

## **A aplicação da ferramenta de gerenciamento por categorias em uma empresa de atacado**

**Kleber Luiz Nardoto Milaneze (GEPAI/DEP/UFSCar) [klemilaneze@hotmail.com](mailto:klemilaneze@hotmail.com)  
Mário Otávio Batalha (GEPAI/DEP/UFSCar) [dmob@power.ufscar.br](mailto:dmob@power.ufscar.br)**

### **Resumo**

*Os atacados constituem um setor vital para a distribuição brasileira. As mudanças ocorridas no setor de distribuição nos últimos anos no Brasil, sobretudo a internacionalização e concentração no setor supermercadista, fez com que essas empresas passassem a buscar diferenciais competitivos que permitissem manter ou ampliar seus mercados. Nesse contexto, uma das áreas que vem recebendo especial atenção é o gerenciamento da rede de suprimentos. O ECR (resposta eficiente ao consumidor) constitui um conjunto de estratégias e técnicas que podem colaborar nesta direção. Visando contribuir com a apresentação de uma experiência empírica de aplicação do ECR, mais especificamente do Gerenciamento por Categorias, este artigo tem por objetivo apresentar o seu funcionamento em uma loja de atacado situada na cidade de São Paulo. Esta loja está integrada a uma rede atacadista. O trabalho apresenta as principais categorias de produtos consideradas pela loja, os seus mecanismos de acompanhamento do desempenho e os processos-chave que determinam o sucesso da implantação desta ferramenta na loja analisada.*

*Palavras chave: Atacado, ECR, Gerenciamento por categorias.*

### **1. Introdução**

Ao desbravar novas regiões e cobrir a distribuição em áreas ou canais não atendidos diretamente por empresas produtoras, o atacado torna-se importante parceiro da indústria (Alcântara, 1999). Investimentos em logística, informatização, automação e formação de pessoal, estão modernizando as operações do setor atacadista, o que possibilita a melhoria dos serviços prestados ao pequeno varejo, sobretudo àquele não ligado as grandes redes (varejo independente).

Neste contexto, os atacadistas estão cada vez mais aprimorando novos instrumentos de gestão que levem a formas organizacionais que privilegiem ganhos de coordenação com os outros elos da cadeia de abastecimento. O ECR (Efficient Consumer Response) representa um conjunto de idéias, ferramentas e estratégias que os atacadistas têm procurado utilizar com esta finalidade.

No âmbito do ECR, o gerenciamento por categorias é uma das ferramentas que apresenta-se bastante promissora, já com alguns casos de aplicação com sucesso no Brasil. Para o ECRBrasil (1998a) cada categoria pode ser gerenciada como uma unidade de negócios, com estratégias próprias e objetivos específicos, selecionando suas estratégias de promoção de vendas em função do seu público alvo. Segundo Marques (2003) a aplicação desta ferramenta reflete positivamente nas vendas das categorias e conseqüentemente no faturamento das empresas.

## 2. Função do atacado no sistema de distribuição

A principal preocupação do atacado é formatar suas atividades para garantir eficiência no atendimento aos pequenos e médios varejos. Pretende-se que com este aumento de eficiência os atacadistas contribuam para que o pequeno varejo consiga condições de preços e serviços que os levem a concorrer em melhores condições com os grandes varejistas. Não é demais destacar que o atacado tem nos pequenos e médios clientes seu principal público alvo. De acordo com Stern (1992), o setor atacadista desempenha funções importantes para a indústria e para o varejo. Para a indústria, trata-se de ampliar a cobertura de mercado, promover manutenção de estoque (pois compra da indústria), fornecer informações de mercado e proporcionar assistência ao consumidor. No caso do varejo trata-se de disponibilizar produtos, oferecer sortimento conveniente, quebrar lotes, financiar compra, prestar serviços aos clientes e oferecer suporte técnico.

Segundo a ABAD (2002), os tipos de atacado no país podem ser classificados de acordo com a forma de atendimento que oferecem aos clientes:

**a-) Atacadista distribuidor** – tem equipes de vendas, atende um número elevado de clientes com frequência determinada, faz entregas com frota própria ou de terceiros.

**b-) Atacadista de auto-serviço:** tem como principal apelo de venda o baixo preço. Em geral suas vendas são despojadas, as mercadorias são oferecidas nas embalagens de embarque originais ou em embalagens menores preparadas pela indústria ou pelo próprio atacadista.

**c-) Atacadista de balcão:** tem uma equipe de vendedores internos preparada para atender aos clientes que visitam esse tipo de estabelecimento. Trabalham com um mix reduzido, representado pelos produtos de maior giro dentro das lojas dos varejistas.

**d-) Operador logístico:** trabalha diretamente com a indústria, assumindo todas as responsabilidades da distribuição, que engloba o recebimento de mercadorias, paletização, movimentação, formação de kits/ empacotamento, armazenamento, separação, reembalagem e carregamento, cross-docking, roteirização, entrega, gerenciamento de estoques e de transportes, emissão de notas fiscais, preparação de pedidos, atendimento ao cliente do cliente e indicadores de performance.

**e-) Broker:** é um especialista que se responsabiliza por todo o atendimento ao cliente da indústria, entre as principais características, agilidade no atendimento ao varejista, redução de custos globais, programação dos níveis de estoque do fabricante, database marketing dos comerciantes e melhoria dos investimentos em distribuição.

## 3. Resposta Eficiente ao Consumidor – ECR (Efficient Consumer Response)

O ECR é uma estratégia da cadeia supermercadista na qual distribuidores e fornecedores trabalham norteados por um sistema de aliança empresarial estratégica que seja capaz de proporcionar maior qualidade de serviços ao consumidor, diminuindo os custos e aumentando a eficiência dos canais de distribuição. Através do foco na eficiência da cadeia de suprimento como um todo, no lugar da eficiência individual dos elos do canal, pode-se reduzir os custos totais do sistema, dos estoques e bens físicos, ao mesmo tempo em que o consumidor tem a possibilidade de escolher produtos recém fabricados e com qualidade (ECRBRASIL, 2002). No Brasil, as iniciativas de aplicação do ECR estão concentradas em indústrias, atacadistas e varejistas ligadas ao setor de auto-serviço, mas sua aplicabilidade é muito mais abrangente, podendo ser utilizado em inúmeros outros setores.

De acordo com Ghisi (2002), o conceito de ECR começou a ser implementado no Brasil em 1997. Inicialmente procurou-se avaliar o potencial deste conceito na redução de custos e no ganho de eficiência dos canais de distribuição. Estima-se que a aplicação do ECR possa levar

a uma redução de US\$ 4,55 bilhões em toda a cadeia de suprimentos ligadas ao setor supermercadista, com possível diminuição de 6 a 8% no preço final dos produtos adquiridos pelos consumidores.

O ECR se apóia em quatro estratégias principais (ECRBrasil, 1998b): **a-) reposição eficiente:** busca a automatização do controle e estoque, otimização do tempo e custo no sistema de reposição e dinamização do fluxo da logística; **b-) sortimento eficiente de loja:** pretende a otimização do mix de produtos, aumento da produtividade dos estoques e do espaço da loja na interface com o consumidor, incremento das vendas; **c-) promoção eficiente:** visa a maximização da eficiência de todo o sistema de promoção para o cliente e consumidor, melhorando as condições de compra e abastecimento; e **d-) introdução eficiente de produtos:** objetiva a redução do insucesso no lançamento de novos produtos, visando agradar valor aos produtos.

### 3.1. Ferramentas utilizadas no ECR

Para a implementação destas estratégias o ECR utiliza a aplicação conjunta de uma série de práticas e de ferramentas. Segundo Ghisi (2002), são elas: **a-) Gerenciamento por categorias (GC)** - trata-se de uma ferramenta do ECR que tem por objetivo administrar cada categoria de produto que o supermercado dispõe como unidade de negócio; **b-) Activity based costing (ABC - Custeio Baseado em Atividades)** – o custeio baseado em atividades é uma ferramenta que permite a análise minuciosa dos custos de cada operação, não apenas os internos, mas também os de interface com os fornecedores; **c-) Reposição contínua de mercadorias** – é uma ferramenta que tem por objetivo disponibilizar rapidamente na gôndola produtos frescos e com qualidade; **d-) EDI – Mercantil (Electronic Data Interchange ou Troca Eletrônica de Dados)** – informações precisas e no tempo certo devem ser utilizadas para dar apoio as decisões efetivas de marketing, produção e logística. As informações de compras dos consumidores, identificados através das leitoras óticas no check-out (padrões EAN), transitarão externamente entre os parceiros através de EDI e, internamente, influenciarão o mais produtivo e eficiente uso da informação em um sistema informatizado; **e-) EDI – Financeiro** – é um mecanismo de troca eletrônica capaz de agilizar e baratear os processos financeiros entre produtores, distribuidores e instituições financeiras; e **f-) Padronização** – tem como objetivo definir e implementar padrões necessários que garantem maior eficiência e produtividade à cadeia logística. Os produtos devem fluir com a maximização dos processos de adição de valor desde a produção/embalagem até a sacola do consumidor, bem como assegurar que o produto certo esteja disponível na hora certa.

### 3.2. Benefícios da implantação do ECR

Segundo Mitchell (2001), a aplicação prática das ferramentas proporciona maior interação entre os membros do canal, motivando relações estratégicas de ganha-ganha estendendo os benefícios dessa interação até o consumidor final.

Apesar das dificuldades para se implantar o conceito ECR, os benefícios trazidos por ele podem compensar o esforço. Athie (1998) relata os seguintes benefícios: aumento da receita (em função de aumento do nível de serviços, melhores sortimentos, aumento da presença e melhores margens) e redução de custos (através da redução dos custos de estoque, de capital, de logística e de custos de promoção e lançamento de novos produtos). No entanto, para que tais benefícios sejam alcançados, algumas barreiras devem ser superadas. Entre elas pode-se citar: falta de entendimento dos agentes (gerando resistência as mudanças), não comprometimento do conjunto da empresa com a mudança, falta de planejamento e persistência, falta de dados e acuracidade dos mesmos, receio quanto ao funcionamento do algoritmo e sistemas de remuneração não compatíveis entre os membros do canal (vendedores e compradores).

Face ao exposto, pode-se dizer que atualmente o ECR pode ser considerado como uma ferramenta promissora para atender as contingências do mercado, além de trazer benefícios operacionais, financeiros e serviços para àqueles que conseguem a sua implantação.

### 3.3. Gerenciamento por categorias

A definição da categoria é um passo fundamental para o processo de gerenciamento de categorias. Segundo o ECRBrasil (2000) é nesta etapa que serão definidas:

- a-) a abrangência da categoria (por exemplo: deve-se considerar fraldas ou cuidados para bebês?);
- b-) a forma como o consumidor segmenta e ordena esta categoria, ou seja, sua árvore de decisão.

A estratégia importante para se definir uma categoria é verificar a necessidade do consumidor ao qual a categoria deve atender. Para isso são recomendados estudos qualitativos exploratórios nos quais discussões em grupo podem detectar as motivações da compra do consumidor para cada categoria. Para Integration (2002) conhecer com profundidade o comportamento do consumidor no ponto de venda e fazer com que essas informações contribuam para o aumento do volume de vendas constitui-se em um grande desafio para as empresas.

A implantação do gerenciamento por categorias pode ser definida como um processo cíclico, composto pela seqüência de vários estágios (ver figura 1).

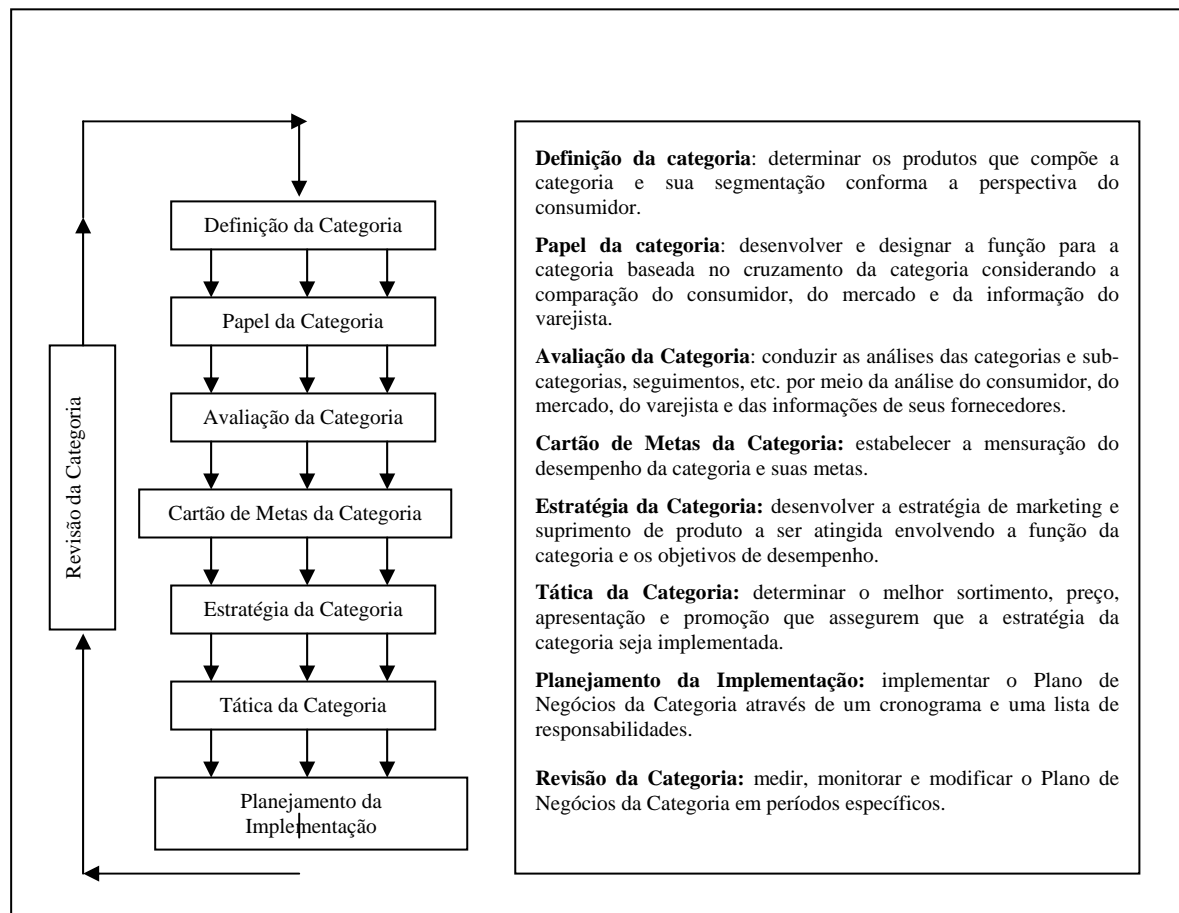


Figura 1 – O processo de Negócios do Gerenciamento por Categorias

Fonte: Adaptado ECR Europe (2002).

A figura 2 apresenta um exemplo de como seria um gerenciamento por categorias de “produtos de animais domésticos”.

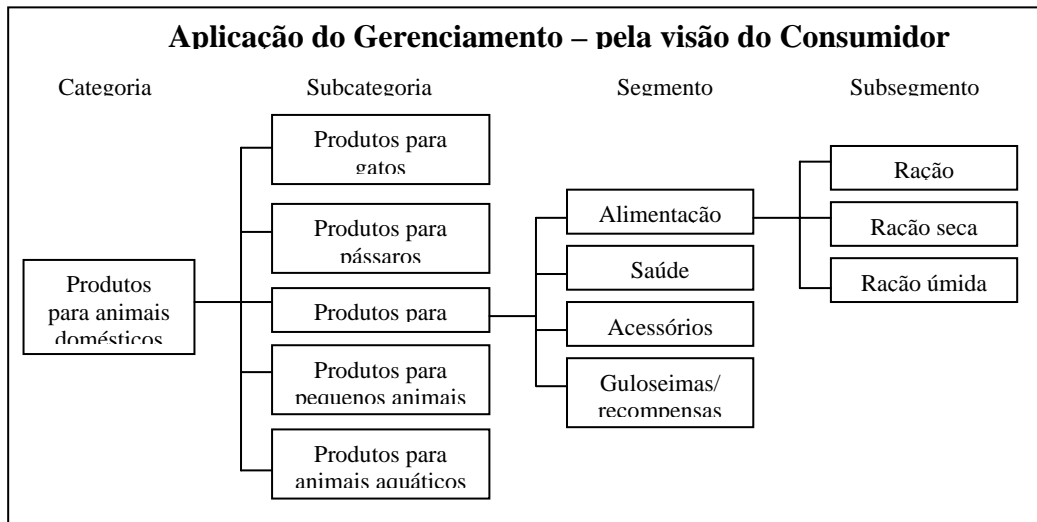


Figura 2 – Aplicação do Gerenciamento por Categorias

Fonte: Adaptado ECRBrasil (2000).

Segundo Marques (2003), os principais componentes que dão subsídio à implantação eficiente da ferramenta de GC são: estrutura organizacional, estratégia, tecnologia de informação e processos. Os componentes da cadeia necessitam integrar da melhor maneira possível estas variáveis para que se possam juntos obter maior eficácia na gestão das unidades de negócio.

Para que o gerenciamento seja possível, é necessário estabelecer parcerias no real sentido da palavra *Integration* (2002). Torna-se imprescindível superar as desconfianças entre indústria, atacado e varejo, pouco acostumadas a trabalhar em conjunto, para que as informações possam ser compartilhadas (ou seja, deverá existir um contrato de confidencialidade de dados entre os parceiros). É importante que o mérito sobre os bons resultados obtidos e os benefícios gerados no processo sejam compartilhados por todos os envolvidos.

Em pesquisa realizada por Marques (2003) no setor de pequeno e médio varejo os reflexos observados com a implantação do gerenciamento por categorias foram positivos no faturamento das empresas parceiras, na ambientação e no *layout* do ponto de venda, no sortimento de produtos oferecidos pela categoria, na melhoria da imagem (no sentido de modernização e praticidade) das empresas envolvidas, e melhoria nos serviços prestados ao consumidor. O mesmo resultado pode ser observado na loja de atacado pesquisada.

#### 4. Metodologia da pesquisa

Este artigo está alicerçado em uma pesquisa do tipo qualitativa exploratória, onde o pesquisador buscou levantar dados que indicassem o funcionamento prático da ferramenta de gerenciamento por categorias por intermédio do método de estudo de casos.

O levantamento das informações foi efetuado junto a uma rede atacadista de grande porte. A amostra foi não probabilística e escolhida por meio de uma técnica de amostragem intencional ou por conveniência. Um dos critérios utilizados para a escolha desta empresa foi o acesso às suas informações. Cumpre observar que a empresa entrevistada foi uma das primeiras organizações a aderir o movimento ECR. Esta condição, associada a um certo distanciamento

no tempo entre a implantação da ferramenta e o momento da pesquisa, contribuiu para a relevância e pertinência das informações recolhidas.

O levantamento de dados foi efetuado mediante visita a uma das lojas da rede atacadista. A técnica empregada para obtenção de dados foi à aplicação de um questionário semi-estruturado. A pesquisa abordou prioritariamente a aplicação da ferramenta de gerenciamento por categorias. As pessoas entrevistadas compunham a equipe que coordenava a implantação do ECR na rede.

## **5. Análise dos resultados**

O estabelecimento visitado, pertencente a uma rede multinacional de atacados. Esta organização atua no setor de atacado na área de auto-serviço no Brasil desde 1972. O número de clientes cadastrados chega a 1,5 milhões, gerando um volume de vendas anuais em torno de R\$ 2,4 bilhões. Segundo entrevistas realizadas a empresa utiliza uma estratégia de perseguição de custos baixos (dominação pelos custos), não operando com centros de distribuição.

A ferramenta de gerenciamento por categoria (GC) vem sendo utilizada pela empresa desde 1998, o que traz certa margem de segurança nos dados coletados em função do tempo de utilização desta ferramenta. A loja analisada está dividida em cerca de 200 categorias. Dentre todas as categorias que a loja trabalha as que mais se destacam são: bebidas (cervejas e refrigerantes), açúcar, óleos, leite, informática e descartáveis.

Para definir uma categoria podem ser utilizados vários critérios. A empresa analisada procura agrupar seus produtos de acordo com o cliente-alvo. Neste caso, o cliente alvo refere-se a pessoa jurídica composta por pequenos e médios comerciantes.

A loja não possui uma tecnologia específica utilizada na administração do gerenciamento por categorias (porém todas as lojas são informatizadas em padrão EAN e possuem software operacional). Como geralmente cada categoria é administrada por um fornecedor, cabe a este mesmo fornecedor (denominado capitão da categoria) utilizar softwares próprios no projeto de GC. Porém a empresa possui um amplo banco de dados que concentra informações bastante relevantes sobre seus processos de negócio. No entanto, estas informações ainda não estão sendo completamente disponibilizadas aos seus parceiros na implementação da ferramenta. Existe normalmente a necessidade de intervenção da área de sistemas.

No gerenciamento por categorias é muito importante para as empresa participantes possuírem fontes de informação para acompanhar o desempenho da categoria. Estas informações servem como base de comparação das informações passadas pelo capitão da categoria, promovendo maior segurança na utilização de tal ferramenta. A empresa pode dispor de vários relatórios de desempenho do produto, os quais devem conter principalmente as seguintes informações: desempenho das vendas, margem praticada por cada produto, dias de estoque, índice de financiamento de estoque, vendas promocionais, faltas de produtos, etc.

Em função do gerenciamento por categorias ser uma ferramenta nova, esta situação requer algumas mudanças na maneira de conduzir processos de compra e venda de produtos. Como consequência barreiras acabam surgindo, pois neste novo processo, em vez de a indústria “empurrar” estoques, o consumidor é quem “puxa” os estoques através do atacado. Isto é obtido através da análise do consumidor e na melhoria dos processos negociação entre fornecedores e atacadistas focalizando suas atenções no abastecimento estratégico e na formulação de estratégias conjuntas.

Para que o gerenciamento por categorias possa ser implantado de maneira eficiente, primeiramente deve-se definir junto à área comercial qual a categoria de produtos e respectivos

fornecedores que estão aptos para desenvolver e conduzir o projeto de gerenciamento da categoria. Superado o estágio de definição das categorias, dos fornecedores e a implantação do projeto, algumas dificuldades quanto à melhoria do projeto tornam-se comuns.

No caso da empresa pesquisada, o projeto de GC sempre envolve reuniões entre duas empresas com profissionais de várias áreas (comercial, logística, informática, marketing) por tanto, foi observado que há necessidade de tornar o processo de obtenção de informações e formulação de estratégias conjuntas mais simples e rápido, para que o tempo gasto nesse tipo de reunião diminua.

Uma das principais características da definição de uma categoria é considerar o comportamento de compra do consumidor (árvore de decisão). Porém, na prática nem sempre esta premissa é adotada. Sua adoção vai depender da política comercial adotada pela empresa, da forma de exposição dos produtos, tamanho da área de vendas da loja, e podendo haver algumas vezes, conflito com a estratégia corporativa da empresa.

Como o gerenciamento por categorias envolve diretamente o consumidor, alguns processos podem ser considerados vitais para o sucesso desta ferramenta. Dentre estes processos, aqueles com os quais a empresa pesquisada mais se preocupa são, a pesquisa do consumidor/cliente e o tratamento desses dados. Estas condições podem, já no início do processo, determinar o sucesso na implementação e funcionamento do gerenciamento por categorias.

As principais mudanças relativas à tomada de decisão devem-se a sua efetividade. Devido ao fato de que a tomada de decisão é baseada em informações reais de desempenho da categoria e do produto, a empresa avalia que este processo ganhou muito em qualidade e efetividade.

Conforme observado, nem todas as ferramentas do ECR são aplicadas pela empresa (apenas o GC e a reposição contínua são utilizadas). Desta forma, todas as etapas do gerenciamento por categorias preconizadas pelo ECR não são atendidas pela empresa. Não existe, por exemplo, um sistema de controle de custeio por atividades para administrar a categoria, bem como não existe a utilização de EDI comum entre os parceiros.

Segundo o caso analisado, a implantação do gerenciamento por categorias envolve diversos recursos. No entanto, os principais recursos a serem considerados são: o tempo dos profissionais e recursos financeiros relacionados com a definição de categorias pelos consumidores.

Embora o GC seja um componente do ECR, muitas empresas buscam sua aplicação de maneira isolada em função dos benefícios operacionais trazidos por esta ferramenta.

## **6. Conclusão**

O setor de atacado, não diferente dos outros setores, vem buscando profissionalizar-se e desenvolver estratégias que visem a redução de custos e o aumento da eficiência operacional. Uma das alternativas tem sido a de buscar maior interação entre os membros do canal e a adoção comum de ferramentas de gestão.

O relato de algumas experiências nacionais (Ghisi, 2002 e Marques, 2003) e o caso analisado permitem supor que o ECR vem se tornando uma importante ferramenta para o aumento da competitividade de alguns agentes dos canais de comercialização. Porém, por ser uma estratégia relativamente nova no Brasil, apesar de já algum tempo ser desenvolvida e aplicada em outros países, à implantação em toda sua extensão do conceito ECR vem encontrando barreiras (culturais, infra-estruturais, tecnológicas, etc.). Pode-se observar que as organizações estão utilizando algumas ferramentas do ECR de maneira isolada. Dentre estas ferramentas, o gerenciamento por categorias está tornando-se uma das mais conhecidas e aplicadas pelas organizações nacionais. Isto pode estar ligado ao fato de ela apresentar menor complexidade de implantação em relação às outras e promover ganhos relacionados a custos de manutenção

de estoque, sortimento de produtos oferecidos aos clientes e maior controle e eficiência nas vendas dos produtos.

Atualmente o gerenciamento por categorias está abandonando o papel de experiência piloto para inserir-se na rotina gerencial de várias empresas. O GC está passando de projeto para um processo, onde, o objetivo é aumentar a eficiência e criar diferenciais competitivos. Por esses motivos vem-se aumentando o número de interessados em adotar esta ferramenta, sendo que, estes interessados não são somente as grandes organizações de atacado e varejo, mas sim as empresa de médio e pequeno porte que estão conscientes de que precisam se modernizar para sobreviver (Integration 2002, Ghisi 2002 e Marques 2003).

Por tratar-se de uma ferramenta nova no Brasil, acabou-se restringindo a amplitude de empresas que poderiam ser entrevistadas. Buscou-se levar em consideração uma empresa que se encontra num estágio mais evoluído quanto a implementação do GC. Vale ressaltar que não era intuito da pesquisa esgotar o assunto, mas sim abordar alguns aspectos considerados relevantes no processo de adoção do gerenciamento por categorias.

## Referências

- ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores. **Setor no Brasil**. Disponível em: <http://www.abad.com.br/setor.html>. Acesso em 08 de outubro de 2002.
- ALCANTARA, Rosane L. Chicarelli. **Sistemas de distribuição e arranjos cooperativos: o caso do atacado brasileiro**. Revista Gestão e Produção. v.6, n.3, p. 219 – 232, dez. 1999.
- ALIANÇA. “**Globalização com ênfase contingencialista, levando em conta fatores e variáveis de Estratégias ECR**.” Disponível em: <http://sites.uol.com.br/isacris/Alinaça3.html>. Acesso em: 3 de maio de 2002.
- ATIHE, Eduardo. **Conceitos de ECR – Uma visão geral das técnicas e benefícios**. Disponível em: <http://www.ecrbrasil.com.br/publicações/index.htm>. Acesso em: 3 de maio de 2002.
- ECR Europe. **Category Management in Europe versus the U.S.** Disponível em: [http://www.categorymanagement.com/Articles/ECR\\_Report/Chapter2/Chapter2.htm](http://www.categorymanagement.com/Articles/ECR_Report/Chapter2/Chapter2.htm). Acesso em 05 de novembro de 2002.
- ECRBrasil. **A Associação**. Disponível em: <http://www.ecrbrasil.com.br/home.htm>. Acesso em: 26 de abril de 2002.
- ECRBrasil. **ECRBrasil – visão geral**. ECRBrasil, 1998b. 175p.
- ECRBrasil. **Gerenciamento por Categorias**. São Paulo, 2000. 38p.
- ECRBrasil. **Gerenciamento por Categorias**. São Paulo, 1998a. 265p.
- GHISI, Flavia Angeli. A implementação do ECR (Efficient Consumer Response) no canal de distribuição de produtos de mercearia básica: um estudo multi caso. São Carlos: UFSCar, 2002.
- Integration. **Gerenciamento por Categorias... a cada dia aumenta o número de interessados**. Disponível em: <http://www.integration.com.br/what.htm>. Acesso em 03 de outubro de 2002.
- MARQUES, Érica Ferreira. A gestão estratégica nas pequenas e médias empresas supermercadistas através do uso da ferramenta gerenciamento por categoria. São Carlos: UFSCar, 2003.
- MITCHELL, Alan. **Extending ECR to the Consumer**. Disponível em: <http://www.ecr-journal.org/journal/current>, 2001.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000. 388p.
- PELLEGRINI, Luca. **The Reasons for the Success of ECR Europe**. Disponível em: <http://www.ecr-journal.org/partnership/publications/index.html>, 2000.
- Revista Novo Milênio. Disponível em: <http://www.novomilenio.inf.br/ano99/9908cec1.htm>. Acesso em 10 de outubro de 2002.
- STERN, Louis W. e EL-ANSARY, Adel I. **Marketing Chanel**. 4a. ed: Prentice Hall. p 120 – 121.
- YIN, R.K. **Case Study Research – desing and methods**. 2 ed. USA: Sage Publications, 1994.