

Colaborar: um bem imprescindível, em especial, quando falamos de Gerenciamento por Categoria.

Por Fatima Merlin e Claudio Czapski

O ambiente atual, mais dinâmico, complexo, altamente competitivo, de mais opções aos clientes, e mais recentemente, de bolso apertado, tem gerado profundo impacto na relação varejo-fornecedor, exigindo mudanças nos mais variados aspectos.

Para que os produtos cheguem ao consumidor final, é necessário que haja interação entre todos os elos da cadeia, e para que não haja falhas que acarretam rupturas e/ou aumentos de preços, pessoas e processos precisam estar alinhados.

Todos, sem exceção, dependem do cliente. É uma dependência mútua que tem levado varejistas e fornecedores, com o mesmo objetivo comum – atrair, engajar, converter e satisfazer o shopper, para criar uma maior lealdade à marca, ao ponto de venda e “estimular a recompra” –, a unirem forças para traçar estratégias conjuntas que permitam atender a este objetivo.

Inicia-se um movimento de sair de relações meramente comerciais para a adoção de uma postura mais colaborativa com real orientação para o cliente: o consumidor – seja como usuário ou como shopper.

É, sem dúvida, através da colaboração em todos os pilares da relação varejo-fornecedor que a cadeia de

abastecimento poderá gerar melhor resultado para o cliente final, seja em termos de disponibilidade e acessibilidade de produtos e marcas que componham uma proposta sempre atualizada de soluções de consumo, do tempo empregado no processo de compra, do preço, de informações relevantes, da conveniência e praticidade, de uma melhor experiência, vetores relevantes ao shopper da atualidade.

Apesar das iniciativas de alguns, há um grande caminho a se percorrer para a maioria.

Do lado do varejo, falta estratégia e posicionamento claro. Não dá para dizer que se é um varejo de vizinhança e, ao mesmo tempo, ofertar em seu mix embalagens de 5kg, 5l, e, querer brigar com o Cash & Carry, ou como, popularmente é chamado, "atacarejo". Tampouco, achar que, por ser um espaço democrático, onde qualquer cidadão possa entrar e comprar, é possível querer atender a todos da mesma maneira. Se fizer isso, é fato que vai perder dinheiro.

É preciso ter clareza no propósito (quem eu sou) e efetividade na definição do público-alvo (para quem) e, falando, especificamente de Gerenciamento por Categoria (GC), são estas duas variáveis chaves para se construir toda a estratégia e planejamento por trás do GC.

Não podemos ser tudo para todos. Temos que fazer escolhas. E é preciso fazer escolhas inteligentes. Daí a importância de se ter uma estratégia e posicionamento

claros, baseado no conhecimento do público que cada loja atende e nas missões de compra que são realizadas.

Exemplo: (1) se a sua proposta é ser uma loja especializada em alimentos gourmet para o público A/B, o diferencial é variedade e atendimento, as categorias de higiene, limpeza, entre outras, não serão o foco central do negócio, apenas uma conveniência oferecida a quem vem buscar alimentos gourmet, e, portanto o sortimento deverá ser restrito (2) por outro lado, se a proposta é ser um supermercado tradicional, abastecedor, para um público C, a oferta tem que garantir soluções para a "compra do mês", assim, o setor de higiene e limpeza já ganha destaque, o foco deverá ser trabalhar com itens de grande volume e preço competitivo.

Além da estratégia e posicionamento, saber exatamente quem é o shopper, como ele se comporta no ponto de venda, o que ele compra, suas necessidades, motivações, satisfação, drivers de decisão, razão da escolha, é essencial para o desenvolvimento de estratégias e táticas que os inspire a comprar e, sobretudo, retornar.

De acordo com dados de mercado, o varejo gasta, em média, quase cinco vezes mais em atrair clientes do que o necessário se focasse na retenção dos mesmos. Adicionalmente, em um ano, o varejo troca mais de 60% sua base de clientes.

Para uma solução adequada de sortimento, falta também ao varejo, efetividade na definição das diferentes categorias e seus papéis. Afinal, é o **PAPEL DA CATEGORIA** (Destino; Conveniência; Sazonais; Rotina e duas novas propostas pelo nosso Comitê de GC ECR Brasil, **as formadoras de Imagem; movidas a Inovações**), aliado à estratégia, posicionamento e público-alvo que definirá a estratégia do sortimento a ser oferecido em todos os aspectos: número de itens, variedade, profundidade e amplitude. Além das ações promocionais, ativação, entre outros.

Do lado da Indústria, falta um maior conhecimento, vivência na operação do varejo. As reclamações dos varejistas são muitas. Dizem que, ainda hoje, diversas indústrias, não entendem, de fato, as particularidades dos canais e propõe soluções, de embalagens, packs, promoções, e GC que não se encaixam na realidade de determinados varejos.

Às indústrias, falta uma efetiva política de canais, para sair de relações meramente comerciais para relações colaborativas, e mais que isso, permita a cada canal conviver com os demais de acordo com as estratégias apropriadas a cada formato, sem estimular a concorrência predatória nociva a todos que hoje se observa em muitas praças, onde varejistas tradicionais se queixam que os atacarejos da região praticam preços ao consumidor

inferiores aos pelos quais os fabricantes lhes oferecem os mesmos produtos.

Da mesma forma que o varejo precisa ter uma estratégia clara sobre quem é e para quem, as indústrias, fornecedores, distribuidores, idem.

Identificar qual a estratégia, portfólio, níveis de serviços adequados por canal, cria diferenciação e maximiza resultados.

Cito o exemplo de uma determinada Indústria, nossa cliente, que com uma proposta “sindicalizada” para o canal super de vizinhança, iria recomendar para uma determinada **categoria X** uma exposição verticalizada dos **segmentos A e B**.

Eis que, para o varejista em questão, ao analisarmos o seu shopper (através das análises dos tíquetes e pesquisas), descobrimos, que menos de **2% dos cupons com presença da categoria X, tinha o segmento A** – ou seja, para aquele varejista, era necessário estimular o seu Shopper a interagir com o segmento, e verticalizar não traria o resultado esperado.

Assim, horizontalizamos os segmentos A e B, com destaque ao A na parte superior. A ideia foi dar a chance ao Shopper de interagir com o segmento A. Assim, ao buscar o tradicional segmento B se deparar (dar de cara) com o A e, somado à sinalização / comunicação adequada, estimular a troca.

Resumo: A categoria cresceu substancialmente e puxada pelo **segmento A** (aposta da indústria). Este segmento por sinal cresceu mais de 80%.

Ter uma política clara e conhecer a fundo os diferentes canais, seus shoppers, seus níveis de maturidade para a categoria, traz total diferencial às marcas.

Pergunto: será que uma loja de vizinhança, com uma proposta de serviços ao shopper, uma loja que em o shopper vai em sua maioria a pé, deveria realmente introduzir embalagens de 5 kg, 5 litros, fardos, etc?

Muitos varejistas e Indústrias me dizem, "mas, Fatima, vende muito"! E eu digo, "tudo o que se introduzir no varejo vai vender, é fato, a grande questão é à que custo? Mas vale realmente a pena? Será que não estamos sendo mais do mesmo"? Já pensou que se pode estar deixando de vender aquilo que realmente tem valor ao shopper, de se criar diferencial – para o varejo e para a marca - e de satisfazer a real necessidade do cliente? Já pensou que ao se introduzir itens, versões, marcas que não fazem sentido algum para a entrega que se quer praticar, pode-se estar perdendo oportunidades efetivas, desagradando o cliente, ocupando espaço valioso das gôndolas e gerando briga em canais adversos..

Muitas vezes, vejo reclamações de varejistas dizendo "poxa comprei esta carga da Indústria A e agora olha isso, o atacadista X está 15% mais barato que eu"!

Voltamos ao início deste artigo, CLAREZA DE PROPÓSITO: Quem eu quero ser para quem!

Na prática, segundo estudos da Advantage Group Brasil, varejo e indústria, dos mais variados setores, estão em um nível mediano de colaboração.

Em muitos casos, se quer se tem troca de informações, geração de conhecimento conjunto.

Em se tratando especificamente de Gerenciamento por Categoria, infelizmente não se tem, se quer, uma agenda comum, ao contrário, o estudo constatou a diferença de prioridades. Enquanto a preocupação maior da indústria é o espaço dado a seus produtos e marcas, o varejo quer ter segurança da disponibilidade do sortimento, nível de serviço logístico elevado / rupturas mínimas (e que a cada da isto está mais difícil)

O sonho possível é que varejistas e fornecedores, juntos, a partir do profundo conhecimento dos Shoppers-Alvos, com real orientação à ele - "shopper centric" – construam um modelo colaborativo efetivo, por que não, envolvendo desde o desenvolvimento e definição do produto em si (aspectos funcionais, embalagem, preço, exposição, comunicação, etc.), decisões do sortimento e ações efetivas para a venda ao Shopper.

Fatima Merlin é sócia-diretora da Connect Shopper, consultora de varejo e shopper marketing, especialista em gerenciamento por categoria, palestrante e autora do livro "Meu cliente não voltou, e agora? com a participação especial e a recomendação do Prof. Dr. PhD Brian Harris, criador do Gerenciamento por Categoria e Shopper Marketing.

Claudio Czapski é CEO do ECR Brasil, palestrante, especialista em varejo e, em especial nas ferramentas do ECR*, Gerenciamento por categoria, Shopper Marketing.

Entenda ECR

ECR é um movimento global, no qual empresas industriais e comerciais, juntamente com os demais integrantes da cadeia de abastecimento (operadores logísticos, bancos, fabricantes de equipamentos e veículos, empresas de informática, etc.) trabalham em conjunto na busca de padrões comuns e processos eficientes que permitam minimizar os custos e otimizar a produtividade em suas relações