união, por toda compreensão e atenção aos meus problemas e dificuldades, pelo incentivo e apoio até aqui e também por toda a torcida antes (para ingressar) e durante este mestrado.

A minha orientadora, prof. Dra. Rosana Curzel, pelas correções, revisões e conselhos em prol de um melhor trabalho e pelo voto de confiança, acreditando em mim como pesquisador desde o início.

A Joice Epifânio, amiga de turma no mestrado, participe em alguns trabalhos e cúmplice de todos os momentos desafiadores e difíceis do mestrado, por suas palavras de força e sua ajuda em minha dissertação e em trabalhos.

Ao José Antônio Souto, amigo de turma no mestrado, por ser uma inspiração em pessoa, passando a experiência, tranquilidade e sabedoria adquirida em toda uma vida, somada a sua força de vontade e inquietude que lhe são características.

A toda a turma de mestrado acadêmico 2015, amigos que fiz e desejo ter para sempre, pelo apoio nos momentos difíceis, pelas palavras de apoio e estímulo e pela bela união que construímos como turma, que nos permitiu solucionar pequenos problemas e atravessar percalços.

Aos professores e funcionários do programa de pós-graduação em administração da UFRRJ, por fazerem do meu curso de mestrado um período de crescimento humano e intelectual.

Ao prof. Max Moreira, amigo e professor de minha graduação, pelo apoio e torcida no período de ingresso à vida acadêmica, sendo uma referência e inspiração e por ser sempre um conselheiro neste universo.

A prof. Dra. Flávia Ghisi por toda presteza, atenção e gentileza a qual me dedicou, mesmo sem me conhecer, quando entrei em contato para solicitar material de pesquisa para compor meu referencial teórico.

E a todos os amigos que de alguma forma participaram do meu caminhar rumo à conclusão deste mestrado, seja proferindo palavras de incentivo, ou contribuindo de alguma forma para o desenvolvimento e conclusão desta etapa, o meu muito obrigado pelo apoio e também pela compreensão de minha ausência em muitos momentos.

RESUMO

MACEDO, Vinícius Lau da Silva. **Gerenciamento por Categorias: Um estudo da aplicabilidade dessa ferramenta em pequenas e médias empresas de varejo alimentar da cidade do Rio de Janeiro.** 2017. 64p Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2017.

O Gerenciamento por Categorias (GC) é uma ferramenta estratégica proveniente dos estudos do *Efficient Consumer Response* (ECR), e que completa 20 anos de sua chegada ao Brasil em 1997. É entendido como um processo pelo qual varejo e indústria planejam juntos um agrupado de produtos e trabalham para torná-lo o mais adequado às necessidades dos consumidores e a estratégia dos estabelecimentos. Sua aplicação e seus processos possuem ampla disseminação entre os grandes varejistas, com foco em melhor layout de produtos no Ponto de venda (PDV), ampliação do *mix* de produtos, gestão de estoque e reabastecimento, visando rentabilizar o varejista com melhor giro de produtos e uma melhor gestão da cadeia de abastecimento. Porém as Microempresas e Empresas de pequeno porte de varejo alimentar, mais conhecidas como supermercados de pequeno e médio porte, se utilizam dos conhecimentos sobre os processos de GC, propagados a eles por fornecedores ou adquiridos na literatura, buscando se adequarem ao mercado. No entanto, este estudo levantou o pressuposto de que existem divergências entre o que o GC define na literatura para ser executado no PDV e o que os pequenos e médios supermercados executam na prática. O objetivo geral desta dissertação buscou descrever como o GC tem sido aplicado em uma amostra de Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de varejo alimentar na cidade do Rio de Janeiro. Para isso, estruturou-se um referencial teórico apresentando a construção histórica e conceitual do ECR e do GC e suas aplicações práticas disponíveis na literatura e julgadas importantes ao desenvolvimento deste estudo. A pesquisa é desenvolvida sob a perspectiva qualitativa, considerando a relação dinâmica entre o mundo real e os sujeitos/participantes. Classificada também como descritiva, pois buscou-se descrever e observar os fatos sem interferência nos mesmos (PRODANOV; e FREITAS, 2013). A amostra pesquisada teve como recorte dez empresas de varejo alimentar no município do Rio de Janeiro com a característica de supermercados de pequeno e médio porte. Fez-se uso de revisão bibliográfica e pesquisa de campo, fundamentais para o alcance do objetivo de descrição dos fenômenos. Os dados coletados e que fazem parte da etapa empírica da pesquisa foram analisados e tratados a partir das concepções da técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977). A análise dos dados permitiu apontar divergências entre o que a teoria descrita nos estudos sobre GC define para ser executado no PDV e o que os supermercados de pequeno e médio porte realizam na prática. Identificou-se que a aplicação do GC nas empresas pesquisadas depende de fatores estruturais da cadeia de abastecimento e de fatores de infraestrutura interna dos fornecedores e dos varejistas para o seu bom aproveitamento. A cultura dos gestores, o relacionamento com fornecedores e sua disponibilidade em trocar informações têm relação direta e determinante para que se consiga estabelecer diálogos cooperativos, beneficiando ambos os atores envolvidos: fornecedores e varejistas.

Palavras chave: Gerenciamento por Categorias, Supermercados de pequeno e médio porte, Capitão de categoria.

ABSTRACT

MACEDO, Vinícius Lau da Silva. **Category Management: A study of the applicability of this tool in small and medium food retail companies of the city of Rio de Janeiro.** 2016. 64p Dissertation (Master Science in Administration). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2017.

Category Management (CM) is a strategic tool from the Efficient Consumer Response (ECR) studies, which completes 20 years of its arrival in Brazil in 1997. It is understood as a process whereby retail and industry together plan a group of products and work to make it the most appropriate to the needs of the consumers and the strategy of the establishments. Its application and processes are widely disseminated among large retailers, with a focus on better product design at the point of sale (POS), product mix expansion, inventory management and replenishment, aiming to monetize the retailer with the best product turnaround and Better management of the supply chain. However, microenterprises and small retail food companies, better known as small and medium-sized supermarkets, use knowledge about the processes of CM, propagated to them by suppliers or acquired in the literature, seeking to adapt to the market. However, this study has raised the hypothesis that there are divergences between what the GC defines in the literature to run at the POS and what small and medium sized supermarkets actually perform. The general objective of this dissertation was to describe how the CM has been applied in a sample of Micro-enterprises and Small Business of food retail in the city of Rio de Janeiro. For this, a theoretical framework was presented, presenting the historical and conceptual construction of ECR and CM and its practical applications available in the literature and considered important to the development of this study. The research is developed from the qualitative perspective, considering the dynamic relationship between the real world and the subjects / participants. Also described as descriptive, because we tried to describe and observe the facts without interference in them (PRODANOV and FREITAS, 2013). The sample surveyed had as a cut 10 food retail companies in the city of Rio de Janeiro with the characteristic of small and medium-sized supermarkets. We used bibliographical review and field research, fundamental for reaching the objective of describing the phenomena. The data collected and that are part of the empirical stage of the research were analyzed and treated from the conceptions of the technique of content analysis of Bardin (1977). The analysis of the data allowed to point out differences between what the theory described in the CM studies defines to be executed in the POS and what the small and medium-sized supermarkets perform in practice. It was identified that the application of the CM in the companies surveyed depends on structural factors of the supply chain and internal infrastructure factors of the suppliers and the retailers for their good use. The culture of managers, the relationship with suppliers and their willingness to exchange information have a direct and determining relationship so that cooperative dialogues can be established, benefiting both stakeholders: suppliers and retailers.

Key-words: Category Management, Small and medium size supermarkets, Category captain.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Push and pull system - sistema de empurrar e puxar.....	15
Figura 2 - Processo estratégico de sortimento.....	17
Figura 3 - Fluxo estratégico do ECR ao GC.....	20
Figura 4 - Estratégia varejista com plano de negócios por categorias.....	22
Figura 5 - Desenvolvimento de uma análise de conteúdo.....	38

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 - Síntese de revisão de literatura.....	25
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definição do ECR em visão e ordem cronológica.....	14
Tabela 2 - Processo de implantação do gerenciamento por categorias.....	23
Tabela 3 - Identificação dos entrevistados.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ECR	<i>Efficient Consumer Response</i>
EPP	Empresa de Pequeno Porte
GC	Gerenciamento por Categorias
ME	Microempresa
PDV	Ponto de Venda
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
SKU	<i>Stock Keeping Unit</i>
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>

SUMÁRIO

1.0 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema de pesquisa	3
1.2 Objetivos.....	4
1.1 Objetivo geral	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	4
1.3 Justificativas	4
1.3.1 Justificativa teórica	4
1.3.2 Justificativa empírica.....	5
1.4 Pressupostos	6
1.4.1 Pressuposto central	6
1.4.2 Pressuposto secundário.....	6
2.0 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Comportamento do consumidor	7
2.1.1 Satisfação do consumidor.....	8
2.2 varejo alimentar	9
2.2.1 A origem do varejo alimentar como autosserviço	9
2.3 Efficient Consumer Response (ECR)	11
2.3.1 Perspectiva histórica do ECR	11
2.3.2 Aspectos conceituais e gerais do ECR	13
2.3.3 Estratégias do ECR.....	16
2.3.3.1 Reposição eficiente de produtos	16
2.3.3.2 Sortimento eficiente de produtos	17
2.3.3.3 Promoção eficiente de produtos	18
2.3.3.4 Introdução eficiente de produtos	18
2.3.4 O GC como condutor das estratégias do ECR no PDV	19
3.0 METODOLOGIA	33
3.1 Natureza da pesquisa	33
3.2 Pesquisa de campo.....	34
3.2.1 Observação	35
3.2.2 Entrevista	35
3.3 Critérios utilizados para definição da amostra	37
3.4 Análise dos dados	38
4.0 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	41
4.1 O Gerenciamento por Categorias na visão dos pequenos e médios varejistas	41
4.2 A participação dos fornecedores nos processos de Gerenciamento por Categorias	43
4.3 O papel dos capitães de categorias nas ME e EPP do varejo alimentar	45
4.4 A aplicabilidade do gc nas ME e EPP do varejo alimentar	48
5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
5.1 Limitações do estudo	57
5.2 Sugestão de pesquisas futuras.....	57
6.0 REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A - Termo de consentimento livre e esclarecido.	64

1. INTRODUÇÃO

Nos anos 80, a busca por serviços que agregassem valor ao negócio e otimizassem as vendas tornou-se bastante presente no grande varejo internacional devido ao advento de abordagens e ferramentas relacionadas a inovações estratégicas, dentre outras mudanças necessárias para torná-los mais competitivos, como a integração de redes de supermercados, a chegada de novas tecnologias alimentando o setor varejista e o estreitamento estratégico entre fornecedores e o varejo (PARENTE, 2000).

Com o passar dos anos, o distanciamento do grande em relação ao pequeno varejo passou a ser cada vez maior. Esta realidade tornou desigual a concorrência e, em consequência, aguçando o pequeno varejo a também buscar soluções estratégicas para sua sobrevivência (HARB, 2005).

O pequeno, médio e grande varejo possuem características distintas que os diferenciam entre si, porém, a principal dentre elas está em seu tamanho e porte. O Sebrae (2014) busca basear-se em seu faturamento bruto e agrupa o pequeno e médio varejo, respectivamente, em Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP).

Porém, de acordo com Nielsen A.C. (2011), o pequeno varejo, em específico, se caracteriza por estabelecimentos compostos por até quatro caixas, consolidando-se como uma fatia do setor varejista que se fortalece e cresce ano a ano. Devido a características como propiciar maior proximidade ao consumidor, tem maior possibilidade de fidelizar seus clientes através da incorporação de serviços adicionais.

Entretanto, com recursos escassos, tanto financeiros, para competir com o grande varejo, quanto de conhecimento em gestão, para desenvolver seus projetos, surgiu a necessidade de buscar por diferenciais e serviços que oferecessem melhores resultados visando à sua sobrevivência no mercado. E para alcançá-la é necessário que o empreendedor busque inovações que sejam capazes de agregar valor ao seu negócio e assim melhorar os resultados como um todo (ECR BRASIL, 1998a).

Esta necessidade pode ser suprida através do Gerenciamento por Categorias (GC). Segundo Parente (2000), este é um método de administrar categorias como unidades estratégicas de negócios, em que visa alcançar tanto a satisfação do cliente, como melhores indicadores de desempenho e lucratividade.

O GC é uma ferramenta estratégica proposta nos estudos do *Efficient Consumer Response* (ECR), que completa 20 anos de sua chegada ao Brasil e pode ser traduzido como Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR BRASIL, 1998a; DIB, 1997). A idealização do ECR objetiva um estreitamento das relações entre indústria e varejo, que “tem como objetivo a melhoria da eficiência do canal por meio da simplificação, padronização e racionalização dos processos, assim como a redução de custos e a troca de informações entre varejistas e seus fornecedores.” (GHISI e DA SILVA, 2005, p. 38).

Desta maneira, pode-se definir o GC como um processo pelo qual varejo e indústria planejam juntos um agrupado de produtos e trabalham para torná-lo o mais adequado às necessidades dos consumidores e a estratégia dos estabelecimentos. Isso significa trabalhar sob uma ótica estratégica contínua, onde fornecedores estejam dispostos a abdicar da gestão por marcas, que organiza os produtos no ponto de venda (PDV) por marcas de produtos mais conhecidas ou com maior resultado em vendas, historicamente tão enraizada em seus padrões organizacionais, e desenvolver uma arquitetura estratégica integrada para aplicar à categoria no varejo (ECR BRASIL, 1998c).

Segundo Merlo et al. (2004), o ECR, capitaneado pela ferramenta GC, tem o objetivo de maximizar os resultados organizacionais, ao reduzir custos e atender as expectativas dos

clientes. E para isso trabalha a categoria como uma unidade empresarial estratégica, visando consolidar sua liderança e participação crescente de mercado, com lucro e rentabilidade.

De acordo com Dib (1997), o ECR pode ser caracterizado como um movimento oriundo do segmento de produtos de consumo de massa, no qual todos os seus integrantes, sejam eles fornecedores, atacadistas, distribuidores, intermediários e varejistas, precisam estar conectados. Desta maneira estreitam relações no sentido de trabalharem juntos, encurtando a distancia entre produção e a entrega ao consumidor, fazendo com que isto se reflita em valor agregado para o produto final entregue.

Por isso, ao buscar destacar-se com um diferencial competitivo perante médios e pequenos varejistas, o grande varejista, foco inicial do modelo ECR, incorporou estes conceitos, em que disponibiliza serviços, como adequação do *mix* ideal de produtos na gôndola e exposição de produtos categorizada dentro de um *layout*, que contribuem para o fácil e rápido acesso a produtos no PDV, gerando satisfação ao consumidor, e obtendo maior lucratividade neste processo (DIB, 1997).

Todavia, passados os períodos de concepção e introdução do conceito de ECR e GC no grande varejo no final dos anos 80 e início dos anos 90 do século XX, o pequeno varejista precisou adaptar-se e buscar alternativas que não o distanciassem da nova realidade de consumo que se construía. Assim, para Guissoni et al. (2013), o GC está aberto a qualquer tipo de empresa, independente do tamanho, principalmente quando se trata de mercados de países emergentes como o Brasil, pois a participação das ME e EPP é representativa e possuem em geral uma gestão informal dos produtos no PDV.

Ainda segundo Guissoni et al. (2013), há uma pressão existente sobre pequenos varejistas, vinda de grandes varejistas que têm buscado penetração em mercados emergentes para expandir seus negócios. Fato que abre oportunidade a fornecedores para apresentar e prover apoio a práticas de GC, agregando valor a este serviço e fortalecendo a relação fornecedor-varejista sob este ambiente competitivo. Todo esse contexto demanda do pequeno varejista o desafio de desenvolver esse conhecimento como um diferencial competitivo que proporcione oportunidades a um custo compartilhado com a indústria e assim o recoloca em condições de concorrer e sobreviver no mercado.

Justamente observando essas necessidades que se enxergou no GC uma oportunidade de trabalhar também no pequeno e médio varejo os conceitos do ECR de introdução, sortimento, promoção e reposição eficiente de produtos. Buscando aproximação e melhor relação comercial com a indústria, melhor exposição e adequação de *mix* de produtos, dentre outros serviços que a ferramenta oferece e que podem retornar em resultados positivos, seja financeiros ou em melhorias de serviços para os clientes (ECR BRASIL, 1998a).

O GC assume assim um papel importante e desafiador para as ME e EPP de varejo alimentar, já que se utiliza de uma estratégia baseada na estrutura de produtos e coleta informações sobre saída de produtos e rentabilidade de cada uma das categorias para geri-las (ECR BRASIL, 1998c). Assim, entende-se que “cada ramo de produtos é encarado de forma diferenciada, considerando seu público consumidor, suas estratégias de promoção de venda e que resultados pretende-se atingir com essa categoria.” (CORÁ, 2002, p. 42). Com isso cada uma destas categorias de produtos se torna responsável pelas vendas e lucros, resultando em um desempenho melhor da loja como um todo.

Neste contexto, o presente estudo procura apontar os desafios do pequeno e médio varejo perante aos grandes varejistas, colocando-os em condições de subsistir frente à concorrência. Buscar-se-á então apresentar como a utilização do GC poderá trazer benefícios para os tipos de mercados classificados como ME e EPP de varejo alimentar.

E é fundamentado na estratégia ECR que este estudo pretende entender o comportamento das micro, pequenas e médias empresas de varejo alimentar na execução da ferramenta GC em sua realidade organizacional. Analisando como é feita a aplicação destes

recursos no PDV, ou seja, se faz uso dos conceitos conforme concebidos teoricamente, ou se os adapta a sua realidade de maneira informal com o conhecimento superficial sobre GC adquirido, ou ainda dentre outras formas que a pesquisa empírica possa apresentar.

Para identificar estas questões no campo, foi necessário pesquisar como os gestores das micro, pequenas e médias empresas de varejo alimentar compreendem o GC e de que forma o aplicam, procurando conhecer seus desafios e realidade. Com este estudo, reuniram-se dados buscando oferecer parâmetros comparativos entre a investigação de campo e os conceitos teóricos de GC, possibilitando assim analisar de que maneira o GC é trabalhado na prática como serviço no pequeno e médio varejo.

Assim, este estudo foi feito a partir de uma amostra não-probabilística de seleção racional (PRODANOV; e FREITAS, 2013), de estabelecimentos de ME e EPP no Rio de Janeiro, que possuíam potencial relação com os conceitos teóricos de GC em sua estrutura comercial. Buscou-se assim analisar a relação entre os conceitos de GC definidos pelo ECR e o que o varejista desenvolve como prática destes conceitos em seu dia a dia.

1.1. Problema de pesquisa

A presente pesquisa visa responder à problemática: *Como o Gerenciamento por Categorias (GC) tem sido aplicado nas Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) de varejo alimentar, no município do Rio de Janeiro?*

O GC é conceituado como um processo de parceria entre varejistas e fornecedores que consiste em definir as categorias de produtos conforme a necessidade dos consumidores e gerenciá-las como se fossem unidades estratégicas de negócios (ECR BRASIL, 1998c).

Com base nesse entendimento, acredita-se que existem divergências entre o que o GC define para ser executado no ponto de venda (PDV) e o que as ME e EPP de varejo alimentar executam na prática. Esta ideia enfatiza-se quando se percebem questões que justificam a vantagem competitiva do grande varejista perante o pequeno, como um sortimento de mercadorias ideal e um ambiente de vendas *layoutizado*¹ e voltado para maximizar a rentabilidade dos produtos (HARB, 2005; ECR BRASIL, 1998a).

Esse tipo de comparação demonstra que no pequeno e médio varejo há uma parcela ainda pouco explorada por serviços do GC, aprimorando a qualidade do ambiente de vendas e tornando-o mais apto a atender o consumidor contemporâneo. Um consumidor demandante de serviços que ofereçam facilidades e alie praticidade com a qualidade dos produtos, já que cada vez mais se busca soluções de alimentação rápidas, convenientes, que otimizem seu tempo, visto hoje como recurso escasso e por isso muito valorizado (DIB, 1997; MOURA, 2005).

Tem-se como pressuposto que nas ME e EPP de varejo alimentar do Rio de Janeiro, existem possíveis falhas ou informalidade na aplicação de serviço de GC. Uma vez que se entende a necessidade de estudos capazes de aferir possível distância entre o que o GC define para ser executado no PDV das ME e EPP de varejo alimentar e a realidade. E assim poder apresentar análise que identifique prováveis divergências, indicando caminhos para o pequeno e médio varejista se aproximar dos conceitos formais do GC.

Frente a este cenário, julga-se importante ter primeiramente uma compreensão do segmento varejista de alimentos, apresentando um panorama de seu desenvolvimento até os dias atuais e de como seu tamanho é segmentado. Tal resgate é importante para que seja recortado e lavrado o pano de fundo em que este trabalho estará inserido, com dados, características e informações que definam as ME e EPP de canal alimentar.

¹ Refere-se ao posicionamento adequado dos produtos nas gôndolas do supermercado, com objetivo de agregar valor e valorizar produtos. (AGÊNCIA COMPART, 2016).

Para apresentar o GC como ferramenta oriunda do ECR, que segundo CORÁ (2002), se constituiu como iniciativa de atores da cadeia de abastecimento como fabricantes de produtos de mercearia, varejistas, atacadistas e demais facilitadores, com o propósito de integração na busca por redução dos custos operacionais e potencial valor agregado ao consumidor.

Com isso pretende-se descrever o GC como serviço, detalhando seus conceitos e processos apoiados nos parâmetros estratégicos do ECR: sortimento, reposição, introdução e promoção eficiente de produtos (ECR BRASIL, 1998a). E então poder confrontar estes conhecimentos com a aplicação prática encontrada nas ME e EPP de varejo alimentar em pesquisa na cidade do Rio de Janeiro.

São esses questionamentos e reflexões que norteiam os esforços do pesquisador na busca por soluções que minimizem a dicotomia questionada entre teoria e prática. Portanto esta formulação visa dar introdução para os objetivos de pesquisa a qual este estudo se propõe.

1.2. Objetivos

1.1 Objetivo geral

Descrever como o Gerenciamento por Categorias tem sido aplicado nas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de varejo alimentar na cidade do Rio de Janeiro.

1.2.2 Objetivos específicos

Para que se consiga alcançar o objetivo geral, tornam-se necessários os seguintes objetivos específicos:

- a) Apresentar teoricamente o ECR e o GC.
- b) Apresentar aplicações práticas do GC.
- c) Descrever os processos relacionados ao GC encontrados nas empresas pesquisadas.
- d) Oferecer sugestões para melhorar o GC nas empresas pesquisadas.

1.3 Justificativas

1.3.1 Justificativa teórica

O presente estudo pretende levantar questões sobre a ferramenta GC, destacando os processos de GC aplicados nas ME e EPP de varejo alimentar. Visto que estes estudos sobre GC foram canalizados para o grande varejo, com o objetivo de “encantar e conquistar o consumidor mediante um nível de serviço que lhe assegure encontrar a mercadoria que procura no momento certo, na quantidade certa, e por um preço justo” (DOMINGUES, 2008, p. 9).

Esta pesquisa também cumpre o papel de vir a ser mais uma contribuição para a literatura, que se propõe a estudar as organizações e o GC no varejo. Buscará assim contribuir com dados e análises que possam vir a refletir futuramente possíveis melhorias nos serviços de GC para o pequeno e médio varejista.

O tema Gerenciamento por Categorias foi escolhido amparado nos preceitos de CASTRO (1977), construindo-o de maneira original, importante e viável, com estes 3 critérios plenamente satisfeitos, minimizando assim, segundo o autor, possível fracasso na pesquisa. Sua importância é caracterizada pelo fato de GC tratar-se de uma ferramenta relevante e essencial no desenvolvimento do pequeno e médio varejista. Tem potencial

original pela capacidade de surpreender positivamente com os resultados, uma vez que foram pouco testados na literatura. E é viável pela disponibilidade potencial de informações e dados existentes a respeito, que respaldam a iniciativa de aprofundamento no tema.

Corroborando com a viabilidade, já se encontram algumas pesquisas relevantes abordando o GC como ferramenta capaz de tornar o varejo um processo mais dinâmico em todas as suas etapas na cadeia de abastecimento, como a dissertação e os artigos de GHISI, Flávia Angeli (2001, 2005 e 2006); e a dissertação de CORÁ, Jacqueline Maria (2002).

Também pesquisas capazes de apresentar tanto as aplicações do GC como ferramenta de serviço em empresas de pequeno e médio varejo, como o artigo dos autores GUISSONI et. al. (2013); ou ainda abordando os pontos positivos da utilização de um capitão de categoria no GC, com o artigo dos autores BANDYOPADHYAY et. al. (2009).

São, portanto, pesquisas concentradas no entendimento do GC como estratégia que busca minimizar os custos operacionais na cadeia de abastecimento, mas que procura apontar caminhos que tornem esta ferramenta adaptável também à realidade do pequeno e médio varejo.

Propõe-se então contribuir com a ampliação de conteúdo teórico do GC direcionado à realidade de pequenos e médios varejistas, não apenas como abordagem, mas também focado em sua realidade e no comportamento de consumo local e que provavelmente impactam no *modus operandi* da gestão deste tipo de serviço no varejo. E assim, acredita-se que a contribuição proposta por esta pesquisa será bastante relevante, lançando uma nova perspectiva sobre o tema em questão.

1.3.2 Justificativa empírica

Como contribuições em perspectiva empírica, a pesquisa busca apresentar elementos capazes de elucidar possíveis obstáculos e falhas na execução do GC. Com o entendimento de que esta ferramenta do ECR tem muito a acrescentar ao varejista.

Serão apresentadas as características principais definidas pelo ECR sobre o GC, apoiadas nas estratégias de sortimento, reposição, introdução e promoção eficiente de produtos do ECR (ECR BRASIL, 1998a), que sofrem possíveis distorções no ponto de venda e prejudicam os resultados comerciais.

Comprometendo, desta maneira, os efeitos esperados desse movimento estratégico, como a ampliação de *mix* de produtos, a segmentação e adequação dos produtos agrupados em famílias no PDV. E que são capazes de gerar facilidade ao consumo, ou ainda a criação de um tráfego mais eficiente, ágil e dinâmico de *shoppers*² e consumidores, de maneira que os processos da cadeia de suprimentos tornem-se mais eficiente e assim proporcione melhor rentabilidade aliada a um alto giro dos produtos (MARQUES e ALCÂNTARA, 2004).

Essas são deliberações de serviços no varejo construídas e alinhadas com os conceitos do GC, e que muitas vezes são negligenciadas. Cabendo a esta pesquisa apontar possíveis divergências entre o que o GC define para ser executado no PDV e o que ME e EPP de varejo alimentar executam na prática.

Com isso, pretende-se então evidenciar a conveniência, comodidade e agilidade que o GC propicia no processo decisório de compras dos consumidores (ECR BRASIL, 1998c). E assim justifica-se apresentar também aos pequenos e médios varejistas uma melhor gestão das categorias, conhecendo-as e identificando suas características.

² Papel exercido por uma pessoa que compra um produto, independente se para seu uso ou de terceiros, ou ainda pessoa que avalia, durante o ato da compra, onde, como e o que comprar. (CAVALCANTE, B. *in* Blog do SEBRAE, 2016).

O aprofundamento deste estudo pode oferecer aos varejistas das ME e EPP assumir estratégias variadas, lhes dando posse do comportamento de giro, sazonalidade, exposição e a relação entre os produtos. Permitindo-lhes que diversifiquem desde o posicionamento de produto por baixo preço à sua colocação em *status* de venda por impulso ou de produto diferenciado, seja por características simbólicas ou funcionais (LINDON, D. et al., 2009).

E assim, estas informações apresentadas no estudo e as conclusões nele obtidas poderão servir como referência para futuras ações ou tomada de decisões por parte dos gestores no pequeno e médio varejo, promovendo alguma contribuição para melhora dos indicadores de desempenho e lucratividade nestes setores.

1.4 Pressupostos

Este estudo é iniciado com alguns questionamentos apontados pelo autor e tem nesta pesquisa o propósito de coletar dados que possibilitem tirar conclusões aptas a aferir as questões aqui levantadas com base nos objetivos deste estudo.

1.4.1 Pressuposto central

Há divergências entre o que o GC define para ser executado no PDV e o que os pequenos e médios varejistas executam na prática.

1.4.2 Pressuposto secundário

O GC aplicado com base nos conceitos teóricos conduz a maior vantagem competitiva e melhora da qualidade dos serviços perante o executado de maneira informal no pequeno e médio varejo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordadas questões a respeito do comportamento e satisfação do consumidor, procurando dar suporte teórico aos conceitos de gerenciamento por categorias. Com isso, buscam-se situar estes conceitos aos estudos de marketing de varejo e amparar a pesquisa com um referencial teórico robusto para análise.

Será feita ainda uma revisão com o objetivo de esclarecer a origem e as características do varejo alimentar como setor da economia e sua categorização em grande, médio e pequeno. Com isso serão expostas informações que caracterizem o segmento varejista como um todo para assim mensurar o potencial econômico do pequeno e médio varejo, pano de fundo deste estudo.

É apresentada também a fundamentação teórica que sustentará esta dissertação. Pretende-se trazer uma revisão bibliográfica que aborde os estudos que originam e definem o ECR, relativos ao seu conceito e aplicação. Essa revisão é necessária para que se possa estudar e compreender a ferramenta GC, que é originária do ECR e está diretamente relacionada ao fenômeno que se pretende aqui analisar.

O conceito de GC será então descrito neste capítulo e estudado como serviço aplicado nas ME e EPP de varejo alimentar com o intuito de evidenciar sua relevância para o setor, como também suas limitações como ferramenta e, por fim, a dicotomia na aplicação de seus conceitos no PDV, a fim de que se consiga retratar a relação entre os conceitos de GC e o que os pequenos e médios varejistas executam na prática.

2.1 Comportamento do consumidor

Para compreender o comportamento do consumidor como conceito de marketing é necessário se fazer uma relação com fatos históricos desde a revolução industrial ao início do século vinte como o desenvolvimento e os avanços tecnológicos que permitiram ao consumidor o acesso às informações sobre os produtos a disposição no mercado. Desde então, construiu-se um movimento de reação em cadeia, onde o crescimento de novas indústrias aumentava o número de empregos, elevando assim a renda da população, que tinha relação direta com o aumento do poder de compra dos consumidores (WILKIE, 1994).

O período da 2ª guerra mundial foi um momento de alta produção para o abastecimento das demandas militares. Porém, ao final da guerra, a capacidade tecnológica desenvolvida em prol da produção fez com que o que era produzido superasse a demanda existente. Com isso precisou-se desenvolver estratégias que equilibrassem esse mercado, e foi quando a *General Electric*, em meados de 1950, com uma orientação totalmente voltada para o mercado, passou a operar sua produção somente para uma demanda previamente determinada pelo interesse do consumidor. Conceito este que, a partir do aumento de consumo de massa, passou a nortear o desenvolvimento de pesquisas sobre comportamento do consumidor (ASSAEL, 1998).

O campo de estudos do comportamento do consumidor passou a ser observado a partir dos anos de 1950 como uma disciplina miscigenada, composta pela economia e também por áreas sociais afins como a psicologia, estudando o indivíduo, a sociologia, estudando os grupos, e a antropologia, estudando as influências sociais nos indivíduos. Com a formação da *Association for consumer research* (ACR) nos Estados Unidos, que conseguiu agrupar o meio acadêmico e o empresarial, tornando-se uma referência, o campo de estudos comportamento do consumidor se consolida como área própria (WILKIE, 1994).

De acordo com Hunt (1991), as pesquisas sobre comportamento do consumidor não se associam a qualquer paradigma dominante, em virtude de suas raízes acadêmicas serem

recentes. Engel, Blackwell e Miniard (2000) contrariam essa perspectiva, afirmando que o positivismo lógico é um entendimento dominante nas pesquisas de comportamento do consumidor, atendendo a 2 objetivos que são: entender e prever o comportamento do consumidor; e descobrir as relações de causa e efeito que coordenam a persuasão voltada para o consumo.

Para a *American Marketing Association* o comportamento do consumidor traduz-se em uma relação dinâmica de afeto e cognição, comportamentos e eventos ambientais através dos quais indivíduos administram as relações de troca de suas vidas (PETYER e OLSON, 1994).

Segundo Kanuk e Shiffman (1997) o comportamento do consumidor baseia-se em estudar como os indivíduos decidem o gasto de seus recursos disponíveis, seja tempo, dinheiro, ou esforço, em itens de consumo. É um estudo que reúne questionamentos a respeito da maneira de consumo, arguindo: “o quê”, “por que”, “quando”, “onde” e com que frequência compram e com que frequência usam o que compram.

De acordo com Engel, Blackwell e Miniard (2000), comportamento do consumidor pode ser definido como um processo de decisão que precede e sucede ações relacionadas com a obtenção, consumo ou disposição de produtos e serviços.

Portanto, entende-se que o estudo de comportamento do consumidor refere-se a interpretar a forma como indivíduos tomam decisões relacionadas ao consumo e todas as atividades externas que influenciam essa tomada de decisão.

2.1.1 Satisfação do consumidor

A satisfação é um dos conceitos mais importantes para os estudos de marketing. Este entendimento parte das inúmeras definições de marketing como sendo a busca por satisfazer as necessidades dos clientes (KOTLER, 2005; BAKER, 2005) e destacando-se esse atendimento de necessidades como um caminho para se atingir os objetivos organizacionais.

Dependendo da perspectiva, a satisfação pode ter distintos significados. De acordo com Oliver (2014), para o consumidor a satisfação é ligada a seu comportamento de consumo, já na visão empresarial a satisfação é sinônima de boa impressão e consequente retorno ao consumo do produto adquirido.

Atualmente, em virtude da alta concorrência e a crescente padronização de serviços e produtos oferecidos no mercado, prover satisfação no consumo torna-se um diferencial perante a concorrência. Isto porque se percebe no teor de satisfação do consumidor um potencial gerador de receitas que tem despertado o interesse de empresas por este conceito, visando à lucratividade de seu negócio (NEUBUSER et. al. 2013).

Existem diferentes definições e abordagens a respeito do conceito de satisfação e essa diversidade possui relação com a perspectiva adotada pelo autor, podendo ter relação emotiva, afetiva ou ainda cognitiva. As variáveis são diversas e correspondentes a uma experiência de consumo vivenciada, que permite ao consumidor traçar uma avaliação a respeito de seu relacionamento com o produto (CLERFEUILLE e POUBANNE, 2003).

De acordo com Tse e Wilton (1988), a satisfação é definida como uma resposta do consumidor ao avaliar a dissonância entre a expectativa prévia e a atual performance do produto ou serviço consumido.

Engel, Blackwell e Miniard (2000) entendem que a satisfação é uma avaliação posterior ao consumo de um produto ou serviço, o qual este atende ou excede as expectativas.

Já Kotler e Keller (2006) afirmam que a satisfação é a sensação de prazer ou desapontamento provocada pela percepção de desempenho de um produto e as expectativas de um comprador. Com esse olhar, quando o desempenho não atinge as expectativas, pode-se dizer que o cliente se torna insatisfeito e ao atingi-las se torna satisfeito. Podendo ainda haver situações de superação das expectativas, tornando o cliente profundamente satisfeito.

Dentre as definições apresentadas acima, há ainda diversas outras interpretações a respeito do conceito de satisfação. Isto porque apesar de seu papel fundamental para a construção de entendimento no comportamento de consumo, percebe-se a falta de um consenso único e definitivo sobre o que é satisfação.

Portanto, entende-se a satisfação como um posicionamento pós-consumo, de produto ou serviço, sobre o atendimento, não atendimento ou superação de expectativas.

Este entendimento implica que a satisfação com um produto ou serviço não torna obrigatória o preenchimento de uma determinada necessidade por completo. A satisfação pode processar-se a superação de expectativas, quando o desempenho de um produto ou serviço propicia alguma forma de prazer adicional inesperada, ou ao não atendimento de expectativas, quando o desempenho de um produto ou serviço, por algum motivo, é percebido como menos prazeroso do que se esperava (OLIVER, 2014).

Oliver (2014) destaca ainda que a satisfação implica a ideia de uma meta a ser alcançada, que o autor denomina como realização. Assim, a satisfação apresenta-se como o realizado comparativo entre padrões pré-estabelecidos geradores de expectativas e as experiências de consumo. Este entendimento implica também o que o autor denomina como sub realização, identificada como insatisfação, dada a simetria de sentido, que é ocasionada pelo desprazer provocado pelo consumo de determinado produto ou serviço, e na denominação de ultra realização, que o autor identifica como a ocorrência de excessos de prazer propiciado pelo consumo de determinado bem ou serviço.

Estes conceitos, além de introduzir os princípios básicos sobre os estudos de comportamento do consumidor e de satisfação, abrem a possibilidade para introdução de conceitos importantes aos estudos sobre a origem e as características dos supermercados de pequeno e médio porte. Permite-se assim que estes estudos possibilitem um melhor entendimento quanto a questões relacionadas ao GC no pequeno e médio varejo alimentar e a sua relação com o comportamento de consumo.

2.2 Varejo alimentar

O varejo alimentar, hoje conhecido com um segmento econômico dinâmico, informatizado e caracterizado por plataformas *on-line*, nem sempre foi assim. Pode-se dizer que este cenário possui esta configuração há pouco tempo e durante sua trajetória foi redefinido por inúmeras vezes, como será apresentado no sub-tópico 2.1.1.

A palavra varejo, captada do inglês *retail*, tem origem na palavra francesa *retallier*, que tem por significado o corte em pedaços ou de pequenas frações (WEITZ e LEVY, 2000). Surge assim o início de conceito de atendimento às necessidades de determinada demanda, fracionando-se produtos para que se consiga atingir melhor o público a que se destina.

De acordo com McGoldrick (2005), varejo é a venda de bens e serviços a consumidores para seu próprio uso. Distinguindo-se da usual definição que caracterizava varejo como a venda de bens e serviços em “pequenas quantidades”.

Com uma visão similar, Kotler (2005) diz que o varejo se caracteriza por todas as atividades que envolvem venda de bens ou serviços, sem intermediários, a consumidores finais para próprio uso e não empresarial. Portanto, entende-se como segmento varejista a ideia de que organizações realizam essas atividades de venda de bens e/ou serviços diretamente e para o uso de seus interessados.

2.2.1 A origem do varejo alimentar como autosserviço

O varejo alimentar como autosserviço surgiu nos EUA, mais precisamente na Califórnia, em 1912, quando comerciantes usaram dessa expressão para definir a maneira

como orientam seu negócio ao permitir que seus clientes selecionem suas mercadorias de maneira autônoma, eliminando a necessidade de ajuda (ABRAS, 1993).

Essas organizações, até antes do período da grande depressão americana, de 1930, contavam com um tipo de serviço diferenciado, em que visavam sanar demandas locais via atendimento telefônico com entregas em domicílio, ou no próprio estabelecimento via “balcão”, o que tomava tempo e dedicação exclusiva do proprietário. Já o autosserviço chega contribuindo com a redução de custos com funcionários e a melhora no giro de mercadorias, resultante do contato dos clientes diretamente com os produtos (CYRILLO, 1987).

Ainda segundo o autor, todo esse cenário inicial americano de empreendedorismo provocou uma expansão do número de estabelecimentos, resultando em cadeias de mercearias. Isto surgiu da necessidade de distribuição da produção industrial, que crescia em larga escala e precisava ser escoada. Para que essa ação tivesse efeito nos pontos de venda era necessário aproximar estabelecimentos e consumidores, pois estes últimos tinham poucas condições de acesso por não disporem de fácil transporte. Essa situação resultou na construção das primeiras redes de mercearia.

Esse conceito de autosserviço construído nesse período é o que norteia a definição de supermercados nos dias atuais. Considera-se necessário para tal classificação que as mercadorias estejam expostas em prateleiras para acesso do consumidor, haver uma distribuição mínima de sessões, e também concentrar alto fluxo de vendas (ABRAS, 1993).

O autosserviço serve ainda de espelho para modelos menores do varejo, como mercearias de bairro, pequenas e médias organizações do varejo alimentar, como também padarias e drogarias. Para a empresa de pesquisas ACNielsen (2011), a diferença do porte e tamanho destas organizações se encontra na classificação por caixas em que, por exemplo, o pequeno varejo se caracteriza por estabelecimentos compostos por até quatro.

Porém o Sebrae (2014) busca basear-se em seu faturamento bruto para classificar o porte varejista. Desta maneira agrupa o pequeno e médio varejo em ME e EPP respectivamente. Assim, no período entre 2007 a 2011, MEs eram empresas com faturamento inferior a R\$ 240.000,00 por ano e EPPs aquelas com faturamento entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2.400.000,00 por ano. A partir de 2012 essa classificação sofreu alterações em seus valores, com as MEs tendo faturamento inferior a R\$ 360.000,00 por ano e EPPs aquelas com faturamento entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00 ao ano.

A Lei Complementar 123/2006, alterada pela Lei Complementar 147/2014, conhecida como a lei geral das micro e pequenas empresas, também segue a classificação do Sebrae. Esta lei é datada de 14 de dezembro de 2006 e delibera como norma o tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito nacional.

No entanto, o desenvolvimento do varejo alimentar como segmento econômico de autosserviço aconteceu ainda nos EUA, por volta de 1920 e influenciado por alguns fatores daquele período. Isso porque a grande escala das cadeias detinha vantagens competitivas significativas como, por exemplo, grande poder de barganha por compra centralizada de maior volume de produtos (chamadas economias pecuniárias), e também um alto poder aquisitivo que lhes permitiam correr riscos e absorver inovações em produtos, o que para a indústria era um fator importante (CYRILLO, 1987).

Cyrillo (1987) aponta ainda que este cenário favorável fora revertido no final de 1920, comprometendo a expansão das cadeias em geral e, em especial, das mercearias. Iniciou-se com uma tributação com crescimento percentual de taxa por número de lojas da organização, ou seja, quanto maior o número de estabelecimentos desta organização, maior seu débito tributário. E assim, foi afetado o desenvolvimento das redes de mercearias que se desenvolviam e favorecendo a concorrência.

Outro aspecto relevante, segundo Cyrillo (1987) foi a redução paulatina das vantagens pecuniárias, até a sua extinção através da lei federal *Patman Act*³ de 1936, proibindo práticas anti-competitivas por produtores. Estes tipos de vantagem viabilizavam melhores condições comerciais para redes de mercearias com fornecedores em compras associadas, ou seja, captando maiores descontos por compras em maior volume. Com a ação da lei, o pequeno varejista foi resguardado e protegido contra a ação de preços discriminados abaixo da média de mercado pelas redes, podendo assim se desenvolver.

E foi o que ocorreu com o decorrer do tempo, pois outros fatores vieram a fortalecer o desenvolvimento do varejo alimentar como um todo nos EUA. E assim a expansão do pequeno varejista e a consolidação das redes de mercearias contribuíram para que o consumidor construísse fidelidade no médio e longo prazo.

Isto porque a escassez financeira e de mão-de-obra, no período de 2ª Guerra, propiciou ao varejista alimentar de autosserviço melhor distribuir as manufaturas que dispunha, já que os antigos modelos dependiam mais destes suportes: humano e financeiro. Como contrapartida vivia-se uma realidade no autosserviço de muita ruptura de mercadorias, e que como alternativa passa-se então a vender outros itens não-alimentares, mas que foram aceitos pelo consumidor e que passaram a compor a rotina de compra do cliente, como também a compor o faturamento dos varejistas alimentares (CYRILLO, 1987).

Nesse contexto, o luxo e requinte das antigas lojas de departamento das grandes cadeias deram lugar à exposição de grande variedade de mercadorias do autosserviço, com melhores preços a menores custos. Sendo assim, com ampla divulgação dos preços baixos em jornais, captou-se um número satisfatório de clientes, que favoreceram o alto giro de mercadorias e permitiram a manutenção de preços baixos e a obtenção de lucros (ABRAS, 1993).

Com isso, ainda segundo ABRAS (1993), solidificava-se na cabeça do consumidor a ideia de poder comprar todo tipo de alimento em um só lugar, sem intermédio de funcionários ou balconistas. E com isso, difundindo-se mundo afora como modelo após a Segunda Guerra Mundial, alcançando um número de 52 países em meados dos anos 50. Essa expansão muito se deve à popularização das ideias do autosserviço, estimuladas pelos fornecedores de equipamentos e de mercadorias, grandes interessados em desenvolver o serviço.

2.3 Efficient Consumer Response (ECR)

2.3.1 Perspectiva histórica do ECR

O varejo alimentar nos moldes de supermercado, identificado pela concepção de autosserviço, até o final dos anos 80 detinha o reconhecimento de modelo varejista mais eficiente desde seu surgimento, no ano de 1912, na Califórnia – EUA. Fato observado por sempre serem precursores em inovação, como a adoção do código de barras para identificar produtos em meados dos anos 70, por exemplo, revolucionando o cenário industrial na época e beneficiando a todos os atores envolvidos (DIB, 1997).

Porém, no começo dos anos 90, os supermercados foram surpreendidos por novos formatos de varejo, como os clubes de descontos e o varejo de massa, que os venciam pouco a pouco em eficiência e ganho de participação de mercado por praticarem preços mais agressivos. Ou ainda pela recente concorrência com as redes de *fast-food*, que se fortaleceram no final dos anos 80 e início da década de 90, levando aos americanos a se alimentarem mais

³ Lei federal americana que combateu práticas anti-competitivas por produtores, especialmente discriminação de preços. Tinha a função de proteger o pequeno varejista contra redes de mercearia. (PEPPER HAMILTON LLP, 2016).

fora de casa, pela praticidade, e gerando como resultado um menor consumo de alimentos dos supermercados (DIB, 1997).

Um fenômeno similar, quando se fala em queda de consumo de alimentos em supermercados, foi observado também no Brasil neste período de transição dos anos 80 e 90. Porém, percebido por um viés econômico e não tanto mercadológico, já que foi um período marcado por profunda recessão derivada de níveis crescentes de desemprego, inflação acelerada e de redução dos níveis da renda nacional (CYRILLO, 1987).

O esfacelamento do poder aquisitivo dos consumidores repercute diretamente sobre as vendas do comércio em geral, chegando a atingir inclusive setores de bens primários em momentos de maior recessão. Para os supermercados em particular, tais períodos são singularmente prejudiciais, pois segundo Cyrillo (1987, p. 104):

As compras por impulso passam a ser rigidamente controladas e as necessárias também sofrem contração, sendo que os clientes passam a considerar com mais cuidado as diferenças de preço.

Este cenário de encolhimento no consumo de produtos nos supermercados, tanto por características econômicas quanto mercadológicas, aguçou o setor varejista de autosserviço a reagir como forma de enfrentamento aos baixos resultados nas vendas. No Brasil, o varejo alimentar iniciou reação no início dos anos 90, apresentando mudanças no comportamento entre os atores da cadeia de abastecimento, buscando agrupar-se em redes de supermercados, procurou-se realizar estreitamento de relações estratégicas entre varejistas e fornecedores e também ampliar e conhecer mais do varejo eletrônico, com a chegada das novas tecnologias (PARENTE, 2000).

Porém estas ações não foram facilmente colocadas em prática, pois não só no Brasil, como em outros mercados do mundo, a relação entre indústria e varejo era realizada sem cooperação entre as partes, com relações comerciais pautadas por preço e vendas em volume. Isso porque a indústria buscava maximizar o maior volume de venda possível, para poder conseguir gerar descontos via valor agregado. Enquanto varejistas concentravam esforços em obter maior rentabilidade em suas vendas, e para isso precisavam adquirir produtos em melhores condições comerciais possíveis. Quando obtinham descontos desejáveis, compravam uma quantidade extraordinária de produtos para estocar e futuramente revendê-los e assim conquistando maior lucratividade para seu negócio (HARRIS & SWATMAN, 1997).

O ECR então surge nos EUA como clara resposta do setor de supermercados às ameaças por novos formatos de varejo, como os clubes de descontos, lojas de conveniência e o varejo de massa, que trabalhavam com políticas agressivas de preço (DIB, 1997; KURNIA et. al., 1998; GHISI, 2001). Pois o resultado dessas ações comprometia a margem de lucro dos supermercados, aguçando os varejistas e indústrias a admitirem que somente um trabalho integrado iria permitir que se diferenciasssem, revertendo o quadro comercial instável que passavam (NONATO, 2010).

Mas enquanto nada se construía de concreto como embate ao período comercial negativo que vivenciavam os supermercados, todas essas opções de concorrência começaram a incomodar a hegemonia dos grandes varejistas de autosserviço americano, comprometendo sua participação de mercado no final dos anos 80. O que levou as indústrias a repensarem seus processos em sua cadeia de abastecimento, e assim construindo em cooperação o ECR, como forma de melhorar a eficiência do canal de distribuição através da simplificação, padronização e racionalização dos processos, para que os custos fossem reduzidos e se melhorassem as trocas de informações entre varejo e indústria (GHISI e DA SILVA, 2005).

O projeto ECR é então elaborado em 1992, e apresentado em 1993 na conferência do *Food Marketing Institute* (F.M.I) em Washington, EUA. Teve início a partir da criação de um comitê constituído pelos principais representantes das indústrias de alimentos, do setor de distribuição americano e por algumas associações comerciais financiadoras, direcionando estudos e através da empresa de consultoria *Kurt Salmon Associates* (KSA), desenvolveu e publicou o estudo *Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry*, que se tornou referência para início das pesquisas sobre o tema (HARRIS & SWATMAN, 1997; KURNIA et. al., 1998).

No Brasil, o ECR teve início em maio de 1997, através da formalização da Associação ECR-Brasil, que surgiu reunindo um número superior a 75 empresas, dentre varejo e indústria. Como primeira medida a Associação procurou elaborar pesquisas a nível nacional, através de um grupo de estudos, buscando uma possível redução de custos e melhora nos processos entre os atores da cadeia de abastecimento (ECR BRASIL, 1998a).

2.3.2 Aspectos conceituais e gerais do ECR

O ECR é uma estratégia construída por varejistas, distribuidores e indústrias, que são os principais atores da cadeia de abastecimento, de maneira a trabalharem de forma conjunta para poder eliminar custos em todo processo, melhorar sua eficiência e com isso proporcionar um melhor serviço ao consumidor. Com um pensamento voltado a todos os interessados, e não mais individuais, os integrantes se beneficiam com a redução dos custos e níveis de manutenção de estoque, melhoram a relação fornecedor-varejista com o aumento das vendas e por fim oferecem produtos mais frescos e de melhor qualidade ao consumidor (ECR-BRASIL, 1998a).

O varejo americano no século XX, em meados dos anos 80 e 90, é marcado por uma série de acontecimentos negativos que motivaram a busca por soluções. Dentre eles a manutenção da vantagem competitiva dos supermercados e o aumento de participação de mercado dos principais produtos, construídos apenas por fortes promoções e preços agressivos, que reduziam margens e lucratividade. Além disso, o aumento da produtividade era difícil de ser mantida, uma vez que as receitas estagnaram, mas os custos continuavam em crescimento (SEIFERT, 2003).

Segundo Dib (1997) o ECR é uma iniciativa do setor de artigos alimentares e não alimentares de consumo de massa e que tem como ponta deste processo os supermercados. Como visão geral, é uma corrente que visa prover aos componentes da cadeia de distribuição ferramentas e condições que proporcionem o melhor atendimento às inúmeras e diferentes necessidades dos consumidores.

Assim, acredita-se que o ECR pode ser entendido como uma estratégia de gestão da cadeia de abastecimento, elaborada por todos os atores envolvidos, focada na otimização de todos os processos desde a concepção do produto até o seu uso final. Com base em um trabalho conjunto entre os atores participantes, o ECR busca minimizar os custos entre todas as etapas da cadeia de abastecimento, reduzindo gastos com manutenção dos estoques, melhorando resultados comerciais e fornecendo um melhor produto a quem se destina.

Diversas outras definições foram construídas por distintos autores durante o desenvolvimento e transcorrer da implantação do ECR, visto como uma nova filosofia gerencial, que são reunidos na tabela 1:

Tabela 1: Definição do ECR em visão e ordem cronológica

<i>Autores/ano</i>	<i>Definição do ECR</i>
<i>Kurt Salmon (1993)</i>	<i>O ECR é uma estratégia do canal de distribuição, na qual fornecedores, atacadistas e varejistas trabalham em conjunto, visando proporcionar maior valor ao consumidor.</i>
<i>De Roulet (1993)</i>	<i>O ECR baseia-se em um conjunto de estratégias que forçam as funções tradicionais de logística, vendas e marketing a um novo alinhamento, o que possibilita otimizar a eficiência da empresa e agregar valor ao consumidor.</i>
<i>King, et.al. (1994)</i>	<i>O ECR é uma estratégia colaborativa da indústria supermercadista para promover o estabelecimento e a implementação de novas relações e novas práticas de negócios, assim como a adoção de novas tecnologias pelos produtores, distribuidores e varejistas.</i>
<i>Topfer (1995)</i>	<i>ECR é um conceito de reengenharia para a otimização do gerenciamento da cadeia de produtos secos, entre fabricantes e varejistas de produtos comercializados em supermercados.</i>
<i>Tietz (1995)</i>	<i>O ECR é um novo "slogan" americano para o gerenciamento holístico integrado e a racionalização de ferramentas para o fluxo de informações e de "merchandise" entre fabricantes e varejistas.</i>
<i>Pearce (1996)</i>	<i>O ECR é o processo que facilita o trabalho conjunto entre os parceiros comerciais, visando fundamentalmente a satisfação do consumidor, maximizando, conseqüentemente, a eficiência do negócio.</i>
<i>Phumpiu e King (1997)</i>	<i>O ECR 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 novas aplicações de tecnologia de informação.</i>
<i>Kurnia, et. al. (1998)</i>	<i>O ECR é uma estratégia delineada para eliminar ineficiências e custos que não agregam valor ao longo da cadeia de suprimentos, para poder, assim, melhor satisfazer os consumidores.</i>
<i>Brockman e Morgan (1999)</i>	<i>O ECR é a mais complexa inovação gerencial no processo de distribuição de produtos, mesmo considerando o Quick Response, devido ao alto nível de confiança exigida pelos parceiros comerciais para que esta estratégia tenha sucesso.</i>
<i>Kotzab (1999)</i>	<i>O ECR é o nome que se dá para a estratégia logística baseada no sistema "just-in-time" na indústria supermercadista.</i>
<i>Hoffman e Mehra (2000)</i>	<i>O ECR é uma estratégia que estimula os participantes da cadeia de suprimentos a estudar e a implementar métodos que possibilitem o trabalho conjunto entre os participantes, para que juntos consigam atingir a missão da cadeia como um todo.</i>
<i>Ghisi (2001)</i>	<i>O ECR é uma estratégia de gestão da cadeia de suprimento onde os agentes (fornecedores, atacadistas e varejistas) trabalham de forma integrada para eliminar ineficiências, reduzir custos excessivos, visando atender as necessidades e expectativas dos consumidores e maximizar a eficiência dos negócios para as partes envolvidas em uma negociação.</i>
<i>Corá (2002)</i>	<i>O ECR é um conjunto de práticas interligadas, divididas em gerenciamento de demanda (Category Management) e gerenciamento da oferta (Supply Management), priorizando os aspectos-chave tanto da administração da demanda quanto da oferta de produtos e serviços, viabilizadas pelas tecnologias de suporte.</i>

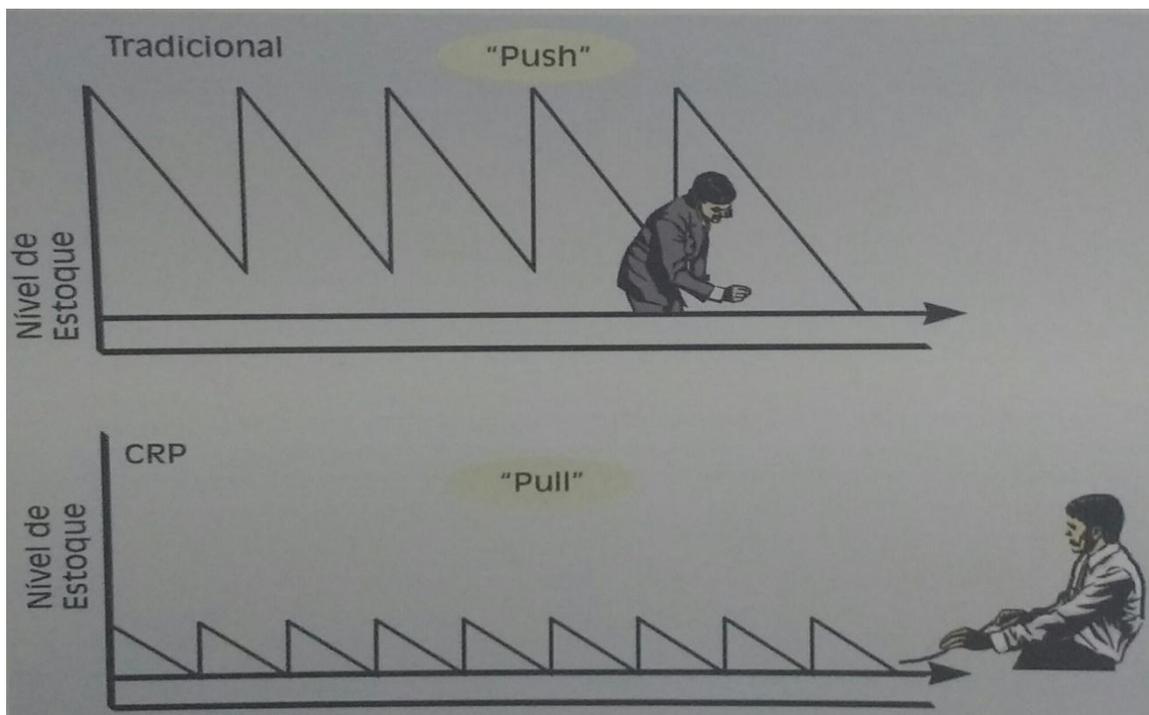
Fonte: Adaptado de Ghisi (2001), pág. 32

O processo logístico envolvendo fornecedores e varejistas, apesar de ser integrado ao longo de toda a cadeia de abastecimento de produtos, historicamente é caracterizado pela negociação pautada entre preço e quantidade de produtos através de uma filosofia de *push system* (sistema de empurrar). Com essa cultura, a indústria produz por estimativas e seus produtos são escoados para o atacado e varejo em larga escala por meio de descontos e promoções, contribuindo para o aumento dos estoques em diversos níveis da cadeia de abastecimento.

Neste contexto, o ECR como estratégia de gestão permite eliminar a ineficiência e os custos excessivos acrescentados aos produtos na cadeia de abastecimento, construindo maior valor à produção para os consumidores a um menor custo para a indústria. Pois através de uma reengenharia em todos os processos, o ECR busca trabalhar através de uma filosofia de *pull system* (sistema de puxar), em que os produtos são puxados para baixo da cadeia de abastecimento, nos supermercados, por meio de informações de demanda e consumo, captados no ponto de venda por intermédio de um sistema de informações (KURNIA et. al., 1998).

Assim, sugere-se que a evolução tecnológica, possibilitando sistemas cada vez mais integrados, permite ao varejista escolher e trabalhar o *pull system*, puxando mercadorias da indústria, ao invés de trabalhar o *push system*. Com isso, sua gestão ganha dinâmica com estoques mais baixos, alinhados com o ponto de venda. A demanda é determinada pelo consumidor e com isso todos os elos da cadeia de abastecimento são beneficiados.

Segundo o ECR Brasil (1998a), para que o *pull system* funcione de maneira a trazer ao varejista todos os benefícios esperados, seus processos deverão estar integrados ao longo de toda a cadeia de abastecimento. Para isso as relações entre indústria e varejo devem se estabelecer através de parcerias e permitindo que a reposição contínua através da CRP - *continuous replenishment program* - torne-se uma realidade nas negociações, diminuindo as concentrações de alto volume de venda e distribuição no final do mês, como sinalizado na figura 1:



Fonte: ECR BRASIL (1998a).

Figura 1 - Push and pull system - sistema de empurrar e puxar

Posterior ao *pull system* surgiu o conceito do fluxo sincrônico de produtos, em que produção e distribuição se complementam através do uso de tecnologia da informação. Nesta configuração, o fluxo de material é equilibrado no decorrer do processo de compras/produção/distribuição por um sistema automatizado de gestão de materiais, em que todos os atores da cadeia têm acesso às informações de forma sincronizada (GHISI, 2001).

Com isso, ainda segundo Ghisi (2001), o consumo continua a dar início ao processo, mas o fluxo de material é agora equilibrado e as informações de demanda de material são fornecidas em paralelo aos interessados, e não mais em série, e assim proporcionando melhores condições de resposta às mudanças no mercado.

2.3.3 Estratégias do ECR

O ECR como estratégia está longe de ser um conceito novo, mas sim uma adaptação especializada da estratégia *Quick Response*, que era empregada na indústria de vestuário para obter resposta rápida aos processos. Essa estratégia, por sua vez, é uma versão modificada do *Just In Time*, que é um modelo estratégico de gestão para os fabricantes, desenvolvida pela Toyota, no Japão (KURNIA et. al., 1998).

Como propósito principal, apresenta o corte de atividades sem valor agregadas à cadeia de abastecimento. E para realizar este feito, alguns processos são identificados e permitem que a estratégia do ECR transcorra de maneira a otimizar cada um dos elos desta cadeia (ERC BRASIL, 1998a).

De acordo com Dib (1997), essa iniciativa parte da indústria e tem como destino os supermercados. Essa origem e sentido fizeram com que o ECR buscasse munir os integrantes da cadeia de distribuição com mecanismos e artifícios capazes de responder eficientemente a demandas crescentes e diversificadas dos consumidores no PDV.

Assim, destacam-se 4 estratégias como sendo estruturais para sua implantação: Reposição, Sortimento, Promoção e Introdução eficiente de produtos (ERC BRASIL, 1998a).

2.3.3.1 Reposição eficiente de produtos

Para garantir uma eficiente reposição dos produtos, táticas e ações são necessárias com o intuito de otimizar o tempo e minimizar os custos em todos os processos da cadeia de abastecimento. As táticas e ações empregadas são baseadas na demanda real dos consumidores, procurando reduzir os níveis de estoque e os tempos de ciclo da produção à entrega do produto ao logo de toda a cadeia (DIB, 1997; ERC BRASIL, 1998a).

Segundo Ghisi (2001), isso significa fazer a reposição do produto certo, no local certo, na hora certa, da maneira mais eficiente possível. E desta forma, contribuindo para que cada etapa consiga reduzir os custos e tempo empregado de operação, tornando todo o processo de reposição homogêneo.

Estes esforços consistem em gerenciar o complexo fluxo de produtos, otimizando todos os processos envolvidos, desde a previsão de vendas, sua concepção como pedido processado, negociação de venda e pagamento, o manuseio, expedição e transporte dos produtos, como também uma gestão ampla e geral dos estoques desde o depósito industrial, passando pelos centros de distribuição até a gôndola (ERC BRASIL, 1998a).

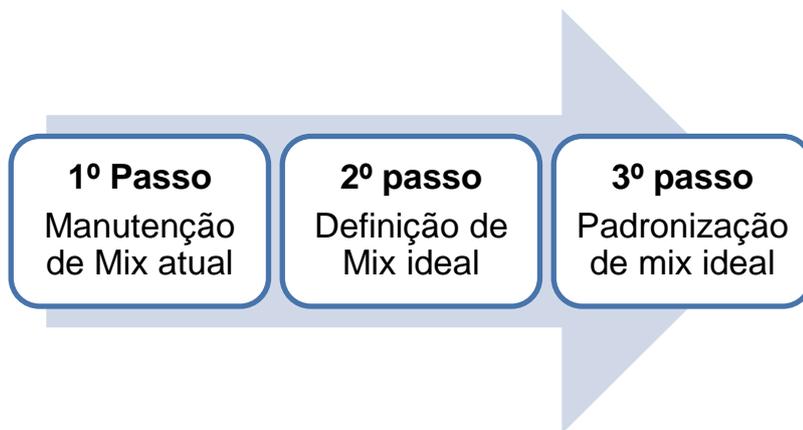
No entanto para que essa estratégia aconteça e tenha sua eficiência garantida, algumas medidas são necessárias, segundo a ECR Brasil (1998a):

- a) Pedido de reposição gerado de forma automatizada, através de sistemas de leituras por códigos de barras no ato da venda, que atualize a baixa no estoque de produtos,

- gerando a necessidade de compra por demanda do cliente e reduzindo gastos com estoque.
- b) Transmissão eletrônica de dados com intercâmbio de informações, permitindo o envio de pedidos de reposição, alterações de preços, itens e promoções e o controle do envio e recebimento de produtos e pagamentos.
 - c) Melhor manuseio de produtos em estoque no âmbito industrial, varejista e no PDV, com alocações adequadas para atendimento dos pedidos, feitos através de sistemas de gestão de estoque. Além de uso de equipamentos para descarga rápida, de automação, de mão de obra especializada, de recebimentos programados de produtos, de entregas noturnas e a utilização de operadores logísticos nos processos.
 - d) Distribuição feita com otimização dos espaços do caminhão, avaliando adequação do tipo de transporte pelo volume transportado, evitando avarias. E ainda fazendo uso de sistemas de gestão de entregas de mercadorias, com uso de roteirizador, que otimizam as rotas de entrega minimizando o tempo do percurso.

2.3.3.2 Sortimento eficiente de produtos

Com o intuito de regular os estoques e o espaço de exposição de produtos na interface com o consumidor, a estratégia de sortimento estabelece um *mix* ideal de produtos que atende as necessidades da massa consumidora do estabelecimento. Alcançando, com isso, maior volume de vendas, de giro de mercadorias do estoque e de rentabilidade (DIB, 1997; ERC BRASIL, 1998a).



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Dib (1997); ECR Brasil (1998a), Ghisi (2001).

Figura 2 - Processo estratégico de sortimento

Segundo o ECR Brasil (1998a), é o sortimento que define a variedade de produtos que a loja irá oferecer, bem como também os critérios para inclusão ou eliminação dos *SKUs*⁴ da categoria de produtos. Possui características de função estratégica, por possibilitar a gestão dos fornecedores, alocando os produtos em função do comportamento de consumo da loja.

Ainda segundo o autor acima, uma forma para se efetuar uma estratégia de sortimento é iniciar com a manutenção do sortimento existente de produtos, não fazendo alterações bruscas; julgar a necessidade de se aumentar ou diminuir o número de *SKUs* da categoria de produtos, reorganizando assim o *mix* da loja; e, por fim, elaborar uma padronização de

⁴ *Stock Keeping Units*, em português, Unidade de Manutenção de Estoque, está ligado à logística de armazém e designa os diferentes itens do estoque.

sortimento ideal para as categorias, de maneira que se possa estabelecer um *layout* e assim facilitar a reposição e a manutenção do serviço.

2.3.3.3 Promoção eficiente de produtos

A estratégia de promoção objetiva regular os critérios aplicados para promover diversos produtos componentes das categorias, considerando todos os atores da cadeia de abastecimento como participantes. Isso porque a atividade de promoção reflete as tendências de mercado, ora mais estáveis, ora mais sensíveis ao preço, representando assim uma estratégia importante na conquista de mercado (ERC BRASIL, 1998a).

De acordo com Corá (2002), esta estratégia busca a eficiência na promoção de venda do fabricante ou varejista em relação ao cliente e também de todo seu processo. Uma vez que pode minimizar custo com a administração, estocagem, transporte e recursos humanos, desenvolvendo reações mais rápidas às mudanças na demanda dos consumidores.

Ainda de acordo com a autora, a característica principal desta estratégia é melhorar a performance do fluxo dos produtos para as necessidades do consumidor, promovendo melhorias e vantagem competitiva nas operações e otimizando os estoques.

Para a ERC Brasil (1998a), como aspectos cruciais para elaborar uma estratégia de promoção que se sustente e alcance seu objetivo, algumas características são indispensáveis:

- a) Escolha do veículo adequado ao perfil de cliente que se tem como alvo, necessitando um estudo de ambiente e perfil para poder se trabalhar com redução de preços, ou anúncios, cupons de descontos, demonstrações ou ainda *merchandising*.
- b) Selecionar os produtos para serem promovidos, estabelecer uma frequência eficiente no lançamento de promoções e determinar um tempo de extensão médio de uma promoção.
- c) Efetuar um planejamento das promoções, delineando melhor período, aspectos sazonais e definindo também os locais de promoção, buscando as melhores estratégias e ferramentas.

2.3.3.4 Introdução eficiente de produtos

Trata-se de estratégia que envolve trabalho em conjunto entre indústria e varejo, com intuito de maximizar a eficácia do desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Essa relação requer a otimização de investimentos que reúnam esforços capazes de captar as necessidades dos clientes e transformá-las em lançamento de produto final (ERC BRASIL, 1998a).

De acordo com Corá (2002), tal estratégia cumpre o papel de maximizar a eficiência de desenvolvimento de novos produtos e também de controlar o lançamento destes. Para isto, realiza testes para poder desenvolvê-los com base nas melhores possibilidades, uma vez que obtém a resposta imediata do consumidor, aceitando ou rejeitando o produto.

Assim, consegue-se identificar oportunidades para o desenvolvimento e introdução de novos produtos partindo de um olhar de mercado com base na visão do cliente final. E desta forma, consegue-se contribuir com a redução da taxa de insatisfação de novos produtos introduzidos, melhorando a performance destes (GHISI, 2001).

Para a ERC Brasil (1998a), a introdução de produtos tem como pontos chaves alguns aspectos característicos que permitem uma melhor eficiência dessa estratégia:

- a) A troca de informações entre indústria e varejo, com foco em atender as necessidades dos clientes, gerando assim oportunidades de negócios para todos os participantes da cadeia de abastecimento e reduzindo as taxas de lançamentos falidos.

- b) Analisar as informações colhidas sobre o comportamento do consumidor para que se possam canalizar investimentos no desenvolvimento de novos produtos, através da identificação do perfil do consumidor.
- c) Possibilidade de estimativa de demanda e quantidades a serem produzidas com maior precisão, a partir dos dados coletados no PDV e da análise de demanda por categorias, aliado aos estudos de substituições e complementos de produtos por fornecedores.

2.3.4 O GC como condutor das estratégias do ECR no PDV

Os primeiros esforços de implantação das estratégias de ECR tanto no Brasil quanto em outros países focalizaram na reposição eficiente de produtos, apresentando resultados de redução de custos iniciais por meio de técnicas de compartilhamento de informações *EDI*⁵. Porém, embora entendido como melhorias, estes resultados não configuravam por si só uma vantagem competitiva sustentável, demandando ferramentas capazes de estimular habilidades para comercializar produtos e serviços que satisfizessem de maneira mais eficiente as necessidades do consumidor (ERC BRASIL, 1998c).

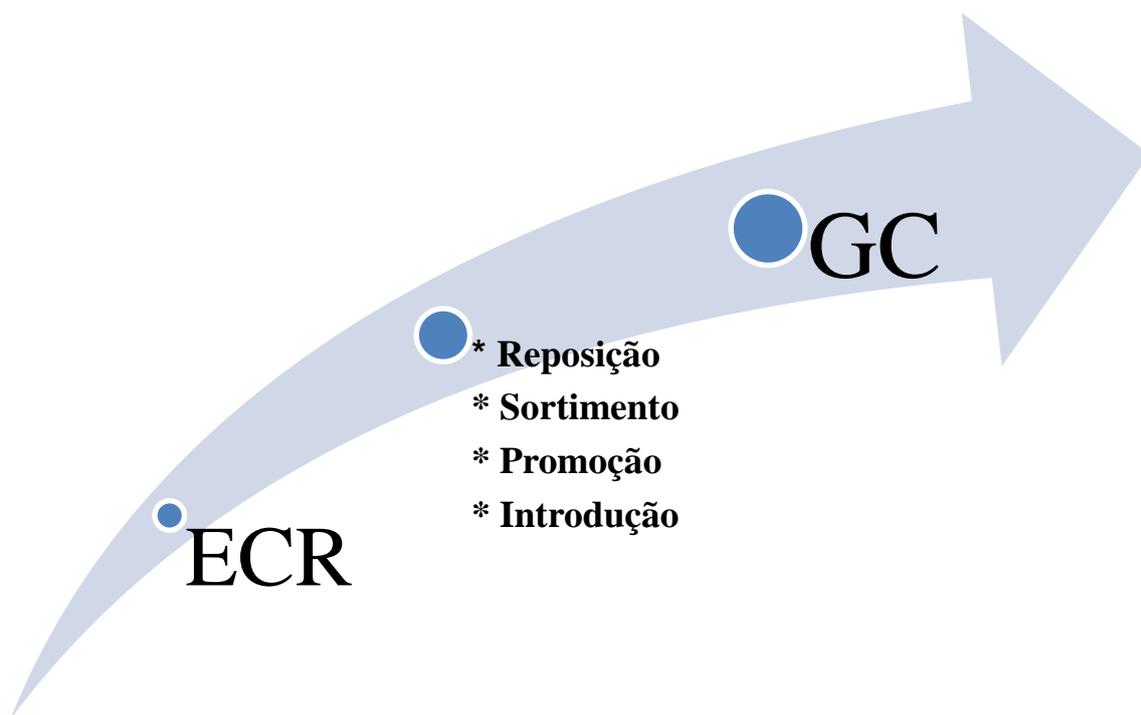
Assim, o GC surge como uma das ferramentas do ECR capaz de proporcionar à loja uma adequada combinação de produtos, que se reflete em aumento do giro dos produtos e de rentabilidade das categorias de uma loja, bem como uma visão mais completa sobre o perfil e os hábitos de compra dos consumidores. Para tanto, a sua implantação exige alto grau de parceria entre fornecedores e varejistas, envolvendo tecnologia de informação e, principalmente, uma mudança de comportamento das empresas varejistas (MARQUES e ALCÂNTARA, 2004).

Desta maneira, esta ferramenta figura como condutora das quatro estratégias do ECR, conforme indicado na Figura 3, proporcionando ao gestor os benefícios de cada uma delas para as categorias de produtos no PDV. E, assim, apresentando-se como componente chave para o sucesso na implementação das estratégias do ECR, já que possui potencial em realizar mudanças que reduzam custos e aumentam as vendas, o lucro e o crescimento da participação no mercado (ERC BRASIL, 1998c).

Teixeira Rocha e Quintão (2012), consideram que os pequenos varejistas não realizam etapas importantes como o estabelecimento de metas e a implementação do serviço a contento para o bom funcionamento do GC. Há ainda, segundo estes autores, um não comprometimento com a visão de GC como unidade estratégica de negócio. Esse comportamento compromete a maximização dos resultados comerciais apoiado nas estratégias do ECR, alinhadas com a perspectiva do consumidor.

Porém, Guissoni et al. (2013) salientam que o GC ao ser trabalhado de maneira harmônica entre pequenos varejistas independentes e fornecedores pode apresentar resultados comerciais positivos nas vendas e na participação de mercados de produtos, uma vez que busca oferecer organização através de um sortimento de produtos adequado, com serviços de *layout* e marketing interno de loja. Desta forma, entendendo como vantajosa a iniciativa de alocar esforços e adaptar o serviço de GC como estratégia comercial em ME e EPP de varejo alimentar.

⁵ Eletronic Data Interchange, em português, Intercâmbio Eletrônico de Dados – troca automatizada de dados e informações entre empresas parceiras.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações de Dib (1997); ECR-Brasil (1998a); e Kurnia et al (1998).

Figura 3 – Fluxo estratégico do ECR ao GC

Como a implantação do GC envolve diretamente o consumidor, requerem atenção algumas etapas que determinarão o sucesso na introdução e no funcionamento da ferramenta. Segundo Milaneze e Batalha (2003), a pesquisa com o consumidor, para o entendimento de seu processo de compra e o tratamento dos dados coletados nortearam as ações de tomada de decisão, visando o melhor desempenho das categorias e dos resultados comerciais de venda dos produtos.

Assim, partindo do entendimento que a indústria muda seu foco, migrando sua visão de gerenciamento por áreas geográficas para a visão varejista, apresenta uma nova forma de agir como fornecedora. Com isso busca estreitar sua relação com o varejo, incluindo a exploração do PDV como forma mais eficiente de executar ações promocionais (ERC BRASIL, 1998c).

Consequentemente o GC torna-se a vitrine necessária à indústria e ao varejo para assimilarem em conjunto o que o consumidor deseja adquirir como produto e serviço, e qual a melhor maneira de lhe oferecer isto. Segundo o ECR Brasil (1998c), ao se concentrar em um maior entendimento das necessidades do consumidor, o GC propicia ao varejista novas possibilidades na relação com os consumidores, atendendo as suas necessidades e demandas, ao mesmo tempo agrega vantagem competitiva a custos reduzidos, através de maior eficiência dos processos executados, resultantes da parceria com a indústria.

Frente ao exposto, entende-se o GC como uma ferramenta fundamental ao varejista alimentar para enfrentar as contingências de mercado de maneira ágil e competitiva. E assim, oferecendo, aos que obtém sucesso em sua implantação, benefícios operacionais, financeiros e de serviços no PDV que justificam os esforços empregados (ERC BRASIL, 1998a).

2.4 Gerenciamento por Categorias (GC)

O GC, por definição, pode ser conceituado como um processo conjunto entre varejista e fornecedor, que consiste em gerenciar as categorias de produtos como unidades estratégicas de negócios para produzir resultados comerciais melhorados, através da concentração de esforços para a entrega de maior valor ao consumidor final (ERC BRASIL, 1998c).

De acordo com Kurnia et al. (1998), o GC suporta as estratégias de introdução, sortimento e promoção eficiente de produto do ECR, pois estas 3 estratégias estão intimamente ligadas às categorias de cada loja. Para estes autores a categoria é composta por grupo de produtos que podem ser substituídos entre si por um consumidor.

O ECR Brasil (1998c) apresenta uma definição mais abrangente, em que classifica a categoria como um grupo de produtos que os consumidores entendem como inter-relacionados, e/ou substitutos, no atendimento de certas necessidades. Para Kurnia et al. (1998), as categorias incluídas em uma loja devem obedecer a regras que culminem em satisfazer as necessidades do consumidor e, ao mesmo tempo, maximizem o lucro para todas as partes envolvidas.

O GC apresenta como característica marcante a oportunidade de estreitamento e fortalecimento das relações entre fornecedores e varejistas, permitindo que ambos desenvolvam estratégias em conjunto para otimizar seus resultados comerciais. Embora essa ferramenta tenha sido associada a grandes varejistas, estudos têm mostrado que o GC está acessível a empresas de qualquer tipo ou tamanho (GUISSONI et al., 2013).

Isso porque o varejo de segmento alimentar, tanto externo como o brasileiro, sofreu mudanças importantes nas últimas décadas, que o desafiaram a aumentar esforços gerenciais e operacionais para vencer a concorrência. Pode-se citar como características responsáveis por estas mudanças: as fusões e aquisições de organizações por entrada de capital estrangeiro; a profissionalização dos negócios de família; as mudanças em formatos de lojas e de novos canais de distribuição e a consolidação da tecnologia como ferramenta indispensável ao desenvolvimento (ERC BRASIL, 1998c).

A implantação e sustentação do GC é fruto da tecnologia, pois a informação é indispensável nas diversas fases da aplicação desta ferramenta no PDV varejista. O bom uso da informação traz como benefícios: agilidade na implantação dos processos; proporciona qualidade aos processos depois de implantados; promove eficiência no planejamento de ações e cronogramas e potencializa investimentos (ERC BRASIL, 1998a).

Porem, segundo Rocha e Quintão (2012), os investimentos aplicados na disseminação ao uso do GC no setor supermercadista, e também o potencial ganho esperado não são suficientes a sua implantação por esbarrarem em questões de porte dos estabelecimentos. Mas Guissoni et. al. (2013) defendem que sua implantação, independente da estrutura, é possível, embora hajam maiores dificuldades com espaço físico e composição de mix de produtos, exigindo que se façam adaptações ao modelo de GC à realidade destes estabelecimentos.

O GC é o canal de resposta que fornecedores e distribuidores necessitam para captar a necessidade do consumidor atual e qual a melhor maneira de lhe entregar isto. Com isso, pode-se, através desta ferramenta conciliar a visão do distribuidor e fornecedor à visão de compras do consumidor (ERC BRASIL, 1998c).

Os princípios do GC representam um movimento lógico em direção a abordagens gerenciais mais robustas e aptas a enfrentar o cenário cada dia mais concorrido no varejo supermercadista. Ao se concentrar em um maior entendimento das necessidades do consumidor, o GC propicia oportunidades renovadas à satisfação de necessidades dos clientes, conjugada ao ganho de vantagem competitiva e custos mais baixos perante a concorrência, através de maior eficiência na utilização de seus processos de trabalho e na parceria com a indústria (ERC BRASIL, 1998c).

Na visão do varejista o GC é uma ferramenta capaz de propiciar um diferencial competitivo para seu negócio perante seus concorrentes, pois através da fidelização dos clientes e do valor agregado gerado aos produtos e serviços prestados para seus consumidores consegue-se obter informações importantes sobre o comportamento do consumidor e seus hábitos de compra (DIB, 1997).

O componente básico para que o GC traga os resultados a que se propõe parte da escolha de uma estratégia capaz de organizar, liderar e gerenciar o negócio a partir da criação de unidades estratégicas de negócios com base em categorias. O sucesso estratégico do GC envolve 2 questões vitais: comprometimento e liderança da alta gerencia; e estratégias corporativas vinculadas a estratégias das categorias (ERC BRASIL, 1998c).



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de ECR-Brasil (1998c).

Figura 4 - Estratégia varejista com plano de negócios por categorias

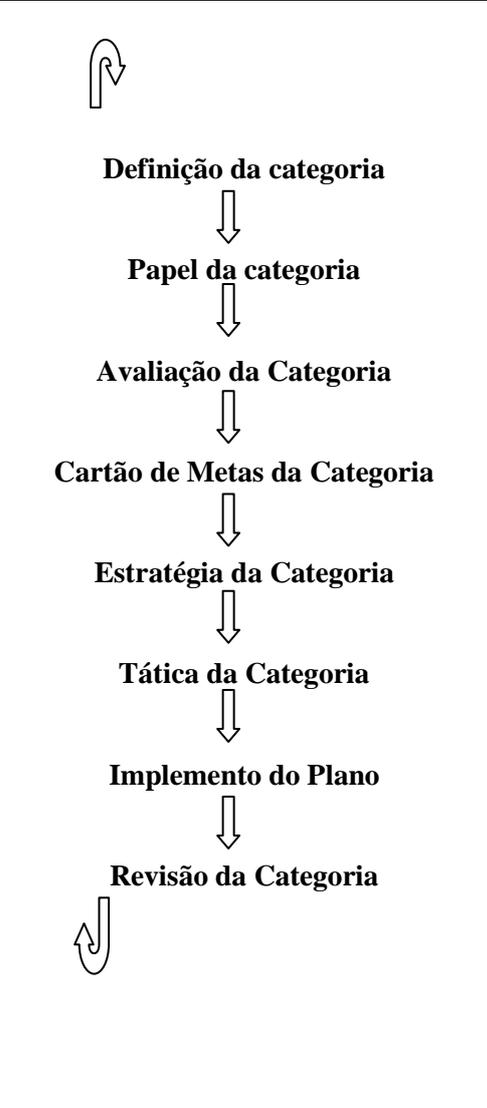
Desta forma, o GC, que começou como abordagem tática de baixo pra cima, em que a demanda varejista aguçou a movimentação com a indústria para comporem as estratégias do ECR, evoluiu para se tornar uma importante prática estratégica de negócios de cima para baixo entre parceiros comerciais, envolvendo a alta cúpula de gestão na aplicação do GC no PDV. E com isso, torna-se necessário uma estrutura que conjugue as estratégias corporativas aos processos do ambiente de vendas por categorias, orientando assim as decisões do GC e a relação entre varejista e fornecedor (ERC BRASIL, 1998c).

Para que essa estratégia funcione, segundo Domingues (2008), é indispensável a participação da indústria, que é a conhecedora da categoria em que atua, dispõe de destreza para reunir dados e transformá-los em informações importantes ao sucesso do GC, é capaz de realizar pesquisas sobre comportamento do consumidor e dispõe de recursos tecnológicos capazes de otimizar todos esses processos.

O processo de negócios no GC assume o ponto de vista do consumidor para estruturar a relação entre fornecedores e varejistas e estes fazerem o necessário a gerar valor ao consumidor final. O processo é guiado por estratégias em departamentos do PDV, em um trabalho de comum acordo entre varejistas e fornecedores para que orientem as decisões necessárias a completar o processo de negócios de Gerenciamento por Categorias (ERC BRASIL, 1998c).

O estudo do processo de negócios do Gerenciamento por Categorias está desenvolvido em 8 passos, segundo o ECR Brasil (1998c), e ilustrado, seguido de suas definições, na tabela 2:

Tabela 2 – Processo de implantação do Gerenciamento por Categorias

 <pre> graph TD A[Definição da categoria] --> B[Papel da categoria] B --> C[Avaliação da Categoria] C --> D[Cartão de Metas da Categoria] D --> E[Estratégia da Categoria] E --> F[Tática da Categoria] F --> G[Implemento do Plano] G --> H[Revisão da Categoria] H --> A </pre>	<p>Definição da categoria: determinar os produtos que compõe a categoria e sua segmentação conforma a perspectiva do consumidor.</p> <p>Papel da categoria: desenvolver e atribuir um papel para a categoria baseada na comparação multicategoria, que é considerar a comparação do consumidor, do mercado e da informação do varejista.</p> <p>Avaliação da Categoria: Realizar as análises das categorias e subcategorias, segmentos, etc. por meio da análise do consumidor, do mercado, do varejista e das informações de seus fornecedores.</p> <p>Cartão de Metas da Categoria: estabelecer as medidas de desempenho da categoria e suas metas.</p> <p>Estratégia da Categoria: desenvolver a estratégia de marketing e suprimento de produto a ser atingida envolvendo a função da categoria e os objetivos de desempenho.</p> <p>Tática da Categoria: determinar o melhor sortimento, preço, apresentação e promoção que assegurem a implementação das estratégias da categoria.</p> <p>Implemento do Plano: Implementar o Plano de Negócios da Categoria através de um cronograma e uma lista de responsabilidades.</p> <p>Revisão da Categoria: medir, monitorar e modificar o Plano de Negócios da Categoria em períodos específico.</p>
---	---

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de ECR-Brasil (1998c).

Embora os 8 passos apresentados na tabela 2 englobem os aspectos necessários a aplicação do GC no PDV, seu cumprimento irrestrito não é necessário à execução e sucesso da ferramenta GC, segundo Marques e Alcântara (2004). Os autores defendem existir realidades distintas entre organizações de mesma atividade, permitindo flexibilização do método, mas reiteram a importância de ponderar e refletir a respeito das variáveis do processo de planejamento de negócio de uma categoria, como tempo, investimento e nível de profundidade.

Para tornar os processos de GC e suas diretrizes possíveis, a relação entre varejistas e fornecedores deve ser de irrestrita parceria. Portanto, é indispensável superar quaisquer desconfianças entre as partes envolvidas para que as informações sejam compartilhadas, uma vez que as relações pautavam-se anteriormente em defesa de interesses próprios e não em

interesse comum. Com isso os processos entre os componentes da cadeia de abastecimento se harmonizam e juntos obtêm maior eficácia na gestão das unidades de negócios (MILANEZE e BATALHA, 2003).

Nesse sentido, os processos estratégicos do GC visam apoiar tanto o desenvolvimento como a implantação de um plano de negócios por categorias, fornecendo plataformas para alavancar recursos de fornecedores e varejistas. E com isso estimular o aprimoramento contínuo através de refinamento contínuo de dados e planos de categorias, monitorando sua aplicação periodicamente (ERC BRASIL, 1998c).

É importante que o varejista, em sua relação com os fornecedores, em etapa prévia a implantação dos 8 passos de realização do GC, busquem em conjunto o entendimento a respeito do perfil das lojas. O objetivo é identificar particularidades do ambiente em que a organização está inserida, como também do nicho consumidor, apresentando assim informações sobre a classe econômica dos consumidores, seu perfil e comportamento de consumo (ERC BRASIL, 1998c).

De acordo com Marques e Alcântara (2004), torna-se então necessária a observação de determinadas premissas, vitais à estabilidade das relações entre varejistas e fornecedores e à sua futura execução, como um relacionamento de confiança e transparência; a definição de uma equipe multifuncional, envolvendo todas as áreas da organização no projeto; ampla troca de dados e informações entre as empresas; investimentos em pesquisas tecnológicas e de comportamento do consumidor; e harmonização e enquadramento do projeto de GC à realidade organizacional.

Os resultados previstos a serem observados, relacionados à execução do GC no PDV, são: a resposta positiva as ações promocionais executadas, através de um calendário mais eficiente e compatível à realidade de consumo do mercado; uma melhora significativa da satisfação do consumidor por encontrar um *mix* de produtos mais adequado, atrativo, e com *layout* de produtos categorizado, proporcionando ao consumidor maior facilidade em suas compras; e com isso resultando em maior rentabilidade nas vendas e harmonizando os resultados por categorias de produtos (MARQUES E ALCÂNTARA, 2004).

Entretanto, o GC é um processo contínuo de gestão que não apresenta fim, por se tratar de um processo de aprimoramento contínuo de gerenciamento de unidades de negócios. Tem sua estrutura espelhada a responder aos anseios do consumidor, demandando do gestor uma estratégia apta a cumprir este papel. Com isso, requer amplo comprometimento gerencial e um significativo investimento em desenvolvimento de pessoas e sistemas (ERC BRASIL, 1998c).

2.4.1 Estudos aplicados de Gerenciamento por Categorias.

O GC em pouco mais de uma década, a partir de sua criação, tornou-se uma estratégia popular entre os grandes varejistas, quando surgiu buscando diferencial de mercado perante outras modalidades de varejo concorrentes, como os clubes de descontos e o varejo de massa nos EUA, que os venciam pouco a pouco em eficiência e ganho de participação de mercado por praticarem preços mais agressivos. Hoje, percebe-se no varejo de menor porte, pequenos e médios, uma prática similar de adequação a essa realidade, em que buscam competitividade perante aos grandes, uma vez que se entende que as práticas de GC podem se ajustar a empresas de qualquer tipo e tamanho (GUISSONI et al., 2013).

Embora se tenha a possibilidade de empregar o GC sem a participação de fornecedores, aplicando os conceitos estratégicos e estruturais de categorias baseando-se em publicações e material teórico, percebe-se que os resultados tendem a ser melhores quando compartilhadas experiências e práticas do negócio com os dados adquiridos pela indústria. Mas, por razões de escassez de recursos, é limitado ao pequeno e médio varejista a construção de

parcerias com muitos fornecedores, devido aos custos das operações (LINDBLOM e OLKKONEN, 2008).

E assim, os pequenos e médios varejistas precisam estar atentos às oportunidades, bem como em agir com destreza em suas relações com fornecedores e a adotar conceitos de *shopper marketing* visando conhecer a demanda do cliente. Segundo Shankar et. al (2011) *shopper marketing* caracteriza-se como a estrutura envolvendo o planejamento e execução de todas as práticas de marketing que influenciam um cliente ao longo de sua trajetória de consumo. Desta forma, reúne elementos que norteiam a demanda de consumo, tornando-se peça chave nas análises de processo e estratégias para implementação do GC.

No quadro 1 é apresentada uma síntese da revisão de literatura de estudos recentes de aplicação empírica do ECR e Gerenciamento por Categorias:

Quadro 1 – Síntese de revisão de literatura (Continua).

Referencial	Amostra	Objetivos	Resultados
GHISI, Flávia Angeli. A implementação do ECR (Efficient Consumer Response) no canal de distribuição de produtos de mercearia básica: um estudo multicaso. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos, SP . 2001.	Estudo realizado com 8 empresas: 2 varejistas, 2 atacadistas e 4 indústrias fornecedoras destes.	Fazer uma análise crítica da implementação do ECR, com base em uma pesquisa de campo realizada com indústrias, atacadistas e varejistas que compõem o canal de distribuição de produtos de mercearia básica.	O estudo apontou ganho em eficiência na reposição de produtos, o que possibilitou reduzir, principalmente, estoques e custos operacionais; A satisfação do consumidor é vista como uma consequência da eficiência das operações de negócio e não tida como um objetivo primordial dos esforços despendidos.
CORÁ, Jacqueline Maria. Prática do Efficient Consumer Response (ECR) em pequenos e médios supermercados: realidade ou fantasia? Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS . 138f. 2002.	Estudo realizado com 22 empresas classificadas como pequeno ou médio supermercado da cidade de Caxias do Sul.	Descrever como os pequenos e médios supermercados de Caxias do Sul trabalham as estratégias que embasam o ECR.	O estudo constatou que as empresas, participantes da pesquisa, não possuem estrutura, pessoas e tecnologia capazes de suportar a aplicação formalizada e padronizada dos processos que operacionalizam as estratégias como sugerem os modelos conceituais do ECR.
KAIPIA, Riikka; TANSKANEN, Kari. Vendor managed category management—an outsourcing solution in retailing. Journal of Purchasing and Supply Management , v. 9, n. 4, p. 165-175, 2003.	Estudo de caso realizado em que um distribuidor oferece aos varejistas uma gestão completa de uma categoria que inclui a formação de sortimento e funções logísticas.	Desenvolver uma nova teoria para a terceirização aliada ao GC no varejo, permitindo que o varejista possa gerenciar melhor seus processos e tenha uma gestão mais eficiente dos processos logísticos.	O estudo de caso apresenta terceirização bem sucedida dos processos de GC e reabastecimento de estoque. Também ilustrou o potencial para desenvolver a gestão de toda a cadeia de suprimento de varejistas e atacadistas, concluindo que a terceirização e a ECR são complementares.

Quadro 1. Continuação.			
MORGAN, Neil A.; KALEKA, Anna; GOONER, Richard A. Focal supplier opportunism in supermarket retailer category management. Journal of Operations Management , v. 25, n. 2, p. 512-527, 2007.	Estudo realizado com 73 atores, entre revendedores, fornecedores e gerentes de categoria de supermercados, no Reino Unido.	Examinar de forma empírica os antecedentes e as consequências do nível de oportunismo focal dos fornecedores nas categorias de produtos.	A análise sugere que oportunismo focal diminui o desempenho da categoria varejista e aumenta comportamentos militantes entre os fornecedores não focais na cadeia de abastecimento. Aponta também que fornecedores influentes são sujeitos a maior comportamento oportunista.
LINDBLOM, Arto; OLKKONEN, Rami. An analysis of suppliers' roles in category management collaboration. Journal of Retailing and Consumer Services , v. 15, n. 1, p. 1-8, 2008.	Estudo realizado com 89 empresas representando a categoria de bens de consumo na indústria finlandesa de mercearia.	Abordar, no contexto Finlandês, a percepção dos fornecedores sobre o GC em relação a seus concorrentes e se os efeitos do GC são percebidos de forma diferente entre fornecedores.	O estudo revelou a maior influência estratégica e o maior papel de participação dos grandes fornecedores perante os pequenos na tomada de decisão e aplicação do GC.
GUISSONI, L. A.; CONSOLI, M. A.; RODRIGUES, J. M. Is category management in small supermarkets worth the effort?. Revista de Administração de Empresas , v. 53, n. 6, p. 592-603, 2013.	Estudo realizado em fabricante de alimentos no Brasil, que implantou um processo de GC junto a 180 pequenos varejistas.	Analisar os resultados da iniciativa do GC, em minimercados de bairro, de uma perspectiva manufatureira.	A análise sugere um efeito final positivo do programa de GC, tanto em termos de vendas quanto sobre a participação de mercado.
MIHALČOVÁ, Bohuslava; PRUŽINSKÝ, Michal. Category Management–Project Implementation in E-Shop. Procedia Economics and Finance , v. 23, p. 267-275, 2015.	Estudo de caso realizado em empresa de comercio eletrônico Eslovaco, atuante na área de produtos para massagem como mesas, máquinas, auxiliares e recursos suplementares.	Avaliar a aplicação do gerenciamento por categorias em produtos de varejo eletrônico para massagistas e propor um novo arranjo de categorias neste segmento para aumentar os lucros.	O estudo de caso apresenta que a aplicação do GC no comercio eletrônico é benéfica, pois apresentou mudanças que tornaram a navegação mais eficiente, através do portfólio de produtos e assim alterando a categoria dos tipos de produtos para categorias de acordo com o uso.

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Guissoni et al. (2013), o olhar atento ao cliente proporciona resultados positivos à aplicação de gerenciamento das categorias no PDV. Os estudos do autor apontam que o GC, quando aplicado em parceria com os fornecedores, é capaz de potencializar os resultados de vendas e de *market share* do fabricante para a categoria específica em atuação.

Indústrias envolvidas na implementação do GC em uma categoria, conseguem, como fornecedoras, angariar benefícios que refletem também em seu *mix* de produtos. Os estudos de Guissoni et. al. (2013) mostram que ao participar do GC, os fornecedores conseguem aumento significativo de *market share* tanto em seus produtos líderes de mercado, como também os não-líderes, que compõem a mesma categoria.

São observadas também questões como o percentual de crescimento entre as marcas líderes e não-líderes na implementação do GC em uma categoria. Observa-se que as marcas não-líderes tem maior crescimento percentual de *market share* perante a marca líder de um fabricante, quando ambas são manipuladas no mesmo projeto de GC (GUISSONI et al., 2013).

O mesmo se aplica quando o fabricante não possui a liderança na categoria a qual se fará a implementação do GC. Ou seja, além de ser um projeto positivo para o crescimento de *market share* face ao principal concorrente e a marcas secundárias quando se detém a liderança de mercado, o GC contribui para aumentar o *market share* em comparação a marcas secundárias concorrentes na categoria em que não são líderes de mercado (GUISSONI et al., 2013).

Essa constatação implica na percepção da grande influência que os fornecedores têm sobre o serviço e aplicação do GC, podendo contribuir com elementos positivos para a interação fornecedor-varejista. Percebe-se esse movimento quando são identificadas relações de colaboração contínuas entre fornecedores e varejistas ao invés de cotações de preços e/ou licitações repetidas, e também com o compartilhamento de informações em prol de objetivos comuns em vez da retenção de conhecimento (LINDBLOM e OLKKONEN, 2008).

A reflexão acima no que tange a interação fornecedor-varejista corrobora com a visão de Kaipia e Tanskanen (2003), que observaram na terceirização uma relação estratégica entre esses atores, culminando em desenvolvimento de serviços e gerenciamento de processos. Significa dizer que setores de supermercados, que tradicionalmente não consideram a transferência de responsabilidades e concentram no gestor toda a responsabilidade gerencial e administrativa, têm a possibilidade de poder dividir com o fornecedor a gestão completa de uma categoria, que inclui a formação de sortimento e funções logísticas.

A escolha da categoria a ser terceirizada por um fornecedor é de suma importância para o gestor, uma vez que precisa estar aliada a seus interesses estratégicos. Nos estudos de Kaipia e Tanskanen (2003), a categoria objeto de pesquisa é de materiais escolares e produtos de escritório, considerada, segundo os autores, categoria não-núcleo e interessante ao contexto gerencial do varejista, porque a categoria em questão não está no foco central do gestor, que prioriza as categorias mais importantes e que teoricamente atraem a atenção dos consumidores.

As categorias não-núcleos, embora estejam em um grau de prioridade secundária para o gestor, são de extrema importância para os fabricantes de seus produtos, uma vez que estes possuem interesse direto no sucesso da categoria na loja do varejista. O conceito de terceirização de categorias em supermercados é baseado na oferta de soluções abrangentes e em uma prestação de serviços personalizada, abrangendo sortimento de produtos, gestão da categoria operando também o layout dos produtos na gôndola do varejista e gestão de operações logísticas (KAIPIA e TANSKANEN, 2003).

Os autores Kaipia e Tanskanen (2003), através de pesquisa de campo, apontam os principais benefícios que a gestão por categorias terceirizada traz a realidade do varejista:

- a) Gestão simplificada e de fácil assimilação. O varejista mantém relações comerciais com apenas um fornecedor ao invés de dezenas deles, renegociando apenas os acordos em determinados períodos. O gestor delega parte de suas responsabilidades, ganhando tempo e o fornecedor oferece um serviço planejado ao tamanho e demanda da categoria.
- b) Sortimento de produtos da categoria geridos pelo fornecedor e mantido próximo ao ideal. Com um conhecimento apurado da categoria e das tendências de mercado de seus produtos, o fornecedor tem o cuidado para que os produtos corretos sejam expostos de acordo com as estações, a localização, as tendências e a imagem da loja. Assim o sortimento é sempre atualizado de acordo com essas premissas.
- c) Qualidade no processo de encomenda de produtos e na gestão e controle de faltas de produtos. De acordo com a pesquisa de campo, a gestão de compras e controle de faltas é em geral falha quando gerida pelo varejista e compromete tanto o estoque com excessos ou falta de produtos, quanto o layout de produtos na loja.

Quando o fornecedor assume a gestão de uma categoria, ele adequa o sortimento à categoria, cuida da gestão de compra e venda de produtos e ainda das operações logísticas nas entregas como fornecedor. Assim, o varejista se beneficia com ganho de tempo e um reabastecimento às lojas baseado em suas vendas e produtos em estoque. E o fornecedor se beneficia com a gestão de seus produtos na categoria, permitindo que desenvolva todo seu mix e ainda com serviço agregado (KAIPIA e TANSKANEN, 2003).

No entanto, os estudos de Kaipia e Tanskanen (2003) ressaltam que a terceirização não é uma solução para todas as categorias, pois em categorias que existem outras marcas com forte potencial concorrente, o varejista deve manter a gestão da categoria em suas próprias mãos. E a oportunidade de terceirizar categorias à fornecedores visa negociar a gestão de setores de produtos de menor expressão e não-essenciais às receitas do negócio. Em suma, a regra de terceirização dita que as funções não essenciais devem ser adquiridas de uma fonte confiável, mas as próprias capacidades devem ser desenvolvidas e mantidas em funções e operações essenciais.

Em alguns mercados como na Finlândia, por exemplo, o potencial de participação, tamanho e influência de um fornecedor no segmento é uma característica fundamental para seu sucesso em implementação de GC junto aos varejistas. De acordo com os estudos de Lindblom e Olkkonen (2008), os grandes fornecedores tem maior poder de decisão no desenvolvimento e aplicação do GC quando comparados aos pequenos fornecedores, nos serviços prestados aos varejistas.

Neste contexto, os pequenos fornecedores assumem assim um papel auxiliar na estrutura do GC e geralmente temporário, uma vez que os relacionamentos e negociações se estreitam ainda mais entre grandes fornecedores e varejistas com o sucesso do GC em curso, excluindo os pequenos fornecedores no médio prazo. Essa forte influência do grande fornecedor perante o pequeno ocorre em todas as etapas do processo de implementação do GC, onde o grande fornecedor conquista, por exemplo, as diretrizes estratégicas, o poder de ação e posicionamento dos produtos no PDV e a gestão do melhor posicionamento no espaço de vendas para sua categoria (LINDBLOM e OLKKONEN, 2008).

Os objetivos prévios à relação que se estabelece, entre fornecedores e varejistas, para construção do GC são divergentes na questão lucratividade, em que o fornecedor busca potencializar os lucros de seus produtos, enquanto o varejista visa otimizar a lucratividade de toda a categoria de produtos. Porém o GC pode, como uma de suas contribuições, ofertar o entendimento de que, mesmo com objetivos de lucro aparentemente divergentes, o trabalho compartilhado entre ambas as forças para implantar o GC pode ser ainda mais rentável para ambos, construindo objetivos comuns ao invés de difusos (BANDYOPADHYAY et. al., 2009).

De acordo com Bandyopadhyay et. al. (2009), é bastante comum o varejista, ao iniciar parcerias com fornecedores tendo o objetivo de implantar o GC, pensar que para cada categoria no mercado seja necessário ter um dos principais fabricantes como o capitão da categoria. O que permite ao fornecedor capitão de categoria orientar ao varejista quanto ao melhor posicionamento dos produtos, gerenciando o layout e estrutura da categoria, e a melhor maneira de precificação e promoção dos produtos, incluindo a linha de produtos concorrente.

Desta forma, portanto, o varejista ganha eficiência e um olhar particular dentro de cada categoria, recebendo suporte qualificado e técnico. Mas levanta dúvidas sobre uma possível violação de concorrência justa, fruto de abusos de poder provindos do capitão da categoria (BANDYOPADHYAY et. al., 2009). Ressalta-se, porém, que a maior parte dos estudos, referentes a fornecedores como capitães de categorias em um serviço de GC, tem como base sua aplicação em grandes varejistas, não tendo estudos suficientes que corroborem a necessidade ou a utilidade deste tipo de serviço no pequeno e médio varejo, embora existam.

Segundo Lindblom e Olkkonen (2008), em um projeto de GC, os grandes fornecedores, em geral com maior participação de mercado, possuem papéis de maior destaque na participação do GC. Aos pequenos fornecedores, que possuem menor participação de mercado, restam papéis mais fracos, tornando-os suscetíveis de ser, em grande parte, excluídos do GC no médio e longo prazo. Esses resultados representam ameaças aos pequenos fornecedores, no momento em que ficam atados a aceitar a gestão de suas marcas feita por seus concorrentes.

A questão imposta é provocativa tanto a varejistas quanto a pequenos fornecedores, pois reflete a possibilidade de confiar em grandes fornecedores como capitães de categorias, e assim delegando-lhes papéis relevantes para agir de forma justa e objetiva na tomada de decisões com base nas necessidades dos consumidores, em vez de gerir com base em seus próprios interesses. O que implica ser imprescindível elaborar normas que coíbam capitães de categorias de atuarem de forma oportunista, obstruindo a livre concorrência e limitando o poder de escolha dos consumidores (LINDBLOM e OLKKONEN, 2008).

Porém reprimir a postura oportunista dos fornecedores junto aos varejistas não parece uma tarefa fácil, visto que a postura de capitão de categoria torna o fornecedor focal, o principal fornecedor da categoria, um parâmetro de questionamentos sobre concorrência desleal entre os fornecedores no GC. Isto porque, com a postura de capitão da categoria, o fornecedor focal busca cumprir ativamente o papel que se espera dele, envolvendo-se na análise de dados, configurações de metas das categorias e buscando proporcionar oportunidades para aumento das receitas e dos lucros sobre as vendas no varejo, e com isso, esse papel lhe concede domínio na gestão da categoria, aumentando o comportamento militante entre os fornecedores não focais da cadeia de abastecimento (MORGAN et al., 2007).

Segundo Morgan et al. (2007) boa parte das relações de GC entre varejistas e fornecedores são pautadas na informalidade, evitando contratos formais, muito por causa de sanções legais de leis *anti-trusts*, o que não significa que ambos entendam essa relação como mutuamente benéfica. Para o fornecedor, tornar-se capitão de categoria é a oportunidade de conquistar o controle de uma categoria do varejista, visto como uma dependência crítica para o gestor que anseia tempo e disponibilidade para melhor administrar o seu negócio.

Com isso, o varejista precisa estar atento previamente à implantação do GC para evitar os riscos de uma escolha equivocada, ouvindo todos os atores envolvidos, incluindo os de participação minoritária. Visto que a exclusão competitiva por capitães de categorias pode assumir formas sutis como, por exemplo, a exposição de produtos de marcas próprias em posições estratégicas de venda, negligenciando esse posto aos concorrentes. Cabe então ao varejista equilibrar seu relacionamento com os fornecedores, para que não fique dependente

de um pequeno número de grandes fornecedores, reduzindo sua combinação de *expertise* construída com a diversidade de fornecedores, e assim agregue valor aos seus clientes (LINDBLOM e OLKKONEN, 2008).

Uma característica importante do segmento de pequeno e médio varejo é a busca por oportunidades que sustentem seus negócios perante a concorrência dos grandes varejistas, angariando recursos e capacidades de um fornecedor chave que viabilize essa condição como forma de minimizar este desequilíbrio. O GC possibilita essa oportunidade ao varejista, que por sua vez busca absorver ao máximo os conhecimentos adquiridos de um fornecedor focal para replica-los de forma adaptada em outras categorias de seu negócio. (MORGAN et al., 2007).

De acordo com Morgan et al. (2007), os varejistas, ao planejarem a gestão de uma categoria, em geral não dispõem de recursos e competências necessárias a potencializar a performance da categoria e, então, procuram fomentar os recursos e competências dos fornecedores focais da categoria. Esta relação se desenvolve na medida em que estes recursos e competências não são facilmente substituíveis pelo varejista, proporcionando poder ao fornecedor, pois “quanto maior for a dependência que a organização A tem da organização B para a obtenção de recursos raros, maior o poder que essa última exercerá sobre a primeira.” (MOTTA e VASCONCELOS, Pag. 377, 2006).

Para os fornecedores em geral esta é uma condição muito desejável, já que buscam o controle no relacionamento fornecedor – varejista e não é de interesse dos fornecedores compartilhar seu *know-how* em gerenciamento por categorias, visto como uma das poucas armas com a qual se tem para combater o crescente poder dos varejistas na cadeia de abastecimento. A dependência de um fornecedor na categoria não é vantajosa ao varejista, uma vez que, fomenta no fornecedor a possibilidade de agir em causa própria, focando em seus produtos, em detrimento do desempenho de toda a categoria (MORGAN et al., 2007).

Porem, segundo os estudos de Morgan et al. (2007), os gestores do varejo possuem habilidades capazes de identificar o comportamento oportunista do fornecedor focal, mesmo que isso implique em monitorar seu próprio desempenho ou ainda revisar constantemente seus acordos com os fornecedores. O fato é que, isto implica em questões como a revisão de layout, sortimento e promoção de produtos no PDV, para identificar por aferição o combinado. E assim, identifica-se que os fornecedores, quando na condição de capitães de categoria, são menos propensos a buscar tirar proveito da sua posição quando identificam a capacidade do varejista em monitorar e identificar tal comportamento oportunista com facilidade.

Com isso, o varejista coloca-se em defesa de seus interesses no GC, pois os estudos de Morgan et al. (2007) também apresentam que o oportunismo do fornecedor focal pode comprometer negativamente os resultados de desempenho das categorias do varejo. Há, portanto, a necessidade de interrupção de parceria quando identificado o comportamento oportunista, pois caso deseje permanecer, estará sujeito a possíveis sub resultados de desempenho, mesmo com potencial poder de monitoramento. Além disso, os custos de punição que serão gerados pela interrupção momentânea do GC, na busca por fornecedor substituto de capitão de categoria, também podem afetar negativamente os esforços e resultados da categoria de GC varejista.

Mas, quando as questões de oportunismo ainda não estão claramente identificadas, o relacionamento entre fornecedor focal e varejista pode ser prejudicial à relação do varejista com os outros fornecedores da categoria. Isto porque o varejista depende de um vasto *mix* de produtos para atender as necessidades dos clientes, mas a influência do fornecedor focal pode permitir que, no GC, ele detenha a gestão sobre seus produtos e também dos concorrentes no PDV. Com isso, os fornecedores não focais, entendendo que não estão participando potencialmente do GC, podem se envolver de maneira improdutiva com o projeto, ou de

forma militante, discordando das decisões do GC e causando obstruções a sua implantação (MORGAN et al., 2007).

Na composição estrutural e de aplicação do GC por intermédio de um capitão de categoria, existem algumas variações, segundo Bandyopadhyay et. al. (2009), que apontam as diretrizes do varejista na estratégia de GC:

- a) O varejista compõe suas categorias com capitães de categorias possuindo plena autonomia de gestão e com liberdade para gerir suas marcas e também a de seus concorrentes.
- b) O varejista compõe suas categorias com capitães de categorias e possuindo um segundo capitão de categoria, em geral da segunda marca líder da categoria e chamado de validador, que irá verificar e validar o planejamento, as ações e recomendações do capitão de categoria.
- c) O varejista compõe suas categorias com capitães de categorias possuindo autonomia moderada e em paralelo contratam consultores terceirizados, sem interesse, com o objetivo de ter uma segunda opinião.
- d) O varejista compõe suas categorias com capitães de categorias possuindo a função de meros conselheiros, que poderão sugerir diretrizes, mas toda a tomada de decisões se concentra com o varejista.

Embora o varejista possua as opções estratégicas mencionadas por Bandyopadhyay et. al. (2009), segundo os autores, a melhor maneira de se aplicar o GC através de um capitão de categorias, permitindo competição leal entre fornecedores, é impondo restrições à gestão do capitão de categoria. Assim, o varejista obtém controle sobre as decisões estratégicas importantes à categoria, protegendo seu negócio contra o possível interesse do capitão de categoria em favorecer suas marcas em detrimento de seus concorrentes.

Isto porque, quando o varejista permite uma gestão mais autônoma do capitão de categoria, mesmo que isto possibilite maior agilidade e eficiência no gerenciamento da categoria, torna-se ao mesmo tempo um risco, uma vez, que o capitão de categoria pode agir atendendo aos seus interesses. Este cenário pode significar a redução do número de fornecedores concorrentes no PDV; a incapacidade do varejista em avaliar informações complexas e não filtradas, devido ao alto conhecimento do fornecedor sobre a categoria e seus produtos; a manipulação da informação disponível por parte do capitão de categoria, de maneira a orientar ao varejista a beneficia-lo (BANDYOPADHYAY et. al., 2009).

Já ao se olhar pelo viés de fornecedor percebe-se, sempre que um fabricante dispõe de ampla variedade de marcas em uma mesma categoria de produtos, que ele possui o desafio de combater o canibalismo, ou seja, a concorrência entre as suas próprias marcas. Para atingir esse objetivo, algumas estratégias podem ser utilizadas, como posicionar as marcas em diferentes segmentos da categoria. Podendo assim, diferenciar seus produtos por preço, quando atribui a ideia de baixa, médio e alta qualidade; ou pode também diferencia-los por atributos chave, qualificando produtos distintos, mas de mesma categoria, em que se teria, por exemplo, um produto como saudável, outro como saboroso e um terceiro como intenso (BANDYOPADHYAY et. al., 2009).

Observados os prós e contras do Gerenciamento por Categorias e sua conexão com capitães de categorias, é natural que os varejistas adotem ambas as práticas como usuais, tamanha a popularidade de ambos entre varejistas e fornecedores. E isso resulta na busca por melhoras deste sistema, orientando estas novas relações de mercado entre estes atores da cadeia de abastecimento. Bandyopadhyay et. al. (2009, p. 319) sustentam que:

Os capitães de categoria evoluíram para várias sub especialidades como "capitães de corredor inteiro", "capitães de segmento", "capitães de parte do dia ", e "capitães de ocasião". Os capitães de corredores inteiros aconselham os varejistas sobre como

gerenciar o espaço de prateleiras para corredores inteiros; os capitães de segmento aconselham os varejistas a gerenciar o espaço de prateleiras para segmentos de produtos; os capitães de parte do dia lidam com a organização do espaço nas prateleiras para diferentes partes do dia, como manhã, meio-dia e noite; os capitães de ocasião manuseiam as prateleiras para ocasiões especiais, como Dia dos Namorados, Halloween e Natal.

É necessário também observar o cenário do varejo das ME e EPP de varejo alimentar frente ao comportamento de compra digital que se aflora. De acordo com Mihalcová e Pruzinsky (2015), o comércio eletrônico é uma nova maneira de vender, que facilita a compra e torna-a mais confortável ao cliente. Independente do canal seja ele alimentar, eletrônicos, dentre outros, neste método de compras são aplicáveis também princípios de Gerenciamento por Categoria, com a finalidade de atrair e reter clientes e alcançar rentabilidade.

O Gerenciamento por Categorias on-line necessita de uma estrutura lógica e racional de posicionamentos de produtos. Como vantagem tem-se a possibilidade de alocação de mercadorias em diversas categorias de forma simultânea, o que não é viável em uma loja de estrutura física. Com a categorização em estruturas divididas em diferentes categorias, a plataforma digital permite que o cliente tenha referência rápida e fácil de compras (MIHALČOVÁ e PRUŽINSKÝ, 2015).

Mihalcová e Pruzinsky (2015), ao estudarem a empresa Ecommerce (uma empresa que opera no mercado eslovaco desde 2009 com produtos de massagem, como mesas, máquinas, auxiliares e recursos suplementares), participam da reestruturação do GC na loja virtual da empresa, reduzindo de 26 para 5 o numero de categorias existentes de acordo com os objetivos fim da organização e, posteriormente, estendem uma sexta categoria contendo produtos de venda extra, com acessórios e outros produtos de mesmo segmento anteriormente não focados.

Os resultados de reestruturação foram identificados ao se entender que na categorização inicial, para o cliente, era bastante difícil obter o produto procurado, isto porque o cliente realizava mais cliques para obter a consulta das mercadorias. A nova categorização trouxe mudanças, com uma forma de navegação mais eficiente, com navegação mais simples pelo portfólio de produtos e alterando a categoria dos tipos de produtos em categorias de acordo com o uso (MIHALČOVÁ e PRUŽINSKÝ, 2015).

Com estes últimos resultados apresentados, podemos identificar que o GC utilizado no varejo, seja na loja física ou digital, é uma oportunidade estratégica comprovada no campo dos métodos aplicados de gestão. Por incluir não só o trabalho dos varejistas, como também a sua cooperação com indústrias e distribuidores, o GC estabelece um elo entre os atores da cadeia de distribuição e conduz à obtenção de resultados eficazes ao varejista e um maior valor agregado para o consumidor (MIHALČOVÁ e PRUŽINSKÝ, 2015).

A partir da revisão de literatura construída no decurso deste capítulo e procurando alinhar-se a responder o problema de pesquisa, dá-se continuidade ao estudo apresentando metodologia utilizada para executar a etapa de pesquisa de campo.

3. METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo descrever a metodologia da pesquisa com o propósito de atender os objetivos propostos. Assim, de acordo com Zanella (2009, p. 57), “método é a maneira, é a forma que o cientista escolhe para ampliar o conhecimento sobre determinado objeto, fato ou fenômeno.”

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 83):

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Entende-se, portanto, que o método concentra e conduz todos os elementos necessários para o desenvolvimento da pesquisa, permitindo que haja conexão entre todo o conteúdo do trabalho, desde seu objetivo às considerações finais.

Esta pesquisa é desenvolvida sob a perspectiva qualitativa, pois se considera a relação dinâmica entre o mundo real e os sujeitos/participantes, buscando o aprofundamento de alguns fenômenos. Também é classificada como descritiva, pois pretende descrever e observar os fatos sem interferência nos mesmos (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Devido aos objetivos estabelecidos da pesquisa e com intuito de torná-lo robusto e embasado, se fez uso de revisão bibliográfica, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013), precedem o campo, permitindo um maior esclarecimento do assunto estudado para uma melhor preparação e atuação do pesquisador no campo.

A pesquisa de campo foi fundamental para o alcance do objetivo de descrição dos fenômenos. Os dados foram coletados através do uso de entrevista com roteiro semiestruturado e observação. Segundo Prodanov; e Freitas (2013), esse tipo de processo é utilizado quando o objetivo do pesquisador é conseguir informações e\ou conhecimentos sobre um problema ao qual se procura resposta.

Os dados coletados e que fazem parte da etapa empírica da pesquisa foram analisados e tratados a partir das concepções da técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977), que compreende 3 fases, a saber:

1. Pré-análise;
2. Exploração do material;
3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A seguir serão demonstradas de forma mais aprofundada: natureza e tipo de pesquisa, a técnica de coleta de dados, os critérios para definir a amostra e a forma de análise dos dados coletados.

3.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa qualitativa é alicerçada por referências teórico-empíricas, que lhe conferem valor científico. Historicamente, os estudos qualitativos tiveram início na segunda metade do século XIX, nas áreas de Sociologia e Antropologia. Porém, apenas nos últimos 40 anos ganhou espaço reconhecido em outras áreas como Psicologia, Educação e Administração (ZANELLA, 2009).

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a abordagem qualitativa tem o ambiente como origem direta dos dados e o pesquisador como principal instrumento, uma vez que interage com o ambiente e o objeto de estudo constantemente. Segundo os autores “as

questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam, sem qualquer manipulação intencional do pesquisador.” (p. 70).

Portanto, com base no objetivo geral proposto desta pesquisa, entendeu-se que o modelo descritivo contribuiu para o alcance do objetivo. Pois, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), a sua finalidade é observar, registrar e analisar os fenômenos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos, ou agir com interferência nos mesmos. Dessa forma, pôde trazer esclarecimentos sobre a aplicação prática do GC nos supermercados de pequeno e médio porte.

3.2 Pesquisa de campo

A coleta das informações foi realizada em ME e EPP de varejo alimentar, através de pesquisa de campo realizada em conjunto com a técnica de observação não participante e entrevista semiestruturada, além do uso prévio de revisão bibliográfica.

Segundo Zanella (2009), os estudos de campo pesquisam situações reais. A palavra campo quer dizer que o estudo é realizado num ambiente real. Entendendo que esta fase é o momento de interação direta com os atores sociais envolvidos na pesquisa, com os documentos para leitura e com o local de observação.

Foram pesquisadas dez empresas de varejo alimentar no município do Rio de Janeiro, com a característica de supermercados de pequeno e médio porte. O Sebrae (2014) baseia-se no faturamento bruto das empresas para agrupá-las como Microempresa (ME) e Empresa de Pequeno Porte (EPP). Desta maneira agrupa o pequeno e médio varejo em ME e EPP respectivamente.

Cabe ressaltar que no período entre 2007 a 2011, MEs eram empresas com faturamento inferior a R\$ 240.000,00 por ano e EPPs empresas com faturamento entre R\$ 240.000,00 e R\$ 2.400.000,00 por ano. A partir de 2012 essa classificação sofreu alterações em seus valores, com as MEs tendo faturamento inferior a R\$ 360.000,00 por ano e EPPs empresas com faturamento entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00 ao ano.

A Lei Complementar 123/2006, alterada pela Lei Complementar 147/2014, conhecida como a lei geral das micro e pequenas empresas, também segue a classificação do Sebrae. Esta lei é datada de 14 de dezembro de 2006 e delibera como norma o tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito nacional.

Para o equilíbrio das análises, buscou-se dividir, quanto ao porte, a quantidade de empresas pesquisadas por igual, coletando dados e observações de cinco supermercados de pequeno porte e cinco supermercados de médio porte. Essa divisão não foi fácil de ser equacionada, já que o objetivo da pesquisa foi analisar as aplicações do GC neste nicho varejista no município do Rio de Janeiro.

Portanto, precisou-se inicialmente estruturar um plano de ação que apontasse possíveis empresas com as características especificadas, permitindo acesso viável ao gestor e possuindo interesse em contribuir com a pesquisa científica proposta. Mensuraram-se inicialmente vinte empresas para que se pudesse ter uma ideia de distribuição destas empresas entre os bairros do município carioca e que se compensassem possíveis negativas a participação da pesquisa, visando não comprometer a amostra.

Os parâmetros de seleção final dos varejistas para a pesquisa estão estabelecidos no subcapítulo 3.3 de critérios utilizados para definição da amostra.

A distribuição final dos supermercados de pequeno e médio porte pelos bairros teve a seguinte ordenação:

- Bangu: 01 supermercado de pequeno porte
- Campo Grande: 03 supermercados de pequeno porte e 01 de médio porte

- Humaitá: 01 supermercado de médio porte
- Jacarepaguá: 01 supermercado de médio porte
- Maracanã: 01 supermercado de pequeno porte
- Santa Cruz: 01 supermercado de médio porte
- Sepetiba: 01 supermercado de médio porte

Para realizar o agendamento e dar início às observações e entrevistas foi necessária paciência e muita persistência. Por diversas vezes o agendamento não foi cumprido, ocasionando remarcações e, por vezes, interstícios por período além do previsto entre o agendamento de uma empresa e outra.

A referida pesquisa de campo foi realizada pelo próprio pesquisador, minimizando assim possíveis distorções causadas por entrevistas e observações não alinhadas com o assunto e objetivos da pesquisa.

3.2.1 Observação

A observação, como técnica de coleta de dados, utiliza os sentidos para a obtenção de determinados elementos da realidade. Não consiste em apenas ver ou ouvir, mas também em pesquisar fatos ou fenômenos que se deseja estudar (MARCONI; e LAKATOS, 2003).

Para Prodanov; e Freitas (2013), a técnica de observação pode ser muito útil para o alcance de informações, uma vez que, mais do que se perguntar, consegue-se constatar um comportamento. Porém, deve-se atentar para a dificuldade em se prever o momento certo de ocorrência de um determinado fato que se deseja observar, procurando minimizar este risco com observações pacientes e atentas.

Segundo Zanella (2009), a observação é uma técnica científica que utiliza o sentido visual para obter informações da realidade. Desta forma, como técnica de pesquisa para a entrada no campo, será utilizada a observação não participante.

Neste contexto, as observações realizadas nos dez supermercados de pequeno e médio porte buscaram avaliar o comportamento e as ações do gestor a respeito do GC em seu negócio. Procurou-se assim, identificar a maneira como é idealizada e gerenciada esta ferramenta estratégica no PDV e reunir informações que contribuam para a análise da pesquisa de campo.

Portanto, esta técnica teve como propósito corroborar o pressuposto de que no segmento ME e EPP de varejo alimentar a aplicação do GC é falha ou informal. E dessa forma, permitir descrever a distância entre o que a teoria sobre os processos de GC define para ser executado como ferramenta no PDV e o que é realizado como prática por pequenos e médios supermercados.

3.2.2 Entrevista

A entrevista pode ser definida como um encontro entre duas pessoas, com a intenção de que uma delas consiga obter informações relativas a determinado assunto, por meio de um diálogo de natureza profissional. É uma conduta utilizada na investigação social, para a coleta de dados ou para dar suporte a análises ou ainda no tratamento de um problema social (MARCONI; e LAKATOS, 2003).

Segundo Zanella (2009), a presença do pesquisador em uma coleta de dados é indispensável para a realização de uma entrevista. Pois, nessa técnica, se tem como propósito conhecer a opinião, atitudes e significados sobre determinada situação ou fato. E assim, sua ausência pode comprometer a identificação de alguns sinais transmitidos além da fala, como a linguagem gestual ou corporal.

De acordo com Marconi; e Lakatos (2003), a entrevista é uma importante ferramenta de trabalho nos diversos campos das ciências sociais ou de outros setores de atividades, como da Sociologia, da Antropologia, da Psicologia Social, da Política, do Serviço Social, do Jornalismo, das Relações Públicas, como também da Pesquisa de Mercado e outras. E com base nessa vasta abrangência, tornou-se necessário entender, através de técnica de entrevistas com os gestores, a realidade vivenciada na aplicação do GC no PDV dos supermercados de pequeno e médio porte no município do Rio de Janeiro.

As entrevistas foram em formato semiestruturado, dispondo de um roteiro-guia para conduzir as questões de interesse da pesquisa. No entanto, as entrevistas não necessariamente obedeceram à ordem estabelecida no roteiro, pois quando oportuno, foram incluídos novos questionamentos durante a entrevista buscando esclarecimentos, mas nunca se distanciando dos objetivos da investigação.

O contato inicial com os entrevistados foi feito através de agendamento prévio de visitas, via telefone e e-mail. Foi utilizado o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), para que os (as) participantes da entrevista tivessem ciência da proteção de sua identidade na publicação e autorizassem o uso do material coletado.

As entrevistas foram gravadas em áudio para que se permitisse sua transcrição e assim melhores condições para se realizarem as análises. O tempo médio foi de 40 minutos.

Tabela 3 - Identificação dos entrevistados

Identificação do entrevistado	Cargo na empresa	Tempo de empresa	Data da entrevista	Duração
Entrevistado 1	Gestor estratégico	7 anos	02/08/16	00:36
Entrevistado 2	Gestor estratégico	12 anos	17/08/16	00:42
Entrevistado 3	Gestor proprietário	8 anos	05/09/16	00:45
Entrevistado 4	Gestor proprietário	20 anos	22/09/16	00:40
Entrevistado 5	Gestor proprietário	15 anos	10/10/16	00:38
Entrevistado 6	Gestor proprietário	12 anos	20/10/16	00:38
Entrevistado 7	Gestor estratégico	10 anos	08/11/16	00:43
Entrevistado 8	Gestor proprietário	18 anos	22/11/16	00:35
Entrevistado 9	Gestor proprietário	15 anos	05/12/16	00:40
Entrevistado 10	Gestor proprietário	17 anos	16/12/16	00:39
			Tempo total	06:36

Fonte: Dados da pesquisa de campo. Elaboração do autor.

Foi enviado, às ME e EPP selecionadas para a pesquisa, um protocolo de entrevista desenvolvido para que as empresas pudessem ter esclarecimento a respeito da pesquisa, seus objetivos e proposta científica. Buscou-se assim minimizar possíveis dúvidas e rejeição em contribuir com a pesquisa por receio ou desconfiança, visando obter o compromisso dos selecionados em confirmar a participação.

Os critérios adotados pelo pesquisador quanto à escolha dos sujeitos da pesquisa junto às empresas selecionadas para amostra foram: serem atuantes como gestores da organização; ter disponibilidade e vontade de contribuir com a pesquisa; e possuir algum conhecimento a respeito do GC, mesmo que de forma rasa.

No geral, todas as entrevistas exigiram disponibilidade maior do entrevistador para se adequar aos horários de pouca disponibilidade dos entrevistados. Buscou-se pequena pausa na rotina do gestor, para que se conseguisse plena atenção às questões propostas, porém em raras exceções obteve-se este êxito, e desta forma, a maioria das entrevistas tiveram interrupções para o entrevistado resolver assuntos de cunho profissional.

Procurou-se colher o máximo de informações que pudessem contribuir com o entendimento a respeito da gestão e a aplicação do GC nas empresas pesquisadas. A postura do entrevistador foi propositalmente informal e amistosa, porém franca, buscando interação simples e direta com os assuntos pertinentes ao GC.

Todos os entrevistados contribuíram de forma voluntária, entendendo a proposta da pesquisa em se buscar caminhos que alinhem e adequem os processos de GC à realidade dos supermercados de pequeno e médio porte. O que resultou em entrevistas ricas em informação e conteúdo, permitindo ampla análise e reflexão sobre a temática.

3.3 Critérios utilizados para definição da amostra

Este trabalho teve como proposta a análise de um número limitado de eventos específicos de aplicação do GC no varejo alimentar, através de observações e entrevistas. Não foi interesse do pesquisador generalizar os resultados a se obter, uma vez que esta somente poderia ser feita com base em pesquisas e métodos mais abrangentes e robustos dos efeitos e da amostra que foram observadas.

O argumento se justifica porque de acordo com Prodanov e Freitas (2013), em geral, é impossível captar informes de todos os elementos ou indivíduos que se pretende estudar, seja em função da pluralidade dos dados, da relação custo-benefício envolvida, ou ainda pela limitação de tempo e acesso aos dados.

Prodanov e Freitas (2013) ressaltam que deve haver precaução quanto ao tamanho e a qualidade da amostra, compreendida como um subconjunto de elementos do alvo, sobre o qual o estudo irá se debruçar. Assim, os autores definem amostra como uma parcela da população ou universo, escolhida seguindo critérios ou planos.

A técnica de amostragem desta pesquisa, utilizada para analisar a aplicação do GC nos supermercados de pequeno e médio porte da cidade do Rio de Janeiro, foi de amostra não-probabilística de seleção racional. Definida, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), como a seleção de um subgrupo que, com base em informações acessíveis, possa representar toda a população estudada. Como vantagem essa técnica apresentou baixo custo, mas exigiu significativo conhecimento da população e do subgrupo indicado.

Assim, os critérios adotados pelo pesquisador quanto à participação das empresas na amostra a ser selecionada foram:

- a) Estar dentro dos critérios de classificação de ME e EPP;
- b) Localização e acessibilidade à empresa;
- c) Potencial identificação da empresa com a ferramenta GC;
- d) Potencial contribuição da empresa à pesquisa.

3.4 Análise dos dados

Segundo Marconi e Lakatos (2003), essa fase corresponde ao componente mais importante da pesquisa, pois é o momento em que serão transcritos em análises os resultados. E assim entendeu-se que, através das evidências colhidas em campo pode-se constatar ou se contrapor os pressupostos de pesquisa.

Isto porque, na abordagem qualitativa o pesquisador procura a compreensão do fenômeno a partir da descrição de significados e opiniões, uma vez que parte da perspectiva do participante e não do pesquisador (ZANELLA, 2009).

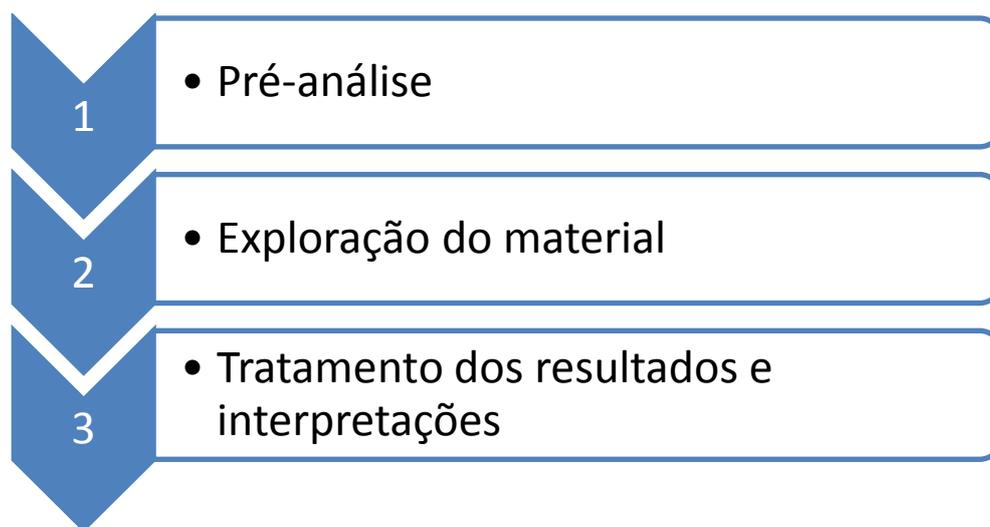
Além disso, de acordo com Mozzato e Grzybovski (2011), em uma pesquisa, os dados em si constituem apenas elementos brutos, que só farão sentido quando forem tratados de acordo com uma técnica de análise adequada. E com vistas a atender esta orientação, diferentes técnicas de análise podem ser utilizadas. E nesta pesquisa decidiu-se por utilizar a técnica de análise de conteúdo.

Bardin (1977, p.42), define esta como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.”

Segundo Zanella (2009), a análise de conteúdo trabalha com elementos textuais escritos, oriundos de textos que são resultados do processo de pesquisa como as transcrições de entrevista e os registros das observações no campo. E então, propondo uma análise que Bardin (1977) considera ir além das palavras transcritas, e compreender aquilo que se encontra por de trás, aparentemente não claro.

Entende-se então a análise de conteúdo como a interpretação das informações obtidas, procurando alcançar uma compreensão de seus significados em um nível que vai além de uma simples leitura, possibilitando ter uma visão clara e contundente, de acordo com o tema em questão.

Bardin (1977) ressalta que a construção de uma análise de conteúdo exige seguir uma cronologia entre suas diferentes etapas. Assim sendo, a autora define que a análise de conteúdo deve ser estruturada em 3 fases, como ilustrado abaixo na figura 5:



Fonte: Adaptado de Bardin (1977, p. 102)

Figura 5 – Desenvolvimento de uma análise de conteúdo

Corroborando com a autora acima, Zanella (2009, p. 129), afirma que a análise de conteúdo “é constituída de três fases: a pré-análise; a análise do material, também chamada de descrição analítica; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.” Conforme ilustrado na Figura 4 a seguir.

A fase de pré-análise é definida como um período de seleção e ordenação do material. A escolha deste material dependerá do que se procura e o que se pretende encontrar. É orientada pelo problema de pesquisa e os objetivos que o apoiam e é iniciada sempre após a reunião dos dados coletados no campo, e dentre estes se têm as entrevistas, observações e documentos (ZANELLA, 2009).

De acordo com Bardin (1977, p. 95), é o momento de literal organização do material coletado. E, portanto, procura “tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise.”

Ainda segundo a autora, embora seja um período flexível, cabendo inserções de ideias no curso da análise, deve-se estabelecer uma condução precisa. Para tanto, essa fase conta com algumas incumbências, como a escolha de documentos a ser analisada, a elaboração dos objetivos, e por fim a definição dos indicadores que respaldarão a interpretação final.

Inicialmente buscou-se captar o máximo de informações e dados relevantes ao GC possíveis no campo, através das entrevistas e observações com as empresas pesquisadas. O decorrer das primeiras entrevistas foi direcionando as formas de se abordar e captar melhor a aplicação do GC nos pequenos e médios varejistas e o formato das categorias de análise que surgiram no decorrer deste processo de reunião de dados coletados.

A organização do material partiu da ordenação das categorias de análises. Primeiramente foram transcritos os áudios das entrevistas e organizadas as anotações feitas das observações realizadas no campo. Em seguida este material foi alocado nas respectivas categorias em que pertenciam os assuntos para posterior análise de seu conteúdo.

A fase de exploração do material, segundo Bardin (1977), tem o objetivo de iniciar a análise projetada na fase anterior, que neste momento já se encontra concluída. Assim, segundo a autora, tem-se o início de uma árdua e cansativa fase manual, em que serão realizadas “operações de codificação⁶, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (1977, p. 101).

Zanella (2009) reforça esta ideia relatando que a análise de material, ou descrição analítica do conteúdo, refere-se à submissão do material a um estudo detalhado, o qual é orientado pelos objetivos e referenciais teóricos da pesquisa.

A exploração do material na pesquisa teve início com a reunião e organização do material coletado, alinhando as observações coletadas e áudios transcritos em suas respectivas categorias. Buscou-se filtrar o conteúdo pouco relevante, como comentários e observações que pouco acrescentava aos objetivos do estudo, e tornar os dados coletados o mais objetivo possível aos interesses de pesquisa.

Bardin (1977) então se refere ao tratamento dos resultados obtidos e a interpretação como a fase em que os produtos dos dados brutos ganharão significados e validade. De acordo com a autora, depois de submetidos a testes de validação, os resultados relevantes darão subsídios para se inferir interpretações a respeito do fenômeno estudado. Mas também, estes mesmos resultados poderão servir de base a outros tipos de análises e pesquisas de diferentes parâmetros teóricos.

⁶ Processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo.

Zanella (2009) resume esta fase como sendo um momento de interpretação dos resultados, em que julga fundamental a convergência do conteúdo de material analisado com o referencial teórico, com vistas a torná-los significativos e válidos.

O tratamento dos resultados e interpretações desta pesquisa teve como objetivo dar significado ao que foi coletado no campo por meio de entrevistas e observações em supermercados de pequeno e médio porte no município do Rio de Janeiro.

A condução desta análise buscou convergir os resultados encontrados no campo com o referencial teórico previamente construído desta pesquisa. Permitiu-se assim a compreensão dos resultados, apurando a opinião majoritária dos entrevistados e reforçando-a com a transcrição de trechos de determinados entrevistados que melhor corroboravam o contexto em análise.

Considerando o que foi abordado, buscou-se estudar a aplicação prática do GC nos supermercados de pequeno e médio porte, verificando através da análise de conteúdo o pressuposto de que o serviço de GC nesse segmento varejista é falho ou informal. Uma vez que se entende a necessidade de estudos capazes de aferir sobre a possível distância entre o que o GC define para ser executado no PDV e o que é realidade na aplicação do GC no pequeno e médio varejista.

De maneira a tornar o processo de pesquisa mais organizado e eficiente, a presente análise de conteúdo estruturou-se através de categorização. De acordo com Bardin (1977, p.117), caracterização é “uma classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, com os critérios previamente definidos”.

Assim, pretendeu-se separar em categorias os principais pontos que impactam na aplicação do GC nos supermercados de pequeno e médio porte, abordando a visão destes empreendedores, a participação dos fornecedores neste processo, o papel dos capitães de categorias e os processos de aplicação do GC. Com isso, alcançam-se os objetivos específicos de descrição da aplicação do GC nas MEs e EPPs de varejo alimentar.

4.0 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, tem-se como finalidade apresentar os resultados obtidos a respeito dos processos de Gerenciamento por Categorias no pequeno e médio varejo mediante a análise de conteúdo dos dados colhidos nas entrevistas feitas com os gestores das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de varejo alimentar na cidade do Rio de Janeiro. Para tal, decidiu-se reproduzir parte das entrevistas feitas, de maneira que não se exponham os entrevistados, mas que se consiga retratar a realidade encontrada no campo estudado, construindo em seguida uma comparação com as aplicações práticas encontradas na literatura e, por fim, é feita a análise dos dados de ambos os materiais reunidos com base no referencial teórico utilizado.

Inicialmente buscou-se entender de que forma os entrevistados compreendiam o GC, desde aspectos simples como sua definição ou entendimento teórico a respeito do assunto, como também à aspectos práticos de aplicação e funcionalidade do GC enquanto estratégia varejista. Esta percepção trouxe a luz divergências entre a definição teórica do conceito de GC e o entendimento dos entrevistados. Tal divergência explica a reconfiguração do papel dos fornecedores no processo.

Pode-se observar com isso como os atores entrevistados caracterizam a participação e atuação de fornecedores como capitães de categorias e a maneira como adaptam os processos de GC ao seu negócio, uma vez que se pôde perceber no campo amostral a ausência de estrutura física, pessoal qualificado e tecnologia capaz de suportar a aplicação estratégica do GC de maneira formal como definida pelo referencial teórico.

Estas questões acima introduzidas e entendidas como categorias emergiram de maneira natural dos dados colhidos junto aos entrevistados e serão apresentadas em formato de análise, fundamentadas no referencial teórico construído, e ordenados de acordo com o roteiro das entrevistas.

4.1 O Gerenciamento por Categorias na visão dos pequenos e médios varejistas

A realização deste estudo apontou que é unânime, entre os pequenos e médios varejistas entrevistados, a opinião de que o GC é uma estratégia importante em seu negócio, mas que não existe entre eles uma compreensão conceitual da ferramenta GC que os tornem capazes de elaborar uma definição a respeito do tema.

Foi abordado no referencial teórico que o GC, por definição, pode ser conceituado como um processo conjunto entre varejista e fornecedor, que consiste em gerenciar as categorias de produtos como unidades estratégicas de negócios para produzir resultados comerciais melhorados, através da concentração de esforços para a entrega de maior valor ao consumidor final (ECR BRASIL, 1998c).

Mas o entendimento identificado entre a maioria dos entrevistados é de que o GC tem muito mais uma função estética de produtos no PDV do que gestão estratégica das categorias de produtos. Embora a maioria credite na boa relação com fornecedores um fator diferencial e que os auxilia na gestão de seu negócio, a referência em uma boa exposição dos produtos e uma *layoutização* adequada no PDV são as principais características percebidas pelos gestores de pequeno e médio varejo ao serem questionados sobre o que entendem a respeito de Gerenciamento por Categorias.

Este entendimento mencionado acima, aliado ao trabalho integrado com fornecedores, contribui em auxílio às necessidades básicas de funcionamento do negócio nos supermercados de pequeno e médio porte, como se pode perceber de acordo com o entrevistado 6:

O GC é um trabalho feito em geral no ponto de venda, com acordo informal entre mim e o fornecedor, que visa layoutizar e categorizar os produtos e fazer a reposição, através de um funcionário do fornecedor, que visitando minha loja semanalmente ajuda na precificação dos produtos, faz sugestões de pedidos e manutenção de estoque, controlando para evitar vencimentos e avarias.

Entretanto, dois entrevistados, enquadrados como médio varejistas, possuem uma visão mais aproximada do conceito teórico de GC abordado no referencial teórico, exaltando a necessidade de parcerias entre fornecedores e o varejo para o sucesso estratégico do GC. Mas ressaltam que a falta de capacitação da mão de obra do varejo, a escassez de tempo do gestor para se dedicar a gestão do GC e a falta de recursos financeiros necessários ao investimento são entraves que precisam ser sanados para buscarem-se melhorias na execução desta estratégia, como podemos identificar nos relatos dos entrevistados 1 e 3 respectivamente:

Entendo o GC como ferramenta importante, que exige muita parceria entre indústria e varejo para que ela aconteça e chegue de maneira eficiente ao consumidor final. Mas ainda existem dificuldades para implantação por falta de capacitação da mão de obra no varejista, meu operacional não funciona muito, falta qualificação.

O GC é um sistema estratégico que ajuda a identificar rupturas de produtos no PDV com mais detalhes, a fazer a definição de mix ideal de produtos, mas exige um funcionário dedicado ao GC, que consiga estar conectado para cadastrar e ajustar as categorias aos objetivos propostos, a estruturar o layout e controlar os produtos no estoque, mas é muito teórico, porque se fosse fácil qualquer um seria dono de mercado e aplicaria essa ferramenta facilmente e teria sucesso. Entendo que falta tempo ao pequeno e médio varejista para se debruçar nisso e dinheiro para investir porque acaba que o dono exerce múltiplas funções no negócio.

Verificou-se, por meio das visitas e entrevistas que o pequeno e médio varejista têm, em geral, a percepção do conceito de categorias de produtos, em que estes são distribuídos de maneira ordenada a diferenciarem-se em famílias, como por exemplo, em uma seção de limpeza, os produtos subdividem-se em itens para lavanderia, cozinha, banheiro, cuidados com o lar. Porém, não foram identificadas, na maioria dos mercados visitados, processos formais que pudessem ser aplicados para se adquirir o controle e apuração da rentabilidade dos produtos nas categorias, mas sim, processos com apurações informais, conforme relato do entrevistado 4:

Quando inaugurei a seção de açougue, foi a primeira categoria que olhei com intuito de apurar vendas, números, e fazer uma gestão mais controlada, mas ainda assim, ela é muito informal, mesmo hoje em dia, sei que preciso aprimorar essa ferramenta.

Também se constatou, visitando pequenos e médios varejistas, que os médios possuem uma melhor organização e desenvolvimento destes processos, mesmo que informais, perante os pequenos. Os avanços comparados, no que tange aos processos de GC no pequeno e médio varejo são percebidos ao se observar a melhor gestão dos médios varejistas em quesitos como: relacionamento com fornecedores, gerenciamento e controle de estoque, e apuração dos resultados das categorias.

Essa inferência é possível ao se avaliarem os aspectos apontados como quesitos chaves na percepção dos avanços dos médios perante os pequenos varejistas. Isso porque, em geral, há um entendimento equivocado entre ambos de que o resultado das vendas impacta em sua rentabilidade, entendendo que quanto maior a venda mais rentável seu negócio, não considerando assim fatores como o giro individual de cada produto e a lucratividade distinta entre eles. Portanto, identificou-se no médio varejo maior clareza na apuração destes resultados e atenção as questões de estoque como giro e reposição de produtos, como também maior proximidade aos fornecedores para os auxiliarem nesses serviços.

Outro ponto de destaque refere-se à forma como está sendo operacionalizado o GC nos supermercados de pequeno e médio porte. Observou-se que a estratégia de GC, nestes varejistas, não é aplicada integrando todo o mercado, ou seja, o serviço executado não é uma estratégia geral gerida pelo varejista com a participação dos fornecedores, mas sim uma estratégia pontual do varejista articulada fornecedor a fornecedor.

Neste modelo estratégico pontual do GC, de pequenos e médios supermercados em parceria com fornecedores, verificou-se então o fato de poder mesclar as relações estratégicas de maneira formal ou informal, não existindo uma regra para tal a não ser o acordo entre as partes, e concentrando o foco e o balizamento de acordo com o benefício atingido entre ambas as partes, ou seja, a parceria é dada como positiva quando ambos, varejistas e fornecedores, colhem bons resultados em faturamento e lucratividade.

Com base na experiência e percepção dos entrevistados, a estratégia pontual de GC com fornecedores tem o foco em apresentar no PDV um melhor mix de produtos de maneira organizada, *layoutizando* os produtos em categorias; busca a adequação do estoque às vendas dos produtos, condicionando o fornecimento a uma relação de “puxar” produtos pela cadeia de abastecimento através do consumo, tornando assim o estoque regular e ainda sinalizando possíveis rupturas de produtos e sugestões de pedidos a se fazer, conforme relatado pelos entrevistados 2 e 7 respectivamente:

O GC na íntegra eu não opero, porque demanda tempo e estrita dedicação, o que faço são trabalhos pontuais com determinados fornecedores em determinadas categorias de produtos.

Praticamos o GC através de parcerias pontuais com fornecedores, pois já tentamos fazer com toda a loja, mas além de inviável, faltam condições para fazer a manutenção deste serviço. Mas trabalhando em parceria, enxuto, o fornecedor se dedica ao seu segmento, trabalhando seu mix e canal de produtos, em geral com mão de obra própria e auxiliando nossos reposidores.

Embora a associação ECR esteja situada no Brasil há 20 anos, sua atuação e envolvimento na disseminação e implantação dos processos de GC com os pequenos e médios varejistas entrevistados é desconhecida, conforme identificado no relato do entrevistado 9:

Desconheço e nunca ouvi falar em associação ECR, nem sobre alguém de associação comercial disseminando o GC. O que percebo é apenas que os fornecedores querem trabalhar isso com a gente.

É observado, portanto, a pouca influência e atuação da associação ECR junto aos pequenos e médios supermercados entrevistados no município do Rio de Janeiro. Esta constatação permite inferir que a disseminação e o aprimoramento da ferramenta GC neste segmento varejista fica comprometido, perdendo qualidade e alinhamento com os estudos mais recentes.

4.2 A participação dos fornecedores nos processos de Gerenciamento por Categorias

Houve um consenso junto aos entrevistados de que os fornecedores possuem um papel importante nos processos de GC aplicados em seu negócio. Porém, esta participação é pequena e pouco representativa na percepção dos entrevistados, dado a gama de fornecedores que os pequenos e médios varejistas possuem.

Desta pequena porção de fornecedores atuantes junto ao GC nos pequenos e médios varejistas, percebe-se um maior número de atacadistas presentes neste universo, entendendo com isso ser difícil para as indústrias realizarem essas operações por motivos estratégicos e logísticos.

A maioria dos entrevistados afirma que o diferencial dos distribuidores é o envolvimento direto com o varejista, entregando relacionamento e bons serviços ao aplicarem

processos pontuais de GC. Pois, embora muitas vezes informais, os acordos são realizados com praticidade e, segundo eles, próximos do ideal por executarem um serviço ordenado e que o auxilia na gestão do negócio, conforme relata o entrevistado 6:

Esses fornecedores me assessoram, iniciando o serviço cedendo um promotor que visita a minha loja semanalmente para puxar mercadorias do estoque, fazem a layoutização dos produtos na gôndola, conferem possíveis vencimentos, fazem a precificação do produto e ainda me trazem a sugestão de possível pedido ideal para aquela semana, ou seja, me ajudam a ter um controle do segmento de produtos deste fornecedor e isso melhora minha gestão, pois tenho menos perdas de produtos, menos rupturas do mix de produtos nesta categoria de produtos, consigo uma melhor layoutização na loja, que se traduz em uma gôndola melhor apresentada e organizada, refletindo em melhor resultado de vendas.

Em uma das entrevistas, o respondente afirma que por estar se adequando ainda a esta realidade mais voltada ao estreito relacionamento com os clientes e com a aproximação nas relações com os fornecedores, sua atuação ainda necessita de ajustes estratégicos para conseguir se adequar a este movimento e colher melhores resultados na aplicação deste tipo de serviço. Ressalva ainda que o comportamento dos fornecedores muitas vezes é impaciente a esta transição, expondo assim a falta de esforços e comprometimento dos fornecedores em trabalhar o pequeno e médio varejista e também um despreparo em adequar o GC a este nicho varejista.

Uma entrevistada afirmou ter suspenso temporariamente esse tipo de relação comercial mais próxima aos fornecedores, focada em processos de GC. Justificou-se por encontrar dificuldades em executar a manutenção dos processos propostos pelos fornecedores devido à falta de mão de obra qualificada e espaço físico de loja. Percebeu-se então a dificuldade, principalmente do pequeno varejista, em muitas vezes adequar-se a acordos nem sempre flexíveis, ou que exigem negociações pontuais de exclusividade no fornecimento, que podem prejudicar seu relacionamento com seus outros fornecedores.

Constatou-se, através dos dados colhidos nas entrevistas a respeito da iniciativa em se trabalhar o GC, que, em geral, a proposta para se estabelecer a parceria estratégica parte do fornecedor, salvo pequenas exceções. Percebeu-se também que há uma diferença entre o pequeno e médio varejo na forma como se estabelecem os acordos estratégicos no relacionamento com os fornecedores.

O médio varejista busca relacionamentos mais sólidos e respaldados em contratos formalizados com seus fornecedores. Embora não consiga atingir esse propósito em 100% dos acordos, busca alinhar seus objetivos e as contrapartidas requeridas pelos fornecedores para conseguir executar o GC de maneira planejada, conforme relata o entrevistado 1 com estrutura de médio varejo alimentar:

A iniciativa parte do fornecedor, a maioria é contratual, de maneira formalizada, há serviço feito, mas também contrapartidas a se cumprir. Então é feito um desenho estratégico e planejamento de ciclos em busca de benefícios a loja, e o período de contrato se baseia nesse acompanhamento, feito por um departamento da indústria, que consigo comparar com meu apurado no sistema.

O pequeno varejista possui menor agência nas relações comerciais com os fornecedores, estando sujeito assim a propostas menos benéficas ao negócio como um todo e a contrapartidas que exigem esforços nem sempre palpáveis a sua estrutura. Entretanto, o interesse de ambos em buscar estratégias que resultem em vendas e o relacionamento mais próximo e pessoal permitido pela estrutura enxuta do pequeno varejista tornam os acordos em geral informais e pré-estruturados pelo fornecedor, conforme relatam os entrevistados 4 e 5 de pequeno varejo alimentar:

Em geral a iniciativa parte dos fornecedores, de maneira informal, com a supervisão do fornecedor oferecendo uma proposta de parceria, que em geral é difícil de ser cumprida

ou é mal operacionalizada pelo funcionário (vendedor) do fornecedor, e o serviço acaba se perdendo. Para nós que somos pequenos é difícil nos enquadrarmos nas exigências feitas em troca desse tipo de serviço prestado.

A iniciativa parte dos fornecedores, que vêm com a estrutura montada e cabe a mim fechar ou não. No meu caso que possuo a estrutura pequena é um acordo mais verbal no intuito de que seja uma estratégia que traga bons resultados em vendas para as duas partes.

Decerto é que os pequenos e médios varejistas detém a palavra final para tornar possível o acordo de implantação de uma estratégia de GC em seu negócio. E para tal, fazem avaliações sobre histórico de vendas dos produtos dos fornecedores em questão, analisam as propostas tanto de preço quanto de volume de produtos a se negociar, aferindo os prós e contras e se haverá retorno positivo para ambas as partes, para então decidir sobre a realização deste tipo de acordo estratégico com seus fornecedores.

Identificou-se nas aplicações do GC em parceria com fornecedores, quando realizadas de maneira contratual, que o serviço é planejado por ambas as partes para ser executado em ciclos, para que após o fim destes, seja feita uma apuração dos resultados, analisando o que se teve de positivo e negativo dentro do processo para que se façam ajustes buscando a melhoria do GC no negócio.

Por outro lado, quando o serviço é realizado de maneira informal, ocorrendo apenas através de acordo verbal entre as partes, percebeu-se que o fator confiança torna-se algo relevante para o sucesso da aplicação estratégica de GC, não se estabelecendo um prazo médio para a continuidade do acordo, ou seja, enquanto o serviço estiver a contento para ambas as partes, ele segue em vigor.

Além disso, por meio das entrevistas, foi explanado pela maioria que, dentre todos os fornecedores dos pequenos ou médios varejistas de canal alimentar da pesquisa, o percentual aproximado, dos que atuam realizando acordos e contratos de execução dos processos de GC, fica entre 10% a 20%.

No entanto, os entrevistados se mostram interessados em ampliar sua frente de fornecedores que trabalham o GC em seu negócio. Entendeu-se que o fato de se ter muitos fornecedores com pouco relacionamento e parceria não resultam em agilidade e bons negócios. Porém, trabalhando com um número enxuto de fornecedores e estreitas relações de parceria, os processos pontuais de GC permitem apoio à mão de obra do varejista e ganho no controle e gestão do negócio ao poder delegar partes das categorias a esses fornecedores, otimizando assim tempo e melhorando a qualidade do serviço.

Entretanto, algumas condicionantes foram citadas como necessárias para que o GC enquanto estratégia ganhe mais corpo e desperte no fornecedor maior empenho em trabalhar esta estratégia nas ME e EPP de varejo alimentar: adequar as negociações de volume de produtos à estrutura dos varejos que se irá negociar; alinhar o comprometimento e *expertise* do fornecedor às diretrizes do negócio; e trabalhar com equilíbrio os possíveis conflitos que fornecedores vistos como possíveis capitães de categorias podem gerar em determinada categoria.

4.3 O papel dos capitães de categorias nas ME e EPP do varejo alimentar

Foram observados comportamentos distintos entre ME e EPP na relação com fornecedores sobre a temática de capitães de Categoria. Isto porque uma EPP, condição de médio varejista, reconhece com facilidade alguns de seus fornecedores como potenciais capitães de categorias, enquanto uma ME, condição de pequeno varejista, possui dificuldades para essa identificação junto a seus fornecedores.

Percebeu-se que a estratégia de capitão de categoria dos fornecedores nos pequenos e médios varejistas possui atuação terceirizada quando advinda de grandes indústrias. Pois é o

atacadista, atuando como distribuidor, que estabelece o contato e relacionamento para execução do GC e para a fidelização da categoria junto ao varejista, valendo-se do suporte para distribuição concedido pela indústria.

Constatou-se, junto à maioria das ME e EPP pesquisadas, que a percepção do pequeno e médio varejista, a respeito de uma indústria como capitão de categoria, possui como referência a força das marcas de seus produtos dentro das categorias em que atuam. Esta concepção faz as ME e EPP pesquisadas considerarem grandes indústrias, detentoras de grandes marcas de produtos, como capitães de categorias, mesmo que estas não atuem em seu negócio, por questões estratégicas e logísticas.

As indústrias que se aproximam e atuam na prática como capitães de categorias nas ME e EPP pesquisadas, são denominadas por estes como indústrias secundárias. Fato que ocorre em virtude da percepção acima mencionada a respeito do posicionamento de mercado de seus produtos, possuindo, segundo os entrevistados, menor participação de mercado nas categorias em que atuam.

Identificou-se que o relacionamento com os fornecedores, tanto entre pequenos como entre médios varejistas, ocorre através de acordos em que o varejista delega atuações parciais de GC a seus fornecedores. Com isso o pequeno e médio varejista exerce o controle das ações estratégicas, sem conceder assim maiores poderes ao fornecedor e interfere no GC da categoria quando julga necessário, para que não haja comportamento oportunista do fornecedor, prejudicando assim sua relação com os demais fornecedores.

Os entrevistados, em sua maioria, sentem-se seguros em afirmar que as principais marcas de produtos, das categorias de seu negócio, ficam sob sua responsabilidade de gestão e alocação no PDV. Fato que demanda do varejista *know-how* para tornar a categoria atrativa e também flexibilidade nas relações com seus fornecedores secundários na aplicação dos processos de GC, para que a gestão da categoria seja harmônica e compreendida, e com isso sejam respeitadas as negociações de espaço de exposição do produto e o *mix* da categoria negociado, conforme relatado pelos entrevistados 5 e 6:

Toda categoria tem um capitão de categoria, mas essas marcas não investem no pequeno e médio varejista, apenas nos grandes. Na nossa faixa potencial são as marcas secundárias que se aproximam. Então eu preciso administrar, com meus conhecimentos, essas marcas e, em parceria com fornecedores secundários, administrar a categoria e o espaço de cada produto nas prateleiras.

Possuo alguns fornecedores executando o serviço de GC de maneira pontual em meu negócio, e embora nem todos sejam indústrias, se comportam como capitães dos produtos que fornecem. Entretanto, há uma conversa prévia, para acordar o espaço para exposição, quantidade e sortimento dos produtos, de acordo com o meu aval.

De acordo com os entrevistados, as principais vantagens encontradas em possuir um fornecedor como capitão de categoria são os serviços oferecidos por essa parceria através dos fornecedores, como a gestão da categoria e o controle do estoque, além das informações de mercado agregadas a esse conteúdo. Destacando-se que os distribuidores, por estarem mais presentes nos pequenos e médios varejistas, possuem um diferencial logístico reconhecido e exaltado pelos entrevistados como capitães de categoria.

Os varejistas entrevistados relatam como vantagem a viabilidade em poder conceder a gestão da categoria ao fornecedor, mas ressaltam que essa concessão é dada de forma compartilhada com sua gestão varejista. Ainda que pareça centralizador, o pequeno e médio varejista não se sente confortável em abrir mão de sua gestão e delegar pleno controle de suas categorias aos fornecedores, exigindo ser reportado sobre as ações realizadas e participação nas decisões futuras.

Embora atuem trabalhando para oferecer um sortimento de produtos ideal para a categoria, um layout de produtos desenhado para atender o público característico do varejista,

prover suporte nas apurações do resultado das vendas, e realizar a gestão das categorias de produtos a qual sua linha faz parte, os capitães de Categoria também possuem cobranças e são valorizados por questões logísticas na prestação deste serviço, como foi destacado pelo entrevistado 4:

Como vantagem na relação com capitães de categorias, consigo absorver informações de mercado, consigo ampliar o meu mix de produtos, consigo também ter melhor controle do meu negocio e oferecer um melhor serviço ao meu cliente, possuindo um fornecedor comprometido com a entrega dos produtos no prazo combinado e com ruptura mínima, e assim beneficiando meus clientes que são meu maior bem. Mas para isso preciso de um serviço de GC que seja integrado a minha gestão, ou seja, um serviço compartilhado, que seja dividido comigo. A verdade é que não gosto que as coisas escapem pelas minhas mãos. Eu preciso que o serviço e as decisões sejam compartilhadas para se chegar ao ideal para o negócio.

Os entrevistados salientam ainda como importante para o serviço funcionar a assistência presencial e semanal do representante fornecedor capitão de categoria e a entrega precisa dos produtos conforme o combinado e com o mínimo de ruptura possível dos produtos pedidos. Já que o GC se difere positivamente por uma gestão de estoque sem volume de armazenamento de produtos, o acompanhamento pessoal do fornecedor aliado à eficiência logística ganha destaque.

Pautado ainda na ideia argumentada acima, os entrevistados também destacam diferenças na atuação dos fornecedores como capitães de categorias entre a postura das indústrias e dos atacadistas. Pois, diferentemente do comportamento das indústrias, que não possuem ampla capacidade para distribuição e não demonstram interesses estratégicos nos supermercados de pequeno e médio porte, os atacadistas detém vantagem como capitães de categorias, buscando aproximação nesse mercado. E, embora ainda comportando-se com pensamento voltado a seus interesses e não a uma parceria de interesses mútuos, apresentam oportunidades e buscam aliar a transferência de informações de mercado aos processos dimensionados ao potencial do varejista.

De acordo com os entrevistados, as principais desvantagens encontradas em possuir um fornecedor como capitão de categoria são a busca por administrar o ímpeto dos fornecedores capitães de cada categoria em querer controlar a categoria de maneira oportunista e em administrar a concorrência dos outros fornecedores da categoria, que podem considerar-se desprestigiados quanto à participação no GC varejista.

Percebeu-se um receio entre os pequenos e médios varejistas quanto ao comportamento oportunista dos fornecedores. Pois, os varejistas relatam que os principais fornecedores muitas vezes valem-se da condição de capitão de categoria para negligenciar os acordos realizados para gerir, entre os demais fornecedores, os espaços dos produtos no PDV. E, desta forma, ocupam a maior parte da categoria com seus produtos sem prévia autorização.

Os fornecedores capitães de categorias buscam ainda estabelecer acordos muitas vezes não vantajosos aos pequenos e médios varejistas, e vinculam a prestação do serviço à condição do varejista em suportar determinados volumes de compras e exclusividades em suas linhas de produtos, conforme podemos observar no relato dos entrevistados 7 e 8:

Os maiores entraves com fornecedores capitães de categorias são nas questões de descumprimentos de acordos, quando eles atuam procurando mais atender aos próprios interesses do que a nos ajudar, isso acontece muito no PDV. O fato é que eles sempre querem mais espaço, fazendo arrumações em próprio benefício e condicionando negociações ao serviço de GC, e cabe a mim sempre ter que chamar a atenção e intervir. Portanto preciso estar atenta para poder administrar bem essa relação com os fornecedores.

Em geral as propostas para serviço de fornecedor capitão de categoria não são honestas, no sentido de ter transparência. Sempre soam oportunistas, em que estes

fornecedores buscam tirar proveito com vendas em volume e maior participação de frente de produto na gôndola, sem preocupação com o mix dos fornecedores concorrentes. Enfim, os fornecedores com esse tipo de serviço buscam apenas seus interesses.

Entretanto, há varejistas com plena satisfação com esse tipo de serviço e ambientado a essa relação. Identificou-se na postura de dois entrevistados satisfeitos uma participação assídua no controle e gestão do negócio e também em todas as etapas relacionadas aos serviços de GC e negociação com fornecedores aptos a prestação dos serviços de capitães de categorias.

Percebeu-se, com esses varejistas mais envolvidos presencialmente na gestão do negócio, que salvo adversidades, como a possibilidade de perder a parceria de alguns fornecedores concorrentes, a parceria com um fornecedor como capitão de categoria exige do varejista uma gestão racional e focada em prestação de serviço, ao escolher esse tipo de estratégia para o negócio.

Visto que, a escolha busca benefícios ao negócio do varejista como empreendedor, sua decisão sempre acarreta perdas no relacionamento com alguns fornecedores. Todavia, as vantagens proporcionadas pelo serviço prestado, segundo estes entrevistados, superam estes percalços, conforme apresentado pelo entrevistado 5:

Hoje não consigo enxergar nada como desvantagem nesta relação com fornecedores prestando serviços de GC como capitães de categoria. Mesmo porque participo de maneira direta e estou sempre atento, não dou brechas para os fornecedores fazerem o que quiserem. Então tudo passa por mim, e a relação com os fornecedores é amistosa e honesta, embora sempre tenha um ou outro insatisfeito.

De modo geral, entendeu-se que as ME e EPP de varejo alimentar apresentam iniciativa em buscar oportunidades em suas relações com os fornecedores. Porém, o serviço de capitão de categoria neste nicho varejista é realizado de maneira compartilhada com o gestor, ou seja, o varejista negocia com cada capitão os melhores processos de maneira pontual, em prol das suas respectivas categorias no GC.

4.4 A aplicabilidade do GC nas ME e EPP do varejo alimentar

Observou-se certo grau de otimismo e satisfação no discurso dos entrevistados quanto às estratégias de sortimento, reposição e promoção de produtos, praticadas através do GC. Porém, no campo foram observados processos mal gerenciados e dependentes do olhar dos fornecedores para serem bem executados.

O sortimento dos produtos no PDV, segundo os entrevistados, em geral é pautado por critérios como a rotatividade do produto na loja; a participação de mercado, decisão em geral apoiada em revistas especializadas; e na lucratividade do produto. Entretanto, percebeu-se a necessidade de um aprimoramento desta estratégia em sua execução e de um planejamento deliberado pelo gestor, para que se consiga definir uma estrutura padrão de fornecimento e sortimento ideal ainda não encontrado pela maioria das empresas pesquisadas.

A reposição dos produtos no PDV, de acordo com as observações, em regra é feita de modo informal. Na ME é realizada através de orientações do próprio gestor, que exerce múltiplas funções e na EPP é executada por meio de um gerente operacional. Verificou-se que fatores como a mão de obra mal qualificada e com alta rotatividade na função operacional corroboram para a precariedade na execução desta estratégia.

A promoção dos produtos no PDV, de acordo com as observações, não possui uma estratégia desenhada para beneficiar ambos os atores: varejistas e fornecedores. Praticada com intuito de atrair o consumidor e alavancar vendas por período determinado, segundo os entrevistados, a promoção, quando bem executada, possibilita o consumo em escala e vendas por impulso. Identificou-se porém estratégias promocionais individuais, em que o varejista se

isola, recorrendo ao fornecedor apenas para obter vantagem em negociações por preço de produtos e não buscando parceria estratégica com estes para fomentar a categoria como um todo.

A introdução de produtos como estratégia foi observada nesta pesquisa tanto para aspectos de desenvolvimento de novos produtos, como de introdução de novos produtos ao *mix* dos pequenos e médios varejistas no PDV. E de acordo com as observações e os relatos nas entrevistas, os supermercados de pequeno e médio porte estudados nunca participaram de pesquisas para o desenvolvimento de novos produtos para atender as futuras demandas.

Quanto à introdução de novos itens para compor um *mix* ideal de produtos na categoria do varejista, identificou-se, mediante as entrevistas, que existe resistência dos varejistas à inserção de produtos não conhecidos do grande público. Observou-se, porém, que a relação com empresas já fornecedoras do varejista facilita a incorporação de novos produtos destas empresas ao *mix* de produtos da categoria no PDV.

Verificou-se, junto aos entrevistados, que o GC simboliza uma evolução estratégica, permitindo ao varejista organizar o seu negócio e repagina-lo esteticamente, com uma melhor apresentação dos produtos categorizados através de *layout*, mas também otimizando processos de gestão de estoque, controle das vendas e ampliando relacionamentos estratégicos com fornecedores chaves para seu negócio.

O pequeno e médio varejista possui o entendimento de que a relação mais próxima ao fornecedor tende a beneficia-lo em seu negócio, proporcionando melhores resultados comerciais. Entretanto, de acordo com os entrevistados, os fornecedores precisam, em geral, desenvolver processos de GC adaptados ao perfil da ME e EPP, além de necessitar ampliar a qualidade do serviço e do relacionamento com o fornecedor, mitigando seu ímpeto oportunista.

Todavia, dois entrevistados não possuem a intenção de ampliar o conceito e serviço de GC em seu negócio. Segundo ambos, as múltiplas funções que o negócio varejista lhes exige lhe tomam tempo precioso que acarretaria prejuízos à gestão como um todo, conforme relata um destes, o entrevistado 3:

Não pretendo ampliar o GC em meu negócio porque sou o gestor, comprador, solucionador de conflitos além de exercer outras funções que não lembro no momento. E executar o GC exige tempo, tanto se o fizesse de maneira superficial ou tentasse fazê-lo na íntegra. Isto me tomaria um tempo valioso que prefiro dedicar a operações mais práticas do cotidiano, fazendo bom uso da minha experiência no negócio e meu “feeling”.

Ao analisarem seus acordos firmados com fornecedores e os processos de GC em execução no seu negócio, os entrevistados corroboram que o GC supre carências existentes em seus negócios na gestão de estoque e apuração do resultado de vendas de produtos dos fornecedores envolvidos; entendem também que é uma estratégia em expansão no varejo alimentar, dotada da necessidade de adequação à realidade do pequeno e médio, para que neste nicho as relações sejam mais sólidas entre varejistas e fornecedores; e entendem ainda que a estratégia de GC, executada pontualmente com fornecedores nas categorias, facilita as relações entre as partes envolvidas e permite um melhor aproveitamento dos benefícios que o fornecedor pode propiciar à categoria, conforme relata o entrevistado 3:

Com o GC busco fazer uma melhor gestão dos produtos no PDV, expondo as mercadorias com um layout atrativo ao cliente e também procuro ter uma gestão de estoque enxuta aliada a um trabalho em parceria com alguns pontuais fornecedores, que possibilitem tornar as categorias mais atrativas ao consumo.

Em suma a avaliação dos entrevistados a respeito do Gerenciamento por Categorias executado em seu negócio é positiva, pois se observou que a construção de acordos pontuais com fornecedores estratégicos facilita a proposta de uma estrutura de GC adequada à

realidade e características de cada negócio e prioriza ajustes com foco em conciliar um *mix* ideal de produtos a melhores resultados em vendas.

Após o início das práticas de GC em seu negócio, os entrevistados relatam que em categorias e segmentos de produtos que foram possíveis se estabelecerem parcerias com fornecedores obteve-se um desenvolvimento em cadeia. Isto porque, com uma estratégia desenhada para a categoria, um *mix* de produtos com exposição *layoutizada*, reposição eficiente e um acompanhamento do serviço executado de perto pelo fornecedor, o reflexo de aumento nas vendas passou a ser uma consequência lógica.

Um fato interessante é que quatro entre os dez entrevistados relataram que as parcerias realizadas com fornecedores de menor expressão tiveram maior relevância e crescimento de suas marcas em seu negócio perante as dos fornecedores já consolidados. A justificativa, segundo os entrevistados, encontra-se no fato de que os fornecedores mais fortes têm em suas marcas maiores investimentos e um retorno já presumido e o GC apenas agrega, contribuindo para esse resultado. Já com os fornecedores de menor expressão, em geral a concorrência é mais forte, e, portanto, o diferencial de poder adequar os processos de GC à realidade do pequeno e médio varejista associado a um serviço bem prestado tornam-se diferenciais importantes para o alcance de bons resultados.

Identificou-se assim, junto aos entrevistados, uma satisfação diante das parcerias construídas com os fornecedores. A maior aproximação entre varejistas de pequeno e médio varejo e fornecedores trouxe aprimoramento das estratégias do ECR na aplicação pontual do GC e com isso, fatores como sortimento ideal e uma maior participação de mercado dos produtos do fornecedor no PDV foram apontados como destaques das aplicações de GC realizadas nos supermercados de pequeno e médio porte.

Percebeu-se um discurso de notória satisfação também com os resultados conquistados, exaltando os processos implantados e serviços prestados por fornecedores na execução do GC. Porém as questões de preço de produtos possuem relevante impacto na preferência de um varejista por um fornecedor e assim, influenciam diretamente nas decisões para aquisição de produtos de um distribuidor, mesmo que existam relações mais estreitas com acordos firmados de GC.

Isto porque, embora se observe o olhar do pequeno e médio varejista para os processos de GC como um serviço diferenciado e responsável por impactos positivos em seu negócio, sua visão do negócio como gestor em geral é prática e de curto prazo. Entendeu-se, portanto, com base em observações e relatos dos entrevistados, que apesar de existir uma relação de parceria entre varejistas e fornecedores no GC, a fidelidade do pequeno e médio varejista com distribuidores no reabastecimento de seus produtos não fica evidenciada.

Em relação aos custos financeiros, necessários para a implantação e execução do GC, os entrevistados afirmam que, de modo geral, eles são diluídos nas negociações e acordos firmados entre as partes. Identificou-se que todos os entrevistados possuem sistemas de informação e gestão em seu negócio, uns mais outros menos sofisticados, mas que atendem as demandas do GC para gestão das categorias, não exigindo assim custos desse tipo de tecnologia ao varejista.

Percebeu-se que o investimento em tecnologia existente nas organizações entrevistadas é fruto da revolução tecnológica do século passado aliado ao conceito de ECR que é abordado nesta pesquisa e que construiu o conceito de GC. Entretanto, hoje essa tecnologia já faz parte do negócio varejista e independe do ECR ou do GC para serem utilizadas, pois a gestão do varejista usualmente já demanda controle e suporte de informações para funcionar, como relatado pelo entrevistado 10:

O fato é que, com ou sem GC, o empresário tem em sua loja um sistema de informações pronto para funcionar e operar, a grande questão é como isso é feito, e aí entra

o papel do fornecedor que apresenta a estrutura e o conhecimento para a engrenagem do GC funcionar.

Entende-se, portanto, que os possíveis gastos para ambas as partes, varejistas e fornecedores, não são de fácil mensuração, mas enquadram-se em geral com treinamento de pessoal e elaboração estratégica. Questões como a manutenção e melhorias do sistema de gestão são entendidas pelos entrevistados como de rotina e também independentes ao GC, e assim, os fornecedores costumam arcar com o custo inicial e repassam-no em forma de preço embutido nas negociações.

Na percepção dos entrevistados, as grandes indústrias são resistentes a investir no pequeno e médio varejo, não os enxergando como potencial mercado para escoar suas mercadorias. Percebe-se, pelo número de distribuidores, que logisticamente é preferível focarem o volume de venda de seus produtos em atacadistas à buscarem a venda direta nos menores canais. Esse curso, que torna cada vez mais distante o relacionamento entre indústria e os supermercados de pequeno e médio porte, fortalecendo os distribuidores, inviabiliza a construção de serviços mais robustos e envolvendo toda a cadeia de distribuição no GC deste canal varejista.

Porém na contramão deste pensamento estão as pequenas e médias indústrias, que visando ganhar participação de mercado e ampliação de suas marcas, buscam a aproximação com o pequeno e médio varejista. O resultado é a construção de um relacionamento com o varejista visando parceria estratégica para realização do GC. E assim, conseqüentemente participa mais ativamente na composição da categoria com seus produtos, conquista mais espaço no PDV, melhorando sua exposição e obtém maior rotatividade de seus produtos.

Em suma entende-se que os fornecedores, em especial as indústrias, precisam buscar desenvolver e aproximarem-se mais dos pequenos e médios varejistas no canal alimentar. Ao ponto que percebendo o desenvolvimento das estratégias no setor e o crescimento de resultados positivos, ao se aprimorarem os processos de GC, apontem-se caminhos para a ampliação dos esforços e da concorrência tão necessária para a evolução do GC, conforme relata o entrevistado 2:

Sem sombra de dúvidas há uma corrente em direção à ampliação desse tipo de serviço (GC) e do número de fornecedores que vão trabalhar dessa maneira, pois a concorrência aguçada a isso evoluir, senão quem parar no tempo tende a quebrar.

Entretanto, algumas questões apontadas pelos entrevistados dificultam um melhor relacionamento entre fornecedores e varejistas, e conseqüentemente, um bom aproveitamento do GC no pequeno e médio varejo:

- a) Mão de obra operacional pouco qualificada para absorver o conceito e dar continuidade ao serviço aplicado.
- b) Fornecedores pouco comprometidos com a prestação de serviços, buscando acordos oportunistas, em benefício próprio, ao invés de buscar o resultado para ambas as partes.
- c) Tempo escasso do gestor para se dedicar aos processos do GC.
- d) Carga tributária que limita o fluxo de caixa para investimentos.
- e) Comportamento exigente do consumidor moderno

Quanto à apuração por categorias dos resultados de vendas dos produtos, percebeu-se junto aos entrevistados mais estruturados um maior controle e gestão das categorias e de seus resultados perante os de menor estrutura. Foi identificado que quanto menor a estrutura do negócio, maior a falta de conhecimento técnico para execução do sistema e de tempo disponível para poder se debruçar sobre essas atividades, e conseqüentemente menor a capacidade de gestão sobre as categorias em seu varejo.

Em geral, os pequenos e médios varejistas praticam aferições informais e sazonais para mensurarem seu percentual de crescimento em vendas, embasado em sua grande maioria

por datas comemorativas, apurando comparativos ano a ano de determinado período. O controle por categoria e de modo mensal, na maior parte dos casos, não é executada e geralmente transferida ao controle do fornecedor, que busca auxiliar pontualmente a gestão de seus produtos, buscando contribuir positivamente com os resultados para ambas as partes, como relatam os entrevistados 3 e 5:

Não tenho exatidão na apuração das categorias, tenho apenas uma ideia. Faço um controle por estimativa do que cada categoria representa na minha loja, mas faltam qualificação e mão de obra especializada para que isso fosse melhor utilizado, mas isso é custo, e para um negócio do tamanho do meu, de pequeno a médio porte, esse custo é caro.

Não faço controle mensal das categorias, do que vende certinho e tal, o que faço é aferir de maneira pontual em períodos sazonais, como Natal e Páscoa, as vendas de determinados produtos para ter noção de compras de época como panetones e ovos de páscoa, por exemplo.

Embora tenha sido percebida a informalidade na apuração dos resultados de vendas das categorias das ME e EPP entrevistadas, o ambiente de vendas e o *layout* dos produtos no PDV se encontra em situação oposta. Pois é segmentado com categorias bem definidas e sortidas, demonstrando receber maior atenção dos gestores. Entende-se assim que, na percepção dos entrevistados, uma boa exposição de produtos no PDV reflete em bons resultados de vendas.

Alguns entrevistados, porém ressaltam com relação à delegação de *layoutização* do PDV a fornecedores que não conhecem a fundo seu negócio e clientes. Observou-se que experimentos anteriores relatados como fracassos se deram pela falta de acordos claros e confiança não vigiada aos fornecedores. Os resultados foram *layouts*, de produtos e categorias, realizados com base em revistas e institutos, mas sem observarem o *feeling* e a percepção do gestor que tanto conhece o ambiente em que está inserido.

Percebeu-se que, embora o gestor tenha total interesse em estruturar sua parceria com fornecedores chaves e trabalhar de maneira harmônica, disposto a tornar o PDV categorizado e *layoutizado*, este serviço é dependente da estrutura operacional do negócio. Os entrevistados relatam que a percepção falha e o pouco comprometimento com as diretrizes do negócio no nível operacional comprometem o desenvolvimento do GC. Exige-se assim a busca por maior envolvimento dos profissionais deste nível, com propagação de informações a respeito do projeto e o uso de estratégias que colham suas opiniões e experiências e assim fomentem maior participação destes também na fase de planejamento do GC, conforme expõe o entrevistado 1:

Hoje é de conhecimento comum a todos no varejo que uma boa exposição de mercadorias reflete em bons resultados de vendas, o cliente está mais criterioso, atento a um ambiente de compras melhor apresentado. Mas poucos funcionários compreendem que precisamos de um bom ambiente de vendas para fazer a loja vender e assim pagarmos os salários. Enfim, a mão de obra não é comprometida com as estratégias do negócio no geral.

A grande maioria dos entrevistados destacou que pretende continuar fazendo investimentos em parcerias com fornecedores, na busca por melhores serviços e estratégias para desenvolver o GC em suas categorias. Os estímulos são diversos e, com base nas entrevistas, justificam o interesse do pequeno e médio varejista na continuidade deste tipo de estratégia:

- a) A satisfação do cliente, visando atraí-lo através de bom atendimento.
- b) A retenção do cliente é o fator complementar, em que a concorrência se apresenta como um desafio diário a ser vencido. Perder um cliente por falta de produto ou mau atendimento é despesa, portanto entende-se que reter um cliente é mais barato que reconquistá-lo.

- c) O lucro, que permite o negócio se manter saudável e continuar com seus investimentos.
- d) A sobrevivência no mercado, buscando sempre se manter competitivo e atualizado frente às adversidades do cenário varejista.
- e) O aprimoramento da gestão e dos processos para otimizar o seu negócio.
- f) O ganho de tempo, com parcerias, para aplica-lo em outras frentes do negócio.

5.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os relacionamentos construídos entre fornecedores e as MEs e EPPs de varejo alimentar, para o abastecimento de produtos na cidade do Rio de Janeiro, permitiram que se estudassem os processos de aplicação do GC nas categorias das empresas pesquisadas. O objetivo foi realizar, através de pesquisa qualitativa, uma análise de conteúdo relativa ao GC como ferramenta disponível ao pequeno e médio varejista.

Buscou-se verificar os principais benefícios conquistados pelo pequeno e médio varejista com a adoção das práticas do GC; a visão do varejista na aplicação dos processos de GC nas categorias de seu negócio; qual o grau de participação dos fornecedores no processo e seu comportamento junto ao varejista; e confrontar a construção teórica do GC definida pelo ECR com a aplicabilidade dessa ferramenta nas empresas pesquisadas.

No setor varejista estudado, supermercados de pequeno e médio porte, as empresas pesquisadas, em geral, não dispõem de conhecimento conceitual e teórico da ferramenta GC. Seu conhecimento prático deriva do relacionamento com fornecedores, que buscando melhorar seus resultados ofertam a aplicação de alguns processos de GC para ganhar mercado, exposição, com maior visibilidade de seus produtos e a gestão da categoria do varejista.

O GC, a partir de sua criação, tornou-se uma estratégia popular entre os grandes varejistas, quando surgiu buscando diferencial de mercado perante outras modalidades de varejo concorrentes, como os clubes de descontos e o varejo de massa nos EUA. Hoje, percebe-se no varejo de menor porte, pequenos e médios, uma prática similar de adequação a essa realidade, em que buscam competitividade perante aos grandes, uma vez que se entende que as práticas de GC podem se ajustar a empresas de qualquer tipo e tamanho (GUISSONI et al., 2013).

A pesquisa empírica evidenciou este fato nas empresas pesquisadas. Compreendeu-se o GC, aplicado nos supermercados de pequeno e médio porte, como uma ferramenta flexível e como tal, precisa ser ajustada à sua estrutura e realidade, equilibrando recursos na realização dos processos e sendo negociada de forma pontual, fornecedor a fornecedor.

De acordo com os estudos de Guissoni et al. (2013), o GC, quando realizado em parceria com os fornecedores, é capaz de proporcionar resultados positivos a sua aplicação no PDV, e também de potencializar os resultados de vendas e de *market share* do fabricante para a categoria específica em atuação.

Os resultados obtidos na pesquisa de campo mostram que, em regra, a visão do pequeno e médio varejista a respeito do GC é reduzida às questões de *layout* e organização do PDV, tornando a literal gestão da categoria de produtos um objetivo secundário na aplicação deste serviço. Percebe-se assim, uma perspectiva de curto prazo do pequeno e médio varejista na aplicação do GC, utilizando-o para sanar necessidades básicas da categoria e de funcionamento do negócio, e negligenciando o potencial de gestão da ferramenta.

Entretanto, quanto às questões de aumentar os resultados de vendas e de *market share* do fornecedor da específica categoria em que atua, a conclusão é de que com as parcerias com fornecedores, o produto e a categoria recebem uma maior atenção, com controle do estoque e reposição de produtos eficiente, uma melhor exposição do produto no PDV, com *layout* desenhado e bem apresentável, ordenando os produtos dentro de uma família na categoria e assim estimulando a venda por impulso e com isso ampliando o sortimento de produtos e resultando em maior venda.

Segundo Lindblom e Olkkonen (2008), os fornecedores possuem grande influência sobre o serviço e aplicação do GC, podendo contribuir com elementos positivos para a

interação fornecedor-varejista. Percebe-se assim uma relação de colaboração entre os atores envolvidos, com abastecimento direto ao invés de cotações de preços e/ou licitações repetidas, e também realizando compartilhamento de informações em prol de objetivos comuns em vez da retenção de conhecimento.

De acordo com as entrevistas e observações de campo, os fornecedores são importantes para a realização do GC por, em geral, partir deles a implementação do serviço junto ao varejista. Porém, nas empresas pesquisadas, o fator colaboração com fornecimento direto, eximindo cotações de preços e licitações, possui ressalvas. Identificou-se que o preço dos produtos tem muito peso no processo decisório de compra, principalmente em itens que se pretende colocar em promoções ou encartes promocionais.

Portanto, caso as relações de parceria não estejam firmadas em contratos, com volumes de produtos para o abastecimento previamente negociados, os fornecedores dependerão do nível de relacionamento que possuem junto ao varejista para realizarem boas negociações. A confiança então passa a ser um fator determinante e, embora não seja uma tarefa simples, deve ser trabalhada arduamente, pois a sua quebra pode implicar em possíveis cotações de preços, uma vez que a informalidade da parceria estimula o varejista a buscar este tipo de comportamento.

Os estudos de Kaipia e Tanskanen (2003) apontam como uma das possíveis soluções para a melhoria dos resultados no varejo a terceirização de categorias não núcleos (que são definidas como secundárias no grau de importância do gestor). Desta forma o varejista delega a gestão completa de uma categoria a um fornecedor, que passa a dar foco às estratégias antes não bem trabalhadas, como sortimento, reposição e promoção. Em geral permite crescimento do fornecedor em participação no negócio e permite ao gestor varejista maior tempo para se dedicar a categorias mais importantes aos seus olhos.

Todas as empresas pesquisadas, porém, não possuem a cultura de delegar de forma integral uma categoria à gestão do fornecedor. Embora tenham a consciência de possuírem categorias mal trabalhadas e que exista uma hierarquia de importância em seu olhar estratégico, os pequenos e médios varejistas culturalmente concentram toda a gestão em seu poder e possuem temor quanto ao comportamento dos fornecedores que, segundo os entrevistados, nem sempre buscam bons resultados para ambos os lados e sim acabam focando em seus próprios interesses.

De acordo com Bandyopadhyay et. al. (2009), o varejista, ao iniciar parcerias com fornecedores para implantar o GC, idealiza em cada categoria de produtos a necessidade de ter um dos principais fornecedores como o Capitão da Categoria. Permitindo ao fornecedor capitão a gestão quanto ao melhor posicionamento, layout e estrutura dos produtos na categoria, e a melhor maneira de precificação e promoção dos produtos, incluindo a linha de produtos concorrente.

Segundo Morgan et al. (2007) boa parte das relações de GC entre varejistas e fornecedores são pautadas na informalidade, evitando-se contratos formais. O que não significa que ambos entendam essa relação como mutuamente benéfica. Para o fornecedor, tornar-se capitão de categoria é a oportunidade de conquistar o controle de uma categoria do varejista e expandir a participação de seus produtos, enquanto o gestor anseia tempo e disponibilidade para melhor administrar o seu negócio.

Fundamentado na pesquisa empírica, observou-se que os supermercados de pequeno e médio porte pesquisados refutam a adoção de um fornecedor com função de capitão de categoria para compartilhar a gestão total de uma categoria em seu negócio. Identificou-se junto aos gestores entrevistados que o comportamento dos fornecedores que almejam o posto de capitão de categoria, em negociações que envolvem o GC, é pautado na violação da livre concorrência, buscando o controle total da categoria para atender seus interesses em detrimento dos outros fornecedores concorrentes.

Pode-se afirmar que a implantação do GC nos pequenos e médios varejistas entrevistados procura ser inclusiva quanto ao número de fornecedores. Entende-se, portanto, que ao cultivar um relacionamento plural junto aos fornecedores, ampliando sua base de abastecimento, o gestor consegue mitigar a dependência de um pequeno número de grandes fornecedores e fomenta o equilíbrio e o sortimento de produtos no PDV.

Para Bandyopadhyay et. al. (2009), a melhor maneira de se aplicar o GC através de um capitão de categorias, permitindo competição leal entre fornecedores, é impondo restrições à gestão do capitão de categoria. Assim, o varejista obtém o controle sobre as decisões estratégicas importantes à categoria e protege seu negócio contra o possível interesse do fornecedor em favorecer suas marcas.

Ainda de acordo com Bandyopadhyay et. al. (2009), a busca por aprimoramento do GC, equilibrando as relações de mercado entre fornecedores da cadeia de abastecimento, tem contribuído para a adaptação dos processos de GC à realidade de mercado. Esta demanda varejista, por processos mais enxutos, sazonais e/ou adequados a formatos menores, estimulam aos capitães de categorias evoluírem para várias subespecialidades como "capitães de corredor inteiro", "capitães de segmento", "capitães de parte do dia", e "capitães de ocasião".

A pesquisa empírica corroborou a inclinação, em pequenos e médios supermercados, de se aplicar restrições à gestão do capitão de categoria nos processos de GC. De modo geral, as ME e EPP de varejo alimentar buscam otimizar suas relações com os fornecedores, buscando um ponto de equilíbrio para aprimorar os serviços de capitão de categoria em seu negócio, para que se tenha um relacionamento mais harmônico e menos desleal entre os fornecedores.

Para atingir este objetivo, os supermercados de pequeno e médio porte pesquisados trabalham em prol da construção de acordos que valorizem a eficiência dos serviços prestados. Identificaram-se, na relação entre varejistas e fornecedores, constantes esforços para encontrar o equilíbrio entre o bom serviço prestado e o retorno gerado para ambas as partes, mas o pequeno e médio varejista entende seu papel como indispensável, concentrando a última palavra para a aplicação e a direção do GC.

A respeito dos formatos menores, apresentando o serviço de capitão de categoria em subespecialidades, entende-se ser muito difícil fazer uma avaliação a respeito da adequação dos formatos e tipos de serviços dos fornecedores como capitães de categorias nos supermercados de pequeno e médio varejo. Isto porque as variantes são inúmeras, como sazonalidade, padrão de layout, potencial do fornecedor e poderes atribuídos ao fornecedor na categoria.

Porém, identificou-se nos supermercados de pequeno e médio porte pesquisados um direcionamento para serviços mais enxutos, em que o serviço de capitão de categoria pode se restringir a um setor ou tipo de produto da categoria. Desta forma o fornecedor pode administrar todo o seu sortimento de produtos no PDV, podendo ainda, em alguns casos, administrar também a exposição dos produtos de fornecedores concorrentes, circunstância essa a combinar com o gestor.

De acordo com Mihalcová e Pruzinsky (2015), o comércio eletrônico é uma nova maneira de vender, que facilita a compra e torna-a mais confortável ao cliente. Neste modelo de compra digital são aplicáveis também os princípios de Gerenciamento por Categoria, necessitando de uma estrutura lógica e racional de posicionamentos de produtos. Como vantagem tem-se a possibilidade de alocação de mercadorias em diversas categorias de forma simultânea, permitindo que o cliente tenha referência rápida e fácil de compras.

Conforme as observações realizadas e dados coletados nas entrevistas, percebeu-se que os supermercados de pequeno e médio porte pesquisados não dispõem de infraestrutura necessária para viabilizar o comércio eletrônico de seus produtos. Embora se entenda que há

uma janela aberta por grandes varejistas, sinalizando como caminho esse tipo de comércio e oportunidade, há ainda um caminho a ser percorrido, para que seja possível tornar esse canal de vendas uma realidade para os varejistas entrevistados.

Estabelecendo-se uma análise geral, pode-se dizer que há divergências entre o que a teoria descrita nos estudos sobre GC define para ser executado no PDV e o que os supermercados de pequeno e médio porte realizam na prática. O conceito teórico de GC detalha a ferramenta com um serviço capaz de propiciar uma maior vantagem competitiva ao varejista, baseando-se na gestão das categorias de produtos como unidades estratégicas de negócios para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Entretanto, identificou-se que a aplicação do GC nas empresas pesquisadas depende de fatores estruturais da cadeia de abastecimento e de fatores de infraestrutura interna dos fornecedores e dos varejistas para o seu bom aproveitamento. Outros elementos como a cultura dos gestores, o relacionamento com fornecedores e sua disponibilidade em trocar informações têm relação direta e determinante para que se consiga estabelecer diálogos cooperativos, beneficiando ambos os atores envolvidos: fornecedores e varejistas.

Nesse sentido, características como recursos financeiros escassos, a mão de obra operacional pouco qualificada e a falta de conhecimento estratégico dos gestores a respeito do GC apresentam-se como limitadores. Desta forma, os supermercados de pequeno e médio porte têm dificuldades em aplicar de forma protocolar os processos de Gerenciamento por Categorias, conforme sugerem os modelos conceituais apresentados no referencial teórico desta pesquisa.

5.1 Limitações do estudo

- a) Por se tratar de um tema que envolve questões estratégicas do relacionamento entre fornecedores e varejistas, nas entrevistas as informações como possíveis ganhos ou prejuízos de receita bruta com a aplicação do GC, estratégias futuras e desenvolvimento tecnológico voltado para a gestão do negócio, não foram disponibilizadas ou foram repassadas de forma sucinta.
- b) A pesquisa qualitativa exige do pesquisador aprofundamento do tema proposto para fomentar a discussão junto ao entrevistado e viabilizar a melhor forma de abordar e coletar dados interessantes à pesquisa sem induzir sua opinião. Com isso, tornam-se essenciais a ampla capacidade de observação e coleta dos dados nas entrevistas. Entretanto, a falta de tempo e disponibilidade para agendamento de entrevistas de alguns gestores aliada a desconfiança e má vontade em colaborar com a pesquisa de outros, por motivos de desconfiança, tornou essa fase um desafio maior que o imaginado inicialmente.
- c) A amostra selecionada para a pesquisa é definida como não probabilística, permitindo selecionar um grupo por conveniência viabilizando o acesso às informações de interesse da pesquisa. Portanto, os resultados encontrados têm validade apenas para o grupo específico pesquisado, não permitindo generalizações.

5.2 Sugestão de pesquisas futuras

- a) A pesquisa proposta buscou apresentar o resultado de estudos científicos na aplicação do Gerenciamento por Categorias em supermercados de pequeno e médio porte no município do Rio de Janeiro. Portanto, seria importante que se fizessem estudos em outros municípios e também em outros segmentos de varejo, como farmácias, por exemplo, para verificar se ocorrem comprovações similares.

- b) Pode-se pesquisar um comparativo atual entre o GC aplicado nos supermercados de grande porte e o aplicado em supermercados de pequeno e médio porte, procurando equacionar divergências em seus processos, estratégias e relacionamento com fornecedores.
- c) Pode-se buscar estudar a existência de estratégias inovadoras aliadas ao desenvolvimento tecnológico atual, na busca por se otimizar os processos de gestão, melhorando os resultados em vendas, como a disponibilização de aplicativos para clientes agilizarem sua cesta de compras, aferindo os impactos dessa ferramenta em todo o processo de vendas.
- d) Pode-se propor uma pesquisa para a aplicação de GC em supermercados de pequeno e médio porte sob a ótica do fornecedor, buscando se estabelecer processos e viabilidade para o uso dessa ferramenta de forma mais simples, prática e adaptada a realidade das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte de varejo alimentar.

6.0 REFERÊNCIAS

- ABRAS; RODRIGUES, Marly. Supermercados: 40 anos de Brasil. Projeto editorial Ícone Pesquisas de História e ABRAS. **São Paulo: ABRAS**, v. 186, 1993.
- AGÊNCIA COMPART. Disponível em: <http://www.compart.com.br/home/layoutizacao-produtos.php>, acessado em 23/01/16.
- ASSAEL, Henry. The consumer behavior and marketing action, 1998. **South-Western College publishing**, 1998.
- BAKER, Michel J. (Ed.). Administração de marketing. **Elsevier**, 2005.
- BANDYOPADHYAY, Subir; ROMINGER, Anna; BASAVIAH, Savitri. Developing a framework to improve retail category management through category captain arrangements. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 16, n. 4, p. 315-319, 2009
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. **Lisboa: Edições 70**, 1977.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/comercio/pmc/pmc_201602_01.shm, acessado em 25/04/2016.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/comerc/default.asp?t=1&z=t&o=13&u1=1&u2=1&u3=1&u4=1>, acessado em 25/04/2016.
- BRASIL. Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm, acessado em 15/03/16.
- BRASIL. Receita Federal do Brasil, Ministério da Fazenda. Disponível em: <http://idg.receita.fazenda.gov.br/dados/receitadata/arrecadacao/analise-do-resultado-da-arrecadacao/analise-do-resultado-da-arrecadacao>, acessado em 10/04/2016.
- CAVALCANTE, B. *in* Blog do SEBRAE. NET. Disponível em: <https://empreendedorismoms.wordpress.com/2012/11/20/quem-e-o-shopper-e-quem-e-o-consumidor-saiba-a-diferenca-e-aumente-suas-vendas>, acessado em 30/01/16.
- CLERFEUILLE, Fabrice; POUBANNE, Yannick. Differences in the contributions of elements of service to satisfaction, commitment and consumers' share of purchase: A study from the tetraclass model. **Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing**, v. 12, n. 1, p. 66-81, 2003.
- CORÁ, Jacqueline Maria. Prática do Efficient Consumer Response (ECR) em pequenos e médios supermercados: realidade ou fantasia? Dissertação de Mestrado. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS**. 138f. 2002.
- CUNHA, N.C.V. As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras. 2005, 165f. Tese (Doutorado em Administração). **Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo**, 2005.
- CYRILLO, Denise Cavallini. O papel dos supermercados no varejo de alimentos. **São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas**, 1987.

DE SOUZA, Leonardo José Fernandes et al. Como o Gerenciamento por Categorias pode influenciar o comportamento de compra do consumidor no ponto de vendas. **Jovens Pesquisadores-Mackenzie**, v. 3, n. 1, 2010.

DIB, Jorge Antônio. Efficient consumer response (ECR): uma estratégia para o varejo de bens de consumo de massa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 32, n. 2, p. 14-22, 1997.

DOMINGUES, Osmar. Gerenciamento por categorias e satisfação dos consumidores de artigos de higiene pessoal e beleza na região do ABC. Tese de Doutorado. **Universidade de São Paulo**. 314f. 2008.

ECR BRASIL. ECR Brasil – visão geral. **ECR Brasil**, 1998a.

_____. ABC costing - custeio baseado em atividades. **ECR Brasil**, 1998b.

_____. Gerenciamento por categorias. **ECR Brasil**, 1998c.

_____. Reposição contínua de mercadorias. **ECR Brasil**, 1998d.

ENGEL, James F. BLACKWELL, Roger D; MINIARD, Paul W. **Comportamento do Consumidor**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FERREIRA, Luciene Braz, et al. A Técnica de Observação em Estudos de Administração. **Encontro ANPAD, Rio de Janeiro**. 2012.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo: Atlas**, 2008

GHISI, Flávia Angeli. A implementação do ECR (Efficient Consumer Response) no canal de distribuição de produtos de mercearia básica: um estudo multicaso. Dissertação de Mestrado. **Universidade Federal de São Carlos, SP**. 2001.

GHISI, Flávia Angeli; DA SILVA, Andrea Lago. ECR- Entre o conceito e a prática: um estudo multicaso no canal de distribuição de mercearia básica. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 1, p. 37-49, 2005.

GHISI, Flávia Angeli; DA SILVA, Andrea Lago. Implantação do Efficient Consumer Response (ECR): um estudo multicaso com indústrias, atacadistas e varejistas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 111-132, 2006.

GUISSONI, Leandro Angotti; CONSOLI, Matheus Alberto; RODRIGUES, Jonny Mateus. Is category management in small supermarkets worth the effort?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 592-603, 2013.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo**, v. 35, n. 3, p. 20-20, 1995.

HARB, Antonio Geraldo. As competências organizacionais nos segmentos de hipermercado e supermercado no Brasil. Tese de Doutorado. **Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis**. 233f. 2005.

HARRIS, John; SWATMAN, Paula. Efficient consumer response (ECR) in Australia: the Australian grocery industry in 1996. **PACIS 1997 Proceedings**, p. 42, 1997.

HUNT, Shelby D. Positivism and paradigm dominance in consumer research: toward critical pluralism and rapprochement. **Journal of Consumer Research**, v. 18, n. 1, p. 32-44, 1991.

KAIPIA, Riikka; TANSKANEN, Kari. Vendor managed category management—an outsourcing solution in retailing. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 9, n. 4, p. 165-175, 2003.

- KOTLER, Philip. Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos. **Pearson Education do Brasil**, 2005.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. **ed. São Paulo**, 2006.
- KURNIA, Sherah; SWATMAN, Paula MC; SCHAUDER, Don. Efficient consumer response: A preliminary comparison of US and European experiences. In: **11th International Conference on Electronic Commerce, Bled, Slovenia**. 1998. p. 126-143
- LARENTIS, Fabiano; SLONGO, Luiz Antonio; MILAN, Gabriel Sperandio. A relação entre o Gerenciamento por Categorias no varejo de auto-serviço e a prática do marketing de relacionamento. **Read: Revista Eletrônica de Administração. Porto Alegre**. Edição 51, vol. 12, n. 3, maio/jun. 2006.
- LINDON, D. et al. Teoria e prática do Marketing, 12.ª edição. **Dom Quixote, Lisboa, Mercator XXI**, 2009.
- LINDBLOM, Arto; OLKKONEN, Rami. An analysis of suppliers' roles in category management collaboration. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 15, n. 1, p. 1-8, 2008.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. **São Paulo: Atlas**. 1990.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica – 5ª edição. **São Paulo, Atlas**. 2003
- MARQUES, E. F.; ALCÂNTARA, RLC. O uso da ferramenta Gerenciamento por Categoria na gestão da cadeia de suprimentos: um estudo multicaso. **Revista Gestão e Produção**, v. 11, n. 2, p. 153-164, 2004.
- McGOLDRICK, Peter J. Varejo. Capítulo 30. in BAKER, Michel J. (Ed.). Administração de marketing. **Elsevier**, 2005.
- MERLO, Edgard Monforte; MAUAD, Talita Marum; NAGANO, Marcelo Seido. Um modelo simplificado da prática de gerenciamento por categorias no varejo de médio porte. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 1, p.30-4, jan./fev./mar. 2004.
- MIHALČOVÁ, Bohuslava; PRUŽINSKÝ, Michal. Category Management–Project Implementation in E-Shop. **Procedia Economics and Finance**, v. 23, p. 267-275, 2015.
- MILANEZE, Kleber Luiz Nardoto; BATALHA, Mário Otávio. A aplicação da ferramenta de gerenciamento por categorias em uma empresa de atacado. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Belo Horizonte, MG**, 2003.
- MINAYO, Maria C. de Souza. O Desafio do Conhecimento – Pesquisa qualitativa em Saúde. **São Paulo: Hucitec, 12ª edição**, 2010.
- MORGAN, Neil A.; KALEKA, Anna; GOONER, Richard A. Focal supplier opportunism in supermarket retailer category management. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 512-527, 2007.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella FG. Teorias ambientais. **Teoria geral da administração. São Paulo: Thompson Learning**, 2006.
- MOURA, T.L. de. Formato de varejo de alimentos: um estudo sobre as preferências do consumidor. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia de Produção, **Universidade Federal de São Carlos. São Carlos**. 210f. 2005.

- MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011
- NEUBUSER, Mara Elmi; ZAMBERLAN, Luciano; SPAREMBERGER, Ariosto. A satisfação do consumidor de supermercados. **Revista de Administração**, v. 3, n. 4, p. 41-65, 2013.
- NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 2, 1996.
- NIELSEN, A.C. Cenário do varejo na América Latina: realidade e perspectivas, **insights estratégicos**, junho de 2011.
- NONATO, Ana Caroline Fernandes. O relacionamento entre fornecedor e varejo no gerenciamento por categorias: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. **Universidade de São Paulo, SP**. 2010.
- OLIVER, R. L. Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. **Routledge**, 2014.
- PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. **São Paulo: Atlas**, 2000.
- PEPPER HAMILTON LLP. Disponível em: <http://www.pepperlaw.com/publications/robinson-patman-act-2004-06-24/>, acessado em 20/02/2016.
- PETER, J. P.; OLSON, J. C., **Understanding consumer behavior**. Irwin, 1994.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.
- RIO DE JANEIRO (Estado). Convênio ICMS nº 128, de 20 de outubro de 1994. Dispõe sobre tratamento tributário para as operações com as mercadorias que compõem a cesta básica. SEFAZ. Disponível em: http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/faces/oracle/webcenter/portalapp/pages/navigationrenderer.jspx?_afzLoop=99467523053000&datasource=UCMServer%23dDocName%3A88777&_adf.ctrl-state=dznu5jm7e_36. Acessado em 15/03/16.
- RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 21-37, 2015.
- ROCHA, Izabela Carolina Teixeira; QUINTÃO, Ronan Torres. Utilização do processo de gerenciamento por categorias no setor supermercadista: uma comparação entre empresas de diferentes portes. **AOS, Brazil**, n.2, ago./dez., p. 19-31, 2012.
- ROCHA, Welington; BORINELLI, Márcio Luiz. Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 4, n. 7, p. 145-165, 2007.
- SCRAMIM, Fernando Cezar Leandro; BATALHA, Mário Otávio. Método para análise de benefícios em cadeias de suprimento: um estudo de caso. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 331-342, 2004.
- SEBRAE. A evolução das microempresas e empresas de pequeno porte de 2009 a 2012. **Estudos e pesquisas**. Junho, 2014.
- SENHORAS, Elói Martins. O varejo supermercadista sob perspectiva. **Read-Revista Eletrônica de Administração**, v. 9, 2003.

- SEIFERT, Dirk. Collaborative planning, forecasting, and replenishment: How to create a supply chain advantage. **AMACOM Div American Management Association**, 2003.
- TEIXEIRA ROCHA, Izabela Carolina; QUINTÃO, Ronan Torres. Utilização do Processo de Gerenciamento por Categorias no Setor Supermercado: uma comparação entre empresas de diferentes portes. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 1, n. 2, p. 19-31, 2012.
- TSE, David K.; WILTON, Peter C. Models of consumer satisfaction formation: An extension. **Journal of marketing research**, p. 204-212, 1988.
- VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Rev Socerj**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.
- VIEIRA, M.M.F.. “Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração”. In: VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. (orgs). Pesquisa qualitativa em administração. **Rio de Janeiro: FGV**. 2004
- WEITZ, Barton A.; LEVY, Michael. Administração de varejo. **São Paulo: Atlas**, 2000.
- WILKIE, W. L. Consumer behavior. **3ª ed. New York: John Wiley & sons**, 1994.
- ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. **Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, 2009.

Apêndice A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO ACADÊMICO – MA
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Vinícius Lau da Silva Macedo, aluno do curso de Mestrado Acadêmico da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), estou desenvolvendo a pesquisa: Gerenciamento por Categorias: um estudo da aplicabilidade dessa ferramenta em pequenas e médias empresas de varejo alimentar da cidade do Rio de Janeiro, sob a orientação da professora Doutora Rosana Curzel. Convido-o (a), a participar desta pesquisa que tem como objetivo descrever como o GC é aplicado na prática no pequeno e médio varejo alimentar.

Sua participação será realizada por meio de entrevista. Tal procedimento será realizado por nós dois, aplicado oral e individualmente e previamente agendado. A entrevista será gravada em áudio, e qualquer dado que possa lhe identificar não será usado na análise dos dados. A sua participação é voluntária, estando o pesquisador à disposição para qualquer esclarecimento, de modo que sua recusa em participar em qualquer momento da pesquisa, não trará qualquer penalidade ou prejuízo.

Após ler este termo de Consentimento Livre Esclarecido, e aceitar participar da pesquisa, solicito a sua assinatura em duas vias, sendo que uma delas permanecerá em seu poder. Qualquer informação adicional acerca desta pesquisa poderá ser obtida junto ao pesquisador pelo e-mail: vinicius_lau@hotmail.com

Vinícius Lau da Silva Macedo
Matrícula: 201513360006-8

Consentimento Pós-Informado:

Eu, _____, portador (a) do número de identidade _____, fui esclarecido (a) sobre a pesquisa: Gerenciamento por Categorias: Um estudo da aplicabilidade dessa ferramenta nas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de varejo alimentar no Rio de Janeiro, e concordo que meus dados sejam utilizados na realização da mesma.

Assinatura: _____.

E-mail: _____.

Data: ____/____/____