



LAYOUT DA LOJA

Este trabalho foi elaborado pelo grupo Gerenciamento por Categorias da Associação ECR Brasil, em benefício da cadeia de abastecimento varejista.

Colaboraram na realização deste trabalho representantes das seguintes empresas:

- ✓ Cadbury Adams
- ✓ Colgate
- ✓ COOP
- ✓ Danone
- ✓ Diageo
- ✓ Editora Abril
- ✓ J. Macedo
- ✓ Johnson & Johnson
- ✓ Kraft
- ✓ L´Oreal
- ✓ Makro
- ✓ Nestlé
- ✓ Pão de Açúcar
- ✓ Pepsico
- ✓ Pixell
- ✓ Sadia
- ✓ Tenda
- ✓ Unilever

Agradecemos a participação de todos aqueles que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho, em especial Beatriz Cavalcante (Shoppermkt) e Claudia Postal (Evolution), cuja coordenação foi fundamental para chegarmos aos resultados.

Apoio:



Introdução

Qualquer varejista procura situar sua loja em um bom ponto, ou seja, em um lugar de fácil acesso e preferencialmente de grande circulação de pessoas que possam se interessar pelo que é vendido na loja – clientes potenciais portanto.

Mas não basta uma boa localização: é preciso ter um sortimento adequado e uma boa exposição, de modo que as pessoas que entram na loja tenham facilidade em visualizar o que a loja oferece, encontrando com facilidade os produtos que desejam, seja a partir de listas de compras ou de compras por impulso.

O Gerenciamento de Categorias (GC) tem se mostrado uma ferramenta de grande valor tanto para os fabricantes e varejistas, como também para quem vai à loja, propondo que o ponto de vendas seja organizado pensando em **soluções** ao invés de **produtos**.

De um modo muito simplificado o GC recomenda que se analise a **ocasião de consumo**, agrupando os produtos (e eventualmente serviços) oferecidos no ponto de venda sob forma de soluções completas, que são as categorias¹.

¹ Conforme a amplitude da loja e das soluções, estas podem ser entendidas como soluções de compra, categorias ou sub-categorias. Assim, por exemplo, em uma loja de departamentos, hipermercado ou grande farmácia / perfumaria, poderíamos ter agrupados todos os produtos para cuidados pessoais masculinos em um centro de soluções (que talvez chamássemos de Mundo do Homem, Espaço Masculino ou algo assim), e outro equivalente feminino. Dento de cada uma destas áreas, talvez separássemos os produtos em algumas categorias, tais como cuidados com a pele, com os cabelos, higiene oral, etc. Na medida que algumas destas categorias fossem muito extensas – por exemplo cuidados com os cabelos – poderíamos segmentá-la em sub-categorias (lavagem, tintura, etc). Já em uma loja menor, talvez seja descabida a segmentação, na medida em que seja reduzido o espaço e número de itens, não havendo sequer uma solução completa – apenas

Assim, por exemplo, recomenda-se colocar o macarrão, os diferentes molhos, o queijo, o escorredor, panelas de macarrão e todos os demais produtos envolvidos no preparo, apresentação e consumo todos juntos no ponto de venda, facilitando a exposição para quem vende e a localização dos produtos para quem compra².

Quando pensamos nas diferenças de facilidade de compra entre o modelo tradicional de exposição, pelo qual cada item da macarronada está em um ponto da loja, e de uma exposição por soluções, que permite encontrar a solução completa em um único ponto, ficam evidentes as razões de preferência pelo novo modelo.

Este trabalho comprovadamente aumenta as vendas, melhora o giro e aumenta a satisfação do cliente com a loja, gerando fidelidade.

Evidentemente não se pode ir colocando na loja uma categoria ao lado da outra, sem qualquer critério – existe uma técnica adequada, que analisa os volumes de vendas das diferentes categorias, a circulação de clientes pelos corredores e a própria lógica de abastecimento da casa para que se defina a localização das categorias dentro do espaço físico da loja, ou seja, o lay-out da loja.

Dada a importância do assunto, o comitê de GC da Associação ECR Brasil trabalhou durante o ano de 2008 no desenvolvimento de uma metodologia simples e prática, que auxilie o varejista neste importante trabalho, que certamente se refletirá em resultados de vendas e de satisfação do cliente.

E por falar em cliente, quando pensamos em trabalhar os conceitos e práticas do GC, não podemos deixar de mencionar um dos pilares mais importantes do sucesso: a diferenciação entre quem compra (também

itens necessários a uma compra de conveniência. A razão destas sucessivas segmentações é dar foco à gestão, analisando o número de itens, variedade de maneiras de oferecer soluções, rentabilidade, e demais indicadores de desempenho.

² Aproveitar as oportunidades de exposição poderá demandar ter exposição múltipla de um produto – por exemplo com o queijo ralado próximo ao macarrão e também no setor de queijos.



chamado de shopper) e quem usa o produto comprado (o consumidor).

Shopper é o cliente da loja, a pessoa que vai às compras, quem define o faturamento da loja conforme vai tirando os produtos da prateleira e colocando em seu carrinho de compras. É a pessoa a quem destinamos todas as ações do ponto de venda, desde a exposição dos produtos, precificação, degustação, promoções, informações, etc.

Na gestão do varejo precisamos sempre ter em mente quem é o comprador que está na loja, e qual seu poder de decisão. Se for alguém que tem em mãos uma lista de compras de outra pessoa, com produtos, marcas e quantidades especificadas – por exemplo a empregada da casa, que a patroa mandou comprar alguns produtos determinados – de nada adiantam todos nossos esforços para apresentar novos produtos, estimular a compra de outras marcas ou quantidades, e mesmo as compras de impulso.

Entretanto, se estiver na loja quem tem o poder de decisão efetivo, a coisa muda de figura. Por isso, precisamos conhecer muito bem o cliente da loja e seu poder de decisão, para direcionarmos os esforços na direção correta.

Pesquisas recentes apontam o crescente número de pessoas que decidem o que colocar no carrinho quando estão diante da gôndola, ressaltando a importância da exposição e ações do ponto de venda.

O outro elemento importante é o consumidor, muitas vezes determinante do produto, quantidade e marca, levando o shopper a ser mero executor de uma ordem de compra. Exemplos bastante claros da diferença entre shopper e consumidor nos são dados por exemplo por nenês, que consomem determinado tipo de leite em pó – e sua aceitação ou rejeição é que determina o produto que será comprado na loja. Igual situação ocorre quando a esposa compra o creme de barbear preferido pelo marido, a marca de refrigerante que os filhos mais apreciam, etc.

O consumidor é portanto o alvo do marketing das marcas, visando à preferência pelos seus produtos, enquanto o shopper é o foco das ações de ponto de venda. Se shopper e consumidor forem a mesma pessoa, a carga de informações e mensagens se acumula.



Assim, fica claro que o trabalho de layoutização, é feito com foco ao cliente da loja, ao shopper.

O trabalho foi desenvolvido inicialmente analisando os processos empregados por diferentes empresas, em seguida definindo uma metodologia única, testando esta metodologia em alguns pilotos e finalmente publicando a versão ajustada pelos aprendizados dos pilotos.

É importante ainda lembrar que o processo aqui apresentado pode ser aplicado tanto a lojas em operação, como a projetos de novas lojas, para as quais evidentemente não há o confronto de uma situação atual com uma proposta ideal.

Premissas

O processo de layoutização se insere no contexto do Gerenciamento de Categorias, e pressupõe que a empresa tenha uma estratégia definida, bem como as categorias e respectivos papéis, conforme detalhado em publicações anteriores da ECR Brasil.

Apenas como ilustração da afirmação acima, imaginemos uma loja que vende essencialmente alimentos (como tantos excelentes horti-frutis e sacolões que encontramos em nossas cidades): carnes, frutas, legumes, verduras, frios, pães, cereais, condimentos, azeites, chocolates, etc. Uma loja como esta poderá até ter alguns produtos de higiene ou limpeza, mas certamente apresentará uma variedade muito restrita, sendo a proposta apenas uma compra de conveniência, um complemento à compra principal, à razão da ida do cliente à loja, que é a solução completa de alimentação.

Contraopondo-se a este formato, pensemos agora em um grande supermercado geral, no qual as soluções de cuidados pessoais e limpeza são parte importante do conjunto da loja, onde o cliente espera encontrar soluções completas para estas necessidades.

Estratégias diferentes, soluções específicas, cada qual demandando um projeto de layoutização próprio.

O processo limita-se à definição da ocupação ótima do espaço físico da loja – quais soluções e categorias ficam onde, de modo a facilitar a circulação e o potencial de vendas de cada corredor da loja.



O processo não inclui a definição detalhada do sortimento nem os correspondentes planogramas (mapa de exposição dos produtos nas gôndolas), já abordados anteriormente.

Visão Geral do Processo

Para definir a distribuição ótima do conteúdo da loja no seu espaço físico, é necessário:

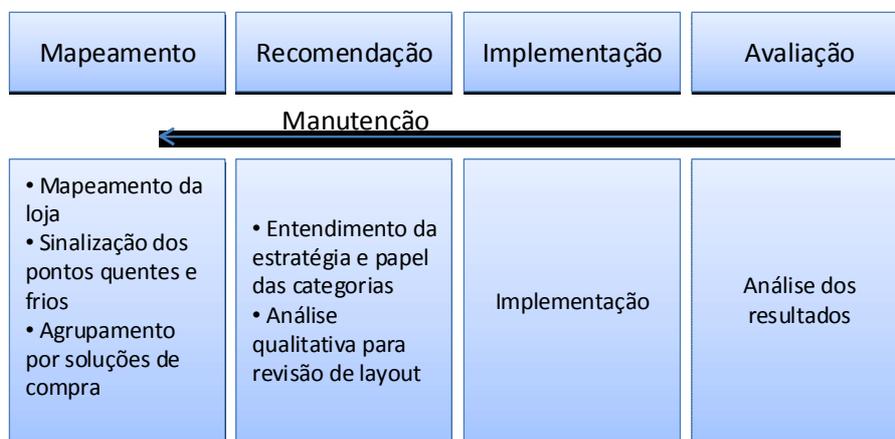
1. Analisar a situação atual
2. Avaliar possibilidades de melhora, detalhando uma proposta
3. Implementar a proposta aprovada
4. Acompanhar os resultados e o mercado, promovendo melhoras sempre que oportuno

Esta sequência de passos é única, porém a maneira de conduzi-los depende do porte da empresa e das informações que tenha disponíveis, podendo ser feita de maneira essencialmente qualitativa (mediante observação de fluxos, etc.) ou complementada por análises de números (volumes, vendas, margens, etc.).

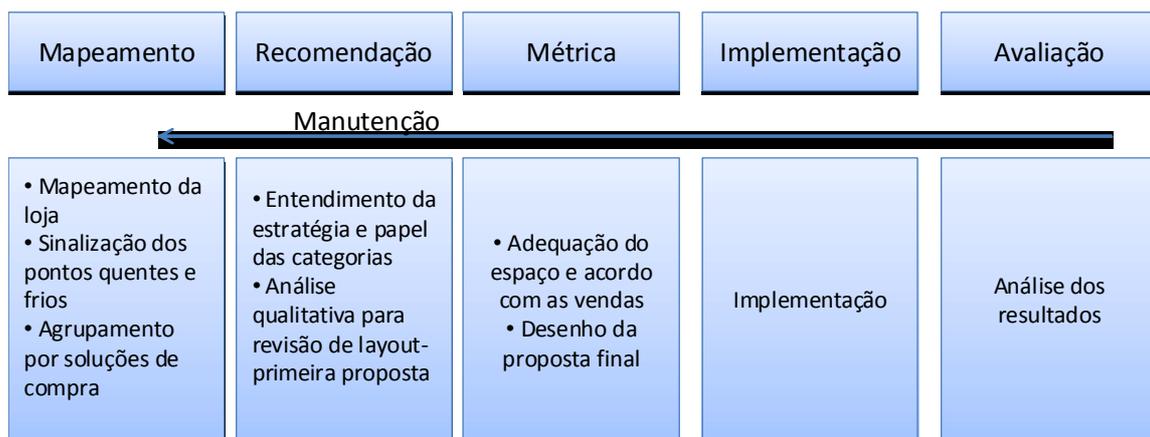
Assim, detalhamos dois tipos de abordagem, uma que chamamos de processo simplificado e outra que denominamos processo avançado, conforme exposto a seguir. A diferença entre os dois é basicamente a utilização em maior escala de análises quantitativas, numéricas, para avaliar e simular alternativas, com o que os resultados tendem a ser mais precisos, muito embora análises cuidadosas e criteriosas por qualquer dos métodos ofereçam resultados muito próximos.

Em outras palavras, compete ao varejista escolher qual a metodologia que lhe parece mais adequada a seu negócio, em função dos dados e do tempo de que disponha, a métrica sendo apenas um recurso adicional de ajuste e validação dos conceitos qualitativos que certamente predominam na condução deste processo.

Processo Simplificado Qualitativo



Processo Avançado Qualitativo + Quantitativo



O Processo Passo-a-Passo

ETAPA 1: MAPEAMENTO

1. Mapeamento da Situação Atual

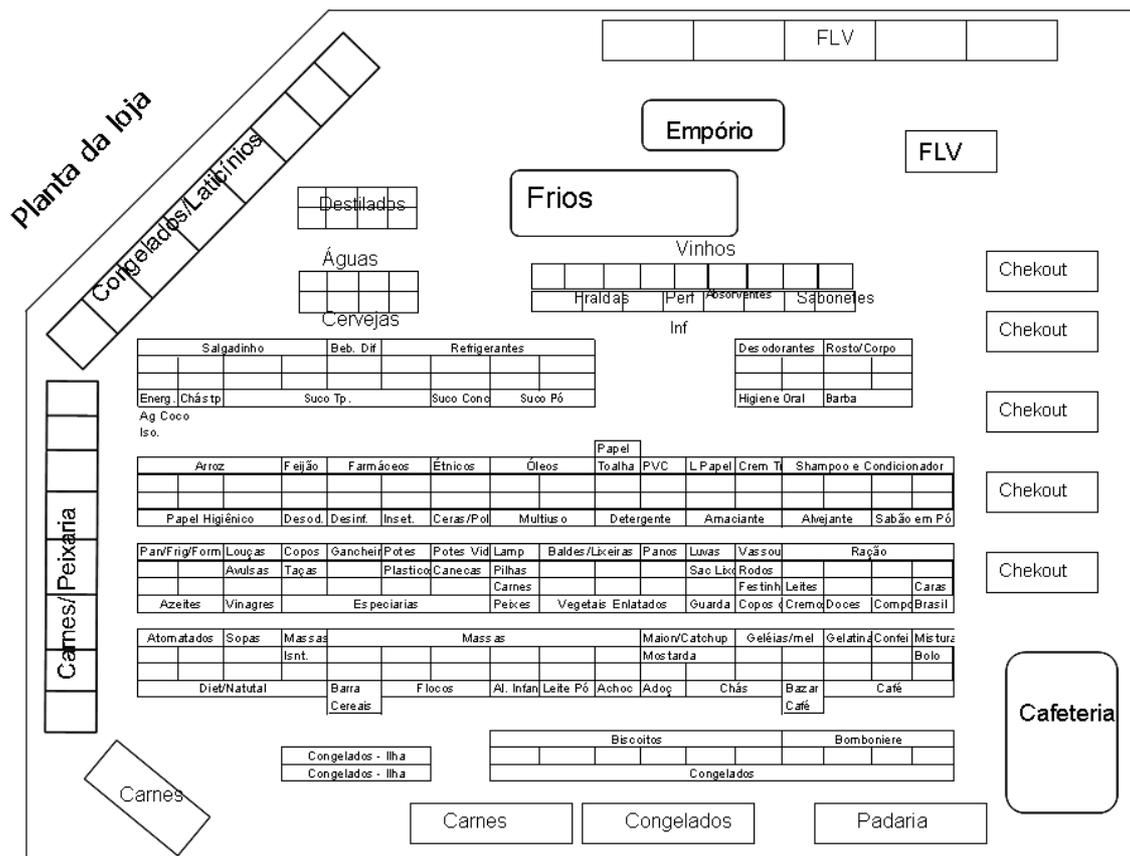
O primeiro passo para a revisão do layout é levantar a situação atual, ou seja, como estão posicionadas as categorias dentro da loja, qual o fluxo dos clientes, qual a importância das diferentes categorias e onde estão aquelas de maior e menor venda.

Para fazer esta análise é necessário cumprir 3 fases.

a) Retrato Físico da Loja

Para ter uma visão de conjunto da situação atual é necessário fazer uma planta baixa, identificando tanto os itens fundamentais da arquitetura (entradas, saídas, colunas, pontos de eletricidade dos equipamentos de maior porte), como também as características dos equipamentos e instalações (gôndolas e refrigeradores) e a localização das categorias.

Para isso, pode-se utilizar uma planta existente ou produzir uma nova, a mão ou com algum programa de computador (até mesmo Excel ou Power Point), conforme exemplo abaixo. Note-se a importância de assinalar claramente as categorias dependentes de instalações fixas (especialmente caixas, peixaria, açougue e refrigerados) pois estes dificilmente poderão ter sua posição mudada em qualquer processo de revisão.



b) Fluxo de Clientes e Volume de Vendas

Cada cliente que entra na loja faz determinado percurso, mas é possível identificar o trajeto cumprido pela maioria, ou seja, qual a sequência de corredores pelos quais as pessoas passam para realizar suas compras.

Esta informação é muito importante para o desenvolvimento dos negócios, pois deve-se procurar estimular a visitação de todos os corredores, sem o que determinados produtos não têm a oportunidade de atrair a atenção do cliente da loja e portanto dificilmente são colocados no carrinho.



O trajeto na loja deve ser analisado a partir de observações, sendo complementado por alguns indicadores numéricos, em especial:

- ✓ Quais os pontos mais visitados ?
- ✓ Quais são as categorias que geram mais tráfego / movimento na loja ?
- ✓ Qual a área da loja que tem maior movimento ou fluxo de clientes ?
- ✓ Quais os produtos ou categorias que têm maior frequência de reposição ?
- ✓ Quais as áreas mais vazias / menos visitadas ? Quais categorias estão nestas áreas ?

2. Identificação e Mapeamento de categorias quentes, mornas e frias

As categorias mais visitadas (com maior tráfego de clientes) e com maior volume de vendas – as mais importantes para o movimento da loja – são chamadas de quentes. As de pouca visitação e vendas baixas são denominadas frias. As demais são mornas.

No levantamento feito na etapa anterior é preciso assinalar quais são as categorias quentes, mornas e frias, preferencialmente utilizando cores padronizadas. Recomendamos sinalizar as quentes com vermelho, as mornas com amarelo e as frias com azul.

Esta classificação e visualização na planta é muito importante para a análise e revisão do layout, pois as categorias quentes são tipicamente geradoras de tráfego, ou seja, por elas circula grande número de clientes, mantendo o corredor movimentado. Para tornar mais visíveis as categorias mornas e frias, é importante posicioná-las de modo a aproveitar o fluxo das categorias quentes, ou seja, no caminho para as categorias quentes o cliente da loja deve ter contato com as categorias que visita menos – com o que resulta um aumento de vendas.

Outro cuidado importante é não deixar demasiado próximas duas categorias quentes, com o que o corredor pode ficar tão cheio que o cliente tem dificuldades em fazer suas compras.

3. Agrupamento por Soluções de Compra

É comum o varejista organizar a loja de acordo com uma estrutura tradicional, criada pelo próprio comerciante para facilitar a gestão do seu negócio, identificando as áreas da loja com nomes como Merceria Seca, Bebidas, Perecíveis, FLV, Bazar, etc.

Esta lógica, entretanto, não é a maneira de pensar do cliente: ele está na loja para buscar soluções de situações de consumo doméstico, como alimentação, cuidados com a roupa, limpeza da casa, cuidados com o bebê, com os animais de estimação e assim por diante.

A sinalização “em varejês”, portanto, pode não ajudar em nada o cliente – e tampouco para o varejista fica claro onde colocar os produtos que expõe. Vejamos alguns exemplos corriqueiros em nosso varejo supermercadista, que demonstram claramente a diferença entre uma loja “tradicional”, que trabalha com os consagrados conceitos de setores como acima descrito, e uma loja organizada pelo conceito de soluções, conforme recomenda o ECR.

Para isso, tentemos fazer uma rápida lista de produtos utilizados para determinadas necessidades do consumidor, e comparemos a localização provável destes itens nos dois modelos de varejo.

- ✓ Cuidados com as roupas: sabão em pedra, em pó, alvejante, amaciante, tira-manchas, balde, bacia, escova, corda de varal, pregador de roupa, cabide, tábua de passar, ferro, produtos para passar, eventualmente avental e luvas.
- ✓ Cuidados com o bebê: alimentos, leite em pó, mamadeira, chupeta, fraldas, sabonete, shampoo, escovas, óleo, produtos contra assaduras / cremes, bacia / banheira, toalhas, brinquedos, roupas, carrinhos ...

Enquanto na “loja ECR” estes produtos estão todos próximos, compondo uma mesma solução, na loja tradicional estão em diferentes setores, com o que dificilmente os itens por exemplo do bazar serão

comprados por impulso – o consumidor só irá até lá – e terá de procurá-los pois não tem idéia onde ficam – se estiver em sua lista de compras.

A partir do momento que o varejo os agrupa em uma solução, a compra é mais fácil, rápida e resolutive, e tanto o varejista quanto o cliente sabem onde o item deve estar exposto, dando uma ampla percepção do sortimento oferecido para cada situação de uso / necessidade.

Criar as soluções, entretanto, não é um trabalho aleatório, apenas baseado na experiência e bom-senso do varejista. Para realizá-lo, é preciso recorrer a alguns instrumentos:

- ✓ Razão de ser / proposta do varejista: cada varejo tem determinada proposta, sua razão de ser como fornecedor de seus clientes. Esta proposta determina o papel e importância das diferentes categorias. Assim, um supermercado generalista é totalmente diferente de um sacolão ou de um especialista em alimentos finos. Enquanto no primeiro produtos de higiene e limpeza são partes importantes do negócio, no segundo podem ser acessórios (mera conveniência) e no terceiro sequer existir.
- ✓ Papel das categorias: de acordo com a estratégia do varejista, as categorias oferecidas poderão ter diferentes papéis, que podem ser: (i) destino (os mais importantes aos olhos do consumidor, que tem a loja como sua preferida para esta tipo de compra – como por exemplo a melhor loja de carnes, queijos, frutas, livros, sucos ou artigos esportivos); (ii) rotina (compra básica, competitiva, de bom sortimento, mas equivalente a outras); (iii) sazonal (categorias ligadas a eventos – natal, páscoa, dia das mães, etc – ou a épocas – volta às aulas, verão, etc); ou (iv) conveniência (complementos da cesta de compra oferecendo ao cliente complementos de compra já que ele veio à loja pelas categorias destino e rotina – caso dos artigos de limpeza em uma loja especializada em alimentos, que oferecem alguns itens como sabão em pó, detergente, etc – porém com pouco espaço e variedade). Para maiores detalhes consulte publicações anteriores da Ass. ECR Brasil.
- ✓ Cadastro dos itens ativos, se já existir uma estrutura de categorias esta deve ser usada, se não houver é preciso criar as categorias,



eventualmente sub-categorias e listar os produtos do cadastro que a compõe. Assim, por exemplo, poderíamos ter:

Categoria: Higiene e Beleza

Sub-categorias e produtos:

Higiene bucal: dentifrícios, antisépticos, escovas, fios e fitas dentais

Cuidados com os cabelos: coloração e tinturas, shampoo e condicionador, transformadores, gel e fixadores, escovas

Cuidados com o corpo: sabonetes, desodorantes, cremes, loções, protetor solar, bronzeador, esponjas e acessórios de banho

Absorventes

Mundo masculino: barbear (lâminas, aparelhos, loções, cremes), preservativos

Observações importantes:

- ✓ Conforme assinalado anteriormente, o processo de layoutização se preocupa apenas com a localização das categorias e soluções no espaço físico da loja, sem entrar na análise profunda da adequação da composição de cada categoria – exercício este para outro processo. A razão do eventual reagrupamento de sub-categorias e produtos neste exercício é para que se tenha uma correta avaliação do espaço físico necessário para expor os itens da categoria, assim podendo desenhar a planta física correta, acomodando os itens hoje expostos na loja
- ✓ Como é necessário rever e acomodar todo o inventário de produtos da loja, que em muitos casos contempla alguns milhares de itens, é de extrema importância poder contar com um cadastro correto e atualizado, preferencialmente já abrindo no próprio sistema de cadastro (caso não existam) campos para registrar a categoria e

sub-categoria de cada item, o que em muito facilitará a gestão futura e a implantação das mudanças

- ✓ Não existe uma estrutura de categorias, sub-categorias e produtos universal: cada loja, em função de seu público, porte, estrutura e proposta / estratégia deverá estabelecer o modelo de soluções mais conveniente e adequado
- ✓ Algumas categorias podem compor mais de uma solução de compra, demandando dupla exposição

Com isto se conclui a etapa de mapeamento da situação atual da loja, base para a recomendação de eventuais mudanças do layout.

ETAPA 2: RECOMENDAÇÃO

1. Análise Crítica

A partir do detalhamento da situação – o que se tem na loja hoje e onde estão as categorias – e do plano de negócios (papel e estratégia das categorias) é possível pensar em melhoras. Para isso, sugerimos que se faça uma análise crítica do modelo atual frente a alguns critérios, abaixo enumerados.

Esta é uma etapa essencialmente qualitativa, desenvolvida a partir da experiência e bom-senso dos envolvidos (sendo, portanto, essencial buscar as pessoas com a necessária qualificação para os julgamentos desta etapa, convidando-os a compor a equipe), procurando avaliar o que se faz hoje com senso crítico, sempre pensando na melhor forma de o cliente comprar na loja, buscando inovações e eventualmente replicar ou adaptar soluções de sucesso observadas em concorrentes ou mesmo em outros segmentos de negócio, levando ainda em conta as constantes mudanças nos hábitos de compra e consumo³.

³ Contemplando desde tendências como por exemplo, o interesse na saudabilidade no segmento alimentar ou a necessidade de maior fracionamento das porções de venda frente à redução do tamanho médio de famílias, até o processo de decisão de compra quando de mudanças no cenário econômico, que podem impactar em maior ou

Apesar de algumas categorias oferecerem maiores dificuldades a mudanças no lay-out, como refrigerados e congelados, cujos equipamentos têm em geral pouca mobilidade, deve-se também analisar o layout e exposição dentro do espaço relativamente fixo a elas destinado, avaliando oportunidades de aprimoramento.

a) Análise qualitativa, avaliando os seguintes pontos:

- ✓ Os pontos quentes estão bem distribuídos, promovendo boa circulação em todos os corredores ?
- ✓ As vendas estão bem distribuídas por todo o espaço da loja ?
- ✓ Podemos remanejar as categorias frias de forma a aproveitar sinergias com as quentes, de modo a aumentar a interação do cliente da loja com a categoria ?
- ✓ As categorias estão agrupadas / posicionadas de maneira lógica, compondo soluções de compra correspondentes a necessidades reais ?
- ✓ A sequência / adjacência das categorias nos corredores da loja explora bem o aproveitamento de proximidades ? (ex: faz mais sentido passarmos de uma categoria de cuidados pessoais para cuidados com o bebê de que acessórios para automóvel)
- ✓ A lógica da apresentação das categorias / soluções é clara e facilmente entendida pelo cliente da loja ?
- ✓ Existem oportunidades de melhora na exposição atual ? (para responder a este quesito pode ser interessante visitar também outras lojas, analisando-as com olhar crítico, na perspectiva de quem faz as compras)⁴

menor grau a categoria (bens duráveis tendendo a ser mais afetados pela recessão de que itens de cesta básica)

⁴ É bastante comum pensarmos mais na facilidade da operação de que na do cliente. Assim, vemos muitas vezes os refrigerados / congelados colocados em áreas centrais da loja, o que significa que os produtos deste grupo – que demandam manutenção constante em baixas

- ✓ O espaço dado à categoria é adequado ao giro e frequência de reposição dos produtos que a compõem ? (importante em itens de altíssimo giro, como bebidas não alcoólicas ou itens promocionais)
- ✓ As compras dos itens desta categoria são planejadas ou por impulso ? (itens de impulso devem ser posicionados de forma muito visível, em pontos de tráfego intenso)
- ✓ Qual o grau de fidelidade à marca ? (quanto maior a fidelidade maior tenderá a ser o sortimento, demandando mais espaço de quem em categorias de baixa fidelidade, onde se pode trabalhar com menor variedade e preços mais agressivos)
- ✓ Existem quaisquer indicadores de tendências de compras ou uso do produto que sugerem ser necessário trabalhar a categoria, seus produtos ou serviços de forma diferente do que vinha sendo feito até hoje ?⁵

temperaturas – provavelmente ficarão por um tempo razoável no carrinho de compras até que se encerre o trajeto pela loja. Este fato certamente faz com que muitas vendas potenciais sejam perdidas, especialmente de produtos que sofrem os efeitos imediatos do calor (como sorvetes). Este fato poderia oferecer dois tipos de oportunidades de mudança: (i) posicionar a categoria ao final do trajeto regular de compras, próximos aos caixas; e/ou (ii) oferecer, junto aos refrigeradores, bolsas térmicas ou caixas de isopor para que os produtos sejam acondicionados em condições corretas tão logo saiam da geladeira (propiciando ainda ações de marketing associadas às embalagens térmicas, cuja vida útil tende a ser bastante longa).

Da mesma forma, deve-se procurar colocar os itens mais pesados – cesta básica e limpeza – no início do trajeto do carrinho de compras, para que fiquem por baixo. Se iniciarmos com FLV, quando chegar ao setor dos produtos de maior peso, o espaço do carrinho já estará tomado, a compra sendo, portanto, bastante dificultada.

⁵ Podemos lembrar de situações como a mudança dos hábitos alimentares (predomina a alimentação fora do lar em grandes metrópoles, o interesse por orgânicos e dietas saudáveis), o uso de

b) Papel das categorias

Como foi sinalizado anteriormente, a mesma categoria pode ter diferentes papéis, conforme a proposta de negócios e interesse específico do varejista. De modo geral, as categorias destino (que representam a razão de preferência e imagem do varejista), demandam um trabalho diferenciado de exposição, variedade, sortimento e atendimento. E tendem a ser quentes. As de rotina perfazem o grande volume da loja – talvez mais da metade das vendas totais, para isso devendo tomar a maior parte do espaço e contemplar algumas categorias de grande fluxo (como cesta básica e bebidas não alcoólicas / cervejas em um supermercado).

Desta forma, é preciso ter em mente o papel e a natureza de operação de cada categoria, pensando em como facilitar a interação do cliente com a categoria, a circulação na loja e a própria rotina de trabalho da loja.

c) Estratégias da Categoria

Para cumprir seus objetivos de vendas, o varejista em geral estabelece certos objetivos em relação às principais categorias, tais como aumentar o tráfego (número de clientes que passam pelo espaço onde está a categoria), penetração (número de clientes que compram produtos da categoria), ticket médio (valor gasto na categoria), lucro, reforçar a imagem, proteger território, etc.⁶

Estratégias mais comuns

- Aumentar tráfego – atrair o consumidor
- Aumentar transação – aumentar o tamanho da transação em \$

equipamentos de reprodução musical portáteis (iPods, MP3, MP4, etc), a substituição de calçados tradicionais por esportivos / tênis, etc.

⁶ Veja manual de gerenciamento de categorias publicado pela Ass. ECR Brasil



- Gerar lucro – melhorar a margem bruta da categoria
- Proteger território – defender vendas e participação
- Gerar caixa – aumentar o fluxo de caixa da categoria
- Criar sensação – gerar senso de urgência, oportunidade
- Reforçar imagem – reforçar a imagem desejada pelo varejista

Estratégias vs. Produtos

<u>Estratégia</u>	<u>Características do produto</u>
Aumentar Tráfego	itens com participação alta, penetração domiciliar alta, compra freqüente
Aumentar Transação	itens com tamanho de transação maior geram cestas de compras maiores em \$
Gerar Caixa	itens de giro rápido, ótimas condições de pagto., fornecedores eficientes, estoque baixo.
Gerar Lucro	itens com margens, lealdade, preços mais altos em \$, pouca sensibilidade a preço
Proteger Território	itens comprados com freqüência pelo consumidor-alvo. Itens claramente preferidos e frequentemente promovidos pelo competidor-alvo
Criar Sensação	novos produtos, itens sazonais, segmentos ou SKU's com rápido crescimento



Reforçar Imagem itens que reforçam o tema ou tópico da loja

A execução destas estratégias poderá ser facilitada através de um posicionamento adequado no espaço físico, especialmente se envolverem promoções e eventos constantes.

2. Proposta

A partir dos resultados da análise detalhada das categorias e da natureza das operações que lhes são pertinentes, tem-se uma profunda compreensão do conjunto de necessidades do cliente que o ponto de venda se propõe a atender, bem como das atividades da loja, facilitando a elaboração de propostas de layout.

A elaboração de propostas deveria obedecer a abordagens sucessivas, inicialmente identificando grandes áreas e seu foco de atenção (muitas vezes entendidas como "mundos" – o mundo masculino, feminino, infantil, pet, esportivo, cultural, de entretenimento, etc.), para em seguida detalhar a ocupação e conteúdo de cada uma destas grandes áreas.

É importante lembrar de validar a coerência entre a estratégia da empresa, seu posicionamento no mercado e proposta ao cliente e a proposta dos "mundos", ou seja, do público e suas necessidades que se pretende solucionar através do conjunto de produtos e serviços oferecidos no ponto de venda. Outro ponto a considerar é que cada "mundo" será alocado em uma área razoável da loja – para tanto devendo ter um volume de produtos e de vendas que justifiquem ser tratado como um setor, provavelmente com um gestor encarregado de sua atualização e desempenho, possivelmente uma unidade de negócios ou loja dentro da loja quando tratarmos de uma loja de grande superfície.

É comum que neste exercício se produzam algumas propostas diferentes, especialmente se o trabalho for realizado por uma equipe multidisciplinar, muitas vezes contando até com o apoio de fornecedores.

Esta é uma situação normal e saudável, pois o aprofundamento da análise de pontos fortes e fracos de cada uma das propostas permite que se consolidem as razões determinantes da escolha da melhor



alternativa gerada, criando ainda o consenso do grupo quanto ao que se pretende implantar.

É evidente também que a análise das alternativas tem de ser balizada por certos critérios comuns, analisando-as mediante um mesmo “filtro”, sem o que corre-se o risco do confronto de preferências pessoais sem qualquer objetividade.

Para dar maior objetividade à análise comparativa de propostas, sugerimos que sejam utilizados os quesitos listados anteriormente, avaliando qual delas oferece maior potencial de resultado aos olhos do cliente da loja, oferecendo uma experiência de compra simples, completa, resolutiva / eficiente, diferenciada em relação à concorrência e que, em última instância, estimule o retorno e a fidelização.

ETAPA 3: MÉTRICA (OPCIONAL, PROCESSO AVANÇADO)

Até este ponto, o processo é o mesmo para qualquer empresa, independentemente de seu porte, ramo de atividade, grau de sofisticação da gestão ou modelo de negócios.

O que se fez até aqui foram avaliações essencialmente qualitativas, apoiadas por alguns grandes números e validadas pela experiência de operação e gestão de pessoas qualificadas da própria empresa, eventualmente contando com sugestões de fornecedores e pesquisas com clientes ou consumidores.

A experiência demonstra que é uma abordagem eficiente e que gera bons resultados, podendo, entretanto, ser aprimorada caso se disponha de números e possibilidade de cruzamento de alguns dados, para fazer uma espécie de “sintonia fina” das propostas, especialmente no que toca ao espaço dado a cada categoria, demandando a análise de elementos como o tamanho físico dos produtos e correspondente espaço de prateleira, sua participação nas vendas e no lucro, giro, número de itens da categoria, ritmo de inovação / renovação do sortimento, validade dos produtos / tempo de prateleira, etc.

Este ajuste fino com bases em números de desempenho passado, características dos produtos e do espaço pode ser feito utilizando diferentes indicadores – desde os básicos de participação no volume e no valor de vendas – até um conjunto mais amplo, contemplando o



número de itens da categoria, tempo de reposição, tamanho de embalagens, participação na lucratividade, etc.; eventualmente ainda atribuindo pesos que destaquem o papel da categoria ou outros elementos de importância estratégica.

Os pilotos demonstraram que a utilização de métricas auxilia a validar as propostas, porém não obedece a modelos matemáticos perfeitos, ou seja, a utilização de planilhas, dados e pesos dificilmente determina um resultado exato – é apenas uma referência adicional, que deve ser validada pelos responsáveis da loja, não podendo ser utilizada como um número perfeito melhor de que o julgamento.

A razão principal para esta relativização dos resultados do uso de modelos matemáticos e planilhas é que o número de variáveis que interfere na dinâmica da loja é extremamente grande, e no momento em que se escolhem alguns deles, e se atribuem pesos médios por critérios subjetivos (como por exemplo estabelecendo tamanhos de embalagens como pequenas / médias / grandes, ou giro alto / médio / baixo), são feitas aproximações e simplificações que têm impacto sobre os resultados que o modelo sugere.

Não é muito diferente daquilo que se conhece nos sistemas de suporte à área comercial, quando o computador “sugere” determinado volume de compras, que o comprador aceita ou ajusta, conforme informações adicionais que tenha, oportunidades do momento, campanhas planejadas, problemas previstos com o abastecimento futuro ou outras variáveis não contempladas com precisão pelo modelo, que na maioria dos casos tem como principal componente o histórico de vendas do item em questão.

A métrica sugerida pelo comitê de GC deve ser analisada em duas situações diversas:

- ✓ Dentro de uma categoria, quando haja produtos com perfil parecido, pode-se utilizar apenas os indicadores básicos, de participação percentual no valor de vendas (em R\$) da loja e no número de itens vendidos pela loja. Assim, atribui-se 100% ao total de vendas da loja em determinado período, e avalia-se qual o percentual deste total conseguido pela categoria – e o espaço ocupado pela categoria na loja deveria ter alguma relação com estes percentuais. Assim, uma categoria que responde por 7,5% do valor das vendas e 9,1% do número de itens vendidos,

provavelmente estará sendo prejudicada se tiver apenas 2% do espaço físico da loja. Ou também estará recebendo excessivo espaço se lhe for atribuído 15% do espaço disponível.

- ✓ Entre categorias diferentes, com produtos de tamanhos, volumes e características de demanda e giro muito distintas, a simplificação possível em categorias relativamente uniformes não é aplicável, pois torna-se necessário balizar os resultados por dados relativos às diferenças, tais como tamanho de embalagens (peso 1 para pequenas, 2 para médias e 3 para grandes), papéis das categorias (peso 3 para Destino, 2 para Reposição e 1 para Sazonal e Conveniência). Os pesos poderão ser diferentes, conforme as características do sortimento e operação do varejista.

Seja a versão simplificada ou a mais completa, a função é a mesma: avaliar, sob diferentes critérios, qual o percentual que a categoria representa sobre a totalidade da loja naquele atributo, e espelhar este percentual no espaço dado à categoria nesta loja.

Quando se analisa o espaço dado à categoria, conforme ficou claro nos pilotos realizados, deve-se considerar não apenas os espaços naturais, mas também todos os pontos extras, promocionais ou não (esta observação é particularmente relevante no segmento de bebidas e refrigerantes, cujo alto giro muitas vezes torna insuficiente o espaço de prateleira, demandando a criação de ilhas ou pontos especiais para permitir o equilíbrio entre o fluxo de demanda e o de reabastecimento).

Feitas as análises quantitativas, seus resultados devem ser confrontados com os da etapa anterior (qualitativa), avaliando se as sugestões apuradas através da métrica se justificam – e aí retomando o complexo exercício de alocação do espaço às categorias de forma justa, pois cada aumento de espaço dado a um grupo implica na redução de outro. É um trabalho que demanda muito empenho e foco, e permanente questionamento sobre a viabilidade operacional do resultado e a expectativa de benefícios ao cliente.

O resultado será sempre uma proposta detalhada de layout, explicitando o que deve ser colocado em cada ponto da loja, sinalizando as categorias quentes, mornas e frias, os pontos fixos (colunas, instalações, etc.) e a indicação do fluxo esperado em cada

área, pois esta será uma das importantes informações para a avaliação do modelo quando de sua implantação⁷.

ETAPA 4: IMPLEMENTAÇÃO

Mudar o layout da loja é uma maldade com o cliente, que está habituado ao que hoje existe. Quanto maiores as mudanças, mais frustrante será a ida do cliente ao ponto de venda, quando as coisas que ele busca não estiverem mais onde costumavam estar.

Tomando este fato como verdadeiro, é preciso ter consciência que a maldade deve ser minimizada, por duas medidas:

- ✓ Mudanças devem ser pouco frequentes, ou seja, se é necessário fazer a maldade, que seja feita toda de uma única vez; e
- ✓ O fato que gera a frustração é o desconhecimento, o não saber mais onde estão os produtos. O desconhecimento deve ser minimizado por informação, sinalização, orientação e todos os recursos dos quais o varejista puder dispor para explicar de maneira clara e simples a nova lógica – e se ela corresponder de fato a soluções para as necessidades usuais, será fácil de ser assimilada e pode se tornar em ponto positivo.

Para que se possa fazer a mudança da loja do modo mais rápido e eficiente, é indispensável que haja um planejamento detalhado de todas as ações, estimando os respectivos tempos, atribuindo responsabilidades claras e mobilizando os recursos necessários.

⁷ Quando se promovem mudanças importantes na loja, alterando a localização das categorias mais importantes, isto resulta em mudanças no trajeto que os clientes cumprem na loja. Assim, não podemos simplesmente propor um novo layout a partir do fluxo atual, e imaginar que nada se altere com as mudanças. O trajeto desejado, que estimula a interação com categorias frias ou pontos pouco visitados da loja é parte essencial ao sucesso, devendo ser avaliado e promovidas alterações, sempre que necessárias ao atingimento dos objetivos.

Dentre os instrumentos de planejamento e execução destacam-se:

- ✓ Planta baixa detalhada do novo lay-out (desnecessário salientar a necessidade da exatidão das medidas) e dos equipamentos envolvidos
- ✓ Caso a mudança contemple troca de equipamentos e/ou reformas físicas, a aquisição destes tem de ser feita com a antecedência, garantias e folgas de prazo indispensáveis para que se possa fazer a mudança no dia programado;
- ✓ Verificação prévia de todas as instalações
- ✓ Convocação e confirmação de toda a equipe envolvida na mudança física
- ✓ Disponibilidade de todo o material de sinalização e comunicação visual, bem como para orientação do cliente (incluindo folhetos e plantas simplificadas que poderão ser colocadas nos carrinhos e cestas de compras)
- ✓ Treinamento de toda a equipe da loja, para que possa apoiar a orientação ao cliente e dar continuidade à reposição e demais atividades inerentes à operação do dia-a-dia
- ✓ Ter definidos os indicadores de desempenho que serão utilizados para avaliar os resultados
- ✓ Assegurar que eventuais mudanças no sistema de cadastro e gestão tenham sido feitas, para que se possa avaliar o desempenho do novo formato (particularmente agrupando os produtos conforme as categorias e soluções estabelecidas)
- ✓ Plano de contingências para os problemas potenciais da mudança, particularmente no dia da mudança física⁸

⁸ Para isto é interessante utilizar o recurso do pessimismo máximo, imaginando tudo que poderia dar errado (falta de energia, falta de pessoas da equipe, medidas incorretas, não caberem os produtos nas prateleiras, , etc.), buscando incorporar ao plano medidas que minimizem o risco de os problemas acontecerem e também ações que

Detalhado todo o planejamento, a ação deve ser a mais rápida possível: é comum que se faça à noite, preferencialmente nos horários em que a loja está fechada ao público, minimizando o tempo de exposição do cliente à inevitável confusão e riscos de acidentes quando se desmonta o layout existente e implementa o novo.

É importante lembrar que a implementação apenas começa no dia em que se fez a mudança física da loja. O projeto continua até a normalização das operações, quando os clientes da loja já se habituaram ao novo layout e pode ser suspenso o esquema mais intensivo de orientação e atendimento.

Quanto mais bem feito for o trabalho de informação e apoio ao cliente, mais curta será a fase de adaptação e menores os impactos negativos sobre o movimento e resultados da loja.

Recomenda-se, portanto, especial atenção a esta etapa pós alteração física, com uso intenso e inteligente de todos os recursos anteriormente indicados – para o que é imprescindível total familiaridade de todos os funcionários com o novo layout, de forma a sem quaisquer dúvidas conduzirem os clientes ao produto / solução / setor desejado, aproveitando o trajeto para explicar a nova lógica da loja.

O atendimento ao cliente, mais do que nunca, tem de ser a prioridade absoluta de qualquer funcionário, que deve prontamente interromper o que estiver fazendo para atender (com um sorriso e boa-vontade) qualquer solicitação do cliente, oferecendo-lhe o melhor e mais competente apoio, assegurando que as mudanças sejam entendidas como melhoras com vistas à satisfação de quem compra.

ETAPA 5: AVALIAÇÃO

Dirigir uma empresa tem muito em comum com pilotar um avião ou navio: estabelecemos um destino (através da estratégia), planejamos a rota (operações, metas), engajamos uma equipe qualificada para a jornada, acumulamos os recursos necessários, verificamos se nossa “máquina” está em condições de cumprir a jornada e partimos.

reduzam o impacto dos problemas, caso ocorram apesar de todo o planejamento.



E regularmente avaliamos como estamos indo – olhamos nosso quadro de instrumentos que informam a distância percorrida (vendas realizadas), consumo (custos), velocidade (% do orçamento / meta cumprido) ...

No entanto, apesar da qualidade e precisão das informações que nossos instrumentos de navegação oferecem, não podemos navegar só por eles – é preciso aferir o rumo, verificar se estamos mantendo a rota planejada.

E isso só se pode fazer buscando algumas informações de fora, alguns pontos de referência que nos permitam verificar a posição exata em que estamos.

Não é diferente em nosso projeto de layoutização: avaliamos o mercado (oferta, demanda e distribuição), estabelecemos nossos objetivos a partir de nosso desempenho passado e expectativas do futuro, considerando o ambiente no qual operamos, e definimos as mudanças que julgamos oportunas para aumentar as vendas, melhorar o fluxo, gerar satisfação.

Temos alguns indicadores da empresa para avaliar os resultados – vendas e lucros (totais, por metro quadrado, por setor, categoria, item, funcionário, etc.), giro, custos, fluxo de clientes na loja, taxas de conversão, margens, dias de vendas em estoque, etc.

É evidente que cada empresa deve estabelecer a melhor maneira de avaliar seu desempenho, e ter os sistemas necessários para fornecer as informações desejadas com a precisão e periodicidade necessárias. Mas estes são elementos internos, controláveis, sistemas alimentados diariamente pelos registros do que acontece e que permitem extrair relatórios sempre que desejados.

Mas precisamos também, de tempos em tempos, avaliar o rumo, buscar parâmetros externos que nos permitam avaliar se estamos seguindo o caminho planejado. Ou se mudou algo importante, e devemos alterar nossa rota.

A maneira de fazer isso na empresa em geral é olhando para trás, para frente e para os lados.

Atrás, na época do projeto, olhamos nosso histórico e estabelecemos uma série de premissas (imaginamos que a economia se desenvolveria



de certa maneira, que com o projeto as vendas aumentariam em certo montante, que o fluxo da loja se alteraria, etc.). É preciso verificar se tudo isso aconteceu. E para que possamos fazê-lo, é preciso registrar o que consideramos e determinamos quando fizemos o projeto, para que possamos verificar se a realidade é semelhante ao que imaginamos.

É importante sempre qualificar as informações históricas: um baixo desempenho de um produto pode ser devido à inadequação do produto ao sortimento da loja, mas também a problemas de exposição, precificação, rupturas e muitas causas operacionais. Em outras palavras, antes de condenar um produto pelo seu desempenho inadequado, precisamos nos assegurar que ele teve todos os elementos indispensáveis ao atingimento dos resultados previstos.

Precisamos também olhar para a frente, prospectar o futuro, avaliando se há algo que possa impactar nossos negócios de tal forma que precisamos nos preparar para isso. Dentre os agentes de mudança mais importantes estão o comportamento do consumidor (afetado pelo cenário econômico, estilo e valores de vida), a tecnologia (basta lembrar do que aconteceu em anos recentes principalmente no mercado do entretenimento, com o rápido ritmo de inovação – pense no segmento de música, como foi a evolução do LP ao iPod, MP3 e MP4; ou na telefonia), e a legislação (que pode alterar totalmente os custos, a concorrência, a distribuição).

Lembremos do ritmo acelerado que existe na maioria dos segmentos varejistas. Quando tratamos de bens de consumo (higiene, beleza, alimentos) cerca de 25% dos itens de uma loja se renovam a cada ano. E não é diferente a dinâmica da base de clientes. Em outras palavras, se a cada 2 anos muda mais da metade dos produtos e dos clientes só no interior da loja, não podemos imaginar que nossas idéias de hoje, baseadas em fatos de ontem, sejam válidas para sempre.

Não vivemos isolados no mercado. Precisamos ser bons, mas nem sempre ótimos: basta que sejamos melhores que nossos concorrentes. E para isso, é preciso olhar para os lados, ver quem são, como trabalham, o que estão fazendo.

Nada disso é novidade para qualquer empresário, mas tampouco é novidade que apesar das melhores intenções em não perder o foco

estratégico, o dia-a-dia é atribulado, e as operações tendem a consumir todo o foco e a energia.

Alguns indicadores são aferidos sempre (vendas), mas outros acabam ficando em segundo plano, sempre deixados para um momento de tranquilidade (pesquisas de tendências, avaliação de premissas estratégicas e muitas outras).

Não olhar para qualquer dos lados, como sabemos, pode trazer riscos. Talvez estejamos andando em círculos e não nos demos conta, pois navegamos em excelente velocidade, com baixo consumo e com todos satisfeitos.

Para navegar bem, para conduzir a empresa de forma eficiente e segura, é preciso que de tempos em tempos haja uma parada planejada para a avaliação, a revisão das premissas, a análise do desempenho relativo (ao mercado, concorrência, tecnologia); para que possamos fazer os ajustes necessários. Ao projeto e à empresa.

A periodicidade destas revisões depende muito da natureza de cada negócio. Em uma empresa de tecnologia de ponta talvez façamos estas avaliações a cada 3 ou 6 meses, enquanto na indústria de base intervalos de 2 ou 3 anos sejam razoáveis.

No segmento varejista provavelmente revisões anuais para o cenário sejam adequadas, enquanto as avaliações de desempenho do projeto podem ser feitas no mesmo ciclo do fechamento das vendas (para bens de consumo diário tendendo a ser mensal, e em itens de moda possivelmente se pense em coleções).

O importante, portanto, é:

- ✓ Quando do detalhamento do projeto registrar formalmente as premissas consideradas e os indicadores de desempenho pelos quais se pretende avaliar como as coisas evoluíram
- ✓ Definir a periodicidade (e desejavelmente a agenda) de revisão do desempenho e dos elementos externos
- ✓ Estabelecer responsabilidades para que sejam geradas as informações necessárias às avaliações



- ✓ Definir as diferentes equipes de avaliação periódica
- ✓ Atentar para eventuais fatos novos, relevantes, que demandem uma reavaliação fora dos prazos e datas estabelecidas

As revisões servem para entender se as oportunidades estão sendo exploradas e as ameaças evitadas – e as conclusões das análises podem ou não levar a mudanças no projeto implantado.

Sempre que fizermos mudanças, é conveniente de novo registrarmos as premissas e o que se espera com as mudanças, para que possamos mais à frente aferir se chegamos onde pretendíamos – e se não chegamos entender se a causa foi do projeto ou das premissas, que não ocorreram conforme prevíamos.

E se avaliamos mal as premissas, o reconhecimento deste fato pode estimular ações que nos ajudem a melhorar nossa qualificação nesta área.

Apesar da importância de todo o ambiente de negócios, não percamos o foco principal: a mudança toda foi feita com o objetivo de facilitar a vida do shopper. É indispensável saber se este objetivo foi atingido.

Nada mais simples, considerando que estamos na loja e o cliente também: perguntemos. Seja através de pesquisas formais, com amostras estruturadas, ou simplesmente conversando com o maior número de pessoas que frequentam a loja, aproveitando para buscar opiniões, sugestões e reforçar o relacionamento pessoal.

