

## PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS EM SUPERMERCADO LOCALIZADO NA CIDADE DE CRICIÚMA/SC

Marlon Vanderlind, UNESC  
Valtencir Pacheco, UNESC  
Michele Domingos Schneider, UNESC  
Julio César Zilli, UNESC  
Adriana Carvalho Pinto Vieira, UNESC

### Resumo

O presente estudo objetiva propor um modelo gerenciamento por categorias (GC) para um supermercado localizado na cidade de Criciúma/SC. Foi realizada uma pesquisa de campo, documental e bibliográfica. Utilizando-se da pesquisa descritiva, exploratória, descritiva, explicativa. Tendo como instrumento de coleta de dados foram relatórios extraídos da ferramenta BIO (*business intelligence Operational*) referente aos períodos de venda entre 01/09/2014 a 30/08/2015. Decorrente das análises da categoria verificou-se que os cinco maiores fornecedores do supermercado representam aproximadamente 82% do faturamento anual das vendas em valores e 90% das vendas em unidades na categoria de estudada. Também se constatou que 65 dos produtos têm participação de aproximadamente 80% da categoria nas vendas em valor e pode-se reduzir em aproximadamente 32% o mix que irá afetar o faturamento anual em apenas 5,07%. Por meio da proposta de GC será possível aumento nos lucros, melhor distribuição dos produtos no ponto de venda, redução em rupturas.

**Palavras-chave:** Supermercado Varejista. *Shopper*. Gerenciamento por Categorias.

## PROPOSAL BY CATEGORY MANAGEMENT DEPLOYMENT IN SUPERMARKET LOCATED IN CRICIÚMA CITY / SC

### Abstract

This study aims to propose a model category management (GC) to a supermarket located in Cricklewood / SC. field research, document and literature was conducted. Using descriptive, exploratory, descriptive, explanatory. With the data collection instrument were extracted reports BIO tool (Operational business intelligence) related to the sales periods between 01/09/2014 to 30/08/2015. Arising from the analysis of the category it was found that the five largest supermarket suppliers represent approximately 82% of the annual turnover of sales in value and 90% of sales in units in the study category. Also found that 65 of the products have a share of approximately 80% of category sales in value and can be reduced by approximately 32% the mix that will affect the annual sales in just 5.07%. Through the GC proposal it will be possible to increase in profits, better distribution of products at point of sale, reduction in breaks.

**Keywords:** Supermarket Retailer. *Shopper*. Category Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Os supermercados são caracterizados pelo autosserviço, onde os clientes buscam os produtos que desejam comprar. Neste seguimento há uma grande variedade de mercadorias oferecidas. Estas mercadorias possuem diversas características diferentes e são apresentadas em diferentes locais. Alguns locais mais conhecidos são: gôndolas, prateleiras, balcões e *check-stand* (cesto no caixa).

Juntando as características de produto semelhantes têm-se as categorias, por exemplo, a seção de arroz, é composta por diferentes produtos como: arroz Parboilizado, arroz Branco, arroz Arbóreo e arroz Integral, e também possui várias marcas. Esse composto de diferentes produtos e marcas são o que constitui a categoria.

Estas categorias podem ser gerenciadas para obterem-se melhores vendas, maior retorno de clientes e redução de custos. A falta do gerenciamento incorre em risco de desordem na exposição do ponto de venda, se tornando confuso para o cliente na hora da decisão de compra.

O intuito da aplicação do gerenciamento por categoria é obter aumento nos lucros, melhor distribuição dos produtos no ponto de venda, menor índices de rupturas (falta de produto nas gôndolas), aumento na frequência de compra do cliente, desenvolver fortes parcerias com fornecedores confiáveis e ter uma gestão estratégica no ponto de venda.

O presente trabalho tem como fins específicos apresentar as características do setor varejista supermercadistas, apresentar o conceito gerenciamento por categoria, descrever o processo de desenvolvimento de um gerenciamento por categorias passando por todos os passos do processo citados pela ECR Brasil (1998) (*Efficient Consumer Response/Resposta Eficiente ao Consumidor*), analisar os dados da empresa em estudo e apresentar um modelo de gerenciamento por categorias para a empresa em estudo.

## 2 SUPERMERCADO VAREJISTA

No Brasil, o art. 4º inciso XVIII da lei 5991 (BRASIL, 1973) define supermercado como um estabelecimento que comercializa, mediante autosserviço, uma diversidade de mercadorias, sendo em especial produtos alimentícios em geral e produtos de higiene e limpeza.

O varejo de autosserviço é classificado como local onde possui produtos alimentícios dispostos em formato *self-service*, onde o próprio cliente busca os produtos que deseja e faz o pagamento nos *check-outs*, que são os caixas de pagamentos na saída dos supermercados.

No Brasil, o segmento de supermercados varejistas iniciou-se na década de 50, ainda era um modelo desconhecido pela população, o modelo foi se adequando e trazendo novidades, além de emprego e renda. Na década de 70 surgiram grandes redes que são conhecidas até hoje como Pague Menos, Preço Bom e Pag-Pouco (ABRAS, 2002).

Já nos anos 80 foram tempos difíceis para os supermercados, devido a alta inflação e congelamento dos preços dos produtos. Na década de 90, abre os horizontes para os supermercados devido ao plano real e conseqüente baixa da inflação. Nesse momento os supermercados são assolados pela inadimplência nas operações com cheques, impactando diretamente na saúde financeira de muitos estabelecimentos (ABRAS, 2002).

Após os anos 2000 o real já estava consolidado e até 2006 o crescimento era mais desproporcional, de 2007 até 2010 ocorreu uma linha mais tênue, porém, com crescimento menor a cada ano. Com dados mais recentes, em 2012 o setor faturou R\$ 242,9 Bilhões, e

correspondem a 83,7 do abastecimento de alimentos e bebidas no Brasil, com crescimento em relação a 2011 de 8,3% e chegando a 83600 lojas 210 mil check-outs.

## **2.1 SHOPPER**

Para Knoke (1963) em uma sociedade livre irá crescer e prosperar, o supermercado varejista que melhor atender as necessidades do consumidor. Porém, tenderá a perder sua posição no mercado, a instituição que não previr com perfeição os desejos dos consumidores.

Atender as necessidades dos clientes sempre foi o grande um desafio para as empresas. Em qualquer tipo de negócio, a maioria dos processos de tomada de decisões tem como foco direto ou indiretamente, o cliente (MOREIRA, 2009).

Para um melhor posicionamento nesse cenário, é necessário conhecer o cliente. Segundo Lima (2014) a partir dos anos 2000, inicia-se a era dos *shopper*, havendo então a necessidade de olhar para o ponto de venda, de forma a atrair e entregar uma boa experiência de compra, e fazer o consumidor levar mais produtos do que realmente precisa. Então o foco sai do marketing e é direcionado para as vendas, juntamente com a implantação do *mix* estratégico. De forma que, segundo Moreira (2009), as empresas estão incessantemente direcionadas a questões estratégicas que determinam a sua relação com os seus clientes e futuros clientes.

Já envolvendo uma questão estratégica, é importante diferenciar o consumidor do *shopper*. Segundo D'Andrea, Cònsoli, Guissoni (2011) consumidor é aquele que utiliza o produto, aquele que consome, come, bebe ou usa. Já quem compra é denominado *shopper*, ou seja, quem teve a decisão de compra.

Com o foco no *shopper* e a visão estratégica do marketing, surge então o *trade marketing*. De acordo com Brady e Davis (1993) apud Alvarez (2008), o *Trade Marketing* foi uma evolução das ações de Marketing, no qual antes era dispendido grandes quantidades de dinheiro em ações de comunicação dirigidas às propagandas para divulgação das marcas e promoções de vendas, equivocadamente confundida com descontos para os clientes. Porém, conforme Kotler e Armstrong (2003), as vendas e a propaganda para o marketing são consideradas apenas a ponta do iceberg, há muito mais por trás de quaisquer ações desta área.

## **2.2 GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS**

Conforme Garcia (2010) ao final dos anos 80 criou-se nos Estados Unidos um novo conceito, o Gerenciamento por categorias, visando a melhoria da qualidade de exposição dos produtos e buscando satisfazer e atender as diferentes necessidades dos clientes.

Este processo é voltado para o cliente, com o foco do negócio e concentra esforços para aumentar o valor agregado e a rentabilidade dos produtos vendidos. Melhorando significativamente a disposição física de uma loja, buscando maior lucro e satisfação do cliente ao visitá-la (ECR BRASIL, 1998).

De acordo com ECR Brasil (1998), há quatro estilos básicos de categorias que podem ser utilizadas em qualquer área de um estabelecimento baseado em autosserviço, que são: produtos de baixo valor agregado e alto giro, produtos com baixo valor agregado e baixo giro, produtos com alto valor agregado e baixo giro e produtos com alto valor agregado e grande giro.

Os produtos de baixo valor agregado e alto giro: são caracterizados por não possuírem valor agregado, porém, tem suas vendas são em grande volume e possuem um

retorno muito baixo, sendo pouco rentável. Os produtos com baixo valor agregado e baixo giro: são produtos vendem pouco e não possuem grande valor agregado, sendo pouco rentável para o varejista, porém, atende a uma demanda e evitando que o consumidor procure o concorrente para adquirir o produto. Já os produtos com alto valor agregado baixo giro: são produtos vendem pouco, mas como uma grande rentabilidade e uma boa margem de contribuição. São geralmente mais caros em relação aos produtos similares da categoria. E por fim, produto com alto valor agregado alto giro, que são os produtos que dão mais retorno ao estabelecimento, tendo fortes vendas e geralmente sendo utilizados em ações de marketing.

Por categoria, conforme ECR Brasil (1998), constitui-se de um grupo distinto e gerenciável de produtos e serviços que os consumidores percebem uma forte relação de similaridade, dando mais opções de escolha de produtos substituíveis, sendo fundamental na satisfação de suas necessidades.

O processo de administrar uma categoria compreende na transformação desta em uma unidade estratégica de negócios. De tal forma, que todas decisões de *merchandising* são desenvolvidas de acordo com as metas da categoria, considerando as necessidades dos consumidores, o ambiente competitivo, assim como os objetivos dos varejistas, com intuito de trazer resultados consideráveis para o negócio (ECR BRASIL, 1998).

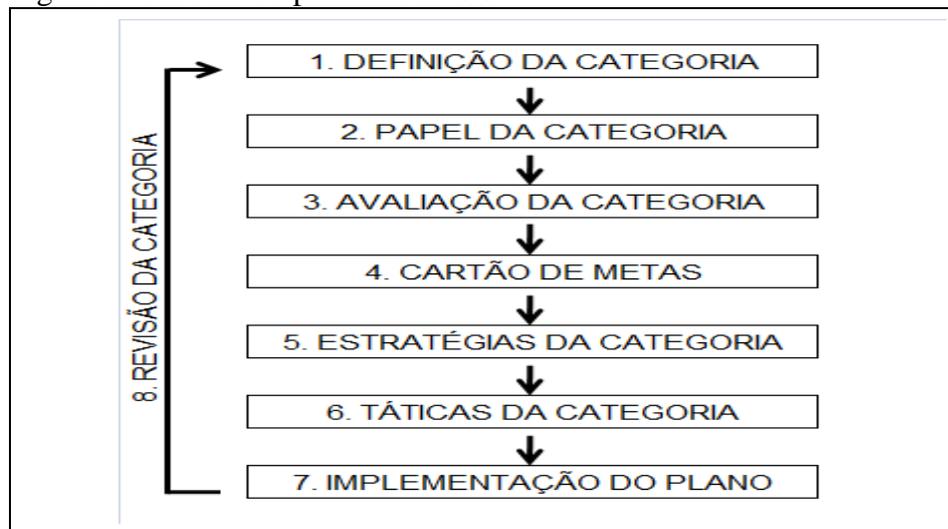
As estratégias elaboradas no processo de Gerenciamento por categorias devem estar alinhadas com as estratégias da empresa e com o foco no *shopper* que irá comprar o produto no ponto de venda (ECR BRASIL, 1998).

### 2.3 PROCESSOS DE GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS

Segundo Garcia (2010) o processo de Gerenciamento por Categorias é constituído de um conjunto estruturado de atividades em etapas, projetado para produzir um resultado específico para os parceiros comerciais e seus consumidores. Sendo então, uma ordem específica de atividades de trabalho, com começo, execução e fim, de forma a trazer contribuições e resultados claramente identificados.

O processo de gerenciamento por categorias apresentado pela ECR Brasil (1998), é constituído de 8 etapas.

Figura 1 - Modelo do processo de GC



Fonte: ECR Brasil (1998)

Segundo Lopes (2013), as etapas de definição da categoria e papel da categoria possuem foco no *shopper*. A avaliação da categoria prioriza a análise, e a partir do cartão de metas até a implementação do plano, o foco são as estratégias.

A definição da categoria é o passo inicial para o processo de gestão da categoria. Para Nonato (2010), nesta etapa define-se a seleção de produtos com códigos únicos (SKU's – *stock-keeping unit*) que formarão a categoria. A estrutura que de produtos que serão comercializadas na gôndola, depende diretamente do número de itens cadastrados em uma determinada categoria. Isso porque dependendo dessa extensão, os itens precisam ser classificados ou subdivididos em diferentes níveis hierárquicos, de modo a facilitar seu controle e administração (PARENTE, 2000).

Segundo Garcia (2010), outro objetivo nesta fase de GC, é definir a estrutura ou segmentação dentro da categoria. Sendo fundamental um acordo quanto a definição e estrutura mais apropriada para uma categoria, podendo ser um alinhamento entre varejista com o consumidor, um alinhamento entre fornecedor com o consumidor ou então um alinhamento entre o varejista com o fornecedor, ou seja, de onde será utilizada as informações de inteligência de mercado.

O segundo passo no processo de planejamento de Gerenciamento por Categorias é a formulação do Papel da Categoria. Onde se estabelece as prioridades e importâncias das diferentes categorias, e a alocação de recursos entre as categorias (ECR BRASIL, 1998). Fazem parte deste processo os itens abaixo: A criação de papéis de categoria que serão estipuladas em todas as categorias do supermercado; A responsabilidade dos papéis para cada categoria; Os recursos que serão utilizados nas categorias conforme os papéis mencionados acima.

Neste terceiro passo para o GC tem-se a avaliação da categoria, que tem como objetivo o processo de obter, organizar e analisar as informações necessárias para entender o desempenho atual de cada categoria e posteriormente identificar as áreas onde têm-se melhores resultados a aprimorar como o lucro, crescimento e retorno sobre na categoria (NONATO, 2010). Nesta etapa deve-se levar em conta o desempenho atual de cada categoria e sua diversidade de componentes relativos ao papel designado, como exemplo as subcategorias, os segmentos, as marcas entre outros (GARCIA, 2010). Uma avaliação detalhada é fundamental para estabelecer as metas de cada categoria e para o desenvolvimento das devidas estratégias e táticas inerentes a elas. A avaliação de categorias é caracterizada pelo conjunto de conclusões baseadas em dados com tabelas e gráficos de suporte. Além de conter um julgamento real e geral dos seus componentes, incluindo avaliações de consumidor, varejo e fornecedor (GARCIA, 2010).

O cartão de metas como o próprio nome já diz, é o passo onde serão estabelecidos pelo varejista e fornecedor as metas a serem atingidas na implementação do gerenciamento por categorias. Para Garcia (2010), os objetivos de uma categoria devem enfatizar o crescimento em faturamento e participação de mercado, enquanto um papel de conveniência pretende colocar o foco em medidas de desempenho do que em lucratividade. O desenvolvimento do Cartão de Metas da categoria tem como propósito estabelecer os objetivos a serem aplicados e quais os estágios para sua devida aplicação. Neste ponto do processo, o varejista e o fornecedor já sabem o papel da categoria, já levantaram avaliaram do desempenho atual que ela possui e já estabeleceram metas preliminares para o seu desempenho futuro. São desenvolvidas as estratégias das categorias (ECR BRASIL, 1998).

Segundo Garcia (2010), o desenvolvimento das estratégias da categoria é compreendido pelo estágio onde o varejista e o fornecedor utilizam planilhas de vendas, relatórios de rupturas, identificação de produtos promocionais e outros recursos disponíveis para desenvolverem as estratégias, levado em consideração o potencial de venda e as oportunidades que poderão ser desenvolvidas. É muito importante especificar estratégias para as áreas de marketing e abastecimento de produtos, pois devem abranger as formas que o varejista pretende comprar, distribuir, comercializar e prestar serviços dentro da categoria (NONATO, 2010). Então para atingir as metas impostas, as estratégias de marketing a serem abordadas apresentam a forma que será exposta e desenvolvida a categoria, incluindo também suas subcategorias, entre outros.

As estratégias de categorias mais comuns de acordo com o ECR Brasil (1998):

- **Aumentar o tráfego:** de forma a atrair mais clientes a procura dos produtos da categoria;
- **Aumentar transação:** melhorar o *mix* de forma que haja mais vendas, principalmente dos produtos que tem pouca saída e melhorar os que já tem sua venda praticamente garantida;
- **Proteger território:** para que o cliente conheça sua forma de venda e não procure outro supermercado;
- **Gerar lucro:** com o objetivo de maximizar as vendas e aumentar o lucro;
- **Gerar caixa:** com a geração de lucro, fortalecer o caixa para até aumentar o poder de barganha no mercado;
- **Criar sensação:** fazer com que o shopper se sinta bem ao comprar no supermercado, ao visitar a seção, a procurar os produtos na categoria, a dar uma boa experiência de compra;
- **Reforçar imagem:** de forma que o cliente volte e fale bem do seu negócio, até mesmo trazendo novos clientes e fortalecendo a marca.

Conforme Nonato (2010), o próximo passo consiste no desenvolvimento de táticas e é utilizado para identificar e validar as ações a serem tomadas para implementar as estratégias da categoria, já pensadas no passo anterior. No desenvolvimento de táticas da categoria, o supermercadista juntamente com os fornecedores verificam suas opções para táticas, realizando a análise necessária para delimitar o impacto provável de uma mudança tática e então tomar uma decisão final sobre qual as melhores táticas a serem implementadas para o atingimento dos objetivos da categoria.

ECR Brasil (1998) diz que para o devido gerenciamento de categorias, as táticas mais comuns de categoria são: sortimento, preço, promoção, apresentação de gôndola e abastecimento.

Conforme ECR Brasil (1998), após todos os passos estratégicos para o Gerenciamento por Categorias citados anteriormente, é desenvolvido um plano para implementação onde atribui responsabilidades para implantar todas as ações táticas mostradas no planograma da categoria. O planograma é uma das ferramentas mais conhecidas na atualidade para orientar a exposição de produtos nas gôndolas, espécie de planta baixa onde se indica exatamente onde os produtos serão alocados, o seu espaço que deve ser ocupado por cada item da categoria (frentes), qual sua estratégia conforme seu giro, preço, estoque em gôndola, importância e lucro (ECR BRASIL, 2008).

Os benefícios que podem ser potencialmente atingidos do Gerenciamento por

Categorias estão na implementação destes planos, sendo de pouca atribuição de valor caso não forem implementados todos os passos, seguindo a exata sequência, ou quando executados de maneira incorreta (GARCIA, 2010).

O Gerenciamento por Categorias tem como seu processo básico o planejamento de negócios das categorias, desenvolvimento, implementação e avaliação dos resultados apresentados, após isso será feito os ajustes e a reformulação da categoria se necessário (ECR BRASIL, 1998). O Gerenciamento por Categorias não possui um fim, sempre é necessário fazer uma avaliação. É um processo de aprimoramento contínuo, frisando que é sempre de significativa importância a colaboração de todos os envolvidos, caso contrário se torna apenas uma lista de projetos.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Conforme Vergara (2009) quanto ao delineamento da pesquisa relativo aos fins de investigação, a pesquisa realizada caracteriza-se como pesquisa descritiva, com o objetivo da análise dos dados com base nos registros obtidos.

No presente trabalho foi utilizada pesquisa bibliográfica por obter dados publicados em livros e revistas, documental por apresentar documentos da empresa e estudo de caso por ocorrer em um local específico, neste caso, em uma empresa.

Foi uma pesquisa descritiva pois tem como objetivo a observação, o registro e a análise, de forma a correlacionar os fatos sem haver manipulação, mantendo a integridade dos dados (MEZZAROBBA e MONTEIRO, 2008).

Tratou-se de pesquisa documental, utilizando-se de relatórios disponíveis na organização em estudo. Como instrumento para a coleta de dados foi utilizada uma ferramenta chamada BIO (*business intelligence operational*), é uma ferramenta gerencial utilizada pela empresa, onde gera relatórios com informações importantes e necessárias na tomada de decisão. Sendo então dados secundários transcritos de fonte primária. Os relatórios foram gerados de 01/09/2014 a 30/08/2015, de forma a obter informações mais precisas, caracterizando o que ocorreu na empresa no momento da pesquisa, dando assim, mais confiabilidade a pesquisa.

A abordagem utilizada para atender aos objetivos da pesquisa, foi a abordagem qualitativa.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **Etapa 1 - Definição da categoria**

Para iniciar o estudo do gerenciamento de categorias, foi selecionado uma seção de produtos. A seção escolhida para o estudo foi a seção de chocolates, a lista de produtos que compõem a gondola de chocolates totalizam 262 itens, de 26 fornecedores diferentes.

A categoria foi dividida em subcategorias, as quais são: bombom (5 itens), confeitos (23 itens), consumo imediato (41 itens), Importado (45 itens), ovinhos (10 itens), presenteáveis (43 itens), pacote (6 itens), tabletes (64 itens) e wafer (25 itens).

A análise dos fabricantes por venda em valor, apresentou os seguintes dados: os cinco maiores, juntos representam 81,38% da categoria. Os outros 22 fabricantes representam 18,2%.

A análise dos fabricantes por venda em volume, constatou-se que os cinco maiores, Mondelez (34,25%), Nestle (22,19%), Garoto (16,69%), Masterfoods (10,89%) e Ferrero (3,23%), possuem o grande percentual da categoria, juntas possuindo 87,25%.

A análise seguinte, compreendeu a listagem de produtos por venda em valor, de forma a possibilitar a identificação dos produtos com maiores vendas em valores e o percentual de participação nas vendas totais da categoria. Em um total de 262 produtos, percebeu-se então que 65 produtos fazem 80,62% da categoria, e 111 produtos 90,49%.

A análise seguinte foi a Listagem de produtos por venda em volume. Quanto às vendas em volume, dos 262 produtos apresentados na gôndola, 49 produtos já fazem 80,71% da categoria, e 85 produtos fazem 90,90% do volume total de vendas de chocolate.

## **Etapa 2 – Papel da Categoria**

O papel desta categoria, será trazer maior giro de pessoas no corredor e apresentar uma disposição de produtos que facilite a visão do cliente para produtos de alto giro e também apresentar atrativos que diferencie o supermercado, tais como os presenteáveis, chocolates importados e novidades na linha de wafer.

Os produtos de grande giro serão expostos em maior número de vezes e agrupados com sua subcategoria, facilitando o consumidor na hora da sua escolha.

## **Etapa 3 – Avaliação da Categoria**

Neste tópico é necessária uma redução de mix, de forma que utilizou-se com linha de corte em 90%, e a classificação ordenada será uma média ponderada de 50% em vendas em valor e 50% em vendas em volume.

Na avaliação da categoria alguns itens foram incluídos na linha de corte, pois passaram dos 90% dos produtos que tem melhor desempenho na categoria de chocolates e em sua respectiva subcategoria.

Os produtos que foram cortados, sendo que manteve-se alguns produtos com baixo desempenho, devido a algumas justificativas das quais pode-se destacar: produto substituído por outro de gramatura diferente, produto com cadastro novo, produto com grande notabilidade

Quadro 1 - Resumo do corte de produtos

	<b>Quantidade Produtos</b>	<b>% Corte</b>	<b>Valor (Ano)</b>	<b>% Corte</b>	<b>Uni. (Ano)</b>	<b>% Corte</b>
Sai do mix	84	32,06%	R\$ 76.435,55	5,07%	15.965	4,24%
Não sai do mix	41	15,65%	R\$ 59.126,87	3,93%	13.685	3,63%
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>47,71%</b>	<b>R\$ 135.562,42</b>	<b>9,00%</b>	<b>29.650</b>	<b>7,87%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

## **Etapa 4 – Cartão de Metas**

Neste passo são apresentados as metas para esta categoria, ou seja, o mínimo que se espera atingir com as alterações feitas.

As metas para esta categoria serão:

1. Redução de rupturas nos produtos de alto giro
2. Crescimento nas vendas dos produtos de consumo imediato
3. Impacto visual para o cliente
4. Redução de estoques

### **Etapa 5 – Estratégias da Categoria**

Para atingir as metas listadas acima, será necessário estabelecer as estratégias para a categoria de chocolates. As estratégias para a categoria de chocolates serão:

1. Aumentar o tráfego no corredor – Pelo novo visual.
2. Proteger território – Com um mix maior que o concorrente, principalmente marcas importadas, sendo um diferencial para a categoria.
3. Gerar lucro - Expondo melhor os chocolates presenteáveis
4. Gerar caixa – Evitando ruptura nos produtos de grande giro.
5. Criar sensação – Agrupando as categorias facilitando a comparação na ocasião de consumo.
6. Reforçar a imagem – Mostrando que é um supermercado que se importa com o cliente, facilitando em sua compra, apresentando um layout agradável e fazendo com que ele volte.

### **Etapa 6 – Táticas da Categoria**

As táticas da categoria servem para identificar e validar as ações que serão tomadas para implementar as estratégias da categoria, ou seja, é como fazer para que ocorra as estratégias listadas no tópico acima. As táticas para a categoria de chocolates serão:

1. Agrupar as subcategorias.
2. Manter maior número de frentes os produtos com maior giro.
3. Deixar os produtos da marca Ferrero mais próximos tentando então aumentar o ticket médio.
4. Deixar um módulo inteiro apenas para chocolate wafer.
5. Deixar um módulo para produtos de consumo imediato para atrair os clientes que já estão comprando, levar um produto para consumir assim que sair do supermercado.
6. Abrir o corredor com produtos presenteáveis pois são mais atrativos por conter embalagens diferentes e trazem maior margem de contribuição.

### **Etapa 7 - Implementação do Plano**

A implementação do plano é a representação gráfica de como os produtos ficarão alocados nas prateleiras. Nesta implementação será utilizada por meio de planograma.

A 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 Brasil, 2007 p. 12).

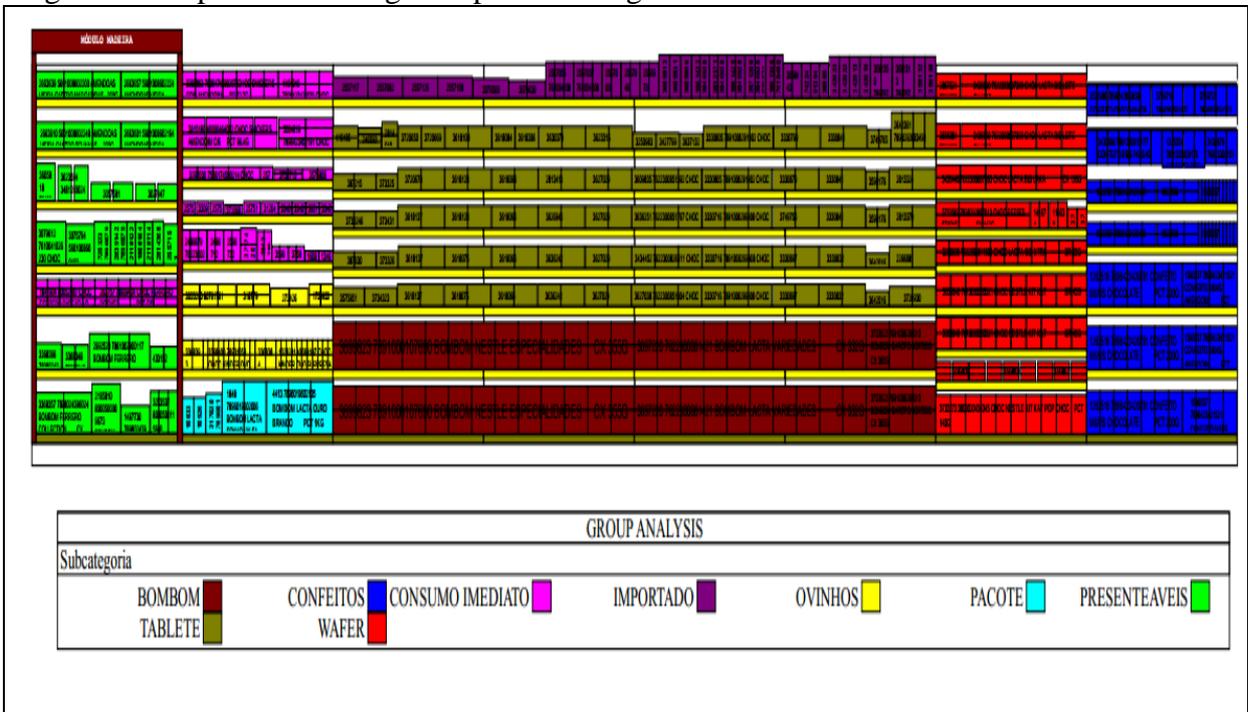
Figura 2 - Proposta de Planograma



Fonte: Elaborado pelo autor

Com o destaque das subcategorias obtém-se melhor visão nos agrupamentos de produtos com características mais semelhantes no ponto de venda.

Figura 3 - Proposta de Planograma por Subcategoria

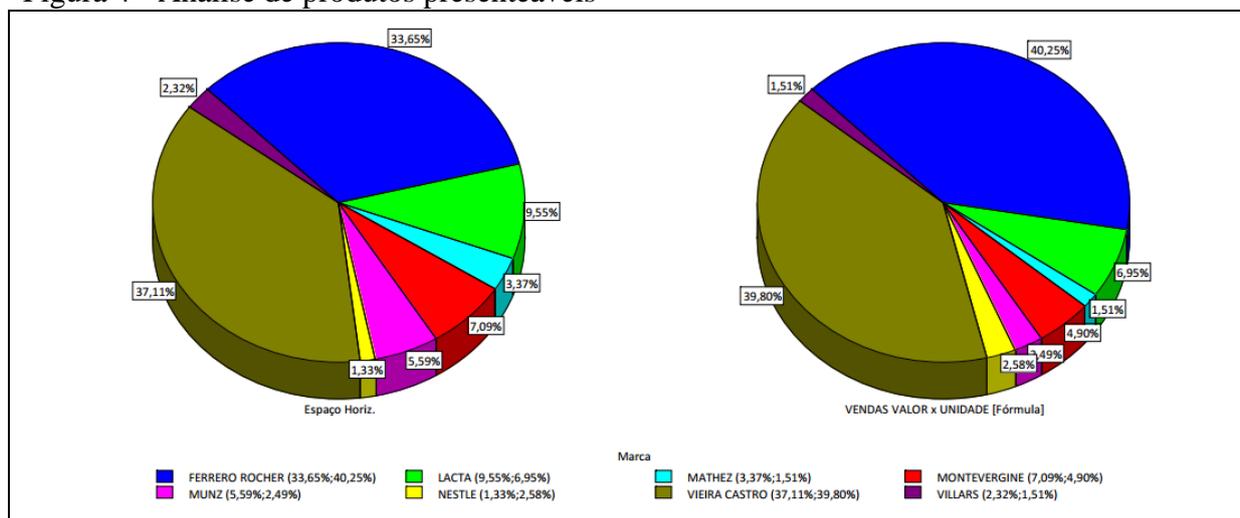


Fonte: Elaborado pelo autor

### Análises do planograma

Para as análises a seguir, foram considerados o espaço linear que a marca possui na gondola para cada subcategoria, e uma média ponderada de vendas em valor e vendas em unidade.

Figura 4 - Análise de produtos presenteáveis

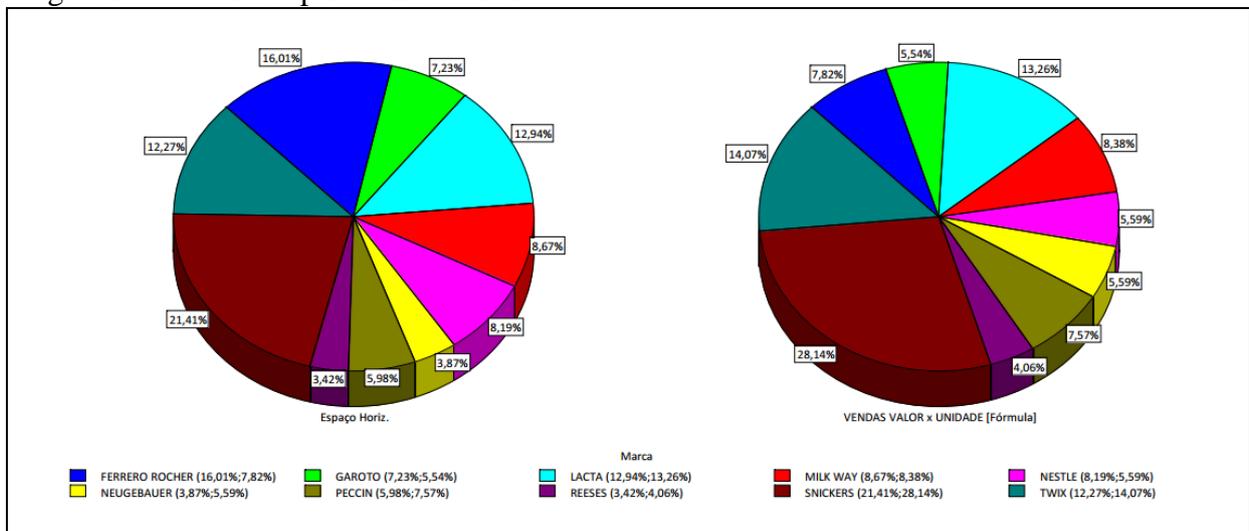


Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme a figura acima, na análise dos produtos presenteáveis percebeu-se forte participação da marca Ferrero Rocher e de produtos importados, puxados pela marca Vieira Castro. Na marca Ferrero Rocher sua participação é 40,25%, porém pela variedade da categoria, ficou com 33,65% perdendo um pouco de seu espaço para Lacta e Montevergine. Na marca Vieira Castro, seu espaço necessário seria 39,80% da gôndola, porém o espaço dado (37,11%) ficou próximo, não sendo necessário maiores quantidades de produtos desta marca. Os produtos importados dão grande retorno de margem de contribuição e são um diferencial para o supermercado, pois, os outros supermercados não possuem esta marca.

As demais marcas ficaram com seu espaço próximo da participação, sendo então um complemento de mix, ofertando produtos diferenciados para o cliente, como os da marca Villars, Mathez e Munz, todos importados e com grande retorno em margem de contribuição.

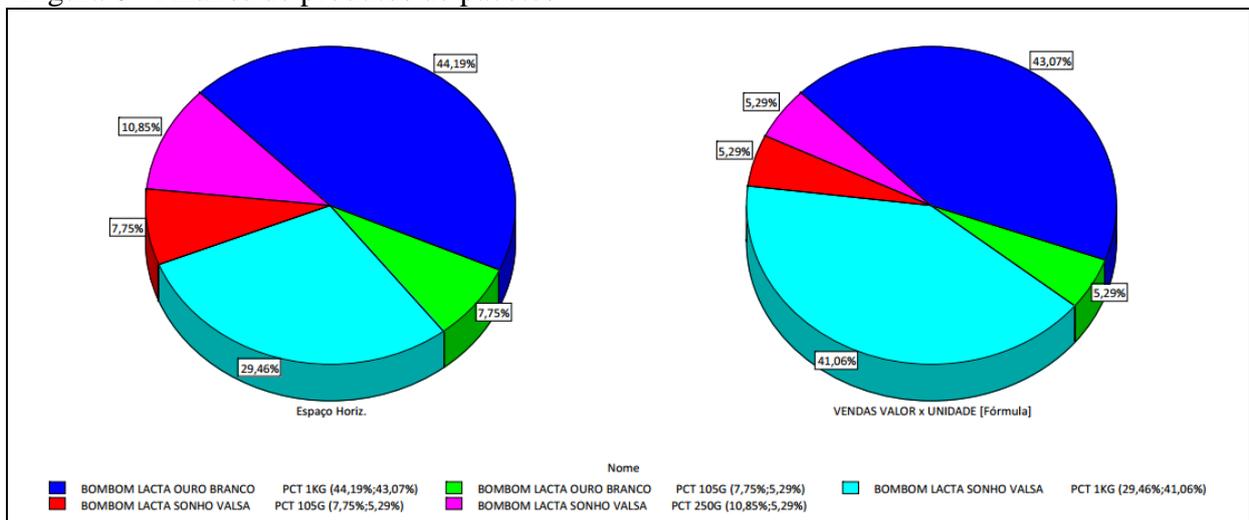
Figura 5 - Análise de produtos de consumo imediato



Fonte: Elaborado pelo autor

Fazendo a análise dos produtos de consumo imediato, observou-se forte participação da marca Snickers possuindo aproximadamente 30% da participação em uma gôndola. Outra marca de forte representatividade nesta categoria é Twix, tendo uma participação de 14,07%, seu espaço em 12,27%. E por último a Lacta, tendo 13,26% de participação, puxados pelos produtos Lancy, Shot e Laka. Esta subcategoria é proposital para influenciar as compras por impulso, não devendo deixar apenas a cargo dos *check-stands*, por isso a evidência em uma gôndola própria para ela.

Figura 6 - Análise de produtos de pacotes

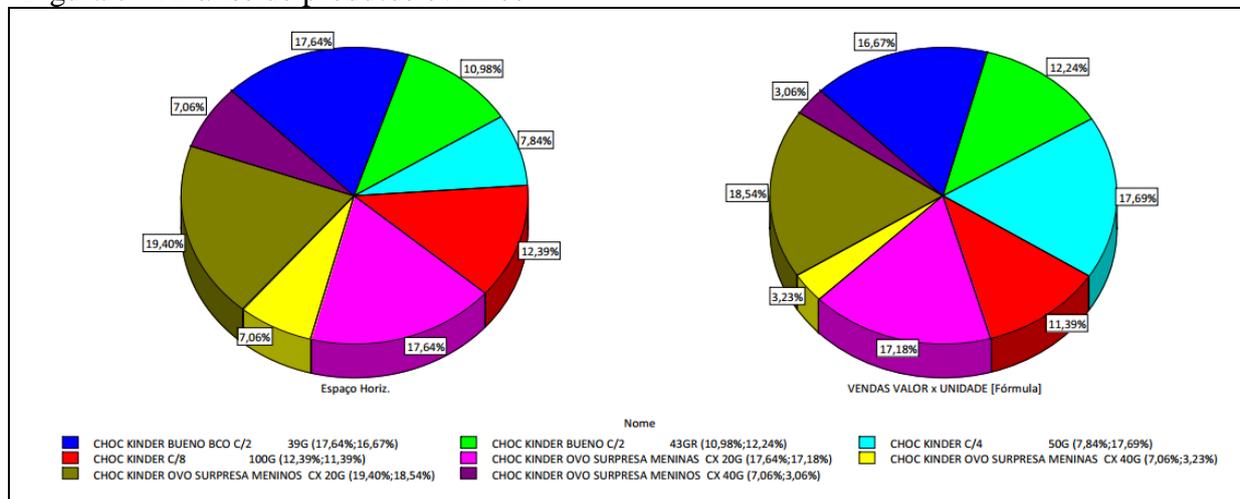


Fonte: Elaborado pelo autor

Esta subcategoria é representada pela marca Lacta, com os produtos Ouro branco, e Sonho de valsa, onde o que diferencia são a gramatura dos produtos. Esta subcategoria é direcionada para confeitarias para formulação de recheios e confeitos e por palestrantes que

dão como brinde em suas palestras. Os principais resultados de vendas são Ouro Branco 1Kg e Sonho de valsa 1Kg.

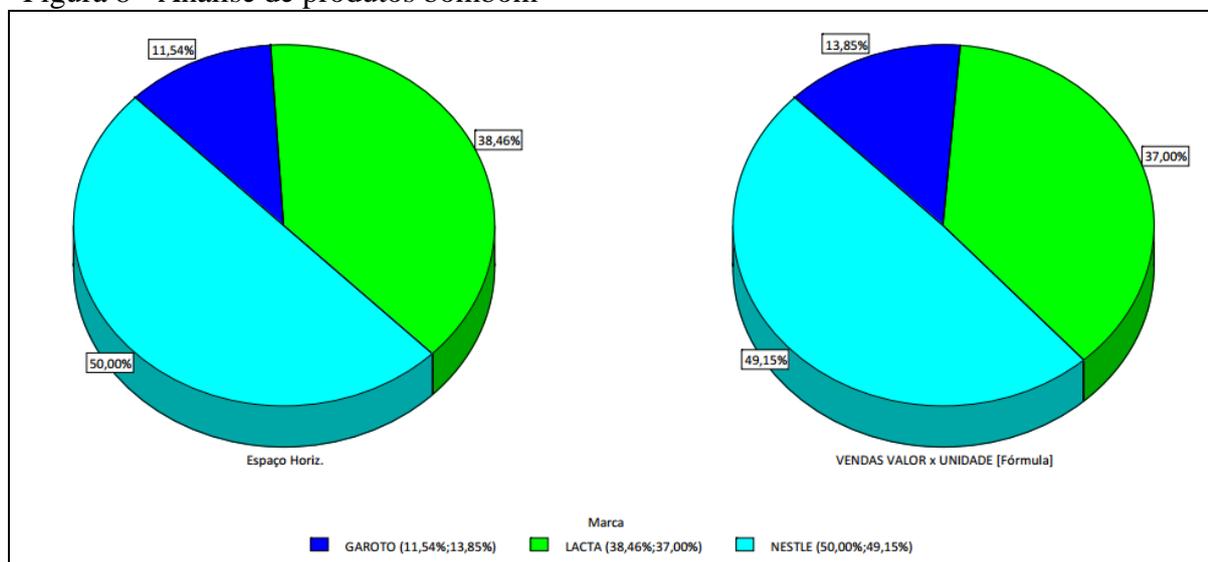
Figura 7 - Análise de produtos ovinhos



Fonte: Elaborado pelo autor

Esta subcategoria é representada pela Ferrero Rocher, onde os produtos são da marca Kinder Ovo. Há bastante regularidade e homogeneidade nas vendas, por isso as participações foram próximas.

Figura 8 - Análise de produtos bombom

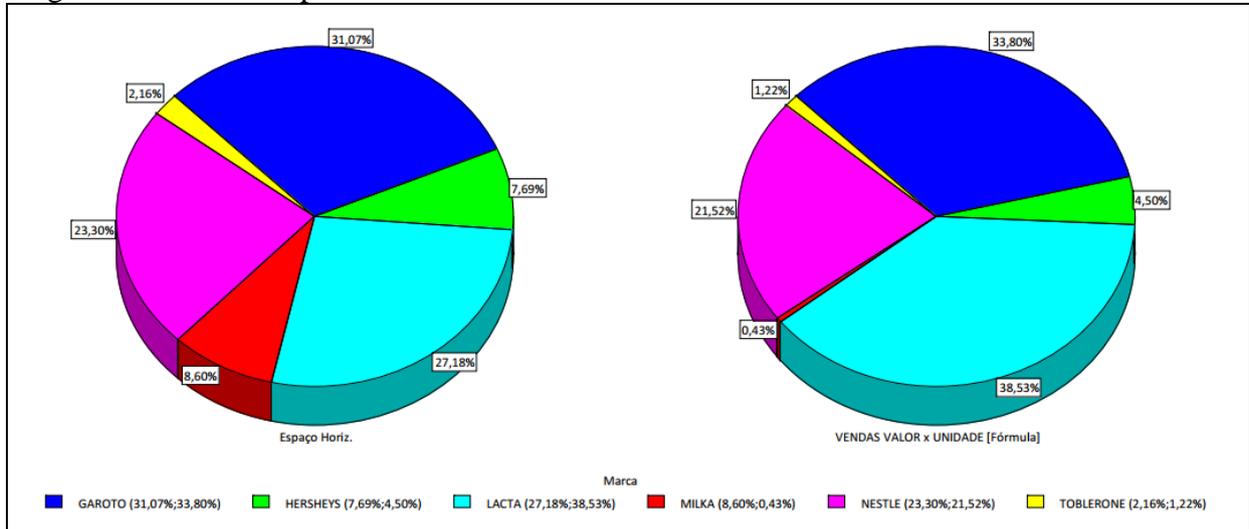


Fonte: Elaborado pelo autor

Fazendo a análise dos produtos bombons, observou-se que aproximadamente 50% da participação é Nestle, posteriormente com 37% de Lacta e por último Garoto. A marca garoto está também abrangendo as vendas de seu produto antes da troca de gramatura, de forma a evitar transtorno na participação da marca e na busca dos clientes. Esta subcategoria é movimentada em todos os meses, porém, nas épocas de páscoa, dia das crianças e natal ela é

mais procurada ainda, por isso sua extensão na gôndola, para evitar faltar produto pela enorme quantidade de produtos.

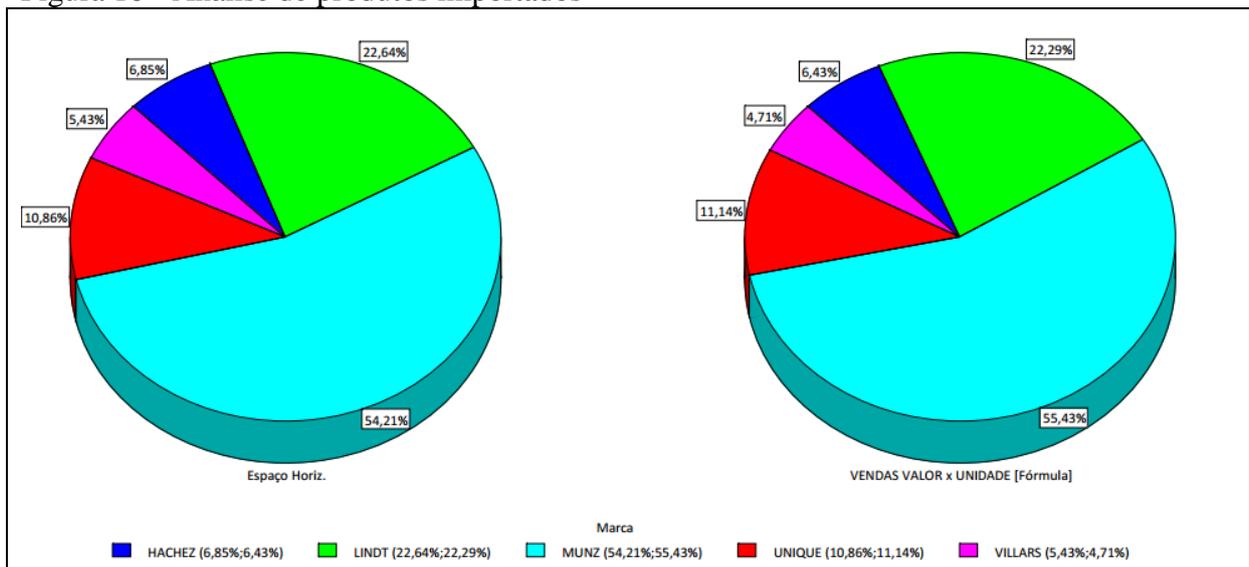
Figura 9 - Análise de produtos tabletes



Fonte: Elaborado pelo autor

A subcategoria de chocolates em tabletes, ou então, conhecido também como barra, é uma das mais importantes para um supermercado e principalmente para a categoria de chocolates. No supermercado “XYZ” representa mais de 40% das vendas em valor e em volume. Verificou-se que Lacta detém a maior participação com 38,53%, seguida de Garoto com 33,80% e posteriormente 21,52%. A marca Milka é nova no supermercado, portanto está sendo uma aposta de vendas dando 8,6% do espaço, não sendo justo pela sua venda até o momento, mas, sim como futuras vendas.

Figura 10 - Análise de produtos importados

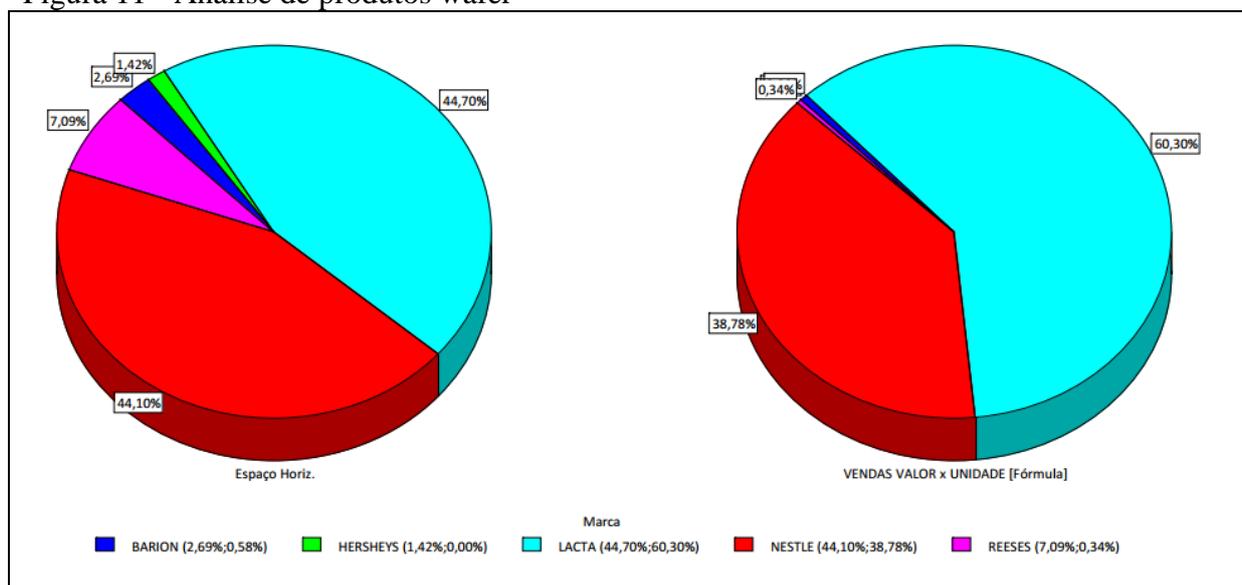


Fonte: Elaborado pelo autor

Os produtos importados são de grande importância para a empresa pesquisada. Analisando a figura acima, percebemos que a marca Munz detém 55,43% de participação, ou seja, metade das vendas dos produtos importados é desta marca. Em seguida vem o chocolate suíço Lind com 22,29% e depois os chocolates com sabores exóticos como de laranja, Unique com 11,14.

São produtos diferenciados e com uma margem de contribuição mais elevada, pois os produtos importados buscam entregar mais qualidade ou sabor que os chocolates nacionais.

Figura 11 - Análise de produtos wafer

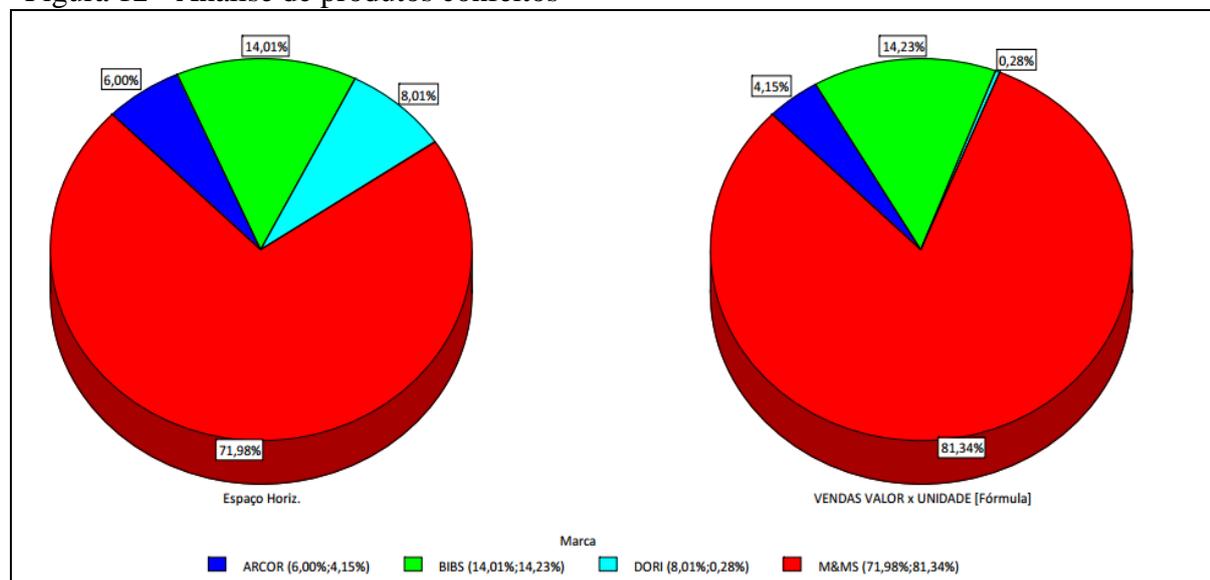


Fonte: Elaborado pelo autor

Os chocolates wafers são um grande negócio na categoria de chocolates. Possuem alta procura principalmente pelas grandes marcas Lacta e Nestle. A Lacta possui em seu mix a linha Bis e a Nestle os Kitkats. Esta subcategoria ainda está crescendo e possuindo novos entrantes como hershey's com pouco tempo de vida e a marca resses, recém cadastrada.

Devido seu peso pela procura, a subcategoria de wafer ficou com um módulo para ela, tendo grande impacto nas vendas e busca de clientes.

Figura 12 - Análise de produtos confeitados



Fonte: Elaborado pelo autor

Os confeitados são destacados pela cobertura de chocolate. No supermercado em estudo a marca M&M's detém 81,14% de participação. Posteriormente Bibs com 14,23% e Arcor com 4,15%. Doris ainda será avaliado o desempenho quanto às vendas, pois foi recém cadastrado e ainda não se tem um histórico. Foi então deixado 8,01% de espaço para a marca.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil os supermercados varejistas são estabelecimentos onde comercializa-se mediante autosserviço vários produtos, seu maior volume de vendas está nos produtos alimentícios em geral e também produtos de higiene e limpeza. O autosserviço é classificado pelo local que possui produtos dispostos em formato *self-service*, onde o próprio cliente busca os produtos que deseja e finaliza as compras com o pagamento nos *check-outs*.

O gerenciamento por categorias é um processo geralmente aplicado no varejo, que consiste em gerenciar as categorias como unidades estratégicas de negócios, ou seja, agrupa os produtos que possuem maior semelhança formando a categoria, depois separa-se por subcategorias de forma a tentar conseguir melhores resultados comerciais entregando maior valor ao consumidor, tendo seu mix ajustado com as vendas além de reduzir estoque na gôndola e nas lojas. Este processo pensa inteiramente no cliente como foco do negócio e concentra esforços para aumentar o valor agregado e a rentabilidade dos produtos vendidos.

Para aplicação do gerenciamento por categorias, há oito passos básicos, que são eles: definição da categoria; papel da categoria; avaliação da categoria; cartão de metas da categoria; estratégia da categoria, táticas da categoria, implementação do plano e por último, a revisão da categoria, que é passar por todos estes passos novamente, de forma a fazer uma revisão minuciosa dos objetivos e metas para ver o quanto está alinhado ou não com a estratégia da categoria.

A categoria apresentada neste trabalho foi a de chocolates. Na empresa em estudo, foi verificado que possui 262 sku's, destes, conforme a proposta, podemos cortar em 30% dos produtos e impactará no resultado anual em apenas 5,07% das vendas em valor e 4,24% do volume vendido, mostrando que esta revisão de mix tem que ser feita ao menos a cada seis

meses, sempre avaliando o desempenho dos produtos, verificando se estes são realmente os produtos que os *shoppers* desejam.

Conforme proposta, foi segmentado a categoria de chocolates em presenteáveis, pacotes, ovinhos, consumo imediato, bombons, tabletes/barras, importados, wafer e confeitos. E em cada subcategoria destas, uma análise do espaço linear que cada marca ou produto deveria ter, de forma a otimizar as vendas com base em números atuais, no que realmente está acontecendo no momento do gerenciamento.

Na etapa do planograma, tem que ser colocado em prática toda a estratégia da categoria, principalmente se colocando no lugar do *shopper* e analisando a ocasião de consumo. Tem que ser justo com os espaços concedidos para as marcas, mas também é indispensável pensar nas vendas futuras.

Certamente o gerenciamento por categorias é uma técnica importantíssima para o cenário atual, cenário este que está convergindo para números negativos. No início do autosserviço no Brasil, cenário desfavoráveis ao setor já foram observadas, com o aumento da inflação, aumento da taxa cambial e diminuição do emprego, todos estes índices negativos tem impacto direto no setor supermercadista, principalmente por se tratar da entrega do produto ao cliente, então, o gerenciamento por categorias pode ser uma saída para ajustar as categorias do supermercado com as vendas e ainda entregar maior valor para o cliente.

As limitações do estudo tangem a necessidade maciça de informações, constituídos por relatórios de vendas, rupturas, informações de data de cadastramento das mercadorias, entre outras. As informações são a base para o desenvolvimento das análises necessárias para o gerenciamento da categoria. De posse das informações, a elaboração do GC, envolve tempo disponível para a análise e disposição gerencial para promover as mudanças necessárias.

No desenvolvimento e implantação do Gerenciamento por Categoria, é possível observar que o relacionamento entre o varejo e o fabricante tende a ser alinhado, para que não surjam conflitos no canal de distribuição, haja vista, que em momentos, alguns produtos do fornecedor terão que ser excluídos do mix.

E após a implantação, o processo de avaliação precisa ocorrer com certa periodicidade. E nesse sentido, que os estudos futuros tangem a avaliação dos resultados de vendas, após a implantação do GC, bem como estender o gerenciamento por categorias para outras categorias e posteriormente a análise comparativa das categorias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALVAREZ, Francisco Javier Mendizabal. **Trade marketing: a conquista do consumidor no ponto de vendas.** São Paulo: Saraiva, 2008.

ABRAS. **Cinquenta anos de supermercados no brasil.** Editora Informe Comunicação, 2002.

BRASIL. LEI Nº 5.991, DE 17 DE DEZEMBRO DE 1973. Dispõe sobre o Controle Sanitário do Comércio de Drogas, Medicamentos, Insumos Farmacêuticos e Correlatos, e dá outras Providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5991.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5991.htm)>. Acessado em: 12/05/2015.

D'ANDREA, Rafael; CÔNSOLI, Matheus Alberto e GUISSONI, Leandro Angotti. **Shopper Marketing: A Nova Estratégia Integrada de Marketing para a Conquista do Cliente no Ponto de Venda**. São Paulo: Atlas, 2011.

ECR BRASIL. **Gerenciamento por categorias**. São Paulo: Texto a Rigor, 1998.

\_\_\_\_\_. *Manual de gerenciamento por categorias: Metodologia simplificada*. São Paulo: Informa Publicações, 2007. 75p.

GARCIA, Edson Rodrigues. Proposta de um modelo de gerenciamento de categoria de bebida a base de soja no Angeloni da av. Centenário na cidade de Criciúma. 2010. 93 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Empresarial, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.

KNOKE, William. **O Supermercado no Brasil e nos Estados Unidos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas. Vol. 3, n. 9, out-dez, 1963

KOTLER, Phillip; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LIMA, Alessandra. **A evolução do shopper marketing**. Disponível em <<http://pt.slideshare.net/inventrade/ebook-shopper-marketing>> Acessado em 12/05/2015.

LOPES, Cristina. **GUIA DE GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS: OTMIZANDO A RELAÇÃO ENTRE INDÚSTRIA E VAREJO**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2013. 207 p.

MEZZARROBA, Orides; MONTEIRO, Claudia Servilha. **Manual de Metodologia da Pesquisa No Direito**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. 367 p.

MOREIRA, José Carlos Teixeira. **Foco do cliente: O cliente como leal investidor para o futuro da sua empresa**. São Paulo, 2009. Ed. Gente. 264p.

NONATO, Ana Caroline Fernandes. O relacionamento entre fornecedor e varejo no gerenciamento por categorias: um estudo de caso. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04012011-111005/>>. Acesso em: 25/08/2015.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. Editora Atlas, São Paulo, 2000.  
VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.