

OS 4 VETORES© – UMA METODOLOGIA PARA GERAR

MAIORES E MELHORES RESULTADOS NO VAREJO

por Luiz Otavio da Silva Nascimento*

Após muitos anos convivendo com crises e cenários adversos, tendo a sobrevivência como regra básica, os varejistas brasileiros se defrontam com um momento econômico favorável, onde até mesmo o sisudo e quase sempre pessimista FMI lançou no último mês uma previsão colocando o Brasil na posição de 5ª. maior economia do mundo em 2032. A nova ordem é esquecer paradigmas recessivos e crescer. Mas como fazer isso com segurança? Como abandonar os velhos cacoetes?

Todos certamente conhecem pelo menos uma empresa lucrativa que tem pequeno faturamento e também conhecem outras deficitárias que possuem vendas milionárias. A idéia contida neste artigo é a adoção de uma metodologia que poderá ajudar a qualquer varejista a iniciar o caminho para conquistar lucros maiores e melhores. Propõe a integração de boas práticas numa visão sistêmica que considera a realidade brasileira, e privilegia o conservadorismo da gestão ao recomendar que sempre se trate custos como unha: têm de ser cortados toda semana!

PRIMEIRO FOCO: GESTÃO DE MARGENS POR M²

As despesas dos varejistas tendem a serem sempre maiores devido ao constante aumento da carga tributária, da variação dos juros e do câmbio, associados às majorações dos serviços (energia, água, etc.), das taxas, dos impostos e do custo da mão de obra. Então, independentemente do cenário vivido, da exponenciação da competição e da orientação dos clientes ao valor, os gestores devem ter consciência disso e adquirir práticas que os permitam gerenciar os seus negócios pela análise e contínua busca da melhoria da margem por m², uma vez que suas lojas têm áreas que tendem a ser fixas, já que não se pode ampliá-las indefinidamente.

Ao debater isso, no entanto, a consciência de todos se revela, pois sabem da importância estratégica desse tipo de gestão. Mas, para alguns falta vontade, perseverança, foco,

conhecimento e velocidade para mudar. A presente situação brasileira pode ser a motivação para mudar.

, presidente da rede Supermercados ABC, parodiando William E. Deming, citou que: “*quem não mede, não conhece. Quem não conhece, não controla. Quem não controla, não melhora*”. Logo, o primeiro passo da metodologia proposta é a criação de indicadores que permitam medir o desempenho de cada loja por m^2 , o que também propiciará a identificação das melhores práticas dentro da própria empresa, além de gerar métricas para a correta avaliação das ações que serão originadas pelos 4 Vetores©.

OS 4 VETORES©

A concepção dessa metodologia surgiu da verificação de que o varejo tem eventos repetitivos. Ao ouvir esta afirmação, muitos varejistas mostram-se céticos. Mas, o ceticismo começa a se diluir quando confrontado com a realidade de que sabemos, por exemplo, quando será o Dia das Mães do ano de 2050, sem necessidade de consultar nenhum calendário. Esse dia, o segundo maior gerador de vendas no ano, é e sempre será no segundo domingo do mês de maio. Assim, se enfatizarmos o lado operacional da operação varejista em conjunto com um processo de melhoria contínua, teremos maiores e melhores resultados independentemente da estratégia adotada e do posicionamento escolhido pelo varejista e percebido pelos clientes.

Figura I – Os 4 Vetores©



DNA PARA EXPANSÃO

Antes de descrever cada um desses vetores, é necessário explicar os círculos contidos na Figura - I. O conceito é que a empresa varejista é o somatório de suas lojas, e o primeiro círculo representa o potencial total de mercado de uma determinada loja, o que pode ser calculado pela população total – e respectivo poder aquisitivo – contida na área de influência do ponto-de-venda. O círculo seguinte denominado de Público-Alvo é menor que o anterior (Potencial de Mercado), pois muitas empresas não têm a pretensão de atingir a todos os segmentos. Devido ao estágio de aproveitamento e/ou atingimento do seu público-alvo, em geral inferior ao total do seu público-alvo, é colocado a seguir o círculo dos Clientes da Empresa. E, finalmente, face às ineficiências eventualmente existentes, tem-se o círculo final – inferior a todos os outros – como representação gráfica das vendas atuais feitas pela empresa para os seus clientes ativos.

Como forma de aumentar essas vendas, a empresa deve desenvolver estratégias e atividades na direção de cada um dos 4 Vetores[©] mostrados: Sortimento, Crédito, Comunicação e Operação de Loja.

O entendimento e a medição de cada um desses círculos para cada uma das lojas, permitirá ao varejista identificar as características das suas melhores lojas e, então, através do uso de geoprocessamento, poderá buscar regiões com características semelhantes para implantação de novas filiais. A essa técnica se poderia dar o nome de “DNA para Expansão”, uma vez que ajudaria a avaliar e implantar novos pontos de venda.

AS PADARIAS

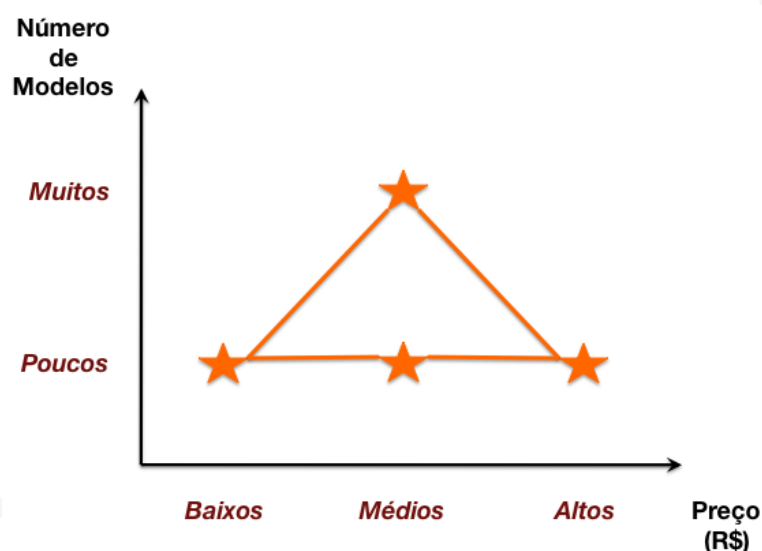
As padarias são um bom *benchmarking*. O segredo do sucesso delas é oferecer pães quentes a toda hora. E o sortimento e a exposição são feitos de tal forma que induzam o cliente a fazer compras adicionais, ou seja, o cliente entra desejando dispendir R\$ 1,00 em pãezinhos e sai da padaria tendo gasto mais de R\$ 4,00. Em outros segmentos do mercado os “*pães quentes*” consistem em oferecer aos clientes novidades e promoções, se possível semanalmente. E isto tem de ser comunicado aos clientes, pelo menos através do *visual merchandising* na área interna e nas vitrines.

SORTIMENTO

O primeiro vetor é o Sortimento. Ter os produtos certos é uma das chaves do sucesso do varejo. É base de tudo. Produtos adequados ao estilo de vida e aos hábitos do público-alvo contido na área de influência da loja. Profundidade e variedade, com faixas de preços que atendam a toda a segmentação desejada, considerando os concorrentes existentes e as tendências do mercado. Por outro lado, o varejista deve mostrar aos seus clientes ter dominância em sua categoria de produtos, pois os clientes a cada dia estão ficando mais ricos de informação e mais pobres em termos de tempo. Eles irão preferir fazer compras onde terão maior probabilidade de encontrar os produtos desejados.

A citação ao estilo de vida se deve à utilização que vem sendo dada para descrever formas padronizadas de consumo seja de indivíduos ou de determinados grupos sociais, algumas vezes denominadas de *tribos urbanas*.

Figura II – A “Pirâmide de Preços”



A construção do sortimento em relação às faixas de preços deve considerar a “Pirâmide de Preços” mostrada na Figura - II, onde o varejista deve procurar oferecer alguns produtos com preços bem competitivos para ajudá-lo a aumentar a atratividade do seu negócio. Deve, também, colocar alguns produtos de maior qualidade e com preços maiores para atender aos seus clientes

sem, no entanto, criar uma imagem de “careiro”. Mas, a maioria dos seus produtos deve ter preços médios.

Ao fazer o planejamento do sortimento, deve-se tratar produtos diferentes de forma diferente. Produtos básicos, por exemplo, têm em geral um ciclo de vida longo e sofrem poucas remarcações. O risco associado a eles é menor, mas a margem também costuma ser menor. Por outro lado, produtos de moda (no caso do varejo de vestuário) ou de estação (como alguns eletrodomésticos, por exemplo, ventiladores, ar-condicionado, aquecedores), são como “iogurtes” e têm validade, pois quando termina a moda e/ou a estação eles perdem o valor, o que requer que seja feita remarcação antes do término da estação. O risco inerente a tais produtos é alto, bem como a margem, requerendo uma melhor gestão durante a estação.

Oferecer novidades é algo a ser contemplado no planejamento, pois o gestor de cada linha de produtos deve prever isso com a devida antecedência e garantir o fluxo adequado de tais mercadorias. Da mesma forma, deve – em conjunto com o Departamento de Marketing – desenvolver um calendário promocional e comprar especificamente para ele.

O planejamento e a gestão do sortimento é um aprendizado permanente. Não é uma ciência exata. Uma boa prática é registrar a estrutura adotada para cada linha e os preparativos feitos para cada promoção, e – ao encerrar o mês, a promoção e a estação – organizar um debate com os gestores de cada linha de produtos para saber e registrar o que deu certo e o que deu errado em cada uma das linhas. Tais registros devem ser lidos novamente por ocasião do início de um novo ciclo de planejamento para as compras para o mesmo mês, estação e promoção do ano seguinte. A continuidade deste procedimento e a coerência da gestão fará com que toda a organização aprenda e evolua.

CRÉDITO

O segundo vetor é o Crédito que reúne todas as atividades da empresa no sentido de captar clientes para o seu crediário, conceder e controlar o crédito, ativar o uso do crédito dado, reter o cliente do crediário e realizar o *cross-selling*, ou seja, fazer com que o cliente compre em várias seções da loja. Esse vetor é muito valorizado pelo consumidor e é onde existem inúmeras oportunidades de diferenciação. Mas, apesar disso, várias corporações ainda têm uma atitude reativa. Elas esperam o cliente ir até a loja para conceder o crédito, não têm estratégias de ativação e tampouco de retenção do cliente. Somente um pequeno número de empresas está experimentando o *cross-selling* através da oferta de outros serviços e/ou produtos aos clientes do seu crediário.

Uma boa prática é fazer com que os gerentes de loja utilizem os dias de baixo movimento para irem visitar grandes empresas localizadas na área de influência de suas lojas para conversarem com os Departamentos de Recursos Humanos dessas empresas e oferecerem crédito aos seus funcionários. Cada um desses gerentes deveria ter uma cota mensal de concessão de crédito para – desta forma – construir diariamente o futuro de sua loja.

Outra prática é criar um banco de dados e rastrear freqüentemente as compras dos clientes para identificar aqueles que estão abandonando a empresa e, então, abordá-los para descobrir as oportunidades de melhoria. Ao rastrear as compras, a empresa conhecerá os seus melhores clientes e poderá de tempos em tempos aumentar os seus limites. Conhecerá também aqueles que não estão utilizando todo o seu crédito e, então, empreender ações para aumentar o seu uso. Em resumo, um oceano de potencialidades surge para as empresas que desenvolvem o vetor Crédito.

COMUNICAÇÃO

O terceiro vetor é a Comunicação, mas num sentido mais amplo que contém propaganda, promoções de vendas e todo o *merchandising* do ponto-de-venda, inclusive a disposição dos produtos e as suas respectivas movimentações dentro da loja de acordo com as suas vendas e os seus ciclos de vida. Tudo isto levando em conta a filosofia de oferecer “pães quentes” a toda hora.

Qualquer que seja o segmento ou o tamanho da empresa varejista, ela pode e deve planejar a movimentação de seus produtos, e desenvolver ações de *visual merchandising*. Elas, podem – por exemplo - ter uma prática semanal de mudança de vitrines para enfatizar as novidades que chegaram e as promoções contidas no calendário promocional.

Os produtos remarcados devem ser evidenciados na sua exposição no interior da loja. Se possível deve-se tentar agrupá-los num mesmo preço de modo a criar um maior impacto no ponto-de-venda.

O *visual merchandising* deve também procurar tornar a loja didática para os clientes, pois isto irá facilitar a familiarização dos clientes, ajudá-los nas suas compras e torná-los fiéis. Isto se faz com uma programação visual e com a utilização de imagens.

A propaganda, ou seja, a comunicação externa, pode ser feita de diversas maneiras. O cuidado a ser tomado é ter uma mensagem simples, original e que transmita urgência. A simplicidade pode ser obtida através do anúncio de apenas um produto ou uma categoria de produtos ou de somente um preço. Ao tentar anunciar vários produtos, com várias condições diferentes entre si e com vários preços, corre-se o risco da mensagem não ser lembrada por nenhum cliente.

A originalidade é sempre bem-vinda e ajuda a fixar a mensagem junto às mentes dos clientes. Já a urgência provocará uma reação mais imediata dos clientes, pois eles saberão que se não forem à loja até uma determinada data perderão tal oferta.

O varejista deverá, em conjunto com a sua agência, criar métricas para avaliar a eficácia da propaganda e – dessa forma – desenvolver o seu aprendizado organizacional.

Algo a salientar com relação à comunicação é a existência de novos meios como o celular e a internet (as redes sociais). Vale citar, hoje a maior empresa de mídia do mundo não é um conglomerado ligado à televisão, a jornais ou revistas. É a Google, uma empresa de mídia digital. Aprender a dominar esses novos meios que são fronteiras totalmente abertas e terrenos ainda sem donos, é uma grande oportunidade para todos os varejistas.

OPERAÇÃO DE LOJA

O quarto e último vetor, Operação de Loja, pode ser sub-dividido em 4 grupos de processos, a saber (Figura – III): operação do crediário, produto, pessoal e ações locais.

Figura III – Operação de Loja



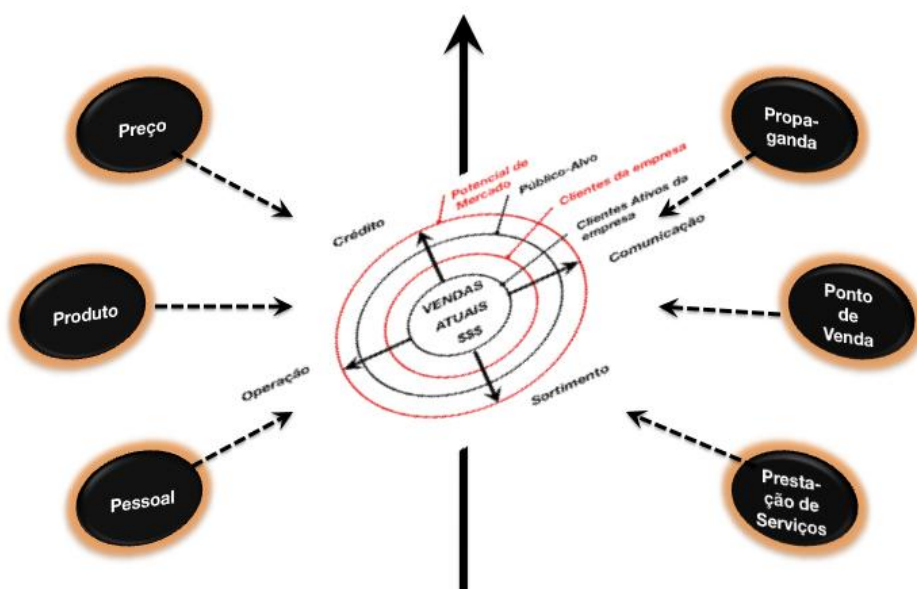
A operação do crediário consiste das atividades na loja que dão sustentação ao processo total do crédito: captação, ativação, retenção, *cross-selling*, cobrança e controles. A parte relativa a produto cobre: recebimento, estocagem, abastecimento da área de vendas, *visual merchandising*, movimentação do produto de acordo com o seu tipo e ciclo de vendas, por tipo de loja., remarcações, quebras, transferências e controles. Com relação ao pessoal, se tem: definição do

quadro, alocações diárias, semanais e mensais, administração das rotinas, treinamento contínuo, pesquisa de satisfação do colaborador, qualidade e controles. No tocante às ações locais, se pode listar: análise mercadológica local, comunicação local, relacionamento local, serviço de atendimento ao consumidor, pesquisa de satisfação do consumidor e controles.

ALINHAMENTO

Os 4 Vetores[©] devem estar alinhados com o Composto Mercadológico da empresa varejista, mostrado na Figura – IV, ou seja, eles sofrem a influência de um eixo onde orbitam os 6 P's: preço, produto, propaganda, ponto-de-venda, prestação de serviços e pessoal. Se comparado ao das empresas industriais, o Composto Mercadológico do varejo, que define o seu posicionamento, contém mais 2 P's, pois ambos se relacionam a diferenciais do segmento. O primeiro é o relativo ao Pessoal de Loja que responde pelo atendimento aos clientes. O segundo é a Prestação de Serviços, o que pode agregar valor.

Figura IV – Alinhamento dos 4 Vetores[©] com o Composto Mercadológico



Um exemplo de alinhamento seria o caso de um varejista que se posiciona com preço baixo todos os dias. Ele, para manter o seu posicionamento, não poderá oferecer serviços adicionais aos clientes.

A consistência desses vetores em relação ao composto mercadológico e o seu interrelacionamento, pode ser visualizada na Figura - V.

Figura V – Consistência dos 4 Vetores© com o Composto Mercadológico



TRANSFORMAÇÃO

A idéia aqui relatada vem dos novos paradigmas de atuação que, em conjunto ou isoladamente, estão propiciando inúmeras oportunidades de melhoria e criação de vantagem competitiva para o varejo brasileiro. A sua aplicação, no entanto, dependem do líder da empresa. Este, por sua vez, tem apenas 2 funções: obter resultados através de pessoas felizes e construir o futuro dela sem, no entanto, se esquecer que o amanhã não existirá se a sua empresa não “almoçar” todos os dias, ou seja, faturar diuturnamente e atingir os seus objetivos de curto prazo.

Neste sentido, a metodologia aqui apresentada ajudou várias empresas varejistas a transformar para melhor a realidade de seus negócios. Mas, como todo e qualquer conhecimento, ela somente terá serventia se for aplicada já. A postergação de ações é uma forma de complacência, e converte executivos em justificadores de mal resultados. O atual cenário está alterando os paradigmas, empurrando para o limbo empresarial dinossauros como os existentes em Detroit, pois agora quem vencerá a batalha pelo mercado não serão as empresas grandes e fortes, e sim as criativas e velozes.

Bom proveito da idéia aqui apresentada, e boas vendas!



Luiz Otavio da Silva Nascimento. Engenheiro, especializado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com cursos nos Estados Unidos (*Darden Business School da University of Virginia e Babson College*) e na França (*L'École des Hautes Etudes Commerciales – HEC – Paris*). Tem mais de 25 anos de experiência na geração de resultados e na gestão de empresas varejistas e industriais, dentre as quais Perrier, Cisper-Owens Illinois, Smuggler, Carrier e Lojas Renner.

Atualmente é Sócio-Diretor Geral da Merita Consultoria Empresarial. É membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e do Retail Council do GLG – Gerson Lehrman Group. É professor das cadeiras de Inteligência Competitiva, Conhecimento do Consumidor e Proposição de Valor através de Serviços dos Mestrados da *Laureate International Universities* (Universidade Anhembi-Morumbi e Business School São Paulo).

Foi um dos fundadores do IPDV – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Varejo e Sócio-Diretor da Gouvêa de Souza & MD. Palestrante nacional e internacional, tem diversos artigos publicados e é autor do livro “Êxodo – da visão à ação – uma proposta para o varejo brasileiro”. Também é coautor do livro “Varejo: Administração de Empresas Comerciais”, ambos publicados pela Editora Senac São Paulo. Seu último livro “Gestor Eficaz – práticas para se destacar num ambiente empresarial competitivo” foi lançado em novembro de 2010 pela Editora Novo Conceito.

