

(112)

EDIÇÕES ANTERIORES / PUBLICAÇÕES

**GERENCIAMENTO POR CATEGORIA****Informação, organização e melhores vendas****Por Roberto Carlessi**

*Especialistas da indústria e varejo falam sobre o que é necessário para ter bons resultados com o gerenciamento por categoria em vários segmentos, seja da forma clássica ou independente, voltado para a grande, média e pequena rede supermercadista*

O gerenciamento por categoria (GC), implantado no Brasil há pouco mais de dez anos com o objetivo de tornar a exposição dos produtos mais eficiente e de aumentar a rentabilidade das lojas de varejo, desde o início vem sendo feito por meio de parcerias entre grandes indústrias e grandes redes varejistas do País. Resultados já foram colhidos e hoje se verifica uma nova movimentação na forma de trabalhar o GC. Com a evolução natural desse processo, depois da troca de muita informação e de um longo e contínuo aprendizado, o GC passa a ser implantado com mais frequência e sucesso também no pequeno varejo, em parceria com a indústria e até mesmo de forma individualizada. Nesta reportagem, serão apresentados passos e dicas importantes sobre o que é preciso fazer para atingir os objetivos com esta ferramenta.

No entanto, de antemão, é necessário saber que a premissa básica para implantar o GC em seu supermercado é conhecer profundamente os hábitos de compra de seus clientes, ter um mix adequado de produtos por categoria e mudar alguns conceitos, como, por exemplo, o de que as compras de oportunidade são o principal fator para aumentar a rentabilidade de sua loja. Além disso, é necessário estar plenamente consciente de que GC é um processo em constante mudança e evolução.

O varejista deve estabelecer sua estratégia para fazer GC, baseado em um mix de produtos e serviços que façam diferença, ter bom senso e utilizar a mesma linguagem em todas as ações no ponto-de-venda.

Assim como é essencial para o varejo e as indústrias definirem com clareza o que são e para onde pretendem ir, a comunicação nas lojas também precisa estar sintonizada com essa determinação. Não é incomum lojas localizadas em locais nobres apresentarem resultados pífios na venda de algumas categorias, porque seus gestores não conseguiram traduzir para a área de exposição os desejos de seus clientes.

Se, por um lado, as demandas podem surgir de percepções isoladas do varejo ou da indústria, por outro, se não houver sintonia entre ambos, as vendas da categoria em questão certamente não serão das melhores e poderão significar bom negócio apenas por um curto período de tempo.

**GC clássico**

A gerente de trade marketing da Reckitt Benckiser, Aline Baía, destaca o processo clássico de GC, em que a indústria faz pesquisas com consumidores e cliente das lojas, apresenta os dados para o varejo e mostra as tendências de consumo da loja e da região em que está inserida, com apoio de informações de institutos de pesquisa especializados em analisar o mercado e o comportamento dos consumidores.

Trata-se, de acordo com a executiva, de um formato assertivo que combina o que o varejo pretende desenvolver em determinada categoria com base no perfil do consumidor, no que ele pensa e nos formatos mais indicados para atendê-lo. Isso exige recursos da indústria, com troca constante de dados, num verdadeiro processo taylor made (sob medida) para cada formato de varejo.

No GC clássico, define Aline, o ideal é que o varejista abra todos os dados – os necessários e até os confidenciais – para a indústria. Com base neles, são feitos estudos e se desenvolvem estratégias conjuntas. E a partir do foco do varejista é concebido um planograma, que precisa ser cumprido rigorosamente.

“Conhecimento de compra e consenso ajudam muito a melhorar o desempenho da categoria. Mas tudo depende de recursos e da disponibilidade da indústria para atender determinados formatos de varejo. É importante que o GC seja feito com base nas indicações e nos estudos de mercado feitos por empresas de pesquisa especializadas”, acrescenta Aline.

Como as gôndolas não são elásticas, há restrições para a indústria fazer GC, pois além de se adaptar ao espaço disponível nas gôndolas, também precisa adequar o mix de seus produtos ao perfil do cliente de cada loja. Porém, quando o GC é feito de forma clássica, o efeito dessas restrições acaba sendo mais ameno, porque a equipe da indústria se mantém constantemente em contato com os operadores do varejo para definir mix e material de merchandising.

“O GC não é um processo de curto prazo. É preciso tempo para aferir resultados, que precisam ser comparados com operações anteriores a ele, e fazer gerenciamento diário e constante”, sintetiza Aline.

Embora a gôndola seja o ponto de partida para iniciar esse processo, é perfeitamente possível gerenciar a categoria no cross merchandising e em pontos extras da loja.

“No cross merchandising, o GC é indicado para categorias que alavancam vendas de produtos relacionados àqueles que já estão sendo gerenciados. Por exemplo, colocar tira-manchas ao lado de sabão em pó, uma vez que no cross merchandising um produto complementa o outro e impulsiona a lucratividade. Mas também no cross merchandising é preciso ficar atento aos hábitos de compra do cliente da loja”, resume Aline.

CUIE.

## Gargalos

O coordenador de trade mar-keting da Sara Lee, Eduardo Velloso, explica que ainda existem vários “gargalos” no processo de gerenciamento por categoria. Ele diz considerar que um dos principais erros dos varejistas é expor no meio da gôndola os produtos que querem vender, sem pensar no que o consumidor deseja comprar. No caso dos cafés, há resistências de varejistas em fornecer informações importantes para aumentar as vendas desses produtos, não só do capitão da categoria, mas também de seus concorrentes.

Entretanto, quando esses “gargalos” são transpostos, os resultados geralmente são bem satisfatórios. Entre os vários cases de sucesso da Sara Lee, Velloso cita o de um supermercadista que era muito resistente à implantação do GC.

“Conseguimos convencê-lo a fazer um piloto por três meses, mas ele teria que aceitar 100% de nossas sugestões para ver o resultado. Ele nos forneceu todas as informações de que precisávamos, inclusive preço de custo. Para surpresa dele, as vendas de café cresceram 18% e a lucratividade da categoria aumentou 13%, enquanto no mesmo período o mercado de cafés registrou queda de 11% em sua região e a lucratividade da categoria cresceu apenas 2% nas lojas que não faziam GC. Além disso, a loja teve 28% de queda em rupturas. Logo depois desses resultados, todas as outras lojas da rede implantaram GC.”

A Sara Lee entende que tem que dar a mesma oportunidade para todos os SKUs (Stock Keeping Unit – Unidade Mantida em Estoque). Sendo assim, verticaliza a categoria, colocando todos os produtos na altura dos olhos do consumidor, independentemente de sua estatura. O que muda é o número de frentes, que é balanceado pelo volume de vendas e evita rupturas. “A Sara Lee acredita que a parceria é a melhor forma para implementar GC corretamente e dar continuidade ao processo. Por isso, damos treinamento aos varejistas e sempre estamos em loja verificando nosso trabalho para corrigir desvios no processo”, resume Velloso.

## Destilados

Pelo fato de 40% dos consumidores da categoria de bebidas alcoólicas definirem sua compra na própria loja, e oito em cada 10 compras de algum produto destilado serem feitas no canal auto-serviço, a Diageo entende que é fundamental fazer o GC, com o intuito de se adequar ao que o mercado exige, define o gerente de GC, Kleber Cipriani.

A empresa passa para o varejista todos os conceitos sobre a importância do GC, e mostra que no caso de destilados, o cross merchandising e os pontos extras exercem função estratégica para aumentar as vendas da categoria, considerando que apenas 5% dos consumidores colocam esses produtos em sua lista de compras.

A categoria deve ficar exposta em vários pontos da loja para que o consumidor se lembre de ir até a seção de destilados e interagir com os produtos. “Temos dados que mostram que na gôndola principal o consumidor interage por até quatro minutos com a categoria de destilados e de cada duas pessoas que interagem, uma delas leva um produto”, revela Cipriani.

Um dos casos mais expressivos de GC da Diageo é o de uma loja onde foi realizado um projeto de mudança de *minifloor* (levar a categoria para um local de maior fluxo dentro da loja) e de ambientação.

Toda a seção de destilados e vinhos foi deslocada do fundo da loja para um local de maior fluxo, ao lado da seção de FLV-Frutas, Legumes e Verduras. O novo local foi ambientado e arrumado de acordo com as necessidades do cliente da loja, e todas as bebidas ficaram expostas em espaço não confinado. Além disso, uma geladeira foi instalada no ambiente, porque o consumidor valoriza alguns produtos gelados na loja – energéticos, ice, cervejas premium. A área de destilados foi dividida por segmentos, os vinhos por país de origem, e o espaço passou a contar com uma adega climatizada para vinhos premium e com um balcão para degustações e cursos realizados pelas empresas fornecedoras. “Esse local passou a ser muito utilizado para ações de cross-merchandising e as vendas aumentaram cerca de 60%, no comparativo com o ambiente anterior. A categoria destilados tem alto valor agregado, mas na maioria dos supermercados ainda fica ‘esquecida’ no final da loja, tendo pouca visibilidade e pouca interação com o consumidor”, resume Cipriani.

## GC em dois modelos

Embora o modelo clássico de GC seja feito em parceria com a indústria, alguns varejistas procuram implantá-lo também por conta própria, como fez a Coop, com sede em Santo André (SP), em 2007. A empresa, que há cerca de quatro anos já havia feito alguns planogramas para check stands de biscoitos e cafés que apresentaram bons resultados de venda, no ano passado decidiu agir fortemente com GC, criando uma equipe composta por sete integrantes e uma coordenadora, que passaram a estudar atentamente o comportamento dos consumidores de várias categorias em suas lojas que têm os melhores desempenhos de vendas. Cada um deles passou a cuidar de algumas categorias, formou parcerias com indústrias e acompanha os resultados nessas lojas.

Hoje, de acordo com o vice-presidente Márcio Blanco do Valle, a Coop trabalha com dois modelos de GC: um capitaneado pela indústria e outro feito internamente. O executivo acrescenta que apesar dos desafios de criar e manter relacionamento de confiança com as empresas cujos produtos são capitães de vendas em sua categoria e de manter os funcionários da Coop motivados e integrados a esse processo, alguns resultados já começaram a aparecer e futuramente poderão ou não ser implementados nas 27 lojas da empresa, instaladas em várias cidades do interior do estado. “Utilizamos ferramentas como o Spaceman, software da Nielsen, que nos ajuda bastante na análise de rentabilidade das gôndolas e nas negociações com fornecedores para realocar espaços.

O esforço para manter o GC é muito maior que o de implantá-lo, por se tratar de um processo extremamente dinâmico, que precisa acompanhar as mudanças do consumidor e estar afinado com elas”, complementa.

A Coop atualmente faz GC em 20 diferentes categorias, sendo quatro delas marca própria (Coop). Implantada em 15 de abril deste ano, a categoria inseticidas apresentou os melhores resultados. Na medição feita em 15 de junho, por SKU, houve variação de 79,2% em volume, de 114,2% em valor e de 208,7% de sobra (margem bruta, diferença entre o faturamento líquido e o custo da mercadoria vendida, o que sobra da venda para pagamento de custos fixos).

## Pequeno varejo

A diretora da Mind Shopper Soluções Estratégicas para Pontos-de-Venda, Alessandra Lima, explica que um produto de cada categoria não pode ser tratado simplesmente como um produto, mas precisa se tornar parte de uma solução de compras. Em todo esse processo, o

pois ser tratado simplesmente como um produto, mas precisa se tornar parte de uma estratégia de compras. Em todo esse processo, o gerenciamento por categoria precisa ser contínuo e levar em conta que cada categoria está em constante mutação. Algumas indústrias conseguem transformar categorias que antes representavam nichos de mercado em excelente negócio para o varejo (veja *boxe*). Os exemplos mais evidentes são os iogurtes, que ganharam outra importantíssima categoria, a de probióticos, e os alimentos funcionais, que conquistaram importantes espaços em lojas e redes de varejo de médio e grande porte.

Entretanto, Brasil afóra ainda são poucos os varejos de pequeno porte que têm condições de implantar GC do modo clássico, aquele feito em parceria com a indústria. Mas nada impede que comecem de forma mais simples, implantando ações afinadas pelo diapasão do perfil de seus clientes. Esses varejos devem aproveitar ao máximo alguns de seus principais diferenciais: a proximidade mais direta no dia-a-dia com seus clientes, e a possibilidade de implantar mudanças rápidas e eficientes no layout da loja para seus clientes ficarem mais tempo dentro dela e comprarem mais.

“Propor mudanças na loja apenas com base no número de check-outs é uma análise muito fria. No Nordeste já se faz GC em varejos com até 10 check-outs, que conseguem aplicar os princípios desse gerenciamento sem o auxílio da indústria, com administração muito focada no cliente da loja, passando para ele percepções de valor para os SKUs e as categorias”, complementa Alessandra.

## Redes de negócios

Uma das formas de o pequeno varejo enfrentar a concorrência de preços com as redes de maior porte é se associar a redes de negócios, que formam volumes capazes de tornar mais vantajosas as negociações de compras com a indústria. A Central Unisuper, do Rio Grande do Sul, começou a trabalhar com GC com pequenos varejistas há pouco mais de dois anos e hoje já atende 108 empresas gaúchas. Uma das primeiras ações para implantar GC, explica o superintendente Paulo Valmir, foi fazer um trabalho de base para mudar a cultura do pequeno varejista de só fazer compras de oportunidade.

Valmir explica que a partir do momento em que as empresas começam a expor em suas gôndolas produtos líderes de cada categoria, seguidos pelos vice-líderes, produtos regionais e de marca própria, as vendas começam a aumentar. “Os clientes da Unisuper que trabalham com GC chegam a ampliar suas vendas em 10%, em média. As redes de negócios precisam trabalhar com o conceito de fidelizar clientes e criar diferenciais de relacionamento com a indústria, para que o tratamento com o pequeno varejo também seja diferenciado. A indústria em geral faz um ou vários lançamentos por ano e quanto mais marcas coloca no mercado, mais dúvidas coloca na cabeça do consumidor. E é evidente que nenhum pequeno varejista tem volume que proporcione uma boa negociação com a indústria. É para preencher essa lacuna que existem as redes de negócios”, define.

Nas lojas clientes do Unisuper, algumas categorias, como café, são expostas nos pontos-de-venda de forma que produtos líderes sejam colocados em primeiro lugar, seguidos pelo vice-líder e por produto Marca Própria (Unisuper). As marcas de primeiro preço são sempre as últimas dessa seqüência. Entretanto, para categorias de produtos que têm poucos concorrentes e estão praticamente sozinhas no mercado, como, por exemplo, gelatina, a exposição é feita somente com a marca líder e a marca Própria Unisuper.

A Unisuper não trabalha com compras de oportunidade, justamente para doutrinar o pequeno varejista a organizar melhor o mix das categorias de vários produtos. Com essa política, as lojas que compram da Unisuper começaram a faturar mais e a indústria também passou a vender mais. O pequeno varejista que começou a trabalhar com GC passou a agregar mais valor ao seu negócio e aos produtos que vende, aumentando suas margens de lucro.

“Houve casos de associados da Unisuper que aumentaram em até 50% as vendas de produtos de determinadas categorias. Hoje o GC que fazemos na Unisuper já é referência para empresas como AmBev, Kraft, Blue Ville, Perdigão, Melitta, Arroz Tio João e Nestlé”, complementa o superintendente da Unisuper.

Com base nesses resultados, os fornecedores começaram a definir políticas comerciais diferenciadas, porque fazem seu preço com base em categorias como um todo.

“Para o varejista que está começando a fazer gerenciamento por categoria é aconselhável seguir regras básicas de bom senso: agrupar

categorias item por item, mensurar resultados, compará-los sempre com o histórico de venda dos produtos e gradativamente sofisticar o modelo, de acordo com a reação positiva do consumidor e do aumento de vendas. Depois, azeitar o relacionamento com os fornecedores, para tornar a logística ainda mais eficiente e se relacionar bem com o mercado”, sugere o superintendente da ECR Brasil, Cláudio Czapsky.

Observar o cliente diante das gôndolas também gera oportunidades para ampliar a exposição de outros produtos de uma mesma categoria em outras áreas da loja. Em pontos extras, por exemplo, devem ficar só os produtos que a loja quiser vender com maior rapidez. Os check-outs são outros pontos estratégicos para vender mais produtos por impulso (candies, aparelhos para barbear e para depilar, etc.).

Mesmo considerando que a massificação do gerenciamento por categoria ainda é uma visão futurista, olhar para consumidor é sempre um bom exercício para entender como ele se comporta nas compras e para enxergar oportunidades para diferentes categorias dentro da loja.

**Veículo: SuperHiper Julho/08**



voltar