

MICHELLE CELLI

**TÉCNICAS DE MERCHANDISING E GERENCIAMENTO POR
CATEGORIA COMO FERRAMENTAS DE VENDAS NO VAREJO**

**Monografia apresentada como requisito
parcial à conclusão do Curso de
Especialização em Marketing do
Departamento de Administração Geral e
Aplicada da Universidade Federal do
Paraná.**

Orientador: Prof. Dr. Paulo Prado

CURITIBA

2009

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DADOS DO AUTO-SERVIÇO NO BRASIL EM 2007	12
TABELA 2 - FREQUÊNCIA POR SEXO NO PDV	13
TABELA 3 - TEMPO MÉDIO GASTO NA VISITA AO PONTO-DE-VENDA.....	13

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - OS CINCO SENTIDOS HUMANOS	15
--	----

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - EXEMPLO DE LAYOUT DE UM SUPERMERCADO EQUENO (PLANTA BAIXA DE LOJA).....	26
FIGURA 2 - MODELO COMPLETO DE GC (8 PASSOS).....	31
FIGURA 3 - ÁRVORE DA DECISÃO.....	34
FIGURA 4 - MODELO SIMPLIFICADO DE GC (4 PASSOS).....	39
FIGURA 5 - PLANOGRAMA	42

LISTA DE SIGLAS

APAS – Associação Paulista de Supermercados

GC – gerenciamento por categorias

PDV – ponto-de-venda

PEPS – primeiro que entra, primeiro que sai

POPAI – *Point of Purchase Advertisement Institute*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	OBJETIVOS	10
1.1.1	OBJETIVOS GERAIS	10
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.2	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	10
2	MARKETING DE VAREJO	11
2.1	AUTO-SERVIÇO	11
2.2	PONTO-DE-VENDA (PDV)	12
2.3	DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR	14
2.4	COMUNICAÇÃO VISUAL	14
2.5	COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA	15
3	MERCHANDISING	17
3.1	DEFINIÇÕES DE <i>MERCHANDISING</i>	17
3.2	OBJETIVOS DO <i>MERCHANDISING</i>	20
3.3	TÉCNICAS EXISTENTES NA COMUNICAÇÃO DE <i>MERCHANDISING</i>	21
3.3.1	Material Promocional	21
3.3.2	Exibitécnica	22
3.3.3	Impulsionadores	23
3.3.4	Volume	24
3.3.5	Ângulo de Visão e Ponto de Pega	24
3.3.6	<i>Cross-Merchandising</i>	24
3.3.7	Compra de Espaços	25
3.4	LOCAIS DE EXPOSIÇÃO	25
3.5	PONTOS DE EXPOSIÇÃO	27

3.5.1	Ponto Quente.....	27
3.5.2	Ponto Frio	27
3.5.3	Arrumação em Gôndola	28
3.6	EQUIPE DE <i>MERCHANDISING</i>	28
4	GERENCIAMENTO POR CATEGORIA (GC)	30
4.1	OBJETIVO DO GERENCIAMENTO POR CATEGORIA.....	31
4.2	DEFINIÇÃO DA CATEGORIA	32
4.3	PAPEL DA CATEGORIA	32
4.4	ÁRVORE DE DECISÃO.....	33
4.5	AVALIAÇÃO DA CATEGORIA.....	35
4.6	CARTÃO DE METAS DA CATEGORIA.....	35
4.7	ESTRATÉGIA DA CATEGORIA	35
4.8	TÁTICAS DA CATEGORIA.....	36
4.9	IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO	37
4.10	GERENCIAMENTO POR CATEGORIA SIMPLIFICADO	38
4.11	PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO SIMPLIFICADA DE GC.....	39
4.11.1	Avaliação	39
4.11.2	Pré-requisitos básicos e responsabilidades	40
4.11.3	Mapeamento de Oportunidades: Qualitativo.....	40
4.11.4	Avaliação Quantitativa	41
4.11.5	Recomendação	41
4.11.6	Implementação	42
4.11.7	Monitoramento	42
	CONCLUSÃO	44
	REFERÊNCIAS.....	46

1 INTRODUÇÃO

A conquista dos consumidores nos pontos-de-venda (PDV's) é um desafio complexo, onde a disputa pelo olhar e atenção dos consumidores são o diferencial na venda ou não de um produto. Outros dois fatores a serem considerados neste desafio são: a quantidade de itens encontrados no PDV e o tempo do consumidor, tão escasso nos dias de hoje.

Visando estar um passo a frente dos competidores, indústrias analisam, criam e agem em busca de destaque de suas marcas, em meio a tantas parecidas, que ocupam o mesmo espaço e, acima de tudo, de facilitar a vida do consumidor para que, através deste benefício, seja reconhecida como uma empresa inovadora.

Tendo em vista esse cenário, fica claro que o ponto-de-venda merece um tratamento personalizado e completo, pois é ali que acontece um maior contato do consumidor com os produtos, bem como experimentações, envolvimento e, por fim, a venda.

Não se pode deixar de compreender a importância do *merchandising* e essa gama imensa de esforços integrados no composto da comunicação consumidor-varejo para obter maiores e melhores resultados, consolidando produtos e marcas.

O *merchandising* é uma atividade tão antiga como a venda em si, pois desde que os homens da Idade Média começaram a escolher as ruas principais, ou seja, as ruas mais movimentadas, gritando e correndo para chamar a atenção das pessoas para seus produtos, já era possível ver que estavam fazendo *merchandising*. Foi com o marketing que surgiu o *merchandising*, que intensificou-se com o surgimento do auto-serviço nos Estados Unidos, na década de 30, vindo a se tornar uma ferramenta preciosa e popular.

BLESSA (2005), afirma ainda que fazer *merchandising* é imprescindível para chamar a atenção dos consumidores e para o sucesso das vendas varejistas pois, segundo informações sobre *merchandising* e hábitos do consumidor brasileiro, essa ferramenta é responsável pela definição de marcas e por despertar no cliente compras por impulsos. Devido às mudanças dos esquemas e das expectativas de compra dos consumidores e com um índice de 85% de decisão de compra dentro dos PDV's, pode-se dizer que hoje o papel mais importante nas decisões do consumidor está sendo desempenhado no ponto-de-venda, que atrai a visão dos

clientes para determinado produto. Portanto, como nenhum outro, o ponto-de-venda no varejo representa o momento e o lugar para onde convergem todos os elementos que compõem a venda: o produto, o consumidor e o dinheiro. Devido ao alto grau de importância do PDV e pelo fato dele ser considerado tão complexo, criou-se em 1994 o gerenciamento por categorias, uma ferramenta de gestão que oferece soluções para as necessidades do consumidor, agrupando os produtos por afinidade de uso ou categoria e cujos benefícios são reconhecidos por varejistas, fabricantes e consumidores em todo o mundo. Na última década, o gerenciamento por categorias foi responsável por significativas mudanças nos pontos-de-venda de lojas dos mais variados formatos.

Geralmente, esse trabalho com foco no PDV, que requer foco e dedicação, é responsabilidade do *Trade Marketing*¹. O *Trade Marketing* oferece algumas atividades importantes para vencer este desafio como, neste caso, o *merchandising* e o gerenciamento por categorias.

A presente monografia tem como abordagem estrutural inicial, estabelecer a importância do *merchandising* no ponto-de-venda, bem como explorar o conceito e implementação do gerenciamento de categorias como ferramenta para conquistar os consumidores no ponto-de-venda.

¹ O *Trade Marketing* é uma parte importante na estratégia de marketing das empresas que planejam maximizar a diferenciação dos seus produtos e serviços nos pontos-de-venda e, conseqüentemente, uma disciplina de marketing que orienta o desenvolvimento das relações entre fabricantes e canais de venda, pelo entendimento das necessidades entre marcas, pontos-de-venda e consumidores.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVOS GERAIS

Demonstrar a importância do *merchandising* no ponto-de-venda, bem como explorar o conceito de gerenciamento de categoria, ambos como soluções para atender as necessidades dos consumidores no ponto-de-venda e facilitar sua decisão de compra.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar noções conceituais e práticas da utilização das técnicas de *merchandising*;
2. Avaliar como o *merchandising* contribui no processo de decisão de compra do consumidor;
3. Explorar a técnica de gerenciamento de categoria e sua implementação.

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

De acordo com SANT'ANNA (2002, p. 23), todas as ações da propaganda, promoção, etc, convergem para um único ponto: o ponto-de-venda. É o momento em que se tem a resposta e o negócio vira sucesso ou fracasso.

2 MARKETING DE VAREJO

O ritmo de globalização tornou-se especialmente intenso no varejo brasileiro durante os últimos anos, onde grandes grupos empresariais estrangeiros aportaram no Brasil com atividades próprias ou em associação com grupos brasileiros. Segundo LAS CASAS (2004, p. 17), varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores. Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços, para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final (PARENTE, 2000, p. 22).

Marketing de varejo tem como propriedade o relacionamento estratégico entre fornecedor e os pontos-de-venda, criando ainda uma ligação entre áreas de marketing e vendas dentro da própria empresa. O marketing de varejo ou *Trade Marketing* é uma atividade que melhora o posicionamento do produto no varejo e garante a atuação da marca junto aos consumidores, tendo como objetivo planejar os canais de venda e os clientes-chave ou *key accounts* (BLESSA, 2005).

2.1 AUTO-SERVIÇO

KOTLER (2000, p. 540), afirma que auto-serviço é a base de todas as operações de desconto. Muitos clientes se dispõem a procurar, comparar e selecionar produtos para poupar dinheiro.

A primeira loja do mundo com atendimento por auto-serviço foi inaugurada nos Estados Unidos em 1912². É importante ressaltar que os produtos passaram a ser distinguidos pelos fabricantes e suas marcas, dando início à estratégia das marcas comerciais e com preços pré-determinados, onde a técnica de vendas permitiu ao consumidor escolher os produtos e levá-los até o caixa, sem a intervenção de qualquer funcionário ou do dono do estabelecimento.

O auto-serviço de alimentos surgiu no início da década de 50 e foi um dos formatos de varejo que mais cresceu desde então. No Brasil, é importante saber que

² Fonte: Ascar & Associados – Empresa de Consultoria dirigida ao pequeno e médio supermercadista.

mais de setenta mil lojas utilizam hoje o sistema que cortou custos e modernizou o processo de distribuição³.

Durante a segunda metade do século passado, o auto-serviço se diversificou e novos modelos apareceram, mas o setor passou e ainda passa por diversas transformações, sendo que, no início dos anos 70, apareceram no Brasil as cooperativas varejistas, seguidas, na década de 80, pelas lojas de sortimento limitado. Recentemente, reproduziram-se também os modelos de agregação de pequenos varejos em cadeias voluntárias e a formação de grupos através de franquias.

O faturamento nacional do setor, conforme dados da APAS, foi de R\$ 136,3 bilhões em 2007. Na tabela a seguir é possível visualizar dados do auto-serviço no Brasil, que confirma a importância desse formato:

DADOS DO AUTO-SERVIÇO	SITUAÇÃO EM 2007
Faturamento do setor	R\$ 136,3 bilhões
Número de lojas	74.602
Metragem das lojas	18,79 milhões m ²
Empregos diretos	868.023
Total de <i>check-outs</i>	180.920

TABELA 1 - DADOS DO AUTO-SERVIÇO NO BRASIL EM 2007

* FONTE: Associação Paulista de Supermercados (APAS) - 2009

2.2 PONTO-DE-VENDA (PDV)

Segundo BLESSA (2005, p. 6), ponto-de-venda é qualquer estabelecimento comercial que exponha serviços ou produtos para a venda aos consumidores.

³ Fonte: APAS – Associação Paulista de Supermercados.

Alguns exemplos de pontos-de-venda são: supermercados, farmácias, shoppings, padarias, lojas, banca de jornal, bancos, exposições, barracas de camelô, feiras livres, lojas virtuais na internet, etc.

Toda a importância e investimentos em comunicação realizados por muitas empresas são proporcionais à frequência e ao tempo gasto pelos consumidores nos mais diferentes pontos-de-venda, como pode ser observado nas tabelas abaixo, que mostram, respectivamente, a frequência por sexo e o tempo médio gasto na visita em vários pontos-de-venda:

TIPO DE PDV	Mulheres (%)	Homens (%)
Super e Hipermercados	85	15
Mercadinhos	53	47
Lojas de Conveniência	30	70
Padarias	41	59

TABELA 2 - FREQUÊNCIA POR SEXO NO PDV

*FONTE: BLESSA (2005).

PDV	Tempo (minutos)
Super e Hipermercados	78
Mercadinhos	8
Lojas de Conveniência	6
Padarias	7

TABELA 3 - TEMPO MÉDIO GASTO NA VISITA AO PONTO-DE-VENDA

*FONTE: BLESSA (2005).

2.3 DECISÃO DE COMPRA DO CONSUMIDOR

KOTLER (2000, p. 200 a 204), afirma que, antes mesmo da compra real do produto, o consumidor passa, sequencialmente ou não, por cinco etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra.

Na etapa de reconhecimento do problema, o consumidor reconhece uma necessidade, a qual pode ser provocada por estímulos externos e internos. Na busca de informações, o consumidor está com a atenção elevada e mais receptivo a informações do produto. Na etapa de avaliação de alternativas, o consumidor prestará mais atenção aos atributos que forneçam os benefícios buscados.

Já na etapa de decisão de compra, o consumidor forma uma intenção de compra, a qual é altamente influenciada pelo risco percebido. Após comprar o produto, o consumidor experimenta algum nível de satisfação ou insatisfação.

Segundo BLESSA (2005, p. 14):

[...] durante o processo de compra, o tempo de decisão em frente à gôndola não passa de cinco segundos em média, levando em consideração que são 'segundos em movimentos', devido ao percurso do carrinho. Entre a parada do carrinho no local em que a consumidora acha que deve estar à categoria, a busca com os olhos pelas prateleiras pelo produto, pela marca e pelo preço apropriado, a consumidora não levará mais que 15 (quinze) segundos. Se, nesse meio tempo, outras embalagens, etiquetas de preço ou material promocional desviarem sua atenção, ela despenderá mais alguns segundos para fazer comparações. Daí escolherá o produto definitivo.

2.4 COMUNICAÇÃO VISUAL

A comunicação visual é muito importante dentro do ponto-de-venda, pois segundo BLESSA (2005, p. 13), durante uma compra, a visão é o primeiro sentido humano responsável pelo processo de escolha, pois é o primeiro estímulo que faz o cérebro reagir na direção do produto.

Esses fatos se comprovam em dados da Veronis, Shler & Associados (apud BLESSA, 2005, p. 15), ao medir a percepção dos cinco sentidos humanos, onde

aprendemos 1,0% pelo paladar; 1,5% pelo tato; 3,5% pelo olfato; 11,0% pela audição e 83,0% pela visão, conforme o quadro a seguir:

SENTIDOS	%
PALADAR	1,0%
TATO	1,5%
OLFATO	3,5%
AUDIÇÃO	11,0%
VISÃO	83,0%

QUADRO 1 - OS CINCO SENTIDOS HUMANOS

*FONTE: BLESSA (2005).

2.5 COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

O processo de comunicação mercadológica é uma cadeia que envolve os diversos públicos: a empresa comunica-se com revendedores, com os públicos finais e demais públicos; estes se comunicam entre si e com a empresa. Vale ressaltar que, para cada público, a empresa desenvolve tipos, formas, mensagens, linguagens e canais de comunicação completamente diferentes, conforme os objetivos que pretende atingir e as razões de compra e benefícios que cada público espera obter.

O processo de comunicação mercadológica é constituído de alguns elementos ou fatores, que lhe dá forma e existência. São eles: o emissor, empresa que quer comunicar algo para um determinado público, a mensagem, que traduz a idéia em seu conteúdo, os símbolos ou sinais, que fazem parte da linguagem contida na mensagem, os canais de comunicação, como TV, rádios ou *merchandising* e o receptor ou público-alvo da comunicação.

A comunicação mercadológica, portanto, seja de produto, seja de empresa, surge como forma ou estratégia de atingir objetivos definidos no Plano de Marketing, resultantes da situação que o produto ou empresa apresenta no mercado, detectada

através da análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, sendo desenvolvida como solução para problemas encontrados no *mix* de marketing, que podem ser solucionados ou amenizados com a comunicação.

Para COSTA E CRESCITELLI (2003), a promoção de vendas e o *merchandising*, ferramentas que compõem o Marketing Promocional, são duas estratégias de comunicação, de grande efeito no processo de persuasão e de estímulo à venda e à compra de produtos/ serviços.

Durante longo tempo, estas estratégias foram vistas como instrumentos mercadológicos aplicados somente para induzir o consumidor à aquisição do produto. Com a evolução do planejamento e seu aprofundamento nas causas e na busca de soluções para as necessidades dos produtos e empresas, passou-se a tender e a aceitar que essas estratégias oferecem características próprias mais abrangentes, mais eficientes e de várias possibilidades de aplicação em todo o marketing *mix*. Em conseqüência, vem adquirindo maior nível de importância do que somente buscar mais venda, passando a ter maior destaque no planejamento de marketing e de comunicação.

A promoção de vendas e o *merchandising*, no contexto da comunicação mercadológica moderna, funcionam como fatores de vital importância dentro da concepção de comunicação integrada, podendo ser utilizados sempre que ocorrerem as seguintes situações e necessidades:

- Como apoio à propaganda e à publicidade na formação e no fortalecimento da imagem de produtos e empresas;
- Na substituição dessas ferramentas, conforme os objetivos traçados no plano de marketing, sempre que eles precisarem ser atingidos em prazos mais curtos;
- Quando não ocorrerem grandes diferenciais entre produtos concorrentes, podendo, momentaneamente, ser este o diferencial;
- Quando os produtos com baixa participação de mercado não possuem recursos para investir em propaganda maciça, como o fazem seus grandes concorrentes;
- Nas situações de demanda seletiva por preço, quando os consumidores exigem preços menores;
- Nos mercados mais competitivos, onde os concorrentes são mais agressivos e torna-se necessária uma tentativa de bloqueio;

- Sempre que for necessário um estímulo adicional para a força de vendas e outros públicos internos da empresa, além dos distribuidores.

Assim sendo, podemos afirmar que a promoção de vendas e o *merchandising* são considerados conjuntos de ações e atividades mercadológicas que podem proporcionar excelentes resultados para empresas e produtos, permitindo às empresas estudá-los como um composto. A escolha e o uso da ferramenta é resultado de uma análise da situação e ela recairá sobre aquela ou aquelas que melhor se adaptem a cada caso.

3 MERCHANDISING

3.1 DEFINIÇÕES DE *MERCHANDISING*

A palavra inglesa *merchandise* significa mercadoria, e *merchandiser* significa negociante. Por sua vez, a tradução de *merchandising* seria mercadização, nome que, em português, não corresponde exatamente ao significado da atividade como é escolhida. *Merchandising* seria, então, uma derivação da palavra *merchandise*, que se pode traduzir como operação com mercadorias (BLESSA, 2005).

O *merchandising* é responsável pela apresentação destacada de produtos na loja, criando espaço e visibilidade, de uma maneira que acelere sua rotatividade. O maior objetivo do *merchandising* é reforçar o prestígio da marca, pois este não acelera a venda de um produto no ponto-de-venda se ele não estiver fácil de encontrar, fácil de ver e de comprar.

De acordo com FERRACCIÚ (2003, apud ZENONE & BUAIRIDE, 2005, p. 121), academicamente, no passado, as tentativas de aportuguesamento da palavra remetiam a mercandizar, merceologia, mercadologia e outros absurdos. Segundo BLESSA (2005, p. 8), o *merchandising*, desde seu surgimento, era feito para dar destaque a todas as mercadorias e isso começava a partir do layout da loja, seus corredores e prateleiras, até a disposição dos produtos e sua promoção.

Atualmente, o *merchandising* é algo muito mais completo, que procura acompanhar todo o ciclo de vida do produto, desde a adequação de sua imagem

para os pontos-de-venda até o acompanhamento de sua performance diante de seus consumidores (BLESSA, 2005, p. 8).

SANT'ANNA (2002, p. 23), afirma que *merchandising* é planejamento promocional do produto antes de ser lançado no mercado. É a preparação da mercadoria para torná-la adequada às necessidades do consumidor. SANT'ANNA (2002, p. 23) continua afirmando que, o marketing define o quê e onde vende, enquanto o *merchandising*, como e por que vender.

Segundo PANCRÁZIO (2000, apud ZENONE & BUAIRIDE, 2005, p. 122), na terminologia técnica brasileira há diversas concepções para definir o conceito de *merchandising*:

- Para um profissional de mídia, *merchandising* é a forma indireta de veiculação de uma mensagem comercial, o que demonstra um conceito muito próximo da propaganda.
- Um profissional de marketing dirá que o *merchandising* é qualquer ação tomada pela empresa, visando promover o produto, sem que ele esteja no ponto-de-venda.
- Qualquer exposição da marca ou produto não veiculada pelas mídias e não paga pelo anunciante se caracteriza como *merchandising*.
- Segundo COSTA (2003, apud ZENONE & BUAIRIDE, 2005, p. 122), o *merchandising* é toda a ação de valorização e enriquecimento do produto no ponto-de-venda, destacando-o da concorrência e levando o consumidor à decisão final de compra.

Depois de algumas definições de *merchandising* citadas, ZENONE & BUAIRIDE (2005, p. 123), definem *merchandising* como:

[...] conjunto de técnicas, ação ou material promocional usado no ponto-de-venda, a fim de proporcionar informações e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, para motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. [...] planejamento e a operacionalização de atividades que se realizam em estabelecimentos comerciais, especialmente em lojas de varejo e de auto-serviço.

Para BLESSA (2005), *merchandising* é definido como qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto-de-venda que sirva para proporcionar não só uma melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, mas também,

proporcionar informação ao consumidor, com o propósito de extrair, motivar e influenciar as decisões de compra.

PINHEIRO (2004, p. 77) conceitua *merchandising* como enriquecimento, valorização do clima promocional em nível de ponto-de-venda onde se encontra o produto, com o objetivo final de envolvimento do consumidor, levando-o à efetivação da compra.

BLESSA (2005, p. 7) define novamente *merchandising* como sendo o conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada dos produtos na loja, de maneira tal que acelere sua rotatividade.

Ainda de acordo com BLESSA (2005, p. 2), *merchandising* é o conjunto de atividades de marketing e comunicação destinadas a identificar, controlar, ambientar e promover marcas, produtos e serviços nos pontos-de-venda.

De acordo com SANT'ANNA (2002), *merchandising* é um complemento de outras formas de atividade publicitária, assim como um veículo de publicidade, onde cada ferramenta possuirá um trabalho diferente e todas são utilizadas para o mesmo objetivo, que é informar e persuadir os consumidores a comprar ou consumir determinado produto, marca ou serviço.

BLESSA (2005, p. 8) deixa claro que há algo indiscutível sobre o *merchandising* no ponto-de-venda: ele é considerado a 'mídia' mais rápida e eficaz, pois é a única em que a mensagem conta com os três elementos-chave para concretização de uma venda: consumidor, produto e o dinheiro.

PINHEIRO (2004, p. 78) enfatiza que o *merchandising*, como ferramenta de apoio a marketing, é fundamental para a obtenção e manutenção de *marketing share* (participação de mercado) de uma marca no mercado. Ainda de acordo com PINHEIRO (2004, p. 78), toda empresa, principalmente as voltadas para produtos de consumo de massa, produtos estes de giro rápido nas vendas, tipo gêneros de primeira necessidade em várias categorias e que são distribuídos através do varejo de auto-serviço, tem suas equipes de promotores de vendas. Esses promotores de vendas são profissionais que realizam o trabalho de *merchandising* nos pontos-de-venda, compondo o canal de distribuição:

[...] o trabalho de *merchandising* é exatamente acompanhar e administrar a trajetória de uma marca, desde o estoque da indústria até o estoque da loja, passando pela área de vendas sendo bem exposto com todos os detalhes da exhibitécnica e chegando ao estoque do domicílio do consumidor.

3.2 OBJETIVOS DO *MERCHANDISING*

Basicamente, ações de *merchandising* buscam atingir os seguintes objetivos:

- Melhorar a exposição dos produtos no ponto-de-venda: diante da disputa por espaço na área de vendas, destacar seu produto é condição obrigatória para vendê-lo. Materiais de *merchandising* e criatividade nas exposições são critérios básicos para destacar os produtos e o resultado desse trabalho depende, fundamentalmente, da habilidade do *merchandiser* em fazer exposições e também da sua capacidade de improvisação;
- Obter maiores e melhores espaços: o espaço no ponto-de-venda é disputado palmo a palmo pelos concorrentes, portanto, é muito importante que o *merchandiser* tenha iniciativa para conquistar melhores espaços e criatividade para fazer exposições atraentes;
- Aumentar o número de compras por impulso em favor do produto: a maioria dos consumidores não planeja a compra, é na própria loja que a maior parte deles decide o que comprar. O *merchandising* atrai o consumidor, que sempre acaba comprando mais que o planejado;
- Reforçar o prestígio da marca: fácil de encontrar, fácil de ver e fácil de comprar.

De acordo com ZENONE & BUAIRIDE (2005), são três objetivos principais do *merchandising*:

- Vender mais e melhor: com um bom *merchandising*, as vendas aumentam em curto prazo, pois uma boa exposição valoriza a marca e os produtos, tornando a compra não apenas necessária, mas também prazerosa;
- Incrementar o número de consumidores: cada cliente tem uma determinada capacidade potencial de compra definida pelos usos do produto e por sua capacidade econômica. Ampliar permanentemente o número de clientes da marca e/ou seção é a forma mais fácil e segura de incrementar as vendas. Além disso, a multidão atrai novos

compradores. Não é necessário selecionar o comprador, pois um *merchandising* eficiente atrai todos de forma constante;

- Reduzir custos: quanto mais decisões intermediárias de compra (marca, quantidade, usos, características, etc.) o consumidor tiver em mente, mais econômica será a ação do *merchandising*, reduzindo os principais custos de um ponto-de-venda, como os relativos a espaço físico, estoques necessários e mão-de-obra dos auto-serviços.

Já PINHEIRO (2004, p.83), descreve as funções do *merchandising*, como sendo as seguintes:

- Aproximar o produto certo, ao consumidor certo, no lugar certo, na quantidade certa, ao preço certo;
- Elemento de apoio à promoção em si e ao produto normal;
- Auxílio no giro do produto para o consumo;
- Utilizar dos recursos da exhibitécnica para fazer acontecer este clima e predisposição de compra por parte do consumidor.

É importante observar que o *merchandising* cria todo o clima favorável à decisão de compra e contribui para o escoamento do produto no ponto-de-venda, pois é sua função sempre auxiliar o produto normal ou promocionado (ZENONE & BUAIRIDE, 2005).

3.3 TÉCNICAS EXISTENTES NA COMUNICAÇÃO DE *MERCHANDISING*

3.3.1 Material Promocional

A comunicação de qualquer material promocional ou informativo deve ser simples e objetiva. Devido ao meio em que ela é inserida, entre milhares de marcas e embalagens, deve ter cores vibrantes ou contrastantes, seu texto deve ser curto, fácil e com letras grandes, para que possa ser notado e bem memorizado.

Todos os dias aparecem novos tipos de materiais. Os mais comuns são: *displays*, cartazes, bandeirolas, indicadores, placas, manequins, *stands*, letreiros, faixas de gôndola, móveis, etc.

PINHEIRO (2004) comenta que existem quatro fases onde os materiais de *merchandising* auxiliam na decisão de compra do consumidor, são elas:

- Atenção: todas as técnicas de *merchandising* aplicadas numa marca são para destacá-la frente à concorrência, portanto, ela deve chamar a atenção e é nesse ponto que estará ganhando espaço na cabeça do consumidor;
- Interesse: uma vez atendido o primeiro passo, a consequência da atenção é a manifestação do interesse, por parte do consumidor, para a nossa marca. Ele vai se interessar em saber mais detalhes sobre a marca: benefícios, preço, embalagem, etc.. Se chamarmos a atenção, provocaremos o interesse de conhecimento;
- Decisão: o consumidor, que já se interessou pela marca, toma a decisão de ir de encontro ao produto e, neste momento, existe um elo tênue entre o consumidor e o produto;
- Adoção: ocorre quando o consumidor adotou e comprou o produto, com decisão de consumi-lo e tornar-se um consumidor fiel, quando satisfeitas todas as promessas realizadas pela marca.

Todos os materiais de PDV devem obedecer critérios básicos para atingir o máximo de eficácia:

- Deve ser colocado nas áreas de maior tráfego de público;
- Deve evitar o conflito produto exposto x produto anunciado;
- O material deve estar ao alcance do olhar (ângulo visual); o produto deve estar exposto de forma acessível.

3.3.2 Exhibitécnica

É na área de exposição de produtos que se aplicam técnicas mais agressivas e vitais do *merchandising*. A exposição de produtos bem planejada e bem feita chama a atenção dos consumidores e impulsiona-os a comprar. Mercadoria não exposta não vende. O consumidor não costuma perguntar por algum item que não encontra: vai esquecer ou vai deixar para depois.

Para o consumidor, as vantagens de uma exposição bem feita resumem-se em 3 pontos: facilita a compra, economiza tempo e lembra necessidades. Para o

varejista, a exposição cria fidelidade de seus clientes à loja, atrai novos consumidores, aumenta sua lucratividade e valoriza o espaço de sua loja. Já para os fornecedores, as vantagens estão no aumento da rotatividade dos produtos, criação de fidelidade ao produto e à marca e bloqueio às atividades da concorrência.

As técnicas para exposição de produtos no varejo podem ser:

- 1) Ponto Normal: onde o produto é colocado de forma permanente e onde o consumidor está acostumado a encontrá-lo. No ponto normal, os produtos devem ter frentes proporcionais, conforme participação no mercado e sua rotatividade.
- 2) Ponto Promocional ou Extra: onde o produto é exposto por tempo limitado e que tem por objetivo destacá-lo de sua posição normal. Exemplo: vinho - na ponta de gôndola do corredor de queijos. Um ponto extra não deve ser deixado na mesma posição e com os mesmos cartazes por mais de 30 dias. Acima desse prazo, ele deixará de ser uma novidade e um atrativo. As vendas de um ponto extra começam a diminuir duas semanas depois de montado.

As exposições promocionais devem ser sempre localizadas em áreas com maior tráfego de consumidores, para pegá-los de surpresa.

3.3.3 Impulsionadores

Quando temos um produto impulsor (top de linha), este deve ficar posicionado de forma a puxar as vendas dos outros menos importantes. Na verdade, os outros produtos é que pegam uma carona na posição privilegiada do campeão de vendas. Os impulsores geralmente são produtos de consumo obrigatório ou líderes de mercado. Como a maioria das pessoas é destra, os produtos que precisam de impulso devem posicionar-se à direita do principal produto (do líder), para que os consumidores tenham acesso mais fácil.

3.3.4 Volume

O volume deve estar compatível com a rotação da mercadoria nas prateleiras. Quando um produto gira muito, devemos ter a previsão da quantidade de mercadoria retirada (vendida) da prateleira por hora, para evitar sua falta durante o dia ou período.

Para ilhas promocionais, existe uma técnica de exposição em que grandes quantidades de mercadorias são expostas juntas, para que os consumidores percebam a mercadoria, o esforço da loja e seu preço. Grandes volumes empolgam os consumidores a levarem maiores quantidades.

3.3.5 Ângulo de Visão e Ponto de Pega

O tamanho das gôndolas, prateleiras e expositores pode variar conforme a loja, mas devemos respeitar o ângulo de visão e o alcance das mãos dos consumidores nas seguintes medidas:

- altura máxima para colocar um produto: 2,00 m;
- altura dos olhos (melhor local para expor): 1,60 m;
- altura das mãos (ponto de pega): de 1,20 a 1,60 m;
- altura mínima para expor um produto: 0,50 m (abaixo desta altura, só uma base).

3.3.6 *Cross-Merchandising*

Segundo BERNARDINO et al (2004, p. 107), *cross-merchandising* ou *merchandising* cruzado é a apresentação de mercadorias fora de sua seção tradicional, em locais que combinem com outros produtos. Um exemplo de *cross-merchandising* é a colocação de vidros de champignons e de molho de tomate próximos ao açougue, para que o cliente, ao comprar carne, tenha a idéia de preparar um estrogonofe, mas é preciso esclarecer que isso não implica suprimir o produto de sua seção original.

3.3.7 Compra de Espaços

As verbas promocionais para compra de espaço são taxas pagas por um fornecedor pelo uso do espaço dentro de uma loja de varejo. A venda de espaço em lojas, atualmente, não é ilegal. Entretanto, podemos perceber que, em certas circunstâncias, elas não são éticas. As taxas variam dependendo da natureza do produto, interesse na empresa e do relativo poder do varejista.

As marcas que comandam a fidelidade dos consumidores deveriam pagar taxas mais baixas e os produtos com índice de fidelidade inferior, deveriam pagar taxas mais altas. No entanto, isso nem sempre acontece.

Alguns varejistas argumentam que as verbas promocionais para espaço são um método sensato para garantir que seus valiosos espaços sejam usados de forma eficiente. Naturalmente, os fabricantes vêem as verbas promocionais como extorsão.

As grandes redes estão se transformando em "imobiliárias" de espaço e isso incomoda muito aos fornecedores, que não conseguem utilizar suas verbas promocionais para "promover" seus produtos.

Existe uma famosa frase que explica bem a relação varejo versus fabricante: "Ao fabricante interessa que o consumidor compre o seu produto, não importa onde e ao lojista, que ele compre em sua loja, não interessa qual produto".

3.4 LOCAIS DE EXPOSIÇÃO

Para obter-se sucesso no *merchandising*, necessita-se conhecer o fluxo da loja, ou seja, o caminho que a maioria dos consumidores percorre quando está na loja, para estabelecer as exposições. E, para isto, conhecer o *layout* da loja é fundamental. KASPER (1981) define *layout* como arranjo espacial das grandes áreas (de estacionamento versus de loja; de apoio versus de vendas; de exposição de mercadorias versus circulação; de depósito versus preparação de mercadorias, etc.).

PINHEIRO (2004, p. 117) define *layout* de uma área de vendas como uma planta desta área com os equipamentos necessários para a exposição dos produtos segundo a presença física de produtos. Ainda de acordo com PINHEIRO (2004), esta planta prevê a disposição do *check-outs* (caixas registradoras), gôndolas

centrais com formação de corredores de fluxo para o consumidor, gôndolas de parede, gôndolas refrigeradas, refrigeradores de bebidas, terminais de gôndola (também chamados de pontas de gôndola), freezer para produtos congelados, etc. Esta arrumação e disposição de equipamentos na área de vendas contribui sobremaneira para a comodidade do consumidor para efetuar suas compras, conforme figura abaixo.

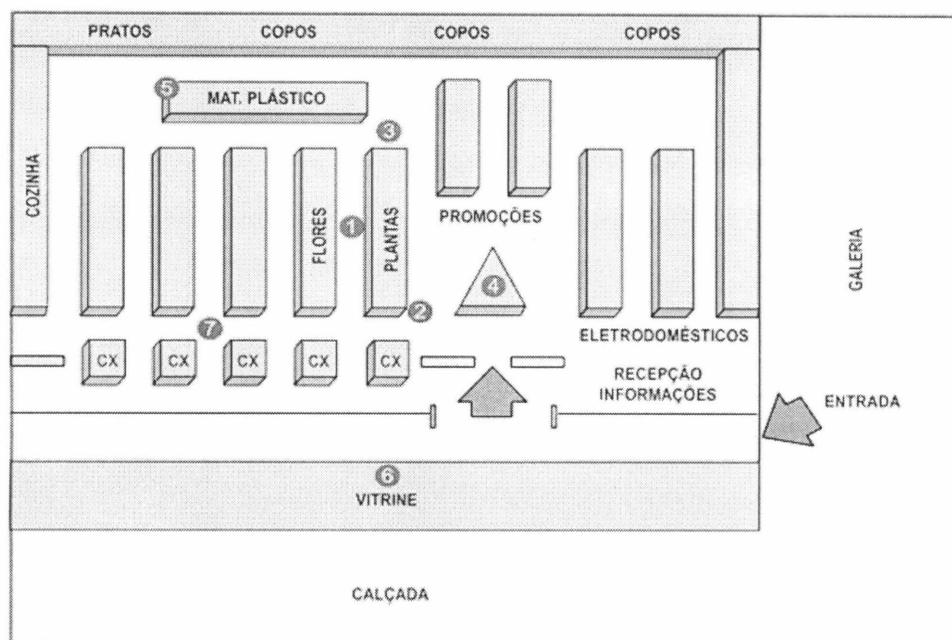


FIGURA 1 - EXEMPLO DE LAYOUT DE UM SUPERMERCADO EQUENO (PLANTA BAIXA DE LOJA)

*FONTE: BLESSA (2005).

É importante ressaltar que o *layout* e *merchandising* andam sempre juntos e, para sua formação em uma nova loja ou em uma loja já existente, deve-se pensar no perfil do público-alvo, na linha de produtos que irá ser trabalhada e nos equipamentos adequados a serem adquiridos pelo supermercado (ASCAR, 1997). Uma das coisas mais importantes que devem ser abordadas pelo supermercadista em matéria de *layout* e *merchandising* é a comunicação visual, pois ela é responsável por direcionar os clientes no supermercado (GONÇALVES, 1997).

3.5 PONTOS DE EXPOSIÇÃO

3.5.1 Ponto Quente

É o local da loja em que a venda de qualquer produto exposto é maior por metro linear do que a média do estabelecimento. Esse ponto gera uma zona de atração, ou seja, atrai os consumidores. São eles:

- Parte central das gôndolas;
- Quatro metros depois da entrada da loja;
- Pontas de gôndola;
- Ilhas baixas;
- Corredores largos;
- Próximo a produtos de grande procura;
- Corredores de fluxo obrigatório;
- Prateleiras na altura dos olhos.

3.5.2 Ponto Frio

É o local da loja em que o fluxo de pessoas é bem menor do que a média da loja e, conseqüentemente, gera menos venda. São eles:

- Na entrada e saída da loja;
- Nas gôndolas: 40 cm abaixo e acima do seu início;
- Atrás dos balcões promocionais;
- Em corredores apertados;
- Atrás de colunas ou próximo a portas de acesso;
- Atrás de pilhas ou ilhas altas;
- Abaixo de 50cm e acima de 1,80cm do chão;
- Nas áreas fora do fluxo normal dos corredores.

3.5.3 Arrumação em Gôndola

Os produtos, de qualquer tamanho, devem ser expostos sempre preenchendo os espaços da prateleira até em cima. Todo sistema de prateleiras deve ser móvel, para se adequar às proporções do produto exposto. Os produtos maiores de cada categoria devem estar sempre à direita dos menores, o que permite uma melhor visualização (a maioria dos consumidores é destra na hora de pegar os produtos).

Seguem abaixo os tipos de arrumação de gôndolas existentes:

- Verticalização: proporciona maior impacto e clareza visual, ocupa todas as prateleiras de cima a baixo, com frentes equivalentes.
- Horizontalização: são formadas longas linhas de um mesmo produto. Pode confundir visualmente, dando a impressão de que só tem aquele produto.
- Em blocos: misturam-se os tipos de produtos, sem respeitar uma linha vertical. É de difícil visualização e escolha, porém pode ser o único recurso para falta de espaço.
- Rodízio (PEPS – primeiro que entra, primeiro que sai): na frente deve-se expor os produtos com data de fabricação mais antiga. Também atinge o estoque.

3.6 EQUIPE DE *MERCHANDISING*

O segredo de um bom *merchandising*, sem dúvida, está no fator humano. Equipes bem treinadas, envolvidas com a empresa que representam e, principalmente, reconhecidas pelas suas atividades, podem ser uma arma importante para enfrentar a concorrência no ponto-de-venda.

O profissional de *merchandising* deve possuir algumas habilidades pessoais fundamentais para desempenhar o seu trabalho. Algumas delas são: atitude, disciplina e visão do quanto suas atividades são importantes para a empresa para a qual trabalha.

O maior desafio da indústria para com estes profissionais é mantê-los motivados, pois, uma vez que existe uma busca constante por outras oportunidades

e também devido ao perfil destes profissionais, o *turnover* acaba sendo sempre muito alto e isso ocasiona perda de todo o histórico previamente conquistado.

Campanhas de incentivo devem ser feitas constantemente, buscando um maior engajamento da equipe e reconhecendo seu trabalho. Geralmente, as campanhas premiam a criatividade, o uso adequado das orientações de *merchandising*, o cumprimento de planogramas, etc. A tendência é que, através dessas ações, o *gap* entre o resultado planejado pela empresa para seus produtos no ponto-de-venda e o que realmente acontece seja cada vez menor.

Além de executar seu trabalho com excelência, este profissional precisa gerar informações preciosas do PDV, que são matéria-prima para construção de novas estratégias para as categorias e marcas de produtos com qual trabalha.

Infelizmente, muitas empresas, inclusive de grande porte e líderes em suas categorias, ainda enxergam essa equipe apenas como repositores, isto é, somente como uma “mão-de-obra” operacional ou como um custo ingrato em sua operação. Por isso, acabam repassando-os a empresas de terceirização de mão-de-obra. Simultaneamente, os departamentos de *marketing* dessas mesmas empresas gastam fortunas contratando pesquisas para entender melhor o consumidor e as oportunidades de suas marcas. Por sua vez, as áreas de vendas se esforçam buscando uma solução para os excessos de estoques de seus clientes.

Ora, será tão complexo entender que, muitas vezes, com investimentos de 10 ou 20% adicionais, nessa mesma equipe, passa-se a ter profissionais mais qualificados, capazes de se transformarem em “consultores” que entendem tudo daquele determinado PDV em que atua? Devido à sua presença diária na linha de frente, esse profissional é capaz de informar diariamente quem são os clientes daquela loja, o que eles gostam e o que não gostam, como se comportam no momento de comprarem os produtos da empresa, bem como várias outras informações estratégicas das marcas, além de manter as prateleiras abastecidas.

Talvez a parte que não é tão simples e pode ser a barreira para muitos avançarem, seja o gerenciamento desse novo modelo de equipe e, principalmente, da capacidade da empresa de conseguir extrair dessas informações os melhores *insights* para seu negócio. No entanto, se não existe a competência internamente, deve-se buscar uma empresa especializada em *Trade Marketing*, que possa prover, não somente a equipe treinada, mas as soluções e inteligência sobre o que ela trará para o negócio da organização.

Enfim, entender, aplicar e gerir todas essas novas demandas e modelos do mercado, não é mais, simplesmente, *merchandising*, na forma teórica da palavra. É, sobretudo, trabalhar com pessoas.

4 GERENCIAMENTO POR CATEGORIA (GC)

O Gerenciamento por Categoria é uma nova forma de gestão, que parte da necessidade do *shopper* para alavancar o desempenho da categoria, desenvolvendo, a partir de definições estratégicas, as ações em lojas (ambientação/exposição, promoção, sortimento e preço), que propiciam uma experiência de compra única. O termo *shopper* traduz o consumidor no momento da compra, interagindo com os produtos, marcas e ambiente de venda. O entendimento do *shopper* e seu comportamento dentro da loja se tornam vitais na dinâmica do mercado atual, a fim de garantir a eficiência na introdução de novos produtos e otimização da utilização da verba de *trade*.

Atualmente, são lançados no mercado, em média, 3.000 produtos nas categorias principais de venda, sem contar itens e embalagens promocionais, exigindo uma gestão de sortimento muito mais criteriosa e eficiente. Além disso, os preços e margens, cada vez mais apertados, fazem com que os varejos atuem fortemente com ofertas que não trazem diferencial e inovação para a categoria.

O processo de Gerenciamento por Categorias depende de uma estreita relação entre indústria e varejo, os quais devem trabalhar em conjunto para o desenvolvimento da categoria.

Para a indústria, este trabalho significa ampliar o ponto de vista de negociação e considerar todas as oportunidades de aumento de vendas e rentabilidade no ponto-de-venda. No varejo, o Gerenciamento por Categoria entra em outro contexto, apoiando a revisão do modelo tradicional de gestão. 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 higiene e beleza podem ser agrupados em uma categoria denominada "cuidados da beleza". Assim, em um mesmo espaço de venda, estarão todos os produtos para higiene (sabonetes, algodão, creme dental) e beleza (xampu, condicionadores, maquiagem, etc.). É evidente que a definição da categoria, ou seja, a definição de um grupo de

produtos que os consumidores percebam como inter-relacionados e/ou substituíveis entre si na satisfação de suas necessidades, resulta no grupo de produtos que deverão compor este espaço de venda. É importante salientar que esta definição baseia-se no gosto e na necessidade do cliente (*shopper*).

Como já dito anteriormente, as equipes de *merchandising* são fundamentais para que o Gerenciamento de Categoria saia conforme o planejado e para que a manutenção do mesmo aconteça. Daí, novamente, destaca-se o fato de que, cada vez mais, as equipes que estão na linha de frente no PDV.

4.1 OBJETIVO DO GERENCIAMENTO POR CATEGORIA

O grande objetivo do processo de Gerenciamento por Categoria é aumentar vendas e rentabilidade, trazendo novos clientes para a loja e aumentando a cesta de compra dos atuais, por meio da adequação do *mix* de produtos, do posicionamento de preços, organização da exposição e promoções.



FIGURA 2 - MODELO COMPLETO DE GC (8 PASSOS)

*Fonte: ECR – Resposta Eficiente ao Consumidor. **Manual de Gerenciamento por Categorias.**

4.2 DEFINIÇÃO DA CATEGORIA

Para definir uma categoria, é preciso conhecer o grupo de produtos que, na visão do consumidor, satisfaz uma mesma necessidade. Como uma mesma necessidade pode englobar diversos produtos, é preciso classificá-los em dois tipos, para determinar a abrangência de uma determinada categoria:

- 1) Produtos substituíveis entre si: oferecem a mesma solução para o consumidor;
- 2) Produtos interrelacionados: oferecem soluções complementar, mas não atendem à necessidade básica.

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 pó, sabão em barra, etc.), secar (varais, pregadores, etc.) e guardar (cabides, anti-mofo, etc.).

É evidente que a definição da categoria 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*).

4.3 PAPEL DA CATEGORIA

Toda categoria de produtos tem uma determinada prioridade e importância na categoria, diante da estratégia da empresa. A definição do papel da categoria é muito importante, pois direciona o foco das categorias dentro da loja.

Existem quatro papéis de categorias:

- 1) 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 produtos de limpeza, etc)?”, todos nós temos uma preferência, uma loja que consideramos a melhor nesta categoria.

- 2) 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, como por exemplo, produtos de limpeza, arroz, culinários, etc.
- 3) 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, por exemplo, Páscoa, Natal, verão, etc.
- 4) 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. Exemplo: roupas e revistas.

4.4 ÁRVORE DE DECISÃO

O conhecimento da categoria é o resultado do investimento em pesquisas que a indústria realiza para conhecer o *shopper*. O principal resultado dessas pesquisas para o GC é a árvore de decisão de compra, que norteará todo o processo. A árvore de decisão nada mais é do que uma apresentação 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.

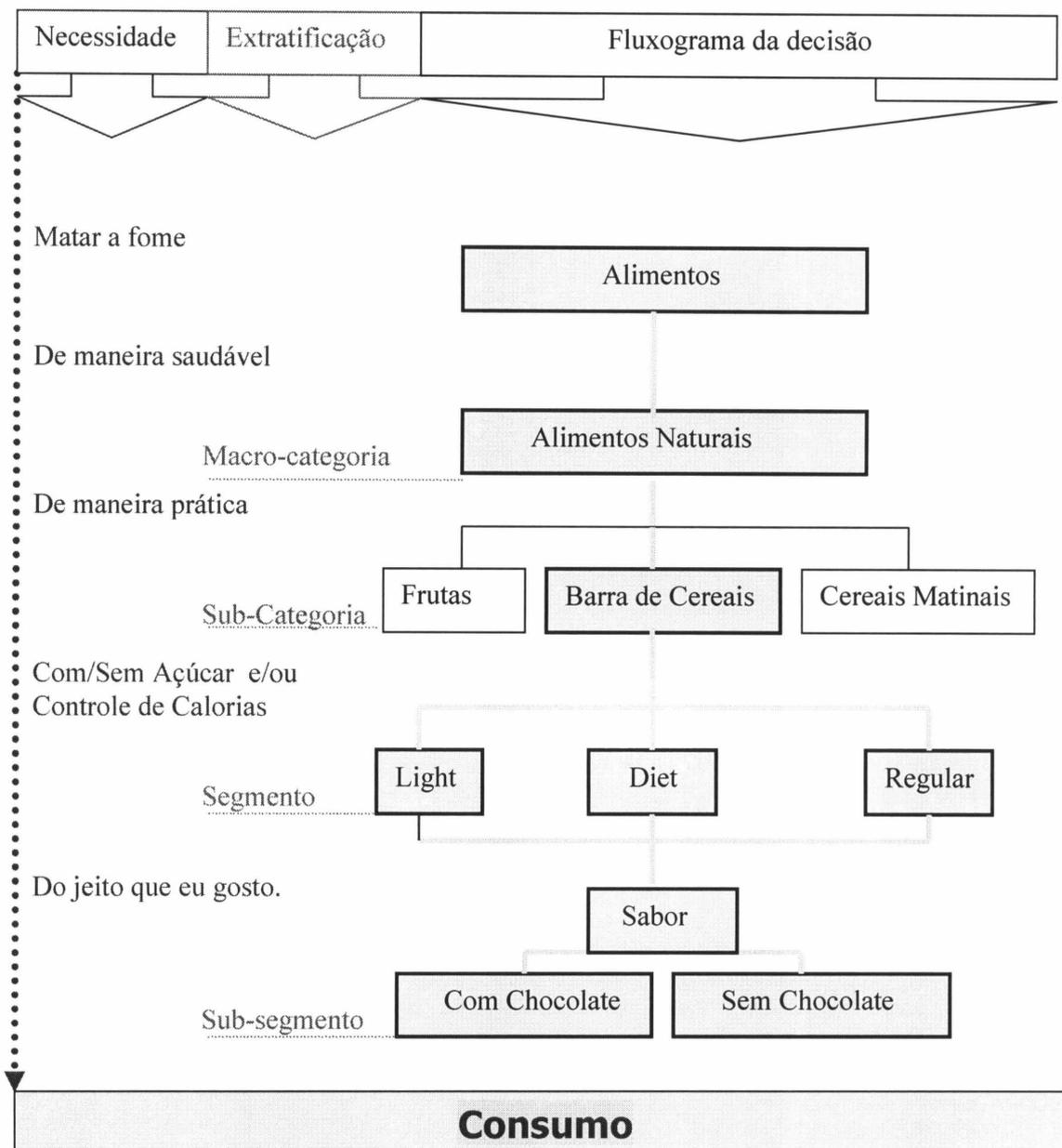


FIGURA 3 - ÁRVORE DA DECISÃO

* Fonte: Nutrimental S. A. Indústria e Comércio de Alimentos.

Como apresentado na FIGURA 3 - ÁRVORE DA DECISÃO, podemos conhecer o caminho percorrido na cabeça do consumidor para tomar a decisão de compra do produto barra de cereais. O consumidor passa pela decisão de comprar alimentos, então, limita em alimentos naturais, depois decide-se por barras de cereais e aí chega na decisão de segmento e sub-segmento, onde sua necessidade é satisfeita.

4.5 AVALIAÇÃO DA CATEGORIA

Esta etapa tem como foco organizar e analisar as informações necessárias para que se possa, claramente, entender o desempenho atual da categoria e identificar as áreas de maior oportunidade no que se refere à faturamento, lucro e retorno sobre os ativos na categoria.

Para isso, devem ser avaliados os dados de venda da loja e do mercado, lucro e estoques. Com estes dados em mãos, é possível analisar o desempenho da categoria e identificar oportunidades de vendas, lucro e retorno.

4.6 CARTÃO DE METAS DA CATEGORIA

Uma vez identificadas as oportunidades de alavancar a categoria, estabelecessem-se metas a serem cumpridas ao longo da implementação do processo, direcionando o planejamento das estratégias e táticas. Estas metas são traçadas a partir dos objetivos quantitativos e qualitativos, tanto do fornecedor quanto do varejista. É importante escolher indicadores relevantes e de fácil acompanhamento, como por exemplo: vendas, lucratividade, participação da categoria, participação das marcas, preço médio, etc.

Seguindo as metas, é possível acompanhar e monitorar o andamento do projeto, analisando a evolução da categoria ao longo do tempo, comparando-se valores reais e valores pré-estabelecidos.

4.7 ESTRATÉGIA DA CATEGORIA

Nesta fase, define-se qual é o plano para cumprir o papel e as metas da categoria. As estratégias devem abranger as formas como se planeja comprar, distribuir, comercializar e prestar serviços, dentro da categoria. Esse é o momento de estabelecer, com criatividade, o posicionamento dos produtos da categoria, usando recursos promocionais, planos de abastecimento e precificação de produtos, maneiras diferentes de exposição, etc. Existem diversas estratégias que podem ser usadas, sendo as principais: gerar tráfego, aumentar transação, gerar lucro, gerar conhecimento, criar sensação, reforçar imagem.

Nesta etapa, é possível perceber que o Gerenciamento de Categorias não é apenas um estudo de maximização de espaço. Para potencializar suas oportunidades, procure visualizar o processo como um todo, com estratégias que englobem pontos para melhorar exposição, sortimento, promoção e precificação.

Por isso, nesta fase o trabalho de *merchandising* é fundamental para o sucesso do plano do Gerenciamento de Categoria. Nada será tão importante quanto o cumprimento à risca do plano traçado, o qual será colocado em prática pela equipe de *merchandising*.

4.8 TÁTICAS DA CATEGORIA

Determinam as ações específicas para atingir os resultados previstos na estratégia. Um plano tático engloba quatro principais variáveis:

1) Sortimento

Detalhar a variedade de produtos que será oferecida aos consumidores, além de definir os critérios para manter e/ou eliminar skus/itens da categoria. Esta seleção pode ser feita através de um *ranking* de desempenho, bem como o comparativo com o sortimento do mercado.

Esta tática é muito importante, pois possibilita a eliminação de itens pouco rentáveis, liberando espaço na gôndola para os produtos que realmente dão dinheiro ao seu negócio. É fazer mais lucro com menos itens. Além disso, com base nas marcas e produtos mais vendidos na sua região, é possível identificar oportunidades de introdução de itens com grandes chances de incrementar o volume de vendas da categoria.

2) Preço

Estabelecer o valor dos produtos que serão oferecidos aos consumidores, ajustando a margem desejada para a comparação do preço final praticado pelos concorrentes diretos. É importante atentar para este equilíbrio com o mercado, pois um desajuste de preços marcante pode prejudicar muito o desempenho de alguns segmentos da categoria.

3) Promoção

Definir um calendário de ações promocionais adequadas ao público da categoria, de forma a atrair os consumidores com ações criativas de divulgação e comunicação. Neste ponto, é importante guardar um histórico de promoções bem sucedidas para cada tipo/segmento de produtos, evitando desperdiçar dinheiro com promoções pouco eficientes.

4) Exposição

Avaliar a localização da categoria no macroespaço da loja, ou seja, dentro do contexto geral da loja, observando os fluxos de consumidores e as necessidades da categoria de exposição. Um outro ponto é a disposição dos produtos na gôndola (microespaço), que deve ser definida de acordo com as estratégias traçadas para os segmentos que compõem a categoria. Isto é um ponto fundamental para a boa rentabilização da gôndola.

Um bom plano de táticas assegura o cumprimento do papel, estratégias e metas da categoria, bem como tomada de decisão objetiva e racional. É preciso acreditar no potencial da mudança e testá-la. Somente assim os benefícios poderão ser percebidos.

Mais uma vez, percebe-se que o trabalho realizado pela equipe de *merchandising* deverá ser altamente influenciado por todo o trabalho realizado no GC, pois é importante incorporar no dia-a-dia do negócio a visão de mercado, através do levantamento de preços e acompanhamento das atividades dos concorrentes.

4.9 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

O sucesso do processo depende da implementação e monitoramento padronizados, ou seja, depende muito mais das equipes de frente, operacionais, do que das equipes que participam das estratégias do GC. Para isso, é preciso atribuir responsabilidades e elaborar metodologias de acompanhamento das ações propostas para a categoria, a fim de colher todos os seus benefícios, além de

permitir dar continuidade ao trabalho, enxergar melhorias e pontos críticos e encontrar novas oportunidades.

4.10 GERENCIAMENTO POR CATEGORIA 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). Deste 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* e papel da categoria.

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 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, como se fosse uma continuação do modelo completo de 8 passos.

Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> * Pré-requisitos para varejo e indústria * Mapeamento de oportunidades (quali e quanti) *Táticas
Recomendação	<ul style="list-style-type: none"> * Recomendações táticas para o lojista * Sortimento e exposição (planograma) * Envolvimento dos tomadores de decisão * Ajustes na recomendação
Implementação	<ul style="list-style-type: none"> * Envolvimento e treinamento do pessoal da loja * Garantia de condições ideais para implementação * Implementação do GC na loja
Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> * Monitoramento dos resultados do processo na loja * Apresentação dos resultados * Revisão das premissas e ajustes (se necessário) * Revisão e apresentação periódica de resultados

FIGURA 4 - MODELO SIMPLIFICADO DE GC (4 PASSOS)

*Fonte: ECR – Resposta Eficiente ao Consumidor. **Manual de Gerenciamento por Categorias.**

4.11 PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO SIMPLIFICADA DE GC

4.11.1 Avaliação

A avaliação é necessária para o varejista ou o fornecedor verificar se possui 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 a seguir:

a) Varejista:

- Empreendedorismo;
- Comprometimento com o processo;
- Disponibilidade de compartilhar informações com periodicidade pré-acordada.

b) Fornecedor:

- Imparcialidade;
- Comprometimento com o processo;

- Foco no desempenho da categoria;
- Compromisso com prazos e resultados.

4.11.2 Prérrequisitos básicos e responsabilidades

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

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

a) Varejista:

- Compartilhar informações com a indústria:
 - ✓ Mínimas: vendas em volume e faturamento
 - ✓ Complementares: estoque, lucro, margem, concorrência.

b) Fornecedor:

- Analisar os dados do varejo;
- Entender o papel de cada categoria e sua importância para o varejo;
- Comparar com dados de mercado;
- Mapear oportunidades para recomendações táticas de: sortimento, exposição, layout, vizinhanças, sinalização.

4.11.3 Mapeamento de Oportunidades: Qualitativo

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

O segredo é sempre olhar a loja na perspectiva do *shopper* e da maneira como ele realiza suas compras. Assim, podemos nos fazer algumas perguntas:

- A exposição de produtos segue uma ordem clara e objetiva?
- As categorias de relevância estão com espaço correto?
- O sortimento está adequado?
- O planograma está de acordo com a árvore de decisão de compra do *shopper*?
- A exposição estimula a migração entre categorias?

4.11.4 Avaliação Quantitativa

A avaliação quantitativa fornece ao varejista as informações complementares para encontrar oportunidades para a sua loja em relação ao mercado. Por exemplo: se a loja está crescendo 10% ao ano e determinada categoria 15%, pode-se supor que esta categoria está muito bem, pois cresce acima da média da loja. Porém, esta 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 a performance da loja, temos uma leitura parcial, que pode pender positiva ou negativamente.

Na avaliação quantitativa, é necessário coletar informações de conhecimento da categoria, dados de mercado da área analisada, dados internos de performance de loja. Estes dados já foram abordados e observados na FIGURA 2 - MODELO COMPLETO DE GC (8 PASSOS).

4.11.5 Recomendação

A recomendação só é possível depois de cumprir a fase da avaliação, pois esta permite conhecer melhor o *shopper*, a categoria que vai ser trabalhada e os dados de performance da loja e mercado. Desta forma, é possível preparar uma proposta de sortimento (inclusão e exclusão) e exposição (atual versus nova).

Cabe ao fornecedor apresentar a proposta, com todas as informações, de forma clara e objetiva, porém a decisão final de implementação de GC será sempre do varejista.

Uma vez aprovado o sortimento pelo varejista, monta-se o planograma, utilizando-se as análises já realizadas. O planograma é uma ferramenta utilizada

para orientar a exposição de produtos nas gôndolas. É uma 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.



FIGURA 5 - PLANOGRAMA

* Fonte: Site http://www.psm.com.mx/global/img/planograma_muestra1.jpg, acesso em: 15 de maio de 2009.

4.11.6 Implementação

Assim como no modelo completo de GC (8 passos), a implementação deve utilizar um planejamento contendo os responsáveis, aprovações e prazos pré-acordados. Além disto, o envolvimento e treinamento do pessoal da loja é muito importante para o sucesso do projeto e para evitar problemas na sua execução, bem como eventuais frustrações nos participantes.

4.11.7 Monitoramento

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. O monitoramento deve ser feito a cada três meses e os

dados da primeira análise devem ser comparados com os dados subseqüentes e assim por diante.

CONCLUSÃO

Diante do quadro mundial de desafios, constantes mudanças e oportunidades, faz-se necessário promover o desenvolvimento e o emprego estratégico de ferramentas criativas e eficazes, capazes de atender todas as exigências dos consumidores nos mais variados canais do varejo, vindo de forma mágica a encantá-los e impulsioná-los à compra de produtos.

O papel do ponto-de-venda mudou. A enorme variedade de itens e soluções disponíveis torna cada vez mais acirrada a competitividade entre produtos e marcas. Além disso, o marketing promocional invade o espaço antes ocupado pela mídia tradicional, convergindo para a necessidade de fortalecer a marca no lugar onde 85% das decisões de compra são feitas: o ponto-de-venda!⁴

Cada vez mais, indústrias de diferentes portes e segmentos estão investindo em ações de PDV. O desafio está em criar um diferencial competitivo, que abrange desde o desenho da estratégia de atuação até o gerenciamento dos recursos de *merchandising* - material, equipe de promoção - de forma eficiente e integrada.

Os assuntos abordados na presente monografia revelam que as técnicas de *merchandising*, a gestão da equipe de *merchandising* e a implementação do Gerenciamento por Categorias, quando aplicados de forma eficaz, garantem a relação “ganha-ganha-ganha”, onde a indústria ganha transformando seu investimento em venda, destacando e fortalecendo sua marca e reforçando a fidelidade à marca, o varejo ganha aumentando suas vendas, atraindo novos clientes, fidelizando os atuais e melhorando o fluxo da loja e o consumidor ganha satisfazendo suas necessidades de compra, facilitando as compras (produtos e soluções) e tornando sua experiência de compra mais agradável.

Porém, há que se falar nas dificuldades encontradas por parte das indústrias em aplicar todas as técnicas orientadas ao ponto-de-venda. Com a conscientização do varejo de que o *shopper* é altamente influenciado pelas ações *in store* e de que as vendas dos produtos estão diretamente atreladas às ações realizadas em suas lojas, as indústrias estão cada vez mais pressionadas a oferecer preços

⁴ Dados do POPAI (*Point of Purchase Advertisement Institute*).

competitivos, serviços adicionais e “parcerias” em ações junto ao varejo, o qual obtém melhores resultados. Diante disso, as indústrias, muitas vezes, veem sua rentabilidade ir por água a baixo.

Tendo em vista o exposto temos, por um lado, a certeza da importância das atividades relacionadas ao ponto-de-venda, uma vez que estas apóiam fortemente o cumprimento das estratégias da indústria. Por outro lado, sabemos que o varejo mudou, ou seja, o jogo “ganha-ganha-ganha” fica desequilibrado num primeiro momento, mas é necessário para que a indústria se mantenha no jogo e busque a sua participação, às vezes, ínfima, num mercado tão dinâmico e acirrado.

REFERÊNCIAS

APAS – Associação Paulista de Supermercados. Dados de mercado. Disponível em: <<http://www.apas.com.br>>. Acesso em: 14 de maio de 2009.

BERNARDINO, E. de C.; PACANOWSKI, M.; KHOUR, N. **Marketing de varejo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto-de-venda**. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2005.

COSTA, A. R.; CRESCITELLI, E. **Marketing Promocional para Mercados Competitivos**. São Paulo: Atlas, 2003.

ECR – Resposta Eficiente ao Consumidor. Manual de Gerenciamento por Categorias. Disponível em: <<http://www.ecrbrasil.com.br>>. Acesso em: 17 de maio de 2009.

FERRACIU, J. de S. **Marketing Promocional: A Evolução da Promoção de Vendas**. São Paulo: *Prentice Hall*, 2003.

GONÇALVES, J. Gerenciamento por Categorias. **Revista Gôndola**, Minas Gerais, v. 4, n. 34, mar. 1997.

KASPER, J. F. de P. **Estratégia de marketing em supermercados**. Porto Alegre: Metrópole, 1981.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. São Paulo: *Prentice Hall*, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PANCRAZIO, P. de S. **Promoção de Vendas**. São Paulo: Futura, 2000.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PINHEIRO, E. P. **Promoção de vendas e merchandising**. 2 ed. São Paulo: RG Editores, 2004.

POPAI – *The Global Association for Marketing At Retail*. Disponível em: <<http://www.popaibrasil.com.br>>. Acesso em: 10 de maio de 2009.

SANT'ANNA, A. **Propaganda: Teoria, Técnica e Prática**. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2002.

ZENONE, L. C.; BUAIRIDE, A. M. R. **Marketing da promoção e *merchandising*: conceitos e estratégias para ações bem-sucedidas**. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2005.