

ANDRÉ DANIEL DE PONTE

**ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA
DO LAYOUT DE UM VAREJISTA**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção de Diploma
de Engenheiro de Produção

São Paulo
2003

ANDRÉ DANIEL DE PONTE

**ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA
DO LAYOUT DE UM VAREJISTA**

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de
São Paulo para obtenção de Diploma
de Engenheiro de Produção

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador:
Prof. Dr. Antonio Cantizani Filho

São Paulo
2003

Ficha Catalográfica

Ponte, André Daniel de

Análise e Proposta de Melhoria do Layout de um Varejista. São Paulo, 2003.

102p.

Trabalho de Formatura – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Varejo 2. Layout I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t

Agradecimentos

Ao professor Antonio Cantizani Filho, pela orientação, pela paciência e críticas construtivas dispensadas no decorrer do trabalho.

A minha família, pelo apoio e dedicação.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este trabalho fosse realizado.

Resumo

Este trabalho trata da análise e proposta de melhoria do layout de um varejista, de acordo com a metodologia proposta. As considerações feitas aqui se fundamentam em práticas do varejo, sendo que ao final deste trabalho propõe-se um novo planejamento para o layout do estabelecimento em estudo, bem como o uso de ferramentas para o seu refinamento e controle, visando uma gestão mais eficaz.

Abstract

This work focuses on the analysis and proposal of improvement of the layout of a retailer, in accordance with the developed methodology. Considerations discussed here are based on retail practices so that, as a result, a new plan for the layout of the firm being studied is considered. Afterwards, it's also recommended the use of tools for its refinement and control, aiming at a more efficient management

Sumário

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Considerações iniciais	1
1.2	Motivação e vínculo com a empresa.....	1
1.3	A empresa.....	2
1.4	Objetivo do Trabalho	4
1.5	Estrutura do Trabalho	5
2	O SETOR DE VAREJO	7
2.1	Introdução	7
2.2	Classificação e Formatos Varejistas	7
2.2.1	Instituições de Varejo por tipo de propriedade:	8
2.2.2	Instituições com Lojas.....	10
2.2.3	Instituições sem Lojas	12
2.3	Varejo no Brasil – Segmento Supermercadista	12
2.3.1	Conceitos	12
2.3.2	Importância do setor supermercadista na economia brasileira.....	13
2.4	Tendências no setor de varejo.....	17
3	PERFIL DO CLIENTE.....	20
3.1	Introdução	20
3.2	A Pesquisa.....	20
3.2.1	Definição do Problema	22
3.2.2	Planejamento e Projeto da Pesquisa	22
3.2.3	Trabalho de Campo	27
3.2.4	Análise e Discussão dos Resultados.....	27
3.2.5	Preparação de Relatórios	34
3.3	Conclusões	34
3.4	Próximos Passos.....	35
4	METODOLOGIA EMPREGADA	36
4.1	Considerações iniciais	36
4.2	Principais Definições	37
4.2.1	Elementos do Projeto de um Supermercado	37
4.2.2	Tipos de Layout.....	39
4.2.3	Evolução do Layout de Supermercados no Brasil	44
4.3	Layout da Loja 1	47
4.4	Metodologia Empregada	57
4.4.1	Fatores Considerados	57
4.4.2	Apresentação da Metodologia	61
4.5	Etapa seguinte	62
5	SOLUÇÕES ENCONTRADAS	63
5.1	Introdução	63

5.2 Análise do Layout Atual	63
5.3 Aplicação de Metodologia	66
5.3.1 Diagrama de Pareto	67
5.3.2 Produtividade do Espaço	74
5.3.3 Estratégias	77
5.3.4 Melhorias Propostas	79
5.3.5 Caso Prático.....	85
5.3.6 Conclusões	88
5.4 Recomendações	89
6 CONCLUSÕES.....	91
5.1 Críticas e comentários.....	91
5.2 Limitações e próximos passos	92
5.3 Considerações Finais.....	95
ANEXO A.....	96
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102

Lista de Figuras

Figura 1.1: Organograma da Empresa.....	3
Figura 1.2: Organograma da Loja 1	4
Figura 1.3: Estrutura do Trabalho de Formatura.....	6
Figura 2.1: Classificação das Instituições Varejistas	8
Figura 3.1: Metodologia Utilizada para Pesquisa	21
Figura 4.1: Elementos que compõem o ambiente de um supermercado	37
Figura 4.2: Layout tipo grade	41
Figura 4.3: Layout tipo pista	42
Figura 4.4: Layout tipo fluxo livre.....	43
Figura 4.5: Evolução do layout de supermercado (décadas 60-70)	44
Figura 4.6: Evolução do layout de supermercado (décadas 80).....	45
Figura 4.7: Evolução do layout de supermercado (décadas 80).....	46
Figura 4.8: Diagrama de Produtos.....	47
Figura 4.9: Diagrama de Produtos (exemplo simplificado)	48
Figura 4.10: Layout atual da <i>Loja 1</i>	56
Figura 4.11: Participantes do processo de venda	57
Figura 5.1: Etapas do Trabalho	63
Figura 5.2: Diagrama de causa e efeito	64
Figura 5.3: Etapas da Metodologia	66
Figura 5.4: Layout atual da Loja 1 – nova nomenclatura.....	70
Figura 5.5: Mudanças Propostas para o Layout da <i>Loja 1</i>	83
Figura 6.1: Modelo de Gerenciamento do Layout	94
Figura A.1: Componentes do Gerenciamento de Categorias	98
Figura A.2: Processo de Gerenciamento de Categorias	100

Lista de Tabelas e Quadros

Quadro 2.1: Formato das Lojas de Varejo Alimentício	10
Quadro 2.2: Outros Formatos de Lojas de Varejo Não Alimentício	11
Quadro 2.3: Classificação do Varejo de Alimentos	13
Quadro 2.4: Classificação do Varejo de Alimentos	14
Quadro 2.5: Síntese de resultados do ano de 2002.....	15
Quadro 2.6: Ranking ABRAS das dez maiores empresas varejistas do país	16
Tabela 3.1: Distribuição de Faixa Etária	27
Tabela 3.2: Distribuição de Gastos	29
Tabela 4.1: Seções da <i>Loja 1</i>	50
Tabela 4.2: Seções da <i>Loja 1</i>	50
Tabela 4.3: Seções da <i>Loja 1</i>	51
Tabela 4.4: Seções da <i>Loja 1</i>	51
Tabela 4.5: Seções da <i>Loja 1</i>	52
Tabela 4.6: Seções da <i>Loja 1</i>	52
Tabela 4.7: Seções da <i>Loja 1</i>	53
Tabela 4.8: Seções da <i>Loja 1</i>	53
Tabela 4.9: Seções da <i>Loja 1</i>	54
Tabela 4.10: Seções da <i>Loja 1</i>	55
Tabela 4.11: Seções da <i>Loja 1</i>	55
Tabela 4.12: Decisões de Layout e papel da categoria	60
Tabela 5.1: Seções/Categorias.....	68
Tabela 5.2: Detalhamento Pareto	73
Tabela 5.3: Índice de Produtividade.....	76
Tabela 5.4: Estratégias para <i>Loja 1</i>	78
Tabela 5.5: Resultados Caso Prático (período de um mês).....	87

Lista de Gráficos

Gráfico 2.1: Concentração no setor de auto-serviços.....	17
Gráfico 3.1: Meios de Locomoção Utilizados	28
Gráfico 3.2: Dia da semana preferido	28
Gráfico 3.3: Frequência de Compra	29
Gráfico 3.4: Fatores de Escolha da <i>Loja 1</i>	30
Gráfico 3.5: Avaliação da Variedade de Produtos	31
Gráfico 3.6: Disposição das Seções de Venda	32
Gráfico 3.7: O que o consumidor não gosta na <i>Loja 1</i>	33
Gráfico 5.1: Diagrama de Pareto	72

1 INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais

O varejo passou por grandes modificações na última década. Os novos rumos da economia trouxeram novos consumidores. Com isso, surgiram novos hábitos de consumo, novos produtos e segmentos diferenciados. A concorrência no setor varejista aumentou significativamente e alguns aspectos do gerenciamento do negócio, antes menosprezados, tornaram-se uma vantagem competitiva.

Dessa forma, as decisões de layout em supermercados, antes não tão importantes, passaram a ter mais relevância no gerenciamento da loja. Os varejistas perceberam que a apresentação interna e externa da loja, o layout utilizado bem como a exposição dos produtos devem visar não só construir a imagem e conquistar as preferências do público-alvo do supermercado, mas também estimular uma maior produtividade da área de venda. Assim, as decisões de layout devem ter como objetivo:

- Alcançar uma maior produtividade do espaço da loja, trazida não só por meio de maiores vendas, mas também por maiores margens de lucros.
- Fazer com que o consumidor passe o maior tempo possível na loja, a fim de que visite vários departamentos ou seções.
- Fidelizar o público, garantido assim o seu retorno.
- Garantir um fluxo eficiente de consumidores por todos os departamentos da loja.
- Minimizar custos operacionais e otimizar lucratividade da loja
- Proporcionar uma maior satisfação aos funcionários durante seu trabalho.

1.2 Motivação e vínculo com a empresa

O presente trabalho foi desenvolvido em uma empresa familiar. A empresa é constituída por seis supermercados, sendo que o trabalho foi realizado no supermercado no qual a família do autor possui sociedade. Por uma exigência da empresa, seu nome fantasia bem como dados sobre seu faturamento serão omitidos.

Assim, a empresa será identificada neste trabalho apenas como “*Rede Supermercado*”, sendo que o trabalho de formatura foi realizado na “*Loja 1*”. Mais detalhes sobre o histórico da empresa serão discutidos no próximo item.

A motivação para a realização deste estudo surgiu com o início da troca dos equipamentos de exposição (gôndolas) da *Loja 1*. Assim, uma proposta de reformulação de layout pôde ser aceita de uma maneira mais fácil, já que mudar o layout de um supermercado não é uma tarefa simples, exigindo não só tempo e recursos de mão-de-obra, como também tais decisões estão intimamente ligadas à estratégia e imagem que a loja quer passar.

Pode-se dizer que este estudo é de grande importância tanto para a empresa quanto para o aluno. Para a empresa é uma grande oportunidade para avaliar se seu espaço de venda está sendo bem utilizado, não só em termos de vendas, mas também em termos operacionais. A empresa carece de idéias e procedimentos que possam ajudá-la a tornar-se mais eficiente. Dessa forma, este trabalho significa para o aluno uma ótima oportunidade para consolidar os conceitos aprendidos durante o curso de Engenharia de Produção.

1.3 A empresa

O supermercado onde foi realizado este trabalho, conhecido aqui como *Loja 1*, foi inaugurado no final da década de setenta na região de Cotia. Como uma empresa familiar de pequeno porte, o supermercado teve em seus primeiros anos relativa estabilidade.

Entretanto, no início da década de noventa, abalada financeiramente devido a instabilidade econômica provocada pelo fracassado Plano Cruzado (86-87), o qual como resultado levou ao fechamento de cerca de mil lojas de auto-serviço* no ano de 1987, e pela recessão provocada pelo Governo Collor, a *Loja 1* foi adquirida por uma

* Fonte: Revista Supermercado Moderno – Abril/2003

outra rede de supermercados, também familiar, a qual manteve a mesma bandeira para todos os supermercados.

Com a estabilização da economia a partir de 1994, a empresa conseguiu crescer e chegou a ser composta por dez lojas. Porém, a falta de informatização das lojas, o que expôs suas ineficiências, e conflitos entre sócios levou à redução para quatro lojas em 1998. A partir desta data, as lojas restantes se informatizaram e a empresa conseguiu crescer novamente, sendo composta hoje em dia por seis lojas.

Dessa forma, a empresa possui atualmente a seguinte estrutura organizacional (figura 1.1):

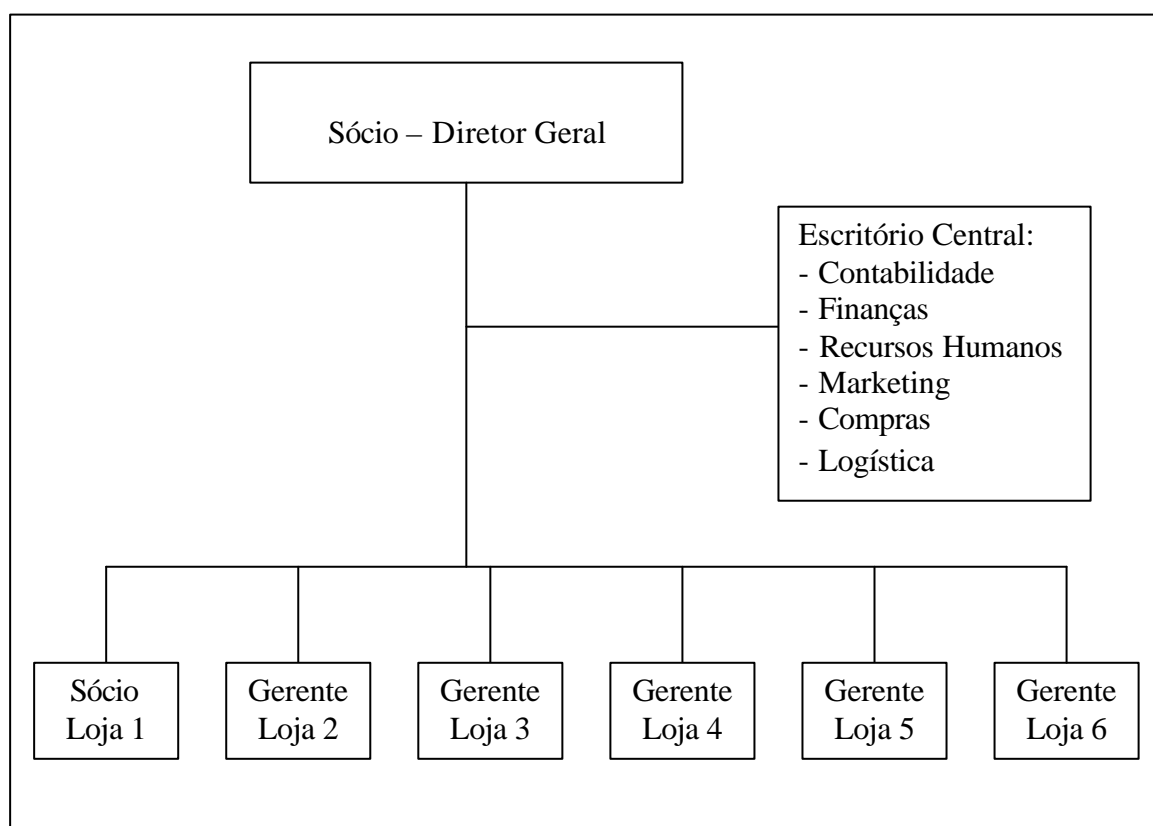


Figura 1.1: Organograma da Empresa
Fonte: Elaborado pelo Autor

Como mencionado anteriormente, este trabalho foi desenvolvido na *Loja 1*, cuja estrutura organizacional está representada na figura 1.2 a seguir:

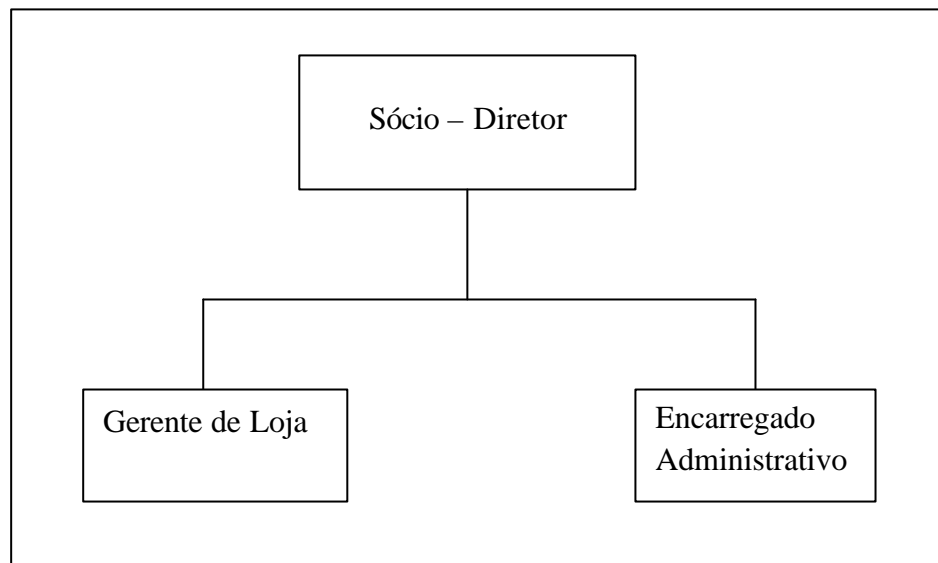


Figura 1.2: Organograma da Loja 1
Fonte: Elaborado pelo Autor

1.4 Objetivo do Trabalho

A exposição é o primeiro contato que o cliente tem com a mercadoria. É o que provoca no consumidor uma avaliação preliminar para verificar se o produto satisfaz as suas necessidades e expectativas. Para isso, deve-se construir uma tática de exposição. O segredo está em determinar como a categoria será exposta no ponto de venda. Deve-se definir:

- A melhor localização de categoria dentro da loja.
- A melhor disposição dos produtos na prateleira.

Portanto, o planejamento do layout bem como o posterior gerenciamento de espaço é fundamental para o varejista.

O problema a ser solucionado, tendo em vista as considerações acima, é analisar o layout atual e propor mudanças, buscando-se os seguintes resultados: aumentar o retorno sobre o investimento; facilitar a reposição; diminuir os investimentos em estoque; dar mais satisfação ao cliente e reduzir a falta de produtos.

O objetivo do trabalho, portanto, pode ser resumido como sendo:

Propor uma reformulação do supermercado, enfatizando o seu layout interno, a fim de se buscar um melhor posicionamento das seções de venda e por consequência uma maior rentabilidade do espaço e uma maior satisfação do consumidor.

1.5 Estrutura do Trabalho

O trabalho se inicia com uma descrição do setor de varejo, contendo os principais conceitos relacionados ao setor, como classificações e formatos de lojas. Posteriormente enfatizou-se o segmento de supermercados, analisando-se sua contribuição na economia brasileira, bem como as principais tendências para este segmento.

Já nos capítulos seguintes há o desenvolvimento do trabalho propriamente dito, com o levantamento do perfil do cliente, a fim de se conhecer o consumidor que frequenta o supermercado, metodologia empregada para análise do layout (fundamentação teórica) e soluções encontradas, isto é, os resultados obtidos através da aplicação das metodologia apresentada anteriormente.

Por último, há uma discussão das principais conclusões obtidas por este trabalho.

A figura 1.3 a seguir exhibe a estrutura deste trabalho:

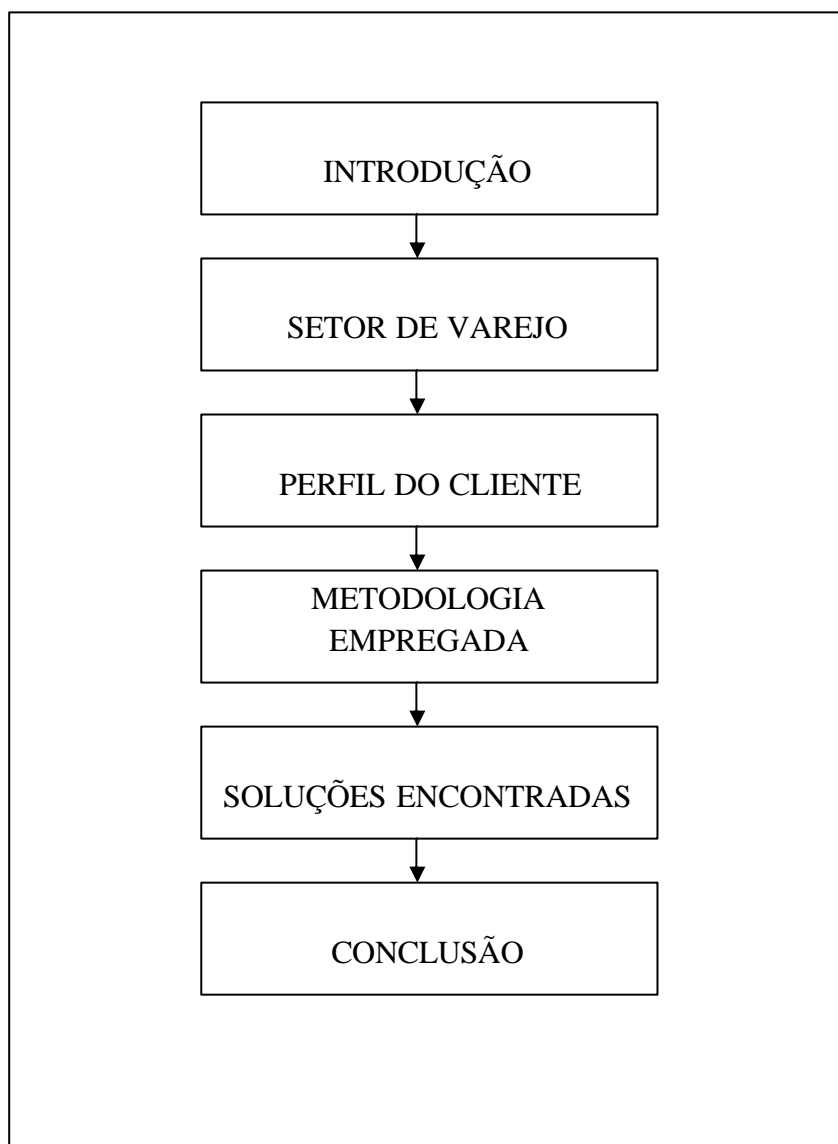


Figura 1.3: Estrutura do Trabalho de Formatura
Fonte: Elaborado pelo Autor

2 O SETOR DE VAREJO

2.1 Introdução

Há diversas definições para varejo. Segundo SPONH e ALLEN (1977) apud LAS CASAS (1992) “varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”. Já RICHERT (1954) define varejo como “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final”. Assim, o varejo trata basicamente da comercialização de produtos ou serviços para a satisfação do consumidor final.

2.2 Classificação e Formatos Varejistas

Existem inúmeras classificações para os negócios de varejo. Segundo PARENTE (2000) as instituições varejistas podem ser classificadas de acordo com vários critérios, conforme ilustrado na figura 2.1 a seguir:

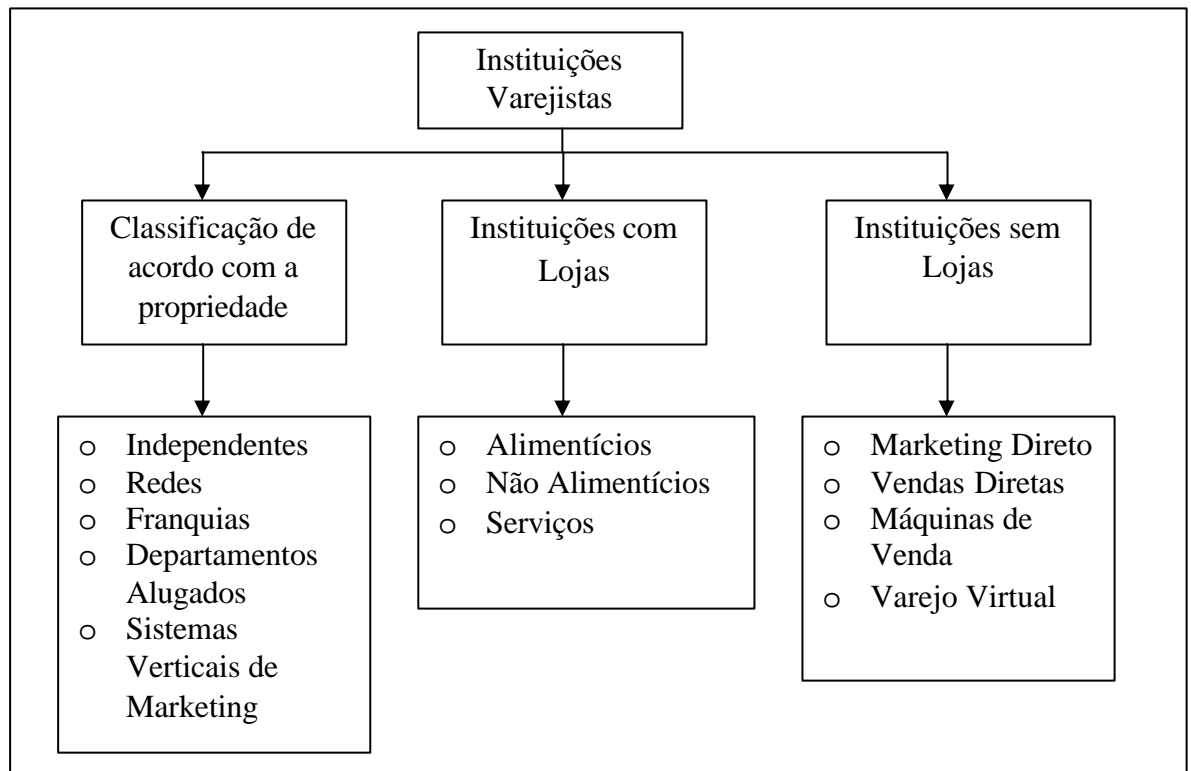


Figura 2.1: Classificação das Instituições Varejistas
Fonte: PARENTE (2000)

2.2.1 Instituições de Varejo por tipo de propriedade:

- Independentes: são empresas pequenas, com administração familiar, em geral com baixo nível de recursos tecnológicos (tecnologia da informação). O varejista independente tem apenas uma loja, de modo que há uma integração maior entre as atividades de compra e venda, permitindo assim uma sintonia mais ajustada às necessidades do consumidor e uma maior agilidade na resposta às flutuações de mercado. A desvantagem de se ter uma única loja é a limitação de recursos e de poder de barganha junto aos fornecedores.
- Redes: operam com mais de uma loja, sob a mesma direção. À medida que possui mais unidades, a rede começa a exercer um maior poder de barganha com seus fornecedores, conseguindo dessa forma melhores condições de compra. Outras economias de escala são obtidas em propaganda,

investimentos em tecnologia, logística e pesquisa de marketing. Os principais desafios das redes encontram-se nas dificuldades de controle das operações e na flexibilidade e adequação às diferentes características de mercado de cada unidade.

- **Franquias:** a franquia consiste em um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite ao último conduzir um certo negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador. O desafio dos franqueadores está no fato que se deve manter um mesmo padrão de qualidade nas operações dos diferentes franqueados, o que se não for bem conduzido pode comprometer a imagem do franqueador.
- **Departamentos Alugados:** são departamentos dentro de uma loja de varejo que são operados e gerenciados por uma outra empresa. Esse procedimento é adequado quando o varejista não tem a competência para gerir adequadamente departamentos que exigem um alto grau de especialização, tais como jóias, sapatos, padaria, peixaria, floricultura, lanchonete. Ao alugar um departamento para um especialista, a loja garante a satisfação do consumidor neste setor, sem os riscos de sua operação.
- **Sistemas de Marketing Vertical:** surgiu em virtude de desperdícios existentes nos canais de marketing convencionais. Estes últimos são compostos por empresas independentes, cada uma desempenhando suas funções de produtor, atacadista e varejista, em que cada membro do canal busca maximizar seus respectivos lucros. Nesta estrutura, os membros estão fracamente alinhados com os demais, sem uma visão integrada que busque otimizar os resultados de longo prazo ao longo do canal. Já nos sistemas de marketing vertical, todos os membros do canal trabalham como um sistema integrado, procurando eliminar desperdícios e retrabalho. Existem três tipos de sistemas de marketing vertical: corporativo, administrado e contratual.

2.2.2 Instituições com Lojas

- Varejo Alimentício com Lojas: apresenta uma ampla variedade de modelos e formatos de lojas, que atendem a diferentes características e necessidades do mercado. O quadro 2.1 a seguir apresenta uma classificação dos vários formatos e tipos de lojas alimentícias:

Formato de Loja	Área de Vendas (m²)	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Nº de check outs	Seções
Bares	20 – 50	300	1	-	Mercearia, lanches e bebidas.
Mercearias	20 – 50	500	3	-	mercearia, frios, laticínios e bazar.
Padarias	50 – 100	1.000	1	-	padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches
Minimercado	50 – 100	1.000	3	1	mercearia, frios, laticínios, bazar
Loja de conveniência	50 – 250	1.000	3	1 – 2	mercearia, frios, laticínios, bazar, lanches
Supermercado compacto	300 – 700	4.000	3	2 - 6	mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar
Supermercado convencional	700 – 2.500	9.000	6	7 – 20	mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, peixaria
Superloja	3.000 – 5.000	14.000	12	25 - 36	mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7.000 – 16.000	45.000	30	55 - 90	mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, peixaria, padaria, têxtil, eletrônicos
Clube atacadista	5.000 – 12.000	5.000	35	25 - 35	mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar, têxtil, eletrônicos

Quadro 2.1: Formato das Lojas de Varejo Alimentício

Fonte: PARENTE (2000)

- Varejo não alimentício com lojas: corresponde principalmente às lojas especializadas e lojas de departamento. As lojas especializadas concentram suas vendas em uma linha de produtos, como brinquedos, calçados, móveis,

livros, entre outros. Apresentam um sortimento profundo para determinadas linhas de produtos e para certo segmento de consumidores. Já as lojas de departamento são lojas de grande porte que apresentam grande variedade de produtos e serviços aos consumidores, sendo que cada departamento é administrado como uma unidade de negócio. O quadro 2.2 a seguir reúne outros formatos do varejo não alimentício:

Formato	Características	Exemplos no Brasil
Minilojas de departamentos ou magazines	modelos rústicos e compactos de lojas de departamento de linha limitada e pequena área de venda, com predomínio de linha “dura”(como eletrodomésticos)	Casas Bahia, Ponto Frio
Category killer	Grandes lojas especializadas em certas categorias de produtos (como brinquedos), com preços atrativos e atuam muitas vezes em parceria com determinados fabricantes	Be Happy, Free Shop
Lojas de desconto	Loja de departamento que utiliza sistema de auto-serviço	Não há equivalente no Brasil
Lojas de fábrica	Lojas de propriedade dos fabricantes que vendem sua exclusiva linha de produtos.	Vila Romana

Quadro 2.2: Outros Formatos de Lojas de Varejo Não Alimentício

Fonte: Adaptado pelo autor de PARENTE (2000)

- Varejo de Serviço: são tipos de varejo no qual a atividade principal ou exclusiva consiste na prestação de serviços, como salões de beleza, hotéis, cinemas, lavanderias, entre outros.

2.2.3 Instituições sem Lojas

- Marketing Direto: tipo de varejo no qual o varejista comunica suas ofertas através de catálogos enviados por mala direta, revista, jornal, rádio, televisão ou computador. O consumidor efetua seus pedidos pelo correio, telefone ou computador.
- Vendas Diretas: sistema direto de venda ao consumidor, através de explicações pessoais e demonstração de produtos e serviços. É o caso da Avon e Natura.
- Máquinas de Venda: varejo realizado por meio de máquinas as quais fornecem produtos padronizados, cartões telefônicos, entre outros.
- Varejo Virtual: Varejo voltado para as compras pela internet, como a Amazon.

2.3 Varejo no Brasil – Segmento Supermercadista

Como o trabalho em questão foca no segmento de supermercados, cabe aqui conceituar e analisar este segmento, abordando algumas de suas principais características.

2.3.1 Conceitos

Como apontado em tópicos anteriores, o segmento de supermercados é um dos vários tipos de varejo de alimentos. As lojas que pertencem ao varejo de alimentos podem ser classificadas, segundo a Nielsen Serviços de Marketing, a qual desenvolve diversos estudos e tendências sobre o setor, conforme o quadro 2.3 a seguir:

a) Auto-serviço	São lojas que além de serem classificadas como alimentares possuem como características o check-out, isto é, balcão na saída da loja, com caixa registradora, terminal de ponto-de-venda (PDV), máquinas de calcular ou somar ou qualquer equipamento para soma e conferência das compras. Além disso, deverá ter carrinhos ou cestas à disposição dos fregueses e os produtos são dispostos de forma acessível, permitindo o auto-atendimento.
b) Tradicionais	Lojas nas quais é necessária a presença do vendedor ou balconista

Quadro 2.3: Classificação do Varejo de Alimentos

Fonte: Adaptado pelo autor de NIELSEN (1997)

Os supermercados são instituições que tipicamente se caracterizam pelo uso do auto-serviço, oferecendo diversos produtos, tais como: mercearia, carnes, frutas, legumes, verduras, frios, laticínios e não-alimentos básicos (perfumaria e limpeza). Já os hipermercados incorporam, além dos alimentos, seções de não alimentos, como eletrodomésticos e têxteis.

2.3.2 Importância do setor supermercadista na economia brasileira

O sistema de auto-serviço surgiu nos EUA em 1930 quando foi inaugurado o primeiro supermercado do mundo. No Brasil, os pioneiros deste sistema foram o Sirva-se, aberto em 1953, em São Paulo, e o Peg-Pag em 1954. Daí em diante o setor passou por muitas modificações, tanto no comportamento do consumidor quanto nas técnicas de gestão e novas tecnologias desenvolvidas.

Os primeiros quinze anos foram voltados para construir o novo conceito, de modo a “ensinar” os clientes a fazer suas compras de uma nova maneira. Na década de 70, o auto-serviço detinha 41,3%* de todo volume comercializado. De outro lado o varejo tradicional perdia terreno e mantinha 35,8%* das vendas.

Nos anos 80 o setor passou por dificuldades, com quedas de rentabilidade. Vários planos governamentais levaram ao fechamento de muitas lojas de auto-serviço. No início da década de 90, o clima de incerteza e recessão levou ao enxugamento das estruturas, buscando-se redução de custos, aumentos de produtividade e eficiência.

* Fonte: Revista Supermercado Moderno – Jan2003

Com a estabilização da economia, a concorrência tornou-se mais acirrada e houve grandes investimentos em tecnologia, sobretudo em automação de lojas, buscando-se sempre ganhos de produtividade e lucratividade. Todavia, a ênfase em serviços tornou-se crescente, ainda que a sensibilidade a preços continue forte.

O quadro 2.4 a seguir mostra a evolução do auto-serviço alimentar brasileiro (supermercados, hipermercados e lojas de conveniência) de 1997 a 2002:

	97	98	99	00	01	02	Var(02x01)
Nºde lojas (total auto-serviço)	47.787	51.502	55.313	61.259	69.396	68.907	-0.7%
Faturamento Anual (R\$ bilhões nominais)	50,4	55,5	60,1	67,6	72,5	79,8	10,10% nominal
Faturamento Anual (R\$ bilhões a preços de 2002)	76,8	81,4	79,2	78,3	78,6	79,8	1,53%
Participação% sobre o PIB	6,0	6,1	6,0	6,2	6,2	6,1	-
Nº de empregos diretos	655.000	666.752	670.086	701.622	710.743	718.631	1,1%
Área de Vendas (em milhões de m ²)	12	12,7	13,1	14,3	15,3	15,9	3,9%
Nº de check-outs	123.170	125.867	135.914	143.705	156.022	157.446	0,9%

Quadro 2.4: Classificação do Varejo de Alimentos

Fonte: Adaptado pelo autor da Revista Super Hiper (maio/2003) – Censo AC Nielsen

Em relação ao segmento supermercado (lojas com dois ou mais check-outs), o quadro 2.5 a seguir mostra os resultados obtidos por este segmento no ano de 2002:

	Faturamento Nominal (R\$ bilhões)	Nº de lojas	Nº de check-outs	Nº de funcionários	Área de Vendas (em milhões de m²)
Setor auto-serviço	79,8	68.907	157.446	718.631	15,9
Segmento supermercado	70,9	29.655	118.194	593.101	12,1
20 maiores	40,6	1.838	30.308	213.497	3,8

Quadro 2.5: Síntese de resultados do ano de 2002

Fonte: Adaptado pelo autor da Revista Super Hiper (maio/2003) – Censo AC Nielsen

Por último, segue no quadro 2.6 o desempenho das dez maiores empresas varejistas do país:

Classif.	Empresa	Sede	Faturamento Bruto em 2002 (R\$)	Participação sobre o setor (%)	Nº de check-outs	Área de vendas (m²)	Nº de Lojas	Nº de funcionários
1	Cia Brasileira de Distribuição	SP	11.668.664.073	14,6	7.901	979.723	500	57.898
2	Carrefour Com. Ind. Ltda	SP	10.070.763.269	12,6	6.907	942.694	270	46.171
3	Bompreço S/A Supermer. do Nordeste	PE	3.342.522.574	4,2	2.543	323.535	119	17.748
4	Sonae Distribuição Brasil S/A	RS	3.341.908.090	4,2	3.513	446.410	160	19.994
5	Sendas S/A	RJ	2.526.807.000	3,2	2.022	229.155	84	12.201
6	Wal-Mart Brasil Ltda	SP	1.704.590.774	2,1	777	191.751	22	6.247
7	Cia Zaffari Comércio e Indústria	RS	1.040.111.505	1,3	669	100.844	23	6.960
8	G. Barbosa Comercial Ltda	SE	807.665.704	1,0	661	59.842	32	5.762
9	Coop Cooperativa de Consumo	SP	753.383.730	0,9	400	55.789	20	3.462
10	Irmãos Bretãs, Filhos e Cia	MG	662.801.669	0,8	644	74.634	36	5.022

Quadro 2.6: Ranking ABRAS das dez maiores empresas varejistas do país

Fonte: Adaptado pelo autor da Revista Super Hiper (maio/2003) – Censo AC Nielsen

Analisando-se os três últimos quadros, verifica-se que o auto-serviço, apesar das dificuldades econômicas e da expectativa das eleições, cresceu 10,1% em termos nominais em relação ao ano de 2001, o que mantém em 6,1% sua participação no PIB do país (o qual segundo o IBGE foi de R\$ 1,32 trilhão). Com cinquenta anos de história, o setor de supermercados é um dos maiores empregadores do país, com 718,6 mil empregos diretos, 1,1% a mais que no ano anterior, apesar do número de lojas ter se mantido praticamente estável, com uma pequena queda de 0,7%.

No que diz respeito à concentração do setor, verifica-se que as dez maiores empresas detém 45% da participação sobre o faturamento do setor de auto-serviço. Porém, conforme o gráfico 2.1 a seguir, observa-se que a participação das mesmas caiu em relação a 2001 em 1% (de 46% para 45%).

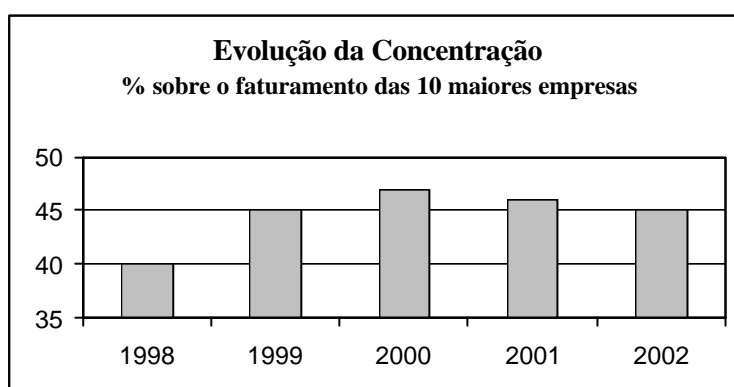


Gráfico 2.1: Concentração no setor de auto-serviços

Fonte: Adaptado pelo autor da Revista Super Hiper (maio/2003) – Censo AC Nielsen

2.4 Tendências no setor de varejo

Os supermercados são o principal canal de distribuição de produtos, especialmente bebidas e alimentos, sendo responsáveis por 85%* da participação na distribuição de alimentos no Brasil. Recentemente, com as transformações na economia brasileira e, conseqüentemente, nos hábitos dos consumidores, os supermercados passaram a enfrentar novos desafios, de modo a suprir as necessidades de seus clientes, bem

* Fonte: Nielsen, .A. C. Estrutura do Varejo Brasileiro

como a de melhorar sua performance operacional, a qual se traduz em bons resultados e aumento de eficiência.

O acirramento da concorrência e o controle da inflação levaram ao aumento das vendas, mas aliado a uma redução das margens de lucro. Assim, como forma de se obter vantagens competitivas e de se atrair mais consumidores para suas lojas, o varejista buscou maior eficiência administrativa e serviços melhores. Dessa forma, a automação comercial, concessão de crédito e qualificação profissional foram fatores decisivos para tentar alavancar as vendas do setor. A diversificação no mix de produtos também é um fator importante, de modo a suprir as novas necessidades do consumidor, como pode ser verificado no aumento da oferta de produtos alimentícios prontos.

Outra tendência que vem crescendo no varejo brasileiro é a presença cada vez maior dos produtos de marcas próprias nas gôndolas dos supermercados. Marcas próprias são marcas desenvolvidas com exclusividade por varejistas ou atacadistas. Ao desenvolver uma linha de produtos de marca própria, o varejista busca atingir uma série de objetivos, tais como: fortalecimento de sua imagem; desenvolvimento da fidelidade do consumidor para a loja por meio de sua exclusiva linha de produtos de marca própria; oferecer alternativas aos clientes e assim diminuir a vulnerabilidade diante de ofertas dos concorrentes; ganhar maior peso e poder de barganha para com os fornecedores, especialmente nas marcas líderes. Mas, além desses objetivos, os preços de marca própria também têm forte influência na imagem de preço do varejista.

Embora o varejista tenha mais liberdade na marcação de preços desses itens, pois tais produtos não são encontrados na concorrência, em geral os mesmos apresentam preços inferiores a seus equivalentes de marca nacional. O preço de custo das marcas próprias (custo de aquisição) geralmente é inferior aos das outras marcas, e assim costumam produzir margens maiores.

As marcas próprias predominam nas categorias de alimentos e de limpeza caseira, com preços em média de 15% a 25% menores que os praticados pelas marcas líderes no varejo (segundo pesquisa realizada pela AC Nielsen). É, portanto, uma variável importante em países em desenvolvimento, como o Brasil, no qual a compra depende fundamentalmente da renda da população. Ao fornecer produtos de qualidade

reconhecida e de preços menores que os da marca líder, o supermercadista oferece alternativas para seus clientes.

No entanto, seu espaço é limitado para os consumidores que são mais sensíveis a preço. Para o varejista, o objetivo das marcas próprias deve ser antes de tudo o de fortalecer a imagem de sua marca, criando fidelidade junto a seus consumidores por meio do fornecimento de produtos com qualidade reconhecida, os quais levarão a sua assinatura. Portanto, qualquer erro na determinação de seus fornecedores, no estabelecimento da política de preços ou no design das embalagens poderá comprometer suas vendas. As marcas próprias servem principalmente como elemento de diferenciação e fortalecimento da relação de confiança junto ao consumidor, buscando a sua fidelização.

Entretanto, outros fatores devem ser levados em conta, como o conhecimento das preferências do consumidor, já que de nada adianta vender produtos de marca própria mais baratos se o consumidor prefere as marcas líderes, e a elasticidade-preço da demanda dos produtos de marca própria, a fim de verificar o percentual de clientela que é mais sensível a preço, de modo a se verificar se vale a pena investir nesta estratégia.

Por fim, com o aumento da concorrência e estabilização da economia, o consumidor passou a exigir não só preços baixos, como também maior variedade de produtos, melhor atendimento, agilidade no caixa, limpeza da loja, de modo que a qualidade passa a ser um fator de diferenciação para o setor supermercadista e um meio de aumentar a satisfação dos consumidores, de modo que aliada à eficiência operacional, investimentos em treinamento do pessoal interno, layout de loja, atendimento ao cliente, marketing no ponto de venda, equipamentos para facilitar a operação, entre outros, serão indispensáveis para que se tenha sucesso no setor.

3 PERFIL DO CLIENTE

3.1 Introdução

Como já mencionado em capítulos anteriores, a concorrência no setor varejista aumentou significativamente e alguns aspectos do gerenciamento do negócio, antes menosprezados, tornaram-se uma vantagem competitiva. Os consumidores cada vez mais buscam alternativas de compra que lhes proporcionem além de preço baixo outros fatores como conveniência e personalização. Assim, o conhecimento das preferências do consumidor tornou-se um fator fundamental para que o supermercado atenda às necessidades de seus clientes.

A *Loja 1* não possui o hábito de realizar pesquisas para conhecer melhor os seus clientes. Apenas se tentou satisfazer suas necessidades através da opinião de seus funcionários ou por reclamações pontuais dos próprios clientes diretamente à direção da empresa.

Portanto, com o objetivo de quantificar e qualificar as necessidades e preferências de seus consumidores, foi realizada uma pesquisa a fim de se determinar o perfil do cliente da *Loja 1*. Em especial, procurou-se analisar o layout da loja, a fim de se verificar a opinião dos consumidores quanto a posição das seções de venda. Além disso, hábitos de compra e fatores determinantes para os clientes na escolha do supermercado em estudo foram outros pontos abordados pela pesquisa.

3.2 A Pesquisa

A pesquisa para o setor de varejo pode ser definida como “a coleta sistemática de informação do mercado que diz respeito à futura estratégia da empresa com a idéia de reduzir os riscos envolvidos na alteração das três subcomposições da loja, ou seja, os bens e serviços, a distribuição e o composto de comunicação de acordo com as exigências do consumidor”.*

O processo de pesquisa de marketing, segundo KOTLER (1992), envolve cinco passos: definição do problema, projeto da pesquisa, trabalho de campo, análise dos

* RACHMAN, David J. “Varejo: Estratégia e Estrutura”, Editora Atlas, São Paulo, 1979

dados e preparação de relatórios. A metodologia utilizada pelo autor para a realização da pesquisa sobre o perfil do cliente da *Loja 1* seguiu estes cinco passos, conforme pode ser resumido na figura 3.1 a seguir:

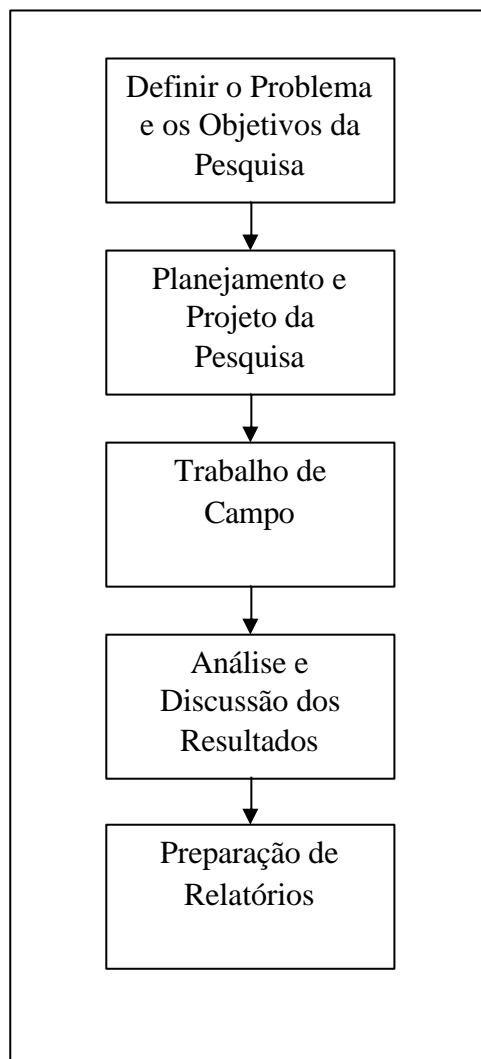


Figura 3.1: Metodologia Utilizada para Pesquisa
Fonte: Adaptado pelo Autor de KOTLER (1992)

3.2.1 Definição do Problema

A definição do problema bem como dos objetivos a serem alcançados devem ser claros, a fim de que se colete as informações necessárias e se obtenha resultados satisfatórios.

Esta pesquisa tem a finalidade de servir como base para a tomada de algumas decisões, possuindo desta forma os seguintes objetivos:

- Conhecer o perfil dos freqüentadores da *Loja 1* (hábitos de compra, fatores que atraem os clientes, tendências de novos produtos, identificação dos concorrentes).
- Analisar o layout da loja, em relação à posição das seções de venda e quanto à possibilidade de mudanças.

3.2.2 Planejamento e Projeto da Pesquisa

Para a realização de uma pesquisa é necessário estabelecer como será feita a coleta das informações para atender os objetivos pretendidos.

O método utilizado para a coleta dos dados da pesquisa do supermercado em estudo foi por meio de entrevistas pessoais com clientes abordados aleatoriamente dentro da loja e convidados a responder a um questionário.

O tamanho da amostra utilizada para a pesquisa foi de 200 consumidores, sendo que a margem de erro da pesquisa com 95% de confiança foi calculada da seguinte forma:

$$n = 200$$

$$\text{Como: } n = \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{e_0} \right)^2 p(1-p) \text{ e admitindo-se } p = 0,5 \text{ e } Z = 1,96$$

$$\text{Assim, substituindo-se os valores tem-se: } e_0 = 0,0693$$

Logo, para o tamanho da amostra escolhida, há uma margem de erro de 6,93 pontos percentuais, com um intervalo de confiança de 95%.

5 Em média, quanto você gasta por mês com compras de Supermercado?

- ☐ Menos de R\$100,00
- ☐ De R\$101,00 a R\$300,00
- ☐ De R\$301,00 a R\$500,00
- ☐ De R\$501,00 a R\$700,00
- ☐ De R\$701,00 a R\$1.000,00
- ☐ Acima de R\$1.000,00

6 Qual é o dia da semana que você prefere fazer suas compras de Supermercado?

- ☐ Segunda-feira
- ☐ Terça-feira
- ☐ Quarta-feira
- ☐ Quinta-feira
- ☐ Sexta-feira
- ☐ Sábado
- ☐ Domingo
- ☐ Não tem preferência

7 Como você costuma fazer suas compras neste supermercado?

- ☐ Apenas uma grande compra por mês
- ☐ Duas grandes compras por mês
- ☐ Apenas compras pequenas ao longo do mês
- ☐ 1 compra mensal e outra pequenas
- ☐ Outro _____

8 Em qual supermercado você faz as suas compras de grande porte com maior frequência?

- ☐ Carrefour
- ☐ Extra
- ☐ Pão-de-Açúcar
- ☐ Nicolau
- ☐ Este supermercado
- ☐ Outro _____

9 Quais os fatores que o levaram a escolher este Supermercado para fazer suas compras?

- ☐ Preços baixos
- ☐ Variedade produtos/marca
- ☐ Produtos de boa qualidade
- ☐ Proximidade do trabalho
- ☐ Proximidade de casa
- ☐ Ofertas/promoções
- ☐ Bom Atendimento
- ☐ Estacionamento fácil
- ☐ Limpeza/Higiene
- ☐ Facilidade de pagamento
- ☐ Outro _____

10 Na sua opinião o atendimento neste Supermercado satisfaz ou não suas expectativas? ☐ Não satisfaz ☐ Satisfaz parcialmente ☐ Satisfaz Caso negativo , por quê? _____

11 Na sua opinião, a variedade de produtos comercializados neste supermercado é: ☐ Pequena ☐ Regular/Razoável ☐ Boa ☐ Ótima

12 A Qualidade dos produtos comercializados neste supermercado atende ou não suas expectativas? ☐ Não atende ☐ Atende parcialmente ☐ Atende completamente Caso negativo , por quê? _____

13 A disposição das seções de venda neste supermercado satisfaz as suas expectativas? ☐ Não satisfaz ☐ Satisfaz Parcialmente ☐ Satisfaz Caso negativo , por quê? _____

14 Que seções desse Supermercado menos satisfazem as suas expectativas? ☐ Todas satisfazem ☐ Açougue ☐ Setor de frutas/verduras/legumes ☐ Bebidas ☐ Setor de frios ☐ Higiene/Limpeza ☐ Utilidades domésticas ☐ Produtos de higiene pessoal ☐ Enlatados ☐ Importados ☐ Congelados ☐ Padaria ☐ Laticínios ☐ Cereais ☐ Outros _____

15 O que você NÃO
GOSTA neste
supermercado?

- ☐ Filas/ Demora nos caixas
- ☐ Tumulto pelo excesso de pessoas
- ☐ Preços altos de alguns produtos
- ☐ Produtos sem condição de consumo
- ☐ Falta de higiene nos departamentos
- ☐ Desorganização dos produtos/prateleiras
- ☐ Estacionamento pequeno
- ☐ Falta de variedade/ marcas
- ☐ Produtos sem preços
- ☐ Mau atendimento
- ☐ Outros _____

16 Como você toma
conhecimento das
promoções e ofertas deste
Supermercado?

- ☐ Outdoor
- ☐ Carro de Som
- ☐ Jornal
- ☐ Folheto
- ☐ No Local
- ☐ Outros _____

17 Normalmente, como
você paga a sua
compra neste
Supermercado?

- ☐ Dinheiro
- ☐ Cheque
- ☐ Cheque pré-datado
- ☐ Cartão de crédito
- ☐ Ticket
- ☐ Outros _____

18 Na sua opinião, o que
este Supermercado
não vende e que
deveria vender?

3.2.3 Trabalho de Campo

A pesquisa foi realizada entre os dias 15 e 30 de junho de 2003, de modo que os dados obtidos foram tabulados para serem analisados e discutidos no próximo item.

3.2.4 Análise e Discussão dos Resultados

O quarto passo da metodologia de pesquisa é a organização dos dados obtidos a fim de se extrair informações relevantes para a tomada de decisão. Assim, obteve-se os seguintes resultados:

Como já mencionado anteriormente, foram entrevistados 200 consumidores, sendo 56% do sexo feminino e 44% do sexo masculino. Quanto às faixas de idade dos frequentadores da *Loja I*, as classes mais frequentes são: de 25 a 39 anos, com 26%; de 40 a 54 anos, com 32%; de 55 a 69 anos, com 19%. A tabela 3.1 a seguir mostra os resultados para a distribuição dos consumidores por faixa etária:

Faixa Etária	
Até 25	10%
De 25 a 39	26%
De 40 a 54	32%
De 55 a 69	19%
Acima de 70	13%

Tabela 3.1: Distribuição de Faixa Etária
Fonte: Elaborado pelo Autor

A maioria dos clientes entrevistados, com 84%, possui famílias compostas por até 5 pessoas.

Quanto ao meio de locomoção utilizado, a maior parte dos clientes da *Loja I* usa o carro, conforme o gráfico 3.1 a seguir:

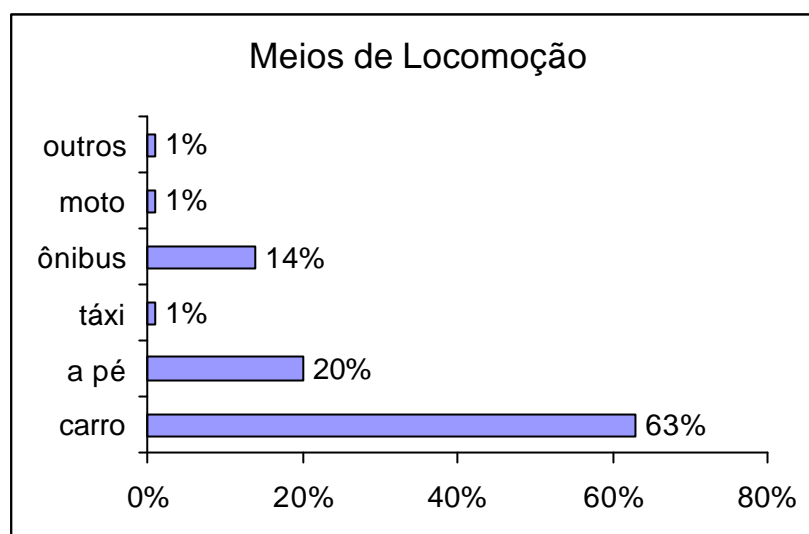


Gráfico 3.1: Meios de Locomoção Utilizados
Fonte: Elaborado pelo Autor

A distribuição dos dias preferidos dos consumidores para realizar suas compras encontra-se no gráfico 3.2 a seguir. Nota-se que o dia preferido é o sábado, seguido pela sexta-feira e pelo domingo. (Obs: a *Loja I* funciona todos os dias)

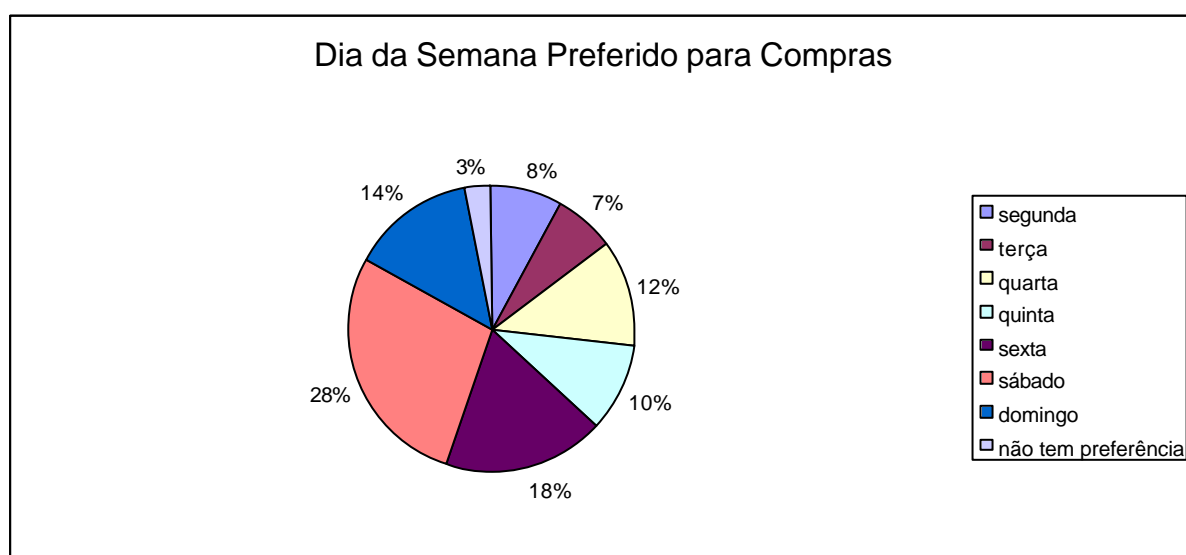


Gráfico 3.2: Dia da semana preferido
Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação ao gasto mensal dos consumidores entrevistados em compras de supermercado, a tabela 3.2 a seguir mostra a distribuição por faixa de gastos mensais médios:

Gastos Mensais (R\$)	
Menos 100	3%
De 101 a 300	42%
De 301 a 500	37%
De 501 a 700	13%
De 701 a 1000	4%
Acima de 1000	1%

Tabela 3.2: Distribuição de Gastos
Fonte: Elaborado pelo Autor

Quanto à frequência de compra no supermercado em questão, a grande maioria (47%) realiza pequenas compras ao longo do mês, sendo que 17% prefere fazer apenas uma compra de grande porte mensal e 23% preferem além de fazer uma compra grande mensal, também outras menores, como pode ser melhor verificado no gráfico 3.3:

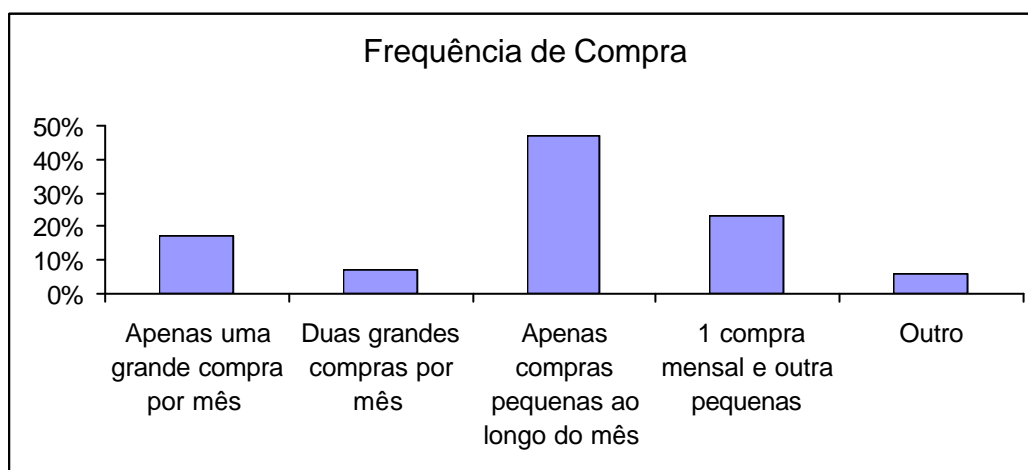


Gráfico 3.3: Frequência de Compra
Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação às compras de grande porte, os principais concorrentes são o Extra e o Pão-de-Açúcar, citados por mais da metade dos entrevistados.

Quanto aos fatores importantes para a escolha da *Loja 1* como local de compra, o consumidor apontou como principal a proximidade de casa, seguido pelos preços convidativos. O gráfico 3.4 a seguir mostra o desempenho dos fatores que mais influenciam a escolha da *Loja 1* por seus clientes:

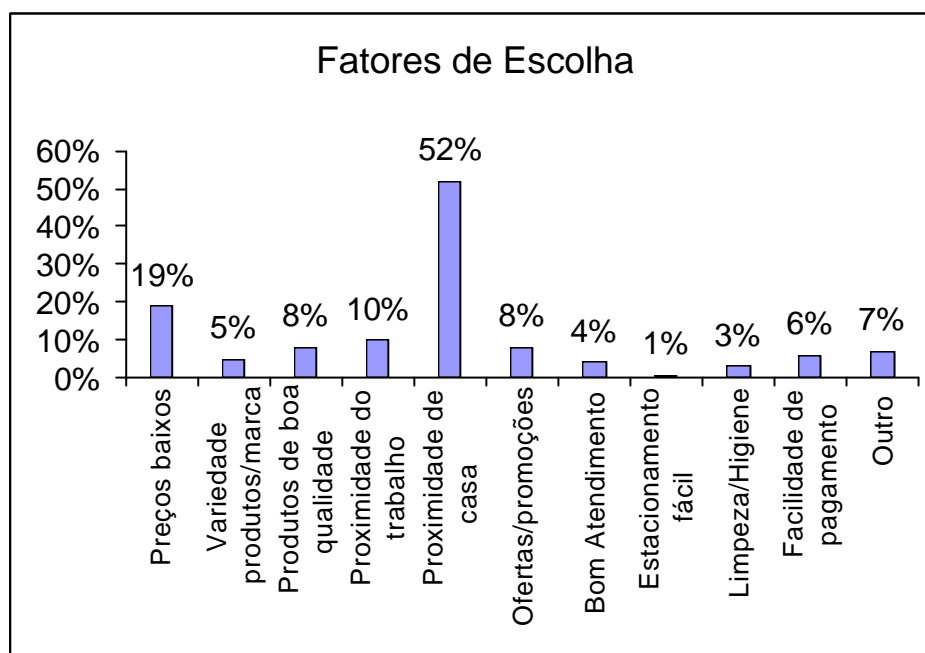


Gráfico 3.4: Fatores de Escolha da *Loja 1*
Fonte: Elaborado pelo Autor

O atendimento foi avaliado satisfatoriamente por 82% dos clientes, sendo que 15% o avaliaram como parcialmente satisfatório e 3% avaliaram que o atendimento não satisfaz suas expectativas. Para estes 18%, os problemas mais citados foram demora no caixa, filas no açougue/padaria e falta de cortesia na pesagem de perecíveis.

Em relação à variedade de produtos disponíveis para a compra, 49% dos consumidores consideraram o mix de produtos oferecidos bom e 31% razoável, como pode ser melhor observado no gráfico 3.5 a seguir:

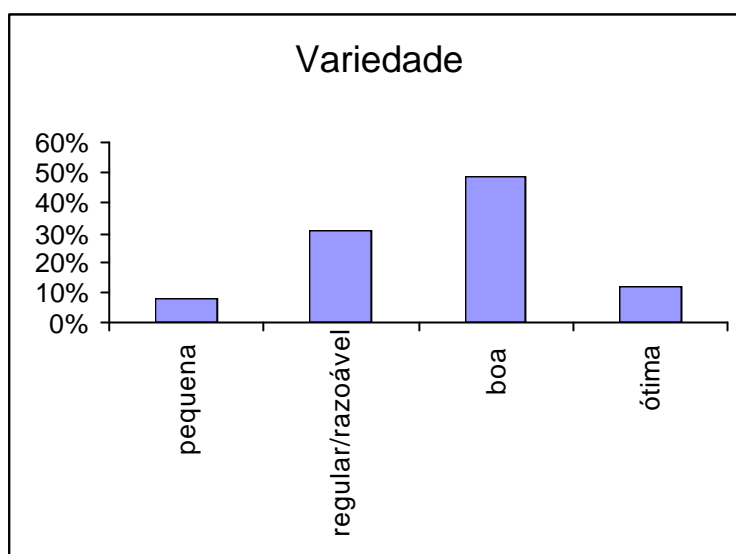


Gráfico 3.5: Avaliação da Variedade de Produtos
Fonte: Elaborado pelo Autor

Para 87% dos consumidores, a qualidade dos produtos oferecidos atende completamente às suas expectativas, sendo que 11% consideram que a qualidade os satisfaz parcialmente e para 2% não satisfaz suas necessidades. Para estes 13%, os principais problemas apontados foram relacionados aos produtos perecíveis (carnes, frios, laticínios, frutas, legumes e verduras, padaria), seguidos pela falta de limpeza em alguns departamentos.

Quanto à disposição das seções de venda na *Loja 1* (vide gráfico 3.6), 79% disseram estar satisfeitos com a maneira como os produtos estão distribuídos pelo supermercado, 14% disseram estar parcialmente satisfeitos e 7% disseram estar insatisfeitos. Para estes 21%, as principais falhas estão na dificuldade de encontrar produtos, desorganização da arrumação das mercadorias, falta de indicação de onde se localizam os produtos nos corredores, falta de espaço no setor de perecíveis.

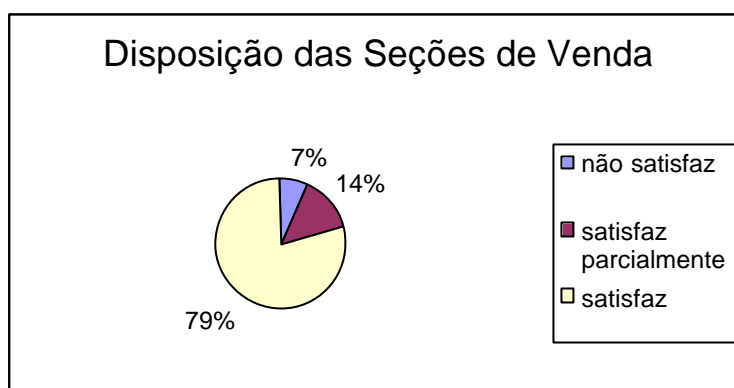


Gráfico 3.6: Disposição das Seções de Venda

Fonte: Elaborado pelo Autor

Das seções do supermercado que menos satisfazem as expectativas dos clientes, as seções de perecíveis (carnes, frios, laticínios, frutas, legumes e verduras, padaria) foram bastante citadas, seguidos por bebidas e higiene/limpeza.

Em relação aos fatores que os consumidores não gostam na *Loja I* (vide gráfico 3.7), destacam-se o estacionamento pequeno (21%), as filas e demora nos caixas (18%) e o preço às vezes altos de alguns produtos (15%).

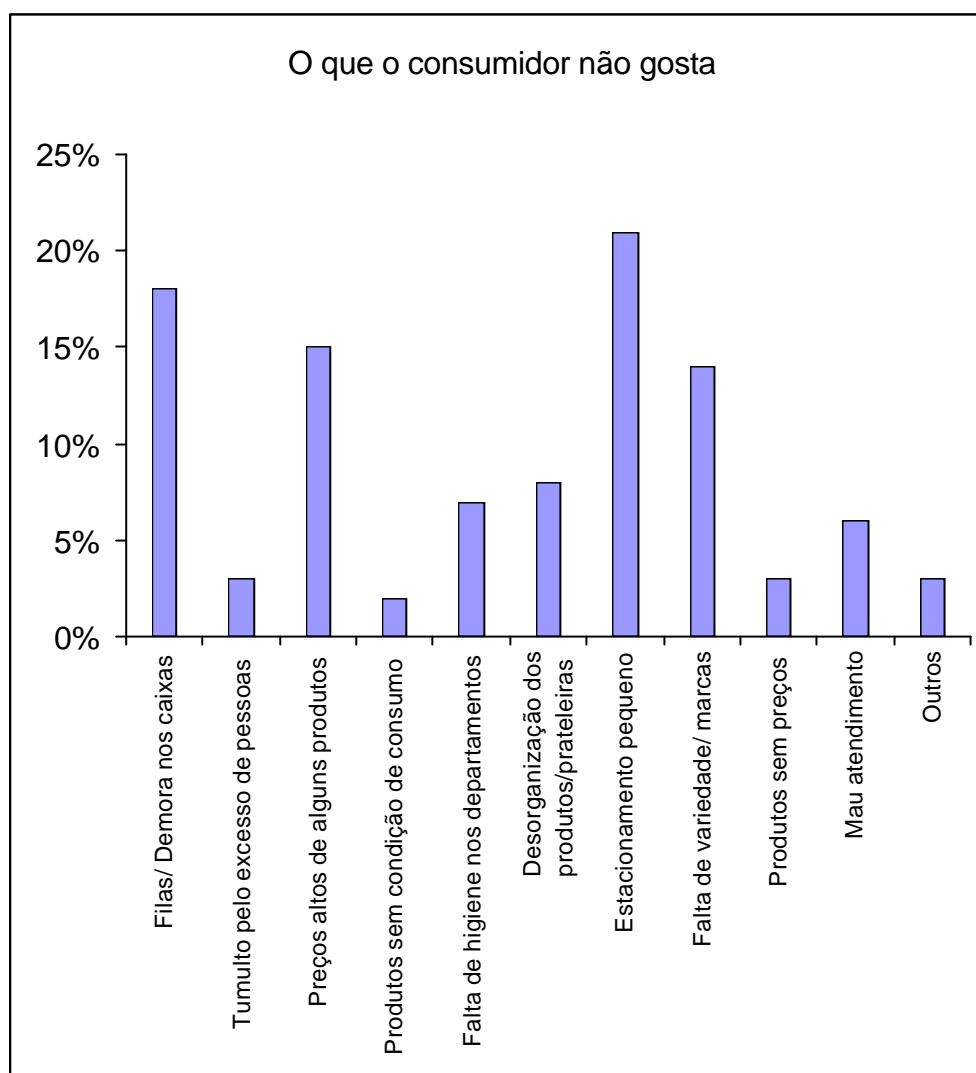


Gráfico 3.7: O que o consumidor não gosta na *Loja 1*

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quanto à avaliação dos meios de divulgação das ofertas e promoções, 43% disseram saber das promoções por meios de folhetos, 27% disseram saber das ofertas no próprio local de venda (faixas, cartazes) e os demais por outros meios (carro de som, outdoor, etc).

Em relação às formas de pagamento, verifica-se que a maior parte das transações ocorre por meio de dinheiro (55%), seguido pelo cheque (14% a vista e 9% pré-datado) e cartão de crédito (15%). Outras formas de pagamento (tickets, cartão de débitos, etc) correspondem aos demais.

Por fim em relação ao que a Loja 1 não vende e deveria vender, os itens mais citados foram maior variedade de congelados, seguidos por roupas e peixaria. Embora a questão fosse sobre introdução de novos produtos, muitos clientes entenderam como novos serviços, de modo que a entrega de produtos em domicílio e serviço de manobrista para o estacionamento também foram citados.

3.2.5 Preparação de Relatórios

Este último passo da metodologia utilizada para a realização desta pesquisa será apresentado no próximo item, de modo a apresentar as principais conclusões obtidas por meio deste estudo.

3.3 Conclusões

Após a realização dos questionários, deve-se agora apresentar as principais conclusões obtidas. O supermercado em estudo pode ser caracterizado como uma loja de vizinhança, de modo que o fator proximidade de casa foi apontado pelo cliente como um dos principais fatores para a escolha da *Loja 1*. Aliado a este fator, os preços convidativos também foram citados, demonstrando que o fator preço continua sendo um dos principais atributos na escolha do local de compra.

Assim, oferecer preços competitivos é um dos objetivos a serem alcançados pelos supermercados atualmente. Para atingi-lo sem sacrificar as margens de lucro, porém, deve-se investir em melhoria de eficiência e produtividade. Mas preço baixo não é um fator suficiente para o consumidor. Atendimento, qualidade, higiene, variedade são outras variáveis importantes que não podem ser menosprezadas pelo varejista a fim de reter seus clientes.

No caso da *Loja 1*, por ser um supermercado de vizinhança, com área de vendas limitada e reduzido estacionamento, oferecer entregas a domicílio passa a ser um fator de diferenciação para o consumidor. Dessa forma, desenvolver estratégias de mix de produtos (quais seções são chave para reforçar a imagem da loja), oferecer promoções

e serviços são formas de atender melhor o público freqüentador da *Loja I*, garantindo assim a fidelização dos seus clientes.

Em relação às insatisfações, os fatores mais citados foram estacionamento pequeno, morosidade nos caixas, falta de qualidade no setor de perecíveis, falta de sinalização nos corredores, desorganização de algumas seções ou departamentos, enfim fatores relacionados ao atendimento, qualidade e layout da loja (interno e externo). Tais fatores, como já mencionado anteriormente, são de fundamental importância para a retenção de clientes, já que com a estabilidade de preços e as compras diluídas no mês, a competição no setor varejista cresceu e fatores como qualidade e ambiente de loja podem fazer a diferença na conquista de mais clientes.

3.4 Próximos Passos

Tendo identificado o perfil do cliente da *Loja I*, define-se no próximo capítulo a metodologia utilizada para a análise do layout do supermercado em estudo.

Cabe salientar que apesar da relativa satisfação quanto à disposição das seções de venda por parte do consumidor, o que pode ser observado na pesquisa, o objetivo deste trabalho é propor uma reformulação do supermercado, enfatizando o seu layout interno, a fim de se buscar um melhor posicionamento das seções de venda e por consequência uma maior rentabilidade do espaço e uma maior satisfação do consumidor. Conforme a pesquisa realizada, alguns fatores relacionados à disposição das seções de venda geraram algumas insatisfações, de modo que estas reivindicações serão levadas em conta para o projeto final, já que o que se está buscando não é só a melhoria de rentabilidade, mas também a melhoria da satisfação do consumidor, proporcionando-lhe maior conforto e agilidade operacional.

4 METODOLOGIA EMPREGADA

4.1 Considerações iniciais

Neste capítulo será desenvolvida a metodologia utilizada para avaliar e propor melhorias para o layout do supermercado em estudo.

As decisões de layout em supermercados passaram a ter maior importância na última década, na qual a concorrência no setor varejista aumentou significativamente e alguns aspectos do gerenciamento do negócio, antes não muito bem explorados, tornaram-se fatores chave para o sucesso do empreendimento.

Assim, as decisões de layout em supermercados, antes não tão importantes, passaram a ter mais relevância no gerenciamento da loja. Os varejistas perceberam que a apresentação interna e externa da loja, o layout utilizado bem como a maneira como os produtos são expostos devem visar não só construir a imagem e conquistar as preferências do público-alvo do supermercado, mas também estimular uma maior produtividade da área de venda.

Segundo pesquisa feita pela associação POPAI ^{*}(1998), 85% das decisões de compra acontecem na loja e em média uma pessoa programa-se para comprar 12 itens, porém em média são comprados 44 itens por pessoa. Percebe-se dessa forma a importância do planejamento do layout.

O gerenciamento do layout, portanto, passa a ser não só uma atividade ligada apenas ao nível operacional, mas sim uma atividade estratégica, sendo que seus objetivos devem estar atrelados aos objetivos gerais da empresa.

^{*} POPAI(Point of Purchase Advertising International) Brasil. Primeiro estudo sobre o comportamento do consumidor no ponto de venda. Comitê Organizador do Popai Brasil, 1998

4.2 Principais Definições

Neste item, alguns conceitos importantes utilizados para se elaborar a metodologia empregada neste estudo serão apresentados.

4.2.1 Elementos do Projeto de um Supermercado

A loja é o local onde ocorre a interação entre os consumidores e o varejista. Assim, as decisões sobre a apresentação interna e externa da loja, layout, exposição de mercadorias, comunicação visual, entre outros fatores, devem buscar uma maior produtividade da área de vendas e proporcionar um maior conforto e praticidade ao consumidor.

Os elementos que compõem o ambiente de uma loja podem ser verificados na figura 4.1 a seguir:

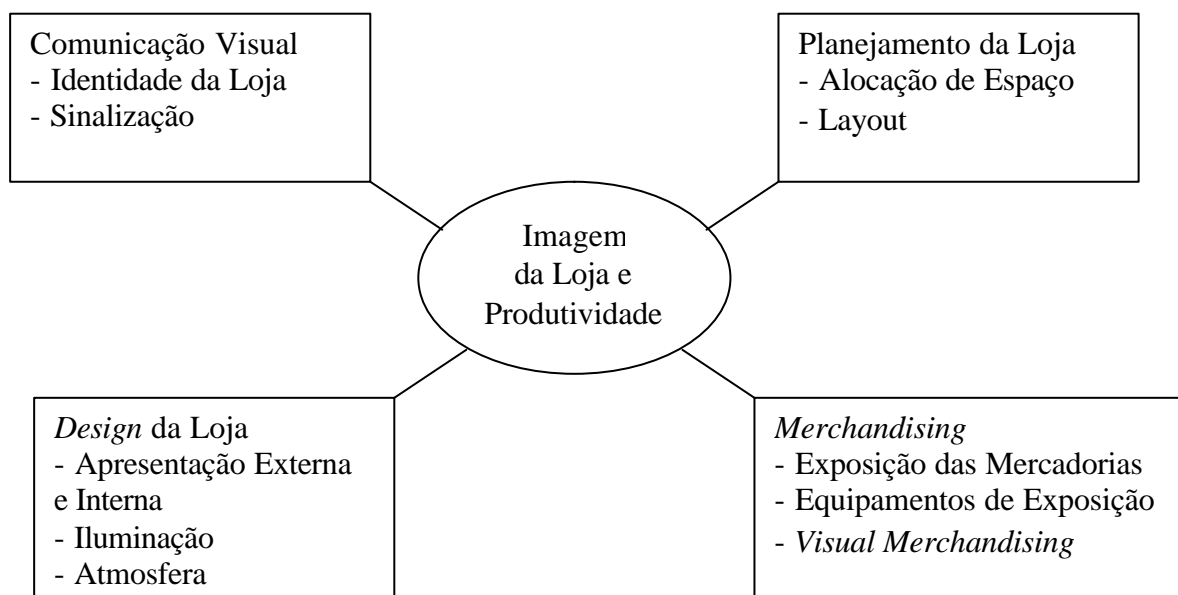


Figura 4.1: Elementos que compõem o ambiente de um supermercado
Fonte: Adaptado pelo autor de DUNNE (1999)

Analisando-se a figura anterior, verifica-se que a tanto a imagem que a loja quer passar ao consumidor bem como a produtividade do espaço de vendas almejada pelo varejista refletem-se no ambiente da loja em quatro aspectos:

a) *Comunicação Visual*: este aspecto está relacionado em como a loja comunica aos consumidores sua identidade, isto é, como a empresa pretende ser percebida por seus clientes, e também como a loja orienta o consumidor em seu processo de compra. Dessa forma, a sinalização interna utilizada pelos departamentos para facilitar a localização dos produtos por parte dos consumidores é um elemento utilizado principalmente pelos supermercados para, além de facilitar o processo de compra, também reforçar sua identidade de auto-serviço. A ineficiência da comunicação visual manda o cliente para um outro ponto de venda.

b) *Design da Loja*: este aspecto refere-se a arquitetura da loja, isto é, os aspectos de apresentação externa e interna da loja e que são importantes para atrair o consumidor, já que influenciam a percepção do mesmo sobre a qualidade e tipo de loja. A imagem que os clientes constroem da loja está ligada a atmosfera que o varejista desenvolve para o supermercado. Segundo PARENTE (2000) a atmosfera da loja pode ser entendida como o sentimento psicológico que o varejista desenvolve no consumidor quando este visita a loja. Para desenvolvê-la, os varejistas utilizam recursos como cores diferentes nas seções de venda, projeto de iluminação a fim de se valorizar os produtos, piso liso e limpo, tamanho da área de venda, funcionários bem treinados e com uniforme, sons, aromas, enfim, aspectos ligados à decoração da loja e que são responsáveis pela construção das percepções dos clientes acerca do supermercado. O *Design* da loja, portanto, deve ter como objetivo atrair e envolver o consumidor no processo de compra.

c) *Merchandising*: são ações, técnicas ou material promocional usados na área de venda a fim de proporcionar informação ao consumidor e fazer com que os produtos tenham melhor visibilidade, com a intenção de fazer com que os consumidores os comprem. Este aspecto está ligado ao marketing do ponto de venda, de modo que aspectos como disposição das mercadorias nas gôndolas, equipamentos de exposição, cartazes informando preços ou promoções, gerenciamento de espaço, entre outros

fatores, são fundamentais para alcançar o objetivo de atrair a atenção do consumidor e induzi-lo a comprar.

d) Planejamento da Loja: este último aspecto relacionado à construção da imagem da loja e à produtividade do espaço de venda esperada pelo varejista está ligado à alocação do espaço para os departamentos e à elaboração do layout da loja, de modo que o cliente percorra todo o supermercado e haja um fluxo equilibrado de clientes pela loja. O layout de loja, como já abordado anteriormente, deve ser considerado como uma estratégia do negócio, pois na circulação o cliente deve levar tudo o quiser no menor espaço de tempo possível. O layout deve garantir também o aproveitamento de venda total, se adequando ao tipo de consumidores da loja e ao tipo do negócio (hipermercado, supermercado de vizinhança, loja de conveniência).

Estes quatro fatores compõem os elementos que definem o ambiente de uma loja, o qual é responsável em alcançar os seguintes objetivos:

- Permitir uma atmosfera da loja condizente com a estratégia e imagem da empresa;
- Induzir os clientes a comprar;
- Attingir a produtividade do espaço de venda exigida pelo varejista.

4.2.2 Tipos de Layout

Segundo GIANESI e CORRÊA (1994) existem basicamente três tipos básicos de arranjo físico para sistemas de operações:

- Arranjo físico por produto: os recursos são organizados levando-se em conta a seqüência de operações necessárias para se executar o serviço ou produto. É necessário que o serviço seja produzido de forma repetitiva e uniforme, isto é, de forma mais padronizada e normalmente em grandes quantidades. Os recursos são organizados de forma a favorecer o fluxo rápido e eficiente dos clientes. Um exemplo para este tipo de layout seria o de uma lanchonete de

fast food, onde os clientes percorrem as mesmas operações na mesma sequência.

- Arranjo físico por processo: os recursos são organizados de acordo com sua função. A sequência de operações não é fixa. É o caso de um supermercado, no qual a sequência em que os clientes percorrem os diversos setores que tem produtos similares (Laticínios, Limpeza, Padaria, Bebidas) não é fixa, de modo que os consumidores fazem roteiros de compras de acordo com sua melhor conveniência, de modo que os fluxos não seguem uma sequência predeterminada.
- Arranjo físico posicional: o cliente, ao invés de deslocar-se entre os recursos, fica estacionário em uma posição definida, sendo que os recursos vão até ele. É o layout utilizado pelos restaurantes convencionais.

Para um supermercado, portanto, deve-se determinar como as seções serão distribuídas e relacionadas e quais seções ocuparão as localizações preferenciais, de modo a se ter um fluxo de clientes sem tumultos e maximizar a exposição dos produtos.

As decisões de layout em supermercados devem buscar não só facilitar as compras para o consumidor, mas também aumentar a produtividade do espaço, ou seja, aumentar as vendas por metro quadrado e as vendas dos produtos mais rentáveis.

No varejo, conforme LEVY e WEITZ (2000), três tipos gerais de layout (em relação à disposição na planta baixa) são utilizados, que seriam:

- Grade: neste tipo, os equipamentos de exposição estão dispostos de forma retangular, paralelos entre si ou perpendiculares em relação às paredes. É o layout típico dos supermercados. Contêm gôndolas longas de mercadorias e corredores em um padrão repetitivo. Porém, neste tipo de arranjo deve-se balancear categorias de maior procura e de compra planejada com as mercadorias de menor giro e de maior rentabilidade, de modo a se evitar concentrar o fluxo de clientes em apenas alguns poucos

corredores. O layout do tipo grade pode ser verificado na figura 4.2 a seguir:

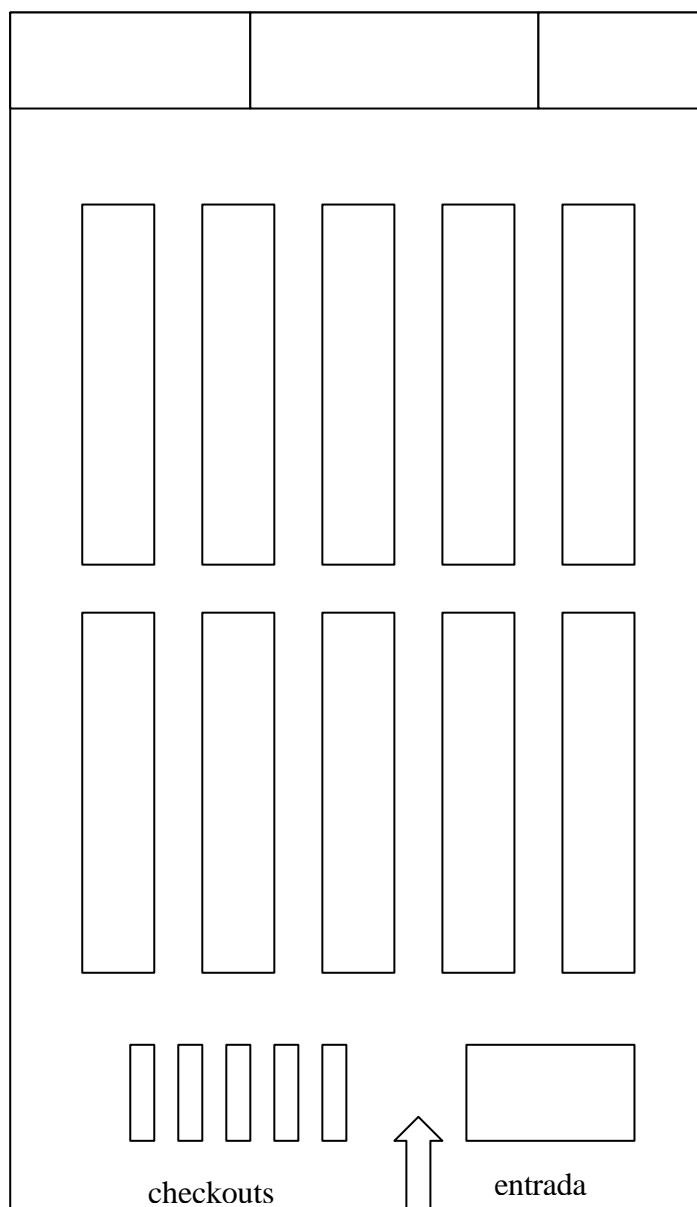


Figura 4.2: Layout tipo grade

Fonte: elaborado pelo autor

- Pista de Corridas: corresponde ao layout usado por algumas lojas de departamento, nas quais há um corredor principal para facilitar o fluxo de clientes pelos vários departamentos da loja, os quais são conhecidos como

butiques, pois são projetados de forma a se parecerem com lojas menores. Este tipo de layout encoraja as compras por impulso, já que conforme os clientes passam pela pista de corridas, seus olhos são forçados a ver ângulos diferentes ao invés de olharem para apenas um lado do corredor como no tipo em grade.. A figura 4.3 ilustra este tipo de layout:

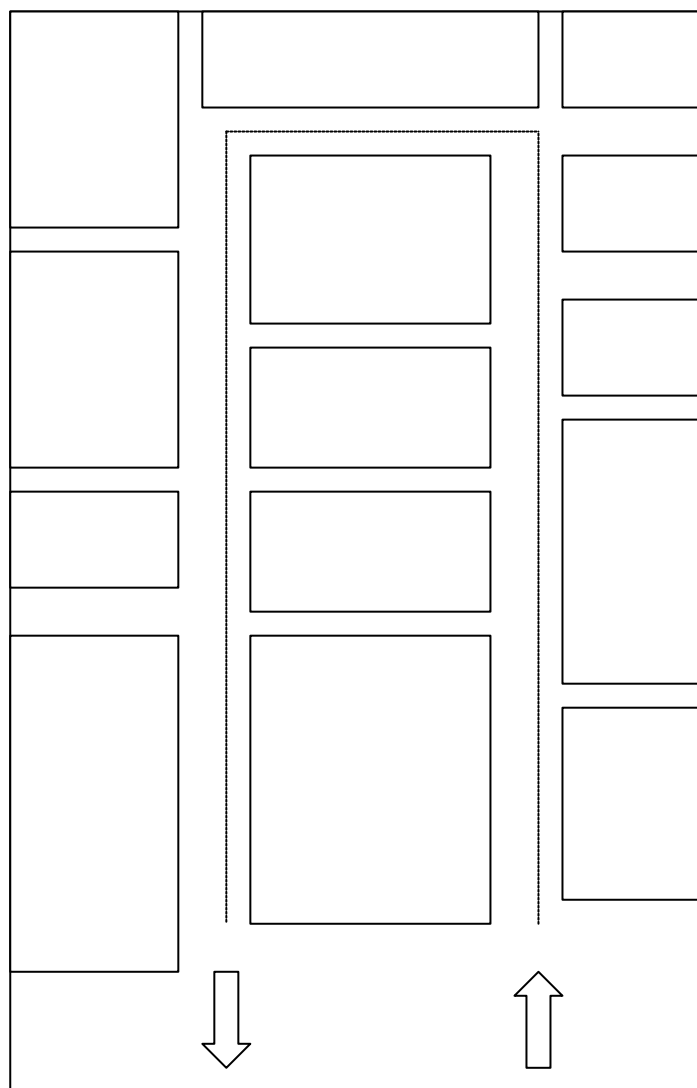


Figura 4.3: Layout tipo pista
Fonte: elaborado pelo autor

- Forma Livre: este tipo de layout arranja os equipamentos e corredores de forma assimétrica, sendo utilizado em lojas de departamento especializadas menores ou em departamentos de lojas maiores. O fluxo de clientes não é direcionado, sendo que neste tipo de layout possui diferentes

tipos de equipamentos de exposição, criando um arranjo mais informal. A figura 4.4 a seguir ilustra este tipo de layout:

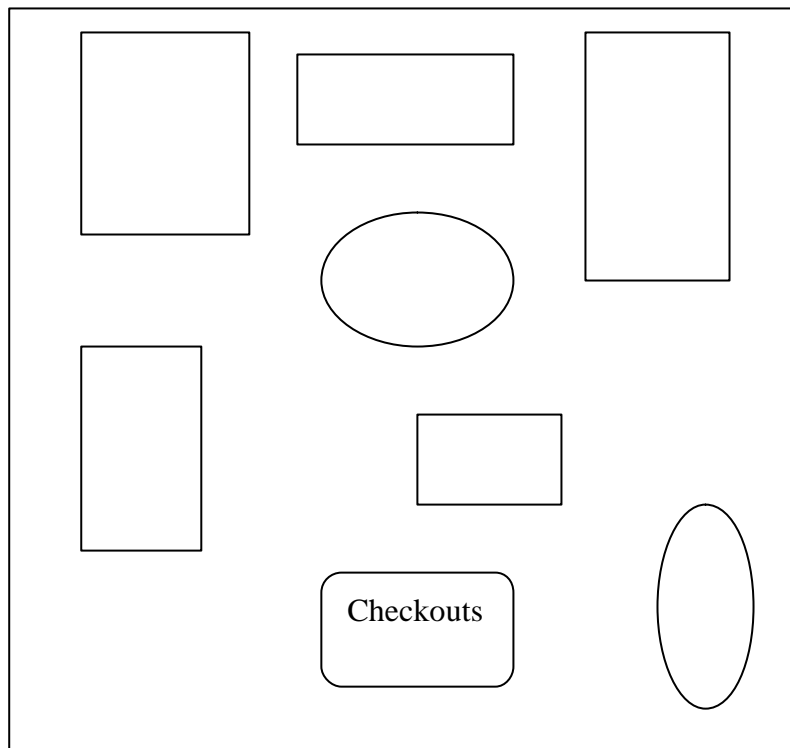


Figura 4.4: Layout tipo fluxo livre
Fonte: elaborado pelo autor

Em um supermercado, portanto, o layout deve ser planejado de forma que os seguintes objetivos sejam satisfeitos:

- Facilitar a conveniência para o consumidor em seu processo de compra;
- Estimular o volume de vendas, favorecendo a composição de margens, de forma a se ter uma melhor rentabilidade;
- Minimizar custos operacionais;

Por estar ligado ao auto-serviço, o layout de um supermercado deve guiar o consumidor a realizar as suas compras ao mesmo tempo em que se deve otimizar a lucratividade da loja, contribuindo dessa forma para o desempenho das seções da loja.

4.2.3 Evolução do Layout de Supermercados no Brasil

O consultor de varejo da Abras (Associação Brasileira de Supermercados), Antônio Carlos Ascar*, divide os layouts de supermercado no Brasil em quatro gerações. Para ele, na década de 60, os supermercados consolidavam a primeira geração de layouts, no qual a mercearia era o destaque, ocupando toda a área central. Os perecíveis, que respondiam por cerca de 20% a 25% da área de vendas, concentravam-se no fundo da loja e se resumiam a açougue, frios e laticínios e frutas, legumes e verduras. O formato era estreito, com poucos checkouts e comprido.

Na segunda geração, já na década de 70, a área de perecíveis cresceu, passando a ocupar 30% a 35% da área, com ênfase na seção de frutas, legumes e verduras. O açougue continuava no fundo, à esquerda, mantendo o status de mais importante gerador de tráfego. Surge também nesta década a seção de laticínios, oferecendo iogurtes e leites longa-vida.

A Figura 4.5 a seguir mostra a evolução das gerações de layouts ocorridas nas décadas de 60 e 70:

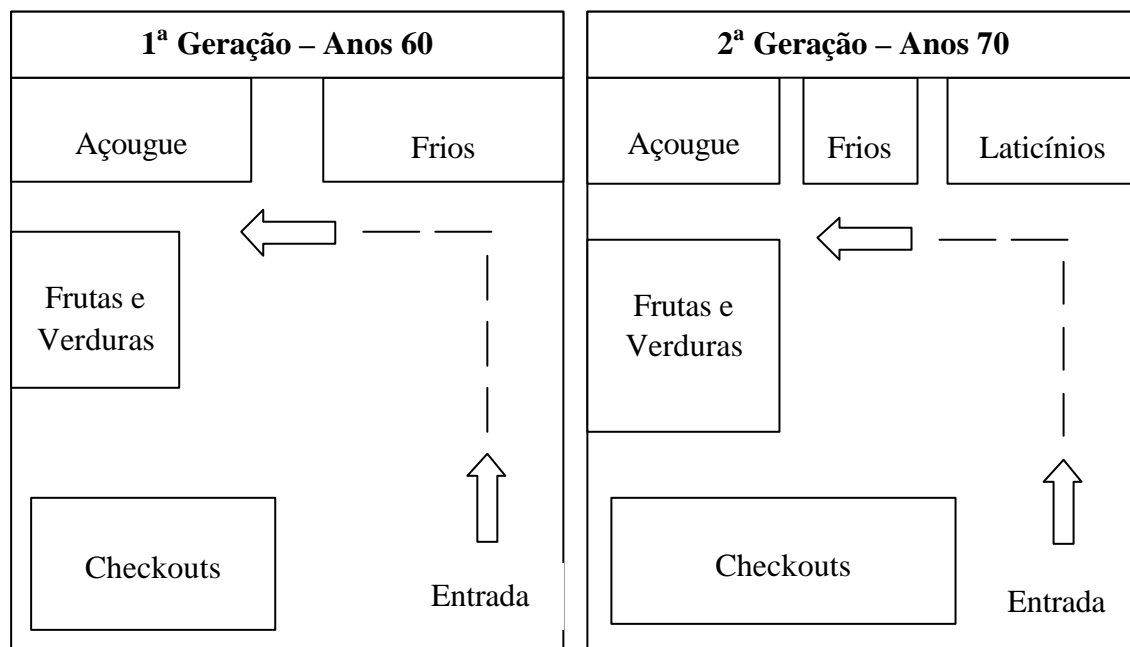


Figura 4.5: Evolução do layout de supermercado (décadas 60-70)

Fonte: Revista SuperHiper, jul 99

* In: Revista SUPERHIPER, jul 1999, p.20

Nos anos 80, a terceira geração de supermercados apresentava layouts de lojas mais largos. Os formatos já eram mais quadrados. Essa geração ganhou largura para acomodar mais check-outs, já que as vendas por check-outs cresceram em relação às décadas passadas. Com frente mais ampla, o fundo da loja também cresceu e acomodou a padaria no lado direito. A seção de hortifrútis foi deslocada para a entrada da área de vendas. Os perecíveis começaram a ocupar metade da área de vendas, com seções de congelados, peixaria e flores.

No início da década de 90, começou a ganhar espaço a quarta geração de layouts, com a seção de perecíveis abrindo espaço para os alimentos prontos. A peixaria passa a ser uma seção obrigatória, posicionada à direita, ao fundo da loja, antes do açougue. Esta geração estará consolidada neste início de século.

A Figura 4.6 a seguir mostra a evolução das gerações de layouts ocorridas nas décadas de 80 e 90:

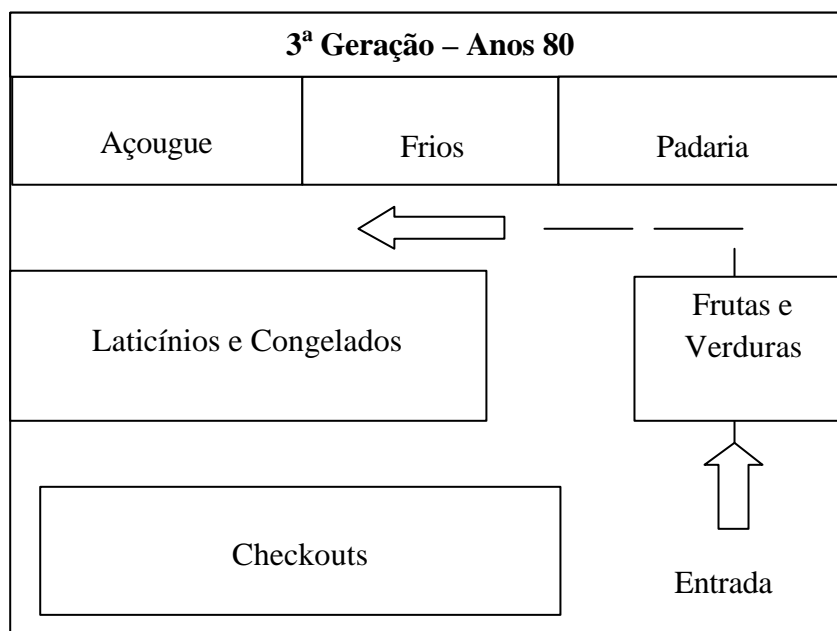


Figura 4.6: Evolução do layout de supermercado (décadas 80)

Fonte: Revista SuperHiper, jul 99

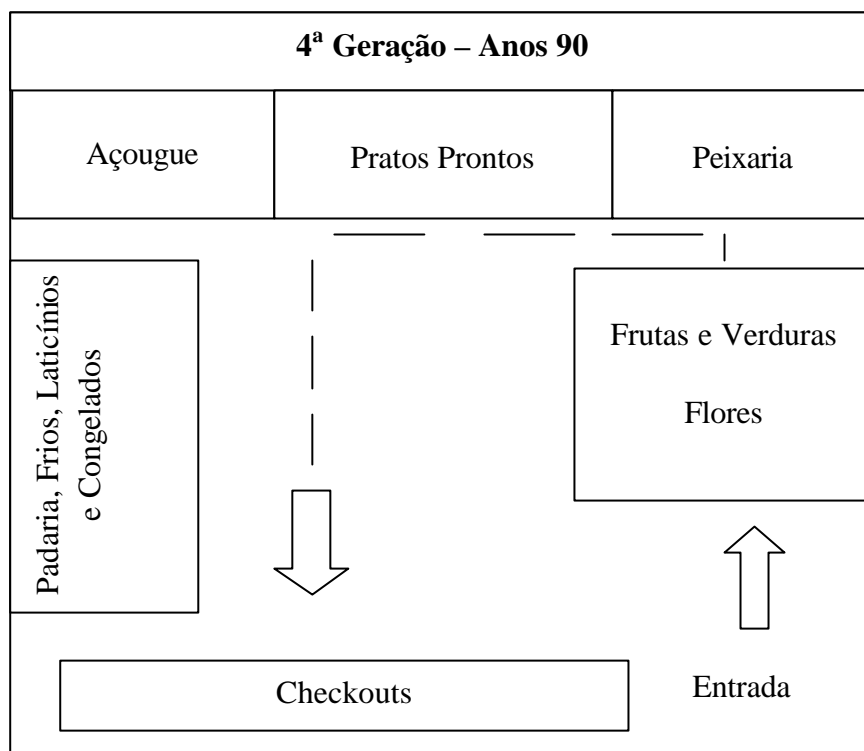


Figura 4.7: Evolução do layout de supermercado (décadas 80)
 Fonte: Revista SuperHiper, jul 99

Como pode-se verificar nas figuras anteriores, nota-se o aumento da importância dos perecíveis no espaço dos supermercados. Observa-se também que o layout de loja varia de acordo com as mudanças de hábitos de consumo, como pode ser observado no aumento do consumo de produtos congelados e os chamados pratos prontos, da inovação tecnológica, da habilidade e criatividade dos profissionais do setor de supermercados para surpreender seus clientes. A questão tornou-se estratégica, de modo que uma escolha malsucedida pode levar a uma queda das vendas.

4.3 Layout da Loja 1

Antes de se apresentar o layout da *Loja 1*, faz-se necessário descrever alguns conceitos importantes para a classificação dos produtos em um supermercado.

A *Loja 1* trabalha atualmente com aproximadamente 4000 itens (ou SKU - *stock keeping unit*), de modo que estes itens devem ser agrupados em diferentes níveis hierárquicos, de acordo com suas semelhanças ou características, a fim de se poder gerenciar mais facilmente o mix de produtos. É a partir desta classificação que se faz a avaliação do desempenho das categorias em sua contribuição para as vendas totais da loja.

A figura 4.8 a seguir mostra a hierarquia de classificação de produtos que é utilizada em supermercados:

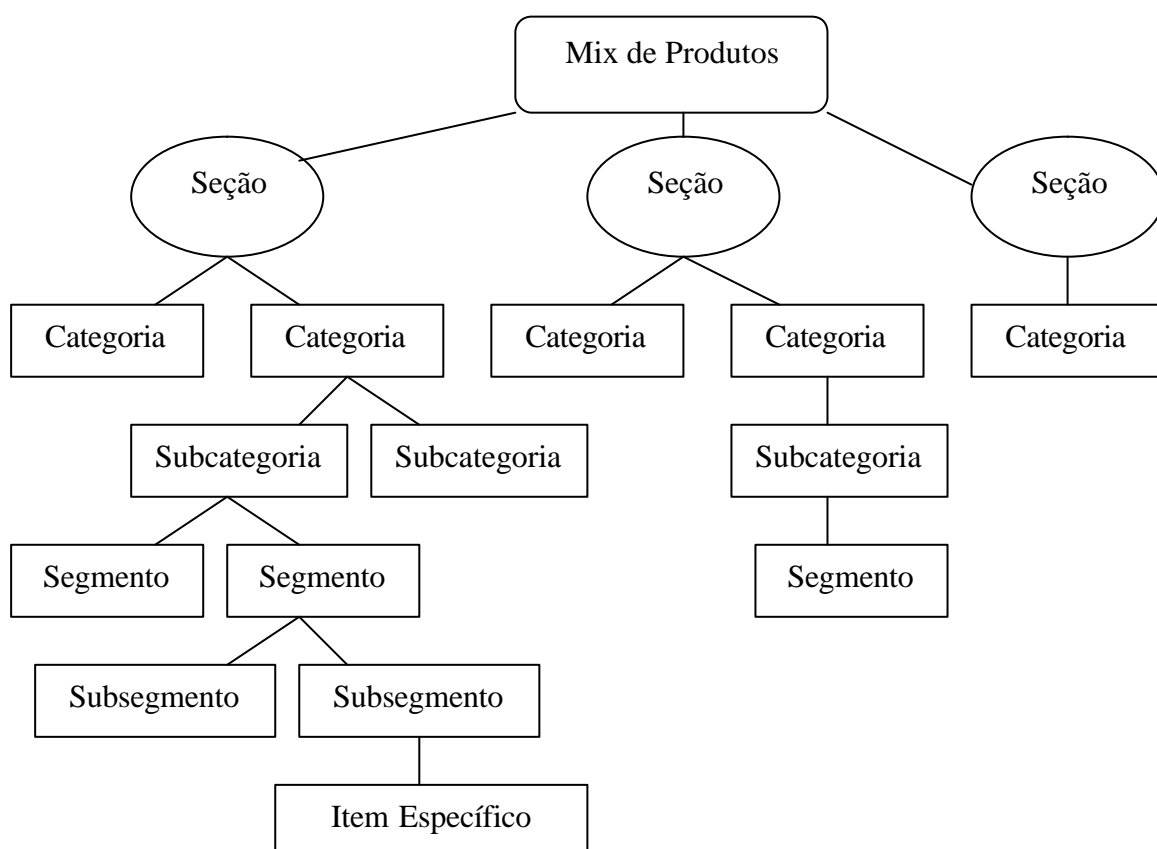


Figura 4.8: Diagrama de Produtos
Fonte: Adaptado pelo autor de PARENTE (2000)

A figura 4.9 a seguir mostra um exemplo específico para o diagrama anterior:

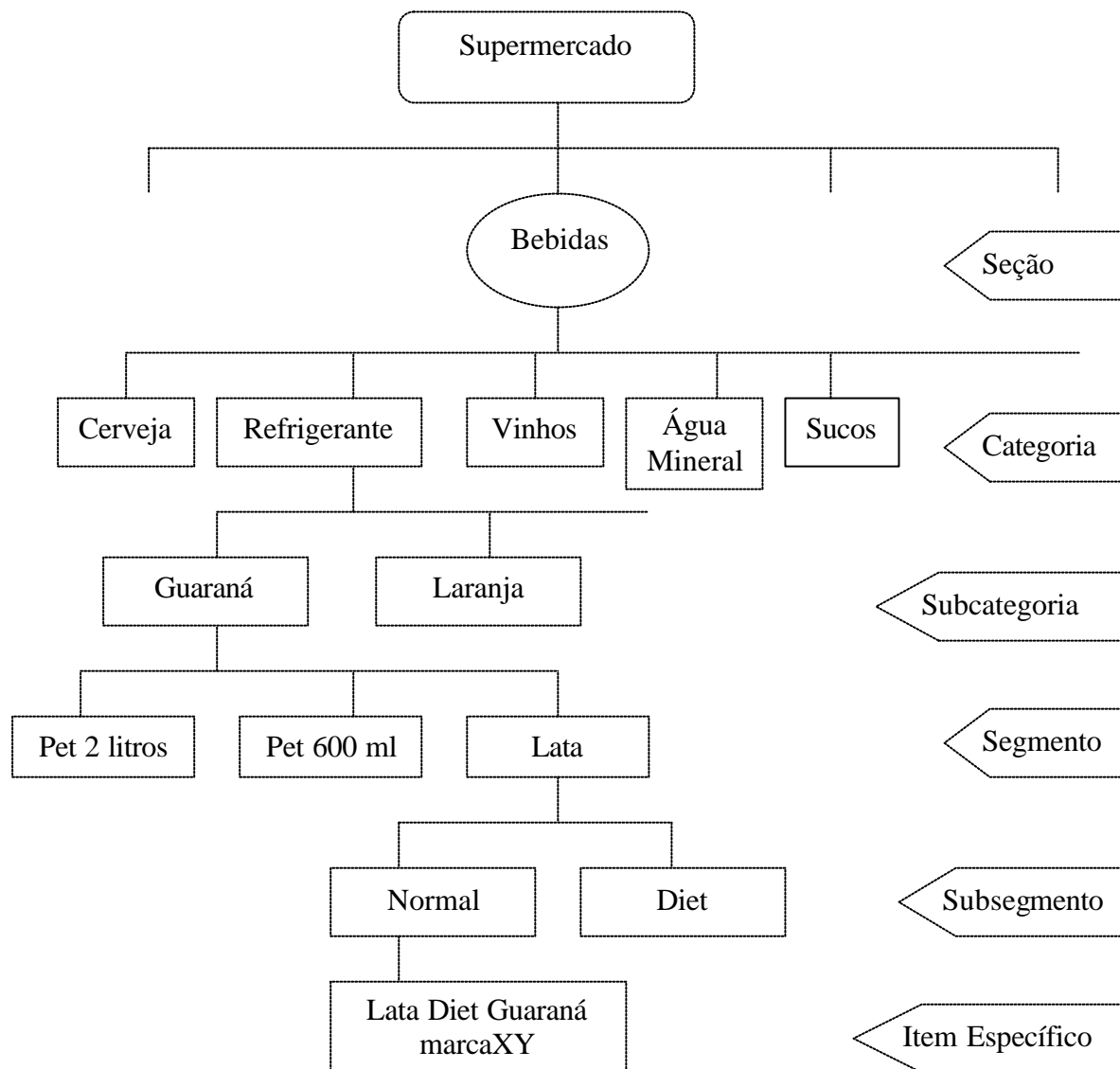


Figura 4.9: Diagrama de Produtos (exemplo simplificado)
 Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em PARENTE (2000)

Nota-se a partir da figura anterior que o primeiro nível hierárquico é a seção, a qual contempla categorias de produtos que possuem semelhanças entre si, como bebidas. As categorias englobam produtos que são formados por itens complementares ou substitutos, como cervejas, refrigerantes, sucos, etc. Estas podem ainda ser divididas em subcategorias, incluindo grupos de produtos substitutos que concorrem entre si. No caso em questão, os refrigerantes podem ser subdivididos de acordo com seu sabor (guaraná, laranja, etc). A seguir, pode-se ainda desdobrar as

subcategorias em segmentos, os quais refletem o tipo de embalagem da mercadoria (no exemplo garrafa Pet ou lata). Por último pode-se agrupar os produtos por características ainda mais específicas, como no caso de refrigerante normal ou diet.

Cabe ao varejista, portanto, escolher o nível de detalhamento necessário para cada situação. A classificação dos produtos em níveis hierárquicos, entretanto, difere de acordo com a variedade de produtos oferecida, com tamanho de loja, da estratégia de venda utilizada, entre outros fatores, de modo que cada varejista possui uma situação particular. Em um hipermercado, por exemplo, uma determinada categoria pode ser tratada como uma seção.

Assim, pode-se verificar que a departamentalização das mercadorias tem como objetivo valorizar a sinergia entre os diferentes produtos oferecidos na loja, procurando facilitar o processo de compra e o conforto dos clientes, de modo que a exposição dos produtos bem como o layout desenvolvido deve impedir que a compra não seja simplesmente racional, levando o cliente a fazer um giro pela loja, utilizando todo o espaço disponível durante o percurso de sua compra.

A associação entre os produtos pode significar aproximar uma bebida com os aperitivos, o morango com chantilly, o queijo com o doce, a fim de se chamar a atenção do cliente, pois como visto a maioria das decisões de compra ocorrem na loja, e nada mais certo do que incentivar os olhos do cliente.

Como mencionado, as seções ou departamentos são agrupamentos de categorias de produtos que possuem características comuns ou que são substitutos ou complementares entre si. A *Loja 1*, conforme tabela 4.1 a seguir possui as seguintes seções :

Seções/Departamentos
Açougue
Bazar
Bebidas
Frutas, Legumes e Verduras (FLV)
Frios/Laticínios/Congelados
Higiene Pessoal
Importados
Limpeza
Mercearia
Padaria

Tabela 4.1: Seções da *Loja 1*

Fonte: Elaborado pelo Autor

Quanto às principais categorias de produtos presentes em cada seção, as tabelas que se seguem mostram a composição básica de cada seção da *Loja 1*:

Açougue
Carnes
Frangos

Tabela 4.2: Seções da *Loja 1*

Fonte: Elaborado pelo Autor

Bazar
artigos para bebês
artigos para festas
Artigos para petshop
Carvão
Cigarro
Filme fotográfico
filtro de papel para café
guardanapo de papel
Lâmpada
papel higiênico
Pilhas
Sandálias
toalha de papel
utensílios domésticos
vassoura/rodos

Tabela 4.3: Seções da *Loja 1*
 Fonte: Elaborado pelo Autor

Bebidas
Achocolatado líquido
água mineral
aguardente
Cerveja
chá pronto para beber
conhaque
energéticos
isotônicos
refrigerantes
Sucos
vinhos (nacionais)

Tabela 4.4: Seções da *Loja 1*
 Fonte: Elaborado pelo Autor

FLV
Frutas
Legumes
Verduras

Tabela 4.5: Seções da *Loja 1*

Fonte: Elaborado pelo Autor

Frios/Laticínios/Congelados
frango congelado
hambúrguer congelado
Iogurtes
Leite
Margarinas
Mortadela
Peru congelado
Pizza congelada
Presunto
Queijos
Requeijão
Salsicha
sobremesas congeladas
Sorvetes

Tabela 4.6: Seções da *Loja 1*

Fonte: Elaborado pelo Autor

Higiene Pessoal
absorvente higiênico
anti-séptico bucal
aparelho de barbear
coloração para cabelo
condicionador para cabelo
creme dental
Desodorante
escova dental
esmalte de unhas
esponja de banho
espuma de barbear
fita dental
Fralda descartável
loção hidratante
protetor solar
Sabonete
Xampu

Tabela 4.7: Seções da *Loja 1*

Fonte: Elaborado pelo Autor

Importados
Chocolates
Licores
Uísque
Vinhos
Vodka

Tabela 4.8: Seções da *Loja 1*

Fonte: Elaborado pelo Autor

Limpeza
água sanitária
álcool gel
Alvejante
amaciante de roupa
cera para assoalho
concentrado líquido para limpeza
desengordurante para cozinha
Desinfetante
desodorizador sanitário
detergente em pó
detergente líquido
esponja sintética para limpeza
facilitador de passar roupa
Inseticida
lã de aço
limpa vidros
limpador multi uso
lustra móveis
óleo para móveis
pano para limpeza
sabão em barra

Tabela 4.9: Seções da *Loja 1*

Fonte: Elaborado pelo Autor

Mercearia	
Achocolatado em pó	Fermento em pó
Açúcar refinado	Gelatina
Adoçante	Ketchup
Alimento para cães e gatos	Leite condensado
Alimentos para bebês	Leite em pó
Arroz	Macarrão instantâneo
Atomatados	Maionese
Azeite	Massas
Balas/drops/goma de mascar	Milho para pipoca
Biscoitos	Mostarda
Bolos aromatizados	Óleo comestível
Café	Ovos
Caldo em pó/tablete	Pão de forma
Cereal em barra	Peixes em lata
Cereal matinal	Queijo ralado
Chá de saquinho	Salgadinhos
Chocolates e bombons	Sopa em envelope
Coco ralado	Temperos/condimentos
Creme de leite	Torrada
Farináceos	Vegetais em lata
Feijão	Vinagre

Tabela 4.10: Seções da *Loja 1*

Fonte: Elaborado pelo Autor

Padaria
Doces
Pães

Tabela 4.11: Seções da *Loja 1*

Fonte: Elaborado pelo Autor

Após a descrição das seções, o layout da *Loja 1*, com aproximadamente 800 m², pode ser verificado na figura 4.10 a seguir:

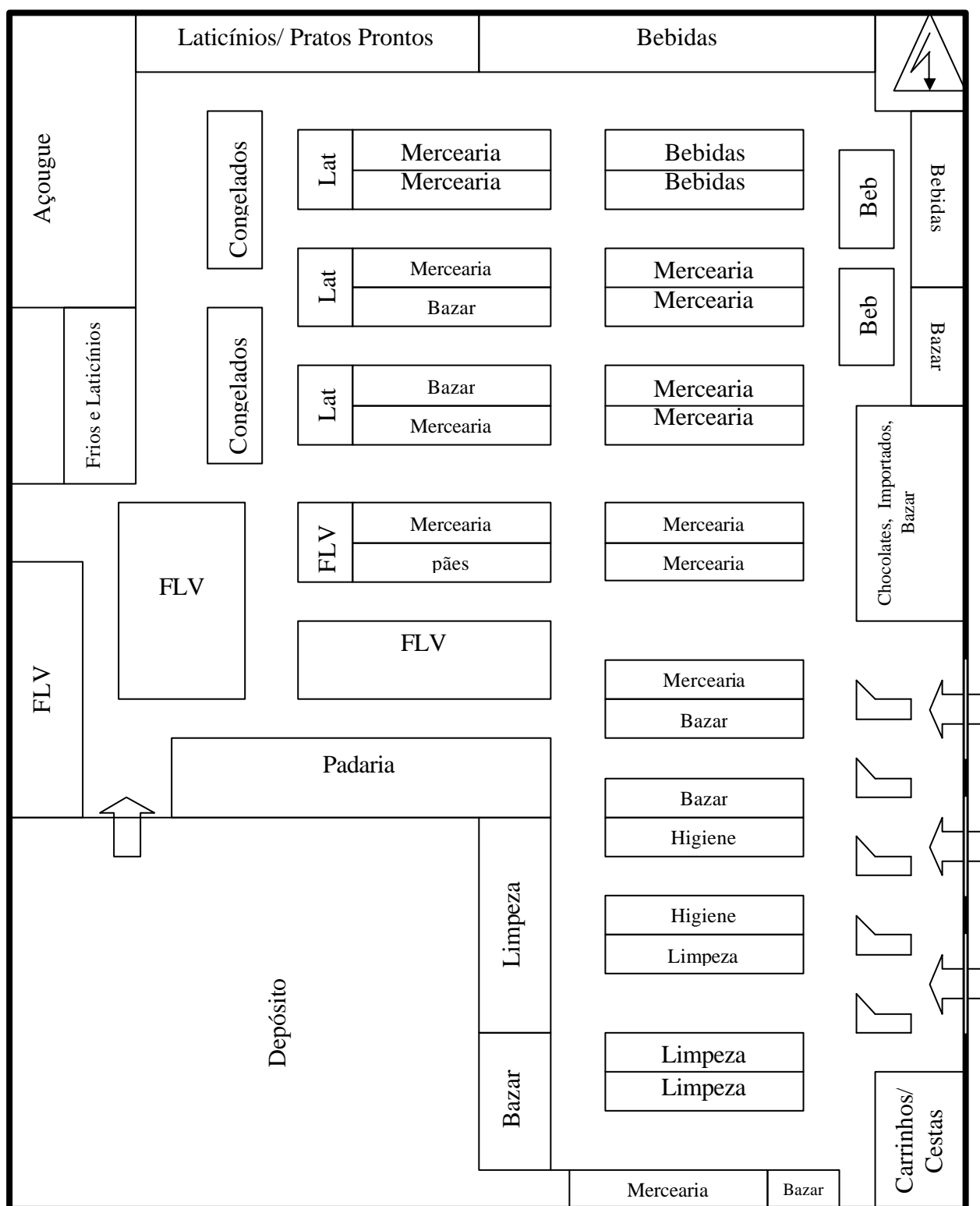


Figura 4.10: Layout atual da *Loja 1*
 Fonte: Elaborado pelo Autor

4.4 Metodologia Empregada

Neste tópico, serão abordados os pontos que foram utilizados para se compor a metodologia utilizada para a análise do layout da *Loja 1*.

4.4.1 Fatores Considerados

Para GIST apud LAS CASAS (1992) pode-se definir layout como as partes essenciais ou elementos que auxiliam uma loja para uma produtividade máxima. O problema básico é o de arranjar e utilizar o espaço de tal forma que a clientela, mercadoria e funcionários são eficientemente combinados. Em um supermercado, onde há o predomínio do auto-serviço, é através do layout que o cliente é guiado pela loja, de modo que isto terá reflexo no desempenho das seções de venda e, por conseguinte, no desempenho do próprio supermercado.

Os fatores que foram considerados para a composição da metodologia utilizada para análise do layout da *Loja 1* levaram em conta três componentes participantes importantes do processo de venda (vide figura 4.13): o cliente, o qual visa que seu processo de compra seja agradável, rápido e no qual se ache facilmente o que se deseja; a alta direção da loja, a qual busca a maximização de suas vendas, a melhor composição de margens e produtos, a minimização de custos e de roubos; e os funcionários, os quais desejam que as condições de trabalho sejam as melhores possíveis.

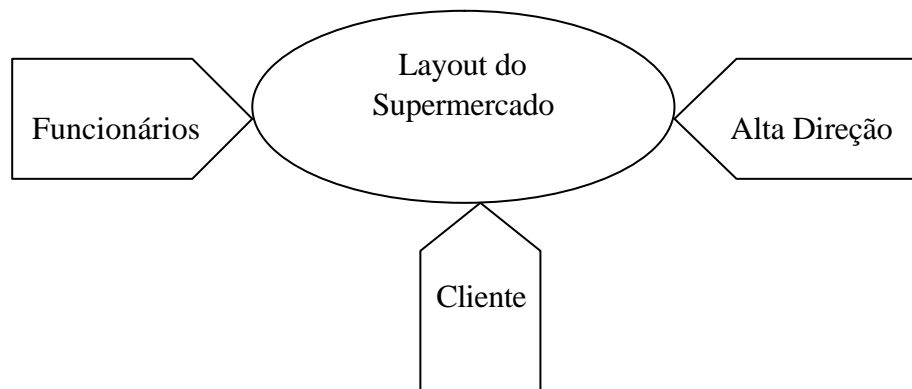


Figura 4.11: Participantes do processo de venda

Fonte: Elaborado pelo Autor

O varejista deve determinar quais categorias deverão ocupar as áreas preferenciais, de maior visibilidade ou alto fluxo de clientes, e quais categorias deverão ocupar as áreas de menor circulação ou mais escondidas. O objetivo para o varejista, portanto, deve ser o de como localizar os departamentos e categorias de modo a se ter um fluxo de clientes equilibrado pela loja, isto é, que os mesmos percorram todos os departamentos da loja e também maximizar a produtividade do espaço, não só por maiores vendas, mas também por uma melhor composição de margens de lucro.

O comportamento do consumidor também é de fundamental importância para a localização dos departamentos dentro da loja. Ao visitar um supermercado, o consumidor pode ou não concretizar sua compra. Segundo SHETH et alii (1999) apud PARENTE(2000) os produtos comprados podem ser classificados em três tipos: 1) de compra planejada, isto é, compras que o consumidor já havia planejado antes de entrar na loja; 2) de compra não planejada, ou seja, compras que o consumidor não tinha planejado comprar, mas avalia racionalmente um estímulo, como uma oferta ou promoção, e decide pela compra. Tais produtos são geralmente de compras rotineiras; 3) compras por impulso, as quais são o extremo das compras não planejadas, não racionais, sem avaliação de necessidade. Cabe ao varejista estimular as compras não planejadas, dando maior visibilidade para estas categorias de produtos, pois em geral tais produtos possuem margens maiores, além de colocar produtos complementares próximos uns dos outros.

Quanto aos funcionários, o layout deve facilitar a reposição dos produtos, de modo que os produtos de demanda elevada devem estar localizados de modo que se facilite o seu reabastecimento.

Outro fator considerado na composição da metodologia para análise do layout leva em conta os novos conceitos desenvolvidos pelo *ECR* (*Efficient Consumer Response*), cujo objetivo é a busca da melhoria da qualidade por meio da simplificação, padronização e racionalização em todo o processo de distribuição. Tais conceitos foram desenvolvidos pelos varejistas norte-americanos a partir dos anos 90 e chegaram ao Brasil em 1997. O *ECR* envolve a eliminação de ineficiências e custos

excessivos, através da reestruturação de toda a cadeia de suprimentos. Com isso, as funções tradicionais de logística, vendas e marketing acabam assumindo um novo direcionamento na busca de otimização de eficiência nos processos e a maior agregação de valor para o consumidor final.

Quatro grandes estratégias dão sustentação a esta iniciativa:

- ***Sortimento Eficiente de Loja*** – busca otimizar o *mix* de produtos e a alocação de espaços da loja na interface com o consumidor, obtendo com isso aumento no volume de vendas e do giro do estoque. A principal ferramenta é o gerenciamento de categorias.
- ***Reposição Eficiente*** – objetiva otimizar o tempo e o custo do sistema de reposição através da automação do ciclo de reposição da loja. Esta estratégia procura proporcionar o produto certo, no local certo, na hora certa, da maneira mais eficiente possível. O enfoque da reposição eficiente é a ligação de toda a cadeia em um único fluxo, desde a produção até o *checkout* do varejista, por meio da gestão compartilhada de estoques entre distribuidores e fornecedores, visando reduzir custo de armazenagem e distribuição.
- ***Promoção Eficiente*** – busca maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção de venda ao revendedor e ao cliente, através do redirecionamento das promoções dos fornecedores, dos subsídios aos varejistas, para atividades de vendas ligadas diretamente ao comportamento de compra do consumidor. A orientação é de simplificar os acordos promocionais e, para parceiros dentro do ECR, negociar um preço chamado desconto contínuo.
- ***Introdução Eficiente de Novos Produtos*** – visa maximizar a eficácia do desenvolvimento e da introdução de novos produtos. Nesse processo, o fornecedor e o distribuidor reúnem-se para revisar as tendências de consumo e fazem pesquisas conjuntamente para identificar oportunidades.

O gerenciamento de categorias, como uma das ferramentas do *ECR*, busca o maior envolvimento entre fornecedores e varejistas, de modo a se gerenciar as categorias como unidades estratégicas de negócio, de forma a trazer maior valor ao consumidor.

Neste trabalho, alguns conceitos utilizados no gerenciamento de categorias compõem a metodologia utilizada para analisar e propor melhorias no layout em estudo.

O gerenciamento de categorias leva em consideração o papel e a importância da categoria na imagem e na estratégia da loja. A tabela 4.12 a seguir mostra o papel das categorias e sua relação com o layout:

Característica do Layout	Papel da Categoria			
	Destino	Rotina	Ocasional	Conveniência
Área de exposição	Grande	Média	Pequena	Muito pequena
Visibilidade	Muito grande	Grande	Média	Pequena
Fluxo de Clientes	Muito alto	Alto	Médio	Baixo
Localização na loja	Local mais nobre	Local nobre	Local menos nobre	Local pouco nobre
Exemplos	Refrigerantes	Biscoito	Papelaria	Lâmpadas

Tabela 4.12: Decisões de Layout e papel da categoria

Fonte: PARENTE (2000)

Dessa forma, percebe-se que as categorias destino são aquelas que atraem o consumidor para a loja, possuindo assim papel estratégico para a loja. Já outras categorias, por terem a menor capacidade de atrair clientes, possuem menor espaço de exposição.

Assim, as decisões de layout devem levar em conta diversos fatores, alguns até conflitantes, cabendo ao varejista escolher a melhor opção. Em resumo, os fatores importantes para o planejamento do layout são:

- Maximizar a lucratividade do supermercado;
- Maximizar vendas;
- Estabelecer um fluxo equilibrado de clientes por toda a loja;
- Enfatizar as categorias de acordo com a estratégia da empresa;
- Facilitar a reposição das mercadorias;
- Atrair e fidelizar o cliente;

4.4.2 Apresentação da Metodologia

Após a discussão sobre os principais fatores relacionados às decisões de planejamento de layout, a metodologia utilizada neste trabalho para a análise do layout da *Loja 1* pode ser verificada a seguir:

- a) Fazer um diagrama de Pareto a fim de se ressaltar a importância de cada setor ou categoria nas vendas da loja e localizá-los na planta baixa (layout) da loja. O objetivo é verificar se o layout atual proporciona uma distribuição equilibrada das categorias com alto volume de vendas pela loja. De um modo geral, tais produtos possuem margem baixa, são de compra planejada e normalmente são geradores de tráfego. Dessa forma, essas categorias devem estar distribuídas de forma equilibrada pela loja, de modo que o consumidor percorra o maior número de corredores do supermercado, de tal forma que passe em frente a produtos de compra por impulso, os quais geralmente possuem margens mais altas. A idéia, portanto, é evitar concentrar em um mesmo corredor categorias com alto volume de vendas.
- b) Verificar a produtividade do espaço das principais categorias da loja, a fim de se avaliar sua participação na rentabilidade obtida pela loja.
- c) Definir estratégias para as principais categorias ou seções, de modo apontar qual o papel e a importância da categoria na imagem e no posicionamento estratégico da loja.
- d) Com base nas proposições anteriores, propor melhorias no layout.
- e) Selecionar uma categoria e fazer um caso prático, verificando-se os resultados obtidos.
- f) Conclusões.

4.5 Etapa seguinte

No próximo capítulo será apresentada a aplicação da metodologia desenvolvida para análise e melhoria do layout da *Loja 1*. No decorrer de sua aplicação, alguns pontos apresentados no último item serão melhor aprofundados ou detalhados, de modo que as principais conclusões serão apresentadas no último capítulo.

A partir deste momento, o trabalho entra em sua etapa final, com a apresentação dos principais resultados e conclusões obtidas por meio deste estudo.

5 SOLUÇÕES ENCONTRADAS

5.1 Introdução

Neste capítulo será aplicada a metodologia proposta para análise do layout da *Loja 1*. Após o levantamento do perfil do cliente e da descrição dos principais conceitos utilizados para este estudo, inicia-se agora a abordagem final do problema, ou seja, a partir daqui ocorre o desenvolvimento prático da metodologia, de modo que os principais resultados obtidos serão apresentados ao final deste capítulo.

A figura 5.1 a seguir mostra as etapas nas quais se desenvolveu este trabalho:

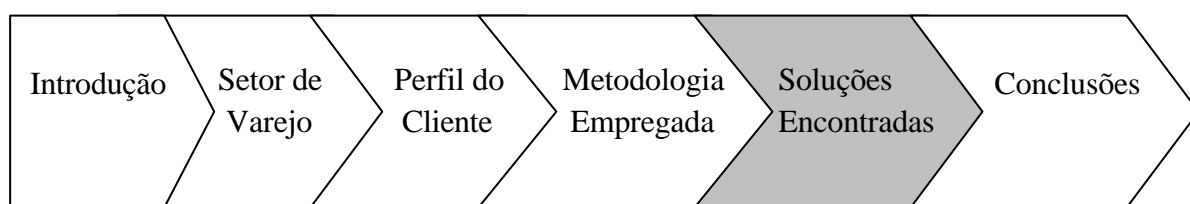


Figura 5.1: Etapas do Trabalho
Fonte: Elaborado por autor

5.2 Análise do Layout Atual

No capítulo anterior foram apresentadas as principais categorias e seções presentes no supermercado em estudo, bem como o seu layout atual. Dessa forma, deve-se agora fazer uma análise crítica desses elementos.

De acordo com a pesquisa com os clientes, os principais problemas relacionados à disposição das seções de venda estão na dificuldade de encontrar produtos, desorganização da arrumação das mercadorias, falta de indicação de onde se localizam os produtos nos corredores (sinalização), falta de espaço no setor de perecíveis, falta de limpeza em algumas seções. Das seções do supermercado que menos satisfazem as expectativas dos clientes, as seções de perecíveis (carne, frios,

laticínios, frutas, legumes e verduras, padaria) foram bastante citadas, seguidos por bebidas e higiene/limpeza. Em relação aos fatores que os consumidores não gostam na *Loja 1* destacam-se o estacionamento pequeno, as filas e demora nos caixas e o preço às vezes altos de alguns produtos.

Assim, com base nesses fatores, pode-se montar o seguinte diagrama de causa e efeito (figura 5.2):

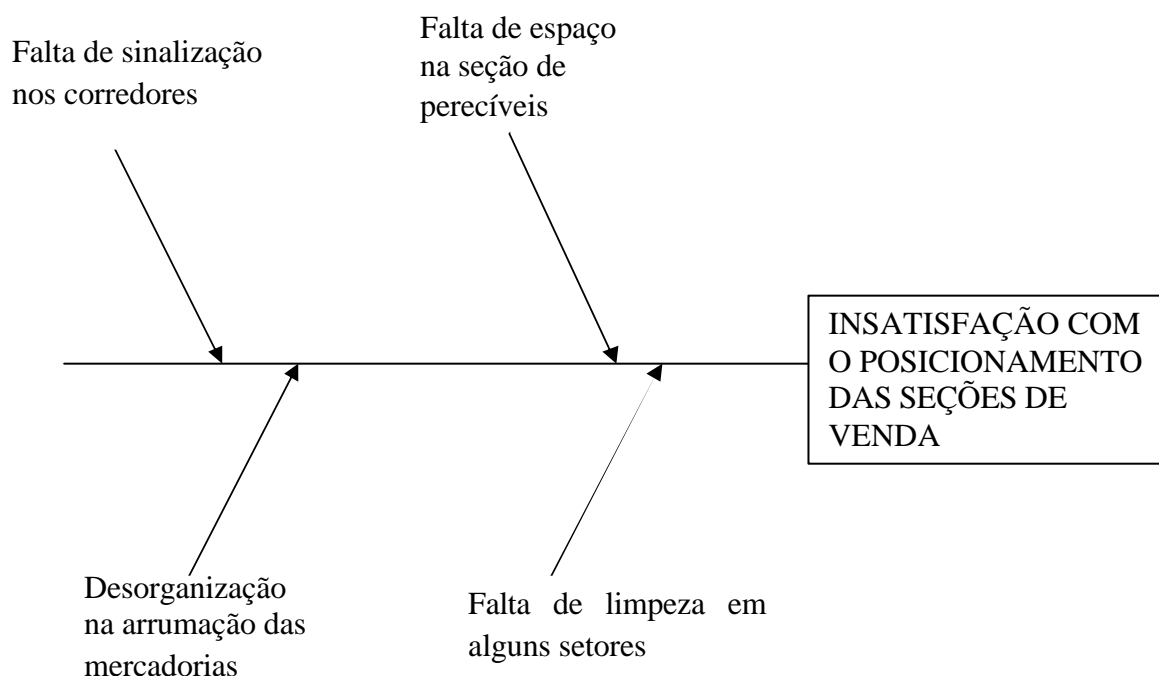


Figura 5.2: Diagrama de causa e efeito
Fonte: Elaborado por autor

Analisando-se a figura anterior, observa-se que algumas causas ocorrem por falhas operacionais, tais como a falta de limpeza de alguns setores ou a desorganização das mercadorias. Tais fatores são importantes para a composição do ambiente da loja, bem como para a correta exposição dos produtos, isto é, sua arrumação nas gôndolas. Para o trabalho em questão, o que é mais interessante corresponde a falta de sinalização dos corredores e falta de espaço no setor de perecíveis, já que estão mais relacionados aos objetivos traçados para este estudo, que diz respeito ao

posicionamento das seções ou categorias pela loja. Deve-se deixar claro que o objetivo deste estudo não é o de elaborar planogramas*. O que se busca aqui é um planejamento melhor do layout da loja em termos de posicionamento das seções ou categorias, ou seja, corresponde a um nível mais agregado. Obviamente que o gerenciamento do espaço da gôndola, cujo objetivo é oferecer o produto correto para o consumidor, da maneira certa (utilizando-se conceitos de exposição de mercadorias e merchandising), e na quantidade correta, é de fundamental importância para o varejista, porém sua aplicação ocorre em uma etapa seguinte ao planejamento do layout, de modo que o desenvolvimento dos planogramas, ou layout de gôndola, está relacionado ao controle operacional da disposição dos produtos nos equipamentos de exposição, de modo que seu objetivo básico passa a ser o de otimizar ou refinar os resultados previstos pelo planejamento. Através do gerenciamento de categorias, por exemplo, pode-se garantir ações de marketing mais eficientes, além de se melhorar a rentabilidade dos espaços nas gôndolas e distribuindo os produtos de forma organizada.

A *Loja I* não possui o hábito de avaliar o desempenho de suas seções no que diz respeito ao gerenciamento dos espaços, ou seja, não há uma avaliação formal se os espaços utilizados para a exposição dos produtos estão adequados.

Quanto ao layout do supermercado em estudo, pode-se dizer que suas mudanças ocorrem de acordo com a sensibilidade de seus administradores, de modo que não há uma análise formal de sua eficiência. Em relação aos problemas apontados pelos clientes, a falta de espaço no setor de perecíveis ocorre devido a sua localização no fundo da loja, o qual possui espaço reduzido, de modo que seus corredores (sobretudo na seção de frutas, legumes e verduras) permitem a passagem de apenas um carrinho por vez, dificultando o tráfego de clientes por este setor.

Com a aplicação da metodologia proposta nos próximos itens, alguns pontos serão melhor evidenciados, de forma que os problemas levantados possam ser resolvidos.

* Esquema visual feito em computador descrevendo o espaçamento e posição utilizado por um produto numa prateleira, de modo a se determinar sua colocação e quantidade. Corresponde, portanto, a uma ferramenta de gestão de espaço em gôndola e exposição adequada de produtos.

5.3 Aplicação de Metodologia

No capítulo anterior foi apresentada a metodologia proposta para análise e melhoria do layout da *Loja 1*. A figura 5.3 a seguir mostra as etapas nas quais ocorrerá a aplicação desta metodologia proposta.

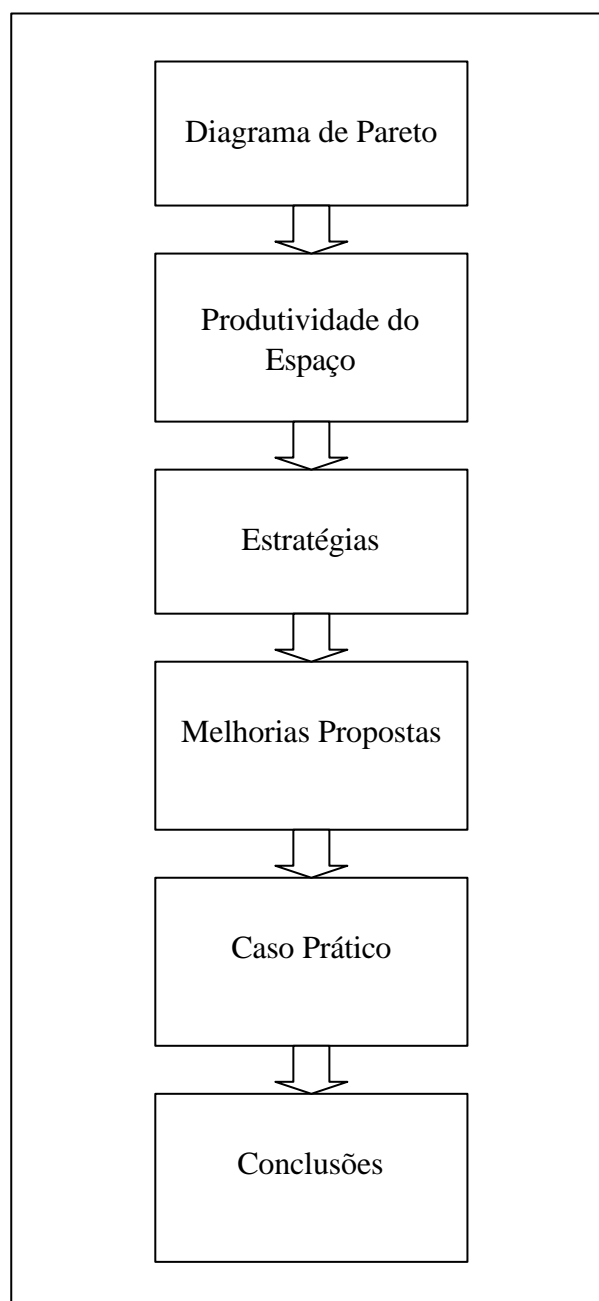


Figura 5.3: Etapas da Metodologia
Fonte: Elaborado por autor

5.3.1 Diagrama de Pareto

A primeira etapa da metodologia proposta se inicia com a elaboração de um diagrama de Pareto para o volume de vendas, a fim de se ressaltar a importância de cada seção ou categoria nas vendas totais da loja e localizá-los na planta baixa (layout) da loja. O objetivo é verificar se o layout atual proporciona uma distribuição equilibrada das seções ou categorias com alto volume de vendas pela loja. De um modo geral, tais produtos possuem margem baixa, são de compra planejada e normalmente são geradores de tráfego. Dessa forma, essas categorias devem estar distribuídas de forma equilibrada pela loja, de modo que o consumidor percorra o maior número de corredores do supermercado, de tal forma que passe em frente a produtos de compra por impulso, os quais geralmente possuem margens mais altas. A idéia, portanto, é evitar concentrar em um mesmo corredor categorias com alto volume de vendas.

Antes de construir o diagrama de Pareto, deve-se organizar os produtos de acordo com suas respectivas seções. No capítulo anterior, as seções atuais da *Loja 1*, bem como as principais categorias que as compõem, foram apresentadas. Entre elas, pode-se citar mercearia, padaria, limpeza e açougue. Cada seção possui categorias com mercadorias semelhantes. Por exemplo, na seção de mercearia existem as categorias de farináceos, cereais, matinais, produtos derivados do leite, etc. Por ter esta característica de agregar produtos semelhantes é que o controle através das seções e suas divisões é muito relevante, pois compara-se mercadorias semelhantes. Cada seção, entretanto, possui suas peculiaridades. No caso da padaria, os produtos são produzidos diretamente na loja. Na seção do açougue, as carnes geralmente são escolhidas pelos clientes e cortadas na medida de seu gosto. Nas seções de bebidas e de limpeza, as mercadorias já vêm embaladas.

Assim, as seções e categorias utilizadas para se construir o diagrama de Pareto foram (tabela 5.1):

<i>Seções/Categorias</i>
Mercearia Seca
Frios/Laticínios/Congelados
Açougue
Bebidas
FLV
Frios e Laticínios a Granel
Mercearia Seca Básica
Limpeza
Higiene
Padaria
Papelaria/Tabacaria
Pet Shop
Bazar
Importados
Utilidades Domésticas
Petiscos/Salgadinhos
Eletro/Cine/Foto/Oti
Ferramentas/Jardinagem
Outros
Têxtil/Calçados

Tabela 5.1: Seções/Categorias
Fonte: Elaborado por autor

Esta classificação, comparada com a classificação apresentada no capítulo anterior, possui uma nomenclatura diferente, pois algumas seções foram divididas em suas categorias. Anteriormente, a classificação das seções/departamentos era: açougue, bazar, padaria, bebidas, FLV, Frios/Laticínios/Congelados, Higiene Pessoal, Importados, Limpeza, Mercearia e Padaria.

Na nova classificação, a seção Bazar foi desagregada em:

- Papelaria/Tabacaria;
- Bazar (carvão, acessórios para limpeza, artigos para festas, artigos para bebês, artigos para pet shop, etc);
- Utilidades Domésticas (Plásticos, talheres, copos, etc);

- Eletro/Cine/Foto/Oti (pilhas, filmes fotográficos, etc);
- Ferramentas/Jardinagem;
- Têxtil/Calçados.

A seção Merceria foi desagregada em Merceria Seca (cereais, condimentos, enlatados, compotas, matinais, etc), Merceria Seca Básica (arroz, feijão, farináceos, óleos, açúcar), Pet Shop (alimentos para cães e gatos) e Petiscos/Salgadinhos. A seção Frios/Laticínios/Congelados foi desagregada em Frios/ Laticínios/Congelados e Frios/Laticínios a granel.

A seção Outros corresponde a produtos sazonais ou são produtos caseiros que são vendidos de tempos em tempos.

Assim, com estas novas denominações, pode-se verificar o layout da *Loja 1* (figura 5.4) a seguir:

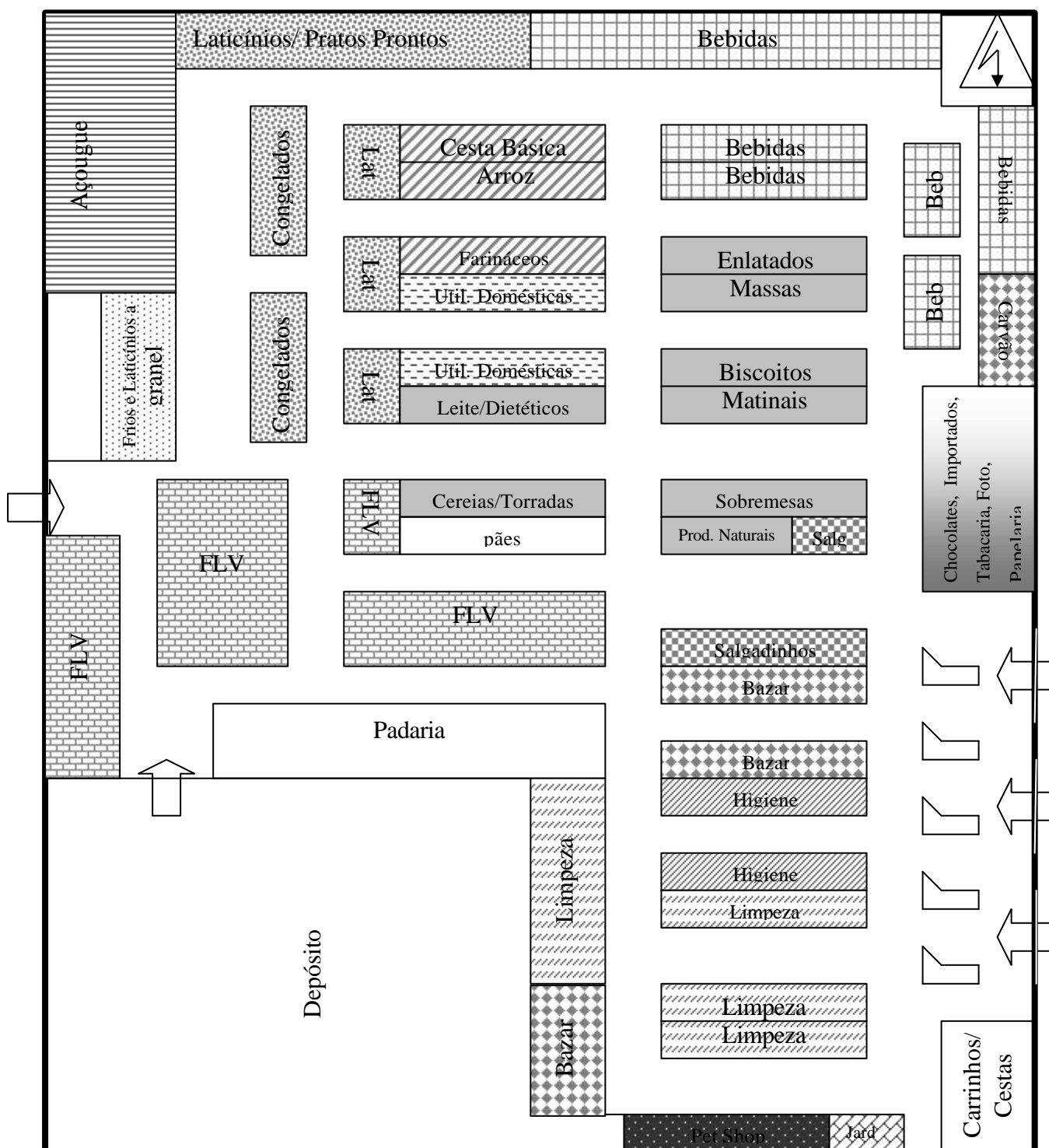


















Figura 5.4: Layout atual da Loja 1 – nova nomenclatura
Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda:

	Mercearia Seca		Mercearia Seca Básica
	Frios/Laticínios/Congelados		Limpeza
	Açougue		Higiene
	Bebidas		Padaria
	FLV		Papelaria/Tabacaria/ Importados
	Frios e Laticínios a Granel		Pet Shop
	Petiscos/Salgadinhos		Bazar
	Ferramentas/Jardinagem		Utilidades Domésticas

Dessa forma, após estes comentários, o diagrama de Pareto para as seções e categorias da *Loja 1* em volume de vendas pode ser observada no gráfico 5.1 a seguir:

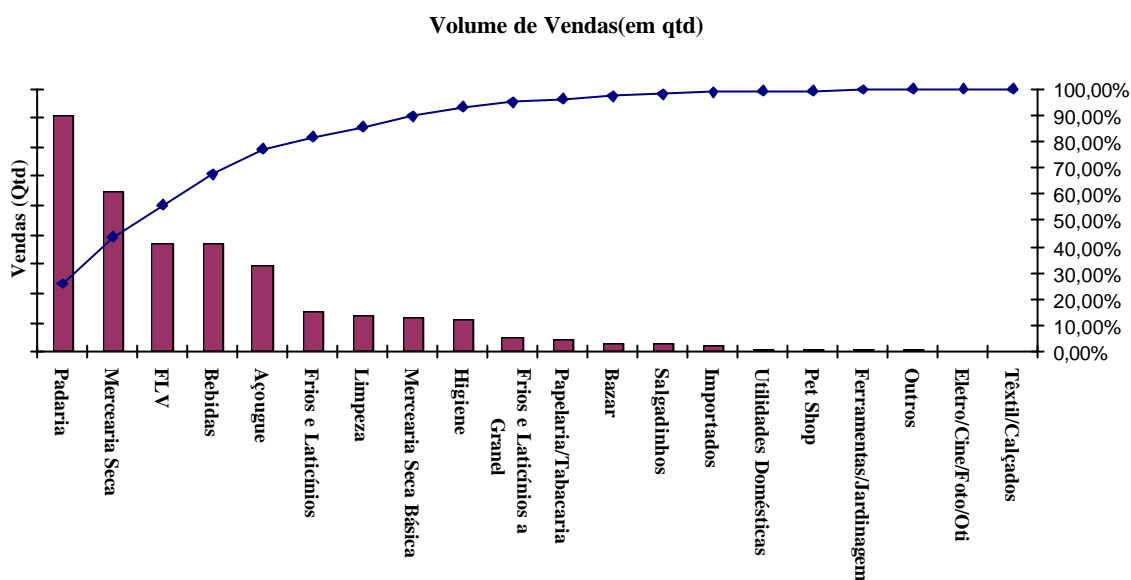


Gráfico 5.1: Diagrama de Pareto

Fonte: Elaborado por autor

A tabela 5.2 a seguir mostra um maior detalhamento do diagrama de Pareto anterior:

	Seção/Categoria	Participação	Acumulado
1	Padaria	26,11%	26,11%
2	Mercearia Seca	17,67%	43,79%
3	FLV	11,91%	55,69%
4	Bebidas	11,88%	67,57%
5	Açougue	9,51%	77,08%
6	Frios/Laticínios/Congelados	4,49%	81,57%
7	Limpeza	4,03%	85,60%
8	Mercearia Seca Básica	3,88%	89,48%
9	Higiene	3,64%	93,12%
10	Frios e Laticínios a Granel	1,66%	94,78%
11	Papelaria/Tabacaria	1,34%	96,11%
12	Bazar	0,96%	97,07%
13	Petiscos/Salgadinhos	0,90%	97,97%
14	Importados	0,76%	98,73%
15	Utilidades Domésticas	0,33%	99,07%
16	Pet Shop	0,29%	99,36%
17	Ferramentas/Jardinagem	0,25%	99,60%
18	Outros	0,23%	99,84%
19	Eletro/Cine/Foto/Oti	0,15%	99,99%
20	Têxtil/Calçados	0,01%	100,00%

Tabela 5.2: Detalhamento Pareto

Fonte: Elaborado por autor

Os dados utilizados para a construção deste diagrama de Pareto correspondem a venda de um determinado mês. Obviamente que certos produtos possuem picos de demanda em determinados períodos do ano, de modo que este fator será levado em conta nas propostas de melhoria (etapa 4 da metodologia proposta), porém analisando-se os dados históricos dos últimos meses observou-se que esta classificação não apresenta modificações significativas.

Analisando-se o diagrama de Pareto e o layout atual, percebe-se que há um acúmulo de produtos com maior quantidade vendida localizados no fundo da loja, o que é natural, visto que em geral busca-se que o consumidor percorra toda a loja. Nota-se que os maiores geradores de tráfego são pela ordem: Padaria, Mercearia Seca, FLV, Bebidas, Açougue e Frios/Laticínios/Congelados, sendo que este “pacote” corresponde a mais de 80% das unidades vendidas. Com exceção da Mercearia Seca, a qual possui uma distribuição tanto no fundo como na entrada da loja, e Bebidas, a

qual se encontra no extrema direita para quem entra na loja, as demais seções encontram-se no fundo da loja. Logo, pode-se dizer que há um acúmulo de tráfego no fundo da loja, o que já foi evidenciado na pesquisa com o cliente em relação a dificuldade de locomoção na seção de perecíveis, sobretudo FLV, devido a falta de espaço. A localização dos perecíveis no fundo da loja também é explicada pela proximidade do depósito, já que tais produtos necessitam de constante reposição. A área em frente aos checkouts, por sua vez, possui pouco menos de 10% na participação em quantidades vendidas, sendo uma área de poucos problemas relacionados a tráfego excessivo de clientes.

Assim, os principais problemas do layout atual da *Loja 1* em relação ao tráfego de clientes estão localizados no fundo da loja, em razão de o mesmo abrigar as seções de maior fluxo de clientes e por seu espaço limitado.

Em resumo, buscou-se com a elaboração deste diagrama de Pareto avaliar a disposição das atuais seções da loja a fim de se verificar como se distribui os grupos de produtos com maior volume de vendas, de modo a se analisar o tráfego de clientes pelo supermercado.

Outras considerações sobre alocação ou localização de seções serão abordadas com o desenvolvimento das etapas seguintes da metodologia proposta neste trabalho.

5.3.2 Produtividade do Espaço

Neste item será verificada a produtividade do espaço das principais seções ou categorias da *Loja 1*, a fim de se avaliar sua participação na rentabilidade total obtida pela loja através de suas vendas.

Existem diversos métodos para se avaliar a produtividade do espaço de vendas. O mais comum corresponde a vendas por m^2 . Outros indicadores, como faturamento médio por loja, faturamento por funcionário e faturamento por checkout são também utilizados, porém não se aplicam a este estudo, já que não se relacionam diretamente com a área de vendas.

As decisões sobre alocação de espaço são muito complexas e dinâmicas, pois dependem de diversos fatores, tais como tamanho do mix de produtos, quais produtos

ou categorias serão mais enfatizados, onde colocar a mercadoria, enfim, envolve fatores que vão desde o planejamento das compras até a exposição dos produtos.

Neste estudo não se busca um modelo ideal para a otimização das decisões de espaço, já que isto é praticamente impossível, pois tais decisões são tomadas levando-se em conta não só os indicadores de produtividade e lucratividade de cada seção, mas também aspectos relacionados a exposição dos produtos (marketing, ofertas, promoções, ambiente de loja), planejamento do sortimento de mercadorias (com quais categorias, produtos e fornecedores irá se trabalhar), comportamento do consumidor, necessidades sazonais, de forma que tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos são importantes. É, portanto, um processo dinâmico, sendo que uma forma de se refinar e controlar tais decisões, como apontado em tópicos anteriores, é utilizando-se o gerenciamento de categorias, o qual busca, por meio de uma metodologia estruturada, desdobrar e operacionalizar os objetivos traçados pela organização para gerenciar categorias como unidades estratégicas de negócio.

A fim de se avaliar a produtividade do layout atual da *Loja I* em termos de rentabilidade e nortear alguma melhoria a ser discutida em tópico posterior, calculou-se um índice de produtividade de vendas, considerando-se a margem bruta gerada por cada seção. Assim, tendo-se o porcentual de espaço ocupado por cada setor e a margem bruta gerada por cada seção em um determinado mês, pôde-se construir a tabela 5.3 a seguir:

	Seção/Categoria	% espaço (1)	% Margem Bruta (2)	Índice de Produtividade(2÷1)
1	Padaria	6,76%	9,21%	1,36
2	Mercearia Seca	15,78%	16,33%	1,03
3	FLV	11,17%	11,70%	1,05
4	Bebidas	13,52%	8,06%	0,60
5	Açougue	6,05%	9,01%	1,49
6	Frios/Laticínios/Congelados	8,23%	13,84%	1,68
7	Limpeza	7,01%	4,47%	0,64
8	Mercearia Seca Básica	5,18%	4,99%	0,96
9	Higiene	4,51%	4,59%	1,02
10	Frios e Laticínios a Granel	3,01%	8,66%	2,88
11	Papelaria/Tabacaria	0,64%	1,78%	2,79
12	Bazar	5,50%	1,49%	0,27
13	Petiscos/Salgadinhos	3,04%	0,66%	0,22
14	Importados	1,49%	1,48%	0,99
15	Utilidades Domésticas	4,51%	1,11%	0,25
16	Pet Shop	2,10%	0,79%	0,38
17	Ferramentas/Jardinagem	0,45%	0,39%	0,87
18	Outros	0,60%	0,87%	1,45
19	Eleto/Cine/Foto/Oti	0,30%	0,45%	1,50
20	Têxtil/Calçados	0,15%	0,12%	0,80

Tabela 5.3: Índice de Produtividade

Fonte: Elaborado por autor

Um índice muito menor que 1,0 significa que o setor deveria ter o seu espaço reduzido, de modo que os setores com índice superior a 1,0 pudessem ter seu espaço incrementado. Entretanto, como já observado anteriormente, este índice é uma condição necessária, mas não suficiente para a tomada de decisão. O índice calculado corresponde a uma ferramenta para contribuir para a tomada de decisão. Dessa forma, mesmo que uma seção tenha um índice não satisfatório, isto não significa que necessariamente deve-se reduzir seu espaço de vendas. Pode ser que tal seção seja importante para a imagem da loja, ou que os produtos que a compõem sejam lançamentos, ou tais produtos tenham um comportamento sazonal, de modo que tais decisões não devem ser tomadas baseadas somente neste quesito.

Os resultados obtidos com o cálculo destes índices serão melhor discutidos em tópico posterior.

5.3.3 Estratégias

Após a construção do diagrama de Pareto e do índice de produtividade de vendas, deve-se agora avaliar critérios mais qualitativos. Assim, o objetivo é definir estratégias para as principais categorias ou seções, de modo a apontar qual o papel e a importância da categoria na imagem e no posicionamento estratégico da loja.

Ainda que não seja parte do escopo deste trabalho, alguns conceitos relacionados ao gerenciamento de categorias serão utilizados para o desenvolvimento da metodologia aqui proposta.

As categorias de um supermercado podem ser classificadas conforme o papel que as mesmas assumem para a loja e seu público alvo. A classificação mais comum é feita em quatro níveis: *

- **Destino** – são categorias “âncora” nas lojas. Criam um forte atrativo para os consumidores, ajudando a definir o perfil do varejista. Geralmente agregam valor superior ao consumidor. Geralmente tem maior variedade, destaque no merchandising e altas vendas. Representam cerca de 5 a 7 % do total das categorias de um supermercado.
- **Rotina** – categorias básicas, cujas compras são regulares. Geralmente tem variedade média, merchandising sem tanto destaque. São importantes para geração de lucro e fluxo de caixa. A venda e rentabilidade são médias. A maior parte das categorias (55 a 60 %) é classificada como rotina.
- **Conveniência** – categorias que complementam a compra, reforçando a imagem de único lugar para as compras. Geralmente apresentam menos variedade de marcas e itens. Representam cerca de 15 a 20 % das categorias.
- **Ocasionais / Sazonais** – categorias “especiais” que contribuem para formar a imagem diferenciada na loja. Incluem-se os produtos sazonais de época, que podem ser importantes para agregar valor e diferenciação para a loja. Geralmente representam cerca de 15 a 20 % das categorias.

* Fonte: ECR – Gerenciamento por categorias, Associação ECR Brasil

As seções ou categorias destino e rotina exercem alta capacidade de atrair consumidores, de modo que têm forte papel para a construção da imagem do varejista. São, portanto, seções que devem receber maior atenção, seja em maior espaço de exposição, facilitando a locomoção de clientes (já que são geradoras de tráfego), seja nas táticas de exposição utilizadas. Em contraste, as seções ou categorias classificadas como ocasional e conveniência, por atraírem menos clientes, terão espaços menores, embora muitas vezes tais categorias possuam altas margens (para compensar seu baixo giro). A capacidade de atrair clientes é que define o papel da seção ou categoria para a imagem do supermercadista.

Como o enfoque neste estudo é mais agregado, pode-se adaptar estes conceitos para a *Loja 1*, como pode ser melhor observado na tabela 5.4 a seguir:

Seções	Margem	Giro	Imagem que a <i>Loja 1</i> quer passar	Papel da seção para a <i>Loja 1</i>
Mercearia	Baixa	Alto	Preço Baixo	Rotina
Bebidas	Baixa	Alto	Preço Baixo	Destino/Ocasional
Açougue	Média	Alto	Qualidade	Rotina
Padaria	Alta	Alto	Qualidade	Destino
FLV	Alta	Alto	Qualidade	Destino
Frios/Lat/Cong	Média	Alto	Qualidade	Rotina
Limpeza	Média	Médio	Conveniência	Rotina
Higiene	Média/Alta	Médio	Conveniência	Rotina/Conveniência
Importados	Alta	Baixo	Personalização	Conveniência/Ocasional
Bazar	Alta	Baixo	Conveniência	Conveniência/Ocasional

Tabela 5.4: Estratégias para *Loja 1*

Fonte: Elaborado por autor

Analisando-se a tabela anterior, verifica-se a importância dos perecíveis para a *Loja 1*. Algumas seções também podem possuir dois papéis, como é o caso das Bebidas, que pode ser caracterizada como destino como também ocasional. Isto se deve ao fato que esta seção possui picos de demanda em épocas de festa, por exemplo.

Um outro ponto que deve ser levado em conta para a disposição das seções de venda corresponde ao comportamento do consumidor. Assim, por exemplo, produtos de compra não-planejada ou de impulso geralmente são colocados na parte da frente da loja, já que são vistos por todos e podem atrair possíveis consumidores para dentro da loja. Outra idéia básica é colocar produtos complementares ou com desempenho equivalente próximos uns dos outros, a fim de se estimular as vendas de produtos de compra não planejada. Alguns setores também devem ser mais flexíveis que outros devidos às necessidades sazonais, de modo que os mesmos podem ceder espaço para outros em determinados períodos do ano.

Estes fatores serão levados em conta no próximo item, com a apresentação das melhorias propostas para o layout da *Loja 1*.

5.3.4 Melhorias Propostas

Tendo como base o que foi discutido e analisado nos itens anteriores da metodologia proposta, serão feitas aqui propostas de melhoria para o layout da *Loja 1*. Assim, seguindo os passos da metodologia, pode-se resumir alguns pontos:

- O supermercado em estudo possui um acúmulo de tráfego de clientes no fundo da loja, o qual abriga seções de maior volume de vendas, o que ocasiona tumultos, sobretudo no setor de FLV, devido ao reduzido espaço desta seção para a passagem de carrinhos.
- Algumas seções ou categorias estão com desempenho não muito satisfatório, com espaço superdimensionado, como é o caso das bebidas, com um índice de produtividade de vendas de 0,60. (vide tabela 5.3).
- Seções como padaria e açougue não serão analisados, já que são “fixos”, embora algumas sugestões serão feitas no item conclusões.

Dessa forma, pode-se propor as seguintes melhorias para o layout da *Loja 1*:

- a) A primeira proposta de melhoria baseia-se no fato de que grande parte das seções que possuem maior volume de vendas estão no fundo da loja, o qual por seu reduzido

espaço provoca tumultos principalmente no setor de FLV, pois como já observado, nesta seção só há espaço para um carrinho por vez pelo corredor, o que não é agradável não só para o consumidor que necessita de mais tempo nesta seção para escolher seus produtos, mas também por ser uma área de passagem do depósito para a loja, também provoca tumultos entre reposidores e clientes. O fundo da loja abriga aproximadamente 60% do volume de vendas mensal da *Loja I*.

Dessa forma, o que se propõe é deslocar a seção de FLV para frente da loja, no lugar das seções de limpeza, higiene, bazar e pet shop, cujo tráfego atual é pequeno. Como a seção de FLV necessita de reposição contínua propõe-se também a abertura de uma nova porta para o depósito próximo a esta seção, o que facilitaria a reposição destes produtos e não prejudicaria o fluxo de clientes.

Com a seção de FLV logo na entrada, a mesma passará a ser a primeira seção a que o público terá acesso, de modo que terá maior influência na formação da imagem da *Loja I* pelo consumidor, a qual busca se fortalecer em relação aos perecíveis, além de gerar fluxo nesta parte da loja. A seção de bazar, a qual ocupava grande espaço neste setor, terá seu espaço reduzido, já que seu índice de produtividade de vendas é baixo (0,27) além de possuir baixo volume de vendas. Mas, por ser composta por produtos de maior margem, ficará localizada próximo à seção de FLV, já que esta última é geradora de tráfego, a fim de se estimular as compras por impulso. O mesmo pode ser dito para a seção de higiene pessoal, a qual por ser uma seção composta por vários produtos de impulso e de maior margem continuará localizada nesta área, já que seu desempenho é bom (índice de 1,02).

b) As seções “removidas” devido a proposta anterior terão a seguinte acomodação:

- A seção de bebidas, conforme apontado anteriormente, possui um índice de produtividade de vendas baixo (0,60), porém por ser uma seção importante para a loja, classificada como destino, seu espaço de exposição continuará grande, embora perderá um pouco de espaço. A seção bebidas será desmembrada, de modo que propõe-se colocar a categoria vinhos no antigo lugar do FLV, no fundo da loja, próximo a produtos correlatos, como queijos e pães, criando-se um ambiente mais personalizado. O corredor que abrigava os

vinhos passaria a ser composto por refrigerantes, sucos, cervejas, água mineral, de modo que se abriria espaço no outro corredor.

- A seção limpeza mudaria para um dos corredores antes ocupado pelas bebidas, de modo a se aproveitar o fluxo gerado pelas mesmas no corredor a seguir deste. Com isso, a categoria de enlatados pularia para o corredor de massas alimentícias, fazendo-se com que a categoria biscoitos fosse transferida para o corredor antes ocupado pelo FLV e ficando mais próximo de produtos complementares, como pães e leite.
- A seção de pet shop seria transferida para o espaço à frente da loja antes pertencente a bebidas, porém em um espaço menor que ocupava anteriormente, de modo que ficaria próximo do carvão e bebidas, esta última considerada imã de clientes. Além disso, “ilhas” de promoções ficarão próximas a estas seções, de modo a fazer com que o cliente que se dirige para a seção bebidas pare e olhe o que há por perto.

c) A seção petiscos/salgadinhos, embora localizada em região nobre, na frente da loja, ainda assim possui um índice de produtividade de vendas baixo (0,22), de modo que propõe-se diminuir seu espaço, dando lugar a sucos prontos para beber, um produto complementar, a fim de se aumentar o consumo desses produtos, já que com a vinda da seção de FLV para o setor a esquerda deste, este corredor ficaria mais visível do que é atualmente. Mais a frente, no próximo item, mais considerações serão feitas acerca desta proposição.

d) A seção utilidades domésticas, apesar do baixo índice de produtividade vendas, não terá seu espaço diminuído. O que ocorre nesta seção é que apesar de estar numa área de bom fluxo de clientes, falta uma exposição mais agressiva por parte da loja, e como isto está mais relacionado a fatores de micro-layout, foge ao escopo deste estudo. Esta seção possui boa composição de margens, de modo que não pode ser negligenciada como está atualmente em termos de arrumação de mercadorias.

e) Quanto à disposição das demais seções, sua atual localização de acordo com os aspectos contemplados pela metodologia proposta encontra-se boa. O que deve ser

feito para melhorar suas vendas ou enxugar custos pode ser feito por meio de gerenciamento de categorias, análise do mix, exposição mais agressiva, uso de técnicas de merchandising, entre outros fatores relacionados ao micro-layout.

f) O espaço antes ocupado pelo setor de FLV no fundo da loja também poderia abrigar além dos vinhos novas seções, como flores ou peixaria, de modo que por ora sugere-se apenas a criação de ilhas de promoção nesta área, a qual continuaria com grande fluxo de clientes, devido a proximidade da padaria e açougue.

g) Propõe-se também o uso de placas de sinalização para facilitar o cliente na busca por produtos, problema esse já evidenciado na pesquisa com o cliente (capítulo 3).

h) Em relação às variações sazonais de vendas, a criação de ilhas de promoção tanto no fundo da loja como as que já existiam na frente conferem maior flexibilidade para o supermercado, de modo a suportar períodos de picos de demanda (festas, por exemplo).

As melhorias propostas neste item para o layout da *Loja 1* podem ser verificadas na figura 5.5 a seguir:

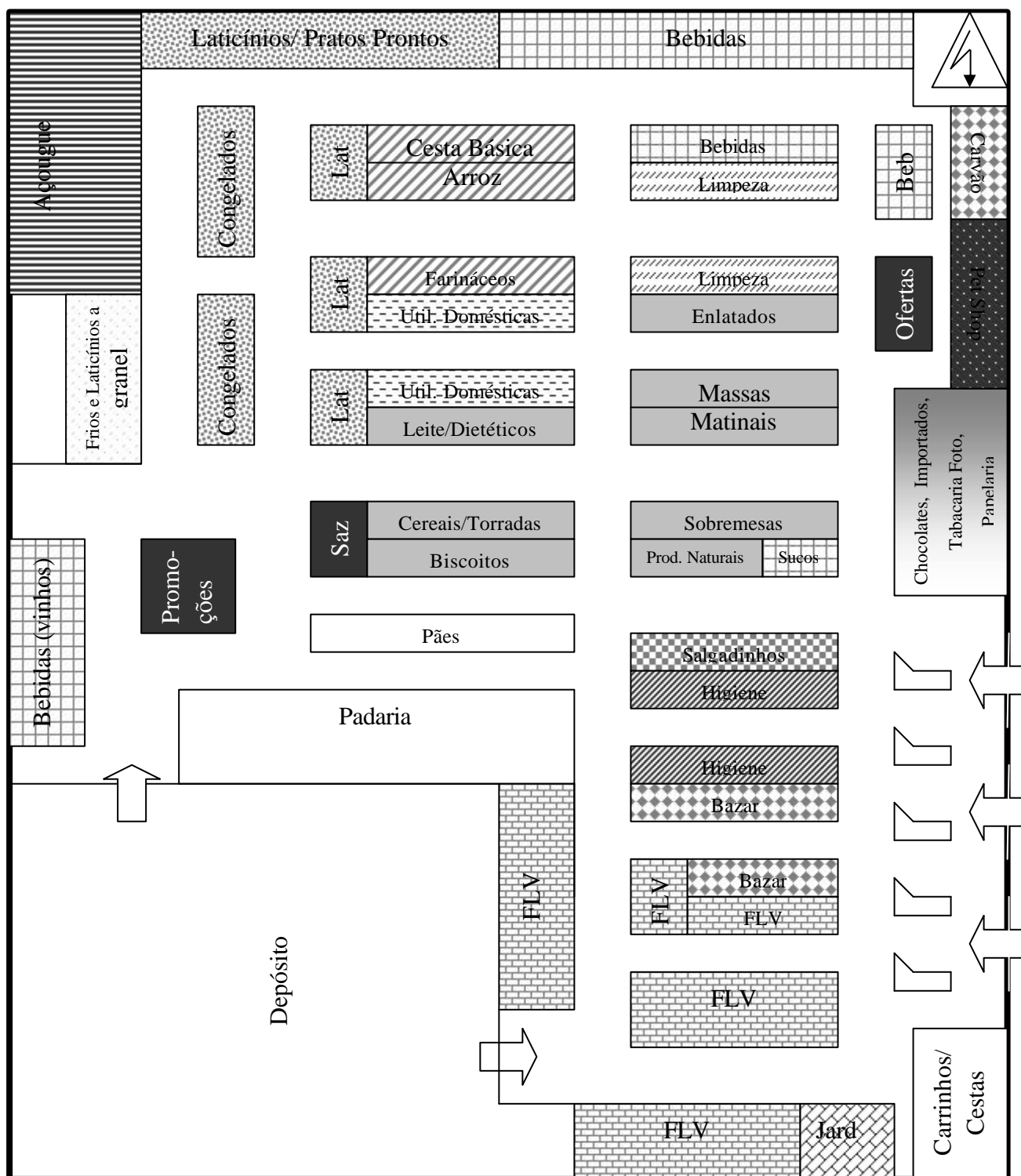



















Figura 5.5: Mudanças Propostas para o Layout da *Loja 1*
 Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda:

	Mercearia Seca		Mercearia Seca Básica
	Frios/Laticínios/Congelados		Limpeza
	Açougue		Higiene
	Bebidas		Padaria
	FLV		Papelaria/Tabacaria/ Importados
	Frios e Laticínios a Granel		Pet Shop
	Petiscos/Salgadinhos		Bazar
	Ferramentas/Jardinagem		Utilidades Domésticas
	“Ilhas” de Promoções		

5.3.5 Caso Prático

As melhorias propostas no item anterior compõem um pacote de mudanças a serem implantadas gradualmente, de modo a não se prejudicar as compras dos clientes, que estão acostumados com o layout atual, e acompanhar o ritmo de mudanças pelo qual vem passando o supermercado em estudo. Como apontado no primeiro capítulo deste trabalho, a *Loja 1* iniciou um processo de troca dos seus equipamentos de exposição (gôndolas, checkouts, displays, etc), o qual trouxe a oportunidade de se planejar um novo layout. Entretanto, esta troca de equipamentos é apenas um dos quesitos que a *Loja 1* iniciou com o processo de revitalização de sua área de vendas (críticas e comentários sobre isto serão feitos no item conclusões), com troca do forro da loja, alteração de decoração externa, entre outros fatores.

Assim, acompanhando este processo de revitalização, pôde-se realizar um caso prático das melhorias propostas. Para isso, selecionou-se uma seção de modo que se pudesse acompanhar seus resultados de forma mais eficiente. Analisando-se as propostas apresentadas no item anterior, a mais “fácil” de ser implementada, seja por facilidade de troca de mercadorias ou por não interferir de forma drástica na rotina de compra dos clientes e pela rapidez de acompanhar seus resultados, selecionou-se a seção de petiscos/salgadinhos. Tal seção, com um índice de produtividade de vendas de 0,22, localiza-se na frente da loja, em um local nobre, em um corredor de passagem para a padaria, a qual é “imã” de clientes. Logo, este corredor deve estimular as compras por impulso, de modo que o consumidor que passe por ali seja tentado a comprar.

De acordo com a proposta anterior, sugeriu-se diminuir o espaço ocupado pelos petiscos/salgadinhos, já que sua área de vendas está superdimensionada, com um índice de produtividade de 0,22, cedendo parte de seu espaço para sucos prontos para beber, um produto complementar e que vem apresentando expansão em suas vendas, a fim de se aumentar o consumo desses produtos. A exposição casada de produtos é uma forma eficiente de se fazer com que produtos que costumeiramente não fazem parte da lista de compras do cliente acabam sendo levados se estiverem próximos a um item que se está comprando. Tanto petiscos/salgadinhos como os sucos prontos para beber são produtos voltados para a conveniência do consumidor, sendo, portanto

produtos de impulso. Segundo pesquisa do PROVAR^{*}, realizada com 420 pessoas, 80,5% dos entrevistados adquirem mais itens que o planejado e 85,3% gastam mais do que o planejado. Logo, a maioria das decisões de compra são tomadas dentro da loja, sendo que uma exposição bem feita pode aumentar as vendas de um determinado produto. Mais uma vez, não é objetivo deste trabalho aplicar técnicas de exposição de mercadorias. Embora isto seja indispensável, é uma etapa posterior ao planejamento e voltada para o micro-layout, de modo que a utilização do gerenciamento de categorias é uma ótima ferramenta para isso. Este caso prático tende, portanto, a alimentar um processo posterior de modo a se criar na empresa a mentalidade de se planejar e administrar de forma mais eficiente seu ponto de venda. Através do gerenciamento de categorias, pode-se refinar este planejamento proposto, de forma a se administrar o mix de produtos mais eficientemente e de acordo com as preferências do consumidor, otimizar o espaço de gôndola, expor os produtos de forma mais organizada, enfim aprimorar a gestão dos produtos.

Assim, o objetivo aqui é verificar se a lucratividade dos petiscos/salgadinhos se mantém mesmo em um espaço menor e se as vendas tanto de salgadinhos como de sucos prontos para beber serão alavancadas. De uma forma geral, os petiscos/salgadinhos possuem uma boa composição de margem sobre venda, de modo que o aumento de suas vendas contribuirá ainda mais para a composição da margem total gerada pela *Loja 1*. Quanto aos sucos prontos para beber, antes localizados na seção bebidas, ganharão maior visibilidade, podendo ter suas vendas aumentadas.

Dessa forma, logo que se substituiu as antigas gôndolas por novos equipamentos neste corredor, deslocou-se uma parte do espaço antes ocupado pelos petiscos/salgadinhos para os sucos. Para não prejudicar o consumidor, placas de sinalização foram colocadas no corredor, de modo a se chamar a atenção do consumidor para esta mudança. Um funcionário responsável pelo setor de bebidas foi orientado a orientar o consumidor caso o mesmo estivesse com alguma dificuldade em encontrar o suco, cujo antigo espaço foi ocupado por outras bebidas. É claro também que somente a simples mudança de uma categoria de lugar junto a outra não pode ser efetuada sem se utilizar técnicas de exposição, ainda que isto não seja objetivo deste

^{*} Programa de Administração de Varejo. (In. Revista Supermercado Moderno, jan 2003, p.26)

estudo. Assim, para se atrair o consumidor, utilizou-se basicamente a comunicação visual, isto é, placas indicativas para informar o consumidor desta mudança. Além disso, durante os primeiros dias da mudança, ofereceu-se a degustação de sucos e salgadinhos para os consumidores como forma de se atrair os mesmos para este setor.

Dessa forma, após esta mudança, obteve-se os seguintes resultados (tabela 5.5):

Seção/Categoria	Vendas (em unidades)		
	Antes	Depois	Variação (%)
Petiscos/Salgadinhos	2798	3014	7,7198%
Sucos Prontos para Beber	1587	1620	2,0794%

Tabela 5.5: Resultados Caso Prático (período de um mês)

Fonte: Elaborado por autor

Analisando-se a tabela anterior, verifica-se que houve um aumento das vendas de ambos produtos. Quanto a margem bruta para a seção petiscos/salgadinhos, houve um aumento de 7,58%, de modo que essa mudança foi benéfica. Para os sucos, também houve melhoria na margem bruta. Em relação ao índice de produtividade de vendas para esta mesma seção, o mesmo também se elevou, chegando a 0,68, porém continua abaixo do ideal. A razão para isso pode ser explicada por alguns fatores: não foi feita uma readequação do mix de produtos, de forma a melhorar a composição das margens; o período de análise foi curto, de apenas um mês; não houve um acompanhamento por parte dos fornecedores, de forma a contribuir na exposição dos produtos; não foram utilizadas ferramentas de merchandising, como promoções. Todos esses aspectos são contemplados usando-se a já citada ferramenta do *ECR*, o gerenciamento de categorias, de modo que este caso prático, grosso modo, servirá de base para o início de um futuro ciclo de melhoria, para que se crie na empresa a mentalidade de melhoria contínua.

Por fim, deve-se dizer também que com a posterior vinda da seção de FLV para a área à esquerda deste corredor, o mesmo ficaria ainda mais visível e com maior fluxo de clientes do que é atualmente, de modo que com a utilização de técnicas de merchandising suas vendas bem como composição de margens poderia ser refinada, visando-se aumentar a lucratividade da *Loja 1*.

5.3.6 Conclusões

Neste último passo da metodologia proposta para análise e melhoria do layout da *Loja 1*, será feita a discussão dos resultados encontrados.

De uma forma geral, as propostas de melhoria para o layout da *Loja 1* estão de acordo com as necessidades da empresa em melhorar a sua lucratividade, entretanto tais propostas têm um período de aplicação e resultados de médio prazo. O caso prático desenvolvido serviu como primeiro passo para criar na organização a mentalidade de se analisar a produtividade do layout e acompanhar seu desempenho de forma estruturada e contínua.

Como mencionado anteriormente, o supermercado em estudo iniciou um processo de revitalização de seu espaço de vendas, com troca de equipamentos de exposição (gôndolas, checkouts, displays, etc), o qual ainda está em curso, substituição de forro e alteração de decoração externa. Todavia, não foi feito um planejamento para o espaço interno da loja, sobretudo da decoração interna. Um dos aspectos importantes que não foram levados em conta, por exemplo, foi o piso da loja, o qual encontra-se muito deteriorado e desgastado, prejudicando a imagem da loja, principalmente em relação a percepção de limpeza, a qual foi citada pelos clientes na pesquisa. Outros aspectos não contemplados por esta revitalização são a iluminação da loja, a qual é antiquada e não privilegia a exposição dos produtos, e a falta de conservação das paredes da loja, as quais dão a impressão de decadência do supermercado em estudo. Dessa forma, ao se iniciar o processo de substituição dos equipamentos antes de se reformar a loja, demonstra-se uma falta de planejamento. As melhorias propostas, porém, serão levadas adiante, ainda que uma reforma seja necessária, de modo que todos os aspectos citados por este estudo sejam contemplados, como por exemplo a mudança da seção de FLV e da categoria vinhos, as quais necessitam de reforma da loja para que sejam efetuadas.

Quanto às dificuldades ou barreiras encontradas para a realização deste estudo pode-se citar: a coleta de dados, devido principalmente à falta de padronização nos sistemas de informações gerenciais; a resistência em se tomar decisões com base em dados empíricos, entrando em conflito com a chamada gestão “a moda antiga”, a qual toma decisões com base no “feeling” de seus dirigentes, é voltada para o curto prazo e

que acredita que os consumidores só se preocupam com o preço, desprezando informações estratégicas para o desenvolvimento do negócio.

Por fim, pode-se dizer que este estudo atingiu seus objetivos, de modo que contribuiu para a melhoria do gerenciamento do espaço de vendas da *Loja I*.

5.4 Recomendações

Após a aplicação da metodologia proposta, é necessário fazer algumas recomendações para que este estudo tenha continuidade, já que as decisões acerca de layout são dinâmicas e têm influência sobre o desempenho da loja.

Como já mencionado, as mudanças propostas devem acompanhar o processo de revitalização da *Loja I* de modo que sua aplicabilidade é de médio a longo prazo. Assim, para a primeira proposta de melhoria, ou seja, a mudança do setor de FLV (item “a” das melhorias propostas), a mesma está vinculada a alguns fatores que limitam seu período de aplicação, os quais pode-se citar: reforma (para abrir uma porta de estoque, substituir piso, pintura diferenciada), compra de algum equipamento extra de exposição (embora os equipamentos atuais sejam novos e adequados), melhorar o sistema de iluminação (o qual deve ser diferenciado para o setor, a fim de se destacar melhor os produtos). E como algumas propostas posteriores dependem desta mudança (itens “b” e “f”, por exemplo), os resultados não puderam ser verificados ao fim deste estudo, embora tais melhorias estejam nos planos da empresa.

Com a realização de um caso prático na seção petiscos/salgadinhos, entretanto, pôde-se acompanhar seus resultados, de forma que criou-se na empresa a necessidade de se gerenciar de forma mais formal e estruturada os resultados obtidos pelas seções e categorias da *Loja I*, a fim de se otimizar sua rentabilidade. Outra melhoria já efetuada pela organização foi a colocação de placas de sinalização para facilitar o cliente na busca por produtos pelas diversas seções da loja, problema esse evidenciado na pesquisa com o cliente (capítulo 3).

Por último, deve-se dizer que após a realização de todas as propostas de melhoria deve-se aplicar outras metodologias ou ferramentas para o gerenciamento do micro-

layout (gerenciamento de categorias, análise do mix, exposição mais agressiva, uso de técnicas de merchandising, etc), a fim de refinar seus resultados.

No capítulo final deste estudo serão feitas outras recomendações para que o processo iniciado com este trabalho tenha continuidade.

6 CONCLUSÕES

5.1 Críticas e comentários

Este capítulo final apresenta as conclusões finais obtidas por este estudo.

O trabalho em questão se iniciou com um capítulo introdutório, no qual foi apresentada a empresa bem como o problema a ser solucionado. Em seguida, fez-se uma descrição do setor de varejo, apresentando suas principais características e enfatizando-se o segmento de supermercados. Já nos capítulos seguintes houve o desenvolvimento do trabalho propriamente dito, com o levantamento do perfil do cliente, a fim de se conhecer o consumidor que frequenta o supermercado, desenvolvimento da metodologia empregada para análise do layout da *Loja 1* (fundamentação teórica) e soluções encontradas, isto é, os resultados obtidos através da aplicação da metodologia apresentada anteriormente.

Assim, chega-se ao fechamento deste trabalho, no qual faz-se os comentários finais e recomendações para estudos futuros.

O setor de varejo passou por grandes modificações na última década, com aumento da concentração e internacionalização do setor, ocasionando um acirramento da concorrência, mudanças nos hábitos dos consumidores, novas formas de crédito, redução das margens de lucro, automação comercial, entre outros fatores. Com isso, as empresas do setor passaram a perseguir vantagens competitivas por meio de serviços melhores e busca de maior eficiência.

Dessa forma, as decisões de layout em supermercados, antes não tão importantes, passaram a ter mais relevância no gerenciamento da loja. Aliado ao layout, outras variáveis também tornaram-se importantes: o ambiente da loja, através de sua decoração interna e externa, a forma de se expor os produtos, a comunicação visual empregada para atrair o consumidor, enfim aspectos relacionados ao comportamento do consumidor, de modo que o conhecimento de suas necessidades passa a ter grande importância para a estratégia da empresa, sendo um fator chave para a tomada de decisão quanto a preço, sortimento, promoções, alocação de produtos nos equipamentos de exposição e mix de produtos oferecido.

O presente trabalho foi desenvolvido em uma empresa familiar, cuja estrutura ainda carece de profissionalização, de modo que isto prejudica ou torna mais lenta a implantação de métodos novos e eventualmente mais eficazes de gerenciamento. Apesar de ainda existir a mentalidade de curto prazo e por vezes imediatista por parte da empresa, pode-se dizer que este estudo, aliado a já mencionada revitalização do espaço de venda da *Loja I*, conseguiu atingir seus objetivos, de modo que a análise e propostas de melhoria serão levadas adiante, ainda que dependam de uma reforma do supermercado para que seja totalmente implantada.

A empresa necessita também aproveitar melhor as informações provenientes de seus sistemas gerenciais, organizando e atualizando seus cadastros, de modo a se buscar melhores decisões sobre compras, oportunidades de mercado, exposições mais produtivas, promoções eficazes, mix de produtos adequado às necessidades de clientes, a fim de se ter uma gestão mais eficaz e produtiva.

5.2 Limitações e próximos passos

A motivação para a realização deste trabalho surgiu com o início da troca dos equipamentos de exposição (gôndolas) da *Loja I*. Assim, uma proposta de reformulação de layout pôde ser aceita de uma maneira mais fácil, já que a mudança do layout de um supermercado não é uma tarefa simples, exigindo não só tempo e recursos de mão-de-obra, como também tais decisões estão ligadas à estratégia e imagem que a loja quer passar, além de afetar diretamente os consumidores.

O presente estudo proporcionou à empresa idéias e procedimentos para ajudá-la a ser mais eficiente, de modo que o reposicionamento das seções de venda deve trazer benefícios, evidenciado, por exemplo, com o aumento de vendas proporcionado pelo caso prático, ou pela futura diminuição do tumulto em horários de pico no fundo da loja, sobretudo na seção de FLV, a qual propõe-se sua transferência para frente da loja, de modo que tais mudanças devem ter seus resultados acompanhados num período de médio a longo prazo e de forma contínua, uma vez que este processo é dinâmico. Tendo sua implantação concluída, deve-se refinar seus resultados continuamente com o uso de outras ferramentas, como o gerenciamento de categorias,

a qual considera aspectos de micro-layout e que não foram considerados de forma profunda neste estudo, ou mesmo com a ferramenta de *data mining*, a qual pode também ser utilizada para se estudar o comportamento do consumidor, de forma a entender como o mesmo associa os vários produtos que adquire e os utiliza. Assim, o ajuste do tráfego interno dos consumidores, a melhoria da disposição dos produtos nas gôndolas, com ajuste do mix oferecido, o acompanhamento da satisfação do cliente, entre outros fatores relacionados ao marketing no ponto de venda são fundamentais para que se tenha um bom desempenho de vendas e lucratividade.

O primeiro passo proporcionado por este estudo, portanto, foi de planejar reformulações para o layout do supermercado num nível mais macro, a fim de tornar a loja conveniente, atrativa e convidativa para os clientes. Entretanto, é necessário que após a implantação destas propostas sejam feitos novos estudos, de forma menos agregada e mais detalhada, a fim de se tornar mais eficiente e eficaz o uso do espaço. Assim, por exemplo, a seção mercearia seca poderia ser desmembrada em suas diversas categorias, como sobremesas, bolachas, enlatados, massas, matinais, etc, a fim de se acompanhar seus resultados de forma mais refinada e detalhada, contribuindo para a melhoria da lucratividade da loja. É neste patamar que os conceitos de *merchandising*^{*} se apresentam, de modo que o gerenciamento de categorias entra como uma ferramenta estruturada para se ajudar a tomar melhores decisões acerca do micro-layout. A figura 6.1 a seguir mostra de forma resumida a estrutura em etapas para o gerenciamento eficaz do layout do supermercado em questão (a linha pontilhada delimita o que foi, em termos gerais, mais explorado por este estudo):

^{*} Uma definição interessante para este termo é, segundo a *AMA (American Marketing Association)*: “*merchandising* é a capacidade de colocar a mercadoria correta, no lugar certo, no tempo certo, na quantidade certa e no preço certo”

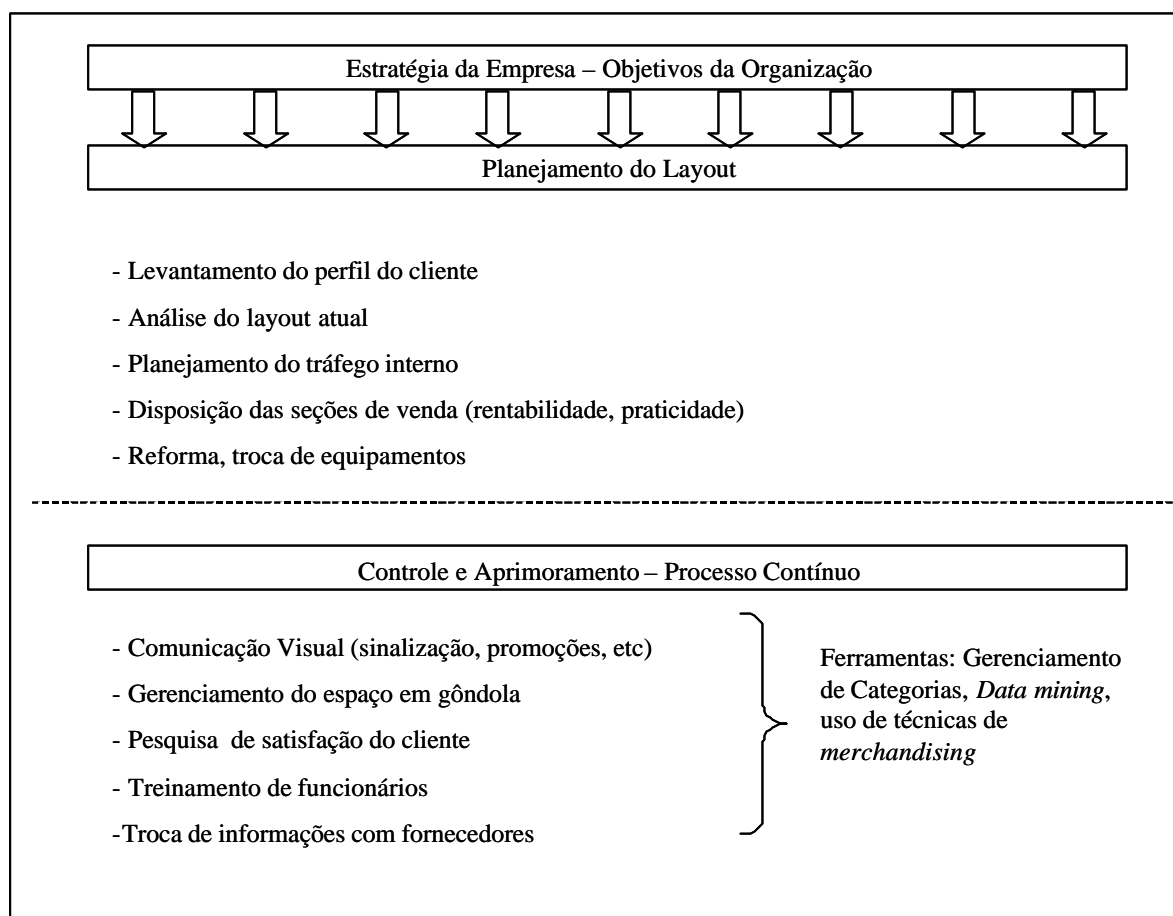


Figura 6.1: Modelo de Gerenciamento do Layout
 Fonte: Elaborado por autor

5.3 Considerações Finais

O planejamento do layout de um supermercado, este último caracterizado pelo conceito de auto-serviço, deve equilibrar os objetivos de maximizar as vendas, a satisfação do consumidor e a lucratividade da empresa.

Com o avanço da tecnologia de informação no setor de varejo, a falta de informação não é mais uma barreira para que se tenha um gerenciamento mais inteligente do espaço de vendas, de modo a se gerar maiores rentabilidades e cativar a clientela, diferenciando-se da concorrência.

Assim, deve-se planejar o layout da loja, bem como os elementos ligados a ele, de forma a se aumentar o impacto do supermercado, tanto no aspecto estético, de maneira a se facilitar as compras e fidelizar o cliente, quanto no aspecto monetário, isto é, aumentar a produtividade das vendas, buscando-se ganhos de rentabilidade.

Com o aumento da importância dos perecíveis, os quais passaram a ocupar maior espaço de vendas, o layout da *Loja 1* necessitava de uma modernização, a qual espera-se que seja atingida por meio deste estudo. É de se esperar também que uma melhoria contínua dos resultados, uma vez que o gerenciamento do layout é um processo dinâmico e decisivo para o bom desempenho da loja.

ANEXO A

ECR - Gerenciamento de Categorias^{*}

O *ECR* (*Efficient Consumer Response*) é um movimento global, no qual empresas industriais e comerciais, juntamente com os demais integrantes da cadeia de abastecimento (operadores logísticos, 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 de suas relações.

A integração das atividades entre fornecedores e varejistas é objetivo principal do *ECR*, feita através da criação e disponibilização de ambientes e ferramentas adequadas. Procura-se, assim, a criação de valor que é reconhecido pelo consumidor final.

Quatro estratégias conjuntas de operação compõem o *ECR*, as quais são:

- 1) **Reposição Eficiente:** busca otimizar o tempo e o custo no sistema de reposição. Dessa forma, une o consumidor, a loja de varejo, o centro de distribuição do varejista e/ou atacadista e o fornecedor em um sistema integrado. A informação precisa fluir rapidamente através do *EDI* (*Electronic Data Interchange*) entre parceiros comerciais, enquanto os produtos fluem com menos manipulação e menos faltas de estoque desde a linha de produção até a cesta do consumidor. São características da reposição eficiente: otimização de tempo e custos no abastecimento de produtos aos consumidores; logística *just-in-time*; pedidos automatizados; troca de dados via *EDI*; incremento de serviços ao consumidor no ponto de compra.
- 2) **Promoção Eficiente:** visa maximizar a eficiência de todo o sistema de promoção para o cliente e consumidor. Um aspecto-chave de promoção eficiente é a melhor combinação do fluxo promocional do produto com as necessidades do consumidor, rendendo benefícios substanciais em operações com muito menos estoque no sistema. Um outro aspecto é o desenvolvimento do melhor mix de promoções orientados para o consumidor dentro de categorias. São características da promoção eficiente:

^{*} Baseado em: ECR, Gerenciamento por categorias; Associação ECR Brasil.

eficiência total do sistema para planejamento e melhor reposição das promoções; minimização de custos (administração, armazenagem, transporte, pessoal); criação de uma base de know-how e possibilidade de uma reação mais rápida às mudanças de necessidade do consumidor; desenvolvimento e realização de promoções tendo como base a valorização do consumidor.

3) **Sortimento Eficiente na Loja**: busca otimizar o mix de produtos, a produtividade dos estoques e do espaço da loja, na interface com o consumidor. A loja focaliza a oferta de sortimento correto de produtos aos seus consumidores alvo. Isto proporciona o ponto de partida essencial para o melhor uso da loja e do espaço nas prateleiras. A adoção de uma abordagem de gerenciamento de sortimento eficaz melhora as vendas e os lucros por unidade de espaço (metro quadrado). O objetivo final do sortimento eficiente é determinar a oferta mais favorável de produtos que obtenha satisfação do consumidor alvo e melhores resultados de negócios para varejistas e fornecedores. Isso acontece: otimizando o sortimento nas lojas e os níveis de estoque; otimizando espaço nas prateleiras; aumentando a produtividade por m²; trabalhando com maior giro de estoque; reduzindo a níveis menores a falta de estoque; ajustando o sortimento ao comportamento local de compra.

4) **Lançamento Eficiente do Produto**: visa maximizar a eficácia do desenvolvimento e introdução de novos produtos. O objetivo é fazer com que fornecedores e varejistas desenvolvam produtos mais orientados para o consumidor a custos menores mediante esforços mais cooperativos. Isso acontece através de: otimizando o desenvolvimento de produtos; controlando lançamento de novos produtos; melhorando possibilidades de teste; respondendo mais rapidamente sobre aceitação ou rejeição por parte do consumidor; reduzindo custos de lançamento; aumentando níveis de sucesso.

Uma das ferramentas do *ECR* para se atender as estratégias citadas é o gerenciamento de categorias, que pode ser definido como um processo varejista /fornecedor que consiste em gerenciar as categorias como unidades estratégicas de negócios, para produzir resultados comerciais melhorados por meio da concentração de esforços em integrar maior valor ao consumidor. Em geral, uma categoria é um sortimento de itens que o cliente visualiza como substitutos de outros. O gerenciamento de categorias vem despertando muito interesse porque cria um processo que permite ao varejista:

- Colocar foco no consumidor;
- Usar a informação disponível para tomar decisões melhores;
- Tornar-se mais competitivo;
- Criar melhor relacionamento entre varejistas e fornecedores.

O cenário do varejo brasileiro nos últimos anos reforça a percepção da importância do gerenciamento de categorias. Particularmente após o Plano Real, acompanhado por uma constante mudança de valores dos consumidores exigindo produtos e serviços diferenciados. Os investimentos estrangeiros, a profissionalização do varejo e a concentração de negócios reforçam a necessidade de investimentos em ferramentas para melhor gestão da empresa. Os investimentos em tecnologia da informação viabilizam cada vez mais o uso de recursos como o gerenciamento de categorias. Pode-se considerar que o gerenciamento de categorias é fundamental para a gestão comercial no varejo.

A implantação do gerenciamento de categorias fundamenta-se nos seguintes componentes (figura A.1), cujas características são explicadas a seguir:

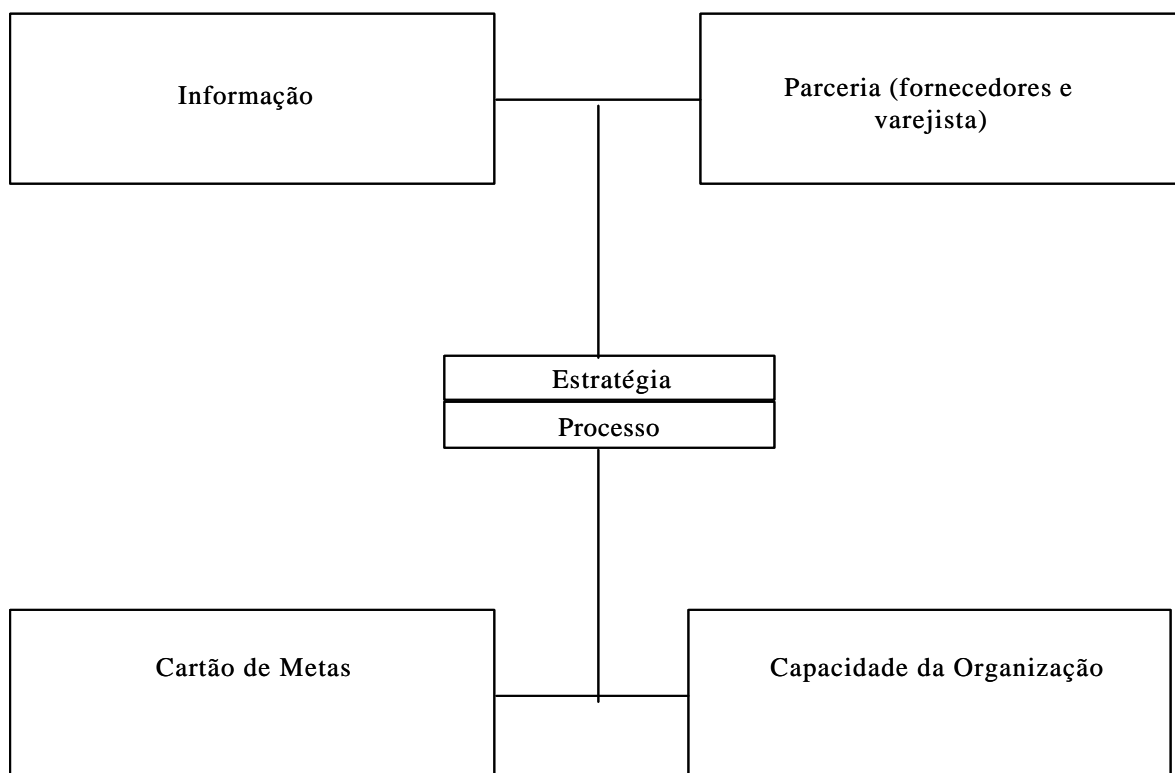


Figura A.1: Componentes do Gerenciamento de Categorias

Fonte: ECR Brasil

- **Cartão de metas** - São ferramentas para definir, medir e monitorar o desempenho da categoria em relação aos objetivos estabelecidos. Abrangem medidas de desempenho internas e externas.
- **Informática** - O Gerenciamento de Categorias está baseado no uso intensivo de Tecnologia da Informação visando o apoio às decisões, o Planejamento, Análise e Controle de Desempenho da Categoria.
- **Capacidade da organização** - A capacidade organizacional é ponto chave para a implementação do Gerenciamento de Categorias. Para isso é importante que haja:
 - Envolvimento da alta direção.
 - Clara definição de Responsabilidades.
 - Conhecimento das ferramentas pelos envolvidos no processo.
 - Estrutura organizacional com apoio para as análises de dados.
 - Orientação para resultados.
 - Desenvolvimento e treinamento intensivo de pessoal.
- **Parceria fornecedores e varejistas** - O gerenciamento de categorias está baseado em forte e efetiva parceria entre o varejista e fornecedores. Alguns varejistas obtêm apoio de um fornecedor para ajudá-lo a gerenciar uma categoria. Conhecido como capitão da categoria, esse fornecedor compõe uma aliança com o varejista para ajudá-lo a obter informações sobre o consumidor e o mercado visando melhorar o desempenho e o lucro potencial da categoria.
- **Estratégia** - Com pensamento estratégico, a empresa deve buscar:
 - Orientar esforços para oferecer “valor” aos consumidores.
 - Comprometimento da alta direção.
 - Gerenciar categorias como unidades estratégicas de negócios.
 - Definir uma estratégia de marketing, abastecimento e relacionamento com o fornecedor.
- **Processo** – O processo de negócios do gerenciamento por categorias é um conjunto estruturado de atividades em etapas, projetado para o desenvolvimento e implementação de um Plano de Negócios de uma categoria.

O processo de gerenciamento de categorias é composto por 8 etapas, conforme mostra a figura A.2 a seguir:

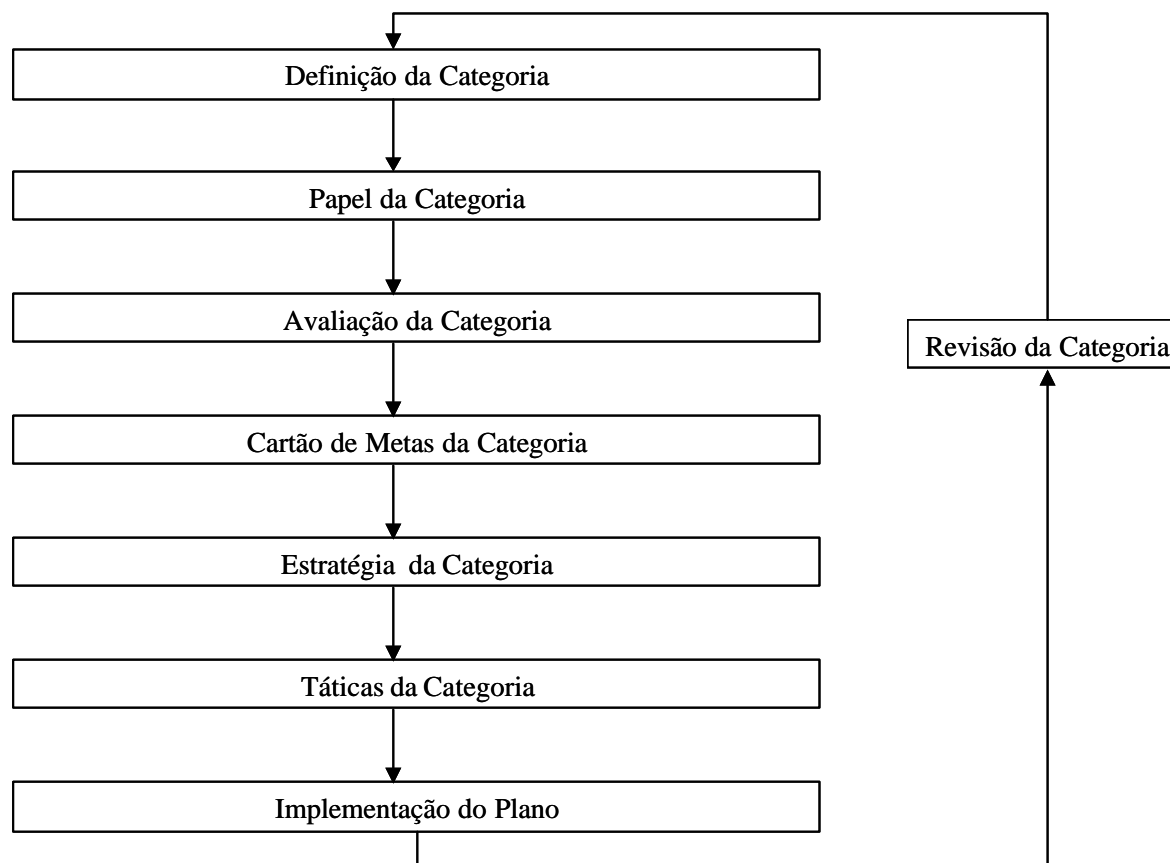


Figura A.2: Processo de Gerenciamento de Categorias
Fonte: ECR Brasil

A definição da categoria corresponde a determinação dos produtos que compõem cada seção, categoria, subcategoria e segmentos comercializados na loja.

O papel da categoria corresponde na definição da categoria considerando dados sobre o consumidor, desempenho da loja e no mercado.

A avaliação da categoria consiste em conduzir uma análise da categoria e subcategorias, segmentos, marcas e principais produtos.

O cartão de metas visa estabelecer medidas de desempenho qualitativas e quantitativas para a categoria, como: margem bruta, nível desejado de estoque, volume de vendas e fatia de vendas da loja, nível de serviço, promoções.

A estratégia da categoria consiste em se desenvolver estratégia de marketing, abastecimento e serviços no âmbito da loja.

A tática da categoria refere-se a determinação do nível ótimo de variedade, preços, apresentação na loja, promoções específicas.

A implementação do plano visa desenvolver e implementar um plano detalhado para alcançar o desempenho definido para a categoria.

A revisão da categoria corresponde ao gerenciamento constante dos resultados e do plano como um todo.

Trata-se, portanto, de uma ferramenta para melhoria contínua na gestão dos produtos vendidos em um supermercado, voltada para o atendimento das necessidades dos consumidores. O caso prático aplicado neste trabalho (vide capítulo 5) utilizou alguns conceitos do gerenciamento de categorias, sendo que esta ferramenta poderá ser aplicada na *Loja 1* na fase de controle e refinamento do gerenciamento do layout (vide figura 6.1), de forma mais detalhada e completa.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO ECR BRASIL (1998). **Gerenciamento por Categorias – Melhores Práticas**. São Paulo.

DUNNE, Patrick; LUSCH, Robert F. (1999) **Retailing**. Hinsdale, Dryden Press.

GIANESI, Irineu G.N.; CORRÊA, Henrique L. (1994). **Administração Estratégica de Serviços: Operações para Satisfação do Cliente**. São Paulo, Editora Atlas.

KOTLER, Philip. (1992). **Marketing – Edição Compacta**. São Paulo, Editora Atlas.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi.(1992). **Marketing de Varejo**. São Paulo, Editora Atlas.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. (2000). **Administração do Varejo**. São Paulo, Editora Atlas.

NIELSEN, A.C. (1997) **Estrutura do Varejo Brasileiro**, São Paulo

PARENTE, Juracy. (2000) **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**, São Paulo, Editora Atlas.

RICHERT, Henry G. (1954) **Retailing: principles e practices**, New York, McGraw-Hill