



UFRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**FERNANDA SOARES SOUZA**

**A potencialização do Merchandising aplicado ao varejo  
de auto-serviço brasileiro através do Gerenciamento  
por Categoria**

**Rio de Janeiro  
2005**

**FERNANDA SOARES SOUZA**

**A potencialização do Merchandising aplicado ao varejo  
de auto-serviço brasileiro através do Gerenciamento  
por Categoria**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para a obtenção de título de Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Orientador: Henrique Westenberger

Rio de Janeiro  
2005

## RESUMO

O presente estudo reúne os fundamentos indispensáveis da exposição e divulgação de produtos no ponto de venda, através das técnicas de Merchandising no varejo de auto-serviço brasileiro. Adicionalmente, o trabalho busca potencializar o poder do Merchandising ao estabelecer uma relação com o Gerenciamento por Categorias, ferramenta de grande importância e ascensão no varejo atual.

Desta maneira, são apresentados os conceitos sobre como garantir o sucesso nos pontos de venda com base em técnicas de Merchandising, Gerenciamento por Categoria, ações promocionais, materiais para ponto de venda, exibitécnica, vitrinismo, dentre outros. Todos estes conceitos foram elaborados levando-se em consideração os hábitos e atitudes do consumidor com relação a comportamento de compra e compra por impulso no varejo de auto-serviço.

Com base científica e embasamento na prática brasileira, o estudo pretende abordar o que há de mais importante sobre o recurso do Gerenciamento por Categoria, e como este conceito pode contribuir no processo de Merchandising aplicado ao varejo de auto-serviço brasileiro.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
EUA	Estados Unidos da América
FMI	Food Marketing Institute
GC	Gerenciamento por Categoria
PDV	Ponto de Venda
SP	São Paulo
TV	Televisão

## SUMÁRIO

	<b>Introdução</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>O VAREJO DE AUTO-SERVIÇO</b>	<b>7</b>
<b>1.1</b>	<b>História do varejo e do auto-serviço</b>	<b>7</b>
1.1.1	Surgimento do modelo de auto-serviço	7
1.1.2	Situação atual do varejo	8
<b>1.2</b>	<b>Conceito e papel do varejo</b>	<b>9</b>
1.2.1	Conceito de varejo	9
1.2.2	O papel do varejo na cadeia de distribuição	10
<b>1.3</b>	<b>Hábitos de consumo do consumidor brasileiro</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>MERCHANDISING: A VENDA SEM PALAVRAS</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Conceito de Merchandising</b>	<b>14</b>
2.1.1	A diferença entre merchandising e promoção de vendas	17
<b>2.2</b>	<b>Técnicas e práticas de Merchandising</b>	<b>17</b>
2.2.1	Percepção visual	21
2.2.2	Psicologia e comportamento do consumidor	24
2.2.3	O processo decisório do consumidor	26
2.2.4	Compra por impulso e atmosfera de compra	27
2.2.5	Ações promocionais	28
2.2.6	Material de ponto de venda	32
<b>3</b>	<b>GERENCIAMENTO POR CATEGORIA</b>	<b>35</b>
<b>3.1</b>	<b>O sistema ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor)</b>	<b>35</b>
<b>3.2</b>	<b>Surgimento de conceito de Gerenciamento por Categoria</b>	<b>37</b>
<b>3.3</b>	<b>Fases de evolução do Gerenciamento por Categorias no Brasil</b>	<b>38</b>
3.3.1	Primeira fase: Introdução	39
3.3.2	Segunda fase: Desenvolvimento	40
3.3.3	Terceira fase: Maturidade	41
<b>3.4</b>	<b>Os oito passos do Gerenciamento por Categoria</b>	<b>42</b>
3.4.1	Primeiro passo: definição da categoria	42
3.4.2	Segundo passo: papel da categoria	43
3.4.3	Terceiro passo: avaliação da categoria	43
3.4.4	Quarto passo: cartão de metas da categoria	43
3.4.5	Quinto passo: estratégias da categoria	44
3.4.6	Sexto passo: táticas da categoria	44
3.4.7	Sétimo passo: implementação do plano	44

3.4.8	Oitavo passo: revisão da categoria . . . . .	44
<b>4</b>	<b>POTENCIALIZANDO O MERCHANDISING ATRAVÉS DO GEREN-</b>	
	<b>CIAMENTO POR CATEGORIAS . . . . .</b>	<b>45</b>
4.1	Sortimento ideal . . . . .	45
4.2	Exposição na gôndola . . . . .	46
	<b>Conclusão . . . . .</b>	<b>49</b>
	<b>REFERÊNCIAS . . . . .</b>	<b>51</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido a partir do objetivo de ampliar o conceito comumente aceito para Merchandising, através da inclusão do Gerenciamento por Categoria (GC), processo importante do ECR (Efficient Consumer Response). O Gerenciamento por Categoria representa um recurso potencial de ampliação dos resultados no varejo de auto-serviço brasileiro.

Desta maneira, o presente estudo tem como objetivo levantar os conceitos-chave e todos os subsídios para reforçar a ideia de um conceito mais amplo em Merchandising: um processo contínuo aplicado ao varejo de auto-serviço. A inclusão do Gerenciamento de Categoria proporciona maior suporte para decisões estratégicas, e maior foco em atender os desejos e necessidades do consumidor. Como consequência, amplia o conceito comumente aceito de que Merchandising se resume a materiais de ponto de venda (tais como expositores, cartazes, etc.) que buscam incrementar vendas.

O capítulo 1 abordará a situação histórica e atual do varejo de auto-serviço brasileiro, assim como os hábitos de consumo do consumidor nestes estabelecimentos.

No capítulo 2 será apresentada a ferramenta do Merchandising, ferramenta de comunicação utilizada por praticamente todos os varejistas e fabricantes do setor de bens de consumo.

O capítulo 3 retratará o recurso de Gerenciamento por Categoria e seu histórico no país.

No capítulo 4, o presente estudo irá sugerir uma forma de potencializar o Merchandising através de prática do Gerenciamento por Categorias.

Após a apresentação destes quatro capítulos, será apresentada uma conclusão geral que visa apresentar de maneira concisa o potencial de crescimento da ferramenta de Merchandising no varejo de auto-serviço brasileiro.

## **1 O VAREJO DE AUTO-SERVIÇO**

Este primeiro capítulo tem o objetivo de fornecer base teórica para o desenvolvimento do trabalho sobre a importância das ações de Gerenciamento por Categoria no processo de Merchandising, visto que essas ações têm como cenário o varejo de auto-serviço que é aqui apresentado.

### **1.1 História do varejo e do auto-serviço**

#### **1.1.1 Surgimento do modelo de auto-serviço**

O sistema de auto-serviço foi lançado em Nova York, nos EUA, em 1930, quando Michael Cullen, com uma ideia um tanto diferente para os padrões da época, abriu o primeiro supermercado do planeta, o King Cullen Supermarket.

Seu sucesso foi tanto que, em dois anos, já havia outros 200 supermercados abertos em seu país. No Brasil, o sistema começou a ser implantado em meados de 1947 em algumas cooperativas fechadas para funcionários de empresas como a Cooperativa da Tecelagem Parayba em São José dos Campos (SP). Todavia, os primeiros supermercados brasileiros ao público foram o Sirva-se, em São Paulo 1953, o Peg-Pag em 1954, e o Disco, no Rio de Janeiro em 1956. A partir de então, armazéns e mercearias de pequeno porte trataram de adaptar-se àquela nova forma de comercialização.

No início, o novo modelo de estabelecimento foi recebido com certa desconfiança por parte dos consumidores habituados a serem servidos e não a servirem-se. Os consumidores tinham a imagem de que as novas lojas de auto-serviço eram luxuosas e mais caras, devido ao seu tamanho significativamente maior do que os estabelecimentos tradicionais (a maioria dos depósitos tinha sido transformada em área de venda). Outro fator inibidor era a presença de catracas na entrada do estabelecimento, que servia para contar visitantes e evitar furtos. A catraca proporcionou a falsa impressão nos consumidores de que era preciso pagar para entrar.

Com o fim das catracas, os clientes começaram a frequentar as novas lojas sem medo. Entretanto, vencida a barreira de atrair consumidores para entrar na loja, outro problema surgia: ensinar o consumidor a comprar pelo novo sistema. Inicialmente, as dúvidas dos consumidores complicavam o funcionamento, de maneira que os funcionários passaram a ser treinados para acompanhá-los e ajudá-los. Por exemplo, muitos consumidores pensavam que tinham de pagar assim que retirassem o produto da prateleira.

Além de revolucionar a maneira de realizar as compras, ao fazer o consumidor servir-se ao invés de ser servido, o sistema de auto-serviço também revolucionou a



forma de pagamento. As cadernetas, onde eram anotadas as compras dos clientes, com acertos no fim do mês foram substituídas pelo pagamento à vista. Para o consumidor, o desembolso era menor. Para o varejista, havia ganhos no giro e na inadimplência.

Há 30 anos, os supermercados comercializavam basicamente alimentos, a maioria o fazia a granel – arroz, feijão, açúcar (PARENTE, 2000). Pouco se sabia sobre o impacto das embalagens. Até produtos consumidos por impulso, como chocolates, vinham em caixas fechadas, embaladas pelas próprias lojas. De 30 anos para cá, itens não alimentícios foram incluídos, principalmente por hipermercados.

Quando surgiram os primeiros supermercados, coube principalmente às multinacionais dar apoio ao novo segmento, uma vez que estas empresas já conheciam o sucesso do novo modelo de negócios no exterior. As multinacionais ofereciam cursos sobre como transformar armazéns em supermercados e reciclagem de profissionais, iniciando desde então a relação de parceria entre varejo e fabricante.

Esta parceria entre varejo–indústria apresentou maior estreitamento quando os supermercados, ao começarem a ganhar em escala com expansão de filiais e conquista dos consumidores, passaram a comprar diretamente do fabricante, e não mais através de atacadistas e distribuidores, como ocorria anteriormente.

Trabalhando em conjunto, varejo e indústria buscavam o objetivo comum de estimular as vendas. O modelo de auto-serviço tornou-se uma grande oportunidade de incremento de vendas já que seu formato permite o incentivo da compra não programada e por impulso, uma vez que todos os produtos ficam expostos e disponíveis ao consumidor. Anteriormente, as pessoas já entravam no estabelecimento com a decisão de compra definida com antecedência. Chegavam, solicitavam o produto que desejavam, e saíam. Hoje, as decisões acontecem com maior incidência no ponto de venda, abrindo um espaço maior para as compras por impulso. Desta maneira, as ações na loja como exposição, promoções, merchandising, entre outras, assumiram grande importância tanto para o fabricante, quanto para o varejo.

Graças ao trabalho conjunto das empresas multinacionais, que trouxeram as técnicas de merchandising, e dos supermercadistas, que lutaram bravamente pela evolução do comércio no Brasil, hoje podemos verificar por que os supermercados são responsáveis por mais de 60% (BLESSA, 2001) do total de compras feitas no país.

### 1.1.2 Situação atual do varejo

Há alguns anos o setor varejista vem, com maior agilidade no mercado, profissionalizando e sofisticando-se a partir de modernas estratégias de marketing e comunicação. Como principal consequência desse fato, está a existência de maior concorrência entre lojas e concentração de mercado.

Com o objetivo de garantir a competitividade nessa realidade atual de comércio, as empresas do mercado varejista estão buscando diferenciar-se. Algumas diferenciações e mudanças podem ser destacadas, tais como:

- Segmentação de mercado: oferecer opções de locais de compra ao consumidor que vão desde o foco em preço (lojas de desconto) até conveniência (butiques de compra).
- Conceito de parada única: oferecer um sortimento de produtos completo, atendendo todas as necessidades do consumidor, contemplando além dos produtos tradicionais (alimentos e mercearia), itens como CDs, têxtil e papelaria.
- Entrada de capital estrangeiro: com a vinda das grandes redes internacionais, o varejo brasileiro passa por um processo de amadurecimento e profissionalização, com o intuito de adaptar-se aos novos processos e ferramentas introduzidas pelas multinacionais.
- Desenvolvimento de serviços: criação de serviços como diferencial competitivo para inovar e fidelizar o cliente. Exemplos de serviços: entrega a domicílio, ambientação da loja, formatos específicos (ex.: espaço Pão de Açúcar Kids, em algumas lojas), cartão de fidelidade, compras pela internet e formas de pagamento.

## 1.2 Conceito e papel do varejo

### 1.2.1 Conceito de varejo

O varejo é um dos elos fundamentais na cadeia de distribuição e o elo mais próximo do consumidor final, seus desejos e necessidades. Por isso, é fundamental que esteja fortemente alinhado às quatro funções do composto de marketing (preço, praça, produto e promoção), tornando-se de grande importância nas estratégias de Merchandising e na implementação do Gerenciamento por Categoria.

Ao conceituar varejo, Kotler afirma que:

*“O varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Um varejo ou loja de varejo é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidade ou pequenos lotes. Qualquer organização que pratica este tipo de venda, seja um fabricante, atacadista ou varejista, está na área de varejo. . .” (KOTLER, 2000)*

As atividades de varejo não são necessariamente desenvolvidas em uma loja, também podem ser realizadas pelo telefone, correio, internet e até na casa do consumidor. Parente (2000) ressalta a importante questão de que quando fabricantes e

atacadistas vendem diretamente para o consumidor final, estão também desempenhando atividades de varejo. Mesmo assim, não são considerados como varejo, uma vez que esta não é a sua principal fonte de receita.

Segundo Morgado e Gonçalves (1997) a definição de negócio varejista pode depender dos seguintes fatores: perfil do empresário ou da sociedade que comanda o negócio, tipo de produto, condições gerais dadas pelo mercado (aspectos institucionais e concorrência, além das características do consumidor que se pretende atingir).

O comércio varejista que será abordado ao longo do trabalho, é o que atende pelo sistema de auto-serviço. Segundo Angelo e Silveira (1999) é onde o “consumidor serve-se do que deseja comprar, só entrando em contato com os operadores da loja para pagamento de suas compras”. Nestas lojas, o consumidor está disposto a assumir seu próprio processo de localizar, comparar e selecionar produtos.

### 1.2.2 O papel do varejo na cadeia de distribuição

O varejista faz parte do sistema de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel intermediário, funcionando como elo entre o nível de consumo e o nível de atacado ou da produção. Tratando da ideia de finalidade do varejo, Parente (2000) esclarece que “apesar de exercer uma função de intermediário, o varejo, cada vez mais, assume um papel pró-ativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que será produzido para atender às expectativas do mercado”.

De acordo com Cobra (1997), “o varejo como canal de distribuição desempenha papel muito importante no marketing. As decisões estratégicas de produto, comunicação e preço dependem do varejo. Isto porque, a mudança nas estratégias do varejo afetará o composto de marketing da indústria”.

As mudanças de direcionamento nas estratégias da indústria ou fabricante podem ocorrer, por exemplo, em relação à embalagem, marca, promoção na embalagem, intensidade de propaganda, preço do produto e serviço relacionado ao produto. Portanto, é necessário minimizar as distorções de políticas e alinhar as estratégias de fabricantes no ponto de venda (com o varejo) para que suas estratégias cheguem corretamente ao consumidor.

Os varejistas são parte de um sistema de marketing complexo: são componentes importantes, mas não únicos. Portanto, dependem da participação e da integração dos outros participantes do canal. O comportamento de cada participante do canal afeta todos os participantes, daí a necessidade da parceria e colaboração entre os mesmos, como um trabalho em equipe.

### 1.3 Hábitos de consumo do consumidor brasileiro

Um dos elementos fundamentais para o desenvolvimento de estratégias e táticas de marketing bem-sucedidas no varejo consiste na identificação das necessidades dos consumidores, e no entendimento de como se desenrola o processo decisório e o comportamento de compra. O comportamento do consumidor deve ser um tema prioritário entre os varejistas e fabricantes, pois, conseguir conquistar e satisfazer o consumidor é o propósito máximo de qualquer empresa.

Entender o comportamento do consumidor é de extrema importância para que uma empresa atenda de forma assertiva seus clientes. Para ampliar a compreensão sobre os consumidores, deve-se tentar responder questões fundamentais sobre o consumidor, tais como:

- Quem são os consumidores?
- O que compram?
- Por que compram?
- Como é o processo de compra?
- Por que ficam satisfeitos ou insatisfeitos?
- Como mantê-los?

Da primeira pesquisa aberta sobre os hábitos do consumidor brasileiro, feita pela Popai-Brasil (*Point of Purchase Advertising International*), destacam-se alguns dados importantes, como: procedimentos de compra em super e hipermercados; período de compras; percurso e duração das compras; planejamento de compra; intenção de compra; percepção de materiais e procedimento de compra em outros pontos de venda.

Todos os dados referentes ao auto-serviço apresentados nesse tópico, têm como fonte bibliográfica a pesquisa do Popai-Brasil, anteriormente mencionada e disponível em Blessa (2001).

Quando avaliamos o potencial do mercado brasileiro, verificamos que os hipermercados detêm a maior frequência de compra mensal (45%), e os supermercados a maior frequência semanal para compras menores (43%) devido sua proximidade aos domicílios.

No Brasil, ainda existe um forte hábito de se fazer grandes compras mensais, por conta dos antigos processos inflacionários de décadas seguidas. Os altos índices de inflação faziam com que os consumidores comprassem o maior número de itens o mais rápido possível, antes que os preços fossem remarcados. Este comportamento é

ainda mais forte nas classes menos favorecidas. As classes mais altas são as que mais gastam em compras semanais, utilizando com maior frequência os supermercados (perto de casa), sem a preocupação de aproveitar as grandes ofertas dos hipermercados. De cada 10 consumidores, 7 compram em lojas próximas de onde moram, e 3 compram em hipermercados mais distantes.

O período do dia mais utilizado para fazer compras é o da tarde, com 56%, ficando a manhã com 28% e a noite com 16%. O período da manhã é o preferido pelos consumidores da terceira idade e o sábado é o dia de maior tráfego nas lojas, seguindo-se a quarta-feira (dia com grande número de promoções) e o domingo.

Ir às compras no supermercado ou na feira livre é para muitas consumidoras brasileiras um momento de lazer, já que nem sempre elas possuem condições financeiras para ir aos shoppings e/ou a outros eventos culturais e sociais. Os varejistas respondem a este fato oferecendo espaço em suas lojas como balcões de café, sucos, salas de estar com TV, e implantação de atividades de entretenimento, com o intuito de cativar estas consumidoras.

Os consumidores levam em média uma hora e trinta minutos para fazer uma compra mensal e uma hora para fazer uma compra semanal. 74% dos consumidores passam por quase todos os corredores do supermercado durante seu roteiro de compras. Para passar pelos caixas, levam em média mais de 10 minutos.

Compra planejada significa levar uma lista de produtos a serem adquiridos antes de ir ao estabelecimento. No Brasil, 40% dos consumidores nunca fazem lista de compras e resolvem a maior parte de suas compras no próprio ponto de venda. Os consumidores precisam ver as mercadorias para se lembrar de que precisam delas. Desta maneira, a arrumação dos produtos na loja e sua separação de acordo com o racional do consumidor é de extrema importância para que o consumidor encontre tudo o que precisa. Mesmo para os outros 47% dos consumidores que fazem lista de compras, nota-se apenas uma média de 12 itens planejados. Considerando-se que, em uma compra mensal, adquire-se uma média de 44 itens, com 12 listados, percebe-se que os outros 32 produtos são escolhidos no local, na hora da compra.

Como consequência destes números, o Brasil possui o maior índice de decisão no ponto de venda do mundo: 85%. A média mundial de decisão no PDV varia entre 60% e 74%. Portanto, o grau de planejamento do brasileiro é o mais baixo entre todos os países pesquisados até o momento. Esse índice comprova a importância do Merchandising e de promoções no PDV, que influenciam a decisão do consumidor na hora da compra.

Neste mesmo estudo constatou-se que os itens nos quais os consumidores revelaram comprar em quantidade maior do que a prevista foram os mesmos produtos que apresentaram:

- Ofertas de preço;
- Pontos promocionais extras / ilhas / pontas de gôndola;
- Brindes (simples e/ou casados do tipo “leve 3 pague 2”);
- Demonstração / degustação / amostragem;
- Cartazes (qualquer material impresso, incluindo faixas de gôndola, etc.);
- Concursos / sorteios ou promoções especiais.

Desta maneira, podemos comprovar que produtos e empresas menores, incapazes de veicular propagandas na mídia devido a seu alto custo, conseguem com uma verba menor divulgar seus produtos ao consumidor com ações de merchandising no ponto de venda.

Entendendo, neste primeiro capítulo, um pouco melhor sobre o que é o varejo de auto-serviço no Brasil e como os consumidores compram, os próximos capítulos tratarão das ferramentas utilizadas pela indústria para trabalhar com o varejo de auto-serviço.

No capítulo 2 a seguir, será apresentado o Merchandising como um processo contínuo e amplo no que diz respeito ao tratamento das categorias de produtos e atividades práticas nos pontos de venda.

## **2 MERCHANDISING: A VENDA SEM PALAVRAS**

Após uma breve visualização do mercado de auto-serviço brasileiro, assim como o comportamento do consumidor no ponto de venda, será apresentado, neste capítulo, uma das ferramentas de comunicação utilizada por praticamente todos os varejistas e fabricantes do setor de bens de consumo: o Merchandising. Este capítulo tem como objetivo apresentar a conceitualização do Merchandising em seu sentido mais amplo, demonstrar as principais técnicas adotadas atualmente no ponto de venda e a influência destas frente ao comportamento dos consumidores. O presente capítulo, portanto, buscará explicar o Merchandising em seu conceito mais completo, e não somente como “materiais que impulsionam vendas (tais como displays, cartazes, etc.)”.

### **2.1 Conceito de Merchandising**

Na integração de esforços de marketing e de comunicação, é preponderante estar sempre um passo à frente, visando a um trabalho de longo alcance, analisando e agindo, considerando todas as possibilidades do mercado. Neste contexto, não se pode deixar de compreender a importância do Merchandising e a gama de esforços integrados no composto da comunicação consumidor-varejo, para obtenção de melhores resultados, consolidando produtos e marcas.

O consumidor precisa interagir com o produto e o ponto de venda para sentir-se presente, participante e dentro de um espaço totalmente voltado para suas aspirações e necessidades. É chamado de ponto de venda qualquer estabelecimento comercial que exponha serviços ou produtos para a venda aos consumidores (BLESSA, 2001). Exemplos: supermercados, farmácias, shoppings, padarias, lojas, bancas de jornal, exposições, barracas de camelô, feiras-livres, lojas virtuais na internet, etc. Neste universo, deve-se também compreender como desenvolver bem as atividades e os públicos intermediários, como vendedores, balconistas, lojistas, repositores, promotores, assistência técnica, fornecedores, distribuidores, etc., para que haja um resultado acumulado e direcionado para a criação de uma identidade.

Aos poucos, os fabricantes e varejistas, juntos, tentam construir a imagem da marca de seus produtos, totalmente cientes da importância dessa identidade para fidelizar seu consumidor. Essa realidade está exigindo a evolução das ferramentas de merchandising utilizadas nessa comunicação, pensando-se cada vez mais na ambientação no ponto de venda para atrair, seduzir, e trabalhar todos os sentidos do consumidor. Como nenhum outro, o ponto de venda no varejo representa o momento e lugar para onde convergem todos os elementos que compõem a venda: produto, consumidor, intenção de compra e dinheiro.

Os investimentos relacionados ao ponto de venda são de importância cada vez

maior para os profissionais de marketing, e por duas razões principais: em primeiro lugar, mostram-se muito mais produtivos e mensuráveis do que os gastos com propaganda e promoção; em segundo lugar, as mudanças dos esquemas e das expectativas de compra dos consumidores, com um índice de 85% de decisão de compra dentro do ponto de venda, significam que o ponto de venda está desempenhando hoje um papel muito importante nas decisões dos consumidores.

Por essas e outras razões, os varejistas têm-se mostrado cada vez mais receptivos aos programas de Merchandising nos pontos de venda oferecidos pelos fabricantes, mas exigentes quanto à qualidade, coordenação e quantidade desses mesmos programas. A mídia tradicional induz à consideração do produto divulgado, mas a decisão de compra efetivamente acontece no contato com o produto no ponto de venda. Por isso, temos que lembrar que a hora da compra pode ser o último e crucial momento para falar com o consumidor através de técnicas de Merchandising.

O conceito de Merchandising americano é muito mais amplo e abrangente do que o que conhecemos, utilizamos e assumimos no Brasil. Nos EUA, com mais atributos, Merchandising é a atividade que procura acompanhar todo o ciclo de lançamento de um produto, desde sua adequação para os pontos de venda (imagem, embalagem, compra, preço, volume, materiais promocionais) até o monitoramento de seu desempenho no mercado.

O Merchandising já era reconhecido como uma função chave de negócio desde 1924 por COPELAND (*apud* KUNZ, 1998). Nas organizações americanas, “o Merchandising é a função que coordena o planejamento, desenvolvimento e apresentação das linhas de produtos” (GLOCK & KUNZ. *apud* KUNZ, 1998). Seus processos devem ser encarados como essenciais para a operação da organização no todo.

Nas grandes organizações americanas, o departamento de Merchandising interpreta as necessidades dos consumidores para o resto da empresa. Este departamento estabelece o calendário de ações de merchandising, planos e projetos, desenvolve-os, edita linhas de produto e determina estratégias de apresentação dos produtos.

Essa realidade norte-americana, tanto a prática, como a literatura, apesar de bem fundamentadas em seus princípios, não podem ser usadas como modelo para o Brasil, pois, o consumidor e os pontos de venda brasileiros têm características únicas que devem ser consideradas.

No Brasil, dezenas de definições já foram dadas por especialistas, fazendo com que atualmente exista muita confusão acerca da definição do que vem a ser Merchandising. Como exemplo, podemos citar uma modalidade que nasceu quando, certa vez, uma grande rede de televisão entendeu que seus pontos de venda eram suas novelas, filmes e programas. Assim, começou a chamar de Merchandising editorial toda inclusão de forma sutil de produtos, serviços, marcas e empresas em sua programação



normal. Como exemplos podemos citar: um refrigerante no bar da novela, a sandália que a protagonista usa, a logomarca estampada virtualmente na quadra de um evento esportivo, a demonstração de um produto em um programa de auditório, etc. Em resumo, Merchandising editorial é uma ação integrada ao desenvolvimento do esquema editorial, por encomenda (BLESSA, 2001). Possui custos mais elevados que os da propaganda comercial, uma vez que o público é impactado com mais facilidade do que através dos comerciais comuns nos intervalos. Apesar do nome, essas ações não têm nenhuma relação com o conceito de Merchandising que será adotado no presente estudo.

Segundo Natali e Freitas (1998), o Merchandising “é um instrumento poderoso que leva a empresa a ampliar seus espaços nas lojas e nas mentes dos consumidores”.

Para Chalmers (1971), merchandising é uma série de ideias e providências ligadas às vendas, agindo nas áreas de divulgação do produto, da sua revenda, e mais diretamente na fase final da consumação, para que o produto seja comprado pela massa consumidora.

Analisando estas várias definições, podemos encontrar alguns pontos de plena concordância entre todas elas. Assim, podemos evidenciar que Merchandising se destina basicamente ao varejo que é, principalmente, para bens de consumo, e que também se destina a aumentar de forma rentável as vendas de produtos, marcas e categorias.

Assim, adotaremos uma definição como norteadora desse estudo. No cenário brasileiro, onde concentramos este estudo e análise, Merchandising é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores.

Desta maneira, o presente estudo adota um conceito amplo para Merchandising, não o limitando a apenas materiais de ponto de venda e outras atividades promocionais. O presente estudo agrega ao conceito de Merchandising todo e qualquer projeto, técnica, processo que possa incentivar a compra dos consumidores no ponto de venda. Desta maneira, o conceito de Gerenciamento por Categorias, que será apresentado posteriormente, se enquadra dentro do conceito de Merchandising, de acordo com o presente estudo.

Como adotamos um significado maior para Merchandising, torna-se de extrema importância para o trabalho diferenciar o conceito de Merchandising do conceito de Promoção de Vendas.

### 2.1.1 A diferença entre merchandising e promoção de vendas

Promoção é qualquer esforço feito para comunicar e promover empresas ou produtos, sem utilizar mídia convencional (televisão, rádio, jornal, etc). Tem uma grande abrangência, podendo ser uma ação ou conjunto de ações amparadas em uma mensagem objetiva de comunicação, ou um evento simples, como o patrocínio de um campeonato esportivo ou concerto musical (PINHEIRO, 2001).

A promoção de vendas trata-se de um esforço específico de promoção com o objetivo de incentivar maiores vendas. Em geral, são promoções que oferecem ofertas ou condições especiais de venda, visando a uma maior rotatividade do produto ou a um aumento da demanda do serviço. Apoiam a propaganda e são muito confundidas com merchandising.

A diferença entre merchandising e promoção de vendas é que a promoção é feita por tempo determinado, enquanto o merchandising, conforme adotado neste estudo, é constante e mais abrangente. Muitas das chamadas promoções de vendas que são feitas no varejo que visam aumentar a rotatividade dos estoques criam confusão entre os dois conceitos. É preciso entender que o merchandising está acima da promoção de vendas e usa-a como meio para efetivar sua estratégia. O merchandising tanto pode usar a propaganda (quando esta divulga ofertas na mídia e leva o consumidor para o ponto de venda) como a promoção de vendas (quando se utiliza de preços mais baixos ou brindes) para ampliação de sua estratégia.

A promoção de vendas se faz periodicamente para estimular a compra de um produto ou marca. Para que a mercadoria em promoção tenha destaque na área de vendas, é necessário utilizar os recursos de merchandising para facilitar o ato da decisão de compra. O produto precisa estar bem abastecido no ponto de venda, com o preço correto e bem sinalizado. A mercadoria deve estar perfeitamente exposta e limpa, no melhor local da área de vendas, o de melhor visualização, e nas principais passagens do consumidor. Deverá estar chamando para si toda a atenção através de materiais de apoio bem afixados neste ponto promocional. “A todo este trabalho de apoiar uma marca promocionada chamamos de trabalho de Merchandising” (PINHEIRO, 2001).

## 2.2 Técnicas e práticas de Merchandising

Na comunicação ao consumidor no ponto de venda, as indicações e identificações são de grande utilidade. São consideradas identificações não só as placas suspensas que definem os grupos de produtos em um determinado corredor, como as placas informativas, de propaganda, de vantagens e as de ofertas. Todas devem ser

bem visíveis e legíveis.

A falta de indicações ou o seu uso de maneira incorreta, dificulta a compra do consumidor podendo afastá-lo para sempre de uma determinada loja.

Neste tópico, portanto, o presente estudo desenvolverá qual a melhor maneira de trabalhar as indicações e identificações para o atingimento do objetivo final destes materiais que é facilitar a compra do consumidor e não poluir a loja e confundir o consumidor final.

A comunicação de qualquer material promocional ou informativo deve ser simples e objetiva. Devido ao meio em que ela é inserida, entre milhares de marcas e embalagens, deve ter cores vibrantes ou contrastantes, seu texto deve ser curto, fácil e com letras grandes, para que possa ser notado e bem memorizado.

Todos os dias aparecem novos modelos de materiais. Os mais comuns são: 'displays', cartazes, bandeirolas, indicadores, placas, manequins, 'stands', letreiros, faixas de gôndola, e móveis. Todos os materiais devem obedecer a critérios básicos para atingir o máximo de eficácia:

- Deve ser colocado nas áreas de maior tráfego de público;
- Deve evitar o conflito produto exposto x produto anunciado;
- O material deve estar ao alcance do olhar (ângulo visual);
- O produto deve estar exposto de forma acessível.

Assim como para os materiais indicativos e informativos, também existem técnicas para exposição dos produtos. O ponto normal / regular é o local onde o produto é colocado de forma permanente e onde o consumidor está acostumado a encontrá-lo. É a localização junto à categoria a qual o produto pertence. No ponto normal, os produtos devem ter frentes proporcionais à sua participação no mercado e rotatividade na loja.

O ponto promocional ou extra é o local onde o produto é exposto por tempo limitado e que tem por objetivo destacá-lo de sua posição normal. As exposições promocionais devem estar localizadas em áreas com maior tráfego de consumidores, para ampliar o poder de divulgação do produto em questão.

Um ponto extra não deve ser deixado na mesma posição e com os mesmos cartazes por mais de 30 dias. Acima deste prazo, ele deixará de ser uma novidade e um atrativo. As vendas de um ponto extra começam a diminuir duas semanas depois de montado.

Uma boa exposição tem muitas vantagens: facilita a compra, economiza tempo, lembra necessidades e quebra a monotonia. Desta maneira, o presente estudo buscou

listar abaixo algumas indicações de sinalização indispensáveis no ponto de venda, e qual a melhor maneira de expô-las, assim como outros pontos necessários para o sucesso no merchandising no ponto de venda, além dos já citados anteriormente.

### **Área de exposição**

Em relação ao posicionamento para um produto ou promoção dentro da loja, deve-se escolher (se possível) as áreas que vendem mais e desistir de investir em áreas que não apresentam grande movimento de vendas.

O conhecimento da melhor área para exposição começou a ser usado há milhares de anos por mercadores da antiguidade. Naquele tempo, muitas cidades foram cercadas por paredes altas, devido ao ataque de invasores, e nelas só se podia entrar pelos portões. Os portões da cidade tornaram-se, então, o melhor lugar para os mercadores exporem suas mercadorias uma vez que eram áreas de maior tráfego de potenciais consumidores. Naquele tempo, eles já sabiam, pela própria experiência, que produto bem exposto era garantia de venda rápida.

A exposição de produtos bem planejada e bem feita chama a atenção dos consumidores e impulsiona-os para a compra. Mercadoria não exposta não vende. O consumidor não costuma perguntar por algum produto que não encontra. Vai esquecer ou vai deixar para depois.

### **Ambientação**

As ambientações decorativas externas e as vitrines têm a incumbência de atrair os consumidores para dentro da loja. Já as ambientações internas servem para informar, seduzir e aclimatar o consumidor que está predisposto a comprar dentro da loja.

Pode-se encontrar duas formas de exposição/ambientação: a promocional e a institucional. As ambientações promocionais e cenográficas visam apenas aumentar o giro de produtos ou de categorias inteiras. Exemplo: decoração de verão (para a linha de bronzeadores, guarda-sóis, biquínis, etc.). Já as ambientações institucionais são feitas para criar clima e cativar a simpatia dos clientes. Exemplo: Natal, Carnaval, Copa do Mundo, etc. Estas trazem benefício para a loja, e não especificamente para algum produto ou categoria. Tais decorações sazonais são altamente positivas, pois, cativam seus clientes, que percebem o local como mais bonito e agradável.

### **Posicionamento dos produtos**

Quando tratar da disposição de produtos, é necessário atentar que todo o planograma (esquema visual de como será exposto o produto na gôndola) precisa se fixar em quatro objetivos:

- Separação;

- Visibilidade;
- Acessibilidade;
- Disponibilidade.

Os itens devem ser separados por categorias conforme o consumidor os procura. Por exemplo, pode-se separar as mercadorias: por sexo, por tamanho, por cor, por preço ou por estilo.

A mercadoria precisa estar visível a pelo menos três metros de distância. Quando o produto for pequeno, deve ser agrupado em maior número de frentes para que possa ser visto. Quando algum produto apresenta giro abaixo do normal, seu local de exposição deve ser reavaliado.

O fácil acesso aos produtos, principalmente em lojas de auto-serviço, é imprescindível. Produto em local muito baixo ou alto desestimula o cliente a comprar, visto que ele evita procurar por ajuda. A falta de produtos expostos, ou disponibilidade de só alguns tamanhos e tipos frustra o consumidor profundamente.

### **Sinalização do preço**

É importante que o preço seja adequadamente informado ao consumidor, pois, é ele que pode decidir a compra. Segundo pesquisas (BLESSA, 2001), o maior fator gerador de compras por impulso é a oferta de preço.

É comum o consumidor não levar um produto por não ter etiqueta de preço. Durante esses segundos de dúvida, ele, ou perde o impulso, ou pensa que pode ser muito caro, reconsiderando se deve ou não comprar. Se o preço apresenta vantagem e benefício, deve ser apresentado com grandes números para atrair os procuradores de ofertas. Se estiver acima da concorrência, deve ser anunciado discretamente.

### **Quando o produto é anunciado na mídia ou no ponto de venda**

Quando se anuncia em jornais, tabloides, rádio ou TV, a mercadoria anunciada deve estar bem exposta nos locais mais nobres da loja. Assim, o produto é encontrado rapidamente, e o consumidor que não teve o impulso proposital de ir à loja pela propaganda pode verificar a oferta e decidir na hora por comprar o produto.

### **Tabloides**

Devido à versatilidade que as exposições e informações no PDV proporcionam, os lojistas podem fazer mudanças instantâneas para ir ao encontro do que os consumidores estão procurando, ou para fazer frente (contra oferta) ao que a concorrência acaba de anunciar. Para atrair consumidores, é preciso manter maior sincronia entre o produto ofertado e o desejo do consumidor. Ao enviar mala-direta ou tabloide para o consumidor de uma região específica, é preciso avaliar o perfil dele, suas necessi-

dades e interesses. As promoções bombásticas, que antes atraíam multidões, foram substituídas por estratégias mais segmentadas, baseadas em pesquisas do perfil dos consumidores de cada região ou grupo de consumo atingido por cada loja.

Algumas redes separam suas lojas e seus tabloides para diferenciar as classes de consumo por seu tipo. Se em bairros populares o interesse continua pelos produtos alimentícios, os tabloides deverão ser populares; se, por outro lado, tratar-se de bairro classe mais elevada, que não se preocupa com a alimentação trivial, as ofertas do tabloide deverão ser de artigos importados, eletroeletrônicos, computadores ou outros artigos que apresentem maior valor agregado. Os tabloides são considerados uma das melhores mídias do PDV.

### 2.2.1 Percepção visual

Adicionalmente ao conhecimento de qual a melhor maneira de expor indicações e promoções, assim como o próprio produto, é extremamente importante para qualquer pessoa que trabalhe neste campo conhecer a percepção do consumidor. Neste tópico, trataremos exclusivamente da percepção visual.

Percepção é um conceito-chave na teoria psicológica e na atuação do Marketing. A percepção visual é o alicerce de qualquer esforço de marketing para posicionar uma marca (BLESSA, 2001).

Os profissionais de Marketing e Merchandising devem ter como objetivo entender a percepção dos consumidores em suas viagens pelos corredores de supermercados e identificar de que forma eles podem ser influenciados pelos recursos visuais. É preciso avaliar como o consumidor distingue produtos e serviços que o levam à compra no ponto de venda.

Perceber este ponto significa entender as características dos estímulos e do contexto situacional que levam o consumidor a atribuir uma série de inferências sobre o produto em questão como, por exemplo, a qualidade do produto. A qualidade é percebida quando o consumidor interpreta como sinais de qualidade de um produto a marca, o preço, a aparência física e a reputação do PDV no qual é oferecido. Em outras palavras, o consumidor utiliza-se de pistas como embalagem, marca, preço, peça promocional, ingredientes ou componentes do produto, para inferir qualidade.

Martineu (*apud* GADE, 1998) afirma que, na verdade, todos os produtos são similares e, para que sejam percebidos como únicos, assim como para ocorrer a lealdade de marca, o ponto fundamental é estabelecer uma imagem diferenciada do produto, de maneira que o consumidor possa identificá-lo facilmente entre tantos outros.

Adicionalmente, o público consumidor não memoriza completamente tudo o que viu sobre um produto numa revista, num 'outdoor', ou na televisão. Todas essas

mensagens de marketing, devido à sua multiplicidade e à interferência de outras comunicações, somente conseguem colocar fragmentos de informação a respeito do produto na mente do consumidor. Portanto, todas essas informações devem estar integradas, para evitar conflito cognitivo, dificuldade de compreensão em sua totalidade e conseqüente rejeição.

O criador publicitário deve procurar, mediante um detalhe motivador interessante ou original, prolongar a atenção do receptor. Isso provocará maior interesse pela mensagem e permitirá que o consumidor pense e decida no objeto que lhe é comunicado. Essa técnica de apresentar o contraste, isto é, a diferença entre o habitual e o inédito que se oferece aos sentidos, é o verdadeiro convite que predispõe o consumidor a conhecer a mensagem.

A atenção, despertada involuntariamente, torna-se voluntária. É o prolongamento da atenção, a motivação e o impacto. Não se pode esquecer de que a boa harmonia na colocação dos detalhes sempre evitará a fadiga da atenção. É aconselhável limitar-se a colocar nas peças promocionais uma média de três detalhes motivacionais, pois, com cinco ou seis motivos haveria dispersão da atenção. Com poucos detalhes é fácil criar um centro de atenção. A continuidade e a unidade desses detalhes serão fundamentais numa peça publicitária, porque permitirão manter a atenção, pois, de outra maneira, são sujeitas a flutuações que podem causar cansaço e, conseqüentemente, desinteresse. (BLESSA: 2001)

Deve-se considerar também que um produto estará competindo, dentro de uma mesma prateleira, com outras centenas de produtos concorrentes para captar a atenção de um mesmo consumidor. Portanto, os investimentos em embalagem, marca, nome fácil, 'displays' e materiais de apoio são cativadores de percepção e impulsionadores de venda.

Durante a compra, a visão é o primeiro sentido humano responsável pelo processo de escolha. É o primeiro estímulo que faz o cérebro reagir na direção do produto. O Merchandising trabalha essa primeira impressão, que é muito importante, pois, é no momento da compra que o consumidor vai resolver se leva seu produto ou o da concorrência.

A atenção do ser humano se fixa em um objetivo normalmente entre 2 e 10 segundos (BLESSA, 2001). Durante o processo de compra, o tempo médio de decisão em frente à gôndola não passa de 5 segundos em média, considerando que são segundos em movimento devido ao percurso do carrinho. Entre a parada do carrinho no local da categoria, a busca com os olhos pelas prateleiras pelo produto, pela marca e pelo preço apropriado, o consumidor não leva mais que 15 segundos. Se, nesse meio tempo, outras embalagens, etiquetas de preço ou material promocional desviarem sua atenção, ele despenderá mais alguns segundos para fazer comparações. Somente a

partir de então, o consumidor escolherá o produto definitivo.

Desta maneira, é a percepção visual do consumidor que vai determinar o artigo a ser levado. O cérebro, impulsionado pela visão, envia a mão ao produto certo, em poucos segundos.

De acordo com RICHERS (*apud* GADE, 1998), existem características que geram conceitos e imagens para melhor recordação: um nome sonoro e também sugestivo; um logotipo de impacto; o uso de cores que prendam a atenção; uma embalagem diferenciada e prática; um símbolo que passa por si só a gerar associação com a marca; um texto ou slogan que reforcem uma ideia; uma música que produza recordação e alegria.

Outro aspecto utilizado na memorização é a lei da associação. Parece ser uma das condições fundamentais por meio das quais se estabelece a memória. A lei da associação diz que, se uma ideia foi associada à outra em determinado momento, ao ocorrer recordação de uma, a outra tenderá a ser lembrada também (BLESSA, 2001).

Em publicidade, esse princípio é utilizado quando são criados nomes ou campanhas de produtos em que aparece uma associação do nome com o uso, ou utilidade do produto. Baseia-se na premissa de que, se mais tarde houver lembrança, em função, por exemplo, de uma necessidade do produto, o nome ocorrerá automaticamente.

O que está na mente do consumidor tem sido pesquisado, levando, por exemplo, ao conceito de 'top of mind': a uma verificação do que está no topo da memória na mente do consumidor. Na realização de uma peça publicitária ou embalagem, entra toda uma técnica da psicologia publicitária, que se fundamenta principalmente no processo da atenção. Despertar a atenção de um indivíduo que lê, escuta ou vê, constitui a proposição de venda que se encaminha para uma possível realização do ato de compra. O pensamento do criador publicitário deve permitir que esse despertar se realize rápida e involuntariamente.

O que mais interessa é, portanto, uma comunicação direta com o consumidor, chamando inesperadamente sua atenção por um detalhe motivacional, como a cor ou a mensagem, que se fixa e se faz memorizar o mais rápido possível. Respostas de memorização e de aprendizado de marcas não implica obrigatoriamente aprendizado de hábitos de consumo. Isto é, memorizar uma marca, produto ou sua propaganda não significa comprar o produto. Existiram campanhas memoráveis das quais gerações mais antigas se lembram até hoje, mas, infelizmente, cujo produto foi um fracasso de vendas. Por isso existe a necessidade de associar a campanha publicitária com o Merchandising no PDV, funcionando como um último elo que direcione para a compra.

O posicionamento de produto ou marca é resultado de um bem-sucedido aprendizado, que faz com que haja diferenciação destes produtos ou marcas em relação a



seus concorrentes. Em marketing, de acordo com Ries e Trout (*apud* GADE, 1998), o que se busca é a melhor posição relativa do produto na percepção do consumidor. Assim, o marketing não seria uma batalha de produtos, e sim uma batalha de percepções, onde a percepção visual desempenha função primordial.

### 2.2.2 Psicologia e comportamento do consumidor

Após apresentado o conceito de percepção visual, principal fator para chamar a atenção do consumidor, é importante também conhecer mais a fundo a psicologia e o comportamento do consumidor.

O comportamento de consumo é definido como comportamento de procura, compra, uso e avaliação de produtos ou serviços (BLESSA, 2001). Esse comportamento pode ser descrito como atividade física, mental e emocional realizada na seleção, compra e uso de produtos ou serviços para satisfação de necessidades e desejos.

O comportamento do consumidor tem sido analisado por profissionais de psicologia, analistas de consumo, publicitários e por economistas que procuram entender o comportamento de consumo. A psicologia permite entender as influências de fatores internos e externos que atuam sobre o consumidor, permitindo o desenvolvimento de estratégias de marketing mais eficazes.

O homem tem necessidades e desejos infinitos que não podem ser realizados em sua totalidade, já que seus recursos são finitos e limitados. O consumidor não pode obter, adquirir, consumir e utilizar todos os bens de consumo como deseja. Há a obrigação pela escolha, pois, cada bem ou serviço tem um custo que pode ser pago, ou não. Nesse processo de escolha, o homem busca maximizar os ganhos, isto é, se houver um limite para seus desejos, procurará escolher dentro de suas possibilidades o que lhe dê o máximo de prazer (BLESSA: 2001). Em função deste pressuposto, há duas posições:

- A posição do consumidor, procurando tirar o máximo proveito do que pode consumir, escolhendo o que lhe parece ser o mais proveitoso;
- A posição da empresa, que procura ganhar a opção de escolha, pois, se o consumidor não pode ter tudo o que deseja, o ideal seria que escolhesse o seu produto.

O comportamento do consumo tem sido definido como atos individuais que envolvem diretamente a compra e uso de bens e serviços, incluindo os processos decisórios que precedem e determinam esses atos (BLESSA, 2001). Os cientistas sociais necessariamente estudam tanto os processos e comportamentos observáveis quanto os não observáveis.

A compra, na verdade, é apenas um passo observável no processo de consumo, e parte de um processo decisório cujos antecedentes e consequências devem também ser examinados. O estudo do comportamento do consumidor determina quais são as necessidades, como elas são formadas e como são influenciadas pelo marketing. Quando falamos em marketing, vemos que se trata de processo comportamental ao qual milhões de indivíduos são ligados através de inúmeras instituições. O consumo então é objeto de uma preocupação que engloba uma série de questões tanto de fundo psicológico quanto de fundo econômico e social.

A pesquisa psicológica contribui para a compreensão do comportamento do consumidor ao analisar a postura do homem em busca do prazer. No contexto do consumo, como já mencionado, o consumidor busca maximizar seu prazer e minimizar seu sofrimento, escolhendo consumir bens e serviços que lhe proporcionem maior benefício. O comportamento do consumidor, portanto, estaria tentando maximizar sua utilidade ou satisfação.

Esta procura de satisfação dá-se até o ponto de saturação, quando o produto adquirido não consegue mais proporcionar uma utilidade maior. De acordo com alguns teóricos, a capacidade de um homem tirar satisfação de um bem diminui à medida que ele consome esse bem.

Entender o valor que cada indivíduo dá a um produto é tarefa difícil e muito relativa. O valor de um produto é o que este oferece em relação ao seu preço. Por exemplo, ao comparar um queijo embalado em recipiente plástico a outro em recipiente de vidro a preço semelhante, o consumidor poderá entender que o segundo oferece mais valor, já que poderá reutilizar o vidro posteriormente. O queijo da embalagem de vidro oferece assim maior utilidade para esse consumidor. Para outro consumidor, entretanto, poderá não ter tal utilidade nem valor, pois, considera a embalagem de vidro mais pesada, além de quebrável, o que pode dificultar seu transporte.

Portanto, a teoria psicológica do comportamento do consumidor permite apenas em parte a compreensão de como um consumidor se comporta em um processo de compra.

Assim como a psicologia, a teoria econômica também procura contribuir para o entendimento do comportamento do consumidor. Como exemplo, podemos citar o estudo do fator renda. Dados estatísticos sobre despesas familiares em vários níveis de renda mostram, por exemplo, que as despesas absolutas com bens de consumo aumentam com a renda.

A partir destes estudos psicológicos, econômicos e sociais é possível traçar um modelo geral de comportamento do consumidor. Este modelo, que descreve todas as etapas do processo decisório de compra de um indivíduo, será apresentado no tópico a seguir.

### 2.2.3 O processo decisório do consumidor

O modelo de comportamento decisório para o consumo a seguir apresenta uma sequência comportamental e psicológica (BLESSA, 2001):

- Reconhecimento do problema: um indivíduo reconhece um problema quando seu equilíbrio em relação a sua satisfação geral é quebrado. Ao reconhecer que existe um desejo não satisfeito que quebra o equilíbrio de seu contentamento geral, o consumidor conclui que existe um problema. Ao adquirir o produto desejado, o consumidor reestabelece o equilíbrio que foi perturbado pelo desejo do produto em questão. O reconhecimento da necessidade de adquirir um bem, inicia o processo decisório de compra do consumidor.
- Processo decisório: o reconhecimento do problema é frequentemente apenas o primeiro passo do complexo processo decisório, que inclui os estágios de procura de alternativas, avaliação das alternativas, e compra.
  - Procura de alternativas: algumas vezes, o problema será reconhecido, e o indivíduo tem pouco conhecimento das alternativas de compra para o produto. Ele procurará, então, informações suficientes até estar seguro para partir para a ação da compra. Em outras situações, as alternativas são conhecidas e não haverá necessidade de procura, passando-se imediatamente para a ação da compra.
  - Avaliação das alternativas: as informações conhecidas ou encontradas pelo indivíduo serão pesadas e avaliadas, e a ação é resultante desses julgamentos.
  - Compra: finalmente, os passos precedentes podem levar ao ato da compra. Entretanto, não obrigatoriamente a ação irá se cumprir. O consumidor pode interromper todo o processo decisório justamente na etapa da compra, em virtude das circunstâncias.
- Resultado da compra: caso o indivíduo tenha efetuado a compra, podem ocorrer dois aspectos adicionais:
  - Dúvidas a respeito da aquisição podem desencadear uma procura de informações para justificar a ação;
  - O resultado da compra pode mudar as circunstâncias de tal maneira que se torne estímulo (positivo ou negativo) para um futuro comportamento.

#### 2.2.4 Compra por impulso e atmosfera de compra

A compra por impulso é um processo decisório não programado e extremamente rápido. Pode ser a quebra de um padrão habitual, pode ocorrer em função do consumidor ter se recordado de uma necessidade, de ter se admirado com uma oferta ou ter visto um comercial e se lembrado de um produto interessante. Pode ser um impulso provocado pela visão de um produto desconhecido e percebido como necessário e útil. Pode, na verdade, ser um padrão de compra que deixa a decisão final para ser tomada dentro da loja (BLESSA, 2001).

As pesquisas mostram que 85% das compras em lojas de auto-serviço são realizadas por impulso. A missão da propaganda é preparar a cabeça dos consumidores para desejarem os produtos anunciados, mas estes só serão realmente comprados se forem encontrados ou vistos na loja. Assim, a missão do Merchandising é a preparação dessa exibição de produtos nas prateleiras, vitrines e materiais de divulgação.

A própria mercadoria nem sempre é responsável pelo fracasso de suas vendas. Quase sempre é o ambiente que desestimula o impulso de compra. Para que haja mais compras por impulso, a atmosfera de compra e o merchandising feito para os produtos têm de estar preparados para minimizar os fatores que possam inibir e prejudicar a decisão de compra.

Os supermercados, a forma de vendas a varejo de maior sucesso comercial já imaginada, baseia-se na multiplicidade de opções com uma variedade jamais sonhada antes. Nos maiores supermercados, existe a liberdade de optar entre mais de 40 mil produtos diferentes, do mundo inteiro. São poucas as pessoas que se preocupam em fazer listas de compras. É uma questão de olhar em volta e ver tudo o que se pode desejar.

O segredo para a administração bem-sucedida das compras por impulso é garantir que os sentidos dos consumidores sejam estimulados. Isso significa proporcionar um ambiente agradável, com boa iluminação, trabalho com cores, um barulho de fundo suave em vez de silêncio, dentre outros pontos.

As características da loja, disposição de produtos, número e altura de balcões e gôndolas, chão, paredes, teto, ar condicionado, e até o próprio público que transita no ambiente influenciam a decisão de compra do consumidor ao andar pela loja. O próprio fluxo do consumidor segue determinadas regras de tráfego, principalmente em supermercados e grandes magazines, nos quais os produtos mais adquiridos encontram-se colocados em pontos estratégicos, geralmente, no fundo da loja, para que o consumidor tenha que percorrer toda a loja anteriormente.

Todo o conjunto de técnicas de exibição de produto é manejado no sentido de proporcionar maiores vendas. Existem cinco princípios básicos que formam o conjunto

do que é preciso ser trabalhado para a agradar o consumidor (BLESSA, 2001):

- Como o consumidor “vê” o ponto de venda (decoreção/visibilidade);
- Como se sente nele (conforto/facilidades);
- Como é atendido (simpatia e disposição dos funcionários);
- Como espera encontrar os produtos (localização/qualidade e preços);
- Qual a impressão que vai levar, comprando ou não.

Os consumidores avaliam o ponto de venda e os produtos quase em conjunto e é muito importante que ele se sinta bem dentro da loja, assim, será fiel a ela. Em um ambiente agradável e com comodidade, todos sentem mais prazer em comprar.

O merchandising no ponto de venda é realizado por meio da criação de uma atmosfera que induza à compra por impulso. O emprego de materiais de ponto de venda, iluminação, manequins, decoreção, disposição criativa dos produtos, mostruários, fachadas temáticas, aromas aplicados, degustação e som são algumas das técnicas que podem ser exploradas.

#### 2.2.5 Ações promocionais

O desejo de estar mais perto do consumidor na hora crucial da compra tem atraído cada vez mais empresas para os pontos de venda. Contudo, antes de elaborar uma ação, os responsáveis devem ter uma compreensão clara de sua estratégia de marketing. É imprescindível ter bem determinado quais os produtos a serem ofertados, para qual público estas mercadorias se destinam, e através de quais canais de distribuição devem ser ofertados ao consumidor.

As ações e táticas realizadas pelo merchandising trazem as seguintes vantagens:

- Aumento das vendas, giro mais rápido dos produtos;
- Resultado mensurável;
- Retorno imediato do investimento;
- Fidelização do consumidor à marca e à loja;
- Custos podem ser rateados entre as partes.

Se as pesquisas mostram que as compras em supermercado são consideradas o principal lazer de 60% das pessoas no Brasil (BLESSA, 2001), é preciso imaginar que essas pessoas desejam algum tipo de diversão durante seu percurso de compras. Portanto, as ações feitas nos pontos de venda devem ser tratadas como 'shows', que levam a seus espectadores/consumidores um pouco de felicidade, relacionamento, novidade e experimentação. Cabe aos criadores de Merchandising e Marketing fazer ações de entretenimento para se diferenciar das outras existentes.

Abaixo destacam-se os principais formatos de ações promocionais realizadas pelos fabricantes, atingindo tanto consumidores quanto os funcionários que fazem parte do processo de Merchandising:

### **Relacionamento**

Uma ação de relacionamento visa a aproximação com o consumidor ou com o cliente (varejo). Pretende melhorar o canal de comunicação com seu público, seja ele outra empresa ou o consumidor final. Os objetivos principais são quebrar barreiras e criar uma empatia entre as partes.

### **Fidelização**

Muito parecido com o de relacionamento, a empresa pretende chegar mais perto de seus clientes ou consumidores. A diferença é que usa mecânicas de recompensas para cativar os clientes, para que estes se tornem fiéis e retornem constantemente a fazer compras no mesmo estabelecimento ou marca.

### **Premiação**

Ações de premiação são aquelas que gratificam quem corresponder a certos padrões instituídos pelas empresas, em algum tipo de mecânica profissional. Os resultados, além de impulsionarem vendas, trazem valiosas informações de retorno sobre qual o conhecimento dos varejistas sobre seu produto, qual o nível de atendimento atual, e como melhorar o relacionamento entre fornecedores e varejo.

### **Incentivo**

Campanhas de incentivo são aquelas que estipulam metas de vendas a serem cumpridas e anunciam prêmios por seu desempenho, com o objetivo de motivar e melhorar os resultados. Campanhas de incentivo podem ser dirigidas a varejistas, atacadistas, distribuidores, ou aos próprios funcionários (vendedores e promotores) das empresas.

### **Cuponagem**

Ação de distribuição de cupons com descontos ou ofertas, resgatáveis pelo anunciante, aos consumidores. De acordo com as mais recentes pesquisas de ponto de venda, o índice de retorno e aceitação de cupons pelos brasileiros é muito baixo,

cerca de 1% (BLESSA: 2001).

Enquanto um americano vê nos cupons uma forma de poupar, os brasileiros não costumam sujeitar-se a perder seu tempo para ganhar pequenos descontos. Essa é uma característica cultural.

### **Institucionais**

São ações que não visam vender diretamente, e sim reforçar a imagem da empresa. Pretendem valorizar a instituição (empresa) e obter ganhos para a imagem corporativa e de marca.

### **Amostragem**

São ações de distribuição de amostras grátis de produtos, em embalagens menores e fiéis ao original, ou em pequenas porções. O objetivo é fazer o produto ser conhecido em caso de lançamentos, ou ampliar o número de conhecedores de um produto já lançado, reforçando sua imagem, e ampliando o número de consumidores.

### **Amostragem cruzada**

Técnica de amostragem que utiliza um produto conhecido, de grande penetração no mercado, dando “carona” para divulgar outro produto pouco conhecido, facilitando sua experimentação. Neste tipo de amostragem o lançamento assimila um pouco da confiabilidade já adquirida pelo produto de sucesso.

### **Panfletagem**

É a ação que consiste em distribuir folhetos ou panfletos em calçadas, cruzamentos de ruas (semáforos), portas de colégios, pontos de venda, saída de ‘shows’ e outros eventos.

### **Degustação**

É a ação que permite aos consumidores experimentar algum alimento ou bebida. Geralmente são usados balcões especiais ou bandejas com demonstradoras que servem aos interessados uma amostra do produto promovido. O índice de eficácia desse tipo de promoção alcança os 49% de acréscimo de vendas (BLESSA, 2001). É ideal para lançamentos de produtos ou introdução de novos sabores.

Numa ação de degustação é importante ouvir e anotar todos os comentários dos consumidores sobre o produto, para detectar seu nível de satisfação e aprovação.

### **Demonstração**

Faz com que os consumidores possam conhecer e avaliar de perto um produto. O contato pessoal no ponto de venda é muito eficaz. A abordagem feita por um profissional que procura apresentar uma demonstração é uma das ações com maior retorno depois da degustação.

### **Motivacional para a força de vendas**

São convenções e reuniões com a equipe interna de vendas, com o objetivo de apresentar um lançamento de produto, criar uma forte motivação, ou reforçar técnicas e metas da empresa. Minuciosamente planejada e dispendiosa, envolve vários departamentos da companhia.

### **Ação performática**

É aquela que usa artistas em exposições encomendadas para um produto ou evento. Em alguns casos, são contratadas personalidades famosas para aparições especiais, ou para adicionar glamour e diferenciação ao evento.

### **Feira e exposições**

São locais de concentração de expositores em 'stands', geralmente reunidos por assunto ou segmento de negócio, onde se realizam vendas, demonstrações, novos relacionamentos comerciais, lançamentos e divulgações gerais.

### **Merchandising guerrilheiro**

É um Merchandising planejado e executado conforme as ações da concorrência (já em andamento ou estudadas com antecedência).

### **Merchandising teste**

Muitos produtos sem verba são lançados no mercado apenas com os recursos do ponto de venda. Acreditando no poder do impulso natural de compra dentro dos pontos de venda, as empresas partem para ações de demonstração em pontos selecionados e, só após algum sinal de sucesso, começam a promover seu produto com propaganda para fazer sua marca.

### **Concursos e sorteios**

Concursos são ações de promoção em que os consumidores concorrem a prêmios ou vale-brindes desde que depositem um cupom na urna ou mandem por correio, respondendo a uma pergunta, comprando o produto, ou outras mecânicas.

### **Propaganda cooperada**

Os varejistas têm a escolha de anunciar na mídia qualquer produto da loja. Às vezes, eles podem dividir os custos dos anúncios com os fornecedores, o que é conhecido como propaganda cooperada, na qual o fornecedor assume pagar toda a promoção de preço ou parte dela.

### **Compra de espaços**

As verbas promocionais para compra de espaço são taxas pagas por um fornecedor pelo uso de espaço dentro de uma loja de varejo. A venda de espaço em lojas atualmente não é ilegal. Entretanto, pode-se perceber que em certas circunstâncias



elas não são éticas. As taxas variam dependendo da natureza do produto, interesse na empresa, e do relativo poder do varejista.

### 2.2.6 Material de ponto de venda

Todos os formatos de sinalização, 'displays', ou materiais impressos tem como finalidade informar, lembrar, persuadir, indicar posição, expor e vender. Tudo o que não é bem exposto não é visto. Se não é visto, não é comprado (BLESSA, 2001).

Além de ajudar no posicionamento e na exposição de produtos, os materiais de PDV são os principais recursos de uma campanha de propaganda para complementar o desejo e a intenção de compra criada por sua divulgação.

A exposição bem feita traz vantagens para o consumidor, para o varejista e para a indústria:

- Consumidor: facilita a compra, economiza tempo, lembra necessidades.
- Varejista: cria fidelidade à loja, atrai novos consumidores, aumenta a lucratividade, valoriza o espaço da loja.
- Fornecedor: aumenta a rotatividade dos produtos, cria fidelidade ao produto e à marca, bloqueia as atividades da concorrência.

As maiores companhias mundiais que se ergueram com marcas e campanhas fortes já perceberam que a influência dos materiais de PDV não pode ser ignorada. O principal evento de uma campanha é a venda.

Portanto, a loja não é um veículo solitário. Com detalhamento e cuidado no planejamento mercadológico, os materiais de Merchandising são complementos valiosos para todas as outras ferramentas de propaganda e marketing.

A seguir segue uma lista dos principais materiais de PDV trabalhados atualmente.

#### **'Displays'**

A função do 'display', ou expositor, é colocar em evidência o produto. Neste formato de exibição, a embalagem passa a ser parte de um todo maior ao qual ela deve estar relacionada harmonicamente. O 'display' deve apresentar, como qualidade primordial, a aparência de uma unidade onde vários produtos expostos se integrem e, ao mesmo tempo, se discriminem no ambiente, atraindo a atenção do público.

#### **Adesivo**

Material plástico autocolante que contém mensagens promocionais. É bem aceito em bares, lanchonetes, farmácias, e muito usado em freezers ou geladeiras

de supermercados. Pode ser colado em qualquer lugar, e alguns, com cola especial, podem ser colados no chão de lojas.

### **Balcão para demonstração**

Trata-se de um 'stand' pequeno, para uma demonstradora, que tem como objetivo demonstrar e divulgar um produto de forma personalizada. Geralmente, são desmontáveis e fáceis de carregar.

### **Bandeirolas**

Bandeirinhas coladas em um fio, que decoram o teto de lojas, ou sinalizam um evento. São pouco aceitas em supermercados, mas funcionam bem no pequeno varejo, no ramo automotivo, em loja de materiais de construção, farmácias, papelarias, etc.

### **Bandeja para degustação**

É um prático suporte preso aos ombros (para lojas onde não cabe um balcão), que permite fazer degustações rápidas e em qualquer local do supermercado. Por sua mobilidade, praticidade e baixo custo, ela é muito utilizada atualmente.

### **'Banner'**

São sinalizadores de quaisquer tamanhos feitos em papel, plástico ou tecido que parecem faixas verticais. Geralmente, vem esticado entre dois roletes de madeira, fixos num estandarte ou presos diretamente no local. As populares faixas (na horizontal) fazem parte da mesma categoria.

### **Cartaz de carrinho**

Os carrinhos de compra dos supermercados possuem um cartão que vai à frente com a mensagem de um produto, ou tem em seu interior as marcas de um patrocinador para a lembrança da consumidora.

### **Faixas de gôndola**

Também conhecidas como demarcadores de gôndola, essas faixas de papelão ou plástico servem para informar sobre a presença do produto na prateleira e auxiliar o consumidor a localizar, dentre tantos outros, este ou aquele produto. Elas são encaixadas nas canaletas que ficam nas pontas das prateleiras.

Devido à constante disputa por espaços nas prateleiras, os reposidores começaram a usar as faixas como demarcadores de espaço conquistado.

### **Infláveis**

São plásticos infláveis que representam embalagens de produtos, balões de divulgação, e possuem condições de imitar qualquer forma.

### **Móbile**

Peça promocional sustentada por fios que ficam dependurados no teto ou presos entre gôndolas. Móviles são mais utilizados para imagens e marcas. Torna-se difícil passar qualquer informação escrita com letras pequenas, devido à altura e movimento do ar, que dificulta a leitura.

### **Papel forração**

São bobinas de papel ou plástico decorado com motivo repetitivo (marca da empresa ou nome do produto) que são usados para decorar ilhas, pontas de gôndolas, espaços extras, pilhas de caixas de papelão, etc.

### **Sinalização de vitrine ou entrada (porta)**

São todos os formatos de cartazes ou adesivos que, presos às paredes ou vitrines, informam ou divulgam a loja, os produtos, ou alguma oferta promocional.

### **Sinalizador de ilha**

São cartazes rígidos ou duplos que podem ser colocados em várias posições na loja. Podem ser fixados com pedestal no meio de uma ilha, sinalizando pilhas ou até no topo das pontas de gôndola.

### **'Stopper' e 'wobbler'**

São sinalizadores feitos de cartão ou plástico que ficam encaixados nas pontas das prateleiras no sentido perpendicular, como "orelhas" para fora da gôndola. São muito atrativos, funcionais e, se desenhados corretamente, são percebidos a distância pelo consumidor.

Alguns modelos, chamados 'wobbler', possuem uma lingueta plástica transparente que dá um certo balanço à peça com o deslocamento do ar e que com este movimento chama ainda mais a atenção. Existem 'stoppers' com 'leds' iluminados, com som, com movimento motor e até com cheiro.

### **'Take one' (pegue um)**

Pequena caixa aberta ('dispenser') onde se colocam folhetos ou panfletos, para serem pegos pelos consumidores nas prateleiras ou balcões.

### 3 GERENCIAMENTO POR CATEGORIA

A partir deste capítulo será apresentado o conceito de Gerenciamento por Categoria (GC). O objetivo deste presente estudo é integrar a ferramenta do GC ao conceito do Merchandising, para que este se torne um processo contínuo de obtenção da melhor maneira de expor e divulgar os produtos no varejo, e assim facilitar a decisão de compra e encantar o consumidor final.

Os capítulos anteriores abordaram importantes componentes do Gerenciamento por Categoria: o varejo, a indústria e o consumidor, além de destacar a importância do Merchandising. Agora será apresentado como surgiu o Gerenciamento por Categoria, o conceito desta ferramenta, as etapas para implementação do processo e um panorama atual da aplicação deste, no Brasil.

#### 3.1 O sistema ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor)

O Gerenciamento por Categoria é uma das práticas do ECR (*Efficient Consumer Response*). Por isso, para entendê-la melhor, primeiro é importante descrever como surgiu o ECR no Brasil e quais suas características.

Tanto indústrias como varejistas possuem grandes desafios no que se refere ao entendimento do consumidor e do mercado, uma vez que muitas mudanças estão ocorrendo. Além disso, é necessário cada vez mais um esforço conjunto dos diversos participantes da cadeia de distribuição, por meio do estabelecimento de parcerias estratégicas que tragam benefícios para todos os envolvidos - desde o fornecedor de matéria-prima até o consumidor final.

Como resposta a estes desafios surgem o ECR (“Efficient Consumer Response”) e o Gerenciamento por Categorias. O termo poder ser traduzido como Resposta Eficiente ao Consumidor, e nasceu nos Estados Unidos no início da década de 90. O ECR é definido como uma estratégia em que o varejista, distribuidor, e fornecedor trabalham próximos e alinhados com o objetivo de eliminar custos excedentes na cadeia de abastecimento, e melhor servir o consumidor final. (ECR BRASIL, 1998a)

O despertar dos conceitos ECR surgiu no início da década de 90, com o aparecimento das “mega stores” no mercado americano, como, por exemplo, o Wal-Mart. Este novo modelo de loja logo se tornou alvo de análises de estudiosos administrativos, que diziam ser o fim da era dos supermercados tradicionais. As “mega stores” passaram a oferecer preços consideravelmente mais baixos do que as lojas normais, atraindo o público consumidor.

Isto se devia ao fato de que este tipo de loja possuía custos 50% inferiores às lojas tradicionais, por consequência das políticas de estoque mínimo e padronização

total, além de possuir bons relacionamentos com os fornecedores. Os prédios das lojas do Wal-Mart, por exemplo, eram exatamente iguais, vendiam os mesmos produtos, tinham gôndolas iguais, com o mesmo tamanho e a mesma distribuição dos itens (ECR BRASIL, 2002).

Em 1991, vinte associados do “Food Market Institute” (FMI), entidade representativa do setor do varejo e da alimentação nos EUA entre supermercadistas e fornecedores, resolveram, adotar os mesmos procedimentos de padronização. Assim surgiu o ECR. Em quatro ou cinco anos já contabilizavam os primeiros resultados positivos. Em 2000, o FMI projetou uma economia entre US\$ 35 bilhões a US\$ 40 bilhões anuais com a adoção de conceitos de ECR, algo em torno de 5% de um faturamento estimado em US\$ 700 bilhões do setor supermercadista americano (PAZ, 06/04/2000).

Com a utilização das inúmeras práticas e técnicas desenvolvidas pelo ECR, é possível integrar todos os processos logísticos e comerciais ao longo de toda a cadeia de distribuição, trazendo benefícios para todos os níveis e colaboradores. Dentre os benefícios, podemos destacar a diminuição dos custos operacionais e administrativos, redução dos níveis e custos de manutenção dos estoques, otimização da produção, incremento de vendas, e melhorias na relação indústria/varejo.

Já para o consumidor final, principal foco do ECR através do Gerenciamento por Categoria, os benefícios são: disponibilidade dos produtos no momento certo, no local correto, com sortimento e preços adequados, na quantidade desejada. O conceito de Gerenciamento por Categoria será melhor desenvolvido posteriormente.

O objetivo final do ECR é a criação de um sistema eficaz, no qual distribuidores e fornecedores trabalhem em conjunto como aliados comerciais com o objetivo de maximizar a satisfação do consumidor e minimizar custos. As informações fluem de forma rápida e precisa (desde a linha de produção até o caixa), através de sistemas integrados de EDI (“Electronic Data Interchange”). Em português a sigla significa: troca eletrônica de dados. O EDI é, então, a troca automatizada, de um computador para outro, de informações de negócios estruturadas, entre uma empresa e seus parceiros comerciais, de acordo com um padrão reconhecido internacionalmente. Isso torna o processo informativo e colaborativo menos burocrático, e mais rápido (ECR BRASIL, 1998b).

Desta maneira, o ECR procura a eficiência máxima trabalhando tanto internamente quanto externamente. Internamente, o ECR busca a redução de custos através de padronizações e maior eficiência em toda a cadeia de abastecimento. Externamente, busca incrementar as vendas através da satisfação do consumidor final. O trabalho voltado para o consumidor final é realizado através do Gerenciamento por Categorias.

### 3.2 Surgimento de conceito de Gerenciamento por Categoria

O desenvolvimento e gerenciamento de processos de reposição, redução de custos e níveis mais elevados de serviços aos consumidores aumentam significativamente as possibilidades de sucesso de um varejista e de um fornecedor no mercado. Estas melhorias de eficiência, no entanto, não criarão, por si só, uma vantagem competitiva sustentável. Isto dependerá da habilidade em comercializar produtos e serviços que satisfaçam de maneira mais eficiente as complexas e dinâmicas demandas do consumidor.

É justamente esta oportunidade que o Gerenciamento por Categoria procura explorar. Enquanto muitos varejistas e fornecedores focalizam seus programas de ECR somente no melhoramento da eficiência (letra “E” da sigla), o Gerenciamento por Categoria surge com uma proposta abrangente com foco no consumidor (letras “C” e “R” da sigla). Com isso, o Gerenciamento por Categoria se torna um componente-chave para o sucesso do ECR, pois, atua como catalisador de mudanças que reduzem ainda mais os custos e proporcionam o aumento das vendas, do lucro e participação de mercado.

O presente estudo tem como objetivo conceituar o Gerenciamento por Categoria como um recurso engajado em um processo maior, chamado Merchandising (apresentado no capítulo anterior). Não serão aqui apresentados os processos operacionais do Gerenciamento por Categoria, mas sim o conceito e como esse recurso pode contribuir para uma melhor eficiência do Merchandising no varejo de auto-serviço brasileiro.

O Gerenciamento por Categoria, como apresentado pela Associação ECR, é uma prática que envolve indústria e varejo em uma relação de parceria, em que o principal foco é o consumidor. Como resultado, há uma relação de ganha-ganha, sendo que todos os envolvidos (indústria, varejo e consumidor) são beneficiados.

O termo Gerenciamento por Categoria surgiu em 1987 quando certas empresas, como Procter&Gamble e Coca-Cola, começaram a substituir o modo de gestão “por marcas” para a gestão “por categorias”, visando otimizar o sortimento de produtos (HUTCHINS, 1997; HARRIS et al., 1999).

Trata-se de um processo de parceria entre o varejista e o fornecedor no qual produtos individuais de vários fornecedores são agrupados em categorias, passando a ser gerenciadas como unidades estratégicas de negócio. Em cada categoria, é trabalhado a estratégia e o foco nas práticas de merchandising e marketing mais eficientes. A categoria torna-se um grupo distinto de produtos, que, de acordo com a percepção e necessidades do consumidor, estão inter-relacionados ou são substituíveis entre si (KING e PHUMPIU, 1996; HOGARTH-SCOTT e DAPIRAN, 1997).

O conceito do processo, segundo a ECR é: “um processo entre varejista e

fornecedor que consiste em gerenciar as categorias como unidades estratégicas de negócio, para produzir resultados comerciais melhorados através da concentração de esforços em entregar maior valor ao consumidor” (ECR Europe et al, 1997).

Para HARRIS (1993) o GC gerencia estrategicamente um negócio do varejo e do fornecedor, reconhecendo cada categoria como uma unidade estratégica de negócio. A finalidade é planejar e alcançar metas de vendas e lucro, através de um processo pelo qual varejistas e fornecedores elaboram conjuntamente planos estratégicos em base anual. O processo conta com estratégias e indicadores de desempenho no nível da categoria cuidadosamente definidos.

Para que este processo ocorra com sucesso é preciso que indústria e varejo trabalhem em conjunto e com alta parceria, trocando informações e procurando as melhores soluções para cada categoria, de acordo com as reais necessidades do consumidor.

Para tanto, o GC necessita de comunicação muito próxima e cooperação entre várias áreas funcionais tanto dos varejistas quanto de seus fornecedores, uma vez que as informações e os conhecimentos exigidos não se concentram unicamente em um dos elos do canal (KING, 1998; HOGARTH-SCOTT, 1999).

O capitão da categoria, que é a indústria escolhida pelo varejista para gerenciar a categoria completa (incluindo as marcas concorrentes), é o co-responsável junto com o varejista pelos resultados obtidos. Nesse processo de parceria, o capitão deverá trabalhar em conjunto com o varejo para maximizar o desempenho da categoria, e não apenas defender o seu produto em detrimento de seus concorrentes. Assim, é evitado um possível desgaste na própria relação de negócio, e na credibilidade do trabalho desenvolvido.

Com isso, o Gerenciamento por Categoria traz consigo uma mudança de mentalidade no relacionamento entre indústria e varejo. As negociações deixam de estar apenas nas mãos dos compradores para se concentrarem nos gerentes de categoria. Isso traz a consciência de que o benefício e foco principal não está no varejo comprar mais barato da indústria. O objetivo principal é ter preço justo, otimizar a logística para evitar falta de produtos nas gôndolas, melhorar o sortimento para oferecer uma gama de produtos sintonizada com as preferências e necessidades dos consumidores.

### **3.3 Fases de evolução do Gerenciamento por Categorias no Brasil**

Pode-se dizer que o Gerenciamento por Categoria no Brasil passou por três fases de evolução, que garantiram sua entrada, desenvolvimento e permanência nos negócios de muitas empresas.

### 3.3.1 Primeira fase: Introdução

O Gerenciamento por Categoria foi introduzido no mercado praticamente junto ao início das atividades do movimento ECR no Brasil, em 1997. Primeiramente, surgiu como uma iniciativa restrita das empresas multinacionais, que trouxeram o conceito das matrizes, seguindo uma tendência mundial de expansão. Estas empresas notaram que nenhuma iniciativa neste sentido havia sido desenvolvida no país, e justamente pensando nesta oportunidade de expansão, decidiram investir no Brasil.

Para iniciarem o processo, as filiais brasileiras tomaram como base os procedimentos prontos, já desenvolvidos e aplicados pelas matrizes no exterior, contendo modelos de análises, ações e iniciativas que deveriam ser aplicadas de acordo com as estratégias globais estabelecidas.

Foram destinados elevados investimentos em projetos-piloto, estrutura e pessoas com o objetivo de testar e traduzir tais procedimentos à realidade brasileira. Naquele momento, não havia grande preocupação com custos e resultados, sendo mais importante sair à frente da concorrência e ser pioneiro no conceito revolucionário. Estes projetos-piloto foram desenvolvidos, primeiramente, junto aos grandes varejistas, em especial às redes multinacionais, que já possuíam um histórico de sucesso na utilização do Gerenciamento por Categoria em outros países. Sendo assim, era mais fácil estabelecer uma relação de parceria com estes varejistas e desenvolver o conceito no Brasil, aproveitando a experiência internacional nas ações locais. No entanto, algumas dificuldades foram identificadas durante esta fase de introdução:

- Metodologias muito complexas: os procedimentos trazidos do exterior eram complexos, rígidos e difíceis de serem implementados no contexto brasileiro, exigindo muitas adaptações;
- Falta de capital humano: por ser um conceito inovador, não havia pessoas capacitadas e com experiência suficiente para desenvolver e aplicar o Gerenciamento por Categoria de forma eficaz;
- Ausência de tecnologia e sistemas de informação: nesta época não havia sistemas capazes de suprirem as necessidades do Gerenciamento por Categoria, o que dificultava a troca, o armazenamento e a análise de dados.

Esta primeira fase coincide com o início das atividades do ECR no Brasil, que soube aproveitar a vontade e o entusiasmo apresentado por estas indústrias e varejistas em desenvolver o conceito no país.



### 3.3.2 Segunda fase: Desenvolvimento

A segunda fase do Gerenciamento por Categoria no Brasil se iniciou no momento em que o conceito começou a ser utilizado por empresas nacionais e de menor porte, no início de 1999. Enquanto isso, as empresas pioneiras começavam a se estruturar melhor, criando uma área específica com uma equipe específica alocada para desenvolver as atividades de GC.

Com os resultados positivos divulgados pelas empresas pioneiras na implementação do Gerenciamento por Categoria, diversas indústrias se encantaram com os benefícios do processo e demonstraram grande interesse em desenvolver projetos em parceria com o varejo, vislumbrando como oportunidade garantir:

- Relacionamento mais estratégico com as grandes contas, minimizando o foco em negociação transacional e pontual de volume e preço;
- Maior retorno das ações promocionais e maximização da rentabilidade de canal, que apresentava cada vez mais, margens apertadas e altos custos comerciais e de marketing;
- Conhecimento do consumidor no ponto de venda: a indústria sempre investiu em pesquisas para compreender hábitos e atitudes dos consumidores em relação ao consumo de seus produtos. O grande diferencial do Gerenciamento por Categoria é entender como o consumidor se comporta, age, pensa, e se relaciona com a categoria no momento da compra.

Com o objetivo de obter um diferencial competitivo nesta nova dinâmica no mercado, algumas empresas criaram estruturas e processos internos para atender às grandes cadeias varejistas, que já tinham acumulado experiência em projetos realizados em suas lojas na fase introdutória do processo.

No entanto, o Gerenciamento por Categoria no varejo ainda era um processo isolado, não sendo parte da operação completa. Não havia uma política clara e definida de expansão dos benefícios e de integração entre as áreas. Nesta época, muitos pilotos foram iniciados e era perceptível o entusiasmo e o otimismo de muitas empresas. Porém, muitos destes projetos foram paralisados, devido a 3 fatores fundamentais:

- Revolução ocorrida no varejo alimentício: aquisições e fusões, aporte de capital e tecnologia estrangeira provocaram uma grande revolução no setor varejista, que passou por um processo de reestruturação, principalmente de sua área comercial;

- Falta de comprometimento da alta direção: tanto a indústria como o varejista não conseguiam visualizar os benefícios do Gerenciamento por Categoria a longo prazo e, como consequência, diminuía a crença e o comprometimento da alta direção das empresas com a implementação do processo;
- Falta de planejamento e visão estratégica: tanto a indústria como o varejo não tinha definido seus papéis, objetivos e metas para as ações de gerenciamento.

Diante deste contexto, muitas empresas começaram a se questionar sobre a efetividade do processo, sendo frequentes dúvidas como:

- 1) Até que ponto o GC justifica os elevados investimentos requeridos?
- 2) Todos esses esforços trarão resultados significativos a longo prazo?
- 3) As indústrias continuariam limitando seus esforços às grandes redes varejistas?
- 4) Como fazer para expandir o processo para outros formatos e tamanhos de loja?

É importante dizer que alguns destes questionamentos são hoje consideradas barreiras para a implementação e desenvolvimento do Gerenciamento por Categoria no Brasil.

### 3.3.3 Terceira fase: Maturidade

Diante dos questionamentos apresentados na fase de Desenvolvimento, as indústrias começaram a perceber que o sucesso do Gerenciamento por Categoria dependeria de uma revisão dos procedimentos de implementação do processo. Tornou-se necessário criar e adotar processos mais simplificados e com custos mais baixos. Perceberam, também, que a restrição às grandes redes varejistas não fazia sentido uma vez que o objetivo é encontrar formas de maximizar os benefícios obtidos.

Já os varejistas, passaram a valorizar o Gerenciamento por Categoria considerando-o uma ferramenta importante para seus negócios. No entanto, perceberam que seria necessário transformar este conceito em um processo contínuo e estruturado, com metas, indicadores, pessoas e responsabilidades bem definidas.

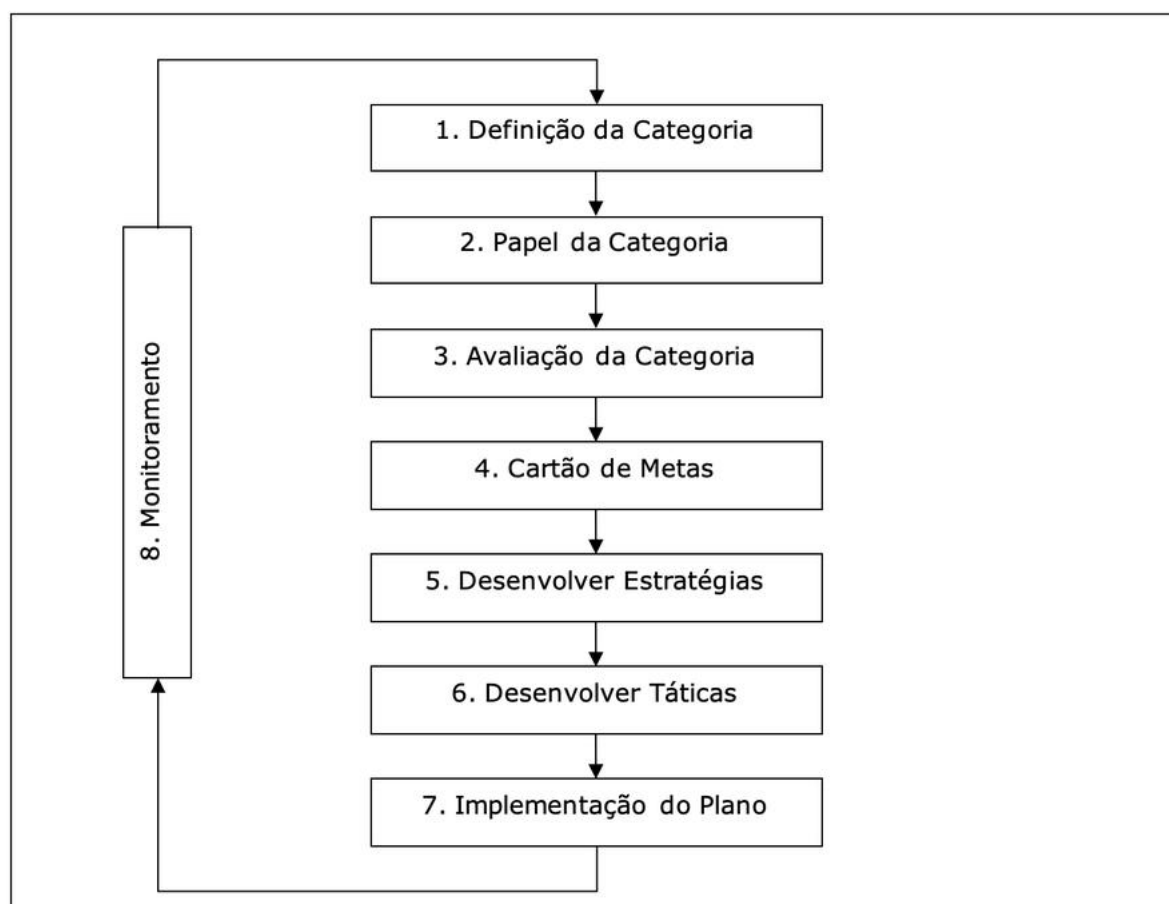
É justamente a fase da maturidade que o mercado está vivenciando atualmente.

A seguir será delineado o escopo do Gerenciamento por Categorias, de acordo com a visão atual de processo estratégico e contínuo.

### 3.4 Os oito passos do Gerenciamento por Categoria

O GC busca ser um processo contínuo e estratégico, e não um projeto com tempo determinado para ser finalizado. Para tanto, foram estabelecidos oito passos estratégicos para a implementação do Gerenciamento por Categoria, que se repete infinitamente:

Figura 1 – Os oito passos do Gerenciamento por Categoria



#### 3.4.1 Primeiro passo: definição da categoria

Tem por objetivo determinar os produtos que formam a categoria e sua segmentação sob a ótica do consumidor. Ao alinhar entre varejista e fornecedor uma única estrutura de produtos para a categoria, o banco de dados necessário para toda a avaliação do projeto estará alinhado. Com estruturas em comum, será evitado um trabalho manual excessivo no cálculo com cada atualização no monitoramento do processo. Além da estrutura de produtos, o passo da definição da categoria desenvolve a segmentação do mercado de acordo com a ótica de quem compra. O objetivo é identificar as necessidades do consumidor, e determinar sua árvore de decisão de compra (a hierarquia de atributos que o consumidor considera importantes ao escolher um produto de determinada categoria).

### 3.4.2 Segundo passo: papel da categoria

Nesta etapa será definido o papel que a categoria desempenhará dentro do varejista em questão, com base em informações sobre o mercado, consumidores, fornecedores, e também de acordo com a estratégia geral do varejo. Com este passo é possível guiar o varejista para uma melhor realocação dos recursos, maximizar o retorno sobre o investimento, e maximizar o valor entregue ao consumidor final. O que se deve avaliar nesta etapa é:

- Quais as categorias que são mais importantes e menos importantes?
- Como o varejista poderia alocar estrategicamente seus recursos dentre todas as categorias?

### 3.4.3 Terceiro passo: avaliação da categoria

Este passo tem como objetivo determinar onde a categoria e seus componentes estão em relação ao papel selecionado para a categoria. Ao avaliar comparativamente o estado atual e o desejado para a categoria, é possível identificar as principais oportunidades, e onde é necessária uma análise e pesquisa mais detalhada.

Dentre as perguntas que devem ser respondidas podemos citar:

- Qual é a situação atual da categoria?
- Quais são as oportunidades?
- Quem, o que, quando, aonde, por que os consumidores compram a categoria?
- Quais são as atitudes do consumidor em relação à categoria e em relação ao varejo?

Com este tipo de análise, deve-se buscar entender as atitudes do consumidor, seus atributos, hábitos de consumo, entender como estes hábitos influenciam e processo de compra. Ao aprofundar o conhecimento sobre o consumidor dentro de cada categoria, será possível criar estratégias e táticas que atendam às suas necessidades e desejos.

### 3.4.4 Quarto passo: cartão de metas da categoria

O cartão de metas irá estabelecer as medidas de desempenho da categoria e suas metas. O objetivo deste passo é detalhar o desempenho atual da categoria e estabelecer pontos de referência para metas futuras. O cartão de metas deve estabelecer objetivos comuns para o varejista e o fornecedor.

### 3.4.5 Quinto passo: estratégias da categoria

Este passo tem como objetivo desenvolver estratégias de marketing e de abastecimento do produto que estejam de acordo com o papel da categoria e cumpram com as metas definidas pelo cartão de metas. A estratégia fornece as diretrizes para a alocação de recursos na implementação do plano da categoria.

### 3.4.6 Sexto passo: táticas da categoria

O sexto passo tem como objetivo determinar as atividades apropriadas e necessárias (plano específico) que assegure a estratégia da categoria e o alcance da meta desejada e estabelecida no cartão de metas.

No processo de GC, as táticas da categoria são desenvolvidas nas seguintes áreas:

- Sortimento
- Preço
- Promoção
- Exposição na prateleira

No próximo capítulo será dado maior enfoque a este passo, uma vez que é nesta etapa que se encontram as oportunidades de melhoria e expansão do trabalho de Merchandising, objetivo final do presente estudo. O enfoque será dado principalmente no que se refere ao sortimento e exposição na prateleira.

### 3.4.7 Sétimo passo: implementação do plano

Etapa em que será feita a implementação do plano de negócios da categoria mediante um cronograma e lista de responsabilidades específicas.

### 3.4.8 Oitavo passo: revisão da categoria

Este passo irá avaliar, monitorar e modificar o plano de negócios da categoria periodicamente, sempre que necessário.

É importante notar que o Gerenciamento por Categoria é um projeto contínuo. Devido ao atual dinamismo do mercado e consumidores, é imprescindível a atualização da definição da categoria, reiniciando todos os passos do GC.

## **4 POTENCIALIZANDO O MERCHANDISING ATRAVÉS DO GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS**

Este capítulo tem como objetivo apresentar as principais ferramentas do Gerenciamento por Categorias capazes de agregar eficiência ao trabalho de Merchandising.

### **4.1 Sortimento ideal**

Antes da consolidação do modelo de auto-serviço no Brasil, o processo de compra acontecia em um cenário onde a oferta de marcas era pequena. O consumidor precisava escolher entre poucas opções de grandes marcas disponíveis. O espaço físico na área de vendas dedicado para a exposição dos produtos não era um problema, visto que não havia disputa de espaço por parte dos fornecedores.

Devido à conjuntura de mercado em meados da década de 80, a indústria passou a lançar mais marcas e produtos, o que provocou maior disputa de espaços na área de vendas. No início da década de 90, com a abertura do mercado brasileiro internacionalmente, novas marcas de diversas indústrias chegaram ao Brasil, além de fusões, aquisições, e entrada de fornecedores internacionais no país. A mesma área de vendas que era grande o bastante para poucas marcas e produtos, passou a ser disputada por um número maior de concorrentes. O desafio passou a ser otimizar ao máximo o espaço no ponto de venda para comportar o maior número de marcas e produtos possíveis, sem aumentar fisicamente a loja.

Para o consumidor, a compra se tornou mais difícil e confusa, uma vez que no meio a tantas opções o consumidor não consegue localizar facilmente um produto. Este fato se torna ainda mais grave quando relembramos que um consumidor gasta, em média, menos de cinco segundos em uma gôndola, sendo que este curto intervalo se dá em movimento.

A grande quantidade de produtos em um sortimento no varejo, portanto, diminui suas vendas (uma vez que dificulta a compra do consumidor) e aumenta os custos do varejista ao ter que gerenciar uma quantidade maior de itens, grandes quantidades nos estoques e custos com logística.

O desenvolvimento de um eficiente sortimento de produtos (aquele que equilibre as necessidades do consumidor com os objetivos do varejista e fornecedores) é um dos pontos mais importantes no Gerenciamento por Categoria.

O sortimento estabelece a variedade de produtos que será oferecida aos consumidores em determinada loja, assim como os critérios que serão utilizados para inclusão e exclusão de um produto do sortimento.

O mix de produtos oferecido pode ser uma grande fonte de diferenciação do va-

rejista. Já foi provado em pesquisas com consumidores que uma loja que apresenta um sortimento mais reduzido, porém, com opções suficientes que agradem ao consumidor, possui maiores vendas do que um estabelecimento que oferece todas as opções. Ao oferecer todas as opções, os consumidores encontram mais dificuldades de encontrar o que procuram, e pesquisas indicam que a percepção é que o estabelecimento oferece menos opções de compra do que a loja com sortimento reduzido.

O sortimento ideal equilibra as necessidades dos consumidores com as necessidades do varejo de evitar duplicações desnecessárias de produtos e seus custos adicionais.

## 4.2 Exposição na gôndola

A exposição na gôndola irá determinar como a categoria será apresentada aos consumidores no ponto de venda. Através do gerenciamento da exposição em gôndola será criado um critério para determinar a melhor localização da categoria dentro da loja, a quantidade de espaço que será reservada para a categoria dentro da loja, e a maneira de organizar a gôndola (exposição de seus sub-segmentos na prateleira).

A melhor localização da categoria dentro da loja (perto de categorias correlatas, e de preferência em áreas de grande fluxo de consumidores), assim como a melhor organização de seus produtos dentro da gôndola fazem toda a diferença para os resultados das vendas da categoria.

A exposição na prateleira deve refletir inúmeras considerações. Dentre elas as principais são:

- Consumidor: a exposição deverá estar organizada de maneira lógica, facilitando a compra baseada nas necessidades e/ou desejos do consumidor de determinada loja, assim como baseada na maneira como ele decide suas compras (árvore de decisão de compra).
- Posicionamento competitivo: a exposição deverá destacar os pontos-chave de diferenciação competitiva do varejista.

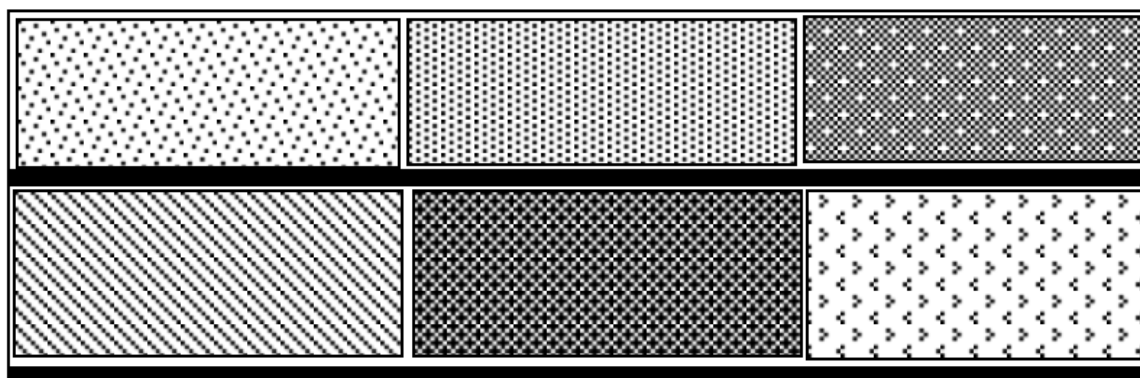
Muitas pesquisas já foram feitas em busca da melhor maneira de expor os produtos e segmentos de produtos em uma gôndola. Nestas pesquisas, já foi identificado que o consumidor compara os produtos na gôndola da mesma maneira que aprendemos a ler e a escrever, ou seja, da esquerda para a direita. Adicionalmente, o consumidor prioriza as prateleiras que estão na altura dos olhos. As prateleiras inferiores e superiores possuem menor visibilidade, e muitas vezes chegam a não ser percebidas pelo consumidor.

Desta maneira, os produtos de maior lucratividade para o varejo, com maior valor agregado, ou o produto com a melhor percepção de qualidade deverá estar exposto na altura dos olhos. É importante ressaltar que a exposição dependerá da estratégia adotada para a categoria, e o papel que o varejo quer que a categoria desempenhe em sua loja. Por exemplo, se a categoria tiver como estratégia ser um gerador de lucro para a loja, o produto melhor exposto deverá ser aquele com a melhor margem. Já se a categoria possui uma estratégia de realçar a imagem da loja, o produto melhor exposto deverá ser aquele que representa a melhor qualidade.

De acordo com o conhecimento atual, abaixo encontram-se listadas 3 opções principais de organização da gôndola, e seus comentários:

### **Exposição em Blocos:**

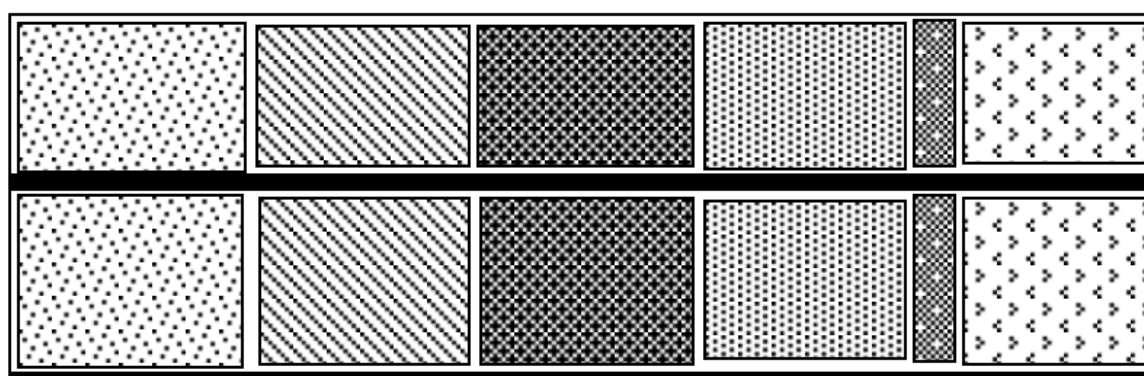
**Figura 2 – Exposição em blocos**



A exposição em blocos permite que o consumidor rapidamente percorra com os olhos todos os segmentos na gôndola. Este tipo de exposição proporciona maior atratividade na seção da loja, além de facilitar a compra do consumidor.

### **Exposição na Vertical:**

**Figura 3 – Exposição vertical**



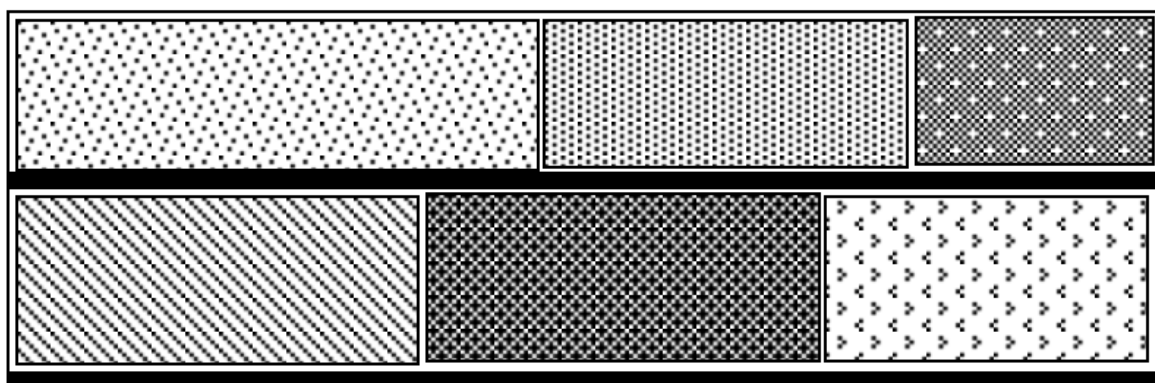


A exposição na vertical inicialmente parece ser uma boa alternativa, uma vez que permite ao consumidor percorrer todas as marcas e segmentos facilmente da esquerda para a direita. Porém, uma vez que o consumidor chega ao final do corredor, nem sempre ele está disposto a voltar ao início para pegar o produto escolhido depois de um comparativo.

Outro ponto que desfavorece a organização na vertical, é que quando um produto/marca não tem um giro muito alto na loja, o espaço reservado para este produto deverá ser menor. Isso faz com que o produto fique exposto em uma fileira muito fina, perdendo visibilidade na prateleira (vide exemplo do penúltimo bloco).

### **Exposição na Horizontal:**

**Figura 4 – Exposição horizontal**



A exposição na horizontal de maneira contínua torna difícil a comparação entre marcas por parte do consumidor. Adicionalmente, este tipo de disposição prejudica alguns itens que não serão expostos na altura dos olhos.

O mesmo problema listado para exposição vertical também pode ser observado na exposição horizontal, ou seja, quando o consumidor chega ao final do corredor, nem sempre ele está disposto a voltar ao início para pegar um produto após um comparativo.

Além dos pontos desenvolvidos acima (sortimento e exposição), é de extrema importância ressaltar que todo o processo de Gerenciamento por Categoria contribui para um melhor trabalho de Merchandising. Isso ocorre porque o GC está voltado para a satisfação do consumidor final através de melhor exposição dos produtos, oferta da melhor variedade de itens, garantia da presença do produto desejado na loja evitando rupturas, trabalho estratégico, dentre outros benefícios. Como resultado, o GC aumenta a satisfação do consumidor e, ao mesmo tempo, amplia os resultados do varejo.

## CONCLUSÃO

O ambiente de negócios dinâmico que podemos observar atualmente exige processos cada vez mais eficazes. Para atingir tal eficácia, é imprescindível a busca pela satisfação do consumidor final. As empresas que ainda estruturam suas estratégias balizadas em modelos antigos de negócios, nos quais o foco é a lucratividade em detrimento da entrega de valor superior ao consumidor, estão ameaçadas.

Assim, nos últimos anos, as mudanças percebidas no ambiente econômico trazem importantes alterações na forma de pensar da cadeia de abastecimento que passou a ser acionada pela ponta da demanda (necessidade do consumidor) e não mais pela oferta unilateral do varejo.

Desta maneira, uma das ferramentas largamente utilizadas no varejo para se atingir o consumidor final é o Merchandising. Através do Merchandising, varejo e indústria possuem a oportunidade de se comunicar com o consumidor no momento mais crucial: o momento da compra.

É no ponto de venda que todos os recursos estão presentes para a realização ou não da compra: o produto, o consumidor e o dinheiro. Portanto, o trabalho no ponto de venda tornou-se de extrema importância para alavancar as vendas no varejo de auto-serviço.

Muitas pesquisas e obras existem sobre ações promocionais no PDV e comportamento do consumidor. No presente estudo, os capítulos 2 e 3 apresentaram os principais pontos de ambos os assuntos, que permitem um melhor trabalho no ponto de venda. Entretanto, a quantidade de itens em uma loja, somados à quantidade de ações promocionais, e sinalizações em lojas (cartazes, 'banners', 'stoppers', etc.), confundem o consumidor. Esta poluição visual prejudica as vendas da loja enquanto o objetivo destes materiais deveria ser justamente aumentar o giro dos produtos.

Neste cenário, torna-se de grande importância potencializar a oportunidade que o Merchandising oferece de atingir o consumidor final através de técnicas melhor estruturadas, mais estratégicas e com foco na continuidade. Portanto, é imprescindível para o varejo visualizar o processo do Merchandising como algo maior, e não somente como uma ação promocional, com tempo determinado de duração e resultados a curto prazo.

Com o objetivo de levantar subsídios para um melhor trabalho no ponto de venda, o presente estudo apresentou o Gerenciamento por Categorias como canal de transformação do Merchandising. O GC permite que a mudança de uma visão simplista e de curto prazo para uma visão mais estratégica e de longo prazo. Através das ferramentas do GC, é possível estruturar um processo contínuo, organizado, e

sistemático, aproveitando todo o potencial do trabalho no ponto de venda.

## REFERÊNCIAS

- ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto de venda**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHALMERS, Ruy B. **Merchandising**: A estratégia do marketing. São Paulo: Atlas, 1971.
- COBRA, Marcos H. N. **Marketing Básico**: Uma abordagem brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
- ECR BRASIL. **Gerenciamento por Categorias**. 1a. ed. São Paulo: Associação ECR Brasil, 1998a.
- ECR BRASIL. **Gerenciamento por Categorias**: Melhores práticas. São Paulo: Associação ECR Brasil, 1998b.
- ECR BRASIL. **Gerenciamento por Categorias**. São Paulo: Associação ECR Brasil, 2002.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 2000: Prentice Hall, 2000.
- MORGADO, Mauricio Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves. **Varejo**: Administração de Empresas Comerciais. São Paulo: Senac, 1997.
- NATALI, Marcos; FREITAS, Sebastião Nelson. **Merchandising na Prática**. São Paulo: STS, 1998.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PINHEIRO, Eduardo Perrone. **Promoção de vendas e merchandising**: o esforço integrado no desenvolvimento mercadológico. [S.l.]: Ômega, 2001.