

## Análise da gestão por categoria: Estudo de caso SuperMaia

Sandra Regina Monteiro D' Anunciação, Ivan Osvaldo Calderon Arrueta Ribeiro

### Resumo

Este artigo apresenta a ferramenta gestão por categoria, que consiste em, a partir da especificação de apenas uma categoria, realizar um estudo analítico das variáveis que determinam o correto suprimento do mix de produtos, o *layout* ou arranjo físico tanto de loja quanto de balcão, e a organização destes produtos em gôndola, por meio de verificação de árvore de decisão, previamente conhecida mediante pesquisa com os consumidores e com a ajuda do planograma, instrumento capaz de definir estas variáveis uma vez inseridas as informações em sistema computacional. A premissa deste estudo parte da afirmação de que uma vez inserida a ferramenta de forma correta os benefícios serão o aumento do giro dos produtos, satisfação de compra do *shopper*, melhor organização dos produtos, mix adequado e, por consequência, aumento dos lucros da categoria estudada. Este estudo visa identificar os benefícios gerados pela gestão por categoria para o varejo supermercadista, apresentando todos os processos realizados para a implementação e execução da ferramenta e as dificuldades encontradas durante a aplicação. Para o alcance do objetivo deste trabalho foi necessário compreender os processos e conhecer os benefícios da gestão por categoria, se aplicada corretamente, mediante a análise de uma categoria antes e depois da implementação da gestão por categoria em um supermercado regional, identificar as dificuldades encontradas durante a sua implementação e, por último, analisar a influência do consumidor no processo da aplicação nas categorias.

Palavras chave: Gestão por categoria. Planograma. *Layout*. Árvore de decisão.

### Resumen

*Este artículo presenta la herramienta gestión por categoría, que consiste en, a partir de la especificación de una categoría solamente, realizar un estudio analítico de las variables que determinan el correcto suministro del mix de productos, el layout o arreglo físico tanto de tienda cuanto de balcón, y la organización de estos productos en góndola, por medio de verificación del árbol de decisión, previamente conocido mediante pesquisa con consumidores y con la ayuda del planograma, instrumento capaz de definir estas variables una vez inseridas las informaciones en sistema computacional. La premisa de este estudio parte de la afirmación de que una vez inserida la herramienta de forma correcta, los beneficios serán el aumento del giro de productos, satisfacción de compra del shopper, mejor organización de los productos, mix adecuado y, por consecuencia, aumento de lucros de la categoría estudiada. Este estudio visa identificar los beneficios recurrentes de la gestión por categoría para el comercio minoritario de supermercados, presentando todos los procesos realizados para a implantación y ejecución de la herramienta y las dificultades encontradas durante la aplicación. Para el alcance del objetivo de este trabajo fue necesario comprender los procesos y conocer los beneficios de la gestión por categoría, si aplicada correctamente, mediante análisis de una categoría antes e después de su implantación en un supermercado regional, identificar las dificultades encontradas durante este periodo de introducción y, por*

*último, analizar la influencia del consumidor en el proceso de utilización en las categorías.*

*Palabras clave: Gestión por categoría. Planograma. Layout. Árbol de decisión.*

## **1 Introdução**

O presente artigo pretende abordar de forma bibliográfica a gestão por categoria. Ferramenta muito utilizada, principalmente no varejo, que vem ganhando bastante destaque no Brasil. As empresas brasileiras vêm buscando mecanismos eficazes para sobreviver no cenário atual, onde os clientes são extremamente exigentes e mais conscientes daquilo que precisam e desejam, eles estão em busca de novas e melhores experiências ao fazer suas compras.

Para melhor compreensão da ferramenta este trabalho abordou também princípios da gestão de estoques que permitiram maiores esclarecimentos da importância desta área para as organizações pós-modernas.

Como objetivo principal propôs-se conhecer e analisar a gestão por categoria e os benefícios que traz à empresa que aplicar esta ferramenta de maneira correta. Da mesma forma buscou-se também como objetivos secundários conhecer os processos para planejamento e implementação da gestão por categoria, seus elementos básicos para configuração: planograma, layout e árvore de decisão, e por último, verificar na prática empresarial como funciona esta ferramenta e quais benefícios tem trazido.

A empresa entrevistada foi a primeira empresa a ter o departamento de gerenciamento por categoria no Distrito Federal. O SuperMaia é uma rede de supermercados genuinamente brasileira que possui 15 lojas, sendo 14 no Distrito Federal e uma em Valparaíso (GO).

Para coletar dados para o enriquecimento desta pesquisa foram aplicados 300 questionários aos clientes em uma das lojas da rede localizada no Sudoeste – Distrito Federal, para conhecer a sua satisfação quanto ao supermercado e sua percepção sobre a gestão por categoria.

O fato de participar de toda a evolução do departamento gestão por categoria dentro da empresa, por ver de perto a necessidade de mudanças, e entendendo a relevância deste estudo para a Administração e áreas afins, propôs-se elaborar este artigo, partindo da hipótese de que a correta utilização desta ferramenta resulta em benefícios financeiros e operacionais, a partir da problemática de desconhecer os processos necessários desta ferramenta para que seja realmente eficaz.

## **2 Gestão de Estoques**

A gestão de estoques é uma das atividades empresariais que ganha destaque cada vez mais pela sua relevância em termos de estratégia logística, comercial e financeira. Segundo Ballou (2006, p.271) “estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos de canal de

produção e logística das empresas”. Nessa mesma linha de raciocínio Viana (2010) define estoque como materiais, mercadorias ou produtos acumulados, para o atendimento das necessidades dos usuários de modo que as atividades das empresas sejam contínuas.

Atualmente os estoques são uma das maiores preocupações das empresas, principalmente por não saber exatamente o quanto estocar para assegurar a disponibilidade das mercadorias, sem que os custos sejam elevados. Segundo Ballou (2006) gerenciar estoques é também equilibrar a disponibilidade dos produtos, ou serviços ao consumidor, com o menor custo possível. Sendo assim manter o equilíbrio na gestão de estoques exige das empresas planejamento e controle. Viana (2010) diz que, qualquer empresa deve focar seus esforços em manter o equilíbrio entre as diversas variáveis da gestão de estoques, tais como: custos de aquisição, de estocagem e de distribuição, não deixando de lado o nível de atendimento das necessidades dos usuários consumidores. É importante ressaltar que esse equilíbrio gera benefícios à empresa.

Gerir estoques economicamente consiste essencialmente na procura da racionalidade e equilíbrio com o consumo, de tal maneira que:

- a) As necessidades efetivas de seus consumidores sejam satisfeitas com mínimo custo e menor risco de falta possível;
- b) Seja assegurada a seus consumidores a continuidade de fornecimento;
- c) O valor obtido pela continuidade de fornecimento deve ser inferior a sua própria falta (VIANA, 2010, p. 118).

Os objetivos de qualquer área devem estar sempre alinhados com os objetivos da organização, não é diferente para atividade de gestão de estoques. Para Ballou (2006, p.277) “um objetivo primário do gerenciamento de estoque é garantir que o produto esteja disponível no tempo e nas quantidades necessárias”. Mas os objetivos não são apenas esses, na percepção de Ching (2001) a própria definição de gestão de estoque evidencia seus objetivos, que se resumem essencialmente em planejar o estoque, acompanhar as quantidades de materiais e as épocas que entram e saem. Além disso, Bowersox e Closs (2001) afirmam que a gerência de estoque consiste em obter rotatividade máxima atendendo ao mesmo tempo os compromissos com os clientes. “O objetivo é fornecer o serviço desejado ao cliente mantendo o mínimo em estoque, consistente com o menor custo total possível”. (BOWERSOX e CLOSS, 2001. p. 41).

A gestão eficiente do estoque, além de trazer vários benefícios à organização, a coloca em uma posição de vantagem em relação a seus concorrentes.

Visto como um recurso produtivo que no final da cadeia de suprimentos criará valor para o consumidor final, os estoques assumem papel ainda mais importante. Hoje todas as empresas procuram de uma forma ou de outra, obter uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, e a oportunidade de atendê-los prontamente, no momento e na qualidade desejada, é facilitada por meio da administração eficaz dos estoques (MARTINS, 2009, p. 167).

A progressão na gestão de estoque e a evolução administrativa da empresa fazem com que as empresas deem uma importância maior a esta atividade. Wanke (2006) salienta dizer que

é crescente a importância atribuída à gestão de estoque, uma vez que é fundamental para o controle e redução dos custos, e na melhoria da qualidade do serviço prestado pela empresa.

Para o gerenciamento do estoque são utilizadas algumas técnicas para a eficiência dessa gestão. Segundo Viana (2010, p. 138) “o gerenciamento de estoques é efetuado por meio de técnicas que permitem manter o equilíbrio entre estoque e consumo, definindo parâmetros e níveis de ressurgimento e acompanhando a evolução de seus níveis”. Uma das técnicas mais utilizadas é o *Just in time* (JIT) que é definida por Ballou (2006, p.344) como “uma filosofia operacional que representa alternativas ao uso de estoques para que se possa cumprir a meta de disponibilizar os produtos certos, no lugar certo e no tempo certo”. De acordo com Ching (2001) a técnica JIT busca atender as demandas de forma eficaz, com qualidade e sem desperdícios, pois o produto é solicitado quando e onde necessário. É um sistema de produção ligado a *maketorder* (sob encomenda). Diante do exposto, Martins (2009) afirma que com todas as ações existentes para o administrador, os estoques podem ser verificados se estão sendo bem utilizados, bem manuseados e bem controlados, minimizando grandes problemas futuros.

## 2.1 Gestão por Categoria

Nos últimos anos, o cenário do varejo supermercadista sofreu uma série de mudanças. Com essas transformações, os supermercados passaram a buscar ferramentas para a sobrevivência na acirrada concorrência, uma dessas ferramentas é sem dúvida muito importante é o gerenciamento por categoria. Foi desenvolvida nos Estados Unidos ao longo da década de 90, mas só foi introduzida no Brasil nos três últimos anos da mesma década.

Como uma das ferramentas do ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor) o gerenciamento por categoria (GC) é caracterizado também por gerenciar espaço. Espaço no varejo entende-se como oportunidades de vendas, ou seja, além de organizar os produtos ou sugerir uma melhor visibilidade, o GC é um setor estratégico que não comercializa espaço para a indústria. Além disso, o gerenciamento por categoria é entendido como diferencial competitivo pelas redes varejistas de supermercados.

Gerenciamento de Categoria (ou gerenciamento por categoria) é um processo apoiado na intensa sinergia entre fornecedor e varejista, no qual o varejista gerencia todos os produtos dentro de uma categoria de produtos e que, envolve a gestão simultânea do preço, espaço em prateleira, esforços promocionais e outros elementos do composto de marketing de uma categoria, para melhorar as vendas e o desempenho da categoria (PARENTE, 2000, p. 17).

Wanke (2008) conceitua o gerenciamento por categoria como um agrupamento de produtos com características semelhantes, com o intuito de definir metas de vendas e de políticas de preço. Segundo Parente (2000, p.180) “uma das contribuições do gerenciamento de categoria é a de estimular a atenção da empresa a fim de melhorar os resultados de cada categoria”. Um dos objetivos do GC para o supermercadista é de obter melhores resultados tanto de lucro, quanto de venda, atendendo as necessidades dos clientes.

### 2.1.1 Papel da Categoria

Para entender melhor sobre o gerenciamento por categoria, é importante compreender o que são categorias. Na definição de Parente, (2000, p.185) “as categorias são agrupamentos de produtos formados por itens complementares ou substitutos para atender certa necessidade do consumidor”. As categorias exercem papéis diferentes no mercado varejista. Parente (2000) afirma que os varejistas utilizam diferentes categorias para desempenharem diferentes papéis, classificados em: categoria destino, categoria rotina, categoria ocasional e categoria conveniência.

A Revista Supermercado Moderno (2011), explica cada papel da categoria. A categoria destino engloba de 5% a 7% das categorias, que possui alta capacidade de atrair o público, diferenciando a loja da concorrência, já na categoria rotina de 55% a 60% das categorias cumprem esse papel, são geralmente produtos que estão presentes no dia a dia dos consumidores, itens de alta penetração e frequência de compras, razão pela qual estão na lista do *shopper*. Categoria ocasional ou sazonal são até 20% das categorias e incluem itens típicos de datas comemorativas, vendas altas em determinadas épocas do ano. Por último a categoria conveniência ocupa entre 15% a 20% das categorias e reforçam a imagem como loja completa.

De acordo com Parente (2000, p. 197) “as categorias são classificadas em papéis de acordo com a sua capacidade de atrair clientes e de influenciar a imagem do varejista junto a seus consumidores”.

A categoria destino e rotina são mais intensas no varejo, por isso são distribuídas de forma estratégica pela loja, com o objetivo de fazer com que o cliente ande por toda a loja, fomentando a venda das categorias ocasionais e conveniência.

Para o processo do gerenciamento por categoria é importante compreender as diferenças entre os conceitos de consumidor e de *shopper* para a partir deles conhecer as necessidades de ambos e montar o planograma. Segundo a Revista Supermercado Moderno (2011, p.24) “a diferença básica entre ambos é que o *shopper* é o responsável pela compra na loja, enquanto o consumidor é o usuário do produto”. O *shopper* a maioria das vezes é também o consumidor, mas há algumas ocasiões em que ele é apenas *shopper*. Um bom exemplo são fraldas, quem compra é a mãe (*shopper*), mas quem utiliza é o bebê (consumidor).

### 2.1.2 Etapas do Processo de Gerenciamento por Categoria

Segundo a ECR (2007), para a aplicação da ferramenta gestão por categoria é necessário passar por algumas etapas do processo. A definição da categoria, descobrir o papel da categoria, avaliar o desempenho, definir metas, escolher o público, descobrir táticas e implementar o plano.

Para Kotler e Keller (2006), cada uma das etapas é de extrema importância para o processo e para o sucesso da aplicação da ferramenta. São elas: A definição da categoria, que consiste em determinar onde fica a linha de separação entre as categorias de produtos, descobrir o

papel da categoria, determinando como a categoria se enquadra na loja como um todo, avaliar o desempenho mediante análise dos dados de vendas, definir metas de cada categoria, incluindo vendas, lucro, média de transações-alvo, etc., escolher o público, descobrir táticas tomando decisões sobre a melhor seleção de produtos, promoções e outros, e por último, implementar o plano.

### 2.1.3 *Layout*

O *layout* é muito importante para o gerenciamento por categoria. O mapeamento e o estudo das lojas auxiliam para alavancar as vendas das categorias, trazendo melhores soluções de compras, satisfação, praticidade e conforto no momento da compra.

Nas decisões de *layout*, os varejistas determinam como diferentes departamentos vão estar relacionados e distribuídos na loja, quais departamentos e categorias deverão ocupar as localizações preferenciais, e quais ficarão nas áreas de menor circulação. O *layout* deverá também proporcionar um fluxo suave de tráfego de consumidores, uma atmosfera prazerosa, enfim, um eficiente uso do espaço (PARENTE, 2000, p. 301).

Não basta apenas alocar uma categoria depois da outra, é necessário à utilização de técnicas adequadas, como a análise de vendas das categorias, entender como é o fluxo da loja, ou seja, saber como os clientes circulam pelos corredores, saber exatamente quais os produtos fazem parte da categoria destino e rotina, conhecer a região onde a loja está localizada e estudar o perfil dos clientes.

Por meio da configuração do *layout* e da apresentação da loja, o varejista procura estimulá-lo a circular também pelos outros departamentos. A importância do *layout* fica mais evidente, porque é muito mais fácil fazer com que um consumidor que já está na loja compre mais, do que atrair um novo consumidor para entrar na loja (PARENTE, 2000, p. 301).

De acordo com Parente (2000) as decisões do *layout* são tomadas mediante o aumento da produtividade do espaço, traduzido não só por meio de maiores vendas, mas também por maiores margens de lucros. Para a realização completa do *layout* é importante que tenha um sortimento adequado para o perfil da loja.

No varejo o equilíbrio é a chave para o sucesso, não é diferente para o *layout*. Segundo Parente (2000, p. 315) “as decisões sobre *layout* deverão procurar equilibrar os objetivos de maximizar simultaneamente as vendas, a satisfação do cliente e a lucratividade das lojas”.

### 2.1.4 *Planograma*

Após a realização do *layout* na loja, ou seja, o mapeamento e o estudo da loja, onde as categorias são alocadas de forma estratégica, com o objetivo de aumentar as vendas, satisfazer as necessidades dos clientes e proporcionar o lucro para a empresa é necessário desenvolver o planograma, que segundo Parente (2000), é uma ferramenta que visa esquematizar ou retratar a exposição dos produtos de uma categoria.

Os varejistas estão optando por ferramentas que ajudam no processo de exposição dos produtos nas gôndolas, ou seja, o *layout* na própria gôndola.

Para ajudar os varejistas a administrar e a otimizar as importantes questões de exposição de produtos, sistemas computadorizados de gestão de espaço vêm sendo desenvolvidos. Programas como Apollo, Spacem, Intactix, vêm sendo cada vez mais utilizados pelos varejistas brasileiros, especialmente no setor varejista de alimentos, para o desenvolvimento dos “planogramas” (isto é: esquema visual que retrata a exposição dos produtos de uma categoria, ou que mostra o mapa da distribuição da loja por departamento e categoria). Por meio dessas novas ferramentas, os varejistas procuram introduzir maior inteligência e praticidade em suas decisões sobre como arrumar nas gôndolas os produtos de uma categoria (PARENTE, 2000, p. 322).

Conforme Parente (2000) a tecnologia tem proporcionado melhores métodos de gestão, redução de custos, e um melhor atendimento às necessidades dos consumidores. O planograma faz parte de uma das ferramentas tecnológicas que vêm provocando maior impacto no varejo.

Ferramenta mais conhecida para orientar a exposição de produtos nas gôndolas é o planograma, espécie de planta baixa onde se indica exatamente o espaço que deve ser ocupado por cada item da categoria (frentes), conforme seu giro, estoque em gôndola, importância e lucro (ECR, 2007 p. 14).

Para criação de um planograma é necessário estudar a categoria, analisar a venda e o lucro dos produtos, entender como o consumidor se comporta na hora de realizar suas compras, qual o sortimento adequado para o perfil da loja. De acordo com a ECR (2007), definição da categoria, árvore de decisão de compra, hábitos do *shopper* e papel da categoria, são informações importantíssimas para o GC.

No processo do gerenciamento por categoria a relação com os fornecedores deve ser do tipo parceria. Segundo Ballou (2006, p.27) “as empresas de varejo estão obtendo sucesso no compartilhamento de informação com os fornecedores, os quais, por sua vez, concordam em manter e gerenciar estoques nas estantes dos varejistas”.

### 2.1.5 Árvore de Decisão

A árvore de decisão norteia todo processo do gerenciamento da categoria, pois através dela consegue-se obter maior conhecimento sobre os desejos do *shopper*. Como o *shopper* também é consumidor, direta ou indiretamente, a árvore de decisão da categoria atua de forma integrada a decisão de compra.

Segundo a Revista Supermercado Moderno (2011, p.25) “a árvore de decisão descreve o processo mental de escolha do *shopper* e parte de um problema que ele precisa solucionar”. Funciona como um mapa mental que o *shopper* tem da categoria. O quadro 01 do anexo A, mostra um exemplo da árvore de decisão da categoria biscoitos.

Entender exatamente como funciona o processo mental de escolha do *shopper* é fundamental para gerenciamento das categorias, principalmente para a criação dos planogramas.

### 2.1.6 Sortimento

É a partir da árvore de decisão que o varejista consegue definir melhor o sortimento adequado para o perfil da loja, levando em consideração a classe social, a faixa etária e o sexo predominante de quem frequenta a loja. De acordo com Ballou (2006, p.94) “o atendimento ao mercado exige que canais de distribuição ofereçam aos consumidores e usuários finais os níveis desejados de variedade e sortimento de produtos”.

Para Baily *et al* (2010) todo varejista precisa decidir quais bens e serviços colocar à venda. É importante também saber quais são seus consumidores-alvos visados para a escolha de seu sortimento. A variedade e a qualidade dos produtos alimentícios oferecidos nos supermercados melhoram cada dia mais, isso é bom para os consumidores e deve ser a chave do sucesso dos grandes varejistas.

Variedade é o número de linhas de produtos vendidas por uma loja. A variedade tem dois aspectos, extensão e profundidade:

- a) Extensão refere-se ao nível de especialização; mede o número de grupos de produtos diferentes ou de linhas oferecidas.
- b) Profundidade refere-se ao nível de escolha; mensura o número de itens, tamanhos, cores, estilos, preços de cada grupo ou linha de produtos (BAILY *et al.*, 2010, p. 348).

Baily *et al* (2010) afirmam que os varejistas precisam planejar quais bens devem ser vendidos, pois o planejamento do sortimento de mercadorias diz respeito à natureza e ao propósito do negócio. Definir o mix correto para a loja não é nada fácil, mas o importante é não esquecer que essa definição deve ser realizada mediante as necessidades e preferências do público-alvo da loja. Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 209) “uma organização que possui diversas linhas de produtos tem um mix de produtos. Um mix de produtos consiste em todas as linhas de produtos e todos os itens que determinado vendedor põe a venda”.

A definição do mix de produtos depende do diferencial competitivo que a empresa pretende adotar. Uma seleção adequada da linha de produtos deverá não só conferir um aspecto de diferenciação e vantagens competitivas, mas também estar consistente com as demais variáveis do mix varejista, tais como localização, preço, promoção, apresentação e equipe de vendas (PARENTE, 2000, p. 183).

O sortimento deve ser avaliado constantemente, principalmente pelas mudanças de hábito dos consumidores. De acordo com a ECR (2007), o sortimento da loja é dinâmico, as mudanças vão acontecendo ao longo do tempo, é importante acompanhar a evolução das necessidades, desejos e preferências do consumidor. A Análise deve ser contínua, mesmo que seja apenas para incluir ou retirar algum produto.

### 2.1.7 Comportamento do Consumidor e Decisão de Compra

O comportamento do consumidor é uma peça fundamental para o processo do gerenciamento por categoria, diante disso, é extremamente necessário compreender as necessidades e o comportamento do consumidor.

A “busca da conveniência” e a “falta de tempo” são características marcantes que vêm moldando o comportamento do consumidor e os hábitos de compra. Consumidores ficam cada vez mais insatisfeitos quando perdem tempo nas filas de caixa ou procurando produtos em lojas com *layouts* e sinalizações inadequadas (Parente, 2000, p. 19).

O grande desafio dos varejistas é captar as necessidades e entender as percepções dos consumidores, pois conquistar e satisfazer o consumidor sempre serão objetivos a serem alcançados para os varejistas. Para Parente (2000) além de buscar incessantemente pela preferência do consumidor para suas lojas, varejistas pretendem influenciar as categorias e as marcas que os consumidores devem comprar. As decisões de compra são influenciadas por algumas variáveis como fidelidade a marcas, tempo disponível para a compra, características do produto, processo adotados pelo consumidor, horário de funcionamento da loja, entre outros. De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 172) “o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Os fatores culturais exercem a maior e mais profunda influência”. Não é uma tarefa simples entender como o *shopper* se comporta no momento da compra.

Estudiosos de Marketing desenvolveram um ‘modelo de etapas’ para o processo de decisão de compra. O consumidor passa por cinco etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compras e comportamento pós-compra. Obviamente, esse processo começa bem antes da compra real. Mas nem sempre os consumidores passam por todas as cinco etapas ao comprar um produto. Eles podem pular ou inverter algumas delas (KOTLER e KELLER, 2006, p. 189).

O varejista deve entender que cada consumidor possui uma reação diferente sob estímulos iguais, as pessoas são diferentes uma das outras, por isso é importante conhecer a fundo o comportamento do seu público-alvo.

O profundo conhecimento sobre o comportamento do consumidor e sua decisão de compra é sem dúvida primordial para todo e qualquer processo dentro do varejo.

### 2.1.8 Benefícios da Gestão por Categoria

A ferramenta gestão por categoria não só beneficia a empresa, mas todos os envolvidos no processo do gerenciamento. Segundo a ECR (2007, p. 11) “o gerenciamento por categoria é uma ferramenta de gestão cujos benefícios são reconhecidos por varejistas, fabricantes e consumidores em todo o mundo”. Se todas as etapas do processo do gerenciamento por categoria forem executadas com eficiência, a aplicação da ferramenta será um sucesso.

De acordo com a ECR (2008), os benefícios proporcionados pela gestão por categoria são: estabelecer o mix adequado para cada loja, a satisfação dos clientes, organização em gôndola, estoque ideal, diferencial no mercado, aumento do giro dos produtos e a maximização dos lucros da empresa.

Conforme a ECR (2008), pequenas e grandes empresas obtiveram excelentes resultados como aumento do giro dos estoques e do lucro. É muito importante que os supermercados organizem os produtos da mesma categoria nas prateleiras ao invés de deixá-los dispersos por toda a loja, com essa estratégia a empresa além de aumentar suas vendas e lucros conseguirá satisfazer os seus clientes, pois não ficará perdido na loja procurando o que deseja. “Organizar os produtos na prateleira, trabalhar melhor o espaço de exposição, melhorar o sortimento, faz com que obtenha um resultado imediato nas vendas e um salto na rentabilidade da categoria gerenciada”. ECR (2006, p. 6).

### **3 Análise da Gestão por Categoria em Supermercados – Caso Supermaia**

Para melhor entender o processo de planejamento, implementação e benefícios que traz a Gestão por Categoria, resolveu-se por verificar o proceder quanto a esta ferramenta por um supermercado que há menos de três anos a vem utilizando.

Com este estudo pretende-se levantar informações sobre a gestão por categoria, analisar, tomando como exemplo apenas uma categoria, os benefícios da ferramenta verificando o antes e o depois da sua implementação, bem como procurar conhecer se os seus consumidores percebem a ferramenta e seus benefícios.

#### **3.1 Análise da Satisfação e Percepção do Consumidor Quanto à Gestão por Categoria**

Para mensurar a satisfação dos clientes da empresa em relação à ferramenta gestão por categoria e saber se o SuperMaia, sendo pioneiro no Distrito Federal a ter um departamento de GC e por ter sessenta e duas categorias gerenciadas, consegue se destacar no mercado mediante esta ferramenta, foram aplicados 300 questionários aos clientes de uma das lojas da rede que está localizada no Sudoeste - DF.

Ao serem questionados sobre a frequência com que fazem compras no SuperMaia, o percentual dos entrevistados que responderam ir diariamente foi de 21%, uma vez por semana 4%, duas vezes por semana 8%, três ou mais vezes por semana 17%, uma vez ao mês 13%, duas vezes ao mês 11%, no entanto que raramente ou é a primeira vez que compra neste supermercado 2% para ambos. Foi perguntado aos entrevistados se além do SuperMaia frequentavam outros supermercados, 27% responderam que iam ao Pão de açúcar, 26% frequentam o Extra, 13% vão ao Big Box, apenas 7% responderam que frequentam o Veneza, 25% frequentam outros supermercados que não foram citados e 3% fazem suas compras somente no SuperMaia.

Para aquelas pessoas que frequentam outros supermercados além do SuperMaia foi perguntado o que os levavam a fazerem compras naqueles supermercados, 31% dos entrevistados responderam que vão a outros porque são próximos de suas residências, 25%

vão por causa do preço, 21% responderam que as variedades os atraem, 9% não falaram o motivo, responderam apenas outros e a organização da loja pesou 8%.

Com o objetivo de saber se o gerenciamento das categorias facilita a realização das compras dos clientes do SuperMaia, foi perguntado aos entrevistados se organizando os produtos na gôndola e separando-os por marca, tipo ou preço facilitava no momento da realização de suas compras, dos 300 entrevistados 97% responderam que sim, que realmente organizar os produtos por marca, tipo ou preço sem dúvida facilita no momento da compra. Para saber se o SuperMaia, utilizando a ferramenta gestão por categoria, consegue se diferenciar da concorrência, 61% responderam que sim e 39% responderam que não, ao serem questionados sobre a organização dos produtos em gôndola.

Quanto à satisfação dos clientes do SuperMaia em relação à ferramenta gestão por categoria, 88% dos entrevistados responderam que sim, estão satisfeitos com a forma que o SuperMaia organiza os produtos por toda loja e apenas 12% responderam que não estão satisfeitos, que ainda podem melhorar.

### **3.2 Análise do Ponto de Vista Gerencial Sobre os Benefícios da Gestão por Categoria no Supermaia**

Em entrevista feita ao gerente do departamento, o gerenciamento das categorias é baseado em alguns passos fundamentais, que são: Estudar a categoria, estudar e classificar os produtos que compõe a categoria, saber o papel das categorias, saber se o *shopper* (responsável pela compra) sai de casa destinado aquela compra (categoria destino), ou se por acaso está no mercado e decide comprar algo (impulso), ou no caso de uma compra em datas comemorativas (ocasional) e ou conveniência, compra um determinado produto que não está em sua lista habitual (baterias, lâmpadas, etc.), para saber qual a árvore de decisão, entender como o cliente quer encontrar os produtos naquela categoria, análise de mix, análise de sortimento de produtos com base na venda dos produtos, margem e lucro, o fluxo da loja, saber qual o caminho o *shopper* percorre na loja e na categoria e a classe social e perfil do público da loja.

De acordo com o gestor se todas essas etapas do processo forem realizadas com eficiência, consequentemente a ferramenta traz benefícios para a empresa tais como: aumento do giro dos produtos, satisfação de compra do *shopper*, melhor organização dos produtos, auxílio logístico, facilidade na auditoria.

Antes da elaboração dos planogramas toda a análise anteriormente descrita é efetuada. Tudo que foi elaborado é entregue as lojas para que todos os envolvidos possam opinar na forma como será conduzida a implementação do planograma, ou seja, um esboço de como a categoria será exposta na loja, sendo assim são envolvidos os colaboradores principais como gerentes, encarregados e promotores para um debate e com isso é realizado a aplicação da ferramenta na loja piloto, após isso é feito um acompanhamento de 90 dias, e após a validação dos resultados, todo esse processo é repassado para as demais lojas.

Na aplicação da ferramenta são encontradas algumas dificuldades, dentre alguns obstáculos citados pelo gerente o que mais se destaca é o envolvimento de toda a equipe na execução e na manutenção do trabalho proposto, principalmente pelo fato de que as indústrias possuem promotores que são habilitados a ganhar visibilidade nas lojas, o que de certa forma é melhor para a indústria. Essa interferência muitas vezes não permite o acompanhamento preciso depois da implementação.

A análise de sortimento das lojas pode feita de três formas, são elas:

Com o Gestor de compras responsável pela categoria, ou seja, são extraídos relatórios com uma periodicidade mínima de três meses e selecionados os produtos que apresentam baixos resultados, que correspondem 20% do faturamento da categoria, ou seja, produtos de baixo giro e lucro. Mantendo no sortimento os produtos que compõe os 80%. Esses produtos são avaliados e se realmente não estão participando no desenvolvimento são retirados do *mix* da loja analisada, o que por sua vez pode se manter nas lojas que possuem giro de mercado, conforme mostra a planilha 01 – Análise do sortimento, no Anexo.

Na loja com os encarregados e gerentes, para saber quais produtos deveriam ser excluídos de suas lojas, obviamente esse acompanhamento é feito em paralelo com a análise feita com o gestor e por último com as indústrias parceiras, elas efetuam a análise e o departamento GC faz a aprovação juntamente com o gestor da categoria.

### 3.2.1 Aumento de lucros da categoria Biscoito

A categoria escolhida para análise foi a categoria biscoitos, primeira categoria a ser gerenciada pelo departamento, onde em apenas dois meses obteve um crescimento no faturamento de 32% e na margem bruta de 36%. Na análise de mix realizada nesta categoria de 300 itens caiu para 200, para chegar ao sortimento ideal. A loja da rede analisada será a loja do Sudoeste por ser a loja piloto da rede, esta análise encontra-se demonstrada no quadro 01 com a árvore de decisão da categoria, no Anexo.

Conforme a árvore de decisão da categoria, o *shopper* deseja encontrar a categoria na gôndola separada por tipo, marca, sabor, preço e gramatura, sendo assim o departamento de GC transformou essa decisão em planograma para a aplicação em loja, conforme figura 01 do anexo. A partir da árvore de decisão o GC colocou todos os produtos separando por tipo de biscoito, como: amanteigados e leite, especiais, *wafer* e recheados, dentro de cada módulo organizou os produtos por marca, sabor, preço e gramatura.

Após a implementação do planograma na categoria Biscoitos, a empresa apresentou um desempenho superior se comparado o ano de 2011 com relação a 2010, a média de crescimento foi de 4,43%. Além da categoria biscoito, o SuperMaia considera também algumas categorias âncoras, ou seja categorias que contribuem muito para o faturamento e que foram gerenciadas pelo GC, dentre elas: águas minerais, salgadinhos, complemento vitamínico, bomboniere, dietéticos, maquiagem, eletro e infantil. Seus resultados podem ser observados na Tabela 01, no anexo da mesma comparação entre 2010 e 2011.

## Conclusão

Em virtude dos conceitos abordado e das informações levantadas a partir da observação e pesquisa de uma empresa para estudo, neste caso SuperMaia, observaram-se as seguintes conclusões.

Em primeiro lugar notou-se que a gestão por categoria é uma ferramenta de alta eficácia na redução de desperdícios, mediante o foco e análise de um correto, e por vezes reduzido, mix de produtos dentro de uma determinada categoria. Vale lembrar que neste estudo foi focada apenas uma categoria de análise (biscoitos), e que posteriormente pode-se estender verificando outras categorias mais complexas ou menos estudadas.

A adequação do mix de produtos mediante análise do *layout*, tanto de loja, quanto de balcão, pelo planograma e a árvore de decisão, permite após conhecer através de pesquisas sobre comportamento de consumidores, elaborar uma correta e assertiva estratégia de organização e disponibilização de produtos dentro de uma determinada categoria para gerenciá-los de forma separada e específica.

A influência dos clientes no processo de gerenciamento é nítida, uma vez que para a realização do planograma ou *layout* antes é estudado o perfil do *shopper* e a árvore de decisão de compra da categoria. A equipe preocupa-se em realizar todos os processos da ferramenta da melhor forma possível, pois se bem executada proporciona a empresa vários benefícios, entre eles o aumento do giro dos produtos, satisfação de compra do *shopper*, melhor organização dos produtos, *mix* adequado e maximização dos lucros.

A ferramenta gestão por categoria sem dúvida ajuda a maximizar os lucros da empresa, é claro que não sozinha, para que isso aconteça é necessário o envolvimento de todos os departamentos, principalmente do departamento comercial e operacional. Observa-se que a categoria de biscoitos analisada chega a um crescimento de 26, 98% no lucro em determinado período, o que representa um ótimo indicador de desempenho.

Devido à importância não somente a gestão por categoria, mas desta área de conhecimento como um todo, recomenda-se ainda que mais estudos sejam feitos posteriormente com a possibilidade de aprofundar em outras variáveis de estudo.

## Referências

ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrechtda. **Varejo Competitivo**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1999

BAILY, Peter; FARMER, David; JESSOP, David; JONES, David. **Compras: Princípios e Adminisração**. 1ed. 2000 – 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/ Logística Empresarial**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 2007.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da Produção: Uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoque na cadeia de logística integrada: Supply Chain**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

**ECR Notícias. Gerenciamento por categorias, 2006. Gazeta Mercantil, 18/01/2006. Disponível em:** [http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/noticias\\_detalhe.asp?id=138](http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/noticias_detalhe.asp?id=138). Acesso em 15 de abril de 2012.

**ECR Brasil. Manual Simplificado de Gerenciamento por Categorias 2007. Disponível em:**[http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/buscabiblioteca.asp?palavra=Gerenciament o%20por%20Categoria&midia=0&pagina=1](http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/buscabiblioteca.asp?palavra=Gerenciament%20por%20Categoria&midia=0&pagina=1). Acesso em 15 de abril de 2012.

**ECR Notícias. Gerenciamento por categorias GC, 2008. Revista Incorporativa, 10/08/2008. Disponível em:** [http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/noticias\\_detalhe.asp?id=159](http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/noticias_detalhe.asp?id=159). Acesso em 22 de abril de 2012.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1999

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 2002.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de Suprimentos Projetos e Gestão: Conceitos, Estratégia e Estudo de Caso**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Supermercado Moderno. Revista **Guia Categorias**. Ano 42, Nº 5, Maio 2011.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: Um enfoque prático**. São Paulo: Atlas, 2010.

WANKE, Peter. **Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimento: Decisões e Modelos Quantitativos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_ **Gestão de Estoques na Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ZAMBERLAN, Luciano; SPAREMBERGER, Ariosto. **Gestão de Varejo: Estratégias e Comportamento do Consumidor**. Ijuí: Unijuí, 2009.

## Anexo

### Planilha 01 – Análise de sortimento

VENDA MÉDIA	EAN	STATUS	DESCRIÇÃO	FABRICANTE
0,16666667	7896213000912	Sair	BISC AGUA VITARELLA 400G	INDUSTRIA DE ALIMENTOS
0,16666667	7891193030263	Sair	BISC ROSQ SEVEN BOYS CITRICA 400G	INDUSTRIA E COMERCIO KODAMA
0,33333333	7896024722324	Sair	BISC MAIZENA PIRAQUE 200G	RIO VERMELHO DIST DE
2,33333333	7896011103914	Sair	BISC HOT CRACKER PARATI PIZZA 100G	PARATI /SA
2,83333333	7896011102764	Sair	BISC APERIT PARATI MIGNON 335G	PARATI /SA
3,16666667	7891000049815	Sair	BISC RECH NESTLE MOCA TORTINHA	NESTLE BRASIL LTDA.
3,83333333	7891962027425	Sair	BISC RECH BAUDUCCO GULOSOS	PANDURATA ALIMENTOS LTDA
4	7896011102610	Sair	BISC INTEG PARATI 400G	PARATI /SA
5,16666667	7891962028712	Sair	BISC RECH BAUDUCCO GULOSOS CHOC	PANDURATA ALIMENTOS LTDA
5,33333333	7898380410389	Sair	SNACK GOODSOY QUEIJO 25GR	CENTRAL DIST REPRESENTACOES
5,5	7896213001704	Analisar	BISC AMANT VITARELLA LEITE 390G	INDUSTRIA DE ALIMENTOS
5,66666667	7896024720894	Analisar	SALG GERGELIM PIRAQUE 100G	RIO VERMELHO DIST DE
11,33333333	7891152300116	Analisar	BISC DOCE RICHESTER KROKITOS 80G	M.DIAS BRANCO BRASILIA IND
11,5	7896085009839	Analisar	BISC CREAM CRACKER ADRIA ORIG 200G	M.DIAS BRANCO BRASILIA IND
372,1666667	7891000018750	Ficar	BISC RECH NESTLE BONO CHOC 140GR	NESTLE BRASIL LTDA.
423,3646667	7896213000448	Ficar	BISC CREAM CRACKER VITARELLA 400G	INDUSTRIA DE ALIMENTOS
434	7893333289128	Ficar	BISC CLUB SOCIAL ORIG 156G	KRAFT FOODS BRASIL LTDA
570,8333333	7896071001632	Ficar	BISC ROSQ MABEL COCO 800G	CIPA INDL DE PROD ALIM LTDA

Fonte: Dados obtidos na empresa SuperMaia 2012.

### Quadro 01– Árvore de decisão da categoria biscoitos

ÁRVORE DE DECISÃO DA CATEGORIA BISCOITOS
Veja, por ordem de raciocínio, o que o <i>shopper</i> mais valoriza na categoria
TIPO DE BISCOITO
MARCA
SABOR
PREÇO
GRAMATURA

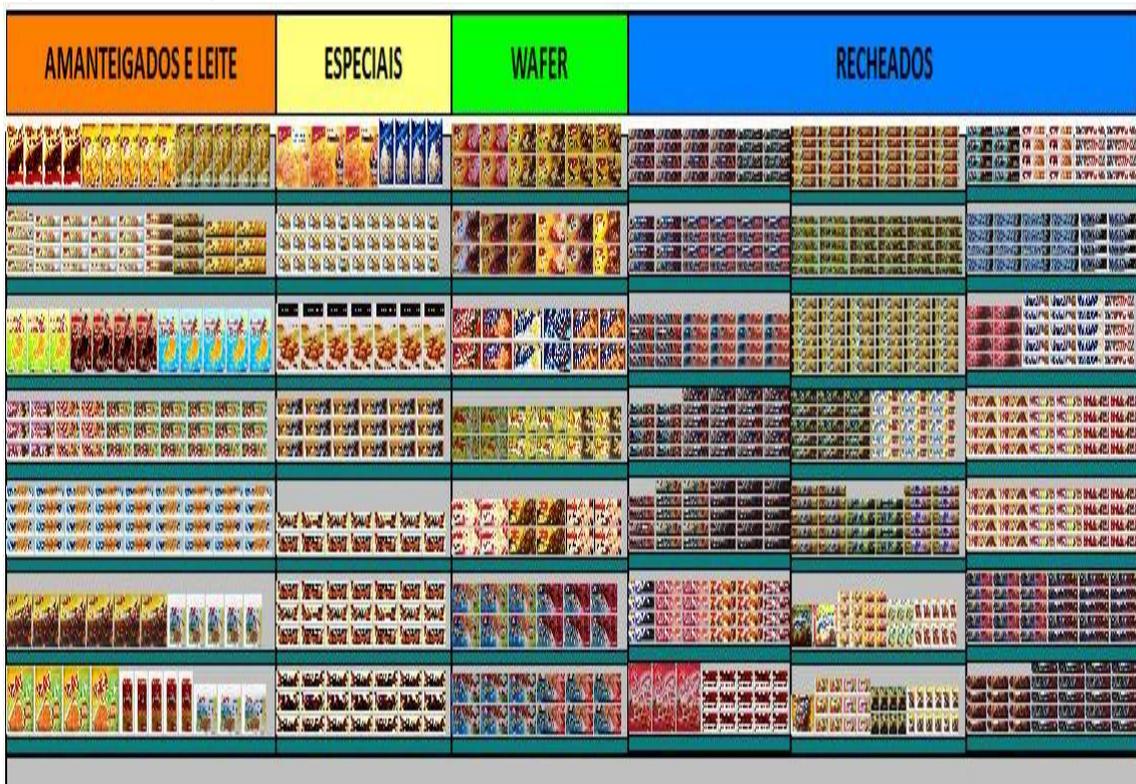
Fonte: Adaptado da Revista Supermercado Moderno (2011, p. 72).

**Tabela 01 – Crescimento em lucro das categorias chaves 2011X2010**

Crescimento em lucro das categorias chave 2011x2010	
Águas minerais	18%
Salgadinhos	26%
Complemento Vitamínico	32%
Bomboniere	36%
Dietéticos	39%
Maquiagem	59%
Eleto	67%
Infantil	162%

Fonte: Dados obtidos na empresa SuperMaia 2012.

**Figura 01 –Planograma Biscoito**



Fonte: Dados obtidos na empresa SuperMaia 2012.