

A RELAÇÃO ENTRE O GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS NO VAREJO DE AUTO-SERVIÇO E A PRÁTICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Fabiano Larentis¹

Rua: Coronel Genuíno, 342 – ap. 1001 - Centro

CEP: 90010-350 Porto Alegre/RS Brasil

Fone: (54) 9121.4473

E-mail: flarentis@ea.ufrgs.br

Luiz Antonio Slongo¹

Rua: Portugal, 1288 – ap. 402 - Higienópolis

CEP: 90520-310 Porto Alegre/RS Brasil

Fone: (51) 3316.3828

E-mail: laslongo@ea.ufrgs.br

Gabriel Sperandio Milan²

Rua: Santo Ceroni, 160 – ap. 502 - Panazzolo

CEP: 95082-230 Caxias do Sul/RS Brasil

Fone: (54) 222.28.12

E-mail: gabmilan@terra.com.br

¹ Escola de Administração - EA/UFRGS
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

² Universidade de Caxias do Sul – UCS
DEAD – Depto. de Administração
CEP: 95010-550 Caxias do Sul/RS Brasil

RESUMO

O varejo, notadamente o auto-serviço (especificamente supermercados e hipermercados), vem sofrendo profundas mudanças nos últimos anos no Brasil e no mundo, em busca de maior competitividade e foco nos clientes. Nesse contexto, surge, na década de 90, o ECR (Efficient Consumer Response), ou Resposta Eficiente ao Consumidor, como um esforço integrado entre fabricantes e varejistas para melhorar os processos e a performance organizacional, propiciando, desta maneira, benefícios ao consumidor final. Neste sentido, o Gerenciamento por Categorias, uma das técnicas que compõe o ECR, torna-se imprescindível ao seu sucesso, já que se refere à habilidade em comercializar, de forma eficiente, produtos e/ou serviços que satisfaçam às expectativas do consumidor. Reconhecendo a importância do Gerenciamento

A relação entre o gerenciamento por categorias no varejo de auto-serviço e a prática do marketing de relacionamento

por Categorias para o varejo de auto-serviço, procurou-se, neste trabalho, desenvolver uma abordagem teórica e reflexiva, inserindo na discussão o Marketing de Relacionamento como um de seus pilares teóricos. Isso se deve pelas relações que existem entre o Marketing de Relacionamento e o Gerenciamento por Categorias, uma vez que neste se consideram questões relacionadas a parcerias, confiança, compromisso, cooperação, ganhos conjuntos e visão de longo prazo. Assim, apresentam-se algumas proposições teóricas, as quais levam em consideração dimensões do Marketing de Relacionamento, do Gerenciamento por Categorias e do seu papel no varejo de auto-serviço.

***Palavras-chave:** ECR, Gerenciamento por Categorias, Marketing de Relacionamento, Varejo, Auto-Serviço.*

ABSTRACT

The retail, mainly the self-service retail (specifically hypermarkets, supermarkets and discount stores), has been suffering deep changes in the last years in Brazil and the world, in search of bigger competitiveness and customer focus. In this context, it appears, in the nineties, the ECR - Efficient Consumer Response, as an effort integrated between manufacturers and retailers to improve processes and organizational performance, propitiating, in this way, benefits to the consumer. In this direction, Category Management, one of the techniques that composes the ECR, becomes essential to its success, since it is mentioned to the ability in commercializing, in efficient forms, products and/or services that satisfy the expectations of the consumers. Recognizing the importance of the Category Management for the self-service retail, this paper develops a theoretical and reflexive analysis, including Relationship Marketing as one of its theoretical pillars. This if because of the relations that exist between Relationship Marketing and Category Management, because this one considers questions related to partnerships, trust, commitment, cooperation, joint profits and long-term vision. Thus, some theoretical proposals are presented, which take in consideration dimensions of Relationship Marketing, Category Management and its function in the self-service retail.

1 INTRODUÇÃO

Considerando as mudanças de mercado e os movimentos estratégicos que o auto-

serviço, no Brasil e no mundo, vem sofrendo, principalmente na última década, bem como a importância do ECR como forma de otimizar a *performance* tanto de fabricantes quanto de varejistas, é oportuno que se discuta sobre a importância e o impacto do Gerenciamento por Categorias, por se tratar de uma técnica que pode ser relacionada à satisfação, à retenção e/ou à lealdade dos clientes, ainda mais se praticado dentro dos princípios do Marketing de Relacionamento.

Assim sendo, primeiramente, apresentam-se o conceito e a estrutura do ECR, bem como do Gerenciamento por Categorias. Em seguida, são apresentados resultados de estudos recentes em torno do assunto e um aprofundamento sobre o Marketing de Relacionamento. Por fim, são delineadas algumas proposições teóricas (**P's**), formuladas a partir da relação existente entre o Gerenciamento por Categorias e Marketing de Relacionamento.

2 ECR (EFFICIENT CONSUMER RESPONSE OU RESPOSTA EFICIENTE AO CONSUMIDOR)

No Brasil, muitas fusões e aquisições ocorreram, acentuadamente na década de 90, aumentando o poder de grandes redes varejistas, assim como muitos estabelecimentos de pequeno e médio porte vêm formando associações ou parcerias para equilibrar a relação com seus fornecedores e elevar o padrão de atendimento aos clientes (SAAB; GIMENEZ, 2000). De acordo com Santos e Gimenez (1999), o impacto dessas mudanças é fortalecido em função da grande heterogeneidade do setor e da atuação regional dos varejistas, por se tratarem, em sua maioria, de empresas familiares, e pela diversidade nos padrões de gestão.

Por outro lado, o varejo de auto-serviço tem evoluído, principalmente pela terceirização de determinadas atividades, parcerias, melhoria na gestão de estoques e nos níveis de compras. No entanto, ainda encontra diversos desafios, tais como: a necessidade de modificações de comportamento e de melhoria nos processos de gestão, bem como investimentos em tecnologia e em suas instalações (SANTOS; GIMENEZ, 1999). Diante das necessidades de mudanças para o setor, o ECR, surge como uma filosofia que permite a criação de um sistema eficiente, tendo em vista uma maior integração entre fornecedores e varejistas, otimizando seus processos e maximizando a satisfação dos clientes (ECR BRASIL et al., 1998a).

Cabe comentar que o ECR tem como princípios básicos a informação integrada, o estabelecimento e a manutenção de parcerias comerciais e a filosofia *just-in-time*, ou seja, eficiência, agilidade e compromisso entre as partes. A partir desses princípios, quatro ações

A relação entre o gerenciamento por categorias no varejo de auto-serviço e a prática do marketing de relacionamento

emergem como fundamentais: (i) reposição eficiente de produtos, (ii) sortimento eficiente de produtos, (iii) promoção eficiente de produtos e (iv) introdução eficiente de novos produtos. Além destas ações, há a necessidade que outras ações sejam adotadas, como é o caso da reposição contínua, o intercâmbio eletrônico de dados (*EDI – Electronic Data Interchange*), o *cross docking* (recebimento de produtos em depósitos ou centros de distribuição, os quais não são armazenados, mas preparados para envio aos pontos-de-venda), o gerenciamento baseado em atividades e o gerenciamento por categorias (MARQUES; DI SERIO, 2000).

Diversos autores e profissionais da área afirmam que o ECR permite reduções nos custos operacionais e ganhos financeiros (ECR BRASIL et al., 1998a; MARQUES; DI SERIO, 2000; COUGHLAN et al., 2002). Segundo Coughlan et al. (2002), o ECR, um programa surgido nos Estados Unidos em 1992, elaborado a partir de estudos encomendados por associações supermercadistas e que criticava duramente a estrutura de distribuição vigente na época, foi um marco divisor na área de distribuição e logística, pois se propunha a fornecer o que é desejado pelo consumidor final, sem desperdícios.

A implantação do ECR, sob uma perspectiva de longo prazo, até pelo fato de haver a necessidade de mudanças estruturais nas organizações, basicamente, compreende três estágios (ECR BRASIL et al., 1998a): (i) a otimização dos processos internos da empresa, (ii) a otimização das transações externas (com os parceiros) e (iii) a integração total da cadeia do ECR (parceria total). Com base nestes três estágios, verifica-se que o ECR é um programa complexo, relacionado a questões que são, além de técnicas, também, culturais. São vários os obstáculos para a sua implantação e continuidade, como, por exemplo: a falta de liderança (e/ou comprometimento da Direção quanto aos seus pressupostos básicos), resistência a mudanças, falta de disposição em investir em recursos, falta de confiança entre os integrantes do canal de distribuição, necessidades em tecnologia e dificuldade em focar as mudanças dos hábitos dos consumidores (ECR BRASIL et al., 1998a; MARQUES; DI SERIO, 2000).

De acordo com Marques e Alcantara (2001), os supermercados de pequeno e médio porte, com a disseminação do ECR, e de suas ferramentas, nas grandes redes supermercadistas e a promessa de futuros ganhos, estão buscando compreendê-lo operacionalmente. Para um melhor entendimento sobre a repercussão do ECR nos pequenos e médios varejos de auto-serviço, dois estudos, realizados nos estados de SP e do RS, merecem atenção. O primeiro, realizado na região de Ribeirão Preto (SP), por Marques e Alcantara (2001), verificou que os pequenos supermercados, neste caso, lojas de vizinhança, possuem dificuldades e são resistentes à implantação do ECR. Há falta de conhecimento e recursos, problemas no sistema operacional, inexistência de uma cultura organizacional preparada para

o compartilhamento de dados com os parceiros, centralização no processo de tomada de decisões, resistência à um comprometimento com os fornecedores devido à busca de preços mais baixos na aquisição de mercadorias e poucos recursos para investimentos. O segundo, realizado em Caxias do Sul (RS), por Corá (2002), verificou que supermercados de pequeno e médio porte não possuem estrutura, pessoas e tecnologia que permitam a aplicação organizada do ECR, embora estejam abertos a absorver novos conceitos difundidos no setor e cientes da necessidade de mudanças no modelo de gestão, percebendo sua importância em termos de *performance* do negócio.

3 GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS: PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E ESTRUTURA

O Gerenciamento por Categorias, dentre as técnicas que compõem o ECR, é aquela mais relacionada à demanda. Assim, o Gerenciamento por Categorias representa um componente essencial para o sucesso do ECR, possibilitando que varejistas e fornecedores atuem na mesma direção, ou seja, voltados à redução de custos, à maximização de ações mercadológicas conjuntas, como, por exemplo, o *merchandising*, com foco no consumidor (ECR BRASIL et al., 1998a e b). De certa forma, é uma mudança cultural. De “vender para” para “vender através de”, o que exige uma relação comercial de longo prazo (CORÁ, 2002).

Conforme definição do ECR BRASIL et al. (1998b, p. 15), o Gerenciamento por Categoria é “um processo varejista/fornecedor que consiste em gerenciar as categorias [de produtos e/ou serviços] como unidades estratégicas de negócios, para produzir resultados comerciais melhorados por meio da concentração de esforços em entregar maior valor ao consumidor”. Cada categoria se configura em um grupo distinto e gerenciável de produtos e/ou serviços que os consumidores percebem como inter-relacionados ou substituíveis ao suprir suas expectativas.

Desse modo, o Gerenciamento por Categorias serve para ajudar os varejistas a definir e operar um *mix* de produtos e/ou serviços mais adequado, a preços justos, com promoções mais acertivas, no tempo, disponibilidade e local certos (GRUEN; SHAH, 2000). Assim, o Gerenciamento por Categorias, como o ECR, exige alto grau de entendimento mútuo, compartilhamento de informações e cooperação entre fornecedor e varejista (KRACLAUER et al., 2001). Cabe salientar que o Gerenciamento por Categorias é composto dos seguintes elementos estruturais básicos (estratégia e processos de negócios) e de capacitação (informática, cartão de metas, capacidade de organização e relacionamentos colaborativos):

A relação entre o gerenciamento por categorias no varejo de auto-serviço e a prática do marketing de relacionamento

- a) Estratégia: sustentada pelo compromisso e liderança da alta gerência de ambas as partes, e estratégias corporativas vinculadas às estratégias das categorias. Destaca-se que o Gerenciamento por Categorias é “um processo de gerenciamento estratégico contínuo, não apenas um projeto ou programa isolado” (ECR BRASIL et al., 1998b, p.43);
- b) Processo de Negócios: conjunto de atividades que busca produzir um resultado específico para os parceiros e consumidores;
- c) Informática: papel da Tecnologia da Informação (TI) no projeto e implantação de sistemas integrados;
- d) Cartão de Metas: método utilizado para monitorar o Gerenciamento por Categorias, com um conjunto equilibrado de medidas, considerando o curto e o longo prazo;
- e) Capacidade de Organização: desenvolvimento de competências do fornecedor e do varejista para desempenhar de maneira eficaz o Gerenciamento por Categorias por meio de uma estrutura organizacional apropriada, com a definição clara de responsabilidades e papéis, e com o desenvolvimento de habilidades e sistemas de premiação;
- f) Relacionamentos Colaborativos com os Parceiros Comerciais: maximização conjunta de recursos e relações cooperativas, almejando a entrega de valor superior ao consumidor.

Por outro lado, o Processo de Negócios, um dos componentes estruturais básicos para o Gerenciamento de Categorias, resulta em algumas etapas fundamentais ao Planejamento de Negócios de uma Categoria (ECR BRASIL et al., 1998b):

- a) Definição da Categoria: são determinados os produtos e/ou serviços que formarão a categoria, subcategoria e principais segmentos;

- b) Papel da Categoria: atribui-se papel para cada categoria, baseando-se na comparação multicategoria, informações sobre consumidores, mercado e concorrentes;
- c) Avaliação da Categoria: analisa-se as subcategorias e os segmentos a partir de informações do consumidor, mercado, fabricantes e concorrentes;
- d) Cartão de Metas da Categoria: são estabelecidas as medidas de desempenho (indicadores de desempenho) de cada categorias e respectivas metas;
- e) Estratégias da Categoria: busca-se a realização do papel da categoria e a consecução dos objetivos definidos e registrados no cartão de metas;
- f) Táticas da Categoria: considera sortimento, preço, apresentação e promoções que assegurem a execução das estratégias e o alcance dos objetivos e metas.
- g) Implementação do Plano: ocorre após a definição de cronograma e determinação de responsabilidades, além de avaliações periódicas, monitoramentos e realinhamentos.

Deve-se ressaltar que, no processo de implantação e manutenção do Gerenciamento por Categorias, deve-se levar em consideração questões de aprimoramento contínuo e de participação de fornecedores e varejistas. Por fim, uma estrutura de Gerenciamento por Categorias dentro do varejo pode permite trabalho mais focado e dispersão de energia menor (se há, por exemplo, algum problema de vencimento de produtos, é mais ágil desenvolver uma ação específica), o que também pode significar maior número de profissionais gerenciando a mesma área física, porém com foco diferenciado (em categorias, subcategorias e segmentos).

4 ESTUDOS RECENTES EM GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS

Além das características do Gerenciamento por Categorias supra-citadas, foram identificados alguns estudos relevantes a respeito do tema, os quais são apresentados no Quadro 1.

A relação entre o gerenciamento por categorias no varejo de auto-serviço e a prática do marketing de relacionamento

Autor(es)	Foco do Estudo	Principais Constatações
Zenor (1994)	Lucro no Gerenciamento por Categorias	Os benefícios do Gerenciamento por Categorias são determinados pela estrutura de demanda do mercado, políticas dos concorrentes e do varejo. Além disso, incidem benefícios positivos residuais para os concorrentes, que podem ser atribuídos à diminuição na competição por preços em decorrência da adoção de Gerenciamento por Categoria.
Bandyopadhyay e Divakar (1999)	Comparação entre Gerenciamento por Marca e por Categorias e sua relação com o desempenho de varejistas e fabricantes	A melhor estratégia, que resulta em maiores lucros, é o gerenciamento híbrido, ou seja, o Gerenciamento de Marcas para os fabricantes mais representativos, que investem consideravelmente em comunicação e priorizam a qualidade, sendo que o varejista precisa trabalhar com níveis de estoque maiores para esses produtos; e o Gerenciamento por Categorias para os demais fornecedores.
Dhar et al. (2001)	Dependência entre a gestão efetiva das categorias e seus papéis, considerando a penetração de mercado e frequência de compra	Os fatores-chave para o desempenho da categoria diferem, dependendo do peso de cada um delas no <i>mix</i> de produtos, apesar de preços mais baixos, maior volume de promoções e maior variedade geralmente melhorarem o desempenho em todas as categorias. Alguns resultados sugerem a necessidade de redução de sortimento em categorias de alta penetração e de alta frequência de compras, que alcançaram níveis de saturação; disposição em reduzir marcas de menor volume que não estão desempenhando bom papel para gostos

		heterogêneos e promoção em espaços para ampliar volumes de categorias de menor visibilidade e promoções em preço, sem apoio em espaços ou mídia, resultam em melhor desempenho em categorias de alta penetração (compra oportunista).
Basuroy et al. (2001)	Impacto do Gerenciamento por Categorias nos preços e na <i>performance</i> do varejista	O estudo demonstrou que o Gerenciamento por Categorias leva a preços maiores, menores vendas e maiores lucros ao varejo. Isto é explicado pela redução na demanda, que causa redução de preços do fabricante e maiores lucros para o varejo (que está com preços maiores). Isso vai contra a busca de resultados positivos conjuntos, apregoada pelos fundamentos do Gerenciamento por Categorias e pelo ECR. Deve-se ressaltar que o modelo aplicado levou em consideração que os varejistas tinham apenas como objetivo final o lucro e focou o efeito do Gerenciamento por Categorias no varejo e não no fabricante.
Gruen e Shah (2001)	Determinantes e resultados dos Planos de Gerenciamento por Categorias	Um maior nível de implantação do Gerenciamento por Categorias resulta em melhor <i>performance</i> da categoria, o que depende de maior confiabilidade no sistema dos varejistas. Além disso, uma maior objetividade do plano e da implantação depende do grau de acordo pré-plano entre varejista e fornecedor. Apesar do Gerenciamento por Categorias ser essencialmente um tipo de estratégia varejista, são os fabricantes que têm desenvolvido o conhecimento necessário para determinar o sortimento, nível de preços, promoções e

A relação entre o gerenciamento por categorias no varejo de auto-serviço e a prática do marketing de relacionamento

		alocação eficiente.
Corá (2002)	Entendimento quanto ao conceito e implantação do Gerenciamento por Categorias	Os entrevistados não possuem um entendimento claro sobre o conceito, nem sobre a definição de categoria de produtos. A prática dessa ferramenta é inexistente e a classificação de produtos leva em conta códigos fiscais, setores tradicionais, agrupamentos por fornecedores, marcas, similaridades, natureza e finalidade do produto.

Quadro 1 – Alguns estudos relevantes pertinentes ao tema em discussão

Os resultados desses estudos indicam que o Gerenciamento por Categorias ainda não é uma ferramenta amplamente utilizada pelos varejistas, sendo que muitos esforços partiram dos fabricantes. Além disso, não ficou claro, nos estudos identificados, o potencial do Gerenciamento por Categorias em gerar ganhos conjuntos (fabricantes e varejistas), assim como a importância dos Relacionamentos para esse processo, tópico que será tratado a seguir..

5 GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS E A PRÁTICA DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

O Marketing de Relacionamento é entendido como uma filosofia voltada ao estabelecimento, manutenção e desenvolvimento de relacionamentos sob uma perspectiva de longo prazo, que deve gerar benefícios mútuos às partes envolvidas (BERRY, 2002). Tal filosofia tem como foco trocas colaborativas e contínuas, ao contrário ao Marketing Transacional, que foca nas trocas como transações *ad hoc* caracterizadas como conflituosas (CANNON; SHETH, 2000).

Em uma organização que pretende implantar a filosofia do Marketing de Relacionamento, alguns processos são necessários: o processo de formação, o de gerenciamento e governança do relacionamento, o de avaliação de *performance* e o de evolução relacional. Segundo Sheth e Parvatiyar (2000), no processo de formação ocorre o início das atividades do Marketing de Relacionamento (objetivos, programas e parcerias

colaborativas e cooperativas). O processo de gerenciamento e governança, por sua vez, enfatiza a participação efetiva dos parceiros. A avaliação de *performance* contínua verifica, a partir dos resultados, se os programas estão alcançando as expectativas e se são sustentáveis ao longo do tempo. Por fim, o processo de evolução relacional, que enfatiza a consolidação ou o término do relacionamento. Destaca-se, ainda, o papel exercido pela tecnologia ao facilitar a comunicação entre as partes, o controle das atividades e a integração inter-organizacional (MORGAN, 2000).

O Marketing de Relacionamento, que se move de uma perspectiva transacional, na qual distribuição de valor, resultados, independência e conflito recebem maior ênfase, para uma perspectiva relacional, na qual a criação de valor, processos compartilhados, interdependência e cooperação mútua são priorizados, significa competir em escopo ou amplitude, freqüentemente por meio de parcerias, o que repercute em profundas implicações para a arquitetura organizacional. Busca-se, então, a cooperação para competir de forma mais efetiva. Neste sentido, a continuação de relacionamentos depende, tanto positiva quanto negativamente, de incidentes críticos que possa vir a ocorrer, que dependem, por sua vez, do volume de troca, do custo de transação e dos riscos envolvidos (MORGAN, 2000).

Dessa forma, o Marketing de Relacionamento, contempla três estágios: (i) a construção dos relacionamentos, (ii) a criação de vantagens competitivas baseadas em relacionamentos e (iii) o desenvolvimento e manutenção de redes de valor cooperativas. Todavia, no que diz respeito ao segundo e terceiro estágios, algumas tendências da competição no mercado exigem que os executivos busquem recursos além das fronteiras das empresas e, devido à complexidade dos relacionamentos inter-organizacionais, vantagens competitivas deles derivadas devem estar asseguradas da imitação (MORGAN, 2000).

Com tudo o que foi apresentado sobre ECR, Gerenciamento por Categorias e Marketing de Relacionamento, observa-se que alguns constructos são muito significativos, dentre os quais destacam-se: a confiança e o compromisso mútuos, a colaboração e a cooperação entre os parceiros. Por isso, o CPF (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment ou Planejamento Colaborativo de Previsão de Vendas e Reabastecimento), considerado o próximo passo a ser dado pelas empresas que implantaram o ECR e/ou o Gerenciamento por Categorias, aprofunda as relações entre os parceiros de troca pela determinação de objetivos comuns na área de previsão e planejamento de produção, vendas e reabastecimento dos pontos-de-venda. Consoante a isso, Kraclauer et al. (2001), sugerem o CCRM – Collaborative Customer Relationship Management, uma continuidade do Gerenciamento por Categorias no que tange ao aprofundamento da colaboração entre

A relação entre o gerenciamento por categorias no varejo de auto-serviço e a prática do marketing de relacionamento

fornecedor e varejista, no intuito de multiplicar esforços para atender às expectativas dos clientes e/ou consumidores finais.

De acordo com Mohr et al. (1996), quanto à ampliação de valores compartilhados e o apoio mútuo, a comunicação colaborativa pode dar, ao intermediário, o incentivo maior para que trabalhe em benefício do fabricante, o que pode melhorar a coordenação interfuncional, a satisfação, a confiança e compromisso entre as partes. Por fim, Morgan (2000) reforça que, com o tempo, o conteúdo social dos relacionamentos estabelece normas que guiam o comportamento dos parceiros. Sendo assim, emerge a seguinte proposição:

P1: Quanto mais compatíveis os valores entre varejista e fornecedor, maior a confiança e o compromisso entre as partes envolvidas.

Tanto a confiança, quanto o compromisso e a cooperação são benéficos aos relacionamentos (MORGAN, 2000). Em relação a isso, Morgan e Hunt (1994) afirmam que a confiança possui tanto influência no compromisso relacional quanto na cooperação, a qual também é influenciada pelo compromisso mútuo. Portanto, pode-se dizer que a confiança e o compromisso antecedem a cooperação, que influenciará, positivamente, os resultados atinentes ao Gerenciamento por Categorias. Assim sendo, propõe-se que:

P2: Quanto maior o nível de confiança, maior o nível de compromisso entre as partes envolvidas; e,

P3: Quanto maior o nível de confiança e de compromisso entre as partes envolvidas, maior o nível de cooperação e, portanto, mais efetivos serão os resultados do Gerenciamento por Categorias em varejos de auto-serviço.

Por outro lado, é possível afirmar que o Marketing de Relacionamento está relacionado ao Gerenciamento por Categorias, principalmente se forem consideradas as questões de parcerias, ganhos conjuntos e visão de longo prazo. Além disso, com maior confiança e compromisso entre as partes, haverá maior cooperação e, por conseguinte, o alcance de uma *performance* superior. Assim, o Gerenciamento por Categorias atingirá os objetivos para os quais foi desenvolvido quando estiver inserido em um ambiente de compatibilidade de valores, confiança e compromisso mútuos, cooperação e sob uma perspectiva de longo prazo.

No entanto, o relacionamento inserido no contexto do Gerenciamento por Categorias pode ser complexo, uma vez que se estabelece entre parceiros com objetivos, estruturas, culturas e visão de negócio que podem ser diferentes. Gruen e Shah (2000) comentam que a divergência entre os interesses do fornecedor, que visa ampliar a participação de seus produtos na categoria, e os interesses do varejista, que pretende maximizar o desempenho da categoria como um todo, cria conflitos que podem inviabilizar o Gerenciamento por Categorias.

Considerando que a prática do Marketing de Relacionamento pode não ser adequada para todos os clientes, já que alguns destes, talvez, prefiram apenas transações a relacionamentos duradouros, pode-se concluir que o Gerenciamento por Categorias também não se adequa em qualquer situação. Como é possível analisar o que ocorre no mercado, casos bem-sucedidos de Gerenciamento por Categorias vêm incidindo entre grandes marcas, como, por exemplo, Nestlé, Coca-Cola ou Procter & Gamble, e algumas redes de supermercados isoladas (SOUSA, 2003). Nesta direção, propõe-se, também, que:

P4: Quanto maior o interesse das partes engajadas (fabricante-varejista) em estabelecer e consolidar o relacionamento ao longo do tempo, mais significativos serão os resultados provenientes do Gerenciamento por Categorias no varejo de auto-serviço; e,

P5: Quanto maiores os níveis de confronto e conflito entre fabricante e varejista, mais difícil será a implantação do Gerenciamento por Categorias no varejo de auto-serviço.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Gerenciamento por Categorias vem sendo proposto no contexto do varejo de auto-serviço como uma alternativa para o aumento da eficiência e da lucratividade e rentabilidade para as empresas, aliás, conforme defendido por alguns pesquisadores (JOHNSON, 1999; BASUROY et al., 2001; KRACLAUER et al., 2001; LUKIANOCENKO, 2002; SOUSA, 2003; dentre outros).

Entretanto, o Gerenciamento por Categorias pode se tornar complexo ao exigir estruturas e processos específicos, além da necessidade de mudanças culturais e o estabelecimento de valores compatíveis, confiança e compromisso mútuos e cooperação entre

A relação entre o gerenciamento por categorias no varejo de auto-serviço e a prática do marketing de relacionamento

as partes (neste caso, fornecedor e varejista). Ou seja, não é simplesmente uma questão operacional, que dependa somente da implantação de um *software* específico.

Pelo que foi evidenciado nos estudos pesquisados, talvez não se efetive, em determinados casos, o Gerenciamento por Categorias em seus estágios mais elaborados, ou não se aplique para todas as relações existentes entre fornecedores e varejistas, uma vez que engajar-se em uma parceria, implica na dependência entre as partes, sob uma perspectiva de longo prazo, com a necessidade de investimentos, compartilhamento de informações, reduções de conflitos, coordenação interfuncional e adoção de ações que visem o aumento da *performance* conjunta, enfatizando a cooperação, a confiança e o compromisso mútuos.

Portanto, o Gerenciamento por Categorias, no intuito de agregar valor às ofertas e atender de forma mais efetiva às necessidades e desejos dos clientes e dos consumidores finais, o que, por sua vez, permite aumentar a lucratividade e a rentabilidade, tanto de fornecedores quanto de varejistas, depende da construção, manutenção e ampliação de relacionamentos duradouros entre os parceiros de troca.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANDYOPADHYAY, Subir; DIVAKAR, Suresh. Incorporating balance of power in channel decision structure: Theory and empirical application. **Journal of Retailing and Consumer Services**, n° 6, p. 79-89, 1999.

BASUROY, Suman; MANTRALA, Murali K.; WALTERS, Rockney G. The impact of category management on retailer prices and performance: theory and evidence. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 16-32, october 2001.

BERRY, Leonard L. Relationship marketing of services – perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v.1, n.1, p.59-77, 2002.

CANNON, Joseph P. SHETH, Jagdish N. Developing a Curriculum to Enhance Teaching of Relationship Marketing. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

CORÁ, Jacqueline Maria. **Prática do Efficient Consumer Response (ECR) em pequenos e médios supermercados: realidade ou fantasia?** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

COUGHLAN, Anne T.; ANDERSON, Erin; STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adeli I. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DHAR, Sanjay K.; HOCH, Stephen J.; KUMAR, Nanda. Effective category management depends on the role of the category. **Journal of Retailing**, n° 77, p. 165-184, march 2001.

ECR BRASIL; PRICE WATERHOUSE E COOPERS. **ECR Brasil Visão Geral – Potencial de Redução e custos e Otimização de Processo**. São Paulo: ECR Brasil, 1998 a.

_____; THE PARTNERING GROUP; INTEGRATION CONSULTORIA EMPRESARIAL. **Gerenciamento por Categorias**. São Paulo: ECR Brasil, 1998 b.

GRUEN, Thomas W.; SHAH, Reshma. Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 4, p. 483-510, 2000.

JOHNSON, Maureen. From understanding consumer behaviour to testing category strategies. **Journal of the Market Research Society**, v. 41, n. 3, p. 259-288, July 1999.

KRACLAUER, Alexander; PASSENHEIM, Olaf; SEIFERT, Dirk. Mutual customer approach: how industry and trade are executing collaborative customer relationship management. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 29, n. 12, p. 515-519, 2001.

MARQUES, Érica Ferreira; ALCANTARA, Rosane Lucia Chicarelli. **Novas Práticas de Gestão em Empresas Supermercadas de Pequeno e Médio Porte: Dificuldades na Implantação**. Ribeirão Preto: FEARP/USP, 2001. Disponível em <<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Marques.pdf>> Acesso em 2 set.2003.

MARQUES, Érico Veras; DI SERIO, Luis Carlos. O ECR no Varejo Brasileiro. **Anais do III SIMPOI**, São Paulo, 2000. Disponível em:<http://www.fgvsp.br/academico/professores/Di_Serio/ecr.doc> Acesso em 2 set.2003.

MOHR, Jakki J.; FISHER, Robert J.; NEVIN, John R. Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 60, n. 3, p. 103-115, jul. 1996.

MORGAN, Robert M. Relationship Marketing and Marketing Strategy. In: SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

_____.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, Chicago, V. 58, n.3, p. 20-38, jul. 1994.

SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. **Aspectos Atuais do Varejo de Alimentos no Mundo e no Brasil**. BNDES Setorial 11. Rio de Janeiro: BNDES, mar. 2000. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1106.pdf>> Acesso em 2 set.2005.

SANTOS, Ângela Maria Medeiros M.; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. **Reestruturação do Comércio Varejista e de Supermercados**. BNDES Setorial 9. Rio de Janeiro: BNDES, mar.1999. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set903.pdf>> Acesso em 2 set.2005.

A relação entre o gerenciamento por categorias no varejo de auto-serviço e a prática do marketing de relacionamento

SHETH, Jagdish N.; PARVATIYAR, Atul. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. In: _____; _____ (ed.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000 a.

SOUSA, Walter de. Gerenciamento por categorias: mais serviços. **SuperHiper**, p. 38-43, abril 2003,.

ZENOR, Michael J. The Profit Benefits of Category Management. **Journal of Marketing Research**, v.XXXI, p. 202-213, may 1994.