

A REVISTA DO VAREJO DE VIZINHANÇA

# Abastecimento

Edição 44 | mar/abr 2014 | ano 8 | R\$ 13,90 | [www.revistaabastecimento.com.br](http://www.revistaabastecimento.com.br)

## GESTÃO EFICIENTE

Medidas  
simples e  
práticas que  
aumentam a  
rentabilidade  
do negócio em  
pouco tempo

**ENTREVISTA**  
Marco Antônio  
Tannús, do  
Martins, fala  
sobre Trade  
Marketing  
na empresa

**COPA DO  
MUNDO**  
Dez dicas  
eficientes  
para trabalhar  
o mix durante  
o evento

José Eduardo  
de Carvalho, do  
Supermercado Violeta:  
lições seguidas à  
risca possibilitaram  
crescimento



9 771984 110009







# Gestão eficiente cativa clientela

Com a implantação de um sistema de monitoramento de informações, varejo de vizinhança descobre que a rentabilidade e o movimento na loja aumentam com a adoção de medidas simples

Por Rúbia Evangelinellis

Foi-se o tempo em que bastava a experiência do proprietário para que o pequeno e médio varejo mantivesse a freguesia e os lucros. No atual cenário de economia dinâmica, competição acirrada e consumidores exigentes, a loja de vizinhança, para mostrar vigor e rentabilidade, precisa estar atenta em tudo o que acontece no mercado, acompanhar suas tendências e ter um bom conhecimento da eficiência das tecnologias adotadas, bem como do quanto as inovações são promissoras

ou não, e saber como garimpar as informações vindas dos consumidores e do próprio mercado. A partir dessa avaliação, que abrange vários níveis de leitura, o varejista precisa planejar e colocar em prática, com constante monitoramento, ações que tragam lucro ao negócio, e visão estratégica ao proprietário.

Uma pesquisa desenvolvida pela especialista Fátima Merlin, da Connect Shopper, junto a 182 empresas do varejo, sendo que 70% delas eram de pequeno porte, revela que ape-

Renda familiar ou faixa salarial ou classe socioeconômica

Número de habitantes por domicílio e faixa etária dos integrantes da família

Sexo

Estado civil

Escolaridade

Ciclo de vida (solteiros, pessoas que moram sozinhas, casados com ou sem filhos, e as diferentes faixas etárias)

**PARA QUE SERVEM**

Identificar o perfil do cliente e sua estrutura familiar



nas um em cada dez varejistas entrevistados conta com um sistema estruturado de gestão que alie monitoramento contínuo de dados e planejamento sistemático, bem como seleção, análise e disseminação das informações coletadas. É a chamada análise de valor.

“O objetivo do meu trabalho era saber se o varejo conhece o cliente, se gerencia as informações que vêm dos seus clientes e se coloca os planos em prática. Uma coisa é conhecer os fregueses de maneira informal e outra é manter uma base de dados bem estruturada, que vai além do cadastro de endereços. Percebi, então, que poucos estabelecimentos do varejo fazem uso desse sistema de gestão e têm uma visão estratégica do cliente.”

A consultora também disse que se surpreendeu ao perceber que os pequenos varejos de bairro, com um ou dois checkouts, conseguem, de alguma forma, conhecer satisfatoriamente o cliente, e podem se beneficiar de sua proximidade, isto é, do fato de a sua clientela morar na vizinhança, para saber do que esse público gosta, o que costuma comprar e o que deseja, e obtêm essas informações simplesmente por meio de bate-papos informais e da observação do movimento dentro da loja. “Nesses casos, o que deve ser feito é a implantação de um processo sistematizado para que os varejistas possam tomar decisões orientados pelas informações que possuem. Desse modo, será possível até mesmo melhorar o relacionamento que o dono da loja tem com o seu público”, acrescenta.

A especialista explica que esse acompanhamento permite a avaliação da frequência e do poder de compra do público que vai à loja, com base no tíquete médio de compra, sem que a atenção do varejista seja desviada do estoque e da concorrência. “Em particular, o varejo alimentar deve ter um maior cuidado com o abastecimento, mantendo-o regular e evitando rupturas.”

Segundo informou, a experiência de campo também serviu para mostrar que muitos lojistas

**Pequenos varejos de bairro, com um ou dois checkouts, conseguem, de alguma forma, conhecer satisfatoriamente o cliente, e podem se beneficiar de sua proximidade**

têm informações em abundância, mas não sabem como extrair dos dados fornecidos pelo sistema informações capazes de dar impulso ao estabelecimento. “Algumas vezes em que eu chegava para fazer a pesquisa, acabava treinando o lojista. Mostrava, por exemplo, que o cliente que compra cerveja pode ser estimulado a consumir salgadinho caso se faça uma exposição adequada do alimento. Por sua vez, o comércio que recebe muitos idosos pode usar a informação para facilitar a compra, como fez uma rede de varejo do Nordeste quando instalou lupas nas gôndolas para ampliar o campo de visão dos consumidores.”



**Uma coisa é conhecer os fregueses de maneira informal e outra é manter uma base de dados bem estruturada, que vai além do cadastro de endereços**

Fátima Merlin,  
pesquisadora  
da Connect Shopper

INFORMAÇÃO

Histórico de clientes

INDICADOR

Número de clientes

PARA QUE SERVE

Identificar número de clientes atuais, ex-clientes, novos fregueses e consumidores frequentes ajuda a determinar segmentos a desenvolver





Para desenvolver e implantar um sistema associado à inteligência de mercado e adotar estratégias eficientes, não é necessário ser mago no assunto. Tudo o que é preciso é saber como fazer o recorte das informações, buscar o conhecimento e ter poder de observação. "O varejista precisa conhecer com profundidade as necessidades e a realidade do seu negócio, o mercado em que atua, seus clientes, a concorrência e, sobretudo, precisa ter metodologia, adotar processos claros e monitorar as ações propostas", explica Fátima.

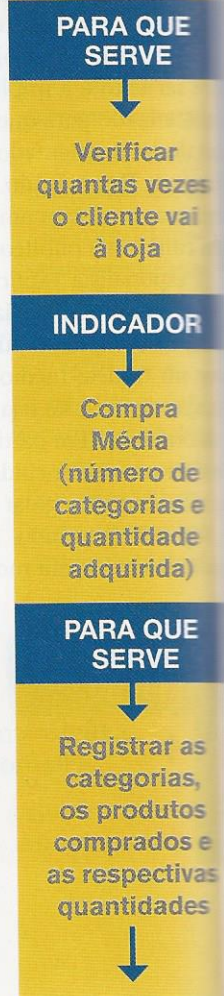
A partir desse modelo, é possível controlar preços e vendas, analisar o mercado e a concorrência, antecipar tendências, avaliar o comportamento do cliente, corrigir rotas e identificar novas oportunidades de negócios.



## PASSOS PARA IMPLANTAR UMA ÁREA DE INTELIGÊNCIA

- Escolha um profissional de comando (pode ser o proprietário ou um executivo), com capacidade para quebrar possíveis resistências, para que ele transmita e articule os funcionários no novo modelo de negócios com base em informações estruturadas.
- Eleja um líder para mapear as informações (internas e externas) e saber como elas podem ser acessadas e disseminadas.
- Crie um framework, ferramenta de software que cruza dados disponíveis, os quais devem ser atualizados periodicamente, para fazer um mapeamento a partir deles.
- Defina quais informações devem ser coletadas e como fazer a apuração dos dados, bem como seu processamento, armazenamento, atualização e acesso, e quais decisões devem ser tomadas com base nessas informações.
- Avalie fontes disponíveis no mercado, como pesquisas desenvolvidas pela Nielsen, pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, pelo Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, e dados coletados em revistas especializadas, junto a associações e na internet.

Fonte: Connect Shopper







# TIPO DE COMPRA

INDICADOR

Indicadores de conversão, percentual de clientes que efetivam compras por categoria de produtos

PARA QUE SERVE

Registrar quantos clientes entram na loja ou em determinado corredor, e quantos param, quantos interagem com o produto e quantos efetivam a compra

INDICADOR

Tipo de compra (abastecimento, reposição, para ocasiões especiais e outros tipos)

Segundo a especialista, uma prática comum aplicada pelo pequeno e médio varejo para conhecer a sua freguesia é a adoção de campanhas promocionais em que os participantes informam em cupons o nome, o endereço, o e-mail, o CPF, o telefone, o valor da compra e até mesmo o número de itens adquiridos, entre outros detalhes. Nesse sentido, a internet também pode ajudar no processo, contanto que o varejo mantenha um site com link para o cadastramento. "A pesquisa de mercado é uma das principais ferramentas estratégicas de marketing para se obter informações sobre os clientes e dar apoio às decisões. A internet torna a operação barata e ágil, facilitando a análise e o cruzamento de dados, que ajudam a avaliar a composição do mix, o direcionamento das promoções e as ações de marketing. O estudo identificou que o fluxo médio de clientes no varejo de alimentos é de cerca de duas mil pessoas. Imagine a dificuldade para digitar, tabular e analisar esse enorme volume de cupons."

## UM CASO DE SUCESSO

Um bom exemplo de que uma gestão eficiente permite o desenvolvimento do negócio e a concretização do sonho de crescer com vigor vem do Supermercado Violeta, atualmente com quatro unidades na capital paulista, 550 funcionários e 45 checkouts no total. As duas unidades mais antigas funcionam na zona oeste (Vila Gomes e Vila Indiana), preservam o aspecto de lojas de vizinhança, embora tenham se expandido, e sejam frequentadas por clientes da classe B. As outras duas filiais, as caçulinhas, ficam na zona norte, na Vila Nova Cachoeirinha e na Freguesia do Ó, e têm por foco os públicos C e D. Juntos, os quatro pontos de venda recebem 12 mil fregueses por dia.

José Eduardo de Carvalho, diretor-comercial, explica que o comércio da família cresceu a partir das lições aprendidas com os consumidores, as quais foram aperfeiçoadas em



Carvalho: as lojas oferecem de 12 a 15 mil itens, cujo movimento é acompanhado passo a passo

ANDERSON SOUZA



PARA QUE SERVE

Identificar por meio da declaração e/ou análise do tamanho da cesta + número de categorias + tipo de produtos, o tipo de compra realizada

INDICADOR

Atitudes em relação às decisões de compra

PARA QUE SERVE

Saber quais atributos são importantes na tomada de decisão: preço, promoção, marca e informação, entre outros

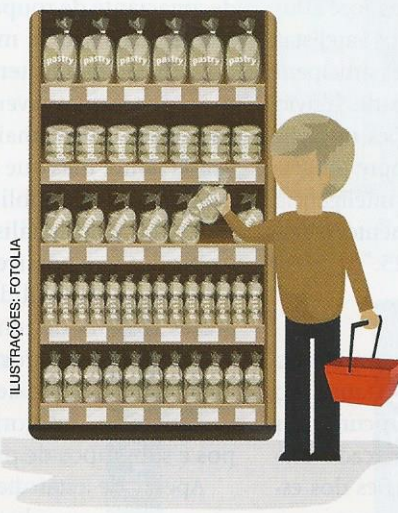
curso e palestras, ouvindo recomendações dos especialistas. “Desde o início, quando tínhamos apenas a loja da Vila Gomes, que foi inaugurada em 1996 com 280 metros quadrados de área de vendas, sempre aproveitei as oportunidades para aprender. Até hoje, circulo pelas nossas lojas, converso com os clientes, visito os concorrentes e participo de eventos e treinamentos”, diz o empresário, que divide o comando da empresa com dois irmãos, sob o olhar atento do pai, José Pontes de Carvalho, comerciante tarimbado que ensinou o bê-á-bá do negócio à sua prole.

Entregue a um permanente jogo de cintura, que se esforça por agradar fregueses de dois perfis distintos, um deles incluindo os mais cativos e de maior poder aquisitivo, os quais estão na zona oeste, onde o tíquete médio de compra é 20% a 30% superior ao registrado nas lojas da zona norte, nas quais predomina o abastecimento de produtos básicos e mais sensíveis à política de preços competitivos, a direção do Violeta optou pelo gerenciamento por categorias de produtos. Em média, as lojas oferecem de 12 a 15 mil itens, cujo movimento, da entrada na loja até as mãos do consumidor, é acompanhado passo a passo, inclusive com os ajustes que devem ser feitos. O levantamento oferece um panorama perfeitamente rastreável das cinco seções mais rentáveis: frios, açougue, bebidas, legumes e verduras, e mercearia doce/padaria. Com todos os dados em mãos, uma das providências tomadas pelo Violeta consiste em observar a distribuição dos produtos pelas lojas, de modo que ele possa conhecer com precisão os itens mais rentáveis e abrir espaço para as linhas que despontam como promissoras. “Recentemente, em uma das lojas da zona oeste, ampliamos o espaço reservado à exposição dos chocolates e do papel higiênico, reduzindo a exposição de doces em compota e transferindo as toalhas de papel para o bazar. O resultado implicou em um au-

mento de 30% nas vendas de chocolate e de 20% nas de papel higiênico”, revela.

De olho nas tendências de consumo, a loja da Vila Indiana, de 1.100 metros quadrados de área de vendas e com 13 checkouts, funciona como um laboratório de testes de aceitação de produtos, principalmente daqueles que não são de consumo básico. Recentemente, essa unidade passou a vender cervejas premium. “Começamos com seis rótulos há oito meses e hoje temos 200. O mercado aponta para o aumento do consumo dessas bebidas mais elaboradas. Tem gente que as compra para consumi-las, e outros para presenteá-las. Com essa mudança, tive de reduzir o espaço dos vinhos. Agora, estou investindo em queijos finos na ilha de frios”, comenta.

Outras ações simultâneas adotadas pelo Violeta são o monitoramento de custos com a mão de obra contratada (incluindo o controle da produtividade dos empregados e a hora extra), o plano de metas mensal traçado para todos os departamentos, com acompanhamento periódico, e a padronização do trabalho de caixa.



INDICADOR

Razões da escolha do canal

PARA QUE SERVE

Descobrir os atributos importantes para a escolha do canal/loja, como localização, preço, variedade e serviços

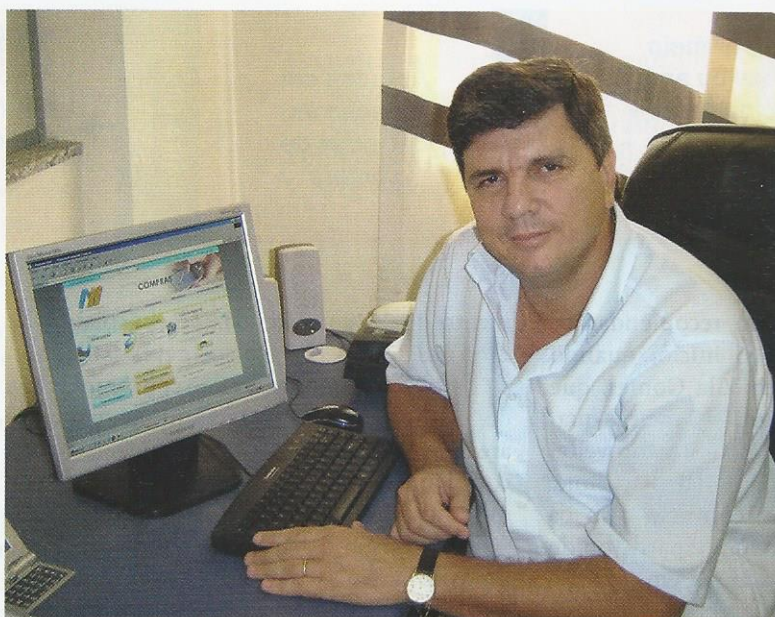
INDICADOR

Razões da compra/não compra

PARA QUE SERVE

Conhecer os motivos que levam o cliente a comprar ou não determinados produtos e serviços





Aniceto procura estar sempre antenado às lições que o próprio mercado oferece

Embora mantenha uma equipe de gerentes regionais e de departamentos, José Eduardo acompanha de perto as atividades e a exposição de produtos nas lojas. O resultado da dinâmica implantada se traduz em mais crescimento. "Sabe aquela primeira loja da família, de 280 metros quadrados? Agora tem 550 metros quadrados e a partir de agosto terá mil metros quadrados de área de venda, e dez checkouts." A empresa também acaba de adquirir o ponto comercial vizinho à loja da Vila Indiana, que vendia hortifrúti, e agora será usado para expandir o estoque. Também está nos planos da empresa a abertura da quinta unidade ainda neste ano.

E na condição de diretor da distrital da Apas – Associação Paulista de Supermercados, José Eduardo de Carvalho também estimula os varejistas para que busquem o conhecimento e participem dos encontros promovidos pela entidade. "Envio cerca de 200 convites para as reuniões mensais e, a fim de estimular a presença, sempre programo uma palestra. A última foi sobre inteligência emocional no trabalho. Mas, geralmente, o número de participantes não passa de 25."

### LIÇÃO CARIOCA

Geraldo Aniceto, dono do Supermercado São Sebastião, localizado em Barra Mansa, no Estado do Rio de Janeiro, também procura estar antenado às lições que o próprio mercado oferece ao comerciante, às recomendações dos especialistas e às sugestões dos clientes, mas sem

tirar os olhos dos números. "Considero fundamental ter um cadastro bem montado de produtos e uma boa estrutura mercadológica. Com isso, consigo fazer uma análise da minha loja, levando em consideração os itens oferecidos à clientela. Por meio do levantamento, é possível saber quais artigos são mais rentáveis e quais nem deveriam estar nas gôndolas, e além disso conhecer bem o mix. A grande pergunta que sempre deve ser feita pelo varejista é esta: 'Eu tenho a variedade e o número de mercadorias adequados ao consumo pelos meus clientes?'".

Aniceto explica que, como modelo de exercício prático, esse sistema de trabalho consegue identificar, por exemplo, quantas marcas de amaciante de roupa de dois litros a loja oferece e quais são as mais lucrativas. "Às vezes, o estabelecimento tem dez opções de marcas, mas apenas quatro vendem bem. O ideal é ficar com essas quatro mais uma ou outra que não vende tanto, mas que é um item diferenciado e destinado a um público especial", explica.

Com base na análise da composição do mix de produtos, é possível montar estratégias para aumentar a rentabilidade e cruzar informações graças à ajuda de um programa virtual capaz de dar respostas ajustadas ao seu modelo de negócio. "A análise deve incluir o raio X de departamentos, categorias e subcategorias, grupos e subgrupos de produtos", acrescenta.

Apesar de estar atento aos movimentos do mercado, acompanhando, em particular, as pu-





blicações que mostram marcas líderes e tendências, Aniceto assegura que as suas decisões são norteadas pelos movimentos que ocorrem no ponto de venda. "Eu me informo com o que as revistas apresentam, vejo se tenho os produtos citados e empreendo uma análise considerando meu sortimento, ou seja, faço uma adaptação ao meu universo. Por isso, é importante que eu tenha uma classificação de produtos bem feita para saber como ocorre a distribuição do faturamento e quais áreas merecem mais atenção", explica.

A partir dessa leitura, é possível fazer uma boa adequação do espaço da loja, posicionar melhor os itens rentáveis, saber o potencial de cada item e realizar promoções cruzadas. "Por exemplo, o programa mostra que a venda de molho de tomate puxa a de mussarela e a de massa de pizza. Então, monto a estratégia de promoção do molho no folheto de encarte, e negocio com os fornecedores os melhores preços para esse queijo, sem repassá-los para os clientes. É importante o comerciante saber o que vende em conjunto, para garantir a rentabilidade. E isso o sistema também mostra", assegura Aniceto.

Localizado em uma região onde vigora o consumo popular, o Supermercado São Sebastião atende predominantemente clientes das classes C, D e E, registra tíquete médio de compra de 26 reais e recebe cerca de 900 fregueses diariamente. A loja tem 10 mil itens cadastrados, sendo que 6 a 7 mil deles são produtos de maior giro. Metade das compras é paga com cartão (débito ou crédito) e com tíquete alimentação. A loja tem 500 metros quadrados de área de venda e cinco checkouts. De olho no movimento do caixa, Aniceto contabiliza que houve um aumento de 7,03% nas vendas em 2013 em comparação com 2012. Porém, no mesmo período, o número de cupons (tíquetes vendidos) caiu 0,8%. "Isso significa que o aumento do faturamento ocorreu em razão do aumento de preços. Em outras palavras, vendi menos itens."

## COMO FAZER PESQUISA NA LOJA

- **Elabore um questionário, com linguagem simples, clara e direta, e peça para o cliente entregá-lo na saída do caixa.**
- **Estabeleça um prazo para receber as respostas e, de preferência, ofereça algum tipo de benefício ao cliente, como vale-compras ou brindes.**
- **Para facilitar a tabulação, faça perguntas com alternativas fechadas de respostas.**
- **Pergunte a faixa de renda do cliente, para evitar o constrangimento de perguntar qual é a sua remuneração.**

## PRINCIPAIS DESAFIOS DE GESTÃO NO VAREJO

- **Nove em cada dez entrevistas consideram a falta de verbas o principal problema que dificulta a implantação de uma gestão eficiente.**
- **Quatro em cada dez pesquisados reclamam da falta de mãos de obra qualificada, principalmente para análise, gestão e uso de informação.**
- **Apenas um em cada dez pequenos e médios varejistas faz o gerenciamento do cliente ou mantém um sistema integrado de gestão com foco no consumidor.**

Fonte: Connect Shopper



INDICADOR

Tempo gasto para a compra

PARA QUE SERVE

Medir o tempo em que o cliente ficou dentro da loja, em cada corredor e na frente de gôndolas

INDICADOR

Nível de satisfação

PARA QUE SERVE

Medir o nível de satisfação com a loja, serviços, produtos e o impacto nos negócios





### MODELO PARAIBANO

Engana-se quem pensa que histórias de gestão de sucesso são encontradas apenas em grandes centros de compras ou em localidades próximas às metrópoles. Localizado em Juazeirinho, cidade com pouco mais de 17 mil habitantes e a 209 quilômetros de distância de João Pessoa, capital da Paraíba, o Supermercado Irmãos Cantalice aprendeu a fazer uma bela limonada com apenas um limão. Há 22 anos, quando foi inaugurado, ocupava uma área de 100 metros quadrados. Passou por quatro reformas, atualmente tem 500 metros quadrados e seis checkouts, trabalha com 23 mil itens e atende cerca de 800 clientes por dia. "Aqui, vendemos até colchão, fogão, celular, eletroeletrônicos, roupas e calçados. Temos todas as seções encontradas em grandes supermercados. Com esse mix, consigo evitar que os clientes saiam daqui para fazer compras em Campina Grande, que fica a 80 quilômetros de distância. Na cidade, o povo diz o seguinte: 'Se você não encontrar o produto que procura no Cantalice, não vai encontrá-lo em lugar nenhum'", explica José Willame de Araújo, o proprietário.

Enquanto acalenta o sonho de ter uma loja de mil metros quadrados, o comerciante administra de perto um ponto de venda focado no consumo de produtos populares, com tiquete médio de compra de 32 reais. Com veia empreendedora, Willame Araújo é do tipo que começa a trabalhar cedo e vai até a noite, por volta das 20 horas, com o olhar voltado para o movimento da loja, e para a qualidade do atendimento: "Dedico de 70% a 80% do meu tempo ao chão de loja, escutando os clientes e acatando sugestões. Outra coisa importante é não deixar que ocorram rupturas, não deixar que falem mercadorias."

As estratégias para alavancar as vendas e para fazer a aplicação de tecnologias de gestão vêm de conversas com a clientela e de participações em feiras e eventos, bem como de palestras assistidas. "Faço isso desde os primeiros anos da loja. Essas ocasiões foram importantes para



Araújo invente em mix diversificado para cativar clientes

fazer contatos, conquistar know-how, adquirir experiências e copiar boas ideias. Sei que hoje o meu maior diferencial competitivo é o atendimento", acrescenta.

Um das ações de sucesso idealizadas pelo empresário foi a criação, em 2004, da rede CompreMais, que reúne 23 varejistas na Paraíba. "O grupo mantém um relacionamento estratégico com os atacadistas da região, que é uma opção econômica ao sistema Smart, no qual nos inspiramos. Realizamos ações promocionais, compras de cerca de 40 itens em conjunto para promoções com encartes, que não poderíamos bancar individualmente. Também ganhamos força para realizar campanhas nas datas de maior importância comercial", explica.

No ano passado, o supermercado registrou um aumento de vendas de 16% em comparação com 2012, obtendo uma rentabilidade considerada "excelente". O faturamento atingiu 10,3 milhões de reais, sendo que 52% das compras foram pagas à vista, 23% no cartão e 25% financiadas com boleto eletrônico. O empresário prevê que esse faturamento subirá para 12 milhões de reais neste ano, um crescimento de 15%. ▲