



O gerenciamento de categorias é uma forma de olhar a loja como oportunidade de satisfazer as necessidades de compra dos clientes

Em qualquer ramo do varejo, as categorias de produtos precisam ser gerenciadas para que os consumidores encontrem com facilidade o que procuram e comprem. Essa ação passa a fazer parte da gestão das empresas que investem e criam departamentos exclusivos para pensar e atuar com esta vertente. Na prática, este é um processo entre varejista e fabricante que consiste em trabalhar as categorias como unidades estratégicas de negócios, para produzir resultados comerciais melhorados através da concentração de esforços em entregar maior valor ao consumidor.

O gerente da Nielsen, Wagner Picolli, afirma que o gerenciamento de categorias (GC) é um processo dentro da gestão de marketing que trabalha com os pilares: preço, promoção, produto e praça. “Ao desenvolver-se, a empresa seguirá por uma linha de crescimento e vantagem competitiva.”

Farmácias e drogarias estão inseridas no formato de varejo que dispõe de espaços como o autosserviço, assim, Picolli explica que o GC ajuda em muito a definir qual o melhor sortimento no sentido de oferecer ao consumidor produtos que venham atender às suas necessidades. “Os benefícios são percebidos logo nas primeiras categorias gerenciadas, com o aumento significativo da lucratividade, venda e satisfação do cliente. Além disso, deixa a loja mais agradável, favorecendo uma permanência maior e o aumento do share of vallet (tíquete médio).”

Para desenvolver o GC

O GC é um processo em que o varejista deve ter bem definido qual é a sua estratégia e quem é o seu público-alvo. Para isso, deve-se levar em conta o benefício da ação e os custos relacionados com estrutura (pessoas), pesquisa, informação (interna e de mercado) e tempo.

A diretora-geral da Mind Shopper conta que investir em uma área de GC é uma decisão que deverá ser bastante pensada. Isso passa pela contratação de profissionais de mercado: “ao menos um líder e um ou dois analistas, além do investimento em informação e softwares para o desenvolvimento dos processos da área. Existem muitas iniciativas e poucas ações conclusivas quando falamos de uma área de GC, o que é muito prejudicial para o processo, porque gera a falsa imagem de que não traz retorno”. Alessandra explica que esta dinâmica acontece pela necessidade de retorno imediato, que é cultura do comercial.

Ela explica que é preciso que a empresa incorpore a área de GC, já que não é uma área de projetos e sim de processos, com resultados mais consistentes em médio e longo prazos. “Tendo esta conscientização, o GC deve interferir de maneira positiva na rotina da área comercial – subsidiando compras a fazer e a melhor negociação visando a rentabilidade da categoria. Assim, uma oferta de um fornecedor será avaliada considerando o melhor custo-benefício, não somente o melhor custo ou a melhor forma de pagamento.”

Quando uma empresa decide implantar o gerenciamento de categorias em suas lojas, de modo que este faça parte do negócio, é necessária a participação da alta gerência e das áreas-chave envolvidas no processo como: compras, comercial, pricing, gerentes de loja, repositores e promotores. O executivo da Nielsen conta que, no que tange às informações, é de fundamental importância ter estrutura mercadológica (base de dados do varejista) organizada, com no mínimo quatro níveis (departamento, categoria, grupo e subgrupo) e preferencialmente ter acesso a dados de mercado.

Picolli lembra que é preciso definir qual das estratégias de marketing se adapta a determinada categoria ou segmento. “Devemos mostrar os produtos geradores de tráfego (o que mais se vende), porém potencializar a venda de produtos geradores de lucro (de maior valor agregado), dando a oportunidade ao shopper de decidir o que mais atende à sua necessidade.”

Para Alessandra Lima, o GC deve ser um dos pilares de uma empresa, já que impacta diretamente na área comercial. “Na prática, consiste em uma parceria entre indústria e varejo para melhorar a oferta como um todo. Quando existe parceria, a indústria, por ser líder da categoria, subsidia o varejo com informações relevantes do shopper, perfil de compra, hábitos e atitudes no canal, árvore de decisão da categoria etc., e o varejo contribui com informações de sell out (pós-venda) para avaliar como este comportamento de compra reflete nas vendas da categoria.” A especialista diz ainda que juntos chegam a uma recomendação de sortimento, exposição, promoção e gestão do estoque. “O reflexo desta parceria pode ser comprovado nas vendas da loja: em média, um GC completo em uma categoria estável tem um retorno de 15% a 20% no volume de vendas.”

Foco nas categorias

Com o crescimento contínuo das categorias de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPC) nas farmácias, o GC torna-se uma importante ferramenta para auxiliar a loja a compor o melhor sortimento, expor adequadamente as categorias e oferecer as promoções mais atraentes para seu público.

No que diz respeito à exposição, Picolli explica que existem dois critérios a serem seguidos. O primeiro consiste em agrupar produtos por categoria e subcategoria, desenvolvendo um racional de correlação entre elas para que ajudem o shopper a encontrar o produto mais facilmente. (Exemplo: em uma gôndola com quatro módulos, cada módulo exibe uma subcategoria de perfumaria: xampu, condicionador, creme para pentear, tratamento para o cabelo.) “O segundo consiste em agrupar os produtos cuja distribuição mistura as subcategorias, porém entregando uma solução completa para o shopper. (Exemplo: em uma gôndola de quatro módulos é feita uma exibição por marca, juntando as subcategorias citadas.)”

A indústria pode auxiliar o varejista a montar a árvore de decisão interpretando e disponibilizando a pesquisa para o varejista, que entende e executa o planograma de acordo com o que foi sinalizado. O executivo revela que existem três momentos: o gerenciamento de categorias,



VICTOR ALMEIDA

VICTOR ALMEIDA

o gerenciamento de espaço e o merchandising.

Merchandising: é o processo de desenhar o layout dos produtos sobre um equipamento para maximizar o impacto da categoria e dos produtos que a compõem, ser comprável para o consumidor, ser esteticamente agradável, estar facilmente disponível, em termos de reabastecimento. “Neste caso, o merchandising tem a função apenas de exibir um bom layout sem levar em consideração os objetivos financeiros.”

Gerenciamento de espaço: consiste em desenhar um layout com distribuição do espaço entre os produtos do sortimento da loja. Cada produto recebe uma certa quantidade de lineal que se mede em unidades (m/cm) ou por número de frentes (facings). “Uma frente na prateleira é igual a uma unidade de produto visível pelo cliente na frente da prateleira (frasco, pacote com seis, lata etc.). A função do lineal consiste em captar a atenção do cliente ao produto, oferecê-lo e provocar o ato de compra.”

De acordo com Picolli, neste caso, o gerenciamento de espaço visa manter o equilíbrio entre o visual merchandising e os objetivos financeiros. “Já o GC é um processo por meio do qual o varejista e o fabricante desenvolvem a categoria compartilhando informações, com vistas a entregar maior valor ao comprador/consumidor.”

Dessa forma, faz parte do GC determinar o melhor mix para uma loja, grupo de lojas (cluster) ou toda a rede. Esta atividade pode ser realizada de três formas segundo informa o gerente da Nielsen:

- 1ª – atribuindo um peso às variáveis: lucro, vendas em quantidade e faturamento; cria-se um índice ponderado. “Ao efetuar o ranking desse índice podemos claramente observar quem deve sair do sortimento. Obviamente, deve-se levar em consideração o que chamamos de critério do funil, que implica manter o candidato a corte no sortimento se ele: atende uma necessidade não satisfeita; reforça o papel da categoria (rotina, destino, conveniência e ocasional/sazonal); ajuda a reforçar a estratégia da categoria.”

- 2ª – comparação do sortimento do varejista X mercado: levando em consideração a regionalidade e observando quem não está presente no mix sendo importante para o mercado (candidatos à inclusão), quem está presente no mix e não tem representatividade no mercado (candidatos à exclusão).

- 3ª – estudo estatístico do sortimento: é possível determinar com precisão quais itens constam do sortimento e canibalizam a venda; portanto, deveriam ser reduzidos ou retirados em prol dos itens que promovem o incremento da categoria. “A regra é realizar uma análise de sortimento. Ao deparar com os lançamentos, devemos observar se o item não incorrerá numa duplicação. A duplicação é ruim e a variedade é uma alavanca de vendas.”

A diretora-geral da Mind Shopper, Alessandra Lima, complementa explicando que para efeitos de análise e tomada de decisão é preciso segmentar, já que o GC não necessariamente divide a loja, apenas segmenta para avaliar de maneira mais efetiva os dados e visualizar quais as possíveis conexões entre as categorias. “Por exemplo, se segmentarmos a categoria de desodorantes em masculino e feminino, teremos a melhor oferta comercial para cada um destes públicos. Se olharmos de maneira agrupada e fizermos um corte de sortimento por performance de vendas, corremos o risco de tirar um produto importante para o público feminino, que ao ser colocado em um grupo maior (do masculino + feminino), apresenta um resultado inferior.” Ela afirma que um bom GC inicia a análise no cenário completo e vai afinando até chegar ao SKU; ao percorrer este caminho, é capaz de identificar as melhores oportunidades para a loja.

A especialista dá outro exemplo. “A categoria de produtos para bebê pode ser segmentada em fraldas e perfumaria. Com a informação da indústria, que diz que o shopper compra por rotina de uso, a análise passa a focar a troca de fraldas, banho, puericultura etc.” Alessandra revela que o novo sortimento terá muito mais consistência, porque a loja poderá entender de maneira mais minuciosa as principais oportunidades em cada rotina da categoria infantil, acrescentando ou excluindo itens de seu sortimento.

“A análise também deve considerar os dados de mercado ou a concorrência local, para identificar se há produtos de boa performance ainda não trabalhados pela loja.” Se a ação vai alavancar a venda da categoria, ela explica que dependerá da performance do novo item.

“Em geral, o resultado é positivo mesmo sem lançamento, pois ao tirar de linha um item que não vende ou vende pouco, os itens de melhor performance serão mais bem expostos e o shopper conseguirá visualizar com clareza a oferta de produtos na gôndola.”

A diretora da Mind Shopper diz ainda que se a categoria de perfumaria infantil, por exemplo, tem o papel de conveniência na farmácia, seu sortimento irá focar itens de primeira necessidade, marcas premium, com um posicionamento de preço acima do mercado. “Quem for procurar por esta categoria na loja sabe que não irá encontrar o sortimento completo, nem tampouco o melhor preço, mas que irá suprir uma necessidade de compra emergencial.” Outra loja pode trabalhar a mesma categoria como rotina. “Assim, terá de ter no sortimento uma quantidade maior de marcas, preferencialmente a líder, a seguidora e uma opção de baixo preço, além das variantes de cada marca. A expectativa do shopper é encontrar um sortimento completo onde ele possa visualizar novidades, comparar preços, para então decidir.”

Quando a indústria faz um lançamento e este entra rapidamente para a mídia, Picolli, da Nielsen, recomenda reservar um espaço mínimo na gôndola regular e um volume maior estocado em pontos extras e pontas de gôndola para atender à demanda.

A decisão é dos clientes

Conhecer quem é o cliente da loja é um dos caminhos para o bom desenvolvimento do gerenciamento de categorias. O executivo da Nielsen informa que para identificar o que impulsiona as vendas de determinada categoria é preciso alinhar o papel da categoria com os objetivos e estratégias corporativas, e adequar os objetivos e estratégias da categoria aos da marca.

Segundo ele, existe uma diferença entre o papel que tem o comprador (quando alguém compra algo para outro alguém consumir) e o consumidor (que compra um produto para o próprio consumo). O comportamento pode variar em função do papel a ser exercido naquele momento da compra, em que atributos como preço, qualidade, disponibilidade têm pesos diferentes e podem influenciar a escolha. Em geral, quando entra na loja, o shopper se acostuma aos ambientes. O comportamento varia muito de acordo com o varejo e com a categoria que foi comprar. Alessandra, da Mind Shopper, diz que na farmácia a compra é mais direcionada, o que faz com que o shopper seja mais objetivo e demore menos tempo para a tomada de decisão. “Aproximadamente 60% deles se direcionam ao balcão. O restante que segue para HPC tende a ir diretamente à categoria que foi comprar. Diante dela, faz um reconhecimento e busca pelo produto, dirigindo-se ao checkout. Por isso é importante expor estrategicamente os produtos, colocando sempre no início do fluxo as categorias mais rentáveis; próximo aos checkouts, categorias que possam ter compra por impulso e, conjuntamente, dispor os produtos que trazem uma solução de compra quando agrupados.”