

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE
DE SÃO PAULO**

Departamento de Engenharia de Produção

TRABALHO DE FORMATURA

**“Análise de Rentabilidade, Dimensionamento e
Posicionamento das Seções de Venda de um Varejista”**

Aluno: Cleber Benjamim Hurtado

Orientador: Gregório Bouer

2000

*H 2000
H 947 a*

Agradecimentos

Ao professor Gregório Bouer, pela orientação e paciência nos momentos mais difíceis.

Aos meus amigos, sempre do meu lado nos momentos bons e ruins.

E aos meu pais e minha irmã, sem os quais nada disto teria sido possível.

Sumário

O presente trabalho consiste de um estudo sobre a situação atual do negócio de varejo, seguido de uma proposição de metodologia para dimensionar e posicionar áreas de venda em um estabelecimento comercial. As considerações que aqui serão feitas fundamentam-se em práticas do varejo e principalmente no conceito de gerenciamento por categorias, que engloba, além de outros temas, a proposta deste trabalho.

Ao final apresenta-se uma aplicação prática da metodologia desenvolvida, com uma proposição de redistribuição de espaço e reposicionamento para determinadas seções de venda de um hipermercado.

Índice

1. Apresentação do Trabalho	4
1.1 Introdução	4
1.2 Objetivos do Trabalho	5
1.3 Estrutura do Trabalho	6
1.4 A Andersen Consulting e o Estágio	7
1.5 A Andersen Consulting e o Trabalho de Formatura	10
2. A Indústria de Varejo e o Ambiente	11
2.1 Análise do Ramo	11
Introdução	11
O Varejo	12
Tipos de Varejistas	12
2.2 O Varejo no Brasil – Principais Empresas	22
Histórico	22
Os Investimentos de cada empresa	23
2.3 Áreas de Atuação no Negócio	27
Eficiência Operacional	27
Excelência no Merchandising	30
2.4 O Consumidor	33
3. Introdução Teórica	34
3.1 ECR – Efficient Consumer Response	34
3.2 Gerenciamento por Categorias	36
4. Soluções Encontradas no Mercado	38
4.1 Introdução	38
4.2 Softwares no Mercado	39
Pro/Space	39
InterCept	41
InterRange	42
4.3 Outros Softwares	43
4.4 Diferenças na Abordagem do Problema	44
5. Considerações a Respeito da Metodologia	46
5.1 Nomenclatura	46
5.2 Considerações Iniciais	48
5.3 Considerações sobre o Dimensionamento	49

Introdução	49
Linha de Produtos	51
Equipamentos Utilizados na Exposição	53
Critérios de Exposição	54
Rentabilidade da Área de Vendas	57
Tamanho Restrito de Loja	62
Posicionamento estratégico da categoria	63
Flutuações no Volume de Vendas	63
5.4 Considerações sobre o Posicionamento	66
Introdução	66
Geradores de Tráfego	67
Geradores de Margem	68
Identificação de Geradores de Tráfego e Margem	69
5.5 Operações	72
6. <i>Metodologia de dimensionamento e posicionamento</i>	73
6.1 Considerações Iniciais	73
6.2 Metodologia de Dimensionamento	75
Etapa 1: Revisão de Linha	77
Etapa 2: Equipamentos de Exposição	77
Etapa 3: Espaço Mínimo Necessário por Seção	78
Etapa 4: Área Mínima do Têxtil	79
Etapa 5: Análise de Rentabilidade e Participação da Seção	79
Etapa 6: Definição da Área de cada Seção	83
6.3 Metodologia de Posicionamento	84
7. <i>Aplicação da Metodologia</i>	86
7.1 Considerações Iniciais	86
7.2 A Loja	87
7.3 Dimensionamento	89
Etapa 1: Revisão de Linha	90
Etapa 2: Equipamentos de Exposição	91
Etapa 3: Espaço Mínimo Necessário para as Seções	92
Etapa 4: Área Mínima do Têxtil	93
Etapa 5: Análise de Rentabilidade e Participação da Seção	94
Etapa 6: Definição da Área de cada Seção	96
7.4 Posicionamento	98

7.5 Resultados	99
8. <i>Benefícios e Conclusões</i>	101
9. <i>Bibliografia</i>	103

1. Apresentação do Trabalho

1.1 Introdução

A motivação para a elaboração de um trabalho de formatura no setor de varejo surgiu com a oportunidade que foi dada ao autor de trabalhar, durante cerca de 1 ano e meio, neste ramo de negócio.

Durante este período o autor pôde observar a complexidade das atividades de um varejista e, algumas vezes, observar decisões gerenciais que careciam de embasamento conceitual, fundamentando-se principalmente na experiência adquirida pelos administradores ao longo dos anos.

Este conhecimento é extremamente valioso e também difícil de ser conseguido, mas devido à velocidade das transformações por que passa o varejo nos dias de hoje, juntamente com a constante busca pela entrega de um serviço eficiente e eficaz, torna-se necessário um planejamento e fundamentação conceitual de todas as decisões, sejam elas de caráter estratégico, tático ou operacional.

Este trabalho busca contribuir na questão de dimensionamento e posicionamento de seções de venda de um varejista.

1.2 Objetivos do Trabalho

Podemos resumir o objetivo do trabalho como sendo:

Criar uma metodologia de dimensionamento e posicionamento de seções de venda (contendo produtos de categorias distintas) de um varejista, com base no desempenho de venda bruta e margem de lojas semelhantes com relação a tamanho e mix de produtos.

O conceito de varejista é muito amplo, sendo necessário fazermos uma restrição no escopo do trabalho. Poderíamos tratar de supermercados, hipermercados, lojas de departamento, shopping centers, além de outros.

A questão de dimensionamento e posicionamento das seções de venda torna-se mais relevante e, por que não, interessante à medida que aumenta o tamanho total da área de vendas do estabelecimento.

O presente trabalho será desenvolvido com o foco em hipermercados. Este formato de varejista conta com uma área de exposição relativamente grande e também uma enorme variedade de produtos expostos em diferentes seções. Estes são fatores que possibilitam a realização do estudo proposto, com um nível de detalhe e informação necessários para a obtenção de resultados satisfatórios.

1.3 Estrutura do Trabalho

Será feita uma descrição do ramo de varejo, englobando seus principais formatos, tendências para o futuro e quais as principais áreas de atuação no negócio de onde podem ser tiradas vantagens competitivas. Segue também uma breve descrição do varejo de super e hipermercados no país, descrevendo as principais ações de investimento e aquisições das maiores redes.

A partir daí inicia-se o desenvolvimento do tema, com uma discussão inicial relativa à existência, ou não, de soluções semelhantes à aqui proposta na forma de softwares.

Feitas estas observações tem início a discussão em cima da proposta de metodologia para o dimensionamento e posicionamento de áreas de venda, seguida da aplicação prática do modelo proposto.

1.4 A Andersen Consulting e o Estágio

A Andersen Consulting é uma empresa de Consultoria, que atua em diversos setores da economia, tais como Indústrias de Base, Indústrias de Bens de Consumo e Bens de Produção, empresas de Tecnologia de ponta, Instituições Governamentais, entre outras. Sua sede fica em Chicago, EUA e possui escritórios espalhados por 57 países no mundo.

No Brasil a Andersen Consulting possui 2 escritórios, localizados em São Paulo e no Rio de Janeiro. O programa de estágios é uma peculiaridade encontrada apenas nos escritórios brasileiros e argentino.

O programa de estágio na Andersen Consulting caracteriza-se por oferecer aos estudantes a oportunidade de trabalhar diretamente com seus clientes, possibilitando um aprendizado rápido e integrado ao mercado de trabalho.

A seguir serão mostrados alguns resultados financeiros da Andersen Consulting do ano de 1999, segundo divisão por tipo de indústria atendida.

<i>Indústrias</i>	<i>Faturamento (MM US\$)</i>	<i>Variação (%) em relação a 1998</i>
<i>Bancos</i>	1.613	(1)
<i>Serviços de Saúde</i>	230	(18)
<i>Seguros</i>	707	13
<i>Total Serviços Financeiros</i>	2.550	0
<i>Comunicação</i>	1.553	29
<i>Eletrônicos e "High Tech"</i>	700	13
<i>Mídia e Entretenimento</i>	155	4
<i>Total Telecomunicações e Tecnologia</i>	2.408	22
<i>Químicos</i>	341	2
<i>Recursos Naturais</i>	709	(10)
<i>Utilidades Públicas</i>	572	9
<i>Total Recursos</i>	1.622	(2)
<i>Automotiva, Equip. Industriais e Transporte</i>	603	(5)
<i>Produtos Médicos e Farmacêuticos</i>	583	16
<i>Varejo</i>	429	7
<i>Total Produtos</i>	1.615	5
<i>Governo¹</i>	746	35
<i>Outros</i>	0 (ND)	0 (ND)
<i>Total</i>	8,941	8

Tabela 1.4.1 – Estrutura de Serviços da Andersen Consulting

Fonte – Annual Report – Andersen Consulting

¹ Não há atuação nesta área no Brasil

Os dados acima mostrados dizem respeito às atividades de todos os escritórios da Andersen Consulting no mundo. O faturamento de acordo com a região geográfica pode ser visto a seguir:

<i>Região</i>	<i>Faturamento (MM US\$)</i>	<i>Variação (%) em relação a 1998</i>
<i>Mundo</i>	8.941	8
<i>Américas</i>	4.793	3
<i>Europa</i>	3.549	17
<i>Ásia</i>	599	8

Tabela 1.4.2 – Divisão do Faturamento da AC por região geográfica

Fonte – Annual Report – Andersen Consulting

1.5 A Andersen Consulting e o Trabalho de Formatura

A oportunidade de desenvolvimento do trabalho, como citado anteriormente, surgiu em decorrência da alocação do autor em um projeto junto a um varejista brasileiro. O período de permanência do mesmo no cliente esteve compreendido entre Junho/99 e Agosto/00.

Durante este período o autor atuou em 3 frentes de trabalho distintas, em diferentes setores da empresa. Isto possibilitou a formação de uma visão geral do negócio de varejo, contribuindo muito no desenvolvimento do presente trabalho.

É importante destacar que a execução do trabalho de formatura é um complemento aos trabalhos realizados no projeto. Tal estudo não fez parte dos produtos negociados com o cliente e portanto não foi objeto de trabalho da equipe de profissionais da Andersen Consulting lá presente.

Muitas das tarefas de pesquisa e elaboração deste trabalho foram realizadas depois do encerramento do projeto, momento onde também se encerrou a participação do autor. Sendo assim, muitas das informações aqui contidas são resultado de pesquisa externa, não necessariamente relacionada ao cliente.

2. A Indústria de Varejo e o Ambiente

2.1 Análise do Ramo

Introdução

Entre os diversos ramos de negócio, o varejo está entre as que apresenta o maior volume de negócios por ano. São movimentados anualmente em todo o mundo bilhões de dólares em transações que envolvem desde o produtor de insumos, passando por fabricantes de produtos, transportadoras, distribuidores, varejistas, chegando finalmente às mãos do consumidor final.

Comparando o varejo com outros setores da economia tais como a indústria de tecnologia de ponta, indústrias de telecomunicação, indústria da mídia, que vêm apresentando, especialmente nos últimos anos, um crescimento acelerado, pode-se concluir que o varejo é um ramo de negócio que já atingiu sua maturidade. Resumindo, o ramo tornou-se extremamente competitivo, com um número muito grande de empresas atuantes no mercado e onde cada vez mais é demandada dos varejistas uma melhor adaptação aos hábitos dos consumidores.

Este cenário muitas vezes não estimula transformações mais fundamentais nas práticas deste negócio já amadurecido. A administração, então, seria feita de modo que ações fossem sempre voltadas para a manutenção da situação atual do negócio.

Não é esta a realidade; há muito espaço para inovações nas práticas do varejo, e é justamente nestas inovações que está a oportunidade de atender melhor e, conseqüentemente, cativar o consumidor.

O Varejo

"O varejo inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal"¹.

Varejistas são todas as empresas comerciais que tem como principal atividade a venda de produtos no varejo. Tradicionalmente, apenas são considerados como varejistas aqueles que vendem seus produtos ou serviços a partir de estabelecimentos comerciais.

Entretanto, nos dias de hoje, nem todos os varejistas realizam suas atividades em ponto de venda físico. Alguns exemplos de varejistas que não se utilizam de estabelecimento de vendas incluem empresas que utilizam-se de serviços de venda porta a porta, como por exemplo a Natura, empresas que se utilizam de catálogos enviados por mala direta a consumidores, mais recentemente a intensificação do comércio eletrônico via *internet* ou ainda compras via televisão, como o conhecido serviço de compra via telefone (011) 1406.

Tipos de Varejistas

Kotler (1995) propõe uma classificação para varejistas que se adequa à proposta de estudo deste trabalho. Esta classificação engloba as lojas de varejo, o varejo sem loja e as organizações varejistas.

✓ Lojas de Varejo

É o tipo mais comum de varejista, encontrado na maioria dos países, que se caracteriza pela existência de um estabelecimento comercial.

¹ Extraído de KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, 1995.

✓ *Varejo sem Loja*

Qualquer tipo de varejista que não se utiliza de um estabelecimento comercial para a prática do varejo. Utiliza-se de canais de vendas como a televisão, o correio e a *internet*. Este tipo de negócio é o que vem apresentando a maior taxa de crescimento nos últimos anos.

✓ *Organizações de Varejo*

São grupos de lojas pertencentes a grandes corporações. Os cinco tipos de varejo corporativo são as redes corporativas, redes voluntárias e cooperativas de varejo, cooperativas de consumidores, organizações de *franchising* e conglomerados de comercialização. Caracterizam-se por obterem vantagens competitivas decorrentes da centralização de operações e aumento do volume de mercadorias negociadas.

O dimensionamento e posicionamento de áreas de vendas é um assunto de grande importância para as Lojas de Varejo, que são o objeto de estudo deste trabalho. Sendo assim, segue abaixo uma descrição detalhada dos tipos de loja enquadradas nesta categoria.

✓ *Lojas Especializadas*

São lojas que apresentam uma linha de produtos estreita, com uma grande profundidade no sortimento de mercadorias. São exemplos dessa categoria lojas de roupas, lojas de calçados, lojas de material esportivo, entre outras. Possuem a vantagem de adequar-se muito bem a um segmento de mercado específico, na medida em que estreitam sua linha e aumentam a profundidade do sortimento. Deste modo, ações de marketing de vendas e adequação de produtos podem ser melhor orientadas a um público alvo bem definido.

✓ *Lojas de Departamentos*

São as que possuem uma enorme linha de produtos, indo desde roupas até utilidades domésticas. As diferentes linhas de produtos são operadas por seus respectivos departamentos, que têm responsabilidade sobre a negociação, compra e disponibilização de produtos para abastecimento na loja.

No Brasil este formato de Lojas vem passando por dificuldades (basta observarmos os exemplos de cadeias de Lojas de Departamentos como Mappin e Mesbla, que fecharam suas portas nos últimos anos), que podem ser explicadas por fatores como o surgimento de lojas especializadas, lojas de desconto e lojas de fábrica que conseguem oferecer ao consumidor uma linha de produtos mais adequada a suas necessidades, muitas vezes com um preço inferior.

✓ *Supermercados*

São lojas com tamanho relativamente grande, que operam com uma diversidade de produtos de alimentação, higiene pessoal, limpeza e produtos para o lar. Trabalham com margens de lucro relativamente pequenas, que são compensadas pelo grande volume de mercadorias negociadas. Trabalham primordialmente com o auto-serviço.

Os supermercados são normalmente estabelecimentos, principalmente pelo seu tamanho reduzido (quando comparado a uma loja de departamento ou hipermercado), dentro de áreas predominantemente residenciais, o que os torna um centro de compras de conveniência. Esta proximidade com o consumidor faz com que sejam necessários uma maior profundidade no sortimento de mercadorias para melhor adequação ao público alvo e uma gama de serviços diferenciados, como por exemplo a entrega de compras a domicílio.

Os supermercados têm sofrido a concorrência de lojas de conveniências, sacolões, das próprias lojas de desconto, o que tem os obrigado a apostar no segmento de não alimentos. Algumas lojas passaram a vender alguns produtos como eletrodomésticos, produtos têxteis, que trazem ao supermercado uma maior margem de venda, quando comparados aos produtos alimentícios.

✓ *Lojas de Conveniência*

Caracterizam-se por oferecer uma linha limitada de produtos aos consumidores, geralmente de alta rotatividade. Vendem também lanches e pratos semi-prontos. Diferenciam-se por funcionarem normalmente durante dos os dias da semana, 24 horas por dia.

Estas características as tornam uma opção para compras de última hora, o que possibilita a prática de preços normalmente mais elevados do que os encontrados em varejistas. No entanto, o surgimento de supermercados e hipermercados que funcionam 24 horas por dia tem afetado o desempenho deste tipo de varejista.

✓ *Hipermercados*

São estabelecimentos que se caracterizam pela grande área de vendas e amplitude da linha de produtos oferecidos. A diversidade da linha engloba produtos alimentícios (mercearia, perecíveis), vestuário, eletrodomésticos e produtos de utilidade doméstica.

Os grandes varejistas de hipermercados no Brasil estão apostando hoje no setor de não alimentos, que são produtos de giro mais baixo e que resultam em maiores margens de venda, quando comparados aos produtos alimentícios. Outro ponto explorado, principalmente em hipermercados, é a potencialização

da visita do consumidor. A colocação de galerias comerciais com opções de lanchonetes, lojas de conveniência, lojas de serviços (lavanderias, casas lotéricas, postos de atendimento bancário). Este pacote de serviços e produtos complementares funciona como um atrativo para a visita do cliente e sua quase que conseqüente entrada na loja.

Tendências do Varejo

Durante o planejamento de qualquer estratégia competitiva a ser adotada pelo varejista ou mesmo qualquer outro setor, devemos considerar as tendências do ramo. As transformações propostas devem estar alinhadas com os cenários futuros. De nada adianta, por exemplo, estabelecer uma estratégia revolucionária de mercado para um produto que tem seus dias de existência contados, devido ao surgimento de um similar tecnologicamente mais avançado e que pode ser comercializado a um preço inferior.

Surge então a necessidade de projetar um cenário futuro para o ramo de varejo, de modo que fique evidente a importância não apenas imediata, mas acima de tudo a conscientização de que o tema aqui discutido está intimamente ligado ao projeto e desempenho de estabelecimentos comerciais. Desde que haja a necessidade de expor produtos em áreas de venda aos consumidores, há também a necessidade de dimensionar e posicionar adequadamente as mesmas dentro da loja.

O grande impacto na forma em que se pratica o varejo decorreu do surgimento e fortalecimento de novas práticas no negócio. O aparecimento e crescimento do comércio eletrônico, os anúncios em televisão e as vendas via telefone e a diversificação de formatos de loja têm aumentado a concorrência no varejo.

O crescimento do comércio eletrônico observado nos últimos anos pode levar a crer que o varejista estabelecido em um ponto comercial estaria com seus dias

contados. O aumento de usuários de *internet* e o surgimento de novos varejistas virtuais trariam aos consumidores:

- ✓ Facilidades de acesso;
- ✓ Grande variedade de produtos e informações;
- ✓ Possibilidade de acesso rápido a diferentes varejistas virtuais;
- ✓ Segurança no pagamento;
- ✓ Comodidade da entrega a domicílio.

Estas vantagens associadas à crescente redução do tempo disponível das pessoas nas grandes cidades para realizar suas compras, o aumento no nível de congestionamento nos centros urbanos, além de outros fatores, contribuiriam para a diminuição das lojas de varejo.

No entanto, não é isto que tem se observado. Um grande número de varejistas virtuais, inclusive no Brasil, tem reduzido suas iniciativas e enfrentado resultados abaixo das projeções otimistas de tempos atrás. Não apenas o varejo eletrônico, mas também todas as iniciativas na Web têm enfrentado dificuldades financeiras, decorrentes principalmente do baixo volume de negócios e da diminuição de investimentos em propaganda por parte de parceiros e patrocinadores. Empresas de acesso gratuito como a Super11.net, Starmedia e Altavista demitiram muitos de seus funcionários indicando falência iminente ou sinalizando uma mudança de rumos.

Existe ainda uma grande preocupação com a segurança de transações financeiras via *internet*. Está é uma grande barreira a ser transposta para o aumento do volume de negócios através da rede. Uma pesquisa realizada pelo portal da Gazeta Mercantil com relação a investimentos e aplicações financeiras através da *internet* mostrou que metade das 512 pessoas que responderam à enquete nunca investiu - e entre elas, 16,4% disseram que nunca investiriam -

em fundos através da rede. Só 17,8% disseram que aplicam sempre. Os outros 30%, eventualmente.

A amostra é pequena, mas significativa: todos os que responderam se interessam por economia e têm acesso à *internet*. Pode ser que, como tudo que diz respeito à rede, conquistar adeptos seja apenas uma questão de tempo.

Outros fatores a serem considerados são a limitação de acesso à *internet* no país. Apenas uma minoria da população possui os recursos necessários para acessar à rede, e destes apenas uma pequena parcela já efetuou algum tipo de compra em um varejista virtual.

Prova disto é o pequeno volume vendas que os supermercados obtém através de suas páginas na *internet*. Estudo realizado pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) em parceria com o instituto ACNielsen mostrou que apenas 1,1% das vendas no setor, de R\$ 60 bilhões por ano, é feita por meio eletrônico. E, dos 24 mil estabelecimentos existentes no país, apenas 2,6% têm página na *internet*.

Estes fatores, associados às indiscutíveis vantagens de uma compra em estabelecimentos comerciais, tais como a disponibilidade imediata do produto e a própria experiência de compra, fazem com que os dois formatos de varejo sejam complementares, ao invés de mutuamente exclusivos.

A partir do que foi dito acima, podemos imaginar duas dimensões de análise que podem ser úteis na projeção do negócio de varejo para daqui a alguns anos. Com estas duas dimensões podemos identificar quatro quadrantes em uma matriz, que representam formatos de varejistas que estão melhor se adequando às transformações tecnológicas e de comportamento do consumidor.

As duas dimensões acima citadas são:

- ✓ **Formato de Varejo.** As atividades são baseadas em lojas ou feitas através de canais alternativos de venda, como por exemplo *internet*;
- ✓ **Tamanho do mercado.** Considera o tamanho do sortimento de mercadorias e serviços que se propõe a oferecer aos consumidores.

Segue abaixo a representação gráfica da matriz considerando as duas dimensões.

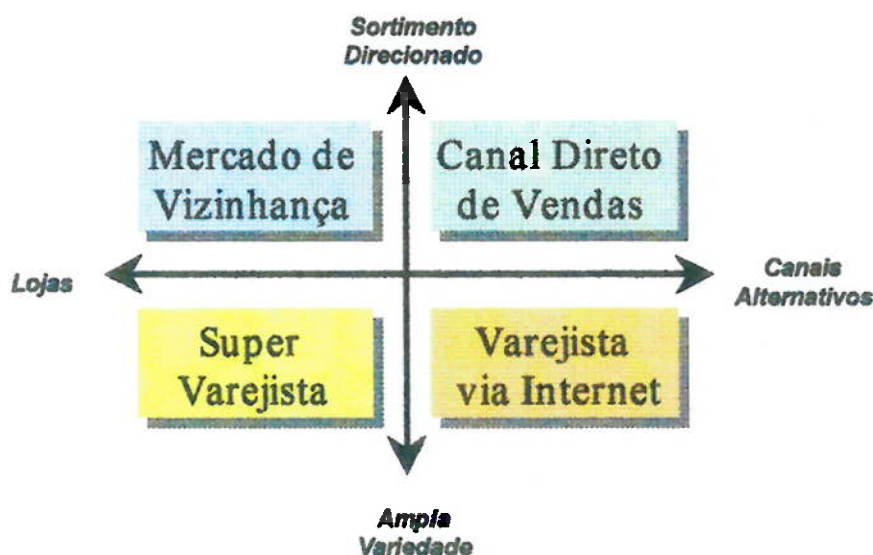


Figura 2.1.1 – Matriz de Ramos de Varejo

Fonte – Material Referência Andersen Consulting – Adaptada pelo Autor

✓ ***Mercado de Vizinhança***

Categoria de varejistas fundamentados em estabelecimentos comerciais, localizados em bairros residenciais, oferecendo uma linha de produtos estreita e focada nos hábitos de consumo da vizinhança.

A conveniência da compra que disponibilize a mercadoria de imediato, num local próximo à residência são os principais atrativos deste formato de varejista.

✓ *Super Varejista*

Centro de compras, localizado principalmente em áreas periféricas das grandes cidades, fornecendo uma enorme variedade de produtos, serviços e opções de lazer. A enorme quantidade de categorias de produtos oferecidas cobre a maior parte das necessidades de compras dos consumidores.

A distância em relação aos bairros residenciais e o tamanho das instalações fazem com que este seja o formato adequado para compras mais volumosas, que consomem uma grande quantidade de tempo e que são realizadas com uma menor frequência.

✓ *Canal Direto de Vendas*

Opção de vendas decorrente da facilidade de comunicação entre os produtores de mercadorias e os consumidores finais. Neste modelo, ocorre uma concorrência direta entre os fabricantes de mercadorias e varejistas.

✓ *Varejista via Internet*

Aperfeiçoamento do modelo de vendas via *internet* existente hoje. A ampla variedade de produtos e serviços oferecidos, aliada à facilidade de se pesquisar outras oportunidades de compra e a comodidade de entregas a domicílio são as principais vantagens deste formato de varejista.

Segundo Kotler (1995), cada vez se tornam mais importantes as inovações tecnológicas aplicadas ao varejo. Previsões de vendas, controle de estoques e custos, colocação de pedidos e monitoramento do desempenho de vendas através da passagem de produtos pelo caixa são processos críticos que devem ser permanentemente monitorados. A utilização de ferramentas tecnológicas adequadas aplicadas a estes processos resulta em informações necessárias

para a tomada de decisões gerenciais que resultem em vantagens competitivas para a empresa.

2.2 O Varejo no Brasil – Principais Empresas

Histórico

As lojas de auto-serviço surgiram no Brasil na década de 50 com as empresas Sirva-se (pioneira) e Peg-Pag . A Peg-Pag foi a primeira cadeia de grande escala, e desenvolveu o modo de trabalho aproveitado pelas organizações que surgiram depois, notadamente a rede Pão de Açúcar, que assumiu posição de liderança nos anos 70.

Na década de 80 e no início da década de 90, verificou-se uma tendência nas maiores empresas de supermercados de diminuir o número de lojas aumentando o seu tamanho médio com a finalidade de trabalhar em maior escala, reduzir preços e ampliar a oferta de produtos e serviços aos consumidores. O grupo Carrefour , pioneiro nessa estratégia, conquistou a liderança no mercado nacional.

No início da década de 90, a aceleração da inflação, a perda do poder aquisitivo da população, os sucessivos planos econômicos e os crescimentos do PIB baixos e até negativos (1992), foram fatores redutores da demanda nos supermercados. Nesta época tanto o faturamento, quanto as vendas físicas estiveram em patamares notadamente baixos. A inflação alta favorecia as grandes redes, uma vez que o consumidor adquiriu o hábito de fazer poucas compras por mês e estocar. O lucro financeiro era muito importante para os estabelecimentos comerciais podendo reverter resultados operacionais desfavoráveis.

Com a estabilização, os consumidores de classes de renda mais baixas aumentaram o consumo no supermercado e os produtos populares

apresentaram um índice de crescimento maior que os demais em 1995, havendo então uma recuperação das vendas físicas e do faturamento.

Desde então a competição entre as grandes redes se intensificou, levando o setor a buscar continuamente melhores resultados e eficiência, inaugurando um processo de reestruturação que abrange o fechamento das lojas menores e menos rentáveis, aumento do tamanho médio dos estabelecimentos mais lucrativos, redução da área de estoques, a fim de reduzir custos operacionais.

Os Investimentos de cada empresa

Em 1999, as principais redes de supermercados do país investiram cerca de US\$ 1 bi na ampliação de suas atividades, já tendo incorporado e adquirido redes menores para aumentar o faturamento.

Evolução do Índice de Concentração ***Participação das 5 maiores redes - Brasil***

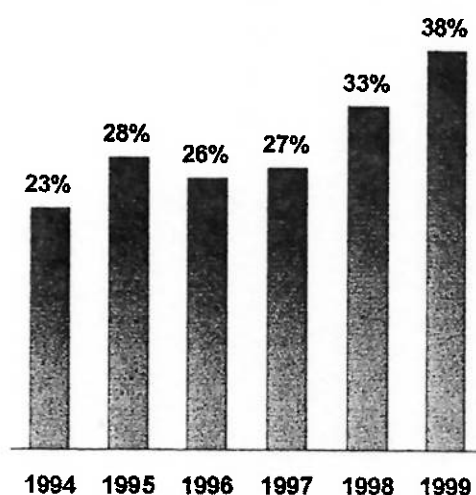


Gráfico 2.2.1 – Índice de Concentração

Fonte: Revista SuperHiper – Ranking Abras 1999

Seguem abaixo as principais ações tomadas pelos 5 maiores varejistas do país nos últimos anos, com relação a investimentos e aquisições.

✓ *Grupo Sonae*

O grupo português Sonae entrou no mercado brasileiro em 1989, quando associou-se à rede de supermercados Real, de Porto Alegre, formando a Companhia Real de Distribuição, que somou 29 pontos de vendas com as bandeiras Real e Big, para hipermercados. A segunda grande operação foi a associação em julho/98, com a rede Cândia. Esse negócio gerou a Sonae Distribuição do Brasil, com 85% de participação do grupo português e 15% dos fundadores da rede Cândia.

Em novembro/98, o grupo adquiriu a rede Mercadorama, a maior e mais antiga rede de supermercados do Paraná. Com a aquisição o grupo Sonae torna-se líder entre os supermercados da região Sul do país, deixando para trás as gaúchas Nacional Central de Distribuição e Companhia Zaffari, duas empresas familiares tradicionais do ramo.

No primeiro semestre de 1999, o grupo adquiriu as redes Extra Econômico, Nacional e Coletão.

✓ *Carrefour*

A maior de todas as redes de supermercado no Brasil, as lojas do Carrefour caracterizam-se por seu enorme tamanho, preços extremamente competitivos e muita variedade de produto. Sua localização é um ponto estratégico já que procura sempre estar em locais com grande movimentação, fora de áreas residenciais. É o maior concorrente do Extra hipermercados.

O Carrefour adquiriu no primeiro semestre de 1999, a rede brasiliense Planaltão (GO), a amazonense Hiper Manaus (AM), a rede capixaba Roncetti (13 lojas)

(ES) e o Mineirão (MG). Em agosto/99 adquiriu as lojas das redes Rainha, Continente e Dallas, todas no Rio de Janeiro.

Além disso, a rede avança agora na venda de combustíveis, com postos que estampam a bandeira da empresa. Os cinco postos de combustíveis usam as cores e o logotipo da rede no Rio de Janeiro, São Paulo e Minas Gerais, numa parceria com a distribuidora de combustíveis Ale. O sexto no Rio de Janeiro, já está em construção e os preços competitivos já incomodam a concorrência das grandes redes.

✓ *Bom Preço*

Em maio/99, a rede adquiriu a Petipreço (três hipermercados e três supermercados convencionais), localizados em Salvador (BA).

A rede planeja investir R\$ 150 milhões no Nordeste no ano 2000.

✓ *Companhia Brasileira de Distribuição*

No início de 98, o grupo adquiriu a loja Millós de Carapicuíba que passando a operar com a bandeira Extra. O novo hipermercado foi reinaugurado oferecendo descontos de 10% sobre qualquer oferta anunciada pelo concorrente Carrefour Tamboré, adotando a mesma estratégia agressiva usada no bairro Morumbi onde o concorrente abriu uma loja no final de 97.

Em maio/98, o grupo adquiriu a rede Barateiro.

A estratégia adotada pela rede é de fixar sua marca e fidelizar seus consumidores. com este objetivo, o grupo inaugurou em outubro/98 o primeiro supermercado infantil do mundo. O investimento de R\$ 1.6 mi não terá qualquer retorno financeiro, já que o objetivo é apenas educativo. A novidade funciona em um espaço de 900 m² no andar superior da loja de Pinheiros em São Paulo.

No primeiro semestre/99 adquiriu as redes Peralta (Baixada Santista-SP), arrendou as lojas Paes Mendonça e duas lojas da falida Mappin. Em agosto/99, vendeu 26% de seu controle acionário para a rede francesa Casino.

✓ *Sendas*

A rede adquiriu no primeiro semestre/99, a rede Três Poderes.

Segue abaixo o ranking das 10 maiores empresas varejistas do país publicado pela ABRAS .

Ranking 10 Maiores – 1999

Posição	Empresa	Sede	Faturamento Bruto em 99 (R\$)	Número Check Outs	Área de Vendas (m²)	Número Lojas	Número Funcionários
1	Carrefour Com. Ind. Ltda	SP	7.943.531.873	5.601	796.568	152	37.004
2	Cia Brasileira de Distribuição	SP	7.760.588.000	5.339	663.237	349	34.624
3	Sonae Distribuição Brasil S/A	RS	2.854.549.836	3.003	300.733	164	19.527
4	Bompreço S/A Supermercados do Nordeste	PE	2.642.320.717	2.205	264.416	100	17.980
5	Casas Sendas Comércio e Indústria	RJ	2.377.850.311	1.960	201.686	82	14.782
Total 5 Maiores			23.578.840.737	18.108	2.226.640	847	123.917
6	Wal-Mart Brasil Ltda	SP	955.726.128	437	98.017	9	6.154
7	Jeronimo Martins/ Sé Supermercados	SP	714.342.630	745	72.263	48	5.000
8	Cia Zaffari Comércio e Indústria	RS	696.657.379	635	76.147	19	6.488
9	G. Barbosa e Cia Ltda	SE	518.623.115	625	52.095	34	5.029
10	Coop Cooperativa de Consumo	SP	490.000.210	242	32.234	11	2.619
Total 10 Maiores			26.954.190.199	20.792	2.557.396	968	149.207

Tabela 2.2.1 – Ranking das 10 maiores no varejo brasileiro

Fonte – ABRAS Ranking anual 1999

2.3 Áreas de Atuação no Negócio

As vantagens competitivas sustentáveis para empresas do ramo varejista podem ser obtidas segundo dois movimentos principais. Um seria a busca de eficiência operacional, e o outro, a busca pela excelência no merchandising.

Eficiência Operacional

As iniciativas relativas a eficiência operacional têm primordialmente o foco na redução de custos. Estas ações podem ser divididas em dois tipos: ações com foco nas operações logísticas e com foco em operações de loja.

No que diz respeito à logística, podem ser observados aspectos com reposição contínua do maior número possível de mercadorias, busca de centralização da distribuição, gerenciamento adequado de estoques nos centros de distribuição e em relacionamento com fornecedores através do EDI, por exemplo.

Parte considerável das oportunidades de redução de custos e otimização de recursos humanos e financeiros para varejistas está nas operações de loja. Em muitos casos há uma falta de planejamento destas atividades, e esta falta de formalização de processos gera distorções principalmente no dimensionamento de equipes de trabalho. Nem sempre as atividades mais prioritárias contam com o número necessário de pessoas para a sua execução. O contrário também é válido, com super dimensionamento de equipes para outras atividades, resultando muitas vezes em funcionários ociosos na loja.

O correto desenho dos processos de loja deve ser feito em áreas prioritárias, onde há um grande volume de trabalho e que impactam diretamente no serviço prestado pela loja percebido pelo consumidor final. As principais áreas de

atuação são: recebimento, armazenagem e reposição, preparo de mercadorias para exposição na área de venda e frente de caixa.

✓ *Recebimento, Armazenagem e Reposição*

Padronização de procedimentos e correto dimensionamento de equipes de trabalho de acordo com a real demanda de esforços para execução destas atividades.

Isto é conseguido com o estabelecimento de regras claras de recebimento, acordadas com os fornecedores, dizendo respeito a horários mais adequados para o recebimento (por exemplo, durante a madrugada), e condições de aceitação de mercadorias (por exemplo, quantidades e padrões de qualidade acordados).

As atividades relacionadas à armazenagem de mercadorias estão intimamente relacionadas às de recebimento, sendo que o correto planejamento e execução de uma afeta positivamente a performance da outra, do ponto de vista de tempo de atividade, eficiência e dimensionamento de equipe de trabalho.

A reposição de mercadorias, por sua vez, é a consequência natural das atividades acima, cujo planejamento deve estar intimamente relacionado com o ritmo de vendas da loja. Uma reposição adequada garante a exposição correta de todas as mercadorias, e deve ser feita preferencialmente em momentos que precedem picos de venda, de modo a: disponibilizar a mercadoria e evitar a ocupação da área de venda e manuseio de mercadorias por parte dos reposidores nos horários de maior movimento.

✓ *Preparo*

Conjunto de atividades responsáveis pela disponibilização de mercadorias (especialmente produtos perecíveis como carnes, aves, frios e laticínios) para exposição. Envolve atividades de corte e embalagem, entre outras. A padronização e documentação destas atividades, mais uma vez, traz os benefícios decorrentes da melhor resposta ao nível de consumo e correto dimensionamento do esforço necessário para execução das atividades.

✓ *Frente de Caixa*

Dentro das atividades de loja talvez seja esta a mais importante do ponto de vista de percepção da qualidade de serviço oferecida pelo varejista. Durante a passagem de mercadoria pelo caixa ocorre, necessariamente, o contato entre a empresa e o cliente, mesmo em varejistas de auto serviço. E é deste contato que em muitas vezes é feita a avaliação do serviço.

Para a frente de caixa deve haver um correto balanceamento entre o nível de serviço oferecido (evidenciado principalmente pelo número de caixas abertos) e o custo desta operação para a loja. Deve ser estabelecido o nível de serviço adequado ao público da loja – que pode ser especificado com o número máximo de pessoas que o cliente encontra na fila ao chegar a um caixa – e, de acordo com o volume de vendas da loja por faixa horária, é estabelecido o número de caixas que devem estar abertos em cada momento.

Uma outra área de atuação de extrema importância é a de prevenção e redução de perdas. Por perda entende-se toda a indisponibilidade de mercadoria para comercialização, seja por danificação decorrente do manuseio de funcionários ou clientes, ou pela ausência da mercadoria que pode ser

causada por uma falha ocorrida no recebimento (recebeu-se menos mercadoria do que o devido), furtos e outras causas.

Níveis altos de perdas em certos tipos de varejistas chegam quase a ter o mesmo volume do lucro. É evidente que a redução neste índice de perdas acarreta em um aumento direto e substancial deste lucro.

Excelência no Merchandising

É o resultado de iniciativas que têm por principal objetivo o incremento de vendas e margem do varejista. As iniciativas neste âmbito devem ser dirigidas a categorias de produtos e por características do mercado consumidor alvo. São elas: atuação em sortimento de mercadorias, precificação, ofertas e definição de espaço destinado à exposição.

✓ Sortimento de Mercadorias

A linha de produtos e a profundidade do sortimento de uma loja deve estar ligada aos hábitos de consumo – envolvendo aspectos comportamentais e econômicos – do mercado a que a loja se dispõe a atender.

A adequação de linha de produtos é um processo contínuo, onde periodicamente é feita a análise de desempenho de venda de todos os produtos. Os que apresentam um baixo desempenho devem ser retirados da linha, e as categorias com melhor desempenho podem ser melhor aproveitadas com a inclusão de mais produtos na linha.

✓ Precificação

Fator a ser considerado por estar diretamente relacionado com a decisão de compra do consumidor. Atenção especial deve ser dada aos produtos que

trazem a percepção de preço ao consumidor. No varejo de super e hipermercados no Brasil estes são cerca de 300, e seus preços são permanentemente monitorados pelos varejistas através de pesquisas de preços comparativas.

✓ *Ofertas*

Todo processo de ofertas deve ser desenhado de modo que sejam ofertadas as categorias de produtos adequadas. Os produtos que devem ser colocados em oferta são os que, por exemplo, geram tráfego para a loja além de, caso seja o caso, contribuir para o fortalecimento de uma imagem de loja com preços baixos perante o consumidor.

Um processo de ofertas bem feito impede que a verba a ele destinada seja inadequadamente utilizada. Muitas vezes são ofertados produtos com o único objetivo de baixar níveis altos de estoque, não necessariamente atingindo os objetivos a que se realmente presta o processo de ofertas.

✓ *Definição de Espaço*

Diz respeito à determinação de espaço na loja reservado a cada categoria de produtos, chegando até o nível de produtos, com a determinação de planograma de gôndolas, por exemplo.

Toda as iniciativas acima vistas devem ser idealmente efetuadas em conjunto, de modo que as sinergias possíveis sejam aproveitadas. Uma correta definição da linha de produtos, por exemplo, resulta em uma boa previsão de giro de mercadorias em estoque, facilitando os processos de recebimento armazenagem e reposição. Este nível de estoque adequado resulta na não necessidade da utilização do processo de ofertas para a redução destes níveis.

O desenvolvimento de todas as iniciativas está fora do escopo deste trabalho. Será considerado apenas o tópico referente à definição de espaço necessário a uma determinada categoria de produtos.

2.4 O Consumidor

Sendo o objetivo do trabalho a adequação de áreas de vendas, tanto para um melhor aproveitamento do espaço por parte do varejista, quanto para a exposição adequada (em variedade e quantidade) de produtos ao consumidor, cabem aqui algumas considerações a respeito dos consumidores em potencial para o varejista em questão e seus hábitos de compra. Deve-se entender melhor como se dá o processo de compra e quais são os fatores que a impulsionam.

Vários são os modelos que procuram simular o mecanismo de decisão de compra dos indivíduos. Segundo Kotler (1995), são quatro as etapas que compõem este processo:

- a) Reconhecimento da Necessidade
- b) Busca de Informações
- c) Avaliação de Alternativas
- d) Decisão de Compra

Este processo é fortemente influenciado por fatores individuais, posicionamento sócio-econômico e situacionais – decorrentes da situação de compra (compra emergencial, por exemplo). Estes fatores, associados a experiências anteriores de compras do indivíduo, influenciam seu comportamento durante o processo de compra. A imprevisibilidade e acima de tudo, o desconhecimento destes fatores, fazem com que se torne difícil a tarefa de precisar com exatidão o comportamento de vendas de um estabelecimento de varejo.

3. Introdução Teórica

3.1 ECR – Efficient Consumer Response

A integração das atividades entre fornecedores e varejistas é objetivo principal da iniciativa conhecida como ECR (Resposta Eficiente ao Consumidor), feita através da criação e disponibilização de ambientes e ferramentas adequadas. Procura-se, desta forma a criação de valor que é reconhecido pelo consumidor final. Quatro estratégias conjuntas de operação compõe o ECR, e estas podem ser vistas no quadro abaixo:

Estratégias Básicas ECR

Reposição Eficiente	Promoção Eficiente	Sortimento Eficiente na Loja	Lançamento Eficiente do Produto
● Otimizando tempo e custos no abastecimento de produtos aos consumidores → Logística just in time → Pedidos automatizados → Troca de dados via EDI ● Incrementando serviço ao consumidor no ponto de compra	● Eficiência total do sistema para planejar e repor as promoções → Minimizar custos (adm, transp, pessoal) → Criar uma base de know-how e possibilitar uma reação mais rápida às mudanças de necessidade do consumidor ● Desenvolver e realizar promoções com base em valor para o consumidor	● Otimizando o sortimento nas lojas e os níveis de estoque ● Otimizando o espaço nas prateleiras → Aumento da produtividade por m² → Maiores giros de estoque → Níveis menores de falta de estoque ● Ajustando o sortimento ao comportamento local de compra	● Otimizando desenvolvimento de produtos ● Controlando lançamento de novos produtos → Melhores possibilidades de teste → Resposta mais rápida sobre aceitação ou rejeição por parte do consumidor ● Reduzindo custos de lançamento ● Aumentando níveis de sucesso

Figura 3.1.1 – Estratégias Básicas ECR

Extraído de: ECR Brasil – Gerenciamento por Categorias – Melhores Práticas

-
- ✓ Reposição Eficiente: união de toda a cadeia, desde o fornecedor, passando pelo varejista e chegando até as mãos do consumidor final através de um sistema integrado. Consegue-se um aumento do fluxo de informações entre fornecedores e varejistas juntamente com uma manipulação e movimentação mais eficiente de mercadorias, reduzindo índices de quebras e evitando faltas.
 - ✓ Promoção Eficiente: adequação das atividades promocionais de varejistas, mantendo sempre o foco nas reais necessidades de consumo, otimizando o fluxo de mercadorias e reduzindo o volume de estoques. Preocupação também com o mix de produtos em promoção também orientada aos hábitos de consumo.
 - ✓ Sortimento Eficiente: focaliza na oferta de produtos mais adequados à demanda de produtos da loja. A partir da definição adequada de linha pode-se estabelecer adequadamente a real necessidade de espaço de exposição em loja.
 - ✓ Lançamento Eficiente de Produtos: processos de colocação no mercado de produtos que atendam a necessidades de consumo parcialmente ou completamente não atendidas. Busca esta orientação para o mercado de consumo associada a menores custos de desenvolvimento e introdução dos produtos.

3.2 Gerenciamento por Categorias

A aplicação dos conceitos de ECR acima vistos representam uma enorme contribuição na tentativa de redução de níveis de custo e elevação do nível de serviço ao consumidor. Estas melhorias em eficiência não criam por si só uma vantagem competitiva sustentável. De fundamental importância é também a comercialização de produtos e serviços adequados às reais necessidades do mercado alvo do varejista e como adaptar-se às mudanças constantes destas variáveis. Neste sentido age o Gerenciamento por Categorias, como parte integrante das estratégias de ECR vistas no quadro acima. O gerenciamento por categorias proporciona processos de trabalho que utilizam-se dos benefícios de cada uma das quatro estratégias de ECR, de forma cooperativa entre fornecedor - varejista.

O gerenciamento por categorias proporciona uma visão integrada com foco na demanda. Desta forma, as necessidades de compra manifestadas na ponta da cadeia são melhores entendidas e satisfeitas por atividades integradas de fornecedores e varejistas.

Seguem abaixo definições chave extraídas de ECR Brasil – Gerenciamento por Categorias – Melhores Práticas.

Definição de uma Categoria

Categoria é um grupo distinto e gerenciável de produtos e serviços que os consumidores percebem ser inter-relacionados e/ou substituíveis na satisfação de suas necessidades.

Definição de Gerenciamento por Categorias

O Gerenciamento por Categorias é 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 entregar maior valor ao consumidor.

4. Soluções Encontradas no Mercado

4.1 Introdução

Cabe aqui uma pergunta extremamente relevante, que deve ser feita neste ponto e que influi diretamente na decisão de continuar, ou não, com o trabalho de se propor uma metodologia de posicionamento e dimensionamento de áreas de venda. Já não existe no mercado alguma ferramenta tecnológica (software) que se propõe a auxiliar na resolução deste problema?

Já foi dito brevemente no capítulo 1 deste trabalho que nosso objeto de estudo serão os produtos têxteis, expostos em hipermercados. As soluções de informática que serão aqui apresentadas trabalham muito bem a questão de dimensionamento do espaço de exposição de mercadorias lidando com bancos de dados com informações financeiras relevantes, características dos produtos em exposição como suas dimensões, interfaces gráficas que permitem a visualização da exposição em loja além de outras informações.

No entanto, por razões que serão bem detalhadas no capítulo seguinte, estes softwares não abordam o problema da mesma forma que este trabalho o faz. Isto tanto do ponto de vista da categoria de produtos considerada quanto da própria solução a que se presta.

4.2 Softwares no Mercado

Há uma infinidade de soluções no mercado na forma de softwares. Todos são bem, semelhantes no que diz respeito à solução proposta. Baseiam-se em bancos de dados que podem conter as informações mais pertinentes ao usuário trazendo uma proposta de distribuição de espaço entre mercadorias com visualização gráfica. A diferenciação fica por conta da maior flexibilidade de adaptação aos sistemas já disponíveis na empresa cliente, da maior ou menor flexibilidade do banco de dados e da qualidade de interfaces gráficas que o software pode trazer aos seus usuários.

Passaremos agora à descrição de alguns destes produtos.

Pro/Space

O pro/space é um dos produtos da Intactix, empresa de softwares recentemente adquirida pela JDA, uma das maiores empresas do mundo que oferece soluções tecnológicas para varejistas.

O pro/space é uma aplicação que tem por principal funcionalidade a geração de planogramas. É uma ferramenta de construção, análise e distribuição de mercadorias fundamentada em uma base de dados adequada e com rica interface gráfica. É disponível em versões que se adequam a diferentes situações da atividade de se definir o planograma.

- ✓ Pro/space Viewer que é utilizado apenas pelos operadores de loja, que apenas enxergam e imprimem a interface gráfica com o modelo de planograma.

- ✓ Pro/space Field que é destinado aos usuários que coletam as informações atuais com relação ao planograma existente na loja, desenham e disponibilizam o novo planograma para o módulo acima descrito.

Este software pode ser aplicado para diversas categorias de produtos do varejista, tais como:

- ✓ Setor de Produtos Eletrônicos
- ✓ Produtos de Mercearia
- ✓ Acessórios como relógios, jóias, etc.

Todo resultado da definição de planograma pode ser vista através de uma interface gráfica, como pode ser observado na figura abaixo:

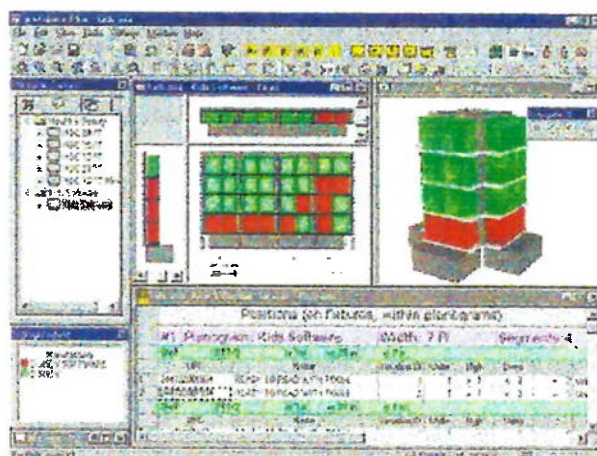


Figura 4.2.1 – Tela do software pro/space

Fonte – Site internet

Uma das vantagens do pro/space é a maior integração entre as diretrizes estratégicas de exposição estabelecidas pelo departamento comercial do varejista e a efetivo cumprimento da mesma através da distribuição de mercadorias na loja.

InterCept

O InterCept é também um produto da intactix, sendo uma ferramenta de gerenciamento de espaço que funciona em ambiente Windows. Trata-se de uma ferramenta de ações táticas diretamente relacionada com os objetivos estratégicos de exposição de mercadorias. Pode ser utilizada na coleta, checagem, manutenção e análise de dados necessários para a elaboração de planogramas.

Utiliza-se de equipamentos como leitoras de códigos de barra e câmeras digitais para coleta de dados de campo nas lojas e o desenho do planograma é feito posteriormente com o uso destes dados.

Da mesma forma que o pro/space, também se utiliza de interface gráfica para representação do planograma elaborado, conforme pode ser visto na figura abaixo:

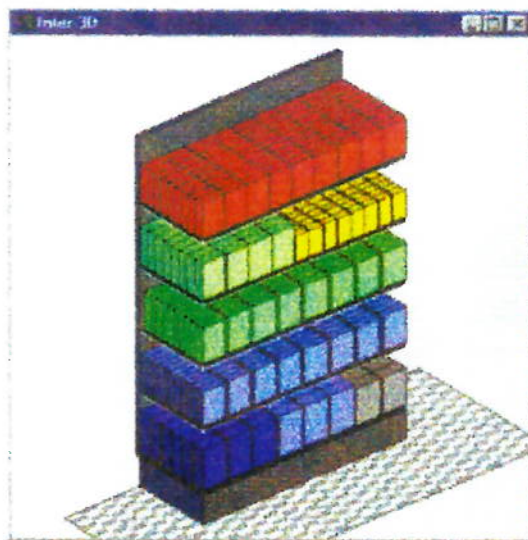


Figura 4.2.2 – Tela do software InterCept

Fonte – Site internet

Toda a interface com banco de dados de origem é extremamente flexível, podendo capturar dados de diferentes formatos de bancos como Excel, Lotus, Access, entre outros.

InterRange

Ferramenta tecnológica cuja principal utilidade é a definição do sortimento adequado de mercadorias para exposição e venda. É também um produto da Intactix e pode ser usada em conjunto com a ferramenta InterCept acima descrita de modo a ser obter um melhor resultado decorrente da escolha de produtos adequados à exposição e da melhor forma de expô-los, do ponto de vista de rentabilização do espaço.

A definição do sortimento de mercadorias por esta ferramenta é feita com base em critérios vistos abaixo:

- ✓ Fatores de performance
- ✓ Índices de perdas
- ✓ Níveis de estocagem
- ✓ Dimensões de produtos
- ✓ Duplicação de produtos

4.3 Outros Softwares

Além dos softwares descritos acima, poderíamos aqui citar inúmeros outros. No entanto, as principais funcionalidades oferecidas por todos puderam ser observadas apenas com a descrição de alguns.

Entre estes estão o Spaceman e o Apollo, também oferecidos com possibilidades de integração com bancos de dados existentes e interfaces gráficas, oferecendo soluções muito semelhantes às já vistas.

4.4 Diferenças na Abordagem do Problema

Convém aqui lembrar o objetivo deste trabalho, de modo que seja melhor justificada a opção por uma metodologia diferenciada das já existentes no mercado, observadas nos aplicativos descritos acima.

Criar uma metodologia de dimensionamento e posicionamento de seções de venda (contendo produtos de categorias distintas) de um varejista, com base no desempenho de venda bruta e margem bruta de lojas semelhantes com relação a tamanho e mix de produtos.

Podemos refinar ainda mais este objetivo a partir do momento em que definimos bem o qual a categoria de produtos e que tipo de varejista serão alvos do estudo.

A proposta de aplicação da metodologia para produtos têxteis em hipermercados traz consigo algumas peculiaridades, tanto relativas à definição de linha de produtos quanto a sua exposição, e fazem com que as soluções tecnológicas acima vistas não se adequem a tal propósito de maneira satisfatória. Prova disso é a falta de método na definição de espaços para a área têxtil em grandes varejistas, e ainda como este espaço será distribuído entre as diferentes seções de venda. Para produtos de mercearia como enlatados, commodities, bebidas, etc. normalmente se faz um planograma (com o uso de aplicativos como os vistos anteriormente) onde se estabelece a área que será destinada a cada produto, seguindo principalmente critérios de rentabilidade do espaço. A pura análise financeira define qual o espaço para cada mercadoria.

Para o que nos propomos a desenvolver podemos destacar, em linhas gerais, três fatores que justificam uma nova abordagem para o problema:

- ✓ Características próprias de mercadorias têxteis que impedem a definição de um planograma para sua exposição.
- ✓ Na falta de planograma, devemos focalizar da definição de espaço de chão de loja, o que não é feito pelos softwares.
- ✓ Necessidade de se planejar também o posicionamento das diferentes seções na área de vendas, tarefa também não contemplada pelos softwares.

Os fatores acima descritos serão vistos em detalhe no capítulo a seguir, onde estabeleceremos os fundamentos da metodologia de dimensionamento e posicionamento das seções de venda.

5. Considerações a Respeito da Metodologia

5.1 Nomenclatura

Antes de iniciar a exposição das considerações da metodologia é interessante observar a nomenclatura utilizada até aqui, e que ainda será usada no decorrer do trabalho. Muito se falou sobre área de vendas, seção, categoria, etc. Estes são conceitos que serão muito explorados e que portanto merecem uma atenção especial.

Segue abaixo uma breve descrição do que se adotaremos como definição para melhor exposição dos conceitos do trabalho.

- ✓ Área de Vendas: é um modo genérico de se chamar o espaço de um estabelecimento comercial destinado à exposição de mercadorias. Podemos chamar de área de vendas o total da área destinada a todos os produtos da loja ou, podemos ser mais específicos ao nos referirmos por exemplo à área de vendas do têxtil. Como o próprio nome sugere, corresponde ao espaço destina exclusivamente a produtos têxteis.
- ✓ Seção: maneira usualmente utilizada por varejistas para organizar a área de vendas. As seções podem ser entendidas como divisões de uma determinada área de vendas. A área de vendas de produtos têxteis pode ser dividida em seções que podem ser, por exemplo: calçados, confecção masculina, confecção feminina, cama mesa e banho, etc.
- ✓ Categoria: segundo a definição encontrada em ECR – Gerenciamento por Categorias – Melhores Práticas: *“É um grupo de produtos que os consumidores entendem como interrelacionados e/ou substitutos no atendimento de certa necessidade. Ex: têxteis, congelados, etc.”*.

-
- ✓ Produto: para produto usaremos o mesmo conceito de SKU (Stock Keeping Unit), também extraído de ECR – Gerenciamento por Categorias – Melhores Práticas: *"É a menor unidade de controle para gerenciamento de um item, identificando perfeitamente e diferenciando-os dos demais. Pode requerer a especificação do tamanho, cor, sabor, embalagem, voltagem, etc."*
 - ✓ Planograma: maneira de se representar e orientar o espaço de gôndolas e frentes para itens individuais, compondo a exposição de uma categoria inteira ou uma seção de loja.
 - ✓ PDV (ponto de venda): é lugar físico no espaço de vendas do varejista onde se concretiza efetivamente a venda ao consumidor final.

5.2 Considerações Iniciais

Neste tópico serão abordados os pontos que devem ser observados no dimensionamento e no posicionamento das diversas seções de venda que compõem um estabelecimento de varejo. Estas seções de venda, como já dito, estão dentro de uma área de vendas bem definida e exclusiva para a exposição de produtos têxteis.

Neste trabalho a abordagem a estes dois aspectos será feita de forma independente. A determinação do tamanho de uma seção não influenciará no seu posicionamento, e vice-versa.

Não se pode afirmar, no entanto, que não haja efeito de aumento (ou diminuição) do potencial de vendas de seções, decorrente de uma maior proximidade ou afastamento em relação a outras.

Conclusões a este respeito podem ser tiradas a partir de um estudo cuidadoso do comportamento de compra dos consumidores. Através da análise do "*ticket*"¹ identificam-se produtos ou categorias, que são usualmente compradas em conjunto, ou ainda produtos ou categorias que são mutuamente exclusivas, ou seja, não aparecem em um mesmo "*ticket*".

A partir daí podem ser encontradas algumas evidências que fundamentem o posicionamento das seções também segundo este fator de venda combinada.

¹ Listagem de todas as mercadorias compradas pelo cliente, emitida na passagem pelo caixa.

5.3 Considerações sobre o Dimensionamento

Introdução

A questão do dimensionamento de seções de área de venda para um varejista pode ser melhor compreendida com a seguinte pergunta: Que tamanho deve ter a seção de determinada categoria de produtos de modo que sua venda seja máxima?

Para responder esta pergunta podemos imaginar em um hipermercado a seguinte situação: supondo que há em exposição um único módulo de uma gôndola com arroz. Este único módulo resulta ao final do dia em determinada venda para o varejista. Em um hipermercado é de se imaginar que este único módulo disponibiliza uma quantidade insuficiente de produtos para se atender a demanda por arroz, e um volume de vendas considerável poderia estar sendo perdido por motivos diversos como por exemplo a pouca visibilidade do produto ao consumidor e talvez falta de produto em exposição decorrente da venda (a possibilidade de falta com uma demanda alta é bem maior quando pouca mercadoria é exposta).

Se aumentássemos em mais um módulo a exposição de arroz podemos imaginar também um aumento nas vendas decorrente da atenuação dos fatores vistos acima e assim seria para cada módulo de arroz que fosse acrescentado no hipermercado. Podemos inferir assim que o aumento da área de exposição está diretamente relacionado com o aumento da área de vendas.

No entanto, este comportamento tem um limite. No nosso exemplo, poderíamos imaginar a situação extrema de um hipermercado apenas com arroz em exposição. É óbvio que este seria menos rentável que um outro que apresentasse uma variedade maior de produtos. Fica aqui caracterizado o problema com relação ao dimensionamento de áreas de venda. Que tamanho

deve ter cada uma das seções de modo que, não apenas a sua, mas a rentabilidade de espaço da loja como um todo seja máxima.

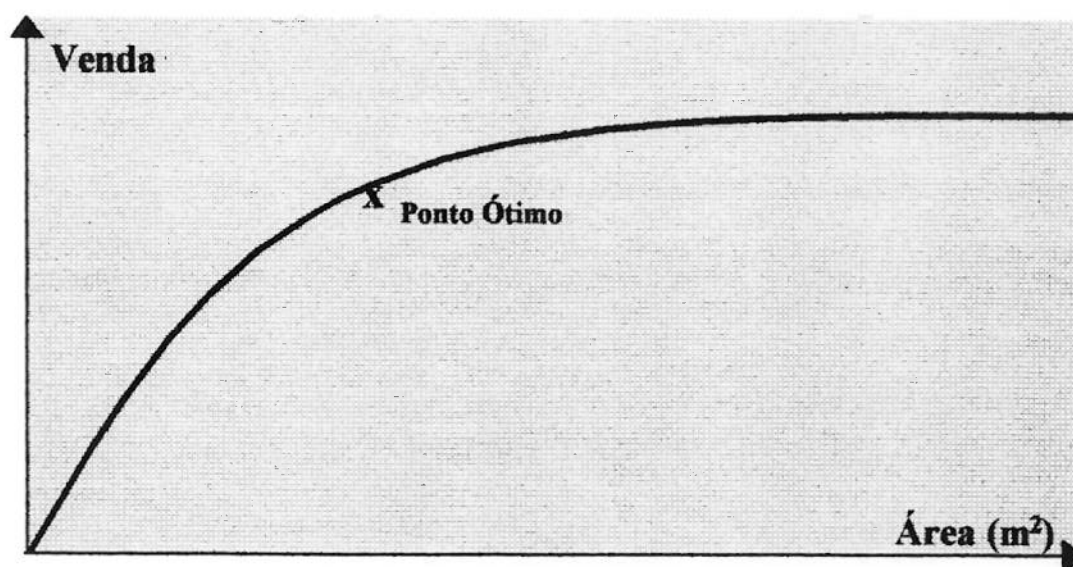


Gráfico 5.3.1 – Comportamento da Venda x Área de Exposição

Fonte – Elaborado pelo Autor

O dimensionamento de áreas de vendas para varejistas deve considerar outros fatores, além dos mais diretamente ligados à rentabilidade do espaço – evidenciada principalmente pela performance de venda da mercadoria exposta em função do espaço por ela ocupada. Fatores como equipamentos utilizados para exposição, tamanho dos produtos expostos, o modo que estes produtos são expostos, linha mínima de produtos que deve estar exposta, além de fatores ligados à imagem (como por exemplo o desejo de causar impacto causado com uma exposição agressiva de mercadorias) também devem ser considerados.

Abaixo iniciaremos uma discussão sobre cada um dos parâmetros que serão considerados. É importante lembrar que toda análise será feita tendo em vista a exposição de mercadorias têxteis. As considerações que aqui serão feitas não

necessariamente valem para qualquer tipo de mercadoria para a qual se queira estabelecer uma área de venda adequada.

Linha de Produtos

Em grandes cadeias varejistas o processo de definição de linha de produtos, negociação com fornecedores, compra de mercadorias e distribuição entre as diversas lojas está centralizado nas mãos da área comercial. Não há um envolvimento rotineiro de outras áreas da empresa nestes processos como deveríamos esperar. Áreas fundamentais para tais processos como a de Marketing e Operações não são periodicamente consultadas e informadas a respeito de decisões sobre estes aspectos. Esta falta de integração entre as diferentes áreas é, em muitos casos, a principal fonte de problemas enfrentados principalmente pelas lojas, onde todos os erros decorrentes da falta de planejamento e integração em processos comerciais podem ser evidenciados. São exemplos de problemas enfrentados pelas lojas principalmente pela inadequação de linha de produtos o excesso de estoque, excessivas ações de demarcação de preços visando principalmente a redução destes níveis de estoque, problemas com a falta ou excesso de espaço para a exposição de produtos, entre outros.

Neste último aspecto fundamenta-se o desenvolvimento deste trabalho. O processo de definição de linha de produtos não está diretamente relacionado à questão do espaço que será destinado aos mesmos para exposição em loja. Uma correta definição da linha de produtos que se pretende expor é o ponto de partida para o dimensionamento das áreas de venda. A adequação da linha de produtos deve ser um processo contínuo, com revisões periódicas e, na medida de possível, individualizado sendo que idealmente se teria uma linha diferente de produtos para cada estabelecimento. Dependendo do tamanho da rede de

lojas do varejista este detalhamento torna-se inviável, surgindo a necessidade de agrupamento de lojas com características semelhantes.

O processo de revisão de linha de produtos deve começar com uma análise de desempenho da linha de produtos atual. Conseguimos identificar aí que produtos apresentam um comportamento de vendas abaixo do esperado, sendo estes candidatos a exclusão da linha. Além do desempenho individual devemos observar também algumas informações mais abrangentes como por exemplo o desempenho da categoria de produtos como um todo, o comportamento de vendas desta categoria em redes concorrentes, o surgimento de produtos ou tendências que podem substituir completamente o que se tem em linha, etc. Informações a este respeito podem ser conseguidas em institutos como ACNielsen, especializados na coleta, consolidação e fornecimento de dados sobre o mercado de varejo para as próprias empresas de varejo. São fornecidas informações a respeito da concorrência, tendências de mercado, etc.

O processo de revisão de linha, quando incorporado à gama de atividades rotineiras da empresa, tende a trazer melhores resultados no desempenho global de vendas do varejista.

Mais uma vez é importante salientar a importância do envolvimento das diferentes áreas no processo de revisão de linha. De nada adianta uma definição dos produtos que devem ser expostos em um determinado agrupamento de lojas que seja perfeitamente aderente com os hábitos de consumo de seu público se, ao se chegar com os produtos na loja, for feita a constatação que estes não têm espaço suficiente para exposição. Informações como a disponibilidade de espaço devem ser consideradas na definição de linha e estas podem ser melhor fornecidas pelo pessoal de loja.

Equipamentos Utilizados na Exposição

Os produtos têxteis, para os quais está sendo feito o trabalho, possuem as mais variadas formas e tamanhos, fazendo com que a forma que estes sejam expostos varie sensivelmente de produto a produto. Basta entrarmos no setor têxtil de qualquer hipermercado para podermos observar a variedade de equipamentos utilizados na exposição de mercadorias. Cada uma apresenta uma capacidade de exposição e ocupa uma diferente área no chão da loja. Este fator deve ser considerado no dimensionamento das áreas na medida que a opção por equipamento utilizado influi diretamente na quantidade de produtos que será exposta (e portanto com a linha de produtos que foi definida) além de ocupar uma certo espaço do chão de loja.

A escolha do equipamento a ser utilizado para exposição envolve principalmente aspectos visuais. Considera-se qual será o impacto que a aparência do equipamento causa ao consumidor estimulando-o a comprar, ou intimidando-o como pode-se supor para o caso de equipamentos mais requintados em lojas que contam com um público mais popular.

Queremos aqui acrescentar mais alguns aspectos com relação à escolha de equipamentos novos ou mesmo ao uso de equipamentos já existentes na área de vendas do varejista. Mais importante do que o aspecto visual, o primeiro fator a ser observado diz respeito a suas dimensões e sua capacidade de comportar um maior ou menor número de peças em exposição. Como já foi dito anteriormente, estes são os aspectos considerados no dimensionamento das áreas de venda.

Para o correto dimensionamento das áreas de venda deve ser feita uma estimativa da capacidade de exposição de cada um dos equipamentos. Existe

uma enorme gama de modelos e tamanhos diferentes, cada um com capacidades distintas que devem ser levadas em conta no cálculo.

Os principais modelos de equipamentos são as *gôndolas*, que podem possuir prateleiras (como as utilizadas para exposição de produtos de mercearia) ou suportes para colocação de ganchos e cabides. Tais suportes são conhecidos como *peg-boards* ou *peroquets*. Um outro equipamento muito utilizado para exposição, localizando-se na maioria dos casos no próprio corredor de circulação são as *mini-gôndolas*. Como próprio nome sugere, possuem formato semelhante ao das gôndolas, contando apenas com o tamanho reduzido. As mercadorias têxteis são também expostas em equipamentos conhecidos como *araras*. Estes são normalmente utilizados para artigos de confecção, com mercadorias expostas em cabides. O tipo de *arara* mais comum é a chamada *arara tetra*. Neste tipo de equipamento existem 4 suportes para cabides dispostos segundo as diagonais de um quadrado, permitindo a sua colocação em áreas de exposição mais amplas com uma alta ocupação do ponto de vista da capacidade de suportar mercadorias frente à área de chão de loja que ocupa.

Critérios de Exposição

Para todo e qualquer tipo de mercadoria a ser exposta devem ser definidos alguns critérios de exposição. Estes, tem por objetivos a garantia de um padrão e uniformidade de exposição das mercadorias e da conseqüente facilidade de localização de produtos tanto para os consumidores quanto para os próprios funcionários da loja.

A exposição de mercadorias têxteis possui uma série de diferenças em relação à exposição de mercadorias de mercearia tais como enlatados, farináceos e outros. Para produtos têxteis existe uma variável muito importante a ser considerada. Enquanto que produtos como, para melhor exemplificar, extrato

de tomate enlatado são tratados como unidades independentes, para os produtos de confecção existe o conceito de grade. Grade é o conjunto de produtos de mesma natureza diferindo apenas pela variação de cores e tamanho. A cada par cor/tamanho relaciona-se um número correspondente ao número de unidades com estas características. À soma de todos estes números dá-se o nome de grade. Abaixo segue uma tabela com a representação ilustrativa de uma grade de camisetas:

Exemplo de Grade: Camisetas				
Cores	Tamanho			
		Pequena	Média	Grande
	Branca	4	8	6
	Preta	4	10	4
	Vermelha	2	4	1
	Azul	2	4	2

Tabela 5.3.1 – Exemplo de Grade de Produtos

Fonte: Elaborado pelo Autor

A composição da grade deve ser feita de acordo com a demanda de produtos segundo cores e tamanhos. Verifica-se que para determinadas regiões do país, por exemplo, determinado tipo de cor apresenta uma melhor aceitação por parte do público consumidor, refletida em um maior volume de vendas. O mesmo acontece com os tamanhos: diferentes regiões apresentam volumes de vendas diferentes (proporcionalmente falando) para cada tamanho.

A existência de uma grade de produtos influi na sua forma de exposição. Sendo produtos semelhantes, devem estar expostos conjuntamente de modo que um consumidor, ao identificar o produto de sua preferência, possa escolher entre as cores e tamanhos que lhe servem.

Para entendemos melhor qual o impacto deste critério de exposição na ocupação das mercadorias na área de venda podemos imaginar o exemplo de uma *arara tetra*, que será utilizada para a exposição das camisetas do exemplo da grade. Cada uma das quatro cores ocupará um dos braços da *arara*, ficando ali expostos o número de peças correspondentes a uma ou mais grades de produtos. Para este caso há uma paridade entre a capacidade de exposição do equipamento e o critério de exposição (manter a grade de produtos exposta em conjunto); no entanto, em um caso onde por exemplo a *arara tetra* não comporte a grade de produtos há a necessidade de utilização de mais espaço em outra *arara*. Como esta nova *arara* passa a ser parcialmente ocupada por este produto, é inviabilizada utilização de sua parte livre por outro. Deste modo é necessária a repetição do produto original até que esta esteja totalmente ocupada.

Existem ainda outras limitações com respeito a cores e tamanhos que devem ser consideradas na exposição, influenciando na forma de se colocar as mercadorias em equipamentos de exposição e, por consequência, afetando a questão de dimensionamento de área de vendas.

Como exemplos das limitações acima citadas temos:

- ✓ Os produtos de confecção devem ser expostos de modo que em um mesmo *braço de arara, peg-board, ou perroquet* haja um gradiente de cores. Das mais claras para as mais escuras.
- ✓ O mesmo deve ser feito com relação ao tamanho de peças, para o caso de confecção. Menores à frente e maiores atrás.
- ✓ Coordenar peças complementares na exposição. Conjuntos de calça e camisa, por exemplo devem ser expostos de modo a representar a formação do conjunto. Peças inferiores colocadas em exposição abaixo de peças superiores.

Rentabilidade da Área de Vendas

Uma das medidas de desempenho utilizada pelos varejistas é a rentabilidade de espaço de suas áreas de venda. Relatórios anuais como o publicado pela ABRAS (mostrado no capítulo 2 deste trabalho) trazem informações a este respeito. No caso deste relatório considera-se o volume total de vendas de cada companhia dividido pela área total de vendas de todas as lojas da rede. Esta forma de apresentar o indicador é útil para uma análise a respeito da performance global da companhia.

Quando se calcula o índice a partir de parâmetros consolidados para o total de lojas da companhia omite-se o nível de detalhe que é útil para a questão de dimensionamento das áreas de venda. Não observamos as informações relacionadas a aspectos específicos da loja, tais como o seu tamanho, seu tipo de público, etc. Não são observados também os aspectos relacionados ao tipo de produto. Áreas com produtos diferentes e portanto volumes de venda, volume de produtos exposto, tamanho de linha também diferentes obviamente levam a resultados de rentabilidade de área diferentes.

Esta diferença não implica necessariamente na busca pela uniformização do indicador (que pode ser representado em venda por metro quadrado de área de exposição ocupada) para todas as seções. Cada seção, e por conseguinte cada categoria de produtos, tem objetivos diferenciados que devem ser adequadamente traçados na composição da estratégia da categoria, e este é um passo a ser considerado na revisão de linha de produtos, já citada anteriormente.

A questão de rentabilidade de espaço e dimensionamento deve estar relacionada com a maximização deste parâmetro, dentro das condições específicas de cada categoria de produtos. Não podemos esperar uma

igualdade deste índice para as diferentes áreas de venda da loja, uma vez que aspectos como critérios de exposição, estratégia de categoria e definição de linha de produtos não são iguais para todas.

Dito isto, podemos então estabelecer um critério para a utilização desta informação que possa contribuir para a questão do dimensionamento de áreas de venda. A partir de uma especificação correta de um grupo de lojas que apresente semelhanças de tamanho e mercado consumidor e, uma comparação do desempenho de vendas por metro quadrado entre seções de um mesmo tipo de produtos (especificamente para o nosso caso, produtos têxteis) podemos tirar algumas conclusões que podem ser úteis.

Pelo que foi dito acima, fica claro que a utilização de um indicador de rentabilidade de espaço é útil para o dimensionamento desde que utilizemos adequadamente aspectos relativos ao grupo de lojas considerado e, relativos à natureza de produtos expostos. Vale lembrar mais uma vez a necessidade de analisarmos e compararmos produtos com estratégias de categoria, critérios de exposição, linha de produtos, etc. bem definidos e acima de tudo, equivalentes. Para este trabalho fica a preocupação em utilizarmos apenas produtos têxteis, com uma comparação entre as seções relativas aos diferentes tipos de produtos englobados por esta classificação, como por exemplo calçados, confecção, etc.

Com relação aos parâmetros envolvidos no cálculo do indicador de rentabilidade de espaço, devemos identificar qual a melhor forma de representar-se o volume de negócios e o espaço ocupado pelas mercadorias em exposição.

Do ponto de vista de volume de negócios gerado pela venda das mercadorias podemos imaginar a representação do parâmetro em volume de vendas ou tamanho da margem obtida com a venda de produtos.

Do ponto de vista do espaço ocupado pelas mercadorias em exposição, poderíamos imaginar o cálculo com base na medição de comprimentos de áreas de exposição representados, por exemplo, através de larguras de gôndolas (em metros) destinadas às diferentes seções de exposição. Outra forma seria considerarmos a área de venda (em metros quadrados) ocupada por cada uma das seções. Devido à diversidade de equipamentos utilizados na exposição de produtos têxteis, que muitas vezes não podem ser medidos através de sua largura (como por exemplo araras que se localizam no meio de áreas de exposição e não delimitando corredores como gôndolas), optaremos pela utilização de área de vendas como um dos parâmetros.

Desta forma, podemos visualizar pelas figuras abaixo uma maneira de se representar e comparar a rentabilidade de diferentes seções:

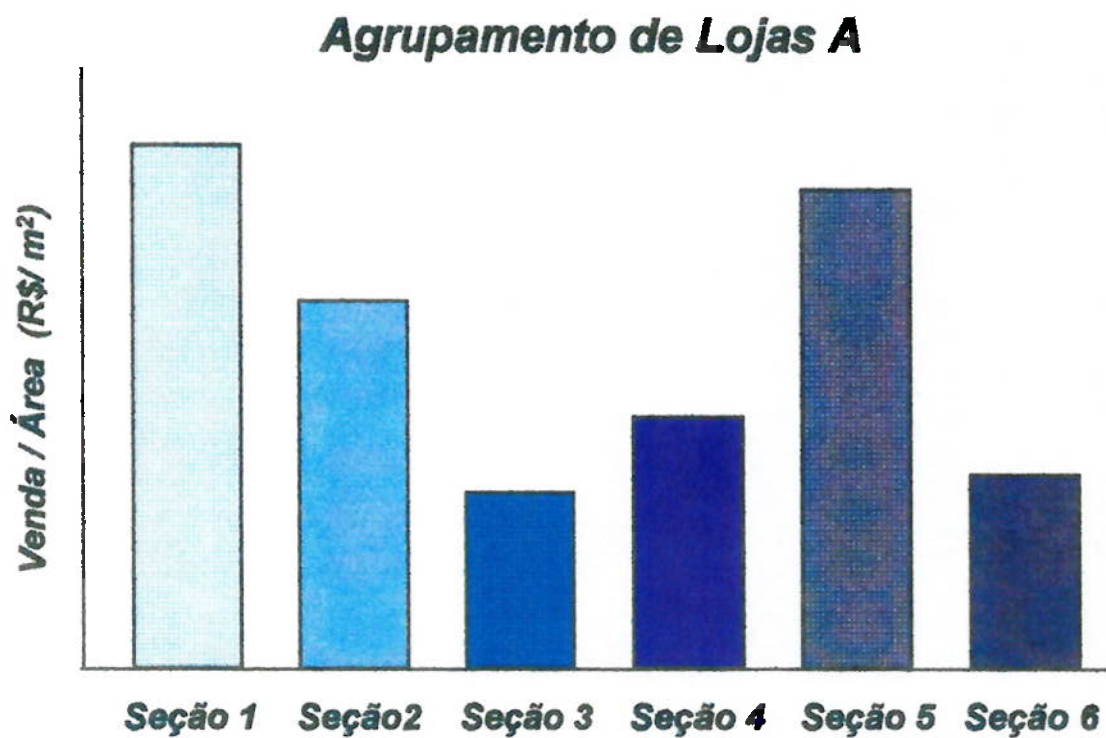


Gráfico 5.3.1 – Rentabilidade de Seção – Venda/m²

Fonte – Elaborado pelo Autor

Considerando o parâmetro de área de venda ocupada pela seção e o volume de vendas resultante obtemos um comparativo entre seções representado pela figura acima. Mesmo raciocínio pode ser feito considerando-se desta vez a margem obtida com a comercialização de produtos, como pode ser visto na figura abaixo:

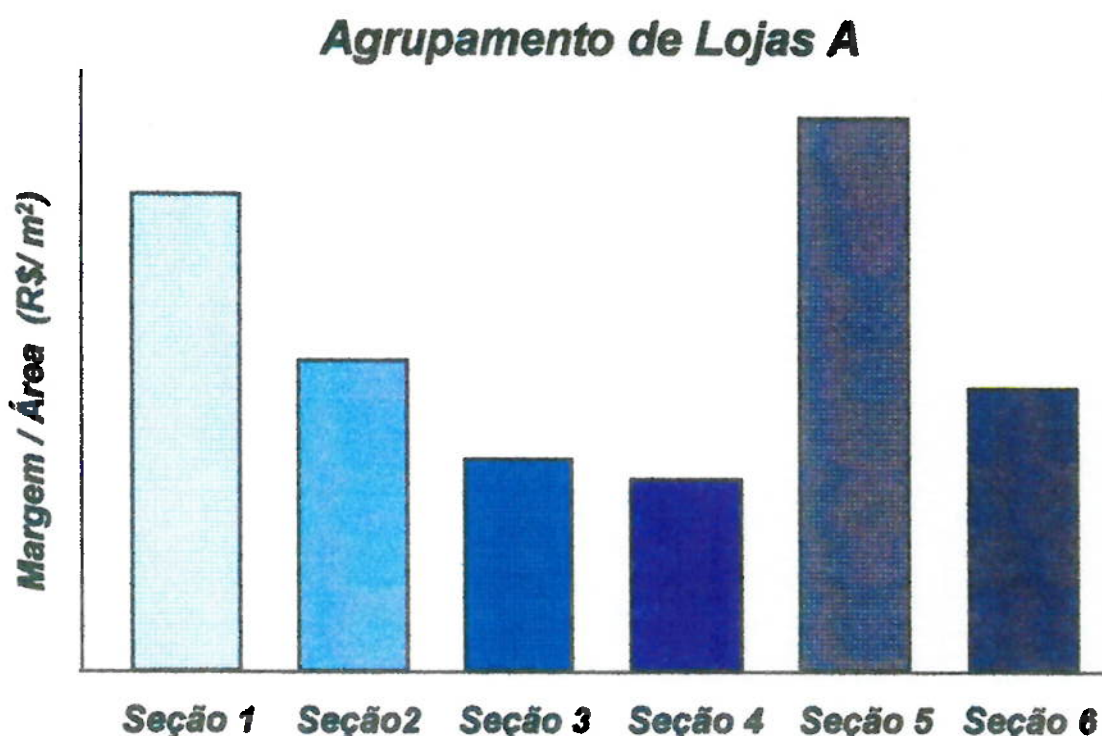


Gráfico 5.3.2 – Rentabilidade de Seção – Margem/m²

Fonte – Elaborado pelo Autor

A adoção de um único parâmetro que represente o volume de negócios de cada seção fica agora entre o uso do volume de vendas ou a margem obtida. Observa-se, na prática uma alta correlação entre os dois valores. Com isto, optaremos pelo uso do volume de margem neste trabalho como um dos parâmetros.

Tamanho Restrito de Loja

Dentro do conjunto de fatores relacionados ao dimensionamento de áreas de vendas de um varejista devemos considerar a existência de um fator limitante, representado pelo tamanho da loja. Podemos aqui pensar tanto no tamanho total da loja quanto apenas na área previamente destinada à exposição de produtos têxteis. Partindo do pressuposto que a área destinada aos produtos têxteis já foi definida e é fixa (será também considerado este fator na metodologia de dimensionamento que aqui será proposta), e lembrando do gráfico representativo do volume de venda x área de exposição mostrado no início deste capítulo, chegamos à seguinte conclusão:

Aplicada a metodologia de dimensionamento às diferentes seções de venda espera-se chegar ao ponto ótimo da curva representada no gráfico acima descrito. Serão considerados os fatores acima expostos como linha de produtos, critérios de exposição, rentabilidade da área de vendas e outros que ainda serão melhor descritos. Feito isto, espera-se chegar a uma área adequada para todas as seções. No entanto, devemos considerar hipótese de que a soma de áreas de seções calculadas individualmente não representem a área destinada aos produtos têxteis. Foi visto acima que este é um parâmetro que será considerado como fixo no estudo.

Desta forma, devem ser estabelecidos critérios que ajam no sentido de adequar as áreas ideais de cada seção à área disponível na loja. A variação pode ocorrer tanto para cima (a soma de áreas de seções supera a área do têxtil) quanto para baixo (após a definição de áreas ideais de seção ainda resta espaço dentro do têxtil). Em ambos os casos iremos adequar as áreas segundo critérios que serão melhor explicados no capítulo referente à metodologia de cálculo das áreas de venda.

Posicionamento estratégico da categoria

O posicionamento estratégico a ser adotado para cada categoria já foi citado acima como um elemento importante para a definição de linha de produtos da loja, e como consequência importante também para o dimensionamento de área de vendas.

Muitas vezes a decisão pelo sortimento de mercadorias está ligada a outros aspectos além do mais evidente, representado pelo retorno financeiro dos produtos expostos. Em alguns casos há uma opção pelo fortalecimento de determinadas categorias de produtos ou mesmo na política de formação de preços e ofertas. Podemos imaginar o exemplo de uma rede varejista que deseja ter sua imagem associada à qualidade, variedade e bons preços de produtos perecíveis (frutas, verduras e legumes).

A definição de espaço destinado a exposição, a amplitude e profundidade da linha de produtos, a política de preços e ofertas para estes produtos não obedece necessariamente apenas a critérios relativos ao desempenho de vendas destes produtos. Certamente, a eles será destinado um espaço a mais para exposição, bem como uma maior verba para ofertas, etc.

Desta forma, é importante que se considere a existência de uma política especial para os produtos de alguma seção do têxtil durante o seu dimensionamento.

Flutuações no Volume de Vendas

O nível de consumo de alguns produtos no varejo comporta-se de forma não contínua durante os meses do ano. Estações do ano, datas comemorativas e outros fatores são responsáveis pela elevação e queda do volume de vendas de

alguns produtos durante o ano. Esta flutuação no consumo deve ser bem entendida pelo varejista que pode, desta forma, melhor se preparar para estes picos de venda. Há toda uma implicação em processos comerciais de negociação e compra de mercadorias, volumes de estoque e movimentação de produtos e por fim, a preocupação em acomodar estes produtos na área de venda.

Um bom exemplo deste efeito são as vendas de fim de ano. Normalmente observa-se nos meses de dezembro um aumento vertiginoso do volume de vendas, que muitas vezes chegam a ser o dobro do volume de um mês qualquer de funcionamento. Neste caso específico, há um aumento global de vendas de todos os produtos da loja. Podem ser observados em outros casos o aumento de apenas alguns produtos em determinadas épocas do ano. O feriado de Páscoa é um bom exemplo, onde observa-se uma explosão de consumo de chocolates, demandando uma estratégia especial de compra e comercialização destes produtos por parte do varejista.

Para produtos têxteis, além do impacto sofrido pelo aumento de vendas no mês de dezembro, observa-se durante o ano dois grandes eventos resultantes da troca de estações do ano. Estes são o lançamento das coleções Primavera - Verão e Outono - Inverno. Com o lançamento destas coleções há uma completa reformulação da linha de produtos na loja e os conseqüentes impactos na área de vendas e na operação de loja.

Os efeitos da mudança de coleção não são os mesmos para todas as seções do têxtil. Algumas são mais afetadas do que outras. A seção de calçados, por exemplo, é pouco afetada pela mudança de coleção. Mudam os modelos de calçados expostos, mas em matéria de número e dimensões de produtos expostos quase não há alteração. O mesmo é observado para os produtos de cama, mesa e banho. Já em produtos confecção o impacto é bem maior.

Existem alterações profundas na linha de mercadorias resultando em variações tanto em tamanho de linha quanto nas dimensões de produtos. Na entrada da coleção primavera – verão, por exemplo, são tirados de linha casacos e colocados em linha camisetas. O tamanho destas mercadorias implica diretamente na forma como elas são expostas. Produtos de menor volume resultam em uma maior ocupação de equipamentos de exposição afetando diretamente na área necessária para exposição de produtos em loja.

No momento do dimensionamento das áreas de seção estes fatores devem ser considerados. Dados históricos sobre tamanho de linha de produtos por coleção e a estimativa de ocupação de equipamentos de exposição pelas mercadorias devem ser considerados. Caso observem-se alterações significativas uma das saídas é a revisão também do espaço destinado às diferentes seções no momento de mudança de coleção.

5.4 Considerações sobre o Posicionamento

Introdução

Outro aspecto a ser observado no desenvolvimento deste trabalho é a questão do posicionamento das diversas áreas de venda dentro do estabelecimento. O posicionamento relativo destas áreas tem influência sobre o comportamento de compra do consumidor. Determinados produtos são normalmente comprados pela maioria de consumidores em suas vistas à loja. A localização destes produtos dentro do estabelecimento determina como o consumidor se desloca pela loja em sua busca. Este fator deve ser considerado, na medida que produtos com estas características (reconhecidos como geradores de tráfego, tais como *commodities* – arroz, feijão, etc.) devam ser posicionados em locais que obriguem o consumidor a percorrer um grande trajeto através da loja para encontrá-los.

Por outro lado, nem todos os produtos em exposição possuem características de um gerador de tráfego. Estes possuem outras características (como por exemplo o grande ganho de margem que proporcionam) que fazem com que o seu posicionamento seja de outra forma determinado. Uma de suas características é a forma que são comprados. Não fazendo parte dos produtos normalmente consumidos, estes são alvo da compra por impulso. Senso assim, devem ser posicionados de forma que, durante o seu trajeto na direção dos produtos usualmente consumidos, o consumidor passe pelos locais de exposição dessas mercadorias. Podemos classificar produtos com estas características como sendo geradores de margem.

Os conceitos de geradores de tráfego e margem acima citados fundamentarão o modo pelo qual será determinado o posicionamento de áreas de venda. Esta é uma forma de agrupar os produtos em dois grandes grupos, de forma alinhada com a estratégia da categoria a que pertencem, e que é útil para o

objetivo deste trabalho. Segue abaixo uma descrição mais detalhada sobre cada um dos dois grupos.

Geradores de Tráfego

Podemos identificar os produtos geradores de tráfego como sendo os que apresentam um maior número de unidades vendidas, numa comparação entre os produtos têxteis, no nosso caso. Isto não significa que esta classificação não possa ser usada para outros produtos da loja. Acontece justamente o contrário. Os produtos que mais incorporam estas características são produtos como arroz, feijão, refrigerantes, cervejas, etc. É interessante notar desde já que estes são posicionados em hipermercados em uma posição oposta à entrada de consumidores. Este posicionamento obriga os mesmos a atravessar toda a área de venda em sua busca.

Por normalmente estarem presentes nas compras estes produtos trazem uma percepção de preços ao consumidor. A definição de preços destes é uma tarefa de extrema importância para o varejista, pois a comparação de preços com a concorrência é inevitável e esta pode ser a diferença entre trazer o consumidor para a sua loja, ou perdê-lo para o concorrente.

Outra consequência desta percepção de preço e sua evidente limitação é a diminuição de ganho (margem) com a comercialização de tais produtos. Os ganhos acontecem devido ao grande volume de vendas. Estes produtos são também muito usados em promoções com o objetivo de não necessariamente ganhar com o aumento do volume de vendas do produto específico em oferta, mas sim o de atrair mais consumidores para a loja transmitindo a imagem de loja de preços baixos, como um todo.

Geradores de Margem

Com características diferentes dos produtos vistos acima podemos identificar os geradores de margem. A diferença fundamental entre os dois tipos está na percepção de preço que trazem ao consumidor. O primeiro, como já dito, é facilmente associado a um preço médio e comparado ao preço oferecido pela concorrência. Já para o segundo, isto não ocorre. Os produtos identificados como geradores de margem não fazem parte da habitual cestas de compra dos consumidores. Não há uma identificação exata por parte do consumidor de valores de venda e nem comparação com preços de estabelecimentos concorrentes.

Normalmente a decisão pela compra de tais produtos é espontânea, ocasionada por impulso. Pode ser estimulada por uma exposição que de alguma forma atraia a atenção do consumidor, ou ainda estimulada pela venda conjugada com algum outro produto. A colocação de pequenas gôndolas ao lado dos PDV's é uma forma de oferecer produtos com estas características em locais por onde necessariamente o consumidor passará.

O fato de tais produtos não trazerem a percepção de preços ao consumidor possibilita a prática de preços de venda que resultem em melhores resultados financeiros. Desta forma, é compensado o menor volume de vendas (quando comparamos com os geradores de tráfego) no resultado final.

Identificação de Geradores de Tráfego e Margem

Foi dito acima que os conceitos de produtos geradores de tráfego e margem serão utilizados no posicionamento de seções na área de vendas. Em primeiro lugar, é importante descrever como será feita a identificação destes produtos e, num segundo momento, estabelecer a relação entre a classificação feita e o efetivo posicionamento na área de vendas.

No que diz respeito a produtos geradores de tráfego podemos utilizar como parâmetro um indicador que represente o volume de mercadorias comercializadas pela loja. Para os geradores de margem, fica a necessidade de utilização de um parâmetro que represente a contribuição neste sentido que foi dada pelos produtos, ou agrupamento de produtos, em estudo.

Uma forma de se representar o comportamento conjunto destes dois parâmetros é através de uma matriz, onde serão representados os próprios parâmetros, que podem ser classificados como baixo ou alto, chegando à representação em quadrantes, resultantes da combinação dos mesmos. A matriz que aqui está sendo proposta resulta de uma adaptação de uma ferramenta utilizada em processo de ofertas. Os conceitos de geradores de margem e geradores de tráfego são utilizados da mesma forma pelos dois processos, mudando apenas o objetivo do uso.

Segue uma representação da matriz que será usada para um estudo e proposta de reposicionamento de seções de venda em um estabelecimento comercial.

Geradores de Tráfego e Geradores de Margem

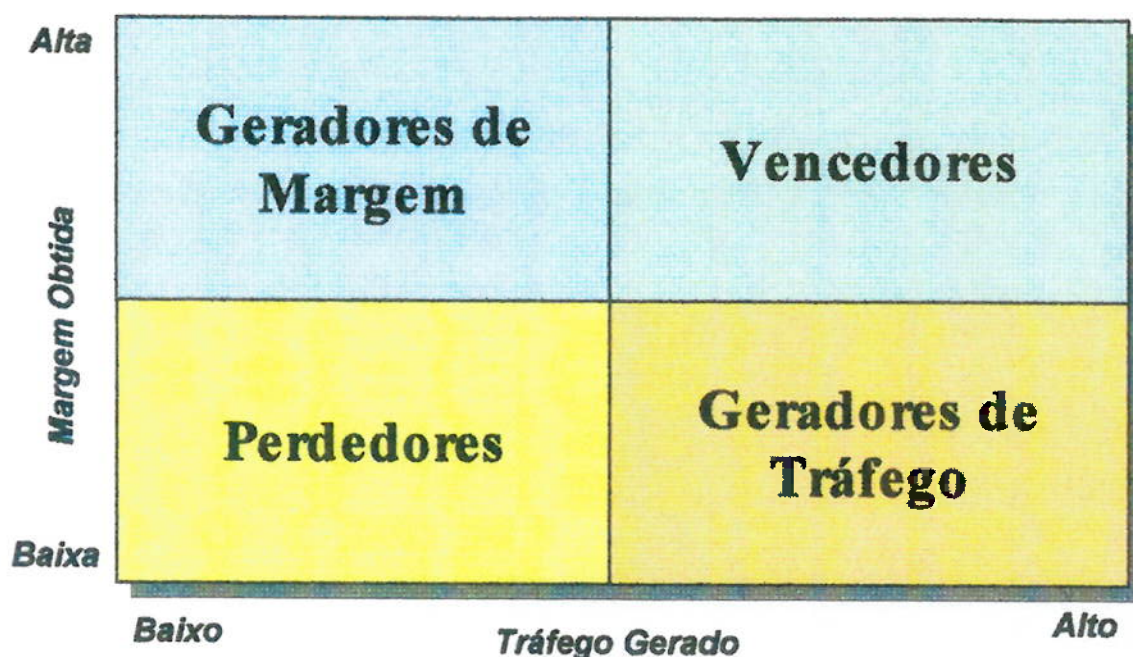


Figura 5.4.1 – Geradores de Tráfego e Geradores de Margem

Fonte – Material Referência Andersen Consulting – Adaptado pelo Autor

Segundo os valores dos parâmetros obtidos para cada produto, ou agrupamento de produtos, posiciona-se o mesmo em um dos quadrantes da matriz acima. Desta forma, temos 4 possibilidades de resultado, a saber:

- ✓ **Geradores de Margem:** são aqueles que apresentam uma alta contribuição do ponto de vista de margem mas não têm uma alta contribuição no sentido de gerar mais tráfego na loja.
- ✓ **Geradores de Tráfego:** são exatamente o oposto do descrito acima. Contribuem para a geração de tráfego na loja mas não apresentam uma contribuição significativa nos resultados de margem.
- ✓ **Vencedores:** são aqueles que representam o melhor dos estados para esta classificação proposta. Contribuem com a geração de tráfego para a loja da

mesma forma que apresentam ótimos resultados de margem resultantes de sua comercialização.

- ✓ Perdedores: não apresentam bons resultados tanto do ponto de vista de geração de tráfego na loja quanto para contribuição em margem. Podemos inferir que a ocorrência de tais resultados pode estar sinalizando uma inadequação da linha de produtos ou ainda, um erro na definição da estratégia de categoria de produtos.

Terminada esta classificação, devemos nos preocupar em relacionar tais resultados ao efetivo posicionamento na área de vendas. Isto pode ser feito com o estabelecimento de um elo entre os quadrantes da matriz e a área de vendas. A proposta se estabelecer uma relação entre os fatores acima citados será melhor explicada no capítulo seguinte deste trabalho, onde será descrita com detalhes a metodologia de dimensionamento e posicionamento das áreas de venda.

5.5 Operações

O dimensionamento e posicionamento áreas de venda deve considerar também aspectos que dizem respeito à operação de loja. O processo de definição e revisão de linha de produtos impacta diretamente na necessidade de área de exposição. Da mesma forma, podemos imaginar o impacto causado por estes processos no estoque da loja. Alterações no tamanho da linha e nas dimensões de produto influem diretamente no espaço em estoque necessário para comportar as mercadorias.

Outro ponto também a ser considerado dia respeito ao volume de trabalho de reposição de produtos e manutenção da área de vendas. Determinadas seções, como por exemplo as que comercializam produtos de confecção, demandam maior esforço de trabalho. Apresentam uma enorme quantidade de diferentes produtos em exposição gerando um constante trabalho de reposição na tentativa de se manter sempre a grade de produtos exposta. Este volume de trabalho é ainda aumentado com a necessidade constante de manutenção da exposição. O manuseio de mercadorias por clientes normalmente gera desarrumação, cabendo aos funcionários a manutenção dos critérios de exposição definidos e o zelo pela limpeza da seção.

A ampliação ou redução de determinadas seções de venda pode influenciar no volume de trabalho requerido, sendo portanto necessário considerar-se o impacto que possa ocorrer.

6. Metodologia de dimensionamento e posicionamento

6.1 Considerações Iniciais

Até este momento, o desenvolvimento do trabalho esteve ligado à descrição do varejo, à descrição do problema de dimensionamento e posicionamento de áreas de venda, bem como ao estabelecimento de alguns critérios que foram reconhecidos como relevantes para esta proposta. Inicia-se agora a abordagem final ao problema, isto é, descreveremos daqui por diante qual é a proposta e como esta pode ser utilizada na prática, mediante a apresentação de um caso real, a ser visto no capítulo seguinte.

Devido às características próprias da exposição de produtos têxteis, o trabalho aqui proposto apresenta uma abordagem diferenciada. Normalmente toma-se como ponto de partida, e principal guia, a rentabilidade do espaço, calculada em volume de vendas, ou margem, pela área utilizada na exposição. Este é o conceito utilizado por softwares como os descritos no capítulo 4 deste trabalho. Define-se a área de exposição que será destinada a cada categoria de produtos com base em fatores como a rentabilidade de espaço, crescimento ou retração da participação da categoria no mercado, etc. para depois estabelecer a linha de produtos que ocupará esta área.

O que iremos propor a seguir toma como ponto de partida a definição da linha de produtos que se quer expor na loja. A análise da rentabilidade de espaço obtida em cada seção deve e será considerada, mas apenas em um momento posterior. Para produtos têxteis, a definição de espaço destinado à exposição é uma consequência natural da definição da linha de produtos. A opção por esta abordagem diferenciada pode ser justificada pelas características próprias de produtos têxteis, já discutidas anteriormente e por um outro fator, descrito a seguir.

As constantes mudanças na linha de produtos. Contrariamente ao observado em áreas da loja que comercializam, por exemplo, produtos alimentícios onde há pouca variação na linha de produtos, observa-se em produtos têxteis uma necessidade de mudança e adaptação contínua aos hábitos e preferências de consumidores. Isto se deve principalmente às imposições da moda e às estações do ano. Estas mudanças são geralmente profundas, o que impede uma comparação válida de rentabilidade de espaço em uma mesma seção. Podemos exemplificar isto com uma seção de exposição de produtos de confecção feminina. Durante a primavera e o verão a seção é ocupada por roupas de praia, saias, etc. A comercialização destas mercadorias resulta numa certa rentabilidade do espaço. Na mudança de estação, com a chegada de produtos de inverno como casacos, calças, etc., seria de pouca valia este indicador uma vez que observada a drástica mudança em tipo, tamanho e preço dos produtos. Podemos evidenciar este fato com um gráfico relativo ao desempenho de venda de uma determinada seção ao longo de 6 meses.

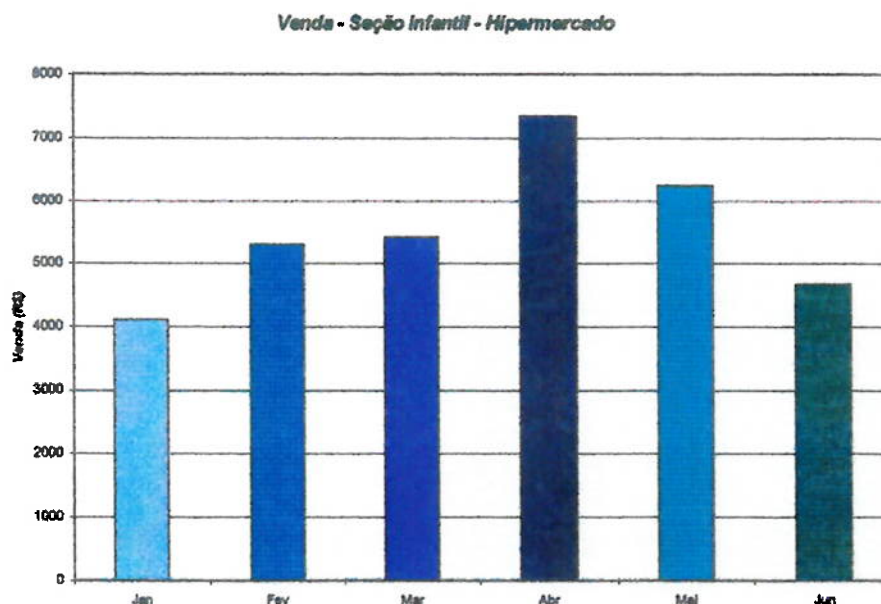


Figura 6.1.1 – Venda Seção Infantil

Fonte – Dados de Venda - Hipermercado

6.2 Metodologia de Dimensionamento

O cálculo da área de venda destinada às diversas seções do têxtil deve ser feito de modo que as variações de área de todas sejam consideradas em conjunto. Estabelecemos que a para nossos fins, a área de venda de produtos têxteis será mantida constante. Esta é apenas uma premissa que foi adotada; nada garante que esta área é a mais adequada frente às diferentes áreas de venda existentes na loja.

É importante lembrar mais uma vez qual é o nosso objeto de estudo. O aqui será descrito baseia-se em áreas de venda e dimensões de um hipermercado, que evidentemente, tenha um espaço destinado à exposição de produtos têxteis.

Na página seguinte será apresentado o fluxo de atividades necessárias para o dimensionamento. O fluxo foi dividido em 6 etapas, que serão explicadas posteriormente.

Fluxo de Cálculo para o Dimensionamento

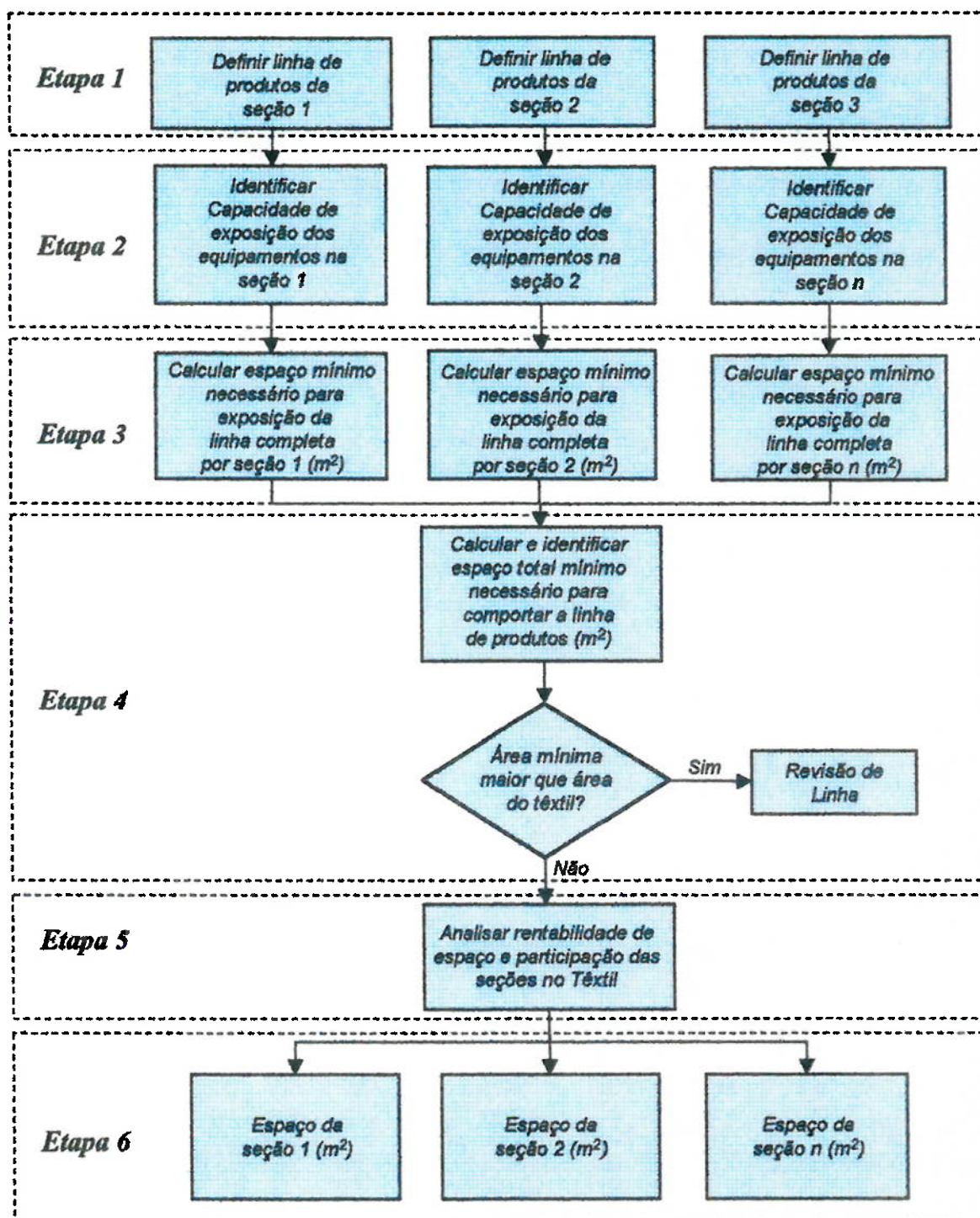


Figura 6.2.1 – Fluxo de Dimensionamento

Fonte – Elaborado pelo Autor

Etapa 1: Revisão de Linha

Durante este trabalho já foi exaustivamente discutida a importância de uma revisão de linha adequada, tanto para o processo de definição de espaço, quanto para os objetivos financeiros mais amplos do varejista.

Para o dimensionamento, este é o ponto de partida, onde define-se o que deve ser exposto, sempre com base nos hábitos do consumidor final. Falamos aqui de uma definição de linha, mas para nossos objetivos devem ser destacados também alguns aspectos com relação a estes produtos que serão utilizados. Deve-se identificar:

- ✓ Qual o número de produtos que compõe a linha: fala-se aqui do número de unidades que se colocará em exposição. Tomando como exemplo uma grade de produtos de camisetas composta por 12 produtos, consideraremos 12 unidades.
- ✓ Equipamentos utilizados na exposição: identificar para cada unidade, qual equipamento será utilizado para exposição em loja.

Etapa 2: Equipamentos de Exposição

Definido o número de produtos que devem ser colocados em exposição e o tipo de equipamento adequado, passamos à etapa seguinte onde identificaremos qual a capacidade de exposição de cada equipamento. Esta é uma informação que pode ser obtida a partir de um simples levantamento. A capacidade de exposição de uma *arara tetra* pode ser refletida no número de cabides (e conseqüentemente no número de unidades) que comporta.

A partir destas informações pode-se chegar facilmente à informação que será útil no dimensionamento. Identifica-se o número de equipamentos de cada tipo

necessários para se colocar em exposição a linha de produtos definida na primeira etapa.

Etapas 3: Espaço Mínimo Necessário por Seção

Identificado o número de equipamentos de cada tipo necessários para exposição da linha de produtos, passamos agora a uma etapa onde se estabelece a relação entre estes equipamentos e o espaço que efetivamente ocupam na área de vendas da seção.

Esta etapa requer um cuidado especial. Existe uma grande variedade no mercado de fornecedores de equipamentos de exposição, bem como há uma constante evolução e reformulação nos modelos. Desta forma, fica difícil estabelecer parâmetros de ocupação de espaço e capacidade de exposição para uma denominação genérica de equipamentos. Gôndolas, por exemplo, podem ser fabricadas por diferentes empresas e em diferentes modelos, resultando em equipamentos equivalentes, mas que ocupam diferentes áreas na seção de venda e comportam um número diferente de produtos.

Um bom modo de se efetuar um levantamento sobre a situação atual de equipamentos em uma loja é através da observação direta do estabelecimento. Identifica-se para cada seção qual a sua área de exposição, quais e quantos são os equipamentos utilizados. O resultado desta observação pode ser por exemplo a identificação que determinada seção ocupa uma área de 150 m², e nela encontram-se 10 *módulos de gôndola* e 12 *araras tetra*.

De posse deste "fator de ocupação" e do número de equipamentos necessários para exposição da linha de produtos podemos facilmente identificar a área mínima necessária para exposição por seção.

Etapa 4: Área Mínima do Têxtil

As etapas acima devem ser feitas para todas as seções que compõem o têxtil. Feito isto, temos agora a área mínima necessária para a exposição da linha de produtos definida para cada seção. Com a soma destas áreas podemos identificar qual a área mínima do têxtil que é necessária para comportar toda a linha de produtos.

Neste momento deve-se fazer uma comparação entre o resultado obtido acima e a área de vendas do têxtil da loja, que para nosso propósito será considerada constante. Podemos obter dois resultados:

- ✓ Área mínima necessária maior que a área do têxtil: neste caso é necessária uma revisão da linha de produtos. O espaço de loja não comporta a linha de produtos especificada. Pode ter havido uma falta de informações ou comunicação entre as áreas responsáveis pela definição de linha, resultando em tal distorção. De qualquer forma, neste caso deve ser adequada a linha, de modo que esta possa ser exposta no salão de vendas.
- ✓ Área mínima necessária menor ou igual à área do têxtil: para o caso onde as áreas coincidam não há mais o que se fazer, sendo as áreas mínimas já encontradas as áreas sugeridas. Caso esta seja inferior, temos que tomar alguma decisão a respeito da área "excedente". Esta deve ser distribuída entre as diferentes seções segundo alguns critérios, que serão melhor explicados na etapa que se segue.

Etapa 5: Análise de Rentabilidade e Participação da Seção

Nesta etapa devemos nos preocupar com a distribuição entre as diversas seções da "área excedente". Esta área deve ser destinada a seções que apresentem um potencial aumento de vendas relacionados a um aumento da

quantidade de produtos em exposição. Deve-se estabelecer uma forma de identificar quais são estas seções, e qual a dimensão deste potencial.

Faremos neste trabalho uma análise fundamentada na observação de resultados de venda, margem e rentabilidade de espaço conforme a atual disposição destas nas lojas. Propõe-se aqui uma nova distribuição de áreas entre as seções e para isto nos basearemos nos resultados que são atingidos com a atual distribuição. Devemos observar dois aspectos, que se balanceados corretamente podem sugerir uma boa distribuição da área excedente entre as seções.

O primeiro diz respeito ao desempenho do indicador relativo à rentabilidade de espaço. Para o nosso estudo, assumiremos este indicador como sendo o quociente entre a margem realizada na seção em determinado período pela área de venda ocupada por esta seção, em R\$/m². Cada seção apresenta um comportamento diferenciado para este indicador. Este comportamento está relacionado a fatores como volume de venda, margem praticada, tamanho de produtos, tamanho da seção, etc. Devemos estabelecer uma forma de representar este indicador comparativamente entre seções. Isto pode ser conseguido através de uma representação gráfica com dados meramente ilustrativos, exibida a seguir.

Rentabilidade de Espaço - Loja A

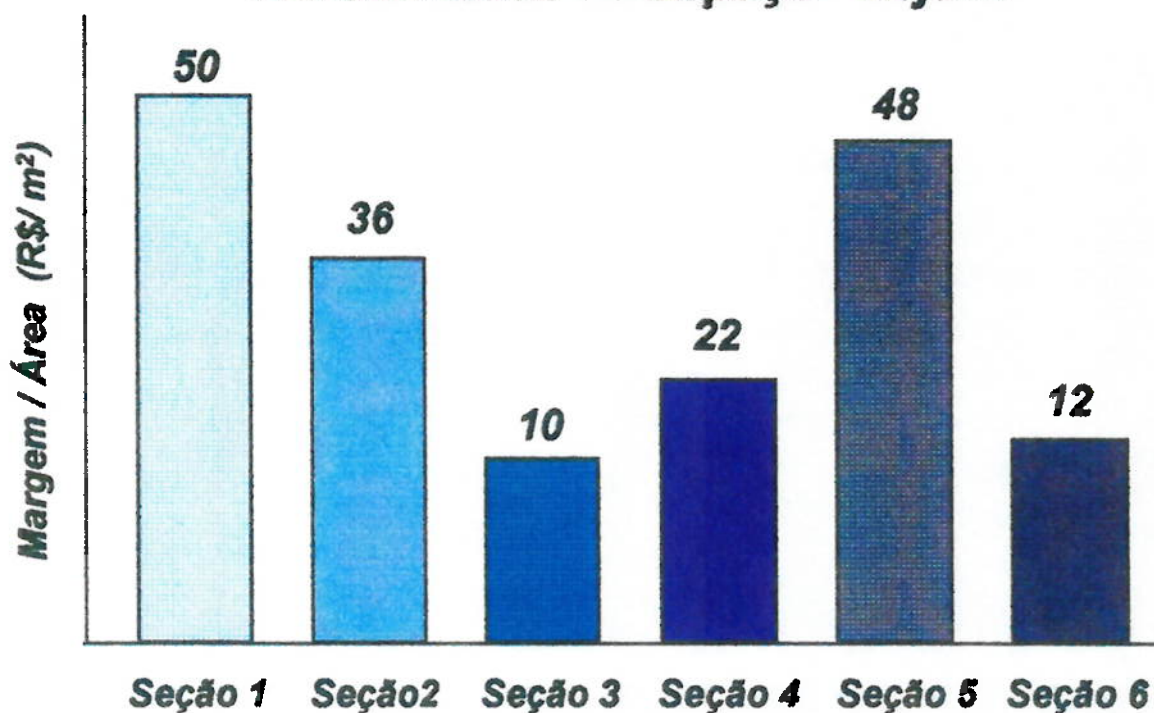


Figura 6.2.2 – Rentabilidade de Espaço por Seção

Fonte – Elaborado pelo Autor

O segundo diz respeito à participação da margem realizada por cada seção no total da margem realizada no têxtil em um determinado período. Este indicador trás informações a respeito da importância de cada seção para o total do têxtil. Devemos, da mesma forma que para o aspecto anterior, estabelecer uma forma de representar este indicador comparativamente entre seções. Isto também pode ser conseguido através de uma representação gráfica com dados meramente ilustrativos, exibida a seguir.

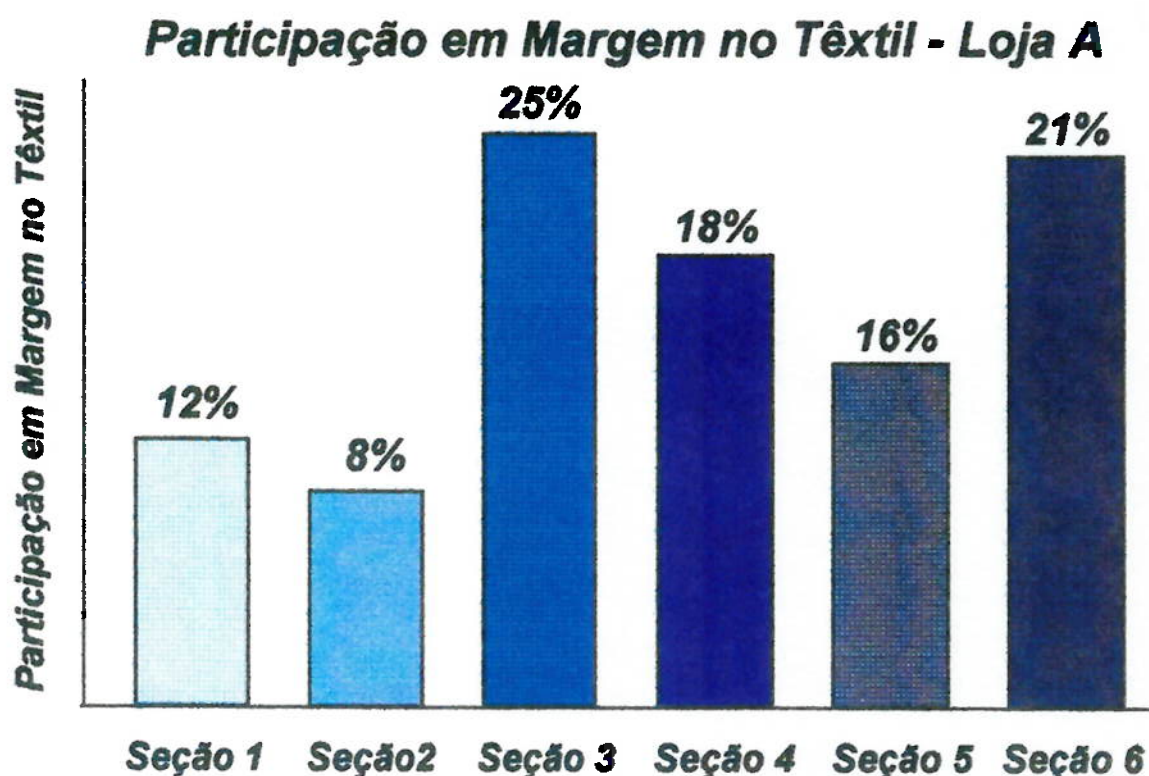


Figura 6.2.3 – Participação em Margem das Seções no Têxtil

Fonte: Elaborado pelo Autor

A determinação da porcentagem da área excedente que vai para cada uma das seções é obtida, portanto, através de uma ponderação entre os dois aspectos acima vistos. Obtém-se um equilíbrio entre a rentabilidade de espaço proporcionada pela seção e a efetiva contribuição em volume de vendas e margem que a mesma trás para o têxtil.

De fundamental importância é a atribuição de pesos para cada um dos fatores. Devemos dar mais importância à rentabilidade de espaço ou à participação no têxtil?. Neste trabalho atribuiremos igual importância aos dois fatores, sendo o cálculo do percentual de área destinado a cada uma das seções resultado da simples combinação dos dois resultados.

Etapa 6: Definição da Área de cada Seção

De posse das informações das etapas anteriores, pode-se finalmente proceder o cálculo final da área de vendas destinada a cada uma das seções. Este é resultado do acréscimo da percentagem de área excedente de cada uma das seções às áreas mínimas previamente determinadas.

6.3 Metodologia de Posicionamento

Não é objetivo deste trabalho ser determinístico no que diz respeito ao posicionamento de seções de um varejista. Não se pretende aqui estabelecer o exato posicionamento de cada seção na área de venda. A proposta é de apresentar um método que possibilite a identificação de fatores que afetem de algum modo no posicionamento de seções e, sugerir uma orientação para este posicionamento, apenas no sentido de mostrar que determinadas seções estariam melhor posicionadas no fundo da loja, ao contrário de outras, que situar-se-iam melhor na entrada.

Tendo isto em mente podemos lembrar que ferramenta utilizaremos para auxiliar no posicionamento de seções de venda. O conceito aqui embutido diz respeito aos produtos geradores de tráfego e aos geradores de margem. Estes podem ser identificados através da matriz mostrada na figura 5.4.1. Deve-se assim estabelecer uma relação entre os resultados obtidos com o posicionamento das seções em tal matriz com o posicionamento destas seções na loja.

O que dito pode ser melhor entendido através da figura mostrada na página seguinte, onde se estabelece uma relação entre os conceitos extraídos da matriz, e o efetivo posicionamento das seções na área de vendas.

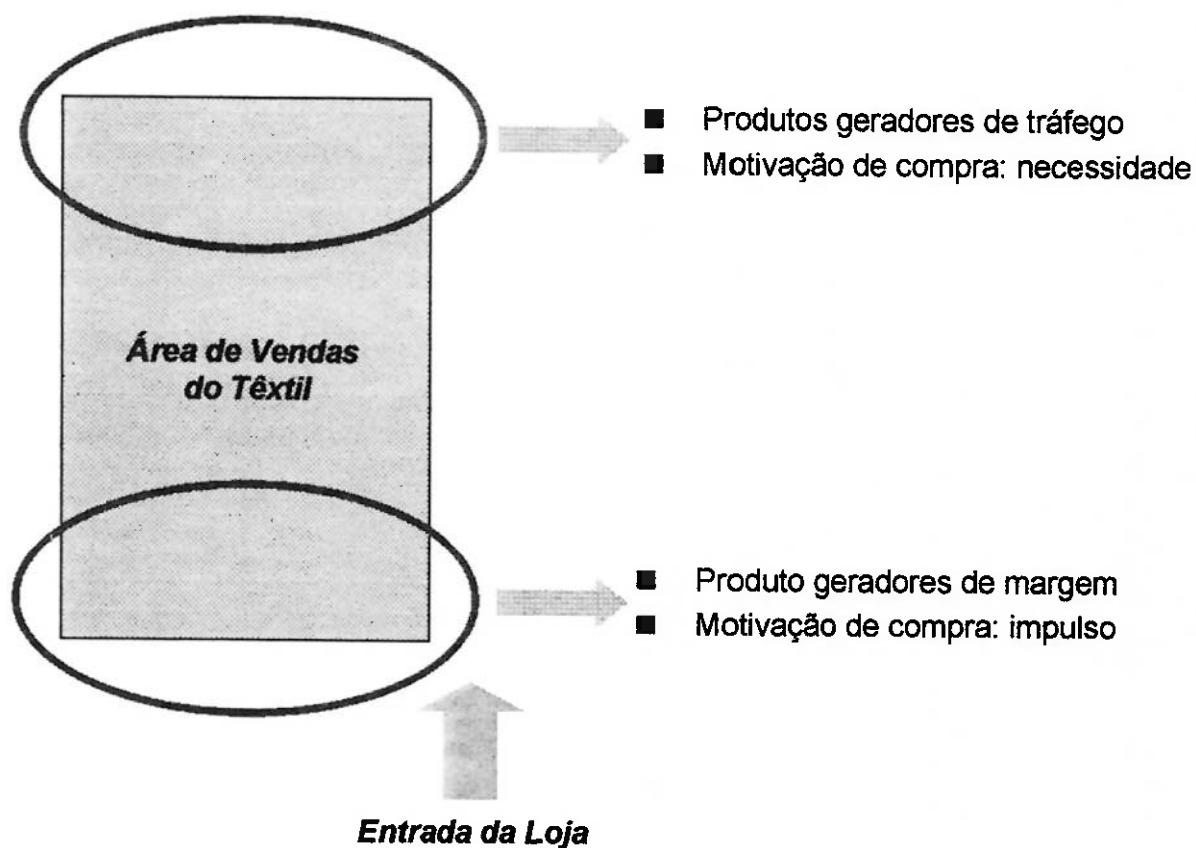


Figura 6.3.1 – Posicionamento de Seções na Área de Vendas

Fonte – Elaborado pelo Autor

Há uma preferência pela colocação de seções com produtos geradores de tráfego no fundo da loja, enquanto que os predominantemente geradores de margem são preferencialmente colocados na entrada da loja.

7. Aplicação da Metodologia

7.1 Considerações Iniciais

Aplicaremos agora tudo o que foi visto anteriormente a um caso prático. Mais precisamente, tomaremos como objeto de estudo uma loja do tipo hipermercado, que contém uma área destinada à exposição de produtos têxteis. Para este caso observa-se em exposição 5 diferentes seções, perfeitamente distinguíveis, que estão abaixo relacionadas:

- ✓ Calçados
- ✓ Infantil e Bebê
- ✓ Confeccção Feminina
- ✓ Confeccção Masculina
- ✓ Cama Mesa e Banho

A aplicação da metodologia de dimensionamento e posicionamento de seções será feita para um grupo de 3 seções: calçados, confeccção feminina e confeccção masculina. Para tanto, consideraremos o desempenho de vendas e margem destas seções durante um período de tempo considerado relevante para a análise.

Utilizaremos no estudo dados multiplicados por uma constante K , de modo a não divulgar resultados financeiros da loja, mas não perdendo a proporcionalidade entre os dados. Também não será divulgado o nome do varejista.

7.2 A Loja

Segue abaixo uma ilustração do estabelecimento utilizado neste caso, indicando o posicionamento da área de vendas do têxtil e das demais áreas do hipermercado.

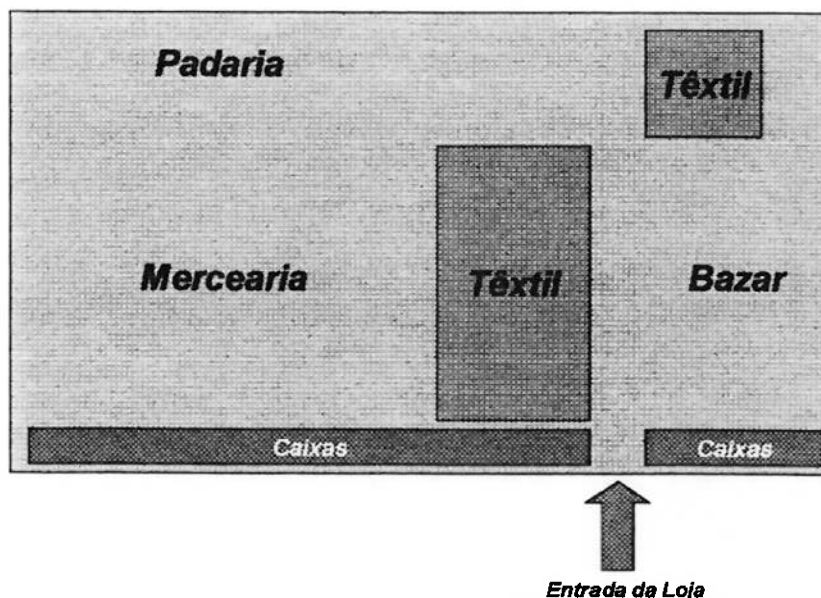


Figura 7.2.1 – Representação do Hipermercado

Fonte – Elaborado pelo Autor

Dentro da área de vendas do têxtil podemos ver com maior detalhe o posicionamento das seções de venda anteriormente citadas através da representação na página seguinte.

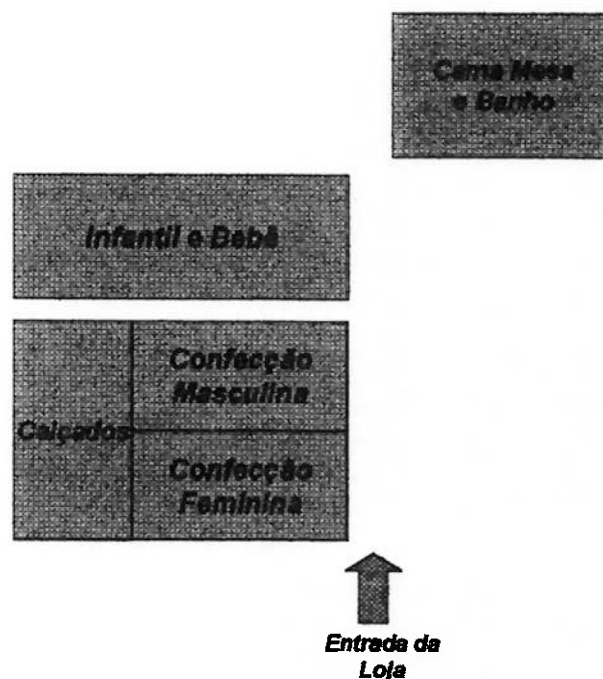


Figura 7.2.2 – Representação do Têxtil

Fonte – Elaborado pelo Autor

Na tabela abaixo podem ser vistas as áreas de chão de loja atualmente ocupadas pelas seções representadas na figura acima.

	Área (m ²)
Calçados	104
Infantil e Bebê	312
Confecção Feminina	233
Confecção Masculina	233
Cama Mesa e Banho	198
Total Têxtil	1080

Tabela 7.2.1 – Área de Seções do Têxtil

Fonte – Dados Hipermercado

Esta loja pode ser enquadrada na categoria de hipermercados de médio porte, quando comparada a outros estabelecimentos semelhantes. Tem uma área de vendas de aproximadamente 8.400m² e um público consumidor predominante de classes A e B.

7.3 Dimensionamento

Antes de iniciarmos esta etapa é interessante mostrar os dados que serão utilizados nas etapas de dimensionamento. Definimos como tempo de análise o período compreendido entre os meses de março e agosto de 1999. Durante este período, este em exposição na loja a coleção outono-inverno, sendo este um espaço de tempo para onde há uma definição clara da linha de produtos que é exposta. O mesmo acontece para os demais meses do ano, onde encontra-se em exposição a coleção primavera-verão, com linha de produtos e modos de exposição totalmente diferenciados.

	Consolidado Outono - Inverno		
	Quantidade	Venda	Margem
Têxtil	142,918	1,075,349	250,721
Calçados	11,262	71,920	20,745
Bebê	20,651	159,582	44,296
Criança	2,896	23,661	6,627
Feminino	35,377	183,303	53,508
Masculino	20,531	167,737	42,917
Cama Mesa e Banho	52,202	469,146	82,627

Tabela 7.3.1 – Resultado Hipermercado no Período

Fonte – Base de Dados Hipermercado (dados multiplicados por uma constante)

Dito isto, seguimos como os passos descritos no fluxo de cálculo para o dimensionamento.

Etapa 1: Revisão de Linha

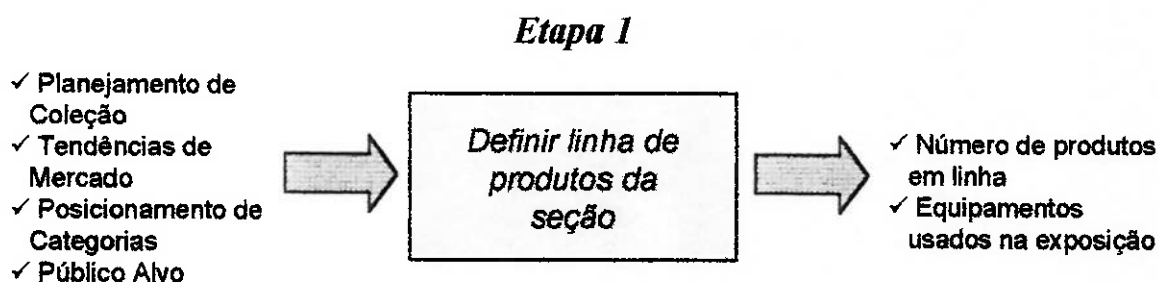


Figura 7.3.1 – Etapa 1

Fonte – Elaborada pelo autor

Adotaremos aqui uma estimativa do tamanho da linha de produtos definida pela companhia para a loja no período em estudo. Os valores foram consolidados por tipo de produto dentro de cada seção, de uma maneira que também possam ser agrupados por tipo de equipamento utilizado na exposição.

A partir daqui passaremos apenas a considerar as seções em estudo, que são calçados, confecção feminina e confecção masculina. Na tabela abaixo podemos visualizar esta consolidação.

	Consolidado Outono - Inverno		
	Número de Produtos em Linha	Equipamento de Exposição	Capacidade do Equipamento
Calçados			
Chinelos	2,000	Gôndola com 30 cabideiros	10 pares por cabide
Tênis Adulto	200	Gôndola com 18 cabides	4 pares por cabide
Calçados Masculinos	600	Gôndola com 30 cabideiros	4 pares por cabide
Calçados Femininos	400	Gôndola com 30 cabideiros	5 pares por cabide
Calçados Infantis	500	Gôndola com 18 cabides	7 pares por cabide
Confecção Feminina			
Confecção	3,500	Araras tetra	30 peças por apoio
Lingerie	1,700	Gôndola com 20 cabideiros	15 peças por cabide
Meias	2,500	Gôndola com 45 cabideiros	15 peças por cabide
Pijamas	200	Gôndola com 4 cabideiros	30 peças por cabide
Confecção Masculina			
Confecção	3,000	Araras tetra	30 peças por apoio
Cuecas	1,500	Gôndola com 20 cabideiros	15 peças por cabide
Meias	2,000	Gôndola com 45 cabideiros	15 peças por cabide
Pijamas	200	Gôndola com 4 cabideiros	30 peças por cabide

Tabela 7.3.2 – Linha de Produtos e Equipamentos de Exposição

Fonte – Base de Dados Hipermercado

Vale a pena mais uma vez salientar que se entende por número de produtos em linha a quantidade total de mercadorias (considerando variações de cores, tamanhos e modelos) que se pretende expor na loja.

Etapa 2: Equipamentos de Exposição

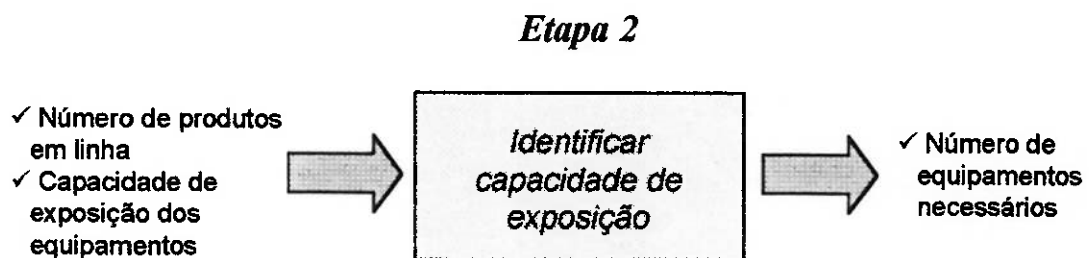


Figura 7.3.2 – Etapa 2

Fonte – Elaborada pelo autor

Com o número de peças que compõe a linha de produtos levantados no item anterior e a capacidade de exposição, chegamos facilmente ao número de equipamentos (módulos de gôndolas e araras) necessários para a exposição de tal linha.

Na tabela que segue está o levantamento do número de equipamentos necessários por seção.

	Consolidado Outono - Inverno		
	Número de Produtos em Linha	Número de Produtos por Equipamento	Número de Equipamentos Necessários
Calçados			
Chinelos	2,000	300	7
Tênis Adulto	200	72	3
Calçados Masculinos	600	120	5
Calçados Femininos	400	150	3
Calçados Infantis	500	126	4
Confecção Feminina			
Confecção	3,500	120	29
Lingerie	1,700	300	6
Meias	2,500	675	4
Pijamas	200	120	2
Confecção Masculina			
Confecção	3,000	120	25
Cuecas	1,500	300	5
Meias	2,000	675	3
Pijamas	200	120	2

Tabela 7.3.3 – Número de Equipamentos Necessários

Fonte – Base de Dados Hipermercado

Etapa 3: Espaço Mínimo Necessário para as Seções

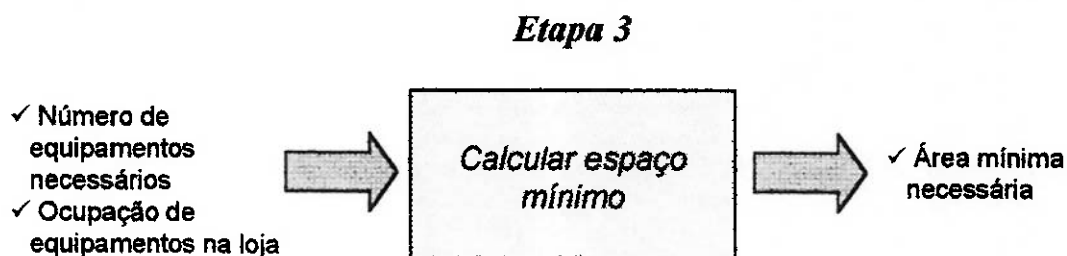


Figura 7.3.3 – Etapa 3

Fonte – Elaborada pelo autor

Com base na ocupação atual de equipamentos na loja e o número mínimo de equipamentos necessários podemos chegar à área mínima de cada seção. Esta etapa contou com o auxílio de pessoas da própria companhia, especializadas em definição de lay-out de lojas, que com base no número de equipamentos necessários forneceu uma estimativa de área mínima para acomodação adequada dos mesmos, segundo padrões de largura de corredores, espaçamento entre equipamentos, etc.

	Área Mínima (m ²)
Calçados	64
Confecção Feminina	204
Confecção Masculina	161
	429

Tabela 7.3.4 – Área Mínima para as Seções

Fonte – Análises Hipermercado

Etapa 4: Área Mínima do Têxtil

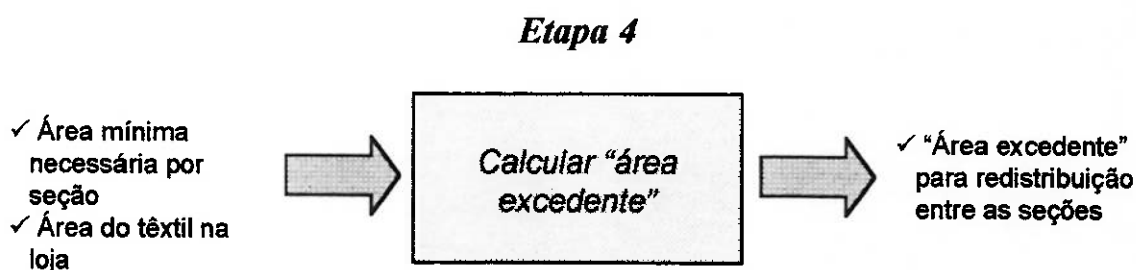


Figura 7.3.4 – Etapa 4

Fonte – Elaborada pelo autor

Consideraremos aqui a área mínima necessária para as 3 seções em estudo. Isto pode ser feito pois as mesmas ocupam uma área bem delimitada dentro do têxtil (como pôde ser observado nas ilustrações). Passaremos então à etapa seguinte, com a identificação da área mínima total necessária (simples resultado da soma das áreas obtidas) e comparação com a área disponível para as mesmas em loja.

	Área (m ²)
Área destinada à exposição	570
Área mínima calculada	429
"Área Excedente"	141

Tabela 7.3.5 – Cálculo da "Área Excedente"

Fonte – Análises Hipermercado

Etapa 5: Análise de Rentabilidade e Participação da Seção

Etapa 5

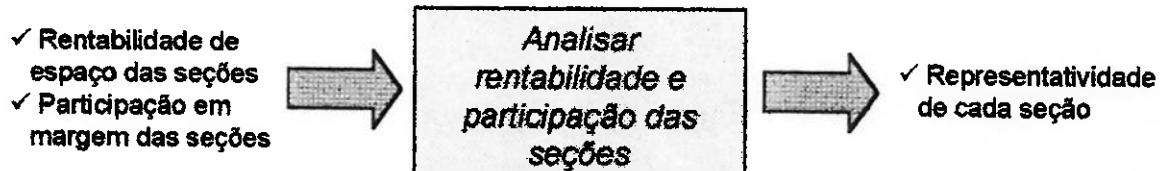


Figura 7.3.5 – Etapa 5

Fonte – Elaborada pelo autor

A “área excedente” anteriormente calculada deve ser distribuída entre as seções, conforme critérios de rentabilidade de espaço que proporcionam e sua participação dentro do têxtil. Abaixo segue um gráfico com a rentabilidade de espaço (em margem) obtida pelas seções no período determinado.

Rentabilidade do Espaço

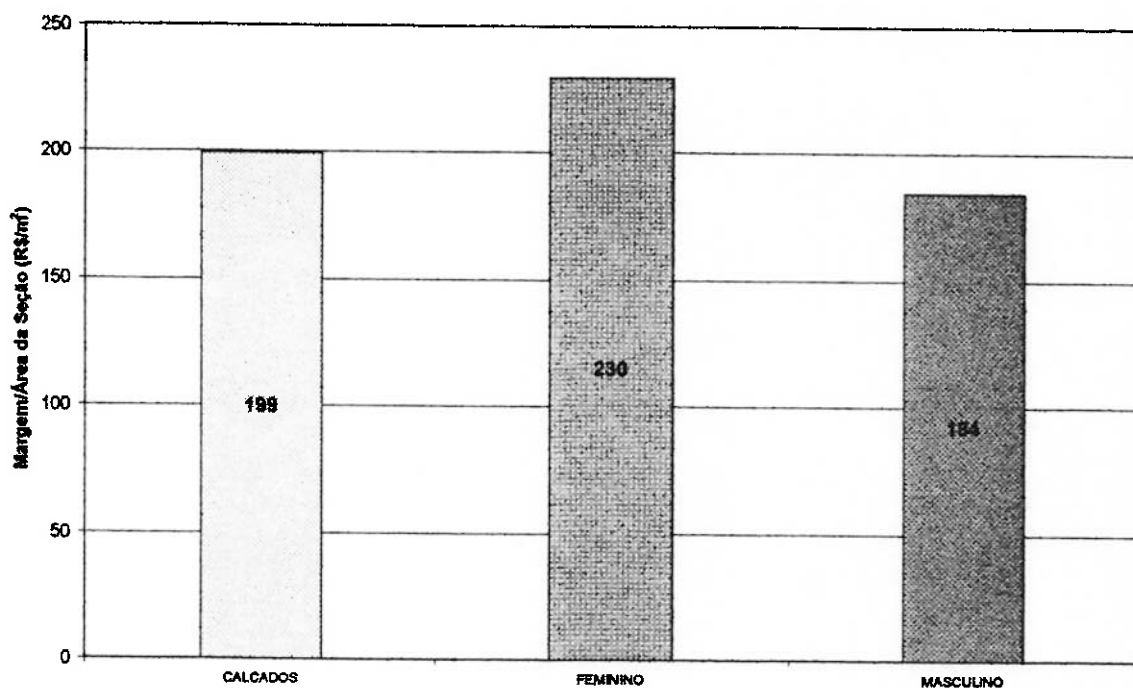


Gráfico 7.3.1 – Rentabilidade de Espaço

Fonte – Elaborado pelo Autor

Para encontrarmos a participação das seções definiremos como total a soma das participações em margem apenas das 3 seções, e não do têxtil como um todo.

Segue abaixo o gráfico com a representação da participação das seções em margem, no total do grupo em estudo.

Participação em Margem da Seção no Grupo

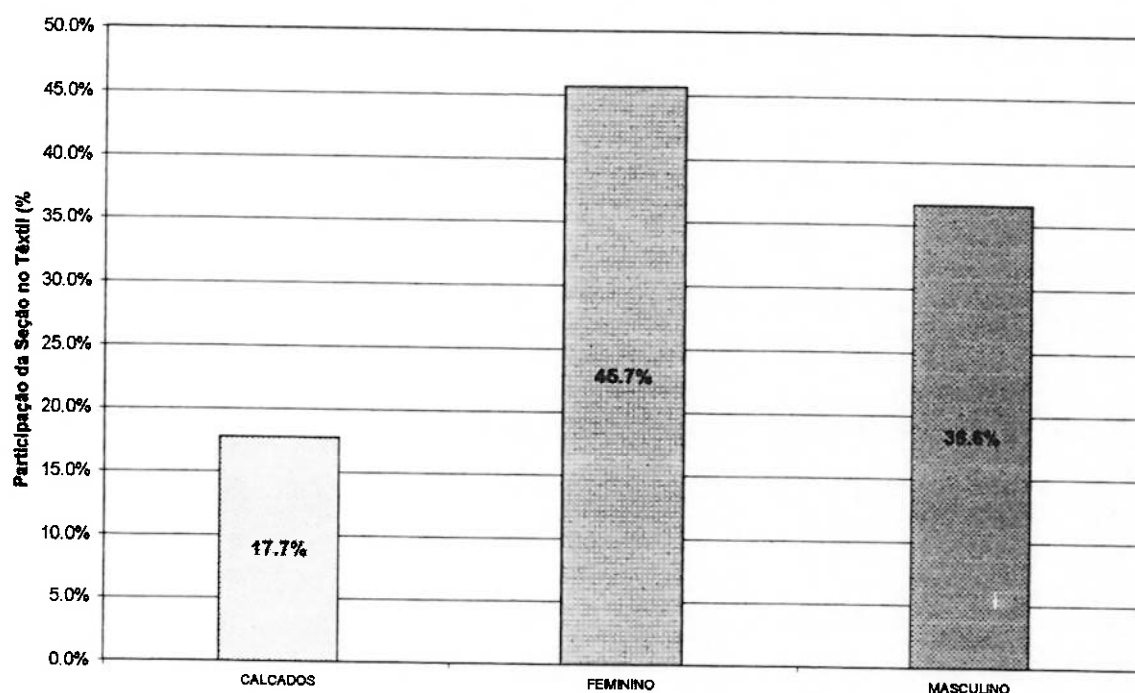


Gráfico 7.3.2 – Participação das Seções

Fonte – Elaborado pelo Autor

Etapa 6: Definição da Área de cada Seção

Etapa 6

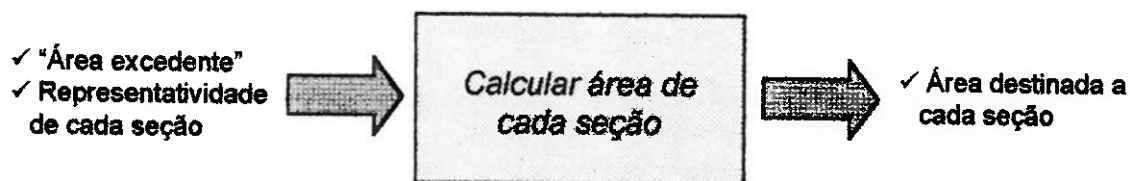


Figura 7.3.6 – Etapa 6

Fonte – Elaborada pelo autor

Conforme descrito no capítulo anterior procederemos agora com a distribuição da área de 141m² entre as 3 seções em estudo. Segue abaixo um quadro resumo das informações contidas nos gráficos acima.

	Part. Margem no Grupo	Margem/m2
Calçados	17,7%	199
Confeccção Feminina	45,7%	230
Confeccção Masculina	36,6%	184

Tabela 7.3.6 – Participação e Rentabilidade de Seções

Fonte – Elaborado pelo Autor

Podemos visualizar os valores de margem por unidade de área de outra forma, chegando assim à representação abaixo:

	Part. Margem no Grupo	Margem/m2
Calçados	17,7%	32,5%
Confeccção Feminina	45,7%	37,5%
Confeccção Masculina	36,6%	30,0%

Tabela 7.3.7 – Participação e Rentabilidade de Seções

Fonte – Elaborado pelo Autor

Ponderando estes dois valores, com pesos iguais, e considerando a área a ser distribuída de 141m^2 , chegamos à seguinte distribuição entre seções:

	Porcentagem da Área	Área Acrescida (m^2)
Calçados	32,5%	35
Confecção Feminina	37,5%	59
Confecção Masculina	30,0%	47

Tabela 7.3.8 – Acréscimo de Área por Seção

Fonte – Elaborado pelo Autor

Chegamos assim aos valores finais de área para cada seção:

	Área Sugerida (m^2)
Calçados	99
Confecção Feminina	263
Confecção Masculina	208

Tabela 7.3.9 – Áreas sugeridas por Seção

Fonte – Elaborado pelo Autor

7.4 Posicionamento

Conforme descrito no capítulo anterior, procederemos com a sugestão de posicionamento de seções a partir da análise do gráfico de geradores de margem e tráfego, abaixo mostrado:

Gráfico - Posicionamento

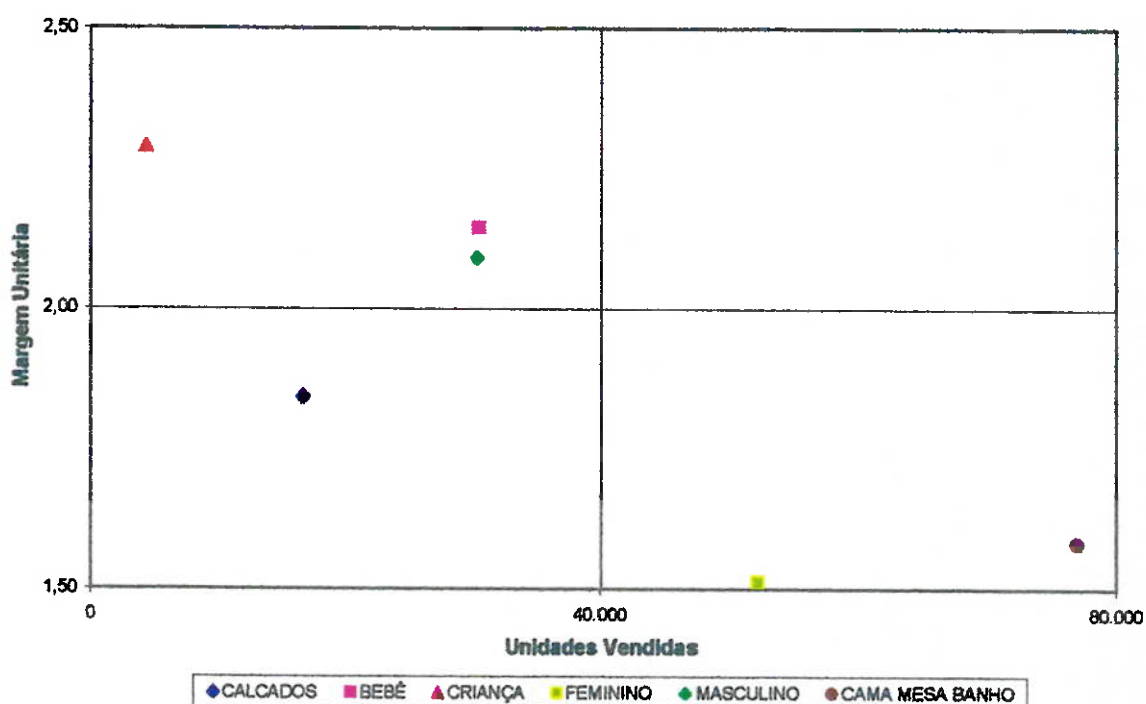


Gráfico 7.4.3 – Geradores de Tráfego e Margem

Fonte – Base de dados Hipermercado

Para as 3 seções de nosso interesse observamos:

- ✓ A seção de confecção masculina contribui mais em margem do que em quantidade de mercadorias vendidas – geradora de margem.
- ✓ A seção de confecção feminina possui mais características de geradora de tráfego.

7.5 Resultados

A partir da observação dos resultados de dimensionamento e posicionamento para as seções em questão, podemos tirar algumas conclusões:

- ✓ A seção de calçados que ocupa atualmente 104m^2 passaria a ocupar 99m^2 . A variação de apenas 5m^2 não é significativa, uma vez que esta área dificilmente pode ser aproveitada para colocação de equipamentos em outras seções, além de estar sujeita a limitações impostas pela necessidade de se distribuir adequadamente as seções dentro do quadrilátero a elas destinado.
- ✓ A seção de confecção feminina teve sua área aumentada em 30m^2 , passando a 263m^2 , enquanto que a de confecção masculina teve a sua reduzida em 25m^2 , passando a ocupar 208m^2 . Tendo em vista a observação acima, podemos imaginar uma transferência de 30m^2 de área de confecção masculina para confecção feminina, permanecendo a seção de calçados inalterada.
- ✓ Quanto ao posicionamento, pode-se sugerir, com base nos resultados, uma inversão no posicionamento entre as seções de confecção masculina e feminina, visto que a última apresenta características de geradora de tráfego, localizando-se preferencialmente mais afastada da entrada. A seção de confecção masculina, por ser caracteristicamente uma geradora de margem, deve ser colocada próxima à entrada.

Na página seguinte segue uma sugestão de lay-out para as seções discutidas acima, de acordo com as conclusões.

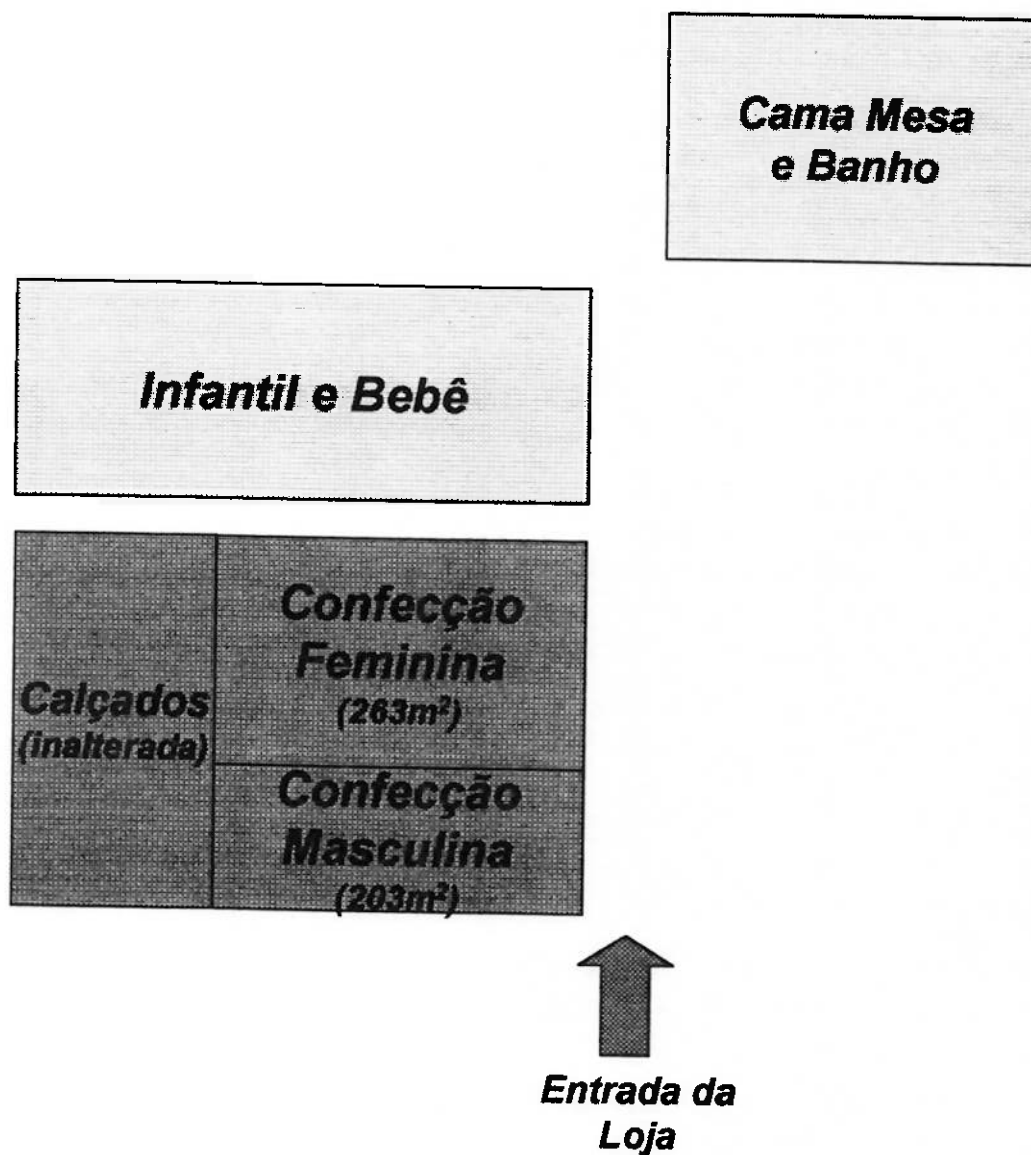


Figura 7.5.1 – Sugestão de Lay-out

Fonte – Elaborado pelo Autor

8. Benefícios e Conclusões

O redimensionamento e reposicionamento das áreas de venda deve trazer alguns benefícios, tais como o aumento do total de unidades comercializadas pela mesma área total de venda de produtos têxteis. Isto devido à ocupação mais adequada do espaço, relacionada à linha de produtos mais adequada ao público da loja e um balanceamento fundamentado nos resultados efetivamente obtidos por cada uma das seções. A identificação deste benefício não pode ser feita imediatamente após a implantação das mudanças, mas sim através de um acompanhamento do comportamento de vendas das seções após as mesmas.

Esta alteração no comportamento consequentemente influirá em posteriores processos de redimensionamento e reposicionamento, uma vez que vimos que estes são processos que devem ser periodicamente refeitos. É de se esperar uma melhoria contínua de resultados, na medida em que são feitas revisões de tamanho e posicionamento de área cada vez mais fundamentadas em resultados mais apurados.

Outro benefício, não menos importante, a ser considerado é o impacto de tais alterações na operação de loja. Normalmente os funcionários responsáveis pela área de vendas de têxtil em um hipermercado passam cerca de 70% de seu tempo de trabalho no depósito da loja, em atividades de recebimento, armazenagem e preparação de mercadorias para a exposição. Da maneira que foi aqui proposta a definição de linha de produtos que será exposta, deve-se considerar o giro das mercadorias em loja. Portanto, na definição de linha mínima de produtos que será exposta, considera-se um maior número de mercadoria para as que apresentam maior giro. Desta forma, parte do tempo utilizada para o preparo de mercadorias para exposição pode ser reduzida. A atividade pode ser melhor programada e executada em horários de menor movimento na loja.

Desta forma, evita-se a situação que normalmente observamos em hipermercados. Durante horários de pico de movimento é necessária uma constante atividade de preparação e reposição (resultado da venda de mercadorias). Isto causa dois graves problemas: a falta de mercadorias em exposição durante o horário de pico e a falta de pessoal de loja para assistir às vendas.

A colocação de um volume de mercadorias em exposição que atendesse aos horários de pico, sem a necessidade de constante reposição, atuaria no sentido de minimizar estes efeitos negativos, contribuindo assim para o aumento das vendas. Mais uma vez, temos aqui um benefício qualitativo que dificilmente pode ser imediatamente mensurado após a implantação da alteração.

9. Bibliografia

ABRAMS, R. (1994) **Business Plan: Segredos e Estratégias para o Sucesso**. São Paulo: Érica.

APPLEBAUM, W. (1966) "Methods for determining store trade areas, market penetration, and potential sales", **Journal of Marketing Research**, Chicago, v.3, p. 127-141.

BRUNA, G.C. (1980) "Processo de Dimensionamento de Áreas Comerciais". Tese (livre-docência) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo.

COX W. E.; COOKE E. F. (1970) "Other Dimensions Involved in Shopping Center Preference", **Journal of Marketing**, v. 34, Outubro, p. 12-17.

CURIONI, C. (1999) "Proposição de um Modelo de Avaliação de Novos Produtos Aplicados ao Varejo". Trabalho de Formatura – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção.

HUFF, D. L. (1964) "Defining and Estimating a Trading Area", **Journal of Marketing**, v.28, Julho, p. 34-38.

KOTLER P. (1995) **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas.

ROSEMBLOOM, B. (1976) "The Trade Area Mix and Retailing Mix: A Retail Strategy Matrix", **Journal of Marketing**, Outubro, p. 58-66.

SIQUEIRA, E. M. F. (1991) "Shopping Centers: Uma Abordagem do Dimensionamento do Potencial e das Áreas de Venda". Tese (livre-docência) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia Civil.

WILEMAN A.; JARY M. (1997) **Retail Power Plays: From Trading to Leadership**. New York: New York University Press.

ECR BRASIL (1998) **Gerenciamento por Categorias: Melhores Práticas**. São Paulo: Associação ECR Brasil.

Documentos Eletrônicos:

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. **Ranking 1999**. Disponível na internet via WWW. URL: http://www.abrasnet.com.br/rank99_1-20.htm.

INTACTIX – Softwares para Aplicação no Varejo. Disponível na internet via WWW. URL: <http://www.intactix.com>.