

SORTIMENTO

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

Reflete a conclusão das discussões sistemáticas dos representantes da indústria e do comércio, procurando oferecer um guia simples que auxilie a implantar e manter o sortimento adequado em cada ponto de venda, seja de varejos independentes, ou lojas de cadeias varejistas, considerando as características e particularidades de seu público-alvo, o posicionamento estratégico do varejista face à concorrência, e a oferta de produtos no segmento em questão.

Colaboraram na realização deste trabalho representantes das seguintes empresas:

- ✓ Bic
- ✓ Colgate
- ✓ Coop
- ✓ Diageo
- ✓ EditoraAbril
- ✓ Johnson & Johnson
- ✓ L´Oreal
- ✓ Makro
- ✓ Nestlé
- ✓ Pão de Açúcar
- ✓ Pixell
- ✓ Tenda
- ✓ Unilever

Agradecemos a contribuição de todos aqueles que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho

Supervisão: Claudio Czapski – ECR Brasil

Coordenação: Beatriz Cavalcante



Apoio:

KANTAR WORLD PANEL

Índice

	Página
Introdução	3
Conhecendo o mercado potencial da loja	7
Fontes de Dados e Análises para Suporte à Decisão	13
Necessidades e soluções	18
Sortimento	23
A atuação do Comitê de Linha	23
O processo de análise	26
Outras considerações	28
Conclusão	29

Introdução

O auto-serviço no Brasil é relativamente recente, contando com cerca de quatro décadas de existência.

Muitos dos pioneiros deste segmento ainda estão ativos, memória viva da evolução ocorrida neste período, que nos levou de um modelo de oferta extremamente escassa, com poucas escolhas de produtos nas lojas (dos quais muitos disponíveis apenas como importados), à atual pujança, onde um pequeno mercado de bairro trabalha provavelmente com 3.000 a 5.000 itens diferentes, um supermercado com algo entre 15.000 e 25.000 itens e um hipermercado muitas vezes com mais de 60.000.

É claro que a gestão do sortimento, a decisão do que colocar à venda na loja, evoluiu de uma busca frenética para ter um produto diferente da concorrência, anseio de qualquer varejista do pós-guerra, para um processo complexo de análise de alternativas, quando nos dias de hoje, um pequeno varejista tem à sua disposição no mercado talvez 300.000 itens (o conjunto de tudo aquilo que a indústria produz – e falamos apenas dos artigos de alimentação, limpeza, higiene e demais produtos comercializados pelo chamado varejo alimentar), e precisa descartar 297.000, selecionando apenas aquele 1% que cabe em sua loja, buscando maximizar o potencial de vendas e de lucro de seu negócio através da satisfação das expectativas de seus clientes.

E a má notícia é que a cada dia o quadro muda: há dezenas de lançamentos, abrem-se novos formatos de lojas reais ou virtuais, os consumidores têm acesso a informações em tempo real, e o que era ótimo até ontem passa a ser inaceitável amanhã.

E não é só. Muda a estrutura familiar, os hábitos de consumo, os valores, a maneira de comprar e de escolher produtos.

Pensem em um exemplo simples que reflete a dinâmica da vida moderna e seu impacto sobre o varejo: o almoço.

Lembrando dos anos 60, era comum as pessoas fazerem 3 refeições em família, todos os dias. Café, almoço e janta. A dona da casa ocupava seu tempo planejando e cuidando da família – desde a lista de compras para o cardápio da semana até o preparo das refeições e a lavagem da louça.

As compras eram feitas em sua maioria no armazém e na feira – e muitos ainda tinham uma horta em suas casas.

Neste cenário, ser feirante parecia um negócio promissor e inabalável.

Passadas algumas décadas, ninguém deixou de se alimentar, mas poucos o fazem de modo regular em suas casas (ao menos nos grandes centros urbanos). E a dona de casa se inseriu no mercado de trabalho, trazendo

nova fonte de renda para o lar, mas demandando outros produtos – e agora também serviços – para as tarefas que ainda se realizam em casa, assim abrindo um enorme mercado para os empresários que buscam as oportunidades através do entendimento do modo de vida das pessoas.

Proliferam hoje restaurantes dos mais variados modelos e preços, lanchonetes, serviços de alimentação entregue a qualquer hora e em qualquer lugar, serviços de alimentação nas empresas e tantas outras soluções para matar a fome do almoço (e muitas vezes também do jantar) de uma população crescente e mais rica.

Quem ficou na comercialização de produtos na feira, vê seu mercado minguando, modelo anacrônico e ultrapassado – bastando nos perguntarmos quem hoje tem tempo e disposição de estar na rua, carregando sacolas ou puxando carrinhos, entre as 7 e as 13 horas, em plena semana. Ou quem quer comprar perecíveis comercializados a céu aberto em um clima tropical, quando é crescente o conhecimento que temos sobre os riscos à saúde relacionados à higiene e manipulação – em um mercado onde muitos consumidores já pedem certificados de origem dos alimentos que ingerem.

O varejista de sucesso, portanto, deve estar sempre atento ao estilo e modo de vida das pessoas, pensando nas melhores soluções que pode trazer para a vida daqueles que sua loja se propõe a servir – atualizando sempre os produtos e serviços a que tem acesso, fruto de esforços com igual objetivo (satisfação do consumidor) de milhares de indústrias.

O resultado deste esforço se traduz no que convencionamos chamar de sortimento, ou seja, aquilo que o comerciante decidiu oferecer a seus clientes, produtos, serviços ou uma composição de produtos com serviços (caso, por exemplo, de padarias ou lanchonetes nas lojas).

Diante da complexidade da tarefa, é impossível pensar em ter sucesso na empreitada de uma oferta atualizada e competitiva sem que haja um processo estruturado, passo a passo, apoiado por recursos de informática que permitam analisar vendas, giro, rentabilidade, uso do espaço, fluxos, conhecimento dos hábitos de compra, ritmo de inovação / lançamentos, para chegar à melhor decisão possível.

O grande desafio é encontrar o correto equilíbrio entre a oferta e a demanda de produtos, face às limitações do espaço de exposição na loja.

A decisão sobre o sortimento (tipo e quantidade de marcas e variedade de itens por marca) influencia tanto a percepção de qualidade da loja quanto o volume de vendas e conseqüente resultado financeiro.

Os consumidores são cada vez menos fiéis a produtos, marcas e pontos de venda, buscando novas alternativas de compra que lhes proporcionem conveniência, percepção de valor justo e experiências prazerosas.

O **processo de definição do sortimento deve ter como objetivo central atender às necessidades e preferências dos consumidores que fazem parte do público-alvo de cada loja**. Como as mudanças de hábito ocorrem com frequência, o processo de **definição de sortimento deve ser avaliado continuamente** adequando marcas e variedades de produtos em função de sua atratividade.

Um sortimento adequado é aquele que atende às diferentes demandas dos clientes, oferecendo as principais opções dentro de cada necessidade

O sortimento **não pode ser muito reduzido**, pois **não atenderá as necessidades** dos clientes, e tampouco **muito amplo**, pois o **consumidor tende a se sentir perdido no ponto de venda** em função da variedade não necessária e da falta de visualização objetiva das marcas mais procuradas. *Um sortimento não pode nem ser muito amplo, nem muito enxuto, mas necessariamente precisa estar adequado às necessidades do perfil do cliente que frequenta a loja.*

Definir o sortimento depende da capacidade do varejista entender os clientes, seu modo de vida e suas necessidades, bem como o ciclo de vida de produtos, marcas e SKUs. E manter atualizada a oferta de produtos, maximizando os resultados, requer, além das qualificações acima, um processo regular de revisão de linha, no qual não só se introduzem novos itens, mas também se eliminam produtos, com base em análises da natureza da oferta de produtos dentro de cada categoria.

O processo de definição do sortimento consiste em tomar decisões acertadas sobre a composição da variedade de itens, tanto na seleção do número de categorias e subcategorias (amplitude) como também no número de alternativas (profundidade) apresentado em cada uma das subcategorias.

VARIÁVEIS DE DECISÃO DO SORTIMENTO

ABRANGÊNCIA (AMPLITUDE): Número de diferentes linhas de produtos ou categorias que serão oferecidas

PROFUNDIDADE: Número de versões oferecidas de cada linha de produtos

CONSISTÊNCIA DO MIX DE PRODUTOS: Grau de proximidade de várias linhas de produtos no uso final considerando itens substitutos e complementares

Fonte: Shoppermkt Consultoria

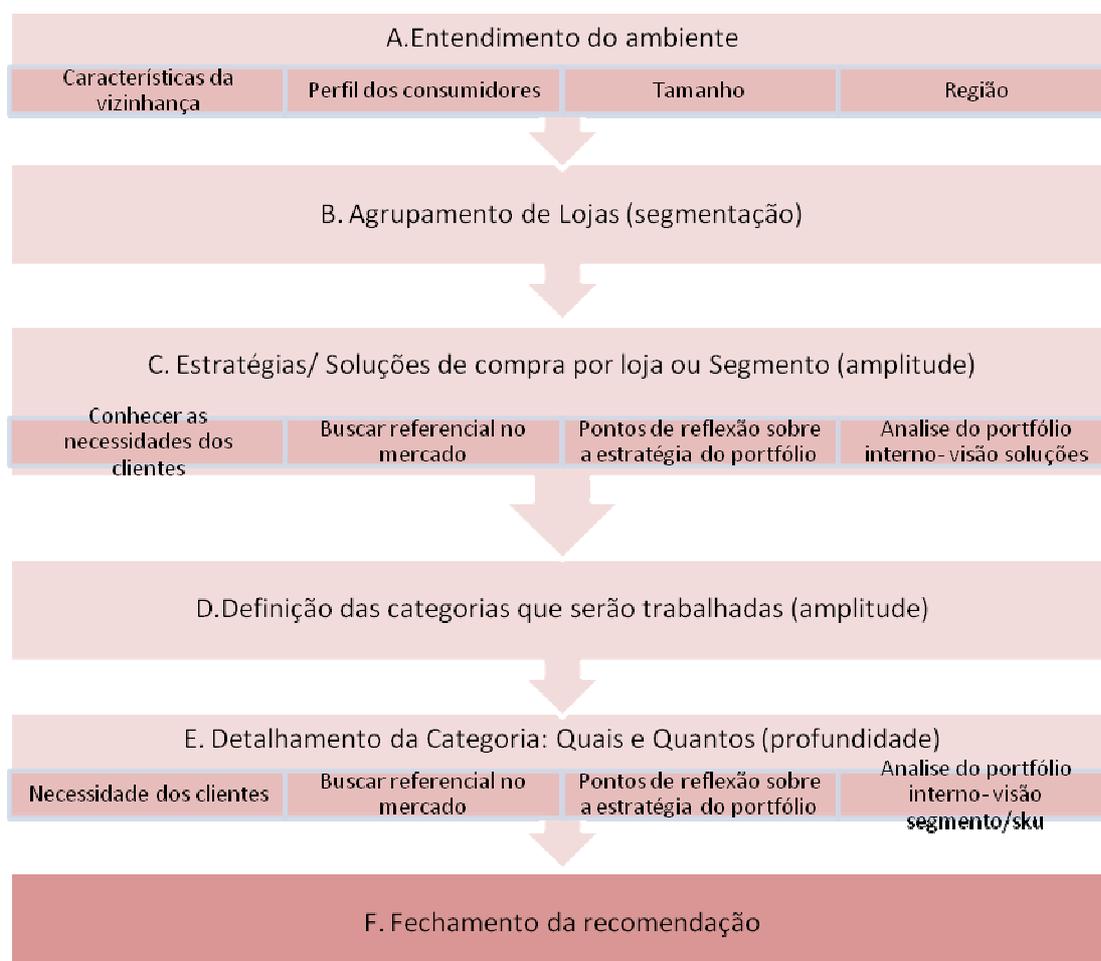
Os principais benefícios obtidos com um bom sortimento são:

- Melhor uso do espaço de exposição nas gôndolas, dando visibilidade adequada aos produtos, de modo a facilitar a escolha do cliente na loja

- Melhora na gestão de estoque, racionalizando compras, recebimento e abastecimento da loja e reduzindo rupturas
- Maior giro e rentabilidade
- Benefício para imagem da loja e conquista do cliente: *"Aqui encontro tudo que procuro"*

A Associação ECR, através de seu Comitê de Gerenciamento de Categorias, procurou desenvolver um processo que oriente os varejistas e os fabricantes em como proceder para definir o sortimento de uma loja, espelhando-se nas melhores práticas vigentes e na análise das dificuldades encontradas pelos especialistas que atuam nesta área.

Os resultados deste trabalho são apresentados a seguir, seguindo o fluxo lógico abaixo esquematizado.



Antes de entrar no detalhamento de cada passo, vale a pena tentar obter uma visão de conjunto, que facilitará a leitura e a aplicação das propostas.

O processo proposto busca as respostas a 3 perguntas fundamentais:

1. Qual é o mercado potencial da loja ?
2. Quais soluções para as necessidades dos clientes potenciais o varejista pretende oferecer ?
3. De que forma ? (quais produtos e serviços)

É evidente que este processo é seqüencial, não havendo como definir produtos e serviços sem que se conheçam as necessidades que estes devem atender, e isto não pode ser feito sem que se saiba quem são e como vivem as pessoas que pretendemos servir, ou como atua a concorrência.

Conhecendo o Mercado Potencial da Loja

Uma loja normalmente é instalada em um local onde haja expectativa de vendas, ou seja, deve atender a determinado público, pessoas que moram ou trabalham em locais próximos ou simplesmente passam regularmente por ali.

Existem portanto 3 grupos distintos de potenciais clientes dos produtos e/ou usuários dos serviços da loja: vizinhança residencial, vizinhança comercial e público de passagem. A loja também pode ter alguma composição destes 3 públicos, muitas vezes demandando soluções diferentes para a mesma necessidade (o café da manhã residencial, por exemplo, é diferente daquele que se consome no local de trabalho, que por sua vez é diferente do que se serve eventualmente para consumo no espaço da loja).

Cada um destes públicos tem necessidades específicas, que o varejista deve entender e avaliar, escolhendo quais delas pode atender de forma competitiva, estruturando as melhores soluções dentro de suas limitações (na maioria das vezes o espaço físico é uma das mais relevantes), e analisando se com isso atinge seus objetivos de volume e resultado.

E para pensar na competitividade de seu negócio, é indispensável entender a concorrência, ou seja, quem são os outros ofertantes dos produtos e serviços que ele pretende colocar em sua loja, como trabalham, com que variedade, quais os preços praticados, etc.

Entre outras coisas, a análise fornecerá indicações sobre as expectativas e padrões de consumo em diferentes categorias, tipos e variedade de produtos, marcas e tamanhos de embalagem, preços correntes e natureza dos serviços aos quais o público-alvo está habituado, permitindo pensar de maneira mais objetiva nos diferenciais competitivos que se pretende oferecer.

Importante lembrar que os concorrentes nem sempre são outros supermercadistas: dependendo dos produtos, podem ser açougues,

quitandas / hortifrutis, farmácias, lojas de conveniência, vendas porta-a-porta, bares, padarias e muitos outros canais.

O primeiro passo do processo é a **analisar a vizinhança**, a área (em geral próxima) à loja, de onde os clientes viriam fazer suas compras. Esta região é também chamada de *área de influência ou área de atração* da loja.

Dependendo do formato da loja, esta área é maior ou menor: uma loja de proximidade ou de vizinhança normalmente atrai um público que muitas vezes vem a pé, abrangendo um raio de talvez 1 ou 2 km em sua maioria, enquanto que um hipermercado, onde em geral são feitas as grandes compras de abastecimento, tem uma área de influência muito maior, muitos dos clientes vindo de carro, de locais bem mais distantes.

É claro que a análise da vizinhança se faz considerando o modelo de negócios e de compras em questão: enquanto a loja de proximidade vai focar prioritariamente o que acontece em termos de oferta e demanda de produtos e serviços naquele raio de talvez 2 km, o hipermercado terá de fazer uma análise muito mais ampla, entendendo quem é seu público, quais das pessoas que moram ou trabalham na sua área de influência se dispõem a ir até lá, e onde mais considerariam ir para comprar os mesmos produtos oferecidos na loja em questão.

São portanto dois os focos principais da investigação:

- a demanda, composta por aqueles que compram (ou poderiam comprar) os produtos e serviços da loja; e
- a oferta, composta por outros estabelecimentos ou canais de atendimento (como por exemplo vendas porta-a-porta ou por internet) que oferecem produtos ou soluções para as mesmas necessidades que nossa loja. E é a estes que seremos comparados e devemos estabelecer diferenciais que assegurem a preferência de quem vai às compras.

Do lado da **demanda**, como foi dito acima, há 3 segmentos de público possíveis:

- pessoas ou famílias que moram nas proximidades, e que buscam soluções para as necessidades de consumo doméstico, como limpeza, lavagem de roupas, higiene e cuidados pessoais, alimentação, lazer, etc.
- pessoas que tem sua vida profissional nas imediações da loja, e podem demandar soluções específicas (se a loja se situa, por exemplo, num local onde há muitos escritórios, poderia oferecer produtos de papelaria, informática e outros consumidos nestes estabelecimentos, mas também uma cafeteria, produtos para o almoço de quem trabalha nas imediações, e outros que possam estar associados a atividades de lazer ou esporte praticados por aquele público antes ou depois do trabalho)

- pessoas que circulam no local onde se situa a loja, caso por exemplo de lojas estabelecidas em ruas de grande fluxo de pedestres, próximas a terminais de transportes públicos, centros comerciais, etc., onde talvez haja forte demanda de produtos de conveniência (alimentos para consumo imediato, bebidas refrigeradas, café, guloseimas, etc).

Estes públicos não são estanques e independentes – razão pela qual é preciso conhecer com a maior precisão possível o que poderiam buscar na loja.

Assim, por exemplo, alguém que trabalha nas proximidades de um supermercado pode não comprar na loja o que consome no ambiente de trabalho, mas talvez abastecer sua casa naquela loja, dada a facilidade de estar ao lado todos os dias. Deve então ser tratado como público residencial e não profissional.

E como saber ?

Há quatro instrumentos preferenciais para esta investigação:

1. observação física, olhando e analisando a composição da área de vizinhança / influência da loja, se são residências ou estabelecimentos comerciais, de que tipo, qual o perfil de pessoas que ali moram ou trabalham, se há escolas, centros comerciais, etc.
2. análise de dados estatísticos (especialmente os de fontes oficiais como o IBGE, em sua maioria disponíveis via internet) que indicam o perfil sócio econômico das pessoas, o tamanho das famílias, a faixa de renda e os gastos em diferentes tipos de itens de consumo e outras informações relevantes
3. análise dos tickets de compra da própria loja, cuja composição de itens é extremamente rica em informações, que mostram claramente o perfil de consumo de quem frequenta a loja (observando, por exemplo, que parte significativa dos tickets contém fraldas ou leite em pó para bebês, pode-se pensar que existe uma significativa parcela dos clientes que têm crianças pequenas em casa – o que se traduz numa ampla gama de produtos e serviços que podem ser oferecidos a este grupo)
4. busca de informações sobre a tendência de desenvolvimento da área, que poderá em curto espaço de tempo determinar mudanças importantes no perfil existente. É o caso de áreas onde estão sendo implantadas estações de metrô, ou regiões nas quais está sendo alterado o perfil de ocupação (de residências para torres de escritórios, por exemplo).

A análise da base de dados constituída pelos tickets de venda, infelizmente, ainda é um ativo estratégico muito pouco explorado pelo varejo: praticamente todas as lojas têm seus caixas informatizados, por onde passam todos os itens comprados pelos clientes – mas são poucas as que buscam na composição das cestas de compras as informações relevantes que oferecem para o refinamento do sortimento, a rentabilização das promoções, a definição de soluções de compra e de exposição, e tantas coisas mais.

Estas análises ainda se tornam mais ricas quando se faz o cruzamento do ticket com quem compra, seja através do perfil detalhado possibilitado pelos cartões de fidelidade, seja apenas por algumas inferências obtidas através de meios de pagamento (cartão ou cheque, que minimamente indicam o sexo do comprador, que em si só já é uma informação preciosa para o estabelecimento de estratégias de promoção, merchandising, comunicação e demais ações de ponto de venda).

O grande desafio é o que fazer com as observações ou dados levantados na pesquisa: o problema é que cada casa, escritório ou pessoa é diferente das demais; e na prática não há como propor um nível de customização com capacidade de atender as necessidades e desejos de cada um.

É preciso, portanto, formar grupos, conjuntos de clientes, atuais ou potenciais, que tenham certas características comuns que nos permitem tratá-los de forma diferenciada, oferecendo-lhes produtos e serviços que tenham significado e relevância em sua vida.

É o caso, por exemplo, de mães com bebês pequenos. Apesar de cada família ser única, ter diferenças de valores, cultura, renda, estilo de vida e modo de criar os filhos, podem ser agrupadas como um grupo relativamente homogêneo no que se refere à demanda de soluções para as necessidades de seus filhos pequenos.

Um grupo assim, com uma série de características comuns que permitem que se estabeleçam metas ou processos específicos, é chamado de *cluster*.

O mesmo conceito se aplica, no caso de redes de supermercados, a lojas que tenham um perfil de público similar, possibilitando definir um sortimento e organização semelhante (em geral com uma significativa parcela de produtos iguais, e apenas um percentual mais reduzido específico a cada uma, de modo a facilitar o planejamento, a gestão e até a formação de volume de compras para maior agilidade e competitividade). Neste caso, aplica-se também a denominação de *cluster*, para designar aquele grupo de lojas de características similares¹.

¹ Para redes varejistas com muitas lojas costuma-se também usar o conceito de cluster na definição do sortimento, analisando simultaneamente lojas com características similares, e que terão boa parte do sortimento igual, assim permitindo ganhar escala nas negociações.

A formação dos clusters de clientes da loja deve ser mais detalhada do que simplesmente criá-los a partir dos critérios “moradores / profissionais / passantes”.

Quanto mais soubermos a seu respeito, especialmente em termos de estilo de vida e hábitos de consumo, melhor poderemos definir a proposta da loja para as necessidades de cada grupo.

É preciso portanto analisar o **perfil dos consumidores**, buscando entender seus padrões e hábitos de consumo de categorias e produtos, posicionamento de preço e qualidade, tamanhos de embalagens, expectativa de serviços, etc.

Estas informações servirão tanto na definição do sortimento, como da própria infra-estrutura da loja e serviços ofertados.

Se, por exemplo, ela atende prioritariamente o público residencial de classe média / alta, com vistas a ser a referência para as compras de abastecimento (carrinhos cheios, maior volume) será preciso prever um espaço de estacionamento compatível com o volume de clientes ao longo de cada dia. Se não o fizermos, certamente parte dos clientes potenciais preferirá um concorrente que lhe ofereça este serviço.

Uma loja de mesma natureza, porém em área de baixa renda, poderá dispor de área menor para o estacionamento, mas certamente receberá a preferência de shoppers² se lhes oferecer um eficiente serviço de entregas domiciliares (o que na concepção da loja demandará a inclusão de um espaço para armazenamento das caixas de compras dos clientes, a decisão se as entregas serão feitas com veículos próprios ou terceirizados, etc.).

As informações sobre perfil dos consumidores da área de influência da loja (região de onde vem seus clientes) podem ser obtidas de diferentes formas, as mais usuais sendo as publicações oficiais (por órgãos como o IBGE), que oferecem indicadores sobre nível de renda e modo em que esta é gasta, tamanho médio de famílias, idade, grau de instrução e outras características sócio-demográficas.

Apesar da importância desta informação, ela é insuficiente: é preciso entender também o estilo de vida e hábitos de consumo das pessoas que virão à loja, o que se faz em geral através da observação (tipos de residências e das pessoas que nelas vivem, análise das compras que fazem em nossa loja e em outras do entorno, tipo de veículos que possuem, o fato de haver muitas mães ou babás com crianças pequenas, animais domésticos nas casas) ou ainda por pesquisas específicas realizadas por institutos ou diretamente pelo varejista.

² Shopper é a pessoa que está na loja, fazendo as compras. Pode ou não ser a pessoa que irá consumir o produto.

Os fornecedores muitas vezes também podem oferecer informações valiosas sobre os hábitos de compra e consumo de seus produtos e categorias nas áreas em que atuam.

Assim, por exemplo, se as estatísticas e as observações mostrarem que há uma parcela significativa de pessoas que prezam a alimentação saudável, talvez a loja deva ter um setor só com alimentos especiais para este grupo.

Ou oferecer serviços³ de lavanderia, lanchonete / delivery, além de ajustar o posicionamento / apresentação de produtos em embalagens pequenas caso o público potencial da loja seja composto de parcela significativa de pessoas que moram sozinhas (estudantes, separados, idosos ...) cada um destes grupos hipotéticos podendo ainda ser atraído e fidelizado por serviços que atendam a seu gosto, hábitos ou necessidades.

Claro que também faz parte da análise a consideração das características étnicas da população, que muitas vezes define perfis de consumo bastante diversos: uma loja em um bairro de população oriental certamente demandará produtos totalmente diversos de uma de gaúchos ou de nordestinos: todos fazem uma refeição matinal (definindo a categoria com este nome), mas o que cada qual coloca em sua mesa é totalmente diferente dos demais. E se a loja não oferecer o sortimento correto, por mais abastecida que esteja, e por melhor que seja sua apresentação, precificação e merchandising, estará fadada ao insucesso pela falta do correto entendimento das necessidades de seus clientes.

Nem sempre o mercado é estável: em muitas cidades há um importante público flutuante, caso das cidades de veraneio, que durante a semana contam com o público residente da área e nos finais de semana e temporadas recebem um importante contingente de compradores potenciais de perfil bastante diverso. Atender os dois clusters tão diferentes no mesmo espaço, demanda grande agilidade na definição do sortimento e em sua apresentação na loja ao longo do tempo.⁴

No momento de transformar o conhecimento detalhado do perfil do público da loja na definição de produtos, é necessária grande atenção à política de marcas adotada, baseada nos hábitos e preferências dos consumidores: enquanto em alguns segmentos / categorias as marcas nacionais são predominantes (como chocolates, sabão em pó, cervejas, etc), em outros, as marcas locais ou regionais têm forte participação (caso por exemplo de cafés ou biscoitos). O sortimento deve refletir este fato.

³ A oferta de serviços é uma decisão complementar à de produtos, pois faz parte da proposta de soluções do varejista a seu público, e muitas vezes representa o diferencial competitivo que gera preferência e fidelidade.

⁴ O varejista eventualmente deverá optar por abrir mão de um destes dois públicos-alvo como foco de seus esforços, preferindo aquele que lhe oferecer melhor perspectiva de resultado.

Entretanto, não há como passar do conhecimento do público e de seus hábitos à avaliação de oportunidades de ganhar dinheiro atendendo a diferentes necessidades de cada grupo de clientes, sem ter como parâmetro a loja em si: qual sua área (tanto a área total como o número de módulos), a que tipo de missão de compra (de seus clientes) se destina, onde se localiza e demais características que normalmente definem o **formato e proposta** da loja.

Um supermercado certamente terá características de sortimento e operação totalmente diferentes de uma loja de proximidade, que por sua vez será muito diferente de uma loja de conveniência.

Claro que parte desta definição está diretamente relacionada ao **tamanho** do prédio de que o varejista dispõe, e à **localização** do ponto (em rua ou centro comercial com que tipo de movimento), mas a decisão final do que fazer neste prédio e ponto não pode ser tomada sem analisar a **concorrência**, ou seja, que outras alternativas de compra dos produtos que pensamos oferecer ao cliente, o mercado lhe oferece.

Se por exemplo tivermos um espaço comercial de pequeno porte – que comporta uma loja de proximidade, conveniência ou especializada em alguma(s) categoria(s), talvez devamos decidir não trabalhar com a categoria “cuidados com os cabelos” (xampus, condicionadores, cremes, escovas, etc – categoria que para ser bem trabalhada exige a presença de um número elevado de itens, ocupando espaço considerável), especialmente se nossa loja estiver próxima a uma grande loja especializada em perfumaria ou um hipermercado, com os quais jamais poderemos concorrer em variedade e preço.

Como resultado desta primeira etapa, deve-se ter identificado os principais grupos de clientes que a loja pretende atender, e ter uma boa idéia do que cada grupo consome, bem como das fontes de abastecimento utilizadas e de suas respectivas características, definindo o posicionamento estratégico de nossa loja e entendendo quais as razões que levariam os shoppers a preferí-la diante do leque de alternativas existente.

Fontes de Dados e Análises para Suporte à Decisão

Existem muitas empresas especializadas em dados sobre varejo e consumo, oferecendo desde estudos regulares vendidos a diversos clientes, até pesquisas sob medida para cada empresa responder questões específicas.

As informações disponíveis vão desde a definição de canais e formatos de lojas, até a tipificação de alguns perfis de shoppers e a análise de seus hábitos de compra.

Veja abaixo um exemplo de informações produzidas regularmente pela Kantar World Panel sobre o varejo brasileiro.

Como conhecer as necessidades dos seus clientes?

ENTENDENDO OS CANAIS- Diferentes comportamentos



11

ENTENDENDO OS CANAIS

Definição de canais Kantar

Total Mercado - É o somatório de todos os canais de compra utilizados pelo consumidor, formais e informais.

Hipermercados - Composto por todos os hipermercados, levando em conta premissas questionadas na coleta sobre: venda de móveis, fogão e geladeira, etc). Exemplo: Carrefour, Extra, Big, Wal-Mart, HiperBompreço... etc

Supermercados - Demais canais de auto-serviço que não são Hipermercados

Varejo Tradicional: Mercadoria/ Bar/ Padaria - Mercadorias, mercadinhos, mini-mercados, bares, cafés, restaurantes, padarias, confeitarias e entre outros, onde "predomina o sistema de atendimento balcão". Embora atualmente tenha um intenso processo de automação.

Farmácia/ Drogeria - São consideradas todas as farmácias, drogerias e perfumarias.

Atacados de Varejo - Considera os atacadistas que vendem produtos ao consumidor final (apenas inclui as compras para o consumo dentro do lar)

Como conhecer as necessidades dos seus clientes?

DEFINIÇÃO DAS MISSÕES DE COMPRA



REPOSIÇÃO - 3 momentos distintos:

- Tíquete Alto, 2 a 3 categorias
- Tíquete de Médio para Alto, de 4 a 9 categorias
- Tíquete Baixo, de 10 a mais categorias



NECESSIDADES ESPECIAIS

- Baixo tíquete total, baixo gasto com cesta Kantar, 1 categoria
- Tíquete de Médio para Alto, apenas 1 categoria
- Tíquete de Baixo para Médio, de 2 a 3 categorias
- Tíquete Baixo, de 4 a 9 categorias



ABASTECIMENTO – Alto tíquete total, alto gasto com cesta Kantar, 10 ou mais categorias

CARACTERÍSTICAS DAS MISSÕES DE COMPRA

	TOTAL	 Necessidades Especiais	 Reposição	 Abastecimento
Importância da Missão (% valor)	100,0	10,1	38,3	52,0
Tiquete Médio/porida	R\$ 53,18	R\$ 10,59	R\$ 49,93	R\$ 200,45
N.º Idas ao PDV/ano	97,4	49,9	29,9	14,1
Promoção (% penetração)	95,3%	58,9%	82,9%	83,6%
DiadaSemana	Sábado (25,5%)	Domingo (4,1%)	Domingo (12,9%)	Sábado (28,2%)
Período do Mês				
Dia 1 a 10	36,6	34,6	33,0	39,3
Dia 11 a 20	31,6	31,3	33,0	30,4
Dia 21 a 31	32,2	34,0	34,0	30,3

Penetração de Promoção – Percentual de produtos promocionados comprados pelos domicílios no período, nas diferentes missões de compra.

Como conhecer as necessidades dos seus clientes?

Incluir descrição das características

PERFIS DE SHOPPERS Quais são os perfis dos shoppers?



Como conhecer as necessidades dos seus clientes?

PERFIL DA SHOPPER						
	Total	Apressadas	Decididas / Práticas	Observadoras / Analíticas	Experimentadoras	Suscetíveis a Preço e Promoção
Imp. da Segmentação (% valor)	100,0	22,9	17,3	19,1	22,7	18,4
Tiquete Médio/por ida	R\$ 53,18	R\$ 51,17	R\$ 58,58	R\$ 51,36	R\$ 61,29	R\$ 46,41
N.º Idas ao PDV/ano	97,4	93,5	93,5	101,9	96,7	101,9
Promoção (%penetração)	95,3%	94,4%	94,6%	94,5%	96,5%	96,8%
Dia da Semana	Sábado (25,5%)	Sábado (27,2%)	Quinta (13,1%)	Sexta (16,3%)	Domingo (12,3%)	Quarta (13,0%)
Período do Mês						
Dia 1 a 10	36,6	36,9	36,9	36,5	35,4	36,7
Dia 11 a 20	31,6	31,0	31,2	31,9	32,2	31,3
Dia 21 a 31	32,2	32,1	32,0	31,6	32,4	32,0

Necessidades e Soluções

Conhecido o mercado (oferta e demanda), é hora de pensar no negócio, nas melhores oportunidades de ganhar dinheiro e gerar satisfação (e conseqüentemente fidelidade), de definir quais as necessidades dos clientes se pretende atender, e com que tipo de solução.

A tentação eterna do varejista é não perder venda alguma, ter tudo o que o cliente da loja possa precisar, colocando-se como fornecedor único. E evidentemente nunca ter de dizer a quem está na loja "infelizmente não tenho, procure em outra loja" - o que equivale a entregar o cliente de bandeja ao concorrente.

Infelizmente não é possível ter tudo para todos, tanto pelas limitações de espaço da própria loja, como pela dinâmica do mercado, que faz com que seja impraticável qualquer ponto de venda contar com a totalidade dos itens existentes no mercado.

Não é só isso: também os consumidores e *shoppers* demonstram razoável infidelidade a marcas e lojas, praticando o que se convencionou chamar de *mixicidade*, comprando em diferentes canais ao longo do mês e em muitas categorias variando também de produto e marca.

Diante desta realidade, é preciso fazer escolhas: em quais clientes focar o atendimento, quais de suas necessidades atender (e quais optar por deixar de atender, por qualquer das restrições existentes - espaço, concorrência, capital, etc.).

As escolhas devem ser feitas tentando analisar o mercado e a loja *na perspectiva do cliente*, procurando estabelecer quais as razões que levariam o cliente a comprar em nossa loja, o que temos a mais ou melhor de que a concorrência.

Este diferencial chama-se *vantagem competitiva*, e deve ser preservado em todas as atividades da loja ao longo do tempo: a cada decisão que se toma sobre produtos, serviços, comunicação, precificação e demais táticas diárias da loja, é preciso no mínimo questionar qual das alternativas que temos cumpre melhor o papel de fazer o cliente preferir nossa loja.

E muitas vezes, a escolha de alternativas ainda é mais difícil, por ser necessário escolher entre um resultado financeiro imediato bastante certo, confrontado com um custo certo e retorno duvidoso.

É o caso, por exemplo, de se pensar em agregar um novo setor ou serviço à loja. Como o espaço da loja já está tomado, introduzir uma área nova significa retirar dela algo que já está instalado e gerando venda.

Em algumas situações a idéia é trocar um centro gerador de vendas por outro que se espera ser mais rentável. Caso comum é a instalação de lanchonetes em muitas lojas, atendendo tanto aos clientes atuais da loja,

como também esperando gerar mais tráfego, atraindo pessoas que venham se alimentar e assim façam contato e conheçam a loja.

Outras situações, entretanto, são mais difíceis de decidir, especialmente se o critério principal for financeiro. Como exemplo, pensemos em um crescente número de lojas que oferecem áreas de lazer para crianças. É um espaço importante, antes ocupado por produtos que vendiam, e que repentinamente se destina a uma atividade não remunerada.

Como demonstrar o benefício gerado, e a vantagem de trocar um espaço que gera caixa por um espaço que gera ... o que exatamente ?

Gera satisfação, preferência, fidelidade. Mães com filhos pequenos – e que as acompanham nas compras – certamente sofrem enorme pressão psicológica pela pouca paciência das crianças durante as compras, limitando-se a comprar o essencial, o mais rápido possível, com elevado stress e baixa probabilidade de realizar compras por impulso (normalmente bem mais rentáveis de que os itens de consumo básico).

Criar uma área de lazer para as crianças, significa dar a suas mães alguns momentos de descanso na loja, tranquilidade para comprar e escolher com calma, certa liberdade até. Entre uma loja que oferece este serviço e outra que não o faz, onde estará a preferência ? E qual será a diferença do ticket desta mãe em uma situação e na outra ? E qual a margem para o varejista ?

A reflexão sobre o que a loja deve oferecer, portanto, vai além da simples consideração de prateleiras cheias de produtos: envolve o entendimento do modelo de vida e do momento de compra, buscando abranger o leque de produtos e serviços que maximizam o resultado a curto e a longo prazo, compras atuais e futuras, fluxo de caixa potencial obtido do relacionamento com cada cliente ou grupo de clientes.

E aqui entramos no conceito de **categorias**, ou seja, soluções através de produtos e serviços para cada ocasião de consumo que represente uma necessidade na vida das pessoas.

Aqueles clientes residentes na área de influência da loja, por exemplo, têm uma série de necessidades comuns a todos: limpam suas casas – e cada ambiente de modo diferente, cozinhas e banheiros diferentes de quartos e salas – cuidam das roupas, do corpo (também de modo diferenciado cabelos, pele, boca, etc.), fazem refeições nas quais comem e bebem diferentes produtos a cada ocasião, tem atividades de entretenimento e lazer, precisam pagar suas contas, usam computadores e telefones celulares e tantas coisas mais.

Sub-grupos de residentes poderão ter necessidades específicas, como por exemplo crianças, adultos jovens e idosos. Ou famílias com cães, que podem demandar uma cesta de produtos adicional para seus animais de estimação (além do que tem em comum com outros grupos).

Já o grupo de pessoas que apenas passam na frente da loja, público de rua que nem mora e nem trabalha nas proximidades, pode definir a oportunidade de atendimento a necessidades de comer ou beber, propiciando a instalação de uma lanchonete ou apenas de um refrigerador com bebidas frescas e talvez biscoitos, salgadinhos e chocolates (o que tomaria menos espaço e nenhum funcionário).

Em comum talvez o público residente e o de passagem poderia utilizar serviços de recarga de celular ou pagamento de contas.

Deve-se então avaliar quais destas necessidades de consumo a loja tem condições competitivas de suprir, e de que forma.

Tomemos como exemplo as famílias com animais de estimação – que demandariam da loja a linha *pet*, eventualmente produtos e serviços específicos para cada tipo de animal (cães, gatos, aves, peixes e outros).

A partir da análise feita na etapa anterior, poderíamos inferir se este é um grupo numeroso de clientes, que tipo de animais possuem e de que modo os tratam (bastante diferente o consumo pet em clusters de classe A ou D).

Existindo uma expectativa de volume suficiente para justificar destinar um espaço da loja a esta necessidade, o passo seguinte é pensar no perfil da solução, tentando responder questões como:

- para que tipos de animais vamos propor soluções? (só cães? cães e gatos? cães, gatos e aves? ...)
- quais das necessidades destes animais vamos atender? (alimentação, cuidados com o pêlo, saúde, entretenimento ...)
- com que variedade de produtos? (rações premium, intermediárias e básicas? quantas marcas? quantos sabores? que tamanhos de embalagem? gerais ou específicas para raças? também vasilhas? xampus e produtos para tratamento do pelo? brinquedos? abrigos?)
- também serviços? quais? (banho? tosa? passeio? adestramento? veterinário? agenciamento de filhotes?)

É este o conceito de **solução**, no qual se busca definir claramente a abrangência da oferta – e que na loja deverá ser ordenada de modo a facilitar a vida do cliente: o mundo ideal para um proprietário de cão é encontrar no mesmo espaço tudo que deseja para seu animal (alimentos, produtos para cuidados e higiene, brinquedos, etc).

Se a loja tiver todos estes itens, mas cada qual num lugar diferente (talvez as rações na mercearia seca, os produtos para cuidados junto com os equivalentes de uso humano, e coleiras, bacias, ossos artificiais, escovas e demais produtos em algum lugar do bazar), certamente perderá vendas: o cliente pode nem saber que a loja tem esta linha, e muito menos onde

encontrar os produtos. E não tendo a percepção da solução que a loja oferece, terá muito menos propensão a ser fidelizado.

Apresentar uma solução completa e resolutive, permitindo encontrar em um único espaço da loja tudo que o shopper busca para as necessidades de abastecimento de seu cão, com variedade adequada, certamente será um diferencial competitivo que gera satisfação e fidelidade.

Soluções podem ser expressas como categorias, agrupando tudo o que a loja tem a oferecer relacionado a determinadas ocasiões de consumo.

Uma boa maneira de se pensar na composição da categoria é imaginar que no espaço onde será exposta a categoria haja um grande cartaz onde se leia: "aqui você encontra tudo que você precisa para ... (cuidar de sua roupa, da louça, do cão, sua macarronada, receber seus amigos, a festa de seu filho ...)".

Como exemplo, pensemos nos cuidados com a roupa: o trivial, oferecido em um mesmo espaço na maioria das lojas, contempla o sabão em pó, em barra, o amaciante e eventualmente o alvejante. Mas onde está o balde ou bacia onde a roupa fica de molho? A escova com a qual se esfregam peças mais sujas? O varal ou a corda de varal? O pregador? O cabide?

Muitos destes itens que também compõem a categoria estão "perdidos" no bazar, e só serão comprados se estiverem na lista de compras do shopper – e se a necessidade for crítica. Quantas vendas não se perdem simplesmente por não haver interação do cliente com o produto?

Se estivessem todos próximos ao sabão em pó, "âncora" da categoria (que todos clientes da loja sabem onde encontrar), não aumentariam as vendas? E mesmo que não aumentassem tanto, a vida do cliente não ficaria mais fácil, sabendo onde encontrar?

E qual é a margem percentual que deixam para o varejista os produtos e marcas líderes do mercado (como o sabão em pó) e qual a rentabilidade de itens de menor volume no mix (como cordas de varal, escovas, baldes e outros)?

É esta a idéia desta etapa: definir quais as necessidades de consumo que serão atendidas, e de que forma (amplitude e profundidade de cada categoria, serviços necessários para alavancar as vendas e os resultados da categoria e espaço necessário).

O resultado será uma lista de categorias com uma breve descrição de sua composição e papel, idealmente também indicando a qual público se destina. Faz parte desta lista uma indicação da amplitude de produtos (política de marcas e variedade), muito embora ainda não se indiquem quais são exatamente os produtos.

Poderíamos, por exemplo, pensar em duas categorias muito comuns no varejo.

Uma delas é a categoria de cuidados com os cabelos. Nesta categoria existe elevada fidelidade do consumidor à marca e fragrância do produto, relacionada a seu tipo de cabelo. Em outras palavras, é relativamente baixa a probabilidade de troca de marca no ponto de venda caso o sortimento oferecido não inclua o item que o consumidor busca – resultando na necessidade de ampla variedade. Nestas condições, dentro da categoria cuidados com os cabelos, teremos uma sub-categoria “lavagem”, para a qual definimos a seguinte política: trabalharemos com 3 marcas premium, 3 intermediárias, e 2 de combate, e cada uma delas com 4 fragrâncias; para 6 tipos de cabelos (secos, oleosos, normais, crespos, tingidos e ressecados).

Isto nos permitiria avançar na estimativa da necessidade de espaço de exposição, pois teríamos 8 marcas x 4 fragrâncias x 6 tipos de cabelos, ou seja, 192 itens, só na linha de xampu. Pensando no número de frascos de cada um que deveríamos manter na prateleira, conseguimos com certa facilidade ter uma noção do espaço que será necessário para uma boa exposição.

E se concluirmos que este espaço é mais do que podemos dedicar a esta categoria, é o momento de rever a política, tentando promover o equilíbrio entre o ideal e o possível, definindo se trabalharemos com um menor número de marcas, menos variedade dentro de cada marca, um número mais reduzido de tipos de cabelos, ou talvez nem trabalhar com a categoria (na qual a variedade é essencial: raras são as casas nas quais todos usam o mesmo produto para lavagem de cabelo, e se não oferecermos as marcas preferidas de cada um, talvez não seja satisfatória nossa solução).

Outra categoria, de natureza bastante diversa, poderia ser a de “cuidados com a louça”, que tem dentre os principais itens do sortimento os detergentes. Embora exista alguma fidelidade da consumidora à marca, esta é muito menor de que no caso de xampus. Certamente não se perderão muitas vendas se o sortimento proposto oferecer um leque relativamente restrito de marcas e fragrâncias, por exemplo definindo que o sortimento será composto de 2 marcas-referência na região e uma de primeiro preço, talvez cada uma delas com as 3 fragrâncias mais vendidas. Esta política de sortimento mais restrito certamente permitirá negociações interessantes com os fornecedores (que encontrarão menos concorrência na prateleira), possibilitando reforço da parceria entre o varejista e os fornecedores, buscando a maximização dos resultados para ambos.

Uma oferta com maior ou menor variedade de itens resulta em diferentes necessidades de espaço para a correta exposição – fator essencial ao resultado das vendas de uma loja.

Em vista disso, um componente importante da análise do sortimento deveria ser a planta da loja e de seus módulos, indicando o espaço dado e cada categoria e a disposição das categorias no espaço da loja (vide folheto específico sobre layout no site da Associação ECR Brasil – www.ecrbrasil.com.br).

Sortimento

Definidas as necessidades que serão atendidas, a forma de fazê-lo e a política de marcas, deve-se passar às definições finais, indicando quais os produtos que farão parte do sortimento da loja.

Este é um exercício bastante complexo, em vista da acelerada dinâmica do mercado, onde do lado da oferta diariamente ocorrem milhares de lançamentos, enquanto a demanda se modifica em ritmo igualmente veloz, sob influência de informações e formadores de opinião.

Para manter seu sortimento atualizado com esta dinâmica, é preciso ter um processo formal e estruturado de avaliação de linha, realizado regularmente, com dois níveis de análise:

- freqüente (intervalos regulares não demasiado longos) para análise de lançamentos e produtos descontinuados
- periódico (anual) para questionamento de todo o sortimento, face à evolução da oferta e da demanda.

Os dois momentos de análise têm o mesmo objetivo: rever a linha, decidindo que produtos entram, quais saem e quais permanecem; sempre com vistas à oferta das melhores soluções aos clientes da loja.

É preciso especial cuidado para não eternizar as premissas: um estudo de perfil dos clientes, conforme detalhado na primeira etapa, tem certo prazo de validade. É bastante comum no varejo brasileiro que a composição dos clientes da loja se renove em cerca de 30% ao ano. Sendo verdade, passados 2 anos, teremos mais novos clientes de que os originais, situação que indica claramente que as premissas iniciais sobre perfil e hábitos devem ser revisadas antes de se pensar no sortimento.

A avaliação do sortimento deveria ser feita por um **comitê de linha**, composto por representantes de diferentes áreas da empresa, todas elas afetadas pela introdução ou retirada de produtos, em especial compras, operações, finanças, marketing e logística.

A atuação do Comitê de Linha

A maioria das empresas não analisam as inclusões – e especialmente as exclusões – de maneira estruturada e sistemática.

De modo geral, a atualização do sortimento é estimulada pelos fabricantes, que tem equipes e instrumentos para sinalizar ao mercado seus lançamentos, exercendo enorme pressão sobre os varejistas para que coloquem os novos produtos em linha, mediante argumentos muitas vezes subjetivos e de curto prazo (ex: “você não pode deixar de ter este produto na loja - vai ter campanha de TV nacional apoiando o lançamento !”).

Resulta um modelo focado essencialmente em aumento do sortimento, sem a correspondente análise do que deve sair de linha para ceder espaço de prateleira ao que entra.

A falta de um processo mais estruturado de avaliação regular da linha, acaba, portanto, resultando em mais acréscimos de que cortes no sortimento da loja, o que fatalmente leva à deterioração da exposição e à confusão do shopper, que pelo excesso de variedade muitas vezes tem dificuldade para encontrar o que procura.

Também do lado operacional esta prática é danosa, pois multiplica negociações, conferências, controles, pagamentos e rupturas, reduzindo o giro e a margem, e aumentando o capital investido em estoques. Sem benefícios reais para ninguém, pois um produto que não gira na prateleira, permanece ocupando espaço que poderia ser melhor aproveitado por outro item, e enquanto não é vendido não é repostado, corroendo os resultados tanto do varejista quanto do fabricante.

A introdução de um processo estruturado de avaliação, submetendo cada pleito de introdução a uma criteriosa avaliação, mediante critérios objetivos, em muito contribui para a situação hoje tão comum nas lojas, onde tantas vezes encontramos por exemplo 15 marcas de arroz (ou de amaciante, detergente, etc) dentre as quais as 3 ou 4 mais vendidas perfazem 80% da venda, e as demais têm maior custo operacional de que margem de contribuição.

Este tipo de desequilíbrio em geral acontece pela falta de critérios rigorosos para colocar produtos em linha, o varejo “sucumbindo” às tentações de verbas de introdução que abrem a porta a um novo item, cujo desempenho depois de introduzido quase não é mais questionado, uma vez que o foco da gestão é condicionado pela pressão de análise de lançamentos exercida pelos representantes dos fabricantes; sem que exista processo equivalente para “matar” produtos.

Dentre os critérios de análise, devem constar o desempenho atual da categoria e dos itens similares, a expectativa de contribuição dos itens introduzidos sobre a categoria (incluindo seu próprio desempenho e o reflexo positivo ou negativo sobre outros itens da categoria), o grau de efetiva inovação (qual a variedade de tipos de papel-toalha que de fato é significativa e percebida como agregadora de valor aos olhos do

consumidor?), as tendências de consumo, a percepção de valor do item e a fidelidade (ou não) do consumidor à marca.

Na medida do possível deve ser confrontado o desempenho do produto e categoria na loja / cluster, com dados de outras lojas / clusters e com dados do mercado, analisando as razões para eventuais diferenças.

Também é importante questionar eventuais razões de baixo volume de vendas na loja: a exposição está correta ? e a precificação ? houve rupturas ? houve lançamentos de produtos concorrentes diretos, com forte apoio promocional ? Há excesso ou falta de variedade ?

REVISÃO DO SORTIMENTO:

1)Análise Quantitativa: avaliar a representatividade de cada categoria e segmento no que diz respeito ao faturamento e ao volume - sinalizando os baixos desempenhos. As baixas performances podem sinalizar oportunidade de redução no sortimento, desde que haja cuidado na exclusão de produtos que atendam necessidades específicas, e que a falta possa gerar frustração de certo perfil de shopper.

2)Análise Qualitativa: para suportar a decisão de inclusão e exclusão de itens é necessário considerar: (i) tamanho da loja, (ii) oferta- concorrência, (iii) demanda- perfil e necessidades do público da loja, (iv) gradiente de preço de produtos, (v) itens substitutos e complementares (consistência no sortimento ofertado),(vi) estratégia do varejo (e/ou cluster) e (vii) estratégia de marketing das indústrias (incentivo à demanda futura).

FONTE: Shoppermkt Consultoria

Para exemplificar este último quesito, pensemos em detergentes de louça. Será necessário manter uma grande variedade de marcas e fragrâncias para satisfazer o shopper e o consumidor? Ou será que uma variedade menor com preços agressivos cumpre melhor as expectativas reais?

E como seria a percepção de quem compra na loja frente ao leite em pó para bebês?

É muito evidente que as duas linhas de produtos obedecem a critérios de compra totalmente opostos: enquanto uma mãe dificilmente troca a marca do leite de seu filho, tem baixa fidelidade de marca ao detergente de louça.

Em termos de política de sortimento, isto resulta em sortimento mais restrito do detergente (abrindo espaço para melhores preços, mantendo em linha os produtos mais competitivos e comprados em condições mais vantajosas frente ao maior volume de cada item), e de um mais amplo para o leite (onde não dispor da marca preferida significa perder a venda – e muitas vezes não apenas do leite, mas de toda a categoria ou mesmo do cliente) – que poderá se beneficiar do espaço “liberado” pela redução do detergente para conseguir a correta exposição de todos os itens.

O Processo de Análise

As decisões do Comitê devem ser tomadas à luz de análises que vão desde o desempenho de cada item atual e esperado para os candidatos à introdução, até as questões de exposição, recebimento e estocagem, negociação e linha de fornecedores.

Sob o ponto de vista do GC, é essencial pensar na **estratégia do portfólio**, buscando respostas para as questões abaixo:

- como a categoria está segmentada?
- quanto cada um dos segmentos representa na venda total da categoria?
- o número de itens de cada segmento está adequado? como se posiciona o item proposto para introdução? traz alguma inovação / contribuição real?
- o item em análise ajudaria a motivar a compra de um produto de um valor um pouco maior do que os atuais? (1 passo acima / aumento do ticket médio da categoria)
- em que faixa de qualidade do sortimento o item proposto estaria inserido? (Premium, Líder, Sub-líder, Menor preço, Alto giro ...) Precisamos de maior sortimento neste grupo? (para avaliar este quesito é importante considerar o posicionamento estratégico do varejo e o sortimento ideal para este posicionamento - ex: rede com proposta de preço mais baixo deve ter mais itens com marcas baratas/ rede que atende público mais sofisticado mais variedade de marcas de valor agregado / exclusivas)
- oferecemos escolhas em diferentes faixas de preço? (para atender às distintas necessidades dos clientes é importante manter opções de preços elevados, intermediários e baixos. A concentração em cada um desses segmentos é que indicará o posicionamento do varejista).
- Qual o posicionamento da marca do produto em análise? (líder nacional, líder regional, local, etc) - não ter marcas líderes, preferidas pelo shopper e de alta fidelidade do consumidor, pode criar grandes frustrações nos clientes e depreciar a imagem da loja.

Também devem fazer parte do processo de avaliação/revisão as táticas pretendidas para a categoria, e o papel que os itens candidatos à inclusão ou exclusão teriam para o cumprimento dos objetivos táticos.

As táticas mais comuns são:

- Aumentar o tráfego: mais pessoas interagindo com a categoria (podem ser tanto clientes atuais da loja como também a busca por novos clientes para a loja, onde o produto ou categoria poderia ter importante papel para este objetivo)

- Aumentar a transação / o ticket médio: estímulo à compra de maior quantidade e/ou itens de maior valor agregado
- Gerar lucro: estímulo à compra de itens que oferecem melhores margens
- Gerar caixa: ações voltadas à maior venda de itens de alto giro, que permitam acelerar o volume de vendas
- Criar sensação: realização de eventos que destaquem a loja ou setores da loja, buscando diferenciá-las e atrair maior número de shoppers (por exemplo com a Semana Italiana, Festas Juninas, vinda do Papai Noel, etc)
- Proteger território: desenvolvimento de campanhas que promovam abastecimento em volumes significativos de certos produtos, cobrindo a demanda por algum tempo, desta forma evitando que o shopper vá a outras lojas / compre outras marcas. Exemplo disto seriam campanhas de cervejas vendidas a preços extremamente competitivos, mas condicionados à compra em grande volume (como pack de 18 unidades).

Para implantar as medidas acima, as ferramentas mais utilizadas são:

- o mix de produtos da categoria
- precificação
- promoções
- merchandising (ações de ponto de venda)

O resultado desta etapa é a lista de itens (SKU's) de venda ativa, ou seja, uma lista do que será introduzido e do que será descontinuado (assumindo-se que os demais itens serão mantidos).

Importante lembrar que o mesmo exercício de análise de linha deve ser feito para itens sazonais, em especial aqueles cuja possibilidade de venda após o evento é quase nula (como ovos de Páscoa, peru após as festas de natal e ano novo e outros). Neste grupo, a avaliação e recomendação do Comitê deve incluir quesitos de negociação e logística tanto para a garantia da disponibilidade máxima durante o período de vendas, como também o tratamento dos itens não comercializados.

É claro que a introdução e a exclusão de qualquer item implica em uma série de ações administrativas, logísticas e comerciais, que vão do cadastramento dos novos itens até a decisão de como liquidar o estoque remanescente dos descontinuados, passando pelas indispensáveis informações às áreas afetadas (em especial compra e logística) para que se preparem para pedir e para receber apenas o que de fato faz parte do sortimento atualizado.

Outras Considerações

Em se tratando de **lojas novas**, onde não há um histórico, o exercício baseia-se mais em estimativas, e no caso de redes na busca de paralelos com lojas similares, do mesmo *cluster*.

Neste caso, é indispensável que exista um acompanhamento criterioso do desempenho da loja após a abertura, para promover os ajustes de “sintonia fina”, tanto através dos resultados numéricos, como idealmente também avaliando a satisfação dos clientes e buscando críticas e sugestões.

Lojas independentes não têm o benefício das redes, de contar com paradigmas – lojas similares, de mesmo cluster. Precisam suprir esta desvantagem com acompanhamento permanente, facilitado em geral pelo fato de ter à frente da operação o próprio dono, freqüentemente mais motivado a otimizar os resultados de que os gerentes nas grandes redes.

Dentre os desafios para levar adiante um programa de definição do sortimento, está a necessidade de estruturar e analisar grandes bases de dados (o histórico de vendas, margens, giro e outros indicadores de desempenho de produtos individuais e agrupados por categorias). É uma atividade que demanda uma boa retaguarda de informática, mas também tempo e foco de um profissional qualificado. O investimento no tempo deste profissional tende a trazer um retorno bastante expressivo, pois seu trabalho certamente resultará na “limpeza” do cadastro e sortimento, descontinuando produtos que foram se mantendo em linha exatamente pela falta deste trabalho regular de avaliação, e por seu fraco desempenho impactando negativamente os resultados (além de ocuparem espaço de prateleiras e depósitos sem o retorno adequado, consumindo capital de giro e gerando perdas de diferentes tipos).

Outra questão essencial relaciona-se com a própria dinâmica acelerada do varejo, onde assuntos operacionais do dia-a-dia acabam se sobrepondo às reflexões de natureza mais estratégica. Se não houver um exercício regular de revisão de linha e um compromisso sério de realizá-lo quando programado, corre-se o risco de encontrar sucessivas desculpas para não fazê-lo – e aí nada muda.

Por outro lado, as áreas comerciais da indústria, de modo geral, têm objetivos conflitantes com a gestão de categorias, uma vez que suas metas de resultado (base da remuneração variável da equipe) são estabelecidas a partir do volume de vendas aos varejistas (*sell-in*) e não tem qualquer vínculo com o giro do produto no ponto de venda (*sell-out*).

Do lado dos compradores do varejo a realidade não é muito diversa quando se compram oportunidades de preço e não se avalia o atendimento a necessidades dos clientes.

A situação é significativamente agravada quando se faz todo o exercício discutido acima, e na hora de comprar os produtos para o abastecimento da loja, a área comercial não respeita o sortimento definido, mudando marcas ou mesmo vendendo espaço de exposição para o fabricante colocar os produtos de suas metas de venda e não dos desejos de compra do shopper. É o que chamaríamos de miopia estratégica, quando se olha o negócio pelas lentes do imediatismo e não do crescimento sustentado a longo prazo.

CONCLUSÃO

A revisão periódica do sortimento, adaptando-o à evolução da loja e do mercado, constitui-se em uma prática indispensável na boa gestão da cadeia varejista, devendo envolver os conhecimentos que o varejista tem de suas lojas e o público de cada uma delas, o fabricante com as informações sempre atualizadas de produtos e seus usos, tendo como principal balizador o conhecimento do shopper e do consumidor.