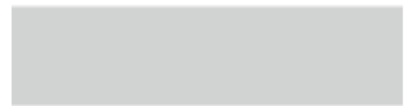


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUÃ CELIS DO ESPÍRITO SANTO

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE CATEGORIAS NO PONTO DE
VENDA



CURITIBA

2018

LUÃ CELIS DO ESPÍRITO SANTO

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE CATEGORIAS NO PONTO DE
VENDA

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação MBA Inteligência de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Tomás Sparano Martins

CURITIBA

2018

TERMO DE APROVAÇÃO

LUÃ CELIS DO ESPÍRITO SANTO

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE CATEGORIAS NO PONTO DE VENDA

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação MBA Inteligência de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Prof. Dr. Tomás Sparano Martins

Orientador – DAGA, UFPR

Prof(a). Dr(a)/Msc. _____

Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Prof(a). Dr(a)/Msc. _____

Departamento _____, INSTITUIÇÃO

Curitiba, __ de Novembro de 2018.

Dedico este trabalho a todos que estiveram comigo nessa jornada, minha família, amigos e namorada. Sem vocês eu não teria conseguido. Mais uma vez, obrigado!

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos primeiramente a Deus, por ter conseguido realizar um sonho que acabou se tornando o sonho da minha família. Conseguir entregar esse trabalho vai muito além de um diploma. É ter a certeza que estou no caminho certo. Minha mãezinha, aí do céu agora, você está vendo essa nossa conquista, esse diploma é seu! É do papai, é da nossa família. Obrigado por você ter me ensinado quem eu sou agora e por ter feito de tudo por mim. Sei que aí de cima agora você está olhando pela gente. Agradecimentos também especial aos meus amigos, demais familiares e namorada. Amo vocês, sintam-se parte desta conquista também!

É o que eu digo e faço, não suponho, sou milionário do sonho
É o que eu digo e faço, não suponho, sou milionário do sonho
É difícil para um menino brasileiro, sem consideração da sociedade
Crescer um homem inteiro, muito mais do que metade
Fico olhando as ruas, as vielas que ligam meu futuro ao meu passado
E vejo bem como driblei o errado. (Emicida, Elisa Lucinda, 2013.)

RESUMO

O Gerenciamento de Categoria pode ser um termo novo para grande parte das pessoas, mas é uma nova tendência que vem se instalando no Brasil e no mundo e que está cada vez mais presente no nosso dia a dia e nem sempre sabemos. É através dele que é feito um estudo sobre a gôndola e como ela é entendida pelo “*Shopper*”, que é aquele responsável pela compra de determinados produtos. O objetivo é deixar a jornada de compra de determinada categoria de produtos mais fácil, onde o “*Shopper*” saiba identificar qual o produto, para que serve e que ele consiga assimilar com outros produtos e assim, aumentando a cesta de compra com produtos certos para o que ele necessita. Devido a isso, é necessário entender como as indústrias e o varejo estão se portando nesta nova tendência e como eles devem trabalhar em conjunto para alavancar as vendas e todos se beneficiarem. Após percorrer o conceito, vamos avaliar a execução de um Gerenciamento de Categoria em uma rede de farmácias e qual a percepção, tanto da indústria, quanto do varejo, sobre o projeto, além de entender o que deu certo e como melhorar os pontos de oportunidade.

Palavras-chave: Gerenciamento de Categoria. Shopper. Trade. Varejo. Indústria. Gôndola. Ponto de Venda

ABSTRACT

Category Management may be a new term for most people, but it is a new trend that has been settling in Brazil and the world and that is increasingly present in our day to day and we do not always know. It is through this that a study is made on the shelf and how it is understood by the Shopper, who is responsible for the purchase of certain products. The goal is to make the shopping journey easier, where Shopper is able to identify what the product is, what it serves, and how it can assimilate with other products and thus increasing the shopping basket with the right products for what it needs. Because of this, it is necessary to understand how industries and retail are behaving in this new trend and how they must work together to leverage sales and everyone to benefit. After going through the concept, we will evaluate the execution of a Category Management in a pharmacies chains and what the perception of both the industry and the retail about the project, as well as understanding what worked and how to improve the points of opportunity.

Keywords: Category Management. Shopper. Trade. Retail. Industry. Point of Sale

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

GC	- Gerenciamento de Categoria
PDV	- Ponto de Venda

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
3. GERENCIAMENTO DE CATEGORIA	21
4. METODOLOGIA	24
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
6. CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS.....	31
ANEXO 1 – TABELA DE ENTREVISTAS	16

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata da importância do Gerenciamento de Categoria (GC) nas lojas físicas hoje em dia e como o seu detalhamento transforma o ponto de venda e alavanca as vendas, não só para os logistas e suas redes, como para as indústrias fabricantes de determinados segmentos.

O objetivo deste trabalho é evidenciar como o Gerenciamento de Categoria tem o poder de influenciar na jornada de compra do *Shopper*¹, avaliando o resultado de uma implementação de um modelo de GC no segmento de produtos gastrointestinais em uma rede de farmácia brasileira.

Este é um tema que vai sendo cada vez mais frequentes para os profissionais de *Trade Marketing*² e clientes. O Gerenciamento de Categoria se tornou um grande aliado e hoje é considerado um diferencial entre os concorrentes, sejam eles indústrias ou varejos, para que determinada categoria ganhe mais relevância no ponto de venda.

E indiretamente, o mais beneficiado acaba sendo o *Shopper*, que tem sua vida facilitada no ponto de venda e acaba tendo sua navegação nas gôndolas de maneira mais lúcida, podendo diferenciar produtos semelhantes mas com entregas diferentes, tornando a sua jornada de compra mais leve e mais proveitosa.

Ao longo do trabalho, iremos percorrer mais a fundo o conceito de Marketing de Varejo e seus 6P's, Gerenciamento de Categoria, assim como o estudo do *Shopper* para então entender como é feita a aplicação de conceitos de GC nas gôndolas.

O estudo deste tema é importante para todos os profissionais de Trade Marketing, logistas e clientes das indústrias farmacêuticas, uma vez que é uma área que está em grande expansão no Brasil.

¹ Significa Comprador em tradução livre. É o responsável pela compra de determinado produto mas não necessariamente é o consumidor. (D'Andreas, Cònsoli e Guissoni, 2011)

² Área destinada a entendimento do Shopper e elo entre indústria, varejo e shopper. Responsável por criar estratégias comerciais e que proporcionam uma melhor jornada de compra. (D'Andreas, Cònsoli e Guissoni, 2011)

A metodologia deste trabalho é composta por livros, procedimentos bibliográficos, revistas especializadas, sites e entrevistas com profissionais renomados da área de Gerenciamento de Categoria

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O marketing de varejo no Brasil vem ganhando cada vez mais força, principalmente com as inspirações vindas de fora e a necessidade de aumentar a relatividade no negócio. Para isso, muitos estudiosos como Kotler, Keller e Parente, elaboraram teorias de como sustentar e alavancar o sucesso do varejo através de técnicas e conceitos relacionados a este tipo de marketing.

Para que essas técnicas e conceitos dêem certos e seja aplicáveis ao negócio, é preciso compreender o “*Retail Marketing Mix*” ou, em tradução para o português, “Composto de Marketing Varejista”. Este composto, de acordo com Parente (2000), é responsável por juntar todas os pontos que o varejista precisa para tomar uma decisão estratégica sobre o negócio. É nele que é identificado onde atuar, como atuar, o que mais vai chamar atenção.

Segundo Parente (2000) estes pontos são denominados como os 6P's do composto varejista. São eles: Produto; Preço; Promoção; aPresentação; Pessoal; Ponto.

Em seu livro, Juracy Parente (2000, pg 61) elabora uma tabela que exemplifica esses 6P's e de forma didática ensina como eles funcionam.

Variáveis do composto varejista	Exemplos de decisões
P – Mix de Produtos	Variedade de linha, qualidade e Serviços
P – Preços	Preços, Créditos, Benefício/Custo
P – Promoção	Propaganda, Ofertas, Sinalização
P – a Presentação	Loja, Departamentalização, Planograma
P – Pessoal	Atendimento, rapidez, serviços
P – Ponto	Localização, Acesso, Visibilidade

Quando estamos falando de Produto, entra uma grande responsabilidade, uma vez que este “P” é tudo que pode ser oferecido a um mercado-alvo com o intuito de satisfazer sua necessidade (Kotler; Keller, 2006). Porém a necessidade pode não ser de alto giro ou que na verdade não seja uma necessidade de grande massa e que a venda deste produto não atenda as expectativas. Segundo Kotler e Keller (2006), quando se planeja a oferta de um produto, a missão de quem oferece é transformar a utilidade real e específica do produto em algo básico, isto é, que ele funcione e entregue o que é prometido. Por isso, é necessário que a escolha dos produtos que irão compor a loja seja extramamente assertiva. Merlin (2017) afirma que o sortimento de produtos de um varejo é um dos pilares mais importantes na estrutura do varejo e que este são os pilares básicos essenciais para um bom Gerenciamento de Categoria. Merlin (2017) ainda afirma que é preciso ter clareza de qual a estratégia o varejo tem, seu público alvo, para então ter definido os produtos a serem utilizados.

Preço, na visão de Kotler e Keller (2006), tem um papel fundamental na escolha do *shopper*. É este um os itens que vai guiá-lo na escolha do produto. Por isso mesmo que o varejo precisa ser muito assertivo na definição dos preços, uma vez que, além de atrair os *shoppers*, ele vai direcionar a saúde financeira da empresa, a margem de lucro, e o quanto ele pode usar para investir com o intuito de aumentar o retorno (Parente, 2000).

Kotler (2000) afirma ainda que o preço, embora tenha o papel fundamental na escolha do *shopper* não é o fator determinante. A promoção influência bastante, é ela que atrair o consumidor a entrar na loja, é o como chamar a atenção do *shopper*, seja na qualidade do atendimento, exposição dos produtos, promoção e anúncios.

Além disso, proporcionar uma boa jornada de compra ao *shopper* hoje é fundamental para que ele se sinta a vontade na hora de comprar e até aumente a cesta de produtos. Uma recente pesquisa afirmou que 4 entre 10 brasileiros compram por impulso³ e por isso a apresentação da loja precisa estar bem harmônica para aquele que vá comprar o produto esteja a vontade e disposto a comprar mais. Para Blessa (2008) a apresentação da loja é o que estimula os sentidos dos *shoppers*

³ Pesquisa SPC Brasil e CNDL de 2018 publicada no portal G1 com acesso em 29 de maio de 2018

fazendo com o que se sintam atraídos a comprar. A autora ainda faz uma comparação do PDV a um teatro, onde a estrutura, o cenário são coadjuvantes do atores, no caso, os produtos.

Porém nada disso adianta se o Pessoal que for atender, no caso os colaboradores, e que está ali representando o varejo, não for de total atenção do *shoppper*. Parente (2000) deixa claro que a equipe de colaboradores é o principal canal e ativo a empresa, é através deles que o varejo conseguem atingir os seus objetivos.

Quando olhamos o último P, de Ponto, Kotler (2006) o ponto de venda tem papel fundamental na estratégia e sucesso da empresa. É preciso estar bem localizado e próximo do seu publico alvo.

Diante disso, é notório como o composto de marketing varejista é essencial para o bom andamento e sucesso do varejo e como a aplicação dos 6P's do marketing influênciam no negócio como um todo

3. GERENCIAMENTO DE CATEGORIA

O Gerenciamento de Categoria (GC) é um nome que vem ganhando cada vez mais espaço entre as indústrias e varejos e os profissionais de trade marketing que buscam entender como alavancar as vendas através da exposição nas gôndolas das lojas. Segundo Merlin (2016), ele é um processo que clusteriza o segmento que o produto atua (por exemplo, cremes dentais divididos em Regulares, Gengivite, Sensibilidade...) e gerencia-os como fosse uma parte isolada do negócio. E através disso administra-se o sortimento em loja, espaço ocupado, posição do espaço, ofertas personalizadas ou não, preços, promoções. Isso tudo para que no fim a jornada de compra do *shopper* no ponto de venda seja proveitosa, prazerosa e que possibilite ele aumentar o ticket médio de sua cesta e por consequência a lucratividade do varejo e das indústrias.

Merlin (2016) afirma também que o Gerenciamento de Categorias no varejo começa bem antes de pôr em prática na loja. É necessário que o varejo tenha um cuidado no sortimento e cadastro de produtos para que não se faça uma escolha errada e por consequência aumente os gastos com produtos de baixo giro e baixo valor agregado que elevam o custo com estoque, por exemplo, tirando espaço de itens que poderiam aumentar a lucratividade. Além disso, é necessário segmentá-los através de uma estrutura mercadológica precisa e de acordo com a estratégia do varejo para que na frente consiga entender onde estão as possíveis oportunidades dos segmentos.

Merlin (2016) cita como exemplo o caso de um varejo sulista que gostaria de começar o Gerenciamento de Categoria por conta de uma queda no segmento de biscoitos. A estrutura mercadológica deste item do varejo consistia em **CATEGORIA** (laticínio, perfumaria, mercearia, etc); **SEGMENTO** (Creme Dental, Massas, Biscoitos); **MARCA**. Ou seja, não era possível identificar que tipo de biscoitos estavam puxando a queda, se era biscoitos doces, salgados, estilo cookies ou recheados, linha saudável ou não. Existe um problema grande de identificação na estrutura mercadológica que deixa o varejo perdido nas possíveis ações que ele possa fazer.

Portanto o cadastro de produtos assertivos e uma estrutura mercadológica bem definidas são os pilares básicos na implementação do Gerenciamento de Categoria no varejo (Merlin 2016).

Após uma estruturização dos pilares básicos do Gerenciamento de Categoria, tanto indústria como varejo conseguem criar uma base com o intuito de entender como performam diversas categorias nas lojas, quem são os seus consumidores, o que eles também levam de produtos em categorias correlatas ou não quando compram determinados itens.

E isso acaba por gerar um movimento que poucos anos atrás não se era pensado. A relação de indústria e varejo deixam de ser simplesmente comerciais e passam a ser mais estratégicas e por parte das indústrias, não visando apenas o seu produto em si, mas a categoria como um todo, com o objetivo de aumentar a lucratividade desta (Merlin, 2016).

O varejo passa a ser munido de informações sobre o comportamento do consumidor de determinadas categorias que as indústrias detêm após altos investimentos em pesquisas e até laboratórios do consumidor. Existe hoje uma empresa farmacêutica que montou um laboratório para estudar o *shopper* e seus comportamentos. Por isso, a relação entre esses dois pontos precisa ser de extrema confiança e de muita paciência na implementação dos insights de cada categoria.

O consumidor final, por conta dessa relação, é o mais beneficiado, pois terá acesso a produtos que realmente satisfaça sua necessidade, sua jornada de compra se torna facilitada, sua navegação em gôndola se torna mais rápida, com mais informações e mais assertiva, diminuindo o risco de levar produtos que não agregam a sua necessidade (Merlin 2016).

Um exemplo de navegação assertiva é quando olhamos um produto para dor de coluna, por exemplo. Vamos chamá-lo de **ZAPT**. Esse produto, com alto giro e alto valor agregado está segmentado na loja como curativo, ou seja, uma segmentação diferente do que ele oferece. E a loja, ao expor os produtos, colocam por ordem alfabéticas, por consequência o deixa no final da gôndola, próximo ao chão. O perfil de consumidores desta categoria é não se estocar, ou seja, apenas compra quando sentem a necessidade de comprar, quando sentem a dor. Portanto, este consumidor,

ao chegar na loja, ele vai direto na sessão de analgésicos, buscando o tratamento e por consequência não vai encontrar o produto que vai oferecer o que procura. Se ele rodar a loja e encontrar o produto, vai encontrá-lo no chão, gerando uma necessidade de abaixar, mesmo com dor, para comprar. Ou seja, a jornada de compra deste *shopper* não foi agradável. Ou ele compra o produto e fica com má impressão do ponto de venda ou ele não compra o produto, gerando perda de vendas para o varejo e para a indústria.

Portanto, o Gerenciamento de Categoria é fundamental para uma boa relação entre *shopper*, indústrias e varejos e é o que pode balizar o aumento de lucros e representatividade do negócio.

4. METODOLOGIA

O caso a ser estudado a seguir é sobre a eficiência da implementação de um modelo de Gerenciamento de Categoria no segmento de gastrointestinais em uma rede de farmácias do Brasil. A pesquisa vai abranger o efeito após 3 meses de implementado.

Para sabermos a eficiência do projeto foi realizada uma abordagem qualitativa entre os envolvidos no processo, tanto por parte da indústria quanto por parte da rede de farmácias. Neste tipo de abordagem é possível identificarmos o que envolve o caso a ser estudado a partir de pessoas envolvidas nele. O pesquisador vai a campo buscar mais informações e percepções com essas pessoas que hoje trazem uma visão diferente sobre o objeto que está sendo pesquisado (Lima, Et al, 2012). Após a coleta dos dados, eles serão analisados para que tenha um entendimento do objeto estudado. Nesse tipo de abordagem, há alguns tipos de métodos que podem ser utilizados. Para este estudo, o método utilizado é Estudo de Caso.

O Estudo de Caso é utilizado para estudar uma unidade na sua profundidade (Godoy, 1995). Através dele conseguimos responder questões que o pesquisador não tem certo controle sob o objeto em estudo. Robert Yin (2001) afirma que "é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência" e uma dessas fontes mais importantes estão as entrevistas que serão apresentadas neste trabalho. Neste método o fenômeno é observado em seu ambiente natural e uma ou mais pessoas do fenômeno em questão estarão sendo expostas à esta observação. A forma como esses dados foram coletados para este estudo é através da Entrevista Semi Estruturada.

A entrevista Semi Estruturada consiste em uma método no qual o entrevistador segue algumas perguntas pré determinadas mas o decorrer da entrevista não é inflexível e pode tomar outros rumos. Manzini cita Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semi-estruturada está focalizada em um assunto sobre o qual

confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

Nessas entrevistas foram selecionadas 4 pessoas consideradas chaves para a execução perfeita do projeto. São dois gerentes da indústria farmacêutica e dois gerentes de loja da rede de farmácias que recebeu o projeto. Quando olhamos para as pessoas chaves da indústria farmacêutica, foram selecionados a gerente geral com 7 anos de empresa e o gerente do projeto com 5 anos. Eles foram selecionados por serem o responsável pelo desenvolvimento e implementação estratégica do projeto.

As outras duas pessoas chaves estão do lado da rede que recebeu o projeto e ambos são gerentes de loja. Um possui mais de 15 anos de experiência como gerente de loja e está há 10 na rede e outro está há 7 anos na rede. Eles são essenciais na entrevista pois validam o resultado e estão no dia a dia do cliente e da loja.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados a seguir seguem a metodologia acima exposta serão apresentados por meio de tabela para melhor visualização, conforme anexo I.

Analisados os dados coletados percebemos que por mais que a indústria e varejo se aproximem para uma real valorização da jornada de compra do Shopper, esse processo não está 100% integrado. Há uma diferença entre as percepções por parte dos gerentes de loja e a indústria quanto a importância e valorização do Gerenciamento de Categoria. A ponta da execução, no caso dos gerentes de loja, não entendem ou não encontram a real necessidade de implementação do projeto e tem uma visão muito mais individualista, como se fosse dono da loja, ao invés de ter uma visão mais ampla do negócio, com objetivo único de crescer a categoria como um todo. Isso fica claro com a afirmação de um dos Gerentes de loja de que é “Uma espécie de mais do mesmo. É uma forma da Matriz (escritório da rede) planejar como querem arrumar minha loja”. Ou seja, a percepção da loja é que não é uma atividade colaborativa, diferentemente do que prega a indústria, onde fica explícito por eles que a visão é de GC “compreende todas as ações realizadas na colaboração indústria/varejo que visam facilitar a jornada de compra do cliente final.”. O resultado disso é que os gerentes de loja não acreditam fielmente que as mudanças são para a loja dele vender mais produtos daquela categoria, uma vez que a jornada de compra do Shopper será melhor, o que pode ocasionar até uma barreira futura em implementações do projeto.

Essa barreira pode ser derrubada ou não existir se o Gerenciamento de Categoria tenha a mesma importância para ambos os lados e que caminhem junto nessa jornada. Hoje não é o que acontece. A importância não é clara para a loja, é como se houvesse uma ordem da matriz e eles obedecessem, mas sem o “motivo exato”, enquanto para a indústria há todo um estudo por trás com a necessidade de ter um “Conhecimento profundo dos hábitos de consumo da categoria e as ferramentas disponíveis no mercado (varejo e indústria), para gerar a melhor experiência para o consumidor e maior eficiência para o negócio.”.

Algo que causou surpresa na avaliação dos dados foi a confiança que deve existir por parte do varejo no desenvolvimento do Gerenciamento de Categoria com a indústria, pois esta precisa ter uma enorme imparcialidade e não privilegiar apenas suas marcas e sim como marcas de toda categoria. Ou seja, eles trabalham com dados de produtos dos concorrentes e podem colocá-los em uma posição “melhor” que seus produtos se isso for o mais justo a ser feito e por consequência aumentar as vendas do concorrente. Os entrevistados da indústria focaram muito na necessidade de ser imparcial e utilizar recursos de pesquisas para proporcionar o melhor para o shopper, o que não necessariamente sejam seus próprios produtos.

A implementação do Gerenciamento de Categoria nas lojas fez com que o discurso entre indústria e as lojas do varejo apresentassem mais semelhanças do que antes do projeto. Ambos os lados concordam que a gôndola fica mais “clean”, um visual mais bonito, arrumada. Apesar disso, ainda ocorreu a desconfiança por parte dos gerentes onde deixa explicitado que apesar de ter ficado bonito, acredita que houve uma priorização das marcas maiores, fazendo com que “Marcas menores e genéricos quase não aparecessem”.

A maior surpresa ficou com a percepção do antes e depois do projeto por parte dos gerentes. Eles realmente notaram uma mudança no perfil do Shopper. Antes havia uma solicitação de ajuda e esclarecimento por parte destes ao balconista sobre os produtos e localização e agora há uma independência maior, o Shopper consegue navegar na gôndola com mais facilidade e com menos consulta ao balconista.

O gerenciamento de categoria apresentou um crescimento de 35% para a categoria de gastrointestinais dentro das lojas participantes do projeto de acordo com a indústria responsável pela implementação, o que mostra que o conceito e a teoria de implementação estão no caminho certo para alcançar resultados expressivos. A desconfiança e a resistência da loja para a implementação do projeto vão diminuindo. Já existe uma aceitação maior por parte da loja. Eles entendem que a gôndola ficou mais bonita, a navegação do Shopper ficou facilitada, há uma otimização dos funcionários em loja e as vendas aumentaram. Os pontos negativos em relação ao projeto ficam mais por conta da execução do que por conta do conceito, o que há uma similaridade com o pensamento da indústria. Ambos acreditam que há muito o que melhorar na forma de implementação. Hoje os dois lados não sabem como

implementar sem ruídos, não há um papel claro de quem é o responsável por essa execução, uma parte da indústria acredita que o problema é em loja, tanto que afirmam que há uma “Dificuldade muito grande em contar com a disciplina de execução dos times que trabalham em loja” enquanto uma outra parte faz uma mea culpa e admite a “necessidade de saber como aplicar o projeto em loja de forma que minimize os impactos dos funcionários.”

Na pesquisa ficou claro que a indústria passou por todos os conceitos aqui estudados de Gerenciamento de Categoria, mas ainda é um mundo obscuro para parte do varejo. Como próximo passo, acredito que deve ser estudado futuramente é como ser possível integrar todas as partes que precisam pensar e executar o projeto, para tornar mais fácil e simplista a implementação e não se tornar uma barreira logo nessa parte final. A forma de implementação é tão ou mais importante que todas as outras partes do projeto, é ali que se define se a teoria tem resultado positivo na prática.

Um modo de fazer com que tenha essa integração é colocar a parte operacional, as lojas, desde início por dentro do projeto, não deixando que eles saibam apenas quando este for finalizado e só se informado quando chegar a ordem para alterar a gôndola. Isso facilitaria a comunicação e realização do projeto como um todo, não ficaria apenas no papel. Sabemos que pode envolver muito custo e ser bem difícil colocar todas as partes por dentro do projeto, mas é essencial.

Para facilitar a comunicação, a indústria e varejo podem investir também no Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários, seja presencial (o que envolveria um custo maior, tanto de deslocamento, tirar funcionário do horário de trabalho) ou a distância, que envolveria apenas o custo do material a ser utilizado (vídeo, livros, folhetos). Acredito que o presencial engaje mais os funcionários e as dúvidas poderiam ser sanadas com maior facilidade ao invés do treinamento à distância, mas precisa os dois lados precisam entender se o retorno será mais positivo que o gasto.

Nestes treinamentos precisam estar claros os conceitos de Gerenciamento de Categoria, o porquê da realização na loja, o que vai trazer de ganhos e também explicitar quais serão as principais dificuldades, para que assim todos os funcionários tenham ciência do que está para acontecer em loja e também com os consumidores de determinada categoria de produtos.

Além disso, é possível oferecer uma premiação para as lojas que arrumarem as gôndolas de acordo com o projeto primeiro. Isso agilizaria o andamento do projeto e assim facilitaria a mensuração dos resultados. Essa premiação pode ser em dinheiro ou até mesmo em experiência, como por exemplo, levar os responsáveis pelas primeiras lojas a conhecer a indústria do projeto ou algo relacionado a isto.

Se alternativas forem criadas para minar os pontos negativos apresentados neste trabalho é possível que o projeto de Gerenciamento de Categoria alcance o seu êxito total e de uma forma mais rápida e sem criar resistência por nenhuma parte envolvida.

6. CONCLUSÃO

A partir deste estudo foi possível entender e compreender os benefícios de um gerenciamento de categoria para o varejo e a indústria e o poder que ele possui para aumentar as vendas por ambas as partes. Entendemos também que a implementação não é uma tarefa fácil, há muito resistência principalmente pelas pessoas que hoje trabalham nas lojas do varejo, onde não entendem o real sentido da mudança, mesmo tendo percebido um aumento das vendas após a implementação.

O trabalho da indústria não pode se limitar apenas ao “escritório” do varejo. É necessário um trabalho em conjunto para engajar as pessoas que trabalham na loja, ensinar a necessidade e os benefícios (e malefícios) que terão com essa mudança. É necessário levar treinamentos para essas pessoas, explicar a diferença de uma gôndola com um gerenciamento de categoria e outra sem e ensinar a percepção do *shopper* quando está de frente para esses dois tipos de gôndola.

É notório que o Gerenciamento de Categorias pode sim alavancar as vendas em loja, porém o trabalho deve começar desde a base da pirâmide e não ficar restrito apenas a “pesquisas internacionais” e “excel” e sim conhecer a realidade brasileira da loja, entender não só o perfil de quem compra, mas também daquele que está em loja ajudando o cliente a comprar e assim adaptar para uma realidade mais fácil de ser implementada e que gere o mesmo resultado. A desconfiança que hoje paira sobre o atendente de loja, pode ser a desconfiança do *shopper* amanhã o que pode ocasionar no insucesso do projeto.

Acredito que o Gerenciamento de Categoria ainda avance bastante no Brasil e que as indústrias se adaptem para encontrar o modelo mais real na realidade brasileira. O caminho está sendo traçado e o desenvolvimento está mais presente do que nunca no Brasil. Falta espalhar o conhecimento entre os demais varejos para que assim comece a pensar no que realmente importa: o *shopper*.

REFERÊNCIAS

- BLESSA, Regina. **Merchandising Farma – A farmácia do futuro**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- D'ANDREA, Raphael. CÔNSOLI, Matheus Alberto; GUISSONI, Leandro Angotti. **Shopper Marketing: a nova estratégia integrada de marketing para conquista do cliente no ponto de venda**. São Paulo: Atlas, 2011.
- G1. **Quatro em dez brasileiros compram por impulso, dizem SPC Brasil e CNDL**. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/quatro-em-dez-brasileiros-compram-por-impulso-dizem-spc-e-cndl.ghtml>>. Acesso em 29 mai 2018.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas (RAE). Volume 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- KOTLER, P. KELLER, K. L., **Administração de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006.
- LIMA, João Paulo Cavalcante; ANTUNES, Maria Thereza Pompa; NETO, Octavio Ribeiro de Mendonça; PELEIAS; Ivam Ricardo. **Estudos de caso e sua aplicação: Proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade**. Revista de Contabilidade e Organizações (RCO). Volume 6, n. 14, p. 127-144, 2012.
- MANZINI, Eduardo José. **Entrevista Semi Estruturada: Análise de Objetivos e Roteiros**. São Paulo: UNESP, 2004.
- MERLIN, Fátima. **A importância de um bom cadastro de produtos e de uma estrutura mercadológica que reflita como o Shopper compra a categoria**. Disponível em <<https://pt.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-de-um-bom-cadastro-produtos-e-uma-estrutura-fatima-merlin>>. Acesso em :29 mai 2018.
- MERLIN, Fátima. **Meu cliente não voltou, e agora?**. São Paulo: Poligrafia Editora, 2014.
- MERLIN, Fátima. **Shoppercracia**. São Paulo: Poligrafia Editora, 2017.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1 – TABELA DE ENTREVISTAS

Destinatário	Tema / Perguntas	PESSOA INDÚSTRIA A	PESSOA INDÚSTRIA B	PESSOA VAREJO A	PESSOA VAREJO B
AMBOS	Entendimento sobre Gerenciamento de Categoria	É um processo colaborativo entre a indústria e o varejo para desenvolver o mercado de acordo as necessidades do consumidor final.	Na minha visão GC compreende todas as ações realizadas na colaboração indústria/varejo que visam facilitar a jornada de compra do cliente final.	Uma espécie de mais do mesmo. É uma forma da Matriz (escritório da rede) planejar como querem arrumar minha loja	Acredito ser uma forma de monetizar a loja, onde as indústrias pagam para ficar no espaço mais premium da gôndola e assim vender mais
AMBOS	O que é mais importante no gerenciamento de categorias?	Conhecimento profundo dos hábitos de consumo da categoria e as ferramentas disponíveis na mercado (varejo e indústria), para gerar a melhor experiência para o consumidor e maior eficiência para o negócio.	Imparcialidade das indústrias, buscando sempre o melhor para o shopper.	Eu não sei o motivo exato, mas se a Matriz manda, é porque tem algo por trás, para ajudar as vendas, algo do tipo	Ajuda a vender mais, deixa a gôndola mais bonita e com certeza tem um estudo por trás, um racional, algo do tipo
INDÚSTRIA	O papel da indústria e do varejo	A indústria apoiar o varejo em pesquisas e tendências de consumo, bem como portfólio para impulsionar o desenvolvimento das categorias. O varejo traduzir todo o conteúdo em operação e experiência de compra.	Creio que o papel da indústria é entrar no GC com informação. Entendimento de shopper, futuro das categorias... são dados que só a indústria tem como aportar. Quanto ao varejo, acredito que o papel do mesmo é ponderar as diferentes informações recebidas e dar velocidade de implementação às melhores estratégias para os clientes.		

Destinatário	Tema / Perguntas	PESSOA INDÚSTRIA A	PESSOA INDÚSTRIA B	PESSOA VAREJO A	PESSOA VAREJO B
INDÚSTRIA	O que há de benefício na relação entre Indústria, Varejo e Shopper	Para o shopper melhor experiência de compra e consumo, para a indústria e varejo melhor eficiência e potencialização dos seus negócios.	Para a indústria: Começa a sair da guerra de execução de PDV para ter suas marcas implementadas no lugar correto, com o facing correto e com uma comunicação onde o shopper entenda como deve comprar. Para o varejo: Tem sua loja mais organizada, deixando mais claro ao shopper o que ele vai encontrar em loja e, por consequência, fidelizando aquele cliente à sua bandeira.		
INDÚSTRIA	O que é levado em conta no desenvolvimento do GC	Quais a necessidades e hábitos de consumo do shopper, o portfólio de produtos e tecnologia disponível nas indústrias e a maturidade e nível de operação do varejo.	Pesquisas de shopper, dados de vendas, CRM do varejista		
INDÚSTRIA	Como é aplicado no Ponto de Venda	Através de ações para melhorar a experiência de compra como: revisão de sortimento, melhora de navegação, CRM e oferta.	Considerando-se um conceito muito importante denominado fair share. O espaço de cada segmento/marca/SKU no PDV é delimitado a partir do que é justo para que o cliente possa ter sua jornada de compra facilitada.		

Destinatário	Tema / Perguntas	PESSOA INDÚSTRIA A	PESSOA INDÚSTRIA B	PESSOA VAREJO A	PESSOA VAREJO B
INDÚSTRIA	Qual a principal dificuldade de implementação em diferentes tipos de lojas?	A execução e padronização dos projetos de desenvolvimento das categorias no PDV.	Padronização de exposição. É difícil manter o mesmo racional de exposição em lojas de diferentes tamanhos e perfis socioeconômicos.		
INDÚSTRIA	Além da percepção de quem está em loja, que outros meios servem para medir o resultado?	Através de tracks de rentabilidade, avaliando volume e valor, bem como pesquisas de consumidor para entender o impacto do GC no dia a dia do shopper.	Duas formas: quantitativa e qualitativa. Na quantitativa costuma-se medir o resultado de vendas de lojas com projeto de GC implementado (lojas piloto) versus as vendas de lojas com tamanho/perfil de cliente similares mas sem nenhuma ação de GC implementada (lojas controle). O lift adicional que as lojas piloto tem versus as controle é considerado o resultado quantitativo do projeto. Na parte qualitativa, normalmente são feitas pesquisas com o shopper. A partir de perguntas e observação da jornada de compra, tenta-se identificar como a nova organização de loja impactou o processo de compra dos clientes.		

Destinatário	Tema / Perguntas	PESSOA INDÚSTRIA A	PESSOA INDÚSTRIA B	PESSOA VAREJO A	PESSOA VAREJO B
VAREJO	Como é feita a arrumação das gôndolas de sua loja?			Chega orientação através da Intranet e quando há tempo, peço para os funcionários realizarem	A matriz nos informa via e-mail ou intranet e assim que possível arrumo a loja. Há uma supervisão por trás e devemos o quanto antes implementar para que não sejamos chamado atenção
AMBOS	Qual a sua visão da gôndola após a implementação do projeto	A gôndola fica mais clean. O objetivo é o shopper navegar por todas subcategorias que tem em gastro e conseguir entender a gôndola de uma maneira mais fácil	Não tem comparação. Ela fica mais arrumada, as marcas sobressaem e a vida do shopper é facilitada	Ficou bonito, mas só colocam as maiores marcas. Marcas menores e genéricos quase não aparecem	As vendas dos produtos aumentaram, mas há muita marca grande e pouca marcas menores. Acredito que as indústrias grande pagaram para tirar as marcas menores. Só que não vejo os clientes percebendo essa falta.
AMBOS	Como você avalia o comportamento do comprador em frente a gôndola antes da implementação?	Eles ficavam perdidos, não sabiam pra que serve cada produtos, muitas vezes acabavam comprando errado ou recorrem ao balconista	Eles demoravam mais em frente a gôndola, muitas vezes desistem por não achar o produto ou perguntam para o pessoal de loja. A jornada de compra não era fácil e simples.	Muitos vinham nos perguntar onde estavam determinados produtos.	Eles antes ficavam muito tempo em frente a gôndola, e vinham pedir ajuda da gente, parece que não se achavam

Destinatário	Tema / Perguntas	PESSOA INDÚSTRIA A	PESSOA INDÚSTRIA B	PESSOA VAREJO A	PESSOA VAREJO B
AMBOS	Como você avalia o comportamento do comprador em frente a gôndola após a implementação?	Pelo que a gente acompanha quando está em loja, eles ficam menos tempo pois acham mais fácil os produtos. Isso é fundamental para ele ter tempo de comprar o produto certo e quem sabe levar mais itens que compõem a cesta dele	Ele fica mais confortável, compra o que quer e muitas vezes sempre precisar da ajuda do pessoal que trabalha em loja	Eles ficam menos tempo, perguntam menos aos meus funcionários e vão direto nas maiores marcas	Os consumidores parecem que estão com mais liberdade para escolher seus produtos. Muitos ainda pedem nossa ajuda, pois estavam acostumados com a arumação anterior. Mas acredito que eles se acostumem com o tempo
INDÚSTRIA	Que tipos de resultados positivos vocês absorveram dessa experiência?	Foram 35% de crescimento nas vendas desses produtos após a implementação deste projeto. Não teve nada adicional além do GC, os preços eram os mesmos, promoções as mesmas. Além disso, melhor entendimento do consumidor final e suas necessidades, guiando o futuro das categorias e como desenvolvê-las. Uma relação de confiança, colaboração e co-criação entre a Indústria e Varejo, elevando a parceria para novos níveis de discussão.	São mais de 30% de crescimento! É uma satisfação em ver clientes mais satisfeitos e fidelizados a partir de um trabalho realizado a quatro mãos com o varejo	O fato de diminuir a necessidade do meu balconista mostrar onde está o produto que o cliente quer e uma maior procura pelos produtos daquela gôndola. Vejo isso porque a reposição está mais frequente.	A comunicação para o cliente ficou melhor, eles se acham mais rápido, com isso não perdemos a venda, além de perceber um aumento de venda principalmente em marcas que geralmente tem vendas mais rápidas

Destinatário	Tema / Perguntas	PESSOA INDÚSTRIA A	PESSOA INDÚSTRIA B	PESSOA VAREJO A	PESSOA VAREJO B
INDÚSTRIA	Que tipos de resultados negativos vocês absorveram dessa experiência?	<p>Quando o processo de GC não é orientado para colocar o shopper no centro da decisão, os resultados dificilmente serão positivos. Além disso, existe uma necessidade de saber como aplicar o projeto em loja de forma que minimize os impactos dos funcionários.</p>	<p>Dificuldade muito grande em contar com a disciplina de execução dos times que trabalham em loja.</p>	<p>“Ter que parar um monte de coisa para arrumar a loja”</p>	<p>“Não tem negativo, só o fato dos clientes estarem desacostumados um pouco, uma vez que sempre teve a arrumação anterior. Com o tempo isso passa e eles se acostumam</p>