

Manual de Gerenciamento por Categorias

METODOLOGIA SIMPLIFICADA ◀



AVALIAÇÃO



RECOMENDAÇÃO



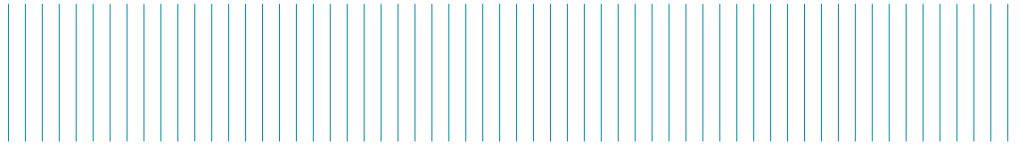
IMPLEMENTAÇÃO



MONITORAMENTO

Supermercado
Moderno





Manual de Gerenciamento por Categorias

METODOLOGIA SIMPLIFICADA

CONTEÚDO



Manual de Gerenciamento por Categorias

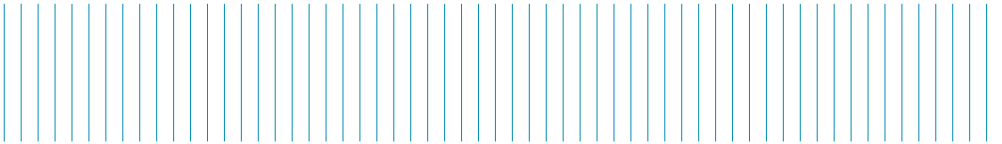
METODOLOGIA SIMPLIFICADA

EDIÇÃO

**Supermercado
Moderno**

COORDENAÇÃO

 *evolution
consulting*

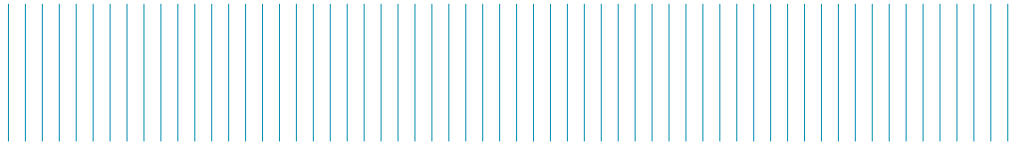


2007 © ECR Brasil
2007 © Evolution Consulting
2007 © Supermercado Moderno

CONTEÚDO: ECR Brasil
COORDENAÇÃO: Evolution Consulting
EDIÇÃO: Supermercado Moderno

EDIÇÃO E PROJETO GRÁFICO: Crayon Editorial

Este livro foi produzido e editado por Informa Publicações Ltda.

A decorative element consisting of numerous thin, vertical, light blue lines spaced evenly across the top of the page.

Agradecimentos

Agradecemos aos coordenadores mencionados abaixo, bem como às empresas e profissionais citados na página 77, por terem participado e contribuído muito para a elaboração deste manual:

Indústria: Ana Paula Rubeiz (Johnson & Johnson),

Beatriz Cavalcante e Tiago Ciampone (Unilever)

Varejo: Geraldo Aniceto (Supermercado São Sebastião)

Consultoria: Cristina Lopes e Claudia Postal (Evolution Consulting)

Índice

1	Introdução	9
2	Conceitos do Gerenciamento por Categorias . .	11
3	Visão Geral do Gerenciamento por Categorias Simplificado	15
4	Gerenciamento por Categorias Simplificado . . .	18
	Avaliação	18
	Recomendação	40
	Implementação	46
	Monitoramento	52
5	Glossário	56
6	Anexos	61

Introdução

O COMITÊ DE GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS DA ECR BRASIL desenvolve trabalhos que visam atualizar e potencializar o uso do Gerenciamento por Categorias (GC) entre indústria e varejo. Nos últimos anos, o objetivo foi simplificar a metodologia de implementação do GC para torná-la acessível a todos os tamanhos de empresa buscando as seguintes metas:

- Facilitar o entendimento do processo.
- Reduzir o custo de implementação.
- Diminuir o tempo de implementação.
- Gerar maior interesse por parte dos varejistas.

O desenvolvimento da metodologia simplificada se deu em quatro fases:

FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4
Apresentação e discussão de <i>cases</i>	Consistência da metodologia	Validação da metodologia	Apresentação
Trabalhos colaborativos entre indústria e varejo • Metodologia • Resultados quantitativos • Criação da primeira versão da metodologia	Cruzamento entre os conceitos das metodologias utilizadas nos <i>cases</i> apresentados × visão de simplificação × premissas básicas do GC	Pilotos das metodologias em varejos e coleta de resultados e ajustes	Apresentação da Metodologia para Pequeno & Médio Varejo (evento)
setembro de 2004 a janeiro de 2005	fevereiro a abril de 2005	junho a setembro de 2005	APAS 2006

O novo modelo foi testado no supermercado St. Marche, localizado em bairro nobre da cidade de São Paulo. A loja, cujos consumidores são, na maioria, da classe A, tem cerca de 800m² de área de venda e cinco *checkouts*.

Para o projeto, foram envolvidos três fornecedores de produtos de categorias diversas:

Quadro 1.1 | Fornecedores envolvidos no projeto

EMPRESA	CATEGORIA
	Absorvente higiênico e bebês
	Cuidados com o cabelo, desodorante, sabonete e produtos de limpeza
	Higiene oral e produtos de barbear

Conceitos do Gerenciamento por Categorias

O GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS é uma ferramenta de gestão cujos benefícios são reconhecidos por varejistas, fabricantes e consumidores em todo o mundo. Na última década, ele foi responsável por significativas mudanças nos pontos-de-venda de lojas dos mais variados formatos.

Em essência, o GC oferece soluções para as necessidades do consumidor agrupando os produtos por *afinidade de uso*, ou *categoria*.

Por exemplo: os produtos de uso na lavanderia podem ser agrupados em uma categoria denominada “cuidados com as roupas”. Assim, em um mesmo espaço de venda, estarão todos os produtos para lavar (sabão em barra, sabão em pó, amaciante, baldes, escovas etc.), secar (varais, pregadores etc.), passar (tábuas de passar, ferro elétrico) e guardar roupas (cabides, protetores plásticos, sachês perfumados, anti-mofo, antitraças etc.).

É evidente que a *definição da categoria*, ou seja, a definição de um grupo de produtos que os consumidores percebem como inter-relacionados e/ou substituíveis entre si na satisfação de suas necessidades, resulta no grupo de produtos que deverão compor esse espaço de venda. É importante salientar que essa definição baseia-se no gosto e na necessidade do cliente (*shopper*).

O sortimento da loja, portanto, depende de seu tamanho e formato, das soluções (categorias) que pretende oferecer e do papel da categoria na loja.

Existem quatro papéis de categorias:

DESTINO: categoria pela qual a loja é lembrada como o melhor local para adquiri-la. Isto não significa necessariamente oferecê-la pelo menor preço, mas ter o melhor valor percebido, composto pelo sortimento, preço, ambientação e serviço. Por exemplo, quando nos perguntam: Onde você compra vinho? (ou pro-

■
11
■

duto de limpeza etc.), todos nós temos uma referência, uma loja que consideramos a melhor nesta categoria.

ROTINA: categorias que determinam o varejista como loja preferida pelo fornecimento de valor consistente e competitivo no atendimento das necessidades de rotina/estocagem do consumidor.

OCASIONAL/SAZONAL: categorias que reforçam a imagem do varejista como loja preferida pelo fornecimento de valor competitivo e oportuno ao consumidor-alvo para compras sazonais (Páscoa, Natal, verão etc.).

CONVENIÊNCIA: categorias que reforçam a imagem do varejista como loja completa pelo fornecimento do valor adequado ao consumidor-alvo no atendimento de suas necessidades de reposição planejadas ou não-planejadas.

Cada loja oferece uma combinação desses tipos de categoria de acordo com sua proposta e, principalmente, em função do perfil sociodemográfico e do estilo de vida de seu público. Assim, uma mesma categoria pode ter diferentes papéis, dependendo do perfil de quem consome na loja – e o entendimento das necessidades, motivações e processo decisório de quem compra são essenciais para que a loja ofereça efetivo valor a seus clientes.

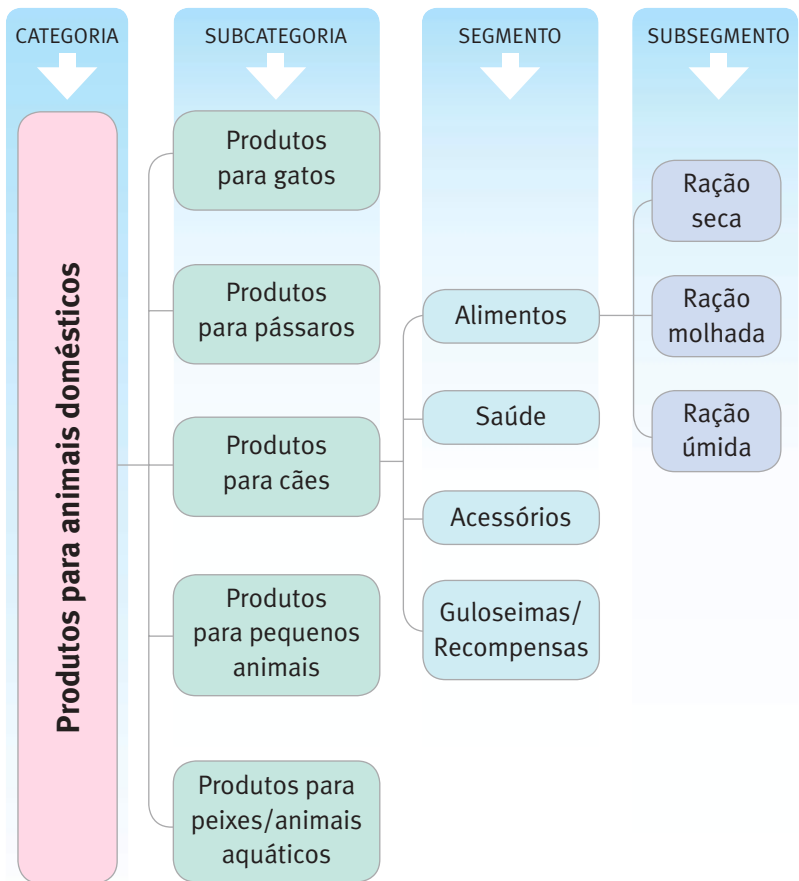
Essas decisões estratégicas – público-alvo, forma de atender às necessidades do consumidor, sortimento e papel das categorias no *mix* da loja – constituem o início da implementação do GC na loja. Uma vez determinados esses fatores, é importante traçar metas numéricas de desempenho e planejar as táticas para alcançá-las.

ESTRUTURA DA ÁRVORE DE DECISÃO E PLANOGRAMA

Para o GC, uma das questões mais importantes é o *layout* da loja. A exposição deve ser organizada de maneira que o fluxo de circulação da loja conduza a atenção do consumidor a todas as soluções (categorias) oferecidas. O ideal é

que cada “centro de soluções” seja planejado buscando a melhor forma de ambientação e exposição dos produtos, considerando o processo decisório do cliente, conhecido como *árvore de decisão* (FIGURA 2.1).

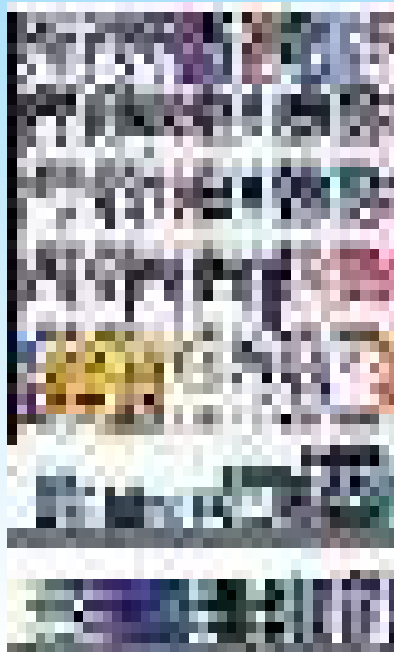
Figura 2.1 | Exemplo de árvore de decisão



A ferramenta mais conhecida para orientar a exposição de produtos nas gôndolas é o *planograma*, espécie de planta baixa onde se indica exatamente o espaço que deve ser ocupado por cada item da categoria (frentes), conforme seu giro, estoque em gôndola, importância e lucro.

Para aplicar da melhor forma os conceitos do Gerenciamento por Categorias em cada loja e cadeia de abastecimento, existe um processo de trabalho detalhado (veja a correspondente publicação ECR). Em seu formato completo, é uma metodologia relativamente complexa para empresas de menor porte, razão pela qual foi desenvolvida a metodologia deste manual.

Figura 2.2 | Exemplo de planograma



Visão Geral do Gerenciamento por Categorias Simplificado

EM 1994, quando a metodologia do Gerenciamento por Categorias surgiu, a indústria e o varejo não conheciam a fundo o *shopper* (quem faz a compra). Desde então muitas indústrias investiram em pesquisas em suas categorias de atuação, adquirindo amplo conhecimento sobre o processo de decisão de compra de cada categoria no ponto-de-venda. Dessa maneira, hoje muitos fornecedores já dispõem de informações importantes para o processo de GC, incluindo:

DEFINIÇÃO DA CATEGORIA

ÁRVORE DE DECISÃO DE COMPRA

HÁBITOS E ATITUDES DO *SHOPPER*

PAPEL DA CATEGORIA

■
15
■

Uma vez que já se tem o conhecimento do *shopper* nas principais categorias, não faz sentido repetir o investimento e esforço no processo de GC simplificado. O que pode ser feito, se desejado, é uma pesquisa simplificada para obter alguns dados sobre os clientes específicos do local onde está sendo aplicado o GC, comparando os resultados locais com as informações gerais existentes.

O modelo simplificado, portanto, segue os conceitos gerais do tradicional processo de oito passos, simplificando-o para quatro passos.

MODELO COMPLETO DE GC (OITO PASSOS)



MODELO SIMPLIFICADO DE GC (QUATRO PASSOS)

AVALIAÇÃO **RECOMENDAÇÃO** **IMPLEMENTAÇÃO** **MONITORAMENTO**

Quadro 3.1 | Conceito da metodologia proposta

AVALIAÇÃO	• Pré-requisitos para varejo e indústria • Mapeamento de oportunidades • Qualitativo e quantitativo • Táticas
RECOMENDAÇÃO	• Recomendação das táticas para o lojista • Sortimento e exposição (planograma) • Envolvimento dos tomadores de decisão • Ajustes na recomendação
IMPLEMENTAÇÃO	• Envolvimento e treinamento do pessoal da loja • Garantia de condições ideais para implementação do processo • Implementação de GC na loja
MONITORAMENTO	• Monitoramento dos resultados do processo na loja • Qualitativo e quantitativo • Apresentação de resultados • Revisão das premissas e ajustes (se necessário) • Revisão e apresentação periódica de resultados

Neste manual você encontrará o esquema de cada etapa do processo, para facilitar sua visualização e entendimento. Encontrará também os pontos críticos constatados a partir das dificuldades enfrentadas em cada etapa da implantação do piloto, para que sejam observados com atenção em sua loja.

Desejamos a você SUCESSO na sua implementação de GC.

Quadro 3.2 | Processo de implementação simplificada de GC



Gerenciamento por Categorias Simplificado

Avaliação

AVALIAÇÃO

RECOMENDAÇÃO

IMPLEMENTAÇÃO

MONITORAMENTO

ANTES DE INICIAR O PROJETO, recomendamos realizar uma pré-avaliação. Muitas vezes o varejista ou o fornecedor quer participar de um processo de GC mas não tem os pré-requisitos básicos. Para evitar frustrações na implementação, é importante identificar se a cultura da empresa assim como seus recursos e área de informática estão de acordo com os itens apresentados no QUADRO 4.1 (veja página 19).

■
18
■

PRÉ-REQUISITOS BÁSICOS

Os pré-requisitos básicos estão divididos em duas frentes: *cultura* e *recursos/informática*.



Quadro 4.1 | Identificação dos pré-requisitos básicos

CULTURA

VAREJISTA	FORNECEDOR
• Empreendedorismo. • Comprometimento com o processo. • Disponibilidade de compartilhar informações com periodicidade pré-acordada.	• Imparcialidade. • Comprometimento com o processo. • Foco no desempenho da categoria. • Compromisso com prazos e resultados.

RECURSOS E INFORMÁTICA

VAREJISTA	FORNECEDOR
• Responsável pelo processo com poder de decisão. • Responsável pelo fornecimento de dados. INFORMÁTICA sistema de informação Mínimo • Vendas em volume • Faturamento (por loja e SKU) Ideal • Estoque • Lucro • Margem	• Pesquisa de árvore de decisão da categoria atualizada. • Informações de mercado regionalizadas. • Pesquisas de atitudes com <i>shopper</i>. • Equipe dedicada a GC. INFORMÁTICA sistema de informação Mínimo • Capacidade para processar as informações do varejo • Software de gerenciamento de espaço (planogramas) Ideal • Sistema de gestão das táticas (sortimento, exposição, preço e promoção)

Além de preencher os pré-requisitos básicos, também é necessário que varejista e fornecedor estejam cientes de suas responsabilidades no processo de GC.

Quadro 4.2 | Responsabilidades do varejo e da indústria

VAREJISTA	FORNECEDOR
• Compartilhar informações com a indústria Mínimas • Vendas em volume (por loja e SKU) • Faturamento (por loja e SKU) Complementares • Estoque • Lucro • Margem • Concorrência	• Analisar os dados do varejo • Entender o papel da categoria e sua importância para o varejo • Comparar com dados de mercado (Nielsen, Ibope, revistas, Associações etc.) • Mapear oportunidades para recomendação das táticas de: • Sortimento • Exposição • Layout • Vizinhos • Sinalização

MAPEAMENTO DE OPORTUNIDADES: QUALITATIVO

Concluída a pré-avaliação, inicia-se a *avaliação qualitativa*. Nessa fase, o visual da loja é analisado para identificar e mapear as oportunidades.

Não existe um processo estruturado para realizar essa observação e análise. Mas são imprescindíveis o uso da visão crítica, a busca de oportunidades de melhoria, a análise do fluxo da loja.

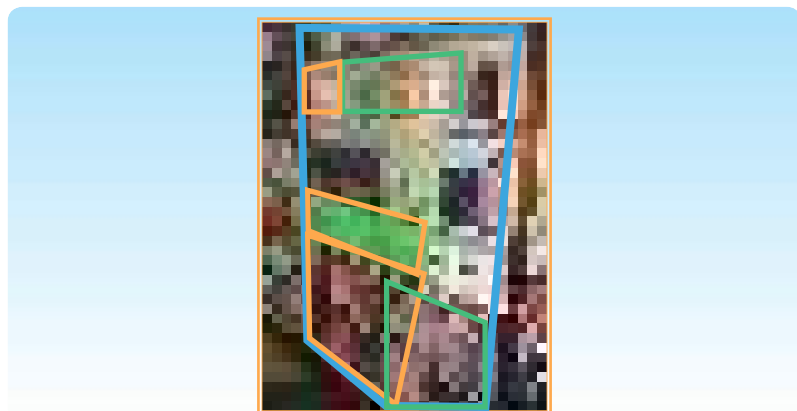
Quadro 4.3 | Avaliação qualitativa

VAREJISTA	FORNECEDOR
• Permissão para realização do mapeamento de perfil da loja. • Fornecimento de informações de diferencial competitivo e concorrência.	• Identificação do tipo de loja (pequeno/médio varejo, alimentar, farmácia, loja de conveniência etc.). • Abastecimento pela indústria. • Mapeamento do perfil do <i>shopper</i>* da loja (sociodemográfico, comportamento de compra etc.) • Mapeamento visual da apresentação dos produtos na gôndola para identificação de oportunidades.

* Para mapear o perfil do *shopper* no ponto-de-venda, apresentamos nos Anexos uma sugestão de questionário cuja aplicação, lembramos, é opcional.

Para facilitar, reproduzimos a seguir uma situação real de gôndola e as observações dos especialistas. O segredo é sempre olhar a loja na perspectiva do *shopper* e da maneira como ele realiza suas compras.

■
21
■

Figura 4.1 | Exemplo de mapeamento de oportunidades: qualitativo (cabelo)

A gôndola na página anterior nos permite fazer as seguintes observações:

Espaço reduzido em relação à importância da categoria.



Maximiza possibilidades de ruptura na categoria.

Xampus, condicionadores e cremes no mesmo espaço.



Dificulta a comparação de preços e facilita a confusão dos itens.

Sortimento inadequado.



Opções limitadas, o que ocasiona perda de venda.

Ausência de segmentação clara.



Dificulta a comparação entre as marcas.

Espaços inadequados em relação à importância das marcas.

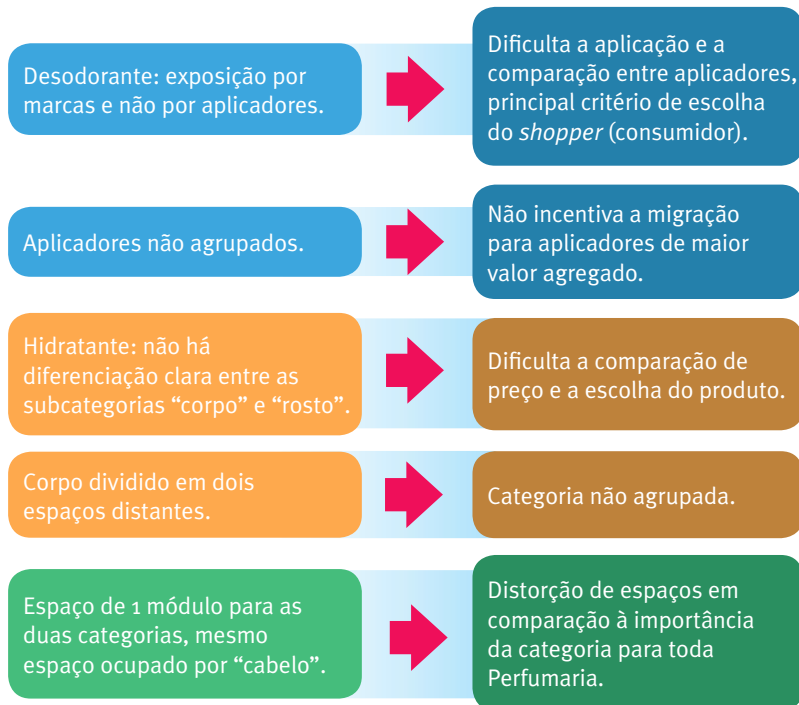


Poucos itens expostos, exigindo reabastecimento constante, o que reduz a venda e facilita a ruptura.

Figura 4.2 | Exemplo de mapeamento de oportunidades: qualitativo (desodorante)



Para o exemplo da FIGURA 4.2, observamos:



CONCLUSÃO — ANÁLISE QUALITATIVA — EXPOSIÇÃO

Ao realizar a análise qualitativa das FIGURAS 4.1 e 4.2, podemos observar que:

- a exposição dos produtos não segue uma ordem clara e objetiva;
- as categoria de relevância, como *xampus*, estão com o espaço reduzido;
- o sortimento é inadequado;
- o planograma não está de acordo com a árvore de decisão de compra do *shopper* (veja *avaliação quantitativa*);
- a exposição não estimula a migração entre as categorias.

CONHECIMENTO DO *SHOPPER*

A aplicação de pesquisa para conhecimento do *shopper* é opcional (veja página 61). No entanto, por meio dela informações importantes são coletadas, como:

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO. Compara o perfil da loja com o da categoria.

FREQÜÊNCIA DE COMPRA. Aponta a freqüência de consumo dos produtos da categoria, facilitando o planejamento de promoções e o abastecimento da loja.

CONCORRÊNCIA. Uma pesquisa pode indicar quem são os verdadeiros concorrentes. Estabelecimentos aparentemente inofensivos podem estar disputando consumidores com a loja.

ÁREAS DE INTERESSE. Com esse conhecimento, podem-se direcionar melhor promoções, opções de anúncio etc.

AVALIAÇÃO QUANTITATIVA

Uma vez concluída a análise qualitativa, será feita a *avaliação quantitativa* a qual fornece ao varejista as informações complementares para encontrar oportunidades para sua loja em relação ao mercado. Afinal, os dados da loja isoladamente não são suficientes para tomar decisões acertadas, é preciso compará-los com os do mercado.

Por exemplo: se a loja está crescendo 10% ao ano, e determinada categoria 15%, pode-se supor que essa categoria esteja muito bem, pois cresce acima da média da loja. Porém, essa mesma categoria pode estar crescendo 20% no mercado. Neste caso, a loja estaria perdendo participação de mercado para algum concorrente. Ou seja, quando olhamos apenas para a *performance* da loja, temos uma leitura parcial, que pode pender positiva ou negativamente.

Por outro lado, vale lembrar que o mercado é apenas mais uma referência. No piloto apresentado neste estudo, o mercado confirma alguns dados, mas não pode ser utilizado para determinar os espaços por subcategoria. Isso porque a

loja que foi utilizada tem como clientes consumidores da classe A, com renda média bem acima do mercado.

Para a avaliação quantitativa é necessário coletar as seguintes informações:

CONHECIMENTO DA CATEGORIA. Necessidades do consumidor, função da categoria, árvore de decisão.

DADOS DE MERCADO DA ÁREA ANALISADA. Esses dados devem estar de acordo com o tamanho (número de *checkouts*) da loja em análise. O fornecedor coleta os dados da evolução do mercado para o setor do produto analisado e a quantidade de unidades vendidas (venda-volume) nos últimos quatro anos. A loja fornece informações de venda-volume do último bimestre, assim como o faturamento da categoria a ser analisada.

DADOS INTERNOS DE PERFORMANCE (LOJA). Venda-volume (unidades vendidas) e valor (faturamento) da categoria que será analisada (último ano fechado).

■
25
■

Com essas informações pode-se dar início à avaliação quantitativa. Alguns exemplos de análise que tais dados podem gerar, tanto no que se refere ao conhecimento da categoria quanto à evolução do mercado, são mostrados a seguir.

CONHECIMENTO DA CATEGORIA

Conhecimento da categoria é o resultado do investimento em pesquisas que a indústria realiza para conhecer seu *shopper*. O principal resultado dessas pesquisas para GC é a **árvore de decisão de compra** que norteará todo o processo.

Por exemplo: analisando alguns dados do segmento “cuidados pessoais” onde se encontra a categoria “desodorante” é possível definir a árvore de decisão de compra desse segmento.

Quadro 4.4 | As três esferas principais da categoria “higiene e beleza”

Higiene	Beleza	Emocional
• banho • limpeza • cheiro bom • unhas limpas 	• corpo/peso • pele hidratada • depilação • boa aparência • cabelo (etc.)	• amor-próprio/auto-estima • dedicação consigo • prazer • bem-estar do corpo e da mente
Espaço das necessidades básicas para ficar apresentável	Universo da vaidade “Se achar bonita e estar bem cuidada”	
Produtos		
• xampu • condicionador • desodorante • sabonete 		
Mais forte na classe CD – necessidade de inclusão social		

Figura 4.3 | Cuidados pessoais: conhecendo a categoria



Figura 4.4 | Desodorante: funções

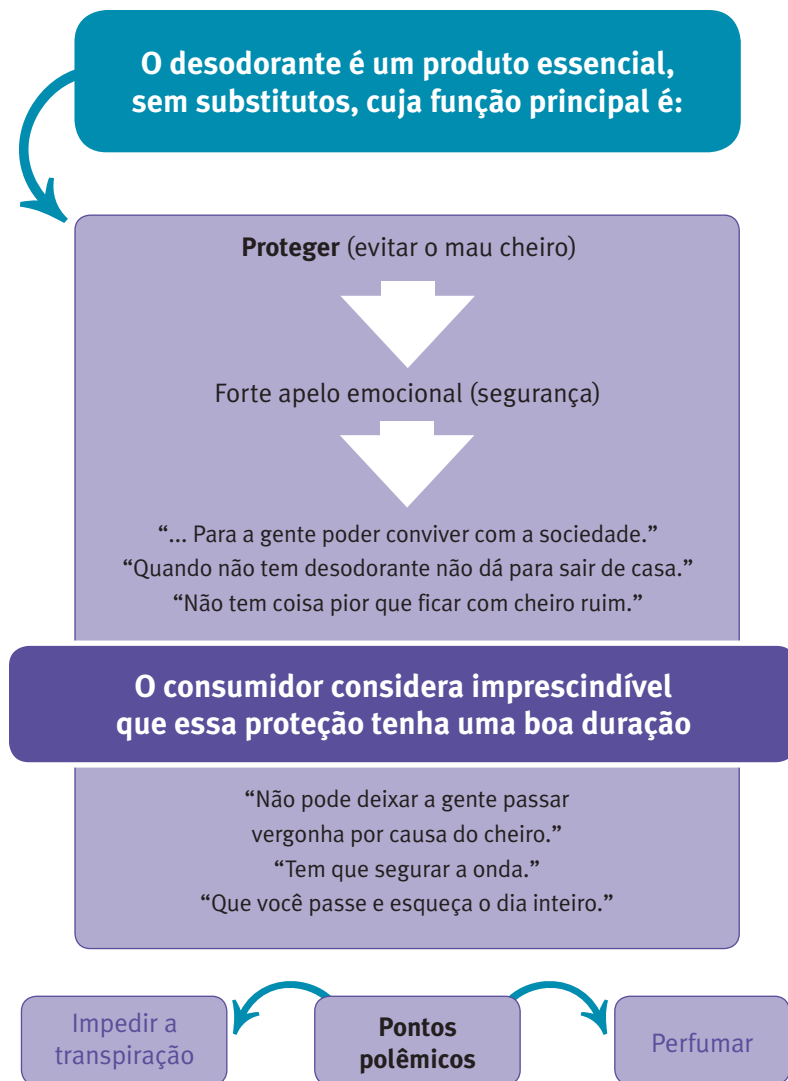
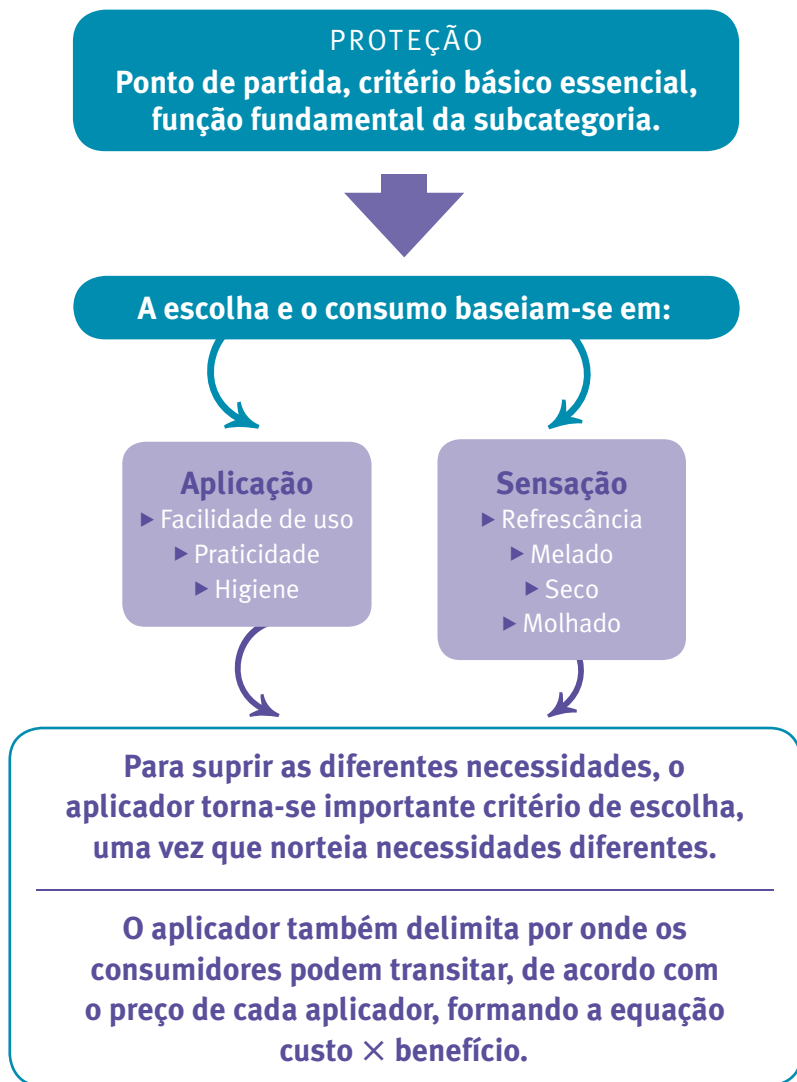
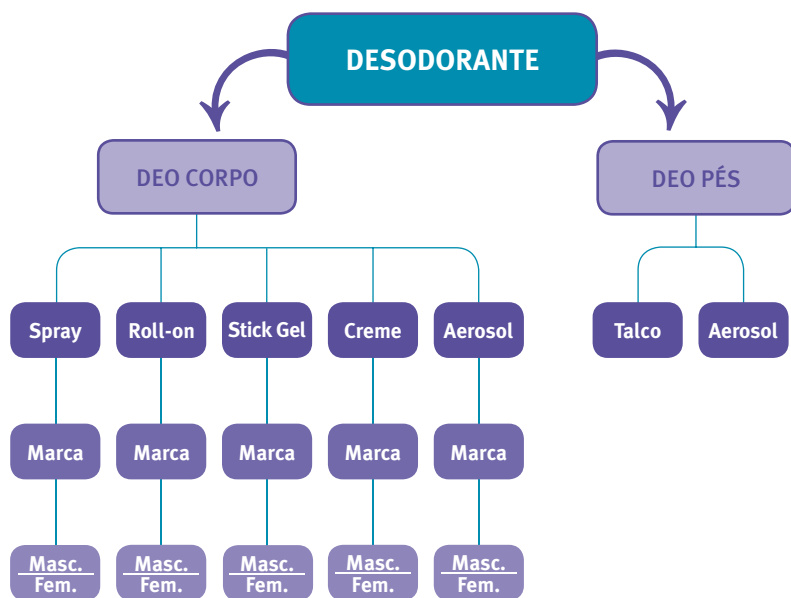


Figura 4.5 | Desodorante: critérios de escolha e consumo



Mediante o conhecimento dos hábitos do *shopper*, encontram-se os critérios de escolha e consumo dos produtos, o que permite construir a árvore de decisão da categoria. No exemplo da categoria “desodorante” o aplicador é o fator de critério de escolha para o *shopper*.

Figura 4.6 | Desodorante: árvore de decisão



A árvore de decisão nada mais é do que uma representação dos critérios de escolha do *shopper*. Por meio dela, é possível criar a estrutura de mercadorias e definir a exposição que será utilizada para a categoria.

ESTRUTURA DE MERCADORIAS

É a ferramenta do varejo que define estrategicamente o sortimento de cada categoria. A estrutura do mercado, assim como o gerenciamento por categorias, é evolutiva, não-estática, ou seja, pode mudar a cada revisão de acordo com as movimentações de mercado. Por exemplo: observa-se que a subcategoria “aerosol” está evoluindo mais do que “*spray*”. Dessa maneira, na próxima revisão, pode-se diminuir o sortimento de *spray* e aumentar o de aerosol.

Quadro 4.5 | Exemplo de estrutura de mercadorias

DEPARTAMENTO: Não-alimentar SETOR: Higiene e beleza CATEGORIA: Desodorante		
SUB-CATEGORIA	NÚMERO DE MARCAS	NÚMERO DE SKU
Aerosol		
Creme		
Roll-on		
Spray		
Stick		

Obs.: para possibilitar a análise do desempenho de categorias, subcategorias, marcas etc., é preciso que o cadastro de cada produto contenha sua classificação completa, como no exemplo abaixo, para o produto Amaciante de Roupas Comfort Natural 500ml:

- Departamento (setor): Limpeza
- Categoria: Lavagem de roupas
- Subcategoria: Pós-lavagem de roupas
- Grupo: Amaciantes
- Subgrupo: Amaciantes 500ml
- Descrição de produto: Amaciante de Roupas Comfort Natural 500ml

Devem-se evitar os problemas resultantes das diferenças entre descrições de produtos semelhantes no cadastro de uma empresa ou entre cadastros e documentos fiscais. Para o computador (por meio do qual se farão a pesquisa e a análise), se um amaciante for cadastrado como “amac.” e outro como “amaciante”, serão produtos diferentes. Por essa razão, recomenda-se estabelecer um padrão único de descrição de produtos, utilizando pelo menos quatro variáveis:

PRODUTO (amaciante de roupas); **MARCA** (comfort); **DETALHE** (natural); **CONTEÚDO** (500 ml).

EXPOSIÇÃO

A árvore de decisão também auxiliará na correta exposição da categoria na loja. Como exemplificado anteriormente, no caso de “desodorante” o primeiro critério de escolha é “tipo de aplicador”. Portanto, a exposição deverá considerar de acordo com a árvore de decisão: primeiro, “tipo de aplicador”, seguido por “marca” e depois pelo fator “sexo” (masculino e feminino).

DADOS DE MERCADO DA ÁREA ANALISADA

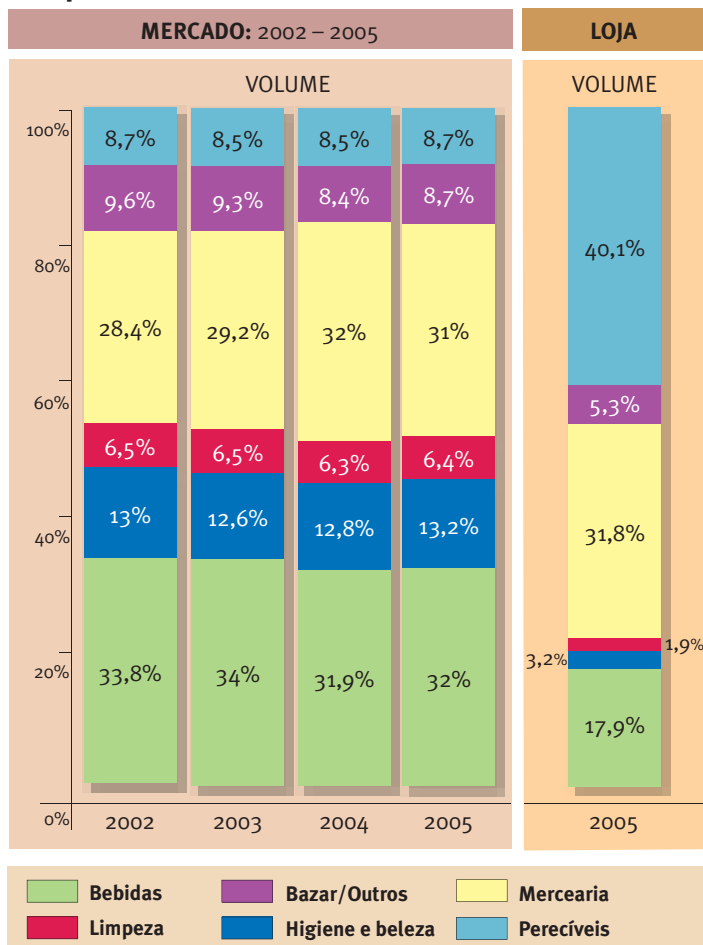
A avaliação quantitativa que utiliza dados do mercado e dados internos da loja deve abranger inclusive as subcategorias. No caso da categoria “desodorante”, a análise das subcategorias como “cremes” e “sticks” é fundamental para manter o sortimento da loja. Se os itens da categoria que vendem pouco forem cortados do sortimento, a loja pode danificar sua imagem, dando ao *shopper* a impressão de pouca variedade.

Podem-se observar no GRÁFICO 4.1 a evolução do mercado de 2002 a 2005 e a participação de diversas categorias comparadas com a loja sob análise. Os dados são de longo prazo, da região Nielsen que a loja se encontra e da quantidade equivalente de *checkouts* que ela tem. Percebemos que apenas o setor de mercearia está alinhado com o mercado. Esta loja quer melhorar sua *performance* em “higiene e beleza” e “limpeza” pois já havia detectado que as vendas nessas categorias estavam abaixo das expectativas. A comparação de dados revelou a distância de sua *performance* em relação ao mercado.

DADOS INTERNOS DE PERFORMANCE (LOJA)

No GRÁFICO 4.1 foi analisada a participação da loja em relação ao mercado por departamentos (áreas). Filtrando um pouco mais, faz-se a análise da seção.

O exemplo da TABELA 4.1 (P 34) é da seção Perfumaria, e a análise baseia-se nos mesmos critérios: identificar as oportunidades para melhorar a *performance*.

Gráfico 4.1 | Comparação mercado × loja

Os dados da loja são do ano fechado e os de mercado do último bimestre Nielsen. As categorias com destaque são as que demonstram diferenças significativas entre os números do mercado e da loja.

Tabela 4.1 | Comparação mercado × loja — seção Perfumaria

Perfumaria		
CATEGORIA	LOJA	MERCADO
Higiene oral	17,9%	11,2%
Papel higiênico	12,8%	11,1%
Fralda descartável	10,8%	7,9%
Xampu & condicionador	9,4%	17,4%
Sabonete	8,7%	10,3%
Produto infantil e talco	7,5%	0,6%
Farmácia	6,8%	12,4%
Creme, loção e óleo	5,7%	2,4%
Colônia & desodorante	5,5%	6,6%
Absorvente	5,3%	5,3%
Barba e depilação	4,9%	6,0%
Acessórios & outros	3,7%	2,1%
Tratamentos, tinturas e coloração	0,6%	4,5%
Protetor solar	0,6%	2,1%

Seguindo o raciocínio de aprofundar a análise incluindo as subcategorias, dentro da seção Perfumaria toma-se uma categoria, neste exemplo, “desodorante”. Inicialmente será feita uma análise por segmento. É possível observar na TABELA 4.2, a seguir, que, em função do nível socioeconômico do cliente desta loja, os segmentos “aerosol” e “stick” estão com as vendas muito acima dos números alcançados pelo mercado, enquanto “spray” está muito abaixo.

Tabela 4.2 | Comparação mercado × loja — categoria desodorante (segmentos)

Total Segmentos			
SEGMENTO	MERCADO	LOJA	VARIAÇÕES
Aerosol	39,6%	56,1%	↗ +16.5 pp
Creme	3,8%	0,9%	↗ -2.9 pp
Roll-on	36,6%	34,9%	↗ -1.7 pp
Spray	17,1%	3,1%	↗ -14.0 pp
Stick	2,9%	5,0%	↗ +2.1 pp
TOTAL GLOBAL	100%	100%	

pp = pontos percentuais

Tabela 4.3 | Comparação mercado × loja — categoria “desodorante” (segmento “aerosol”)

Segmento - Aerosol			
SEGMENTO	MARCA	MERCADO	LOJA
Aerosol	Rexona	48,2%	40,9%
	Dove	17,8%	14,5%
	Axe	15,5%	4,3%
	Nivea	12,8%	30,5%
	Banho a Banho	1,9%	9,9%
	Francis Hydratta	1,6%	--
	Coty	1,3%	--
	Très Marchand	1,0%	--
TOTAL Aerosol		100%	100%

Em seguida, analisando as marcas dentro de cada segmento (TABELA 4.3, p.35), observamos que as marcas líderes do segmento “aerosol” estão com a performance na loja menor que a do mercado. Por outro lado, a marca Nivea, que ocupa o quarto lugar no mercado está com uma participação muito maior. Aqui devemos fazer algumas reflexões: é uma questão do espaço dedicado? Negociação? Logística?

Também é possível reparar que a loja não trabalha com as marcas líderes do segmento “creme” (TABELA 4.4). Por isso, a participação dos produtos Banho a Banho e Nivea tem performance muito acima da observada no mercado.

Tabela 4.4 | Comparação mercado × loja — categoria “desodorante” (segmento “creme”)

Segmento - Creme			
SEGMENTO	MARCA	MERCADO	LOJA
Creme	Dove	26,2%	--
	Rexona	25,9%	--
	Herbíssimo	11,5%	--
	Banho a Banho	8,9%	43,2%
	Dap	7,9%	--
	Outras marcas	7,7%	--
	Nivea	5,4%	56,8%
	Francis Hydratta	3,5%	--
	Alma de Flores	2,9%	--
TOTAL Creme		100%	100%

No segmento “roll-on” (TABELA 4.5) as marcas líderes também não apresentam a mesma *performance* verificada no mercado. É possível perceber também que a marca Nivea tem uma excelente aceitação por parte do *shopper*. Sua *performance* é superior em todos os segmentos.

A análise do segmento “*spray*” (TABELA 4.6, PÁGINA 38) mostra que a venda da marca Axe na loja está praticamente alinhada com os dados do mercado. Porém, a segunda marca do segmento mais vendida no mercado não compõe o sortimento da loja. Isso explica em parte a baixa *performance* desse segmento.

Tabela 4.5 | Comparação mercado × loja — categoria “desodorante” (segmento “roll-on”)

Segmento - Roll-on			
SEGMENTO	MARCA	MERCADO	LOJA
Roll-on	Rexona	51,87%	14,11%
	Nivea	19,29%	34,07%
	Dove	11,66%	23,83%
	Ban	--	21,57%
	Axe	5,48%	--
	Banho a Banho	3,98%	6,42%
	Coty	2,95%	--
	Moderato	2,87%	--
	Francis Hydratta	1,89%	--
TOTAL Roll-on		100%	100%

Tabela 4.6 | Comparação mercado × loja — categoria desodorante (segmento spray)

Segmento - Spray			
SEGMENTO	MARCA	MERCADO	LOJA
Spray	Axe	42,5%	47,9%
	Rexona	14,8%	--
	Nivea	10,7%	52,1%
	Banho a Banho	6,4%	--
	Três Marchand	6,2%	--
	Coty	5,9%	--
	Avanço	3,7%	--
	Alma de Flores	3,7%	--
	Cashmere Bouquet	2,5%	--
	Phebo	1,9%	--
	Contouré	1,5%	--
TOTAL Spray		100%	100%

No segmento “stick” (TABELA 4.7) a loja trabalha com apenas uma marca, Ban, que não é auditada pela Nielsen. Assim, observa-se a oportunidade de introduzir as marcas líderes desse segmento para melhorar ainda mais a *performance*, que já é boa, apesar de não oferecer um bom sortimento ao *shopper*.

Tabela 4.7 | Comparação mercado × loja — categoria “desodorante” (segmento *stick*)

Segmento - Stick			
SEGMENTO	MARCA	MERCADO	LOJA
<i>Stick</i>	Gillette	56,93%	--
	Speed Stick	34,07%	--
	Lady Stick	7,85%	--
	Rexona	1,15%	--
	Ban	--	100%
TOTAL Stick		100%	100%

Recomendação

AVALIAÇÃO

RECOMENDAÇÃO

IMPLEMENTAÇÃO

MONITORAMENTO

CONCLUÍDA A FASE DE AVALIAÇÃO, o varejista adquire uma visão ampla de seu negócio: conhece melhor o *shopper*, a categoria que vai ser trabalhada e os dados de *performance* da loja comparados aos do mercado. E ainda identifica os pontos fracos da loja, assim como as oportunidades que pode explorar. Essas informações permitem preparar uma proposta de sortimento (inclusão e exclusão) e exposição (atual × nova).

Vale lembrar que, apesar de o trabalho ser realizado em conjunto pelo fornecedor e pelo varejista, a decisão final de implantação de GC será sempre do varejista. Cabe ao fornecedor apresentar as informações de mercado, categoria e árvore de decisão de forma clara e transparente, para que as decisões possam ser tomadas com segurança e objetividade.

Quadro 4.6 | Responsabilidades do varejista e do fornecedor

VAREJISTA

- Garantir a participação dos tomadores de decisão de cada seção do processo.
- Garantir o comprometimento com o processo a ser implementado.
- Desvincular a recomendação de GC da relação comercial com o fornecedor.
- Sugerir os ajustes necessários nas táticas recomendadas.

FORNECEDOR

- Agendar reunião para apresentação.
- Mostrar a lógica utilizada para definição das táticas para cada categoria, com o seguinte fluxo:
 - Conhecimento da categoria
 - Comparativo com mercado
- Assegurar que a recomendação das táticas esteja alinhada às necessidades e ao perfil do cliente.
- Realizar os ajustes necessários nas táticas recomendadas.

Para facilitar a compreensão da metodologia simplificada de GC e garantir o sucesso para a próxima fase, a tabela a seguir mostra a tática de sortimento indicada para a categoria “desodorante” que está sendo analisada:

Tabela 4.8 | Tática de sortimento — categoria “desodorante”

APLICADOR	TÁTICA	OBJETIVO
Aerosol	Manutenção do sortimento atual	Manter o bom índice de vendas da subcategoria
<i>Stick</i>	Introdução das marcas Gillette, Speed Stick e Lady Speed Stick	Passar a trabalhar com as marcas líderes neste segmento atendendo 98,88% da subcategoria
Creme	Introdução das marcas Dove, Rexona, Herbíssimo e Dap	Atender 85,8% da subcategoria
<i>Roll-on</i>	Introdução da marca Axe	Atender 92,2% da subcategoria
Spray	Introdução das marcas Rexona, Banho a Banho e Très Marchand	Atender 80,9% da subcategoria

Essa recomendação de tática é resultado da avaliação do sortimento.

Uma vez aprovado o sortimento pelo varejista, monta-se o planograma, utilizando as análises realizadas no passo 1 (avaliação).

O sortimento da loja é dinâmico, mudando ao longo do tempo com vistas a acompanhar a evolução das necessidades, desejos e preferências do consumidor. Para que isso aconteça, é necessário analisar o desempenho de cada item e categoria, incluindo novos produtos e excluindo outros. Esse processo de inclusão e exclusão deve seguir critérios objetivos, considerando, por exemplo, elementos como o desempenho de vendas atual, estimativas de venda e margem de produtos que serão introduzidos, seu impacto sobre as vendas da categoria, o tipo de apoio oferecido pelo fornecedor e qual produto o novo item estará substituindo. Para facilitar a avaliação dos itens que poderão ser excluídos, o varejista pode estabelecer indicadores mínimos de desempenho: produtos que não atingirem os níveis mínimos passam por uma análise criteriosa, buscando as razões de seu desempenho fraco e estabelecendo que ações serão tomadas (para melhorar o desempenho ou para descontinuar o produto).

O planograma a seguir (PÁGINA 44) posiciona a categoria “desodorante” dentro do corredor Perfumaria. A face do corredor onde se encontra a categoria foi dividida em três segmentos: “corpo”, “pele” e “cabelo”. “Desodorante” está dentro da solução “corpo”, que por sua vez é constituído pelas categorias “sabonete”, “barba” e “desodorante”. Como já foi mencionado, o planograma deve seguir a árvore de decisão de compra do *shopper*, que no caso do desodorante é o aplicador do produto.

É importante salientar que não existe uma receita universal para a implementação de GC em todas as categorias. Naquela exemplificada neste manual (“desodorante”) foi definida a seguinte estratégia: na primeira prateleira, produtos com o aplicador em aerosol (maior valor agregado e margem de lucro); a seguir, segmentos “*spray*” e “creme”, que estão com uma participação bem abaixo do mercado e precisam ter a venda incentivada; e, por último, “*roll-on*” e “*stick*”, que, como “aerosol”, têm uma participação acima do mercado.

A tática, neste caso, é colocar a subcategoria com *performance* baixa entre duas subcategorias com *performance* alta.

Pode-se dizer que esta é a melhor estratégia para a categoria “desodorante”? Sim, mas para *esta* loja e para *este* exemplo. As oportunidades têm de ser sempre observadas e a partir delas devem-se planejar as táticas mais adequadas para cada realidade.

Ou seja, não existe tática errada. Existe a estratégia adequada para cada loja, com suas características particulares. Se após três meses os resultados de alguma estratégia não estiverem de acordo com as expectativas, ela deve ser revisada e modificada.

Tabela 4.9 | Tática de exposição: planograma

CORPO	CORPO	FEMININO/PELE	CABELO	CABELO
Sabonete líquido	Barba	Protetor solar/ Repelente	Condicionador	Xampus
Sabonete líquido	Barba	Rugas/Óleos/ Gel de limpeza	Condicionador	Xampus
Sabonete barra	Barba	Hidratantes	Condicionador	Xampus
Sabonete barra	Desodorantes	Absorventes	Condicionador	Xampus
Sabonete barra	Desodorantes	Absorventes	Creme para cabelo	Xampus
Sabonete barra	Desodorantes	Absorventes	Creme para cabelo	Xampus

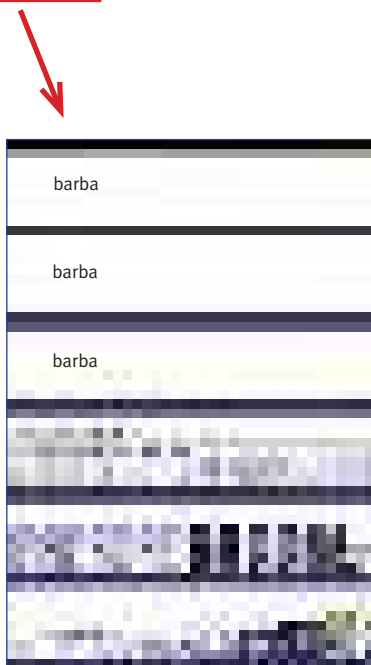


Figura 4.7 | Resumo das atividades das fases 1 e 2 (avaliação e recomendação)



Implementação

AVALIAÇÃO

RECOMENDAÇÃO

IMPLEMENTAÇÃO

MONITORAMENTO

NA FASE DE IMPLEMENTAÇÃO é muito importante utilizar o *checklist* recomendado neste manual (páginas 47-9) a fim de evitar problemas em sua execução e eventuais frustrações nos participantes do projeto. São também de suma relevância a participação e o envolvimento dos funcionários da loja em todo o processo. Por isso, os papéis e responsabilidades de cada um devem ser definidos com antecedência para evitar desentendimentos e desgaste na equipe. O treinamento, que será realizado pelo fornecedor, deve contemplar não somente a equipe da loja, mas também os promotores responsáveis pela reposição de produtos no dia-a-dia.

A manutenção do planograma é que vai permitir a avaliação dos resultados e a eventual correção de erros. Se a manutenção do planograma não for garantida, a medição e análise dos resultados ficarão prejudicadas e, dependendo do caso, inviáveis.

Quadro 4.7 | Envolvimento e treinamento do pessoal da loja

VAREJISTA	FORNECEDOR
• Deve garantir a participação dos responsáveis pelo abastecimento e pela manutenção da loja.	• O treinamento deve ser claro e objetivo, reforçando junto das equipes as vantagens da implementação do processo: • Crescimento da categoria • Desempenho de vendas da loja • Facilidade para reabastecimento • Vantagens para cada equipe envolvida



- Os representantes e as equipes de cada seção envolvida no processo deverão ser treinados anteriormente à implementação do processo.

- Deve mostrar o racional utilizado para definição das táticas para cada categoria.
- Utilizar linguagem adequada: simples, sem termos em inglês.

Quadro 4.8 | Maneiras de garantir condições ideais para implementação do processo

VAREJISTA	FORNECEDOR
SORTIMENTO • Comprar os itens incluídos no sortimento sugerido. • Finalizar os estoques dos itens excluídos no período antes da implementação. • Realizar atividades para término dos estoques dos itens restantes. Exposição • Disponibilizar equipe de loja para participar e ajudar na implementação.	• Disponibilizar os recursos necessários para implementação adequada do processo: • Equipe de implementação dimensionada para a necessidade • Impressão dos planogramas e das táticas recomendadas • Materiais de ambientação e sinalização (se disponíveis) • Verificar se as condições foram cumpridas pelo varejista. • Agendar implementação da loja.

IMPLEMENTAÇÃO DE GC NA LOJA

ESCOLHER O MELHOR MOMENTO PARA
PROMOVER A MUDANÇA, PREFERENCIALMENTE
EM HORÁRIOS DE BAIXO FLUXO DE CLIENTES
OU COM A LOJA FECHADA.

Quadro 4.9 | Cuidados na preparação das gôndolas

VAREJISTA	FORNECEDOR
• Gerenciar o estoque dos produtos durante a implementação e ao final do processo. • Dar o suporte necessário à equipe de implementação do fornecedor. • Providenciar pessoal para limpeza pós-implementação.	• Caso a loja esteja aberta ao público, evitar deixar caixas ou produtos espalhados pela loja. • Não deixar produtos expostos em locais inacessíveis ao <i>shopper</i>. • Implementar materiais de ambientação e sinalização para ajudar a demonstrar a mudança ao <i>shopper</i>.

O GC é um projeto que deve ser gerenciado e executado em etapas. Sendo assim, o planejamento de cada fase e o cumprimento de prazos é essencial para seu sucesso. As TABELAS 4.10 A 4.13 são exemplos de *checklists* que ajudam a visualizar o cronograma.

Tabela 4.10 | *Checklist*: três semanas antes da implementação

AÇÃO	STATUS	
	SIM	NÃO
A ambientação e sinalização estão aprovadas?		
O prazo da agência com material de ambientação e sinalização está ok?		
Os equipamentos estão em ordem (prateleira, gancho, régua etc.)?		
Zerar estoques dos produtos excluídos		

	SIM	NÃO
Preparar ação para vender produtos excluídos		
Colocar produtos novos em estoque		
Definir as pessoas envolvidas na implementação do planograma		
Definir as pessoas envolvidas quando existir mudança de gôndola (p. ex.: gerente e encarregado).		

Tabela 4.11 | Checklist: uma semana antes da implementação de GC — treinamento

AÇÃO	STATUS	
	SIM	NÃO
Histórico da empresa/Indústria Capitã*		
Papel do capitão		
Conceito do Gerenciamento por Categorias: o que é?		
Importância do GC para o varejista e a indústria		
Tática: critérios para definição do planograma		
Planograma antes e depois por categoria		
Importância da manutenção do planograma		
Data da implementação		

* Indústria Capitã é o fornecedor responsável pelo processo de GC com o varejista.

Tabela 4.12 | Checklist: uma semana antes da implementação de GC

AÇÃO	Responsabilidade	
	Varejo	Indústria
Reposição na gôndola	✓	✓
Coordenação		✓
Validação da coordenação	✓	
Estocagem e retirada dos produtos do depósito	✓	✓
Limpeza da gôndola	✓	✓
Disponibilização dos equipamentos	✓	
Impressão das etiquetas de preço	✓	
Treinamento dos promotores		✓

Tabela 4.13 | Checklist: Três dias antes da implementação — indústria

AÇÃO	STATUS	
	SIM	NÃO
Enviou nome e RG dos participantes?		
Foi autorizada a entrada dos participantes na loja?		
Comunicou o coordenador dos participantes?		
Imprimiu planograma?		

	SIM	NÃO
Houve a identificação do promotor da loja?		
Foi feita a apresentação do promotor ao coordenador do projeto ou responsável pela implementação?		

Quadro 4.10 | Implementação de GC na loja (passo-a-passo)

LOJA ABERTA	LOJA FECHADA
• Tirar foto antes de iniciar a implementação. • Fazer limpeza, desabastecimento, e abastecimento simultâneo. • Colocar e retirar preço simultaneamente. • Não desabastecer a gôndola por inteiro. • Não deixar caixas no chão. • Dispor os carrinhos de forma que não atrapalhem o fluxo. • Revisar o planograma. • Validar o planograma perante o responsável da seção. • Tirar foto.	• Tirar foto antes de iniciar a implementação. • Desabastecer a gôndola, retirar preços. • Fazer a limpeza da gôndola. • Abastecer. • Não deixar caixas no chão. • Dispor os carrinhos de forma que não atrapalhem o fluxo. • Revisar o planograma. • Colocar preço. • Validar o planograma perante o responsável da seção. • Tirar foto.

Monitoramento

AVALIAÇÃO

RECOMENDAÇÃO

IMPLEMENTAÇÃO

MONITORAMENTO

MONITORAMENTO QUANTITATIVO

A AVALIAÇÃO DOS PRIMEIROS resultados deve ser feita após três meses da implementação do GC. O fornecedor realiza o primeiro monitoramento e apresenta os resultados ao varejista.

Quadro 4.11 | Avaliação dos resultados

VAREJISTA

- Fornecer os dados da loja para o fornecedor e também fazer sua própria análise.
 - Giro
 - Faturamento
 - Lucro e margem

FORNECEDOR

- Fazer a análise comparativa do antes e do depois a partir dos indicadores definidos:
 - Giro
 - Faturamento
 - Lucro e margem
- Confrontar crescimento.
- Manter a atenção na definição dos períodos de comparação, sazonalidade e periodicidade dos dados.
- Mapear oportunidades e necessidades de ajuste.

APRESENTAR RESULTADOS E PROMOVER AJUSTES NECESSÁRIOS

Os resultados do primeiro monitoramento vão indicar as melhorias que podem ser aplicadas ao GC implementado na loja.

Quadro 4.12 | Apresentação dos resultados após três meses de implementação

VAREJISTA	FORNECEDOR
• Garantir a presença dos tomadores de decisão e o envolvimento no processo. • Sugerir mudanças e aprovar ajustes.	• Primeira apresentação dos resultados: aos responsáveis da loja e às pessoas envolvidas no processo. • Apresentar resultados positivos e oportunidades de melhoria. • Promover ajustes necessários para melhor aproveitamento das oportunidades.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para uma apresentação de resultados eficiente, o relatório deve conter:

Volume percentual • Indicadores (giro, faturamento, lucro e margem).
Comparativo antes e depois da implementação (trimestre da loja e ano × ANO) • Loja piloto × loja espelho.
Análise da categoria e subcategoria (SKU) • Premissas para sazonalidade. • Promocional (caso a loja espelho não entre em promoção como a loja piloto).

O monitoramento deve ser feito a cada três meses e os dados da primeira análise devem ser comparados com os dados subsequentes e assim por diante.

Formatação da apresentação

- Introdução: situação atual
- Resultados comparativos
- Comentários dos resultados
- Plano de ação (recomendação com cronograma e responsáveis)

Envolvidos na apresentação: dono da loja, comprador, encarregado da seção, equipe do fornecedor, equipe envolvida com o GC

A manutenção do planograma é FUNDAMENTAL para o monitoramento.

Tabela 4.14 | Tabela resumo de monitoramento

Três meses antes da implementação												
Loja Piloto	Categoria	Sub categoria	Trimestre (base ano anterior)				Trimestre (base ano atual)				% Participação	% Crescimento
			Vendas		Margem		Vendas		Margem			
			vol.	valor	%	valor	vol.	valor	%	valor		

Três meses após a implementação												
Loja Piloto	Categoria	Sub categoria	Trimestre (base ano anterior)				Trimestre (base ano atual)				% Participação	% Crescimento
			Vendas		Margem		Vendas		Margem			
			vol.	valor	%	valor	vol.	valor	%	valor		

Obs.: sempre que possível comparar com dados de mercado.

MONITORAMENTO QUALITATIVO (OPCIONAL)

Além do monitoramento quantitativo, pode-se optar por fazer uma pesquisa com o *shopper* e a loja para medir o nível de satisfação com a implementação do projeto (veja o modelo de pesquisa na página 61).

Quadro 4.13 | Monitoramento qualitativo

VAREJISTA	FORNECEDOR
• Permissão para realização de pesquisa de satisfação com <i>shopper</i> da loja. • Prêdisposição para responder a questionário de satisfação do lojista e pessoal da loja.	• Qualidade do processo: envolvimento dos funcionários, avaliação do treinamento inicial, fluxo de informações. • Percepção do pessoal da loja/varejista. • Satisfação do consumidor (recomenda-se fazer pesquisa com o consumidor). • Facilidade de encontrar seu produto/marca favorito • Satisfação • Tempo de permanência • Valor médio gasto

Glossário

AMBIENTAÇÃO Adiciona cartazes e informações no ponto-de-venda, criando um ambiente relacionado à categoria, tornando-a mais atrativa e agradável ao comprador (shopper).

APAS Associação Paulista de Supermercados.

ÁRVORE DE DECISÃO E PROCESSO DECISÓRIO Apresenta a ordem de prioridade segundo a qual os compradores tomam suas decisões de compra no ponto-de-venda.

AUDITADA Processo de conferência na loja para verificar se os produtos estão dispostos na gôndola segundo orientações predefinidas. Por exemplo: se há produtos em falta etc.

CATEGORIA Produtos agrupados conforme a ocasião de consumo, como utensílios para churrasco, produtos para bebês etc.

CENTRO DE SOLUÇÕES Exposição conjunta de produtos inter-relacionados, compondo uma solução de compra para o cliente.

CHECKLIST Lista de itens que serão verificados, como na conferência das etapas que envolvem o processo de GC.

CONSUMIDOR Pessoa que consome um produto ou usa um serviço. Por exemplo: quem compra um sorvete e o toma imediatamente (se, porém, a compra é feita para o consumo da família, em casa, então os consumidores são os familiares).

DEPARTAMENTO Local ou área do supermercado que agrupa várias categorias de produto. Por exemplo: Merceria, Perecíveis, Limpeza, Higiene e beleza, Bazar e Têxtil.

ESPAÇO DEDICADO Área destinada à categoria na loja.

ESTRATÉGIA Plano para cumprir o papel e as metas da categoria.

ESTRUTURA DE MERCADORIA Hierarquia da categoria de produtos configurada no cadastro do varejista. Pode, por exemplo, ser estruturada em cinco níveis: departamento, categoria, subcategoria, grupo e subgrupo.

EXPOSIÇÃO Maneira de colocar (expor) os produtos na gôndola.

FLUXO DE CIRCULAÇÃO Fluxo de pessoas dentro da loja, o percurso que elas fazem pelos corredores.

GIRO Número de vezes que o estoque foi vendido em determinado período de tempo. Por exemplo: se o estoque de sabão é de 100 caixas e as vendas mensais são de 500 caixas, o giro é de 5. Em geral, itens de alto giro são itens de alta venda.

IMPLEMENTAÇÃO Execução da proposta de exposição segundo as estratégias definidas no processo de GC.

LAYOUT DA LOJA Planta baixa da loja.

LOJA PILOTO Loja na qual será realizada a implementação de um primeiro projeto de Gerenciamento por Categorias (estudos feitos para a categoria), ou seja, loja teste.

LOJA ESPELHO Loja com as mesmas características da loja na qual se faz o piloto (teste de um modelo de GC), porém na qual nada se altera, servindo como base de comparação com a loja piloto.

LOGÍSTICA Forma de distribuição dos produtos do fabricante até as lojas. Essa distribuição pode ser diversificada, como entrega direta na loja pelo fornecedor, entrega direta do CD dos varejistas para as lojas, etc.

LUCRO TOTAL $(\text{Preço de venda} - \text{custo}) \times \text{quantidade}$.

MARGEM Diferença do preço de vendas e custo em percentual.

MAPEAMENTO DE OPORTUNIDADES Estudo que compara a categoria com as demais dentro da rede e do mercado, verificando situações de desempenho inferior e sugerindo possibilidades de melhora.

MÉTODO Caminho para atingir uma meta.

METODOLOGIA Conjunto de métodos, princípios e regras que normatizam uma atividade, que neste caso seria o processo simplificado de gerenciamento por categorias.

MONITORAMENTO Acompanhamento, avaliação.

NIELSEN/AC NIELSEN Instituto especializado em pesquisa de mercado e conhecimento do consumidor, cujos relatórios indicam as vendas de cada produto em diferentes regiões, servindo de base para análise do desempenho e participação nas análises do processo de GC.

NÚMERO DO MERCADO Dados de venda de um produto, dentro de certa hierarquia (categoria, fabricante, marca, segmento) com base na pesquisa em diversas regiões.

PERFORMANCE Desempenho da categoria na loja, na rede ou no mercado.

PLANOGRAMA Representação gráfica na escala de uma gôndola ou seção de gôndola que mostra cada posição de produto/item e as dimensões dos fixadores utilizados para exibi-los. É a forma de comunicar a distribuição do sortimento a quem faz a reposição na loja.

QUEBRA POR LOJA Separa as informações e os dados por loja.

REPOSIÇÃO PLANEJADA E NÃO-PLANEJADA A reposição planejada é realizada regularmente segundo o estudo da tendência do giro da categoria, com o objetivo de evitar rupturas. A não-planejada ocorre quando há uma venda acima do esperado, exigindo medidas emergenciais para que não falte o produto.

SHOPPER Termo em inglês que se refere ao comprador. É a pessoa que compra efetivamente um ou mais produtos na loja mas não necessariamente os consome. Por exemplo: uma dona de casa (*shopper*) que compra biscoito recheado para seu filho (consumidor final).

SKU (STOCK KEEPING UNIT) Termo em inglês utilizado para definição de item, unidade de produto.

SORTIMENTO Mix de produtos oferecidos ao consumidor e expostos em gôndolas.

SINALIZAÇÃO Faixas e cartazes que orientam os consumidores para encontrar a categoria.

TÁTICA Ação no ponto-de-venda para implementar as estratégias definidas para a categoria.

VENDA/FATURAMENTO Valor faturado pelo produto, ou grupo de produtos, um determinado período de tempo obtido de vendas em quantidade $\times$ preço.

VOLUME Quantidade vendida em unidades ou outro padrão de medida (quilos, litros etc.).

6

Anexos

MODELO DE PESQUISA COM O *SHOPPER*

A PESQUISA COM O *SHOPPER* por meio de questionários aplicados no momento da compra permite aprofundar o entendimento das razões de escolha da loja ou produtos, hábitos e estilo de vida de quem compra, e obter outras informações úteis para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento ou comunicação.

Como em qualquer processo de pesquisa, é preciso definir bem seus objetivos e listar as informações desejadas, formulando perguntas claras e planejando a tabulação das respostas. Recomenda-se ainda um pré-teste dos questionários, verificando o entendimento das perguntas e a adequação do instrumento aos objetivos.

A seguir, a título de exemplo, o questionário utilizado no piloto.

Início do projeto (passo 1 – avaliação)

OBJETIVO: Identificar a percepção dos consumidores a respeito da loja (organização e exposição) antes da ambientação e do novo *layout*.

LOCAL: A pesquisa deve ser efetuada na loja, com pessoas que estejam fazendo compras.

PROCEDIMENTO: Bom dia (ou Boa tarde ou Boa noite). Meu nome é _____. Estamos realizando uma pesquisa com os(as) freqüentadores(as) desta loja. Gostaria de poder contar com sua colaboração respondendo a algumas perguntas referentes a ela.

1 Sexo

☐ masculino

☐ feminino

2 Estado Civil

- ☐ solteiro(a)
☐ casado(a)
☐ divorciado(a)
☐ viúvo(a)

3 Faixa etária

- ☐ 14 a 17 anos ☐ 18 a 24 anos
☐ 25 a 34 anos ☐ 35 a 45 anos ☐ mais de 45 anos

4 Grau de instrução

- ☐ analfabeto/primário incompleto
☐ primário completo/ginásio incompleto
☐ ginásio completo/colegial incompleto
☐ colegial completo/superior incompleto
☐ superior
☐ não respondeu

5 O(a) Sr.(a.) reside próximo(a) da loja?

- ☐ sim
☐ não

(Se a resposta for “sim”, siga para a pergunta nº 7.)

6 Qual o motivo da visita a esta loja? _____

7 Com que frequência o(a) Sr.(a.) costuma fazer compras no (nome varejista)?

- ☐ diariamente ☐ semanalmente
☐ quinzenalmente ☐ mensalmente

8 Quais produtos que o(a) Sr.(a.) vem comprar no (nome varejista)?

- ☐ biscoitos, chocolates
☐ alimentos em geral
☐ laticínios (todos os produtos derivados do leite)
☐ açougue, peixaria, congelados
☐ produtos de higiene pessoal e beleza
☐ produtos de limpeza
☐ utilidades domésticas, automotivos, jardinagem, papelaria
☐ eletroeletrônicos/eletrodomésticos
☐ ração animal
☐ outros

9 Em que outros lugares o Sr.(a.) costuma fazer compras?

- ☐ supermercados Qual? _____
☐ farmácias Qual? _____
☐ perfumarias Qual? _____
☐ outros Qual? _____

10 O que esses outros lugares têm de melhor em relação ao (nome varejista)?

- ☐ localização/comodidade
☐ ambiente
☐ preço
☐ promoção
☐ cartão fidelidade

- ☐ melhor exposição dos produtos
- ☐ variedade de produtos
- ☐ melhor atendimento
- ☐ outros, o quê? _____

11 O(a) Sr.(a) diria que a organização do (nome varejista) é:

- ☐ boa ☐ normal ☐ ruim ☐ não respondeu

12 E quanto ao ambiente?

- ☐ bom ☐ normal ☐ ruim ☐ não respondeu

13 Como o(a) Sr.(a.) considera a exposição do (nome varejista) em relação a outros locais em que costuma fazer compras?

- ☐ melhor ☐ indiferente ☐ pior ☐ não respondeu

14 Como o(a) Sr.(a.) considera o atendimento do (nome varejista)?

- ☐ excelente ☐ bom ☐ razoável ☐ ruim ☐ não respondeu

15 O(a) Sr.(a.) tem o hábito de comprar produtos de (indicar nome do setor pesquisado)?

- ☐ sim ☐ não

(Se a resposta for “não”, então siga para a pergunta nº 20.)

tem o hábito de comprar (*indicar nome da categoria pesquisada*)?

- ☐ sim Qual marca? _____ ☐ não

(Se a resposta for “não”, então siga para a pergunta nº 20.)

16 O(a) Sr.(a.) costuma comprar produtos de (indicar setor a ser pesquisado) no (nome varejista)?

☐ sim ☐ não

(Se a resposta for “não”, então siga para a pergunta nº 19.)

e (indicar categoria a ser pesquisada)?

☐ sim Qual marca? _____ ☐ não

(Se a resposta for “não”, então siga para a pergunta nº 18.)

17 Quando o Sr.(a.) vem ao (nome varejista), com que frequência faz compras de (indicar setor a ser pesquisado)?

☐ todas as vezes ☐ na maioria das vezes ☐ algumas vezes ☐ raramente

e (indicar categoria a ser pesquisada)?

☐ todas as vezes ☐ na maioria das vezes ☐ algumas vezes ☐ raramente

18 Onde mais o(a) Sr.(a.) costuma fazer compras de (indicar setor a ser pesquisado)?

☐ supermercados Qual? _____

☐ casa especializada (nesta categoria) Qual? _____

☐ outros Qual? _____

e (indicar categoria a ser pesquisada)?

☐ supermercados Qual? _____

☐ casa especializada (nesta categoria) Qual? _____

☐ outros Qual? _____

19 O que estes outros lugares têm de melhor em relação ao (nome varejista) para comprar produtos de (indicar setor a ser pesquisado)?

- ☐ localização/comodidade
 - ☐ ambiente
 - ☐ preço
 - ☐ promoção
 - ☐ cartão fidelidade
 - ☐ melhor exposição dos produtos
 - ☐ variedade de produtos
 - ☐ melhor atendimento ☐ outros Especifique _____
- e (indicar categoria a ser pesquisada)?

- ☐ localização/comodidade
- ☐ localização/comodidade
- ☐ ambiente
- ☐ preço
- ☐ promoção
- ☐ cartão fidelidade
- ☐ melhor exposição dos produtos
- ☐ variedade de produtos
- ☐ melhor atendimento
- ☐ outros Especifique _____

20 Qual das seguintes atividades costuma praticar habitualmente/freqüentemente, nos momentos de lazer?

- 1 ☐ assistir a partidas de futebol em estádio
- 2 ☐ comer / passear no *shopping center*
- 3 ☐ correr / andar
- 4 ☐ cozinhar em ocasiões especiais

- 5 ☐ cuidar de plantas/jardinagem
- 6 ☐ fazer bolos/doces caseiros
- 7 ☐ fazer churrasco
- 8 ☐ fazer compras em shopping center/lojas de departamento
- 9 ☐ fazer ginástica em academia
- 10 ☐ fazer trabalhos manuais para venda
- 11 ☐ freqüentar clubes
- 12 ☐ freqüentar danceterias/casas noturnas
- 13 ☐ freqüentar lojas conveniência em postos de gasolina
- 14 ☐ freqüentar concertos/shows
- 15 ☐ freqüentar bares/chopperias
- 16 ☐ freqüentar lanchonetes
- 17 ☐ freqüentar restaurantes
- 18 ☐ ler livros para fins de lazer
- 19 ☐ ouvir música
- 20 ☐ pescar
- 21 ☐ praticar esportes coletivos (futebol, vôlei etc.)
- 22 ☐ praticar esportes individuais (judô etc.)
- 23 ☐ praticar esportes radicais (rafting etc.)
- 24 ☐ preparar drinques/coquetéis
- 25 ☐ receber amigos/familiares no lar
- 26 ☐ tocar instrumentos musicais
- 27 ☐ viajar nos fins de semana
- 28 ☐ ir ao cinema
- 29 ☐ ir ao teatro
- 30 ☐ ir a exposições
- 31 ☐ ir a parques de diversão
- 32 ☐ ir a colônia de férias/acampamentos

- 33 ☐ assistir filmes em vídeo ou DVD em casa pelo menos uma vez por mês
- 34 ☐ praticar ou pertencer a algum grupo/instituição de voluntariado
- 35 ☐ colaborar para alguma entidade beneficente
- 36 ☐ outras. qual? _____

21 tem interesse em algum destes assuntos?

- 1 ☐ astrologia/horóscopo
- 2 ☐ atualidades/notícias do momento
- 3 ☐ automóveis
- 4 ☐ ciência e tecnologia
- 5 ☐ competições/automobilismo
- 6 ☐ computação/informática
- 7 ☐ futebol
- 8 ☐ gente famosa
- 9 ☐ humor, divertimento e passatempo
- 10 ☐ moda/vestuário
- 11 ☐ regime/dieta
- 12 ☐ televisão
- 13 ☐ viagens/roteiros turísticos

22 Gostaria de fazer comentários e/ou sugestões? _____

Muito obrigado!!!

A pesquisa com o *shopper* depois de implantada a metodologia simplificada de GC é recomendável, porém não obrigatória. Veja abaixo um modelo de perguntas que poderá ser aplicado.

Questionário com *Shopper*

A pesquisa deve ser feita no corredor da loja.

1 Costuma fazer compras neste estabelecimento?

☐ sim

☐ não

2 Qual a frequência?

☐ diariamente

☐ semanalmente

☐ quinzenalmente

☐ mensalmente

3 Sentiu diferença na compra da categoria (mencionar categoria)?

☐ sim

☐ não

4 Qual a diferença?

5 Sentiu mais facilidade de encontrar o produto?

☐ sim

☐ não

6 Sentiu mais facilidade de comparar as marcas/preços?

☐ sim

☐ não

7 O que achou da sinalização e informações dos produtos? _____

8 Você encontrou o produto desejado?

☐ sim

☐ não

9 Você substituiu o produto que você não encontrou?

☐ sim

☐ não

10 Você comprou mais produtos do que pretendia?

☐ sim

☐ não

Questionário para varejistas/fornecedor

1 Você ficou satisfeito com o trabalho do fornecedor em relação à implantação do GC?

☐ sim

☐ não

Por quê? _____

2 Em relação à implantação da metodologia simplificada de GC, mensure o grau de dificuldade encontrada:

Fase 1 – Avaliação

☐ nenhuma dificuldade

☐ pouca dificuldade

☐ muita dificuldade

Fase 2 – Recomendação

- ☐ nenhuma dificuldade
- ☐ pouca dificuldade
- ☐ muita dificuldade

Fase 3 – Implementação

- ☐ nenhuma dificuldade
- ☐ pouca dificuldade
- ☐ muita dificuldade

Fase 4 – Monitoramento

- ☐ nenhuma dificuldade
- ☐ pouca dificuldade
- ☐ muita dificuldade

3 Seus funcionários estão capacitados para dar continuidade ao processo?

- ☐ sim ☐ não

TABELAS DE IMPLEMENTAÇÃO (CHECKLIST)

A seguir, reproduzimos as tabelas de implementação para que possam ser impressas e utilizadas quantas vezes forem necessárias nos processos de implementação de GC.

Tabela 4.10 | Checklist: três semanas antes da implementação

AÇÃO	STATUS	
	SIM	NÃO
A ambientação e sinalização estão aprovadas?		
O prazo da agência com material de ambientação e sinalização está ok?		
Os equipamentos estão em ordem (prateleira, gancho, régua etc.)?		
Zerar estoques dos produtos excluídos		
Preparar ação para vender produtos excluídos		
Colocar produtos novos em estoque		
Definir as pessoas envolvidas na implementação do planograma		
Definir as pessoas envolvidas quando existir mudança de gôndola (p. ex.: gerente e encarregado).		

Tabela 4.11 | Checklist: uma semana antes da implementação de GC — treinamento

AÇÃO	STATUS	
	SIM	NÃO
Histórico da empresa/Indústria Capitã*		
Papel do capitão		
Conceito do Gerenciamento por Categorias: o que é?		
Importância do GC para o varejista e a indústria		
Tática: critérios para definição do planograma		
Planograma antes e depois por categoria		
Importância da manutenção do planograma		
Data da implementação		

* Indústria Capitã é o fornecedor responsável pelo processo de GC com o varejista.

Tabela 4.12 | Checklist: uma semana antes da implementação de GC

AÇÃO	Responsabilidade	
	Varejo	Indústria
Reposição na gôndola	✓	✓
Coordenação		✓
Validação da coordenação	✓	
Estocagem e retirada dos produtos do depósito	✓	✓
Limpeza da gôndola	✓	✓
Disponibilização dos equipamentos	✓	
Impressão das etiquetas de preço	✓	
Treinamento dos promotores		✓

Tabela 4.13 | Checklist: três dias antes da implementação — indústria

AÇÃO	STATUS	
	SIM	NÃO
Enviou nome e RG dos participantes?		
Foi autorizada a entrada dos participantes na loja?		
Comunicou o coordenador dos participantes?		
Imprimiu planograma?		
Houve a identificação do promotor da loja?		
Foi feita a apresentação do promotor ao coordenador do projeto ou responsável pela implementação?		

Empresas e profissionais que contribuíram para a elaboração deste manual

COMITÊ GERENCIAMENTO

POR CATEGORIAS

3M do Brasil • Renata Toscano

AC Nielsen • Fábio Gomes, Mauricio Bohrer,

Andre Frenk, Luciana Baarini

AMBEV • Mauricio Pela, Cristiane Ueda,

Paulo Caetano, Gisele Navarro

Bic Ind. Esferográfica • Paulo Ricardo

Mathias, Marcela Moraes

Bombril • Talita Cortez

Cadbury Adams • Lucy Souza, Thais

Chilvaquer

Camil • Wilson Vicente da Cruz

Coca-Cola • Bruno Lacerda C. Garcia,

Luca N Ferreira Alves, Andre Oto Ribeiro

Colgate-Palmolive • Marcelo Murin

Coop • Fernando Lima Colussi,

Kleber F de Freitas, Celso Luis Z. Furtado

Danone • Fabiana Couto

Design Novarejo • Fabio Parucker

Diageo • Kleber Piedade, Katia Nakamura

Editora Abril • Ronaldo Raphael, Ricardo

Garrido, Daniel de Almeida

Genoa Informática • Job Fernandes

Gillette do Brasil (atual P&G) • Antonio

Barazinski, Maria José Braguim,

Nadia Vasen, Nelson Silva

Johnson & Johnson • Ana Paula Rubeiz,

Flávia Gabriel, Marcio A. Souza Jr.

Kimberly Clark • Carlos Magalhães

Kraft Foods Brasil • Roberto Martin,

Alethea Risoleo, Diego Berganini

Maxirede • Antonio Carlos de Azevedo

Nestlé Brasil Ltda • Débora Azevedo,

Débora Machado, Livia Marca

Nivea/Beiersdorf • Guilherme Henrique Borin

Pão de Açúcar • Claudio Pustilnic,

Mario Duarte dos Santos Machado,

Mitsuru Sakaguchi

Pepsico • Hélio Reis, Simone Moraes,

Ana Luisa Lahr, Rafaela Levy

Perdigão • Marcio Albuquerque,

Marcelo Albuquerque

Pixel • Gabriella Cipollini Aquinaga,

Nelson Toshio Aquinaga

Ponto Brand Promotion • Luciana Rossi

Cotrim, Rodrigo Matos, Maria Gabay,

Ana Carolina Alvarez, Claudia Domenici

Procter & Gamble • Tatiana Soares Honorato,

Iris Ventura, Sheila Costa

RR Etiquetas • Valdir Alvares

São Paulo Alpargatas • Maria Patrícia

Junqueira Siqueira, Renata Tardivo

Seal • Fernando Claro

Sonae (agora Wal-Mart) • Alexandre Primo

Superm. São Sebastião • Geraldo Aniceto

Tenda Coml. • Adolfo de Paiva Michelin,

Keile Andia de Santos

Unilever • Beatriz Cavalcante e Tiago Ciampone

CONVIDADOS

Evolution • Cristina Lopes, Claudia Postal

Integration • Allan Sztokfisz, Ana Helena Szazs

Ms5 • Naum Wiadacz

Sense Envirosell • José Augusto Domingues

SSK Analises • Carolina Sirino, Gerson

Christensen, Alexandre Ribeiro

