

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP

Instituto de Química – Araraquara

Dimensionando Estratégias de Venda no Varejo de Bens de Consumo

Leonardo Angrisano Barbosa

Orientador: Prof. Dr. Ian Castro-Gamboa

Araraquara

2022

FICHA CATALOGRÁFICA

B238d Barbosa, Leonardo Angrisano
 Dimensionando estratégias de venda no varejo de
 bens de consumo / Leonardo Angrisano Barbosa. --
 Araraquara, 2023
 33 f. : il.

 Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado -
 Engenharia Química) - Universidade Estadual Paulista
 (Unesp), Instituto de Química, Araraquara
 Orientador: Ian Castro Gamboa

 1. Vendas. 2. Marketing. 3. Varejo. 4. Bens de
 Consumo. 5. Merchandising. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca do Instituto de Química, Araraquara. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Leonardo Angrisano Barbosa

Dimensionando Estratégias de Venda no Varejo de Bens de Consumo

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a Universidade Estadual Paulista
“Júlio de Mesquita Filho” como parte dos
requisitos para obtenção do título de Bacharel
em Engenharia Química

Araraquara, 11 de Janeiro de 2023

Banca examinadora

Prof. Dr. Ossamu Hojo

Elias de Souza Monteiro Filho

RESUMO:

O mercado de bens de consumo passou por diversas evoluções ao longo do tempo, partindo de uma venda de balcão, onde o vendedor era o maior influenciador na decisão de compra do cliente, para o autosserviço, com diversos canais e tamanhos de lojas. Hoje, o cliente tem a autonomia de escolher qual produto irá comprar, sendo influenciado tanto previamente à sua compra por ações de marketing em mídias e reconhecimento da marca, quanto no momento da compra pela embalagem do produto, disposição da gôndola, matérias de merchandising como ponto extra, checkout, encarte, além de promoções e das características do produto, como versão, benefício ofertado e tamanho da embalagem. Todos estes parâmetros, fazem parte do ecossistema de estratégias de incentivo ao consumo. Este trabalho descreve como o profissional de vendas que atua no setor deve ter o conhecimento prévio dos produtos que vende e do canal de vendas que atuará, para criar um plano de ação adaptado ao objetivo final de todas as partes envolvidas (indústria, varejo e cliente), bem como saber analisar o resultado de suas estratégias e alterá-las, caso necessário, visando sempre maximizar o investimento da indústria através do aumento de vendas do setor.

Palavras-chave: Estratégias Vendas, Trade-marketing, Varejo, Bens de Consumo,

ABSTRACT:

The consumer goods market has undergone several developments over time, coming out of an over-the-counter sale, where the seller was the largest influencer in the customer's purchasing decision, for self-service, with various channels and store sizes. Today, the customer has the autonomy to choose which product will buy, being influenced both in advance of their purchase by media marketing actions and brand recognition, as well as at the time of purchase by product packaging, gondola layout, merchandising materials such as extra point, checkout, booklet, in addition to promotions and product characteristics, such as version, benefit offers and packaging size. All these parameters are part of the ecosystem of consumption incentive strategies. This work describes how the sales professional who operates in the sector should have the prior knowledge of the products he sells and sales channel that will act, to create action plans adapted to the final objective of all parties involved (industry, retail and customer), as well as know how to analyze the results of their strategies and change them if needed, always aiming to maximize industry investment by increasing industry sales.

Keywords: Sales Strategy, Trade-marketing, Retail, Goods Market

SUMÁRIO:

1.	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	Contexto do varejo americano.....	7
1.2	Contexto do varejo brasileiro.....	10
1.3	Canais de venda e Formatos de Mercado.....	12
1.4	Categorias do Sortimento.....	14
1.5	Categoria de cada produto em relação a frequência de compra.....	14
1.6	Gôndola e distribuição de uma categoria.....	16
1.7	Definindo o <i>shopper</i> (cliente).....	17
1.8	Missão de Compra.....	19
1.9	<i>KPI</i> e variáveis de sucesso.....	20
2.	OBJETIVO.....	21
3.	DISCUSSÃO.....	21
3.1	Como estudar o seu cliente?.....	21
3.2	Estratégias de Incentivo ao Consumo.....	23
3.3	Operacionalizando o Merchandising.....	24
3.4	Portifólio correto para a loja correta.....	25
3.5	Efetividade de uma promoção.....	30
4.	CONCLUSÃO.....	33
5.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

1. INTRODUÇÃO

“Supermercado é muito mais um processo que busca a satisfação do cliente do que um processo de venda de produtos. É gente, é emoção.” (ASCAR,2021) o autor da referência é o presidente da ABRAS, a Associação Brasileira de Supermercados, entidade que representa o setor no nosso país.

Reforçado pela citação acima, início está dissertação afirmando que o sucesso de vendas de bens de consumo alimentares está totalmente relacionado com a principal parte envolvida, o cliente. Entender os desejos e necessidades do consumidor é fundamental para escolher a estratégia de venda correta e que satisfaça o cliente. Um raciocínio que no primeiro momento parece não fazer nenhum sentido para um engenheiro atuar, porém, todo engenheiro é por formação um excelente calculista, e por este motivo não existe uma pessoa melhor para dimensionar o processo de vendas de bens do varejo e encontrar a estratégia mais eficaz e condizente do que o engenheiro.

1.1 Contexto do varejo americano

Nas três primeiras décadas do século XX, o varejo nos EUA foi dominado por lojas independentes e cadeias de mercearias que utilizavam o sistema de atendimento em balcão. Os principais serviços destes estabelecimentos eram o atendimento personalizado, pedido por telefone, crédito por cadernetas e entregas em domicílio. As redes de mercearias se formaram pela expansão do número de lojas, impulsionada pela necessidade de dispersão dos pontos de venda devido à pequena capacidade de mobilidade dos compradores, pois os meios de comunicação e transporte eram escassos (Cyrillo, 1987).

No final da segunda década do século XX, começaram a surgir os primeiros estabelecimentos de mercearia com autosserviço, um modelo inovador e disruptivo para a época, onde o cliente escolhia os produtos que comprava ao longo da loja e os levava até os checkouts, onde os funcionários do estabelecimento apenas registravam e cobravam os itens comprados. Este modelo se tornou muito popular e é predominante

até hoje, pois permitiu a redução do custo operacional do estabelecimento e por consequência é um modelo que consegue operar com preços mais baratos do que a concorrência (ASCAR, 2021).

Quando a sociedade americana passava pela grande depressão, no final da década de 1920 e início da década de 1930), o novo modelo se tornou muito popular, principalmente dentre as pessoas de renda mais baixa que buscavam otimizar as economias mensais ao comprar alimentos a um preço mais acessível.

Uma vez que a compra assistida por alguém em um balcão entrou em desuso e o cliente passou a ser o decisor da sua compra, as embalagens, gôndolas, propagandas dentro e fora da loja, e outras estratégias passaram a ser relevantes motores de crescimento de vendas. (Connor & Schiek, 1997)

Uma inovação disruptiva aconteceu durante a Segunda Guerra Mundial, quando devido à falta de mão de obra e de distribuição e abastecimento de alimentos, o cenário de ruptura (falta de produtos na gôndola) se tornou comum. Como alternativa, as redes de mercado passaram a vender também produtos não alimentícios, expondo-os para preencher o vazio das gôndolas *rupturadas*. Após o fim da guerra, os consumidores estavam acostumados com a presença de outras categorias e as redes tinham grande parte do seu faturamento por trás de outras categorias, perpetuando o modelo de lojas com departamentos além da mercearia. (Cyrillo, 1987).

Os anos subsequentes às grandes guerras foram anos de muita prosperidade econômica no mundo, trazendo mais renda para as famílias e permitindo a população a compra de produtos mais caros. Percebendo este movimento, os fornecedores passaram a investir no desenvolvimento e lançamento de novos produtos, aumentando a quantidade de marcas, segmentos, fragrâncias e tamanho dos produtos. Já os mercados, sentiram que o espaço de gôndola não era mais capaz de expor todos os produtos da categoria, criando assim a necessidade de aumentar o tamanho de gôndola e o tamanho das lojas. Com um espaço maior de lojas, novos serviços passaram a ser ofertados, como

estacionamento próprio, brinquedotecas e ludoteca para as crianças, além de carrinhos mais modernos. (Connor & Schiek, 1997)

As décadas seguintes de 1940 e 1950 foram marcadas por muitas inovações, como o surgimento de caixas registradoras mais rápidas, modernização das lojas e avanços em produtos com maior conveniência, como é o caso do surgimento da carne embalada. Já nas décadas de 1960 e 1970 com o avanço da urbanização, aumento da população e aumento do poder aquisitivo, ocorreu uma nova tendência de aumento no tamanho das lojas, além da inauguração de lojas no subúrbio e penetração de um público e mercado ainda inexplorado pelas grandes redes. (Connor & Schiek, 1997)

Na década de 1970, devido à inflação e ao controle de preços que a economia americana passou, as empresas do ramo sofreram forte impacto e com isso, muitas das lojas independentes fecharam as portas, enquanto as grandes redes sofreram forte pressão pela redução dos custos operacionais pois, por conta das inovações implementadas a margem de lucro do setor havia diminuído. Após este período da história, termina a era de grandes revoluções e acontece a consolidação dos supermercados nos moldes parecidos ao que temos atualmente, com o domínio de grandes redes e penetração na maior parte da população e geografias norte-americana. Uma vez consolidadas, a concorrência e disputa pela penetração de mercado aumenta e o principal motor de crescimento das empresas na época acontece por meio da diminuição da participação de mercado do concorrente. (Connor & Schiek, 1997)

Com o avanço da informática, inicia-se o período de revoluções tecnológicas no setor, como a adoção de caixas eletrônicos, sistemas de gerenciamento e transferência de informações.

Na década de 1980 e 1990 surgem as lojas de conveniência, que são referência para compras pequenas, criando-se um novo segmento e retirando a frequência de compra dos supermercados devido ao tamanho reduzido, baixa lotação, portfólio de produtos enxuto com apenas os principais itens. (Connor & Schiek, 1997)

Na década de 2000, com o avanço da internet, iniciam-se as compras no E-commerce, uma inovação recente que criou uma nova relação entre o consumidor e o varejo. Por eliminar os custos da loja física, este formato consegue operar com margens mais baixas e vem ganhando espaço no segmento, até se popularizar no setor e no mundo no final da década de 2010. Com a pandemia de COVID-19 e a necessidade de isolamento social, as compras por aplicativo e os formatos de delivery e “compre e retire” ganham muita força e a presença das grandes redes de supermercados no canal de vendas digital passa a ser obrigatória.

Outra inovação presente com o avanço da tecnologia se dá pelo estudo dos dados de compra, por meio da fidelização em programas de relacionamento, que oferecem brindes, descontos exclusivos em troca da identificação do cliente em cada compra. Uma vez identificados, o varejo e os fornecedores conseguem estudar melhor os hábitos de compras, preferências e com isso otimizar os investimentos em estratégias que gerem resultados de venda.

Por fim, a inovação mais recente que os supermercados receberam, está na utilização de máquinas autônomas de checkout, conhecidas como *self-checkouts*. Idealizadas para pequenas compras, onde o consumidor consegue realizar a sua jornada de compra desde a escolha dos produtos até o pagamento sem a ajuda de um funcionário do estabelecimento.

1.2 Contexto do varejo brasileiro

As primeiras lojas com auto-serviço a nível global apareceram na década de 1950 e no Brasil não foi diferente. Muitos açougues, lojas de roupa e outros aderiram ao modelo. Porém, somente em 1953 foi inaugurado o primeiro supermercado no Brasil, que veio com o intuito de aumentar a oferta de produtos às pessoas, uma vez que a população brasileira estava cada vez mais aglomeradas em centros urbanos e o modelo tradicional de atendimento em balcão não supria mais a demanda da população.

No início da década de 1970, o grupo Peg-Pag inaugurou a primeira loja com conceito de hipermercado no país. Anos depois, em 1975, o grupo Carrefour iniciou suas operações no país, inovando a ideia de hipermercado no conceito administrativo, onde cada loja era livre para gerenciar seu estoque, sortimento de produtos e negociar com fornecedores (ABRAS, 1993).

No final da década de 1970, com o segundo choque do petróleo, a economia brasileira entrou em recessão e o poder de compra da população diminuiu, fazendo com que itens considerados supérfluos ou não essenciais fossem cortados da lista de compra. Neste mesmo período, as empresas sentiram uma estagnação do crescimento nas vendas e encontraram prejuízo com itens e versões que eram pouco vendidos.

Como solução a diminuição do poder de compra, o varejo respondeu com a abertura de lojas menores e com sortimento limitado, selecionando apenas itens principais e otimizando assim o custo do estoque. (Cyrillo, 1987) Nos anos seguintes, o volume de vendas aumentou e a venda média por loja diminuiu por conta do novo modelo de lojas. Com sortimento reduzido, o estudo da região em que a loja estava instalada assim como o estudo do consumidor da loja passou a ser um fundamental para a decisão de sortimento.

Na década de 1980, a economia brasileira ainda se encontrava em crise e visando reduzir os custos de estocagem surgiu o conceito de centro de distribuição, que armazena o estoque reserva das lojas e reabastece o estoque das lojas com rapidez sempre que necessário.

Na década de 1990 o cenário brasileiro se aproximou do cenário mundial, adotando cada vez mais novas tecnologias e se valendo da informática e dados de compra do cliente. Como dado recente deste cenário, em 2021 o Carrefour foi a maior rede de supermercados do país em faturamento, seguida pelo Assaí atacadista, enquanto o grupo GPA-Casino, ficou na terceira posição. (ABRAS, 2022)

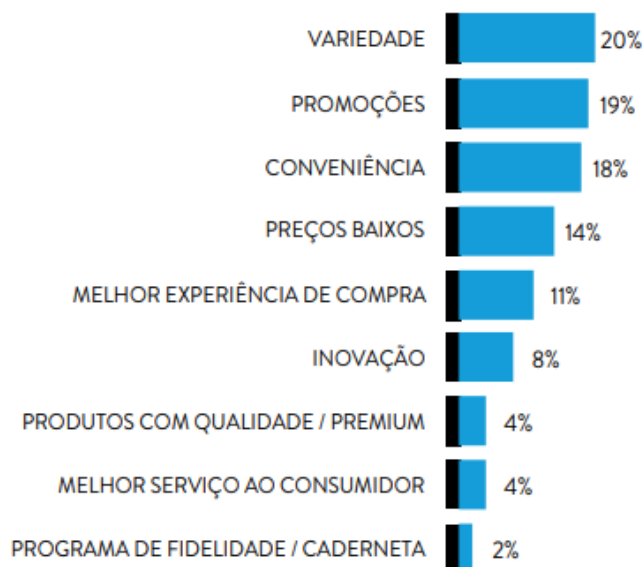
Em 2021, o setor supermercadista movimentou R\$ 611,2 bilhões, o equivalente a 7,03% do PIB, crescendo mais de 10% em relação ao ano anterior, totalizando 92.588 lojas e mais de 237,8 mil posições de *checkouts*. (ABRAS, 2022)

1.3 Canais de venda e Formatos de Mercado

Os canais de venda, conhecidos em inglês por *retailer*, são por natureza lugares de vendas de produtos de consumo, como alimentos básicos, itens de perfumaria, bebidas, carnes, dentre outros. A segmentação leva em conta o tamanho de loja, quantidade de caixas (*checkouts*), sortimento, preço, nível de ambientação de loja e nível de experiência de compra. Quando unidos, definem o porquê o cliente realizará suas compras neste mercado.

Os principais fatores de escolha de qual formato/ canal que o cliente realizará as compras, estão descritos na Figura 1

Figura 1- Ponderações do consumidor para a escolha do canal de compras



Fonte: (NIELSEN, 2015)

Os principais tipos de *retailer* para o setor alimentício e/ou de perfumaria são:

- Redes de Farmácia: São lojas de farmácia que pertencem a grandes redes. Normalmente contém apenas itens de perfumaria e medicamentos.
- Farmácias Independentes: São farmácias de redes pequenas ou sem uma rede atreladas a elas, por isso são independentes.
- Perfumarias: são lojas que normalmente vendem apenas itens de perfumaria e cuidado pessoal. Redes que representam esse formato são: Sumire, Soneda, Sephora.
- Lojas de conveniência (HFS: *High Frequent Store*) são lojas de sortimento limitado, proximidade e conveniência que o consumidor visita frequentemente, mas faz compras pontuais ou de necessidade. Exemplos de lojas deste segmento são as lojas Oxxo, Pão de Açúcar Minuto e Mini Extra.
- HSM: *High Super Market* são considerados supermercados lojas tem até 2.500 m². Normalmente consumidores fazem suas compras mais abastecedoras nelas. Nessa classificação encontram-se a maioria das lojas que conhecemos como mercado. Podemos ainda dividi-las em redes globais e redes nacionais:
 - GMR: *Global Modern Retail* (redes de mercado internacionais, como GPA, Carrefour, Sams, BIG (rede que anteriormente era conhecida como Walmart no Brasil))
 - NMR: *National Modern Retail* (redes de mercado nacionais, como Savegnago, Semar, Covabra, Angeloni)
- Hipermercados: São estabelecimentos que normalmente vem acompanhados do nome “Hiper”, como o era chamado o Extra Hiper, Carrefour formato Bairro. Normalmente são lojas que contém todas as categorias de um supermercado em uma área maior a 2.500 m² e podendo alcançar até 15.000 m². A principal diferença entre o Super e o Hipermercado encontra-se no tamanho e no sortimento de mercearia que é mais expandido, além da presença de categorias como roupas, eletrodomésticos, itens de casa, entre outros. A

localização e a quantidade de serviços oferecidos ao redor da loja, como barbearias, joalherias, lotéricas, também são diferenças importantes.

Atualmente estas lojas vem perdendo espaço para os C&C por serem lojas tão grande quanto os atacados, com experiência de compra um pouco mais atrativa, porém com preços mais caros.

- *Cash and Carry* (abreviando: C&C, são lojas de atacados e “atacarejos”): Conhecidas pelos descontos agressivos, pelo portfólio com *pack* de produtos e itens de maior tamanho do que os encontrados na maioria dos segmentos. Operam com valores de produtos mais baixos do que os outros formatos, pois apostam na diminuição dos custos de ambientação da loja e repassam essa economia com uma margem de operação e preço de venda mais baixo.

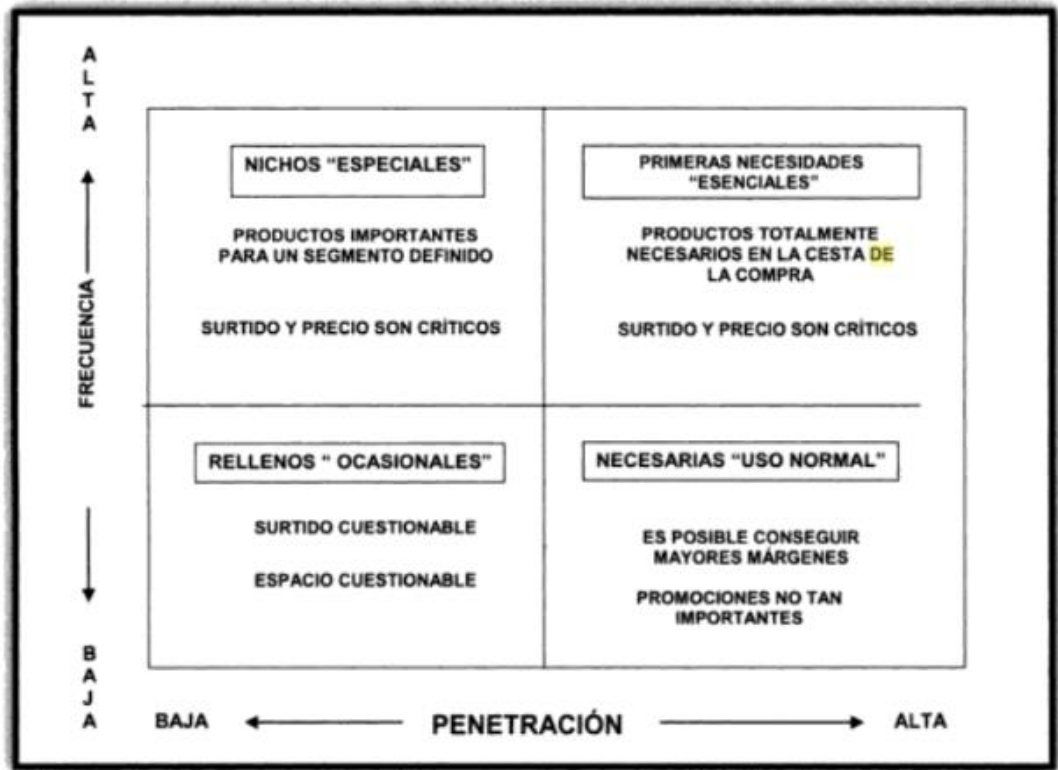
1.4 Categorias do Sortimento

Quando entramos em um mercado, ele provavelmente estará organizado por departamentos, como hortifruti, alimentícios perecíveis, bebidas não alcoólicas, bebidas alcoólicas, perfumaria, descartáveis e higiênicos. Dentro dos departamentos, temos as sub-categorias, como por exemplo em perfumaria temos as sub-categorias de cuidados com cabelo, cuidados com o corpo, cuidado com o rosto e assim por diante. Olhando dentro de uma sub-categoria, temos as categorias. Dentro das categorias temos sub-segmento, segmento, até chegarmos finalmente em um pool de produtos.

1.5 Categoria de cada produto em relação a frequência de compra

Dentre os produtos, podemos também segmentá-los em relação a frequência de compra e penetração nas cestas dos consumidores, criando assim quatro categorias de compra: Destino, Ocasional, Rotina e Frequência.

Figura 2- Categorias baseadas no comportamento do consumidor



FONTE: (PUENTE, 2004)

- Categoria Rotina são itens de alta frequência, mas não tão grande penetração na cesta, pois não são produtos que necessariamente nos motivam a sair de casa para comprá-los, então são itens que não estão no planejamento de compras. O processo de compra destes itens normalmente é inconsciente e a decisão da versão, marca e tamanho são feitas na frente de caixa, uma vez que estão acostumados a comprar estes itens. Por ser uma categoria de compra frequente, o valor influencia o momento da compra em relação a marca concorrente e em relação a outros canais e formatos de venda.
- Categorias Destino são categorias de alta frequência e alta penetração, são produtos que necessariamente motivam o cliente a sair de sua casa e comprá-lo. Por ser uma categoria de frequente compra, o cliente costuma lembrar do

preço que paga pelos itens então são categorias que o cliente pode comprar sem necessariamente estar precisando pois encontrou uma promoção.

- Categoria Ocasional são itens de baixa frequência e baixa penetração. Itens que normalmente não são motivos de ida do cliente ao mercado. Por conta do grande espaço de tempo entre uma compra e outra, o cliente costuma a ser menos impactado pelo preço.
- Categoria Conveniência são itens de baixa frequência e alta penetração, que o consumidor compra somente quando tem a necessidade, ou melhor, quando lhe convém comprar. Normalmente está atrelado a uma necessidade imediata de compra.

1.6 Gôndola e distribuição de uma categoria

Naturalmente o ser humano se sente mais confortável com ambientes ordenados e de fácil compreensão, por isso o mercado organiza os produtos por categorias e organiza as categorias em função de uma série de parâmetros, que vão desde a marca, a linha de produto, a quantidade de unidades que o item vende, o preço médio, e inclusive analisa-se também o tamanho e tipo de gôndola que vai receber os produtos.

Por exemplo, normalmente uma gôndola de Farmácia tem até 1,5 metros de altura, enquanto um mercado tem em média 2 metros de altura e em alguns atacados podemos ter gôndolas maiores que 2 metros. Então, cada segmento de *retailer* deve ter uma estratégia de gôndola.

Uma regra de ouro para a organizar uma gôndola é entender que a prateleira que está na altura dos olhos será a prateleira mais vista, portanto deve expor itens com maior lucro, preço médio ou deve conter produtos que o varejo quer destacar. Utilizando esta estratégia o mercado consegue incentivar a compra de itens mais caros, incentivando o aumento de ticket médio de compra e da qualidade do produto. O termo em inglês que se refere a esse aumento é o “*trade-up*”.

Falando agora do espaço em gôndola, que em inglês chama-se “*Share of Shelf*”, ou abreviando, SOS. Normalmente as marcas com maior SOS são marcas de alta venda, que precisam de uma maior quantidade de itens na gôndola para não rupturar rapidamente (termo utilizado quando o produto está em falta na gôndola do mercado) e fazer com que o estabelecimento não perca vendas pois não tem o produto em loja. Normalmente os itens com maior SOS são relacionados a estratégia da marca, como por exemplo destacar o item mais vendido colocando maior quantidade dele em sua gôndola, ou fazer uma combinação de itens que chame a atenção do comprador, como a marca Pantene faz, ao colocar itens de cor dourada juntos, criando o efeito visual de um rio em uma gôndola que contém produtos majoritariamente brancos.

1.7 Definindo o *shopper* (cliente)

Em uma sociedade cada vez mais conectada e com a oportunidade de parametrizar as vendas, os dados são peça fundamental no desenvolvimento de novas maneiras de incentivar o consumo. Por isso, conseguir relacionar a compra com uma pessoa é a receita de sucesso para acompanhar o hábito de compras das pessoas. Os programas de relacionamento de clientes, nasceram não somente para ofertar descontos, mas também para aumentar o número de compras identificadas.

Uma vez identificados, podemos comparar os clientes de acordo com as características do cliente, tais quais idade, gênero, bairro de residência e com seu hábito de compra, como faixa de preço dos produtos comprados, frequência, gasto por visita do cliente e até mesmo entender se o cliente é fiel ou não a alguma marca, versão.

É possível classificar o tipo de compra do cliente em quatro quadrantes, conforme a figura abaixo:

Figura 3- Matriz de classificação do *shopper* em função do nível de planejamento e nível de autonomia



Fonte: (NIELSEN, 2015)

- Categoria de alta autonomia e baixo planejamento: Pela falta de um maior planejamento, o *shopper* precisa lembrar dentro da loja, de levar o produto e precisa tomar todas as decisões nesse momento. Por isso, ações na própria loja devem ser priorizadas pois podem incentivar a compra por impulso, já que há uma maior interação com a gôndola, maior consulta às informações das embalagens, maior foco na análise de preço/promoções, além de uma maior abertura à experimentação de novas marcas e produtos. (NIELSEN, 2015)
- Categoria de alta autonomia e alto planejamento: Essas são as categorias mais importantes da compra do *shopper* pois são as categorias destino. Portanto, têm grande influência na escolha da loja. Nesse cenário, pelo fato de já ter bastante em mente, o *shopper* é mais sensível a alterações de preço, porém menos propenso à troca brusca de marcas, mantendo-se no

seu leque de marcas já conhecidas. Dessa forma, a combinação entre boa execução na loja e fortes ações de comunicação é fundamental para essas categorias, tanto da parte dos fabricantes para influenciar o planejamento de suas marcas, quanto dos varejistas para atrair à sua loja. (NIELSEN, 2015)

- Categoria de baixa autonomia e alto planejamento: Pelo fato de serem categorias muito importantes e o shopper não poder tomar grandes decisões no ponto de venda e ter que seguir mais estritamente o planejado, a sensibilidade a preço e a possibilidade de experimentação são mais baixas. Para esse shopper, a preferência da família (filhos e/ou companheiros) e a recomendação de conhecidos, ganham relevância. Assim, ações de fidelização às marcas se tornam fundamentais e a presença delas no ponto de venda, premissa para a fidelização à loja. (NIELSEN, 2015)
- Baixa autonomia e baixo planejamento: Provavelmente o shopper deve seguir o que lhe é solicitado, mas não tem isso em mente antes de sair de casa. Por isso, é preciso atraí-lo para a categoria no ponto de venda e é necessário que esse ponto de venda tenha as marcas/produtos que o consumidor espera. (NIELSEN, 2015)

1.8 Missão de Compra

É possível segmentar a missão de compra dos clientes em sete diferentes tipos:

- Regular/Abastecedora: O jargão popular “fazer a compra do mês” traduz muito bem esta missão de compra, que significa que o cliente está indo ao mercado com a missão de abastecer a sua dispensa com produtos que consome regularmente e que tem um estoque de segurança em sua dispensa. Esta missão de compra representa 41% das compras do varejo. (NIELSEN, 2015)

- Reposição rotineira: São compras de um menor ticket médio pois o intuito é de repor um item ausente e não necessariamente abastecer a dispensa. É uma missão de compra mais frequente e onde o consumidor tem maior disposição a comprar itens que não estavam no seu planejamento inicial. Este cenário é ideal para incentivar a compra de categorias que não são destino e que o cliente é impactado por ações de marketing dentro da loja. Esta missão representa 37% das compras do varejo (NIELSEN, 2015)
- Preparação de uma refeição: São compras específicas para o preparo de uma refeição especial. Esta missão representa 7% das compras do varejo (NIELSEN, 2015)
- Emergência: São compras realizadas com certa urgência para comprar itens que surgiram de uma demanda urgente e de forma rápida. Esta missão de compra representa 7% das compras do varejo. (NIELSEN, 2015)
- Para consumir no caminho: São compras realizadas para serem consumidas logo após a saída do estabelecimento. Representam 3% das compras do varejo. (NIELSEN, 2015)
- Aproveitar uma promoção: Missão que nasce especificamente para a compra de itens que veicularam promocionados na mídia. Representam 3% das compras do varejo. (NIELSEN, 2015)
- Ocasão especial: São compras sazonais para ocasiões especiais, como panetone, ovo de páscoa. Representam 2% das compras do varejo. (NIELSEN, 2015)

1.9 KPI e variáveis de sucesso

A fim de compreender melhor as vendas e medir resultados, métricas como a quantidade de venda em valor e em unidades são métricas básicas. Além delas, analisa-se muito o preço médio de vendas de um produto, e a participação de mercado que cada produto ou empresa tem, do inglês (*Share of Market*).

Quando o intuito é analisar a parte logística do cliente, as métricas básicas são estoque em unidades e estoque em valor. A partir delas, obtém-se métricas como dias de estoque, definido pela fórmula:

$$DOH = E/V_{vol} \quad (1)$$

Ainda pensando em logística, existe o conceito binário de disponibilidade em gôndola, do inglês *On Shelf Availability (OSA)*, que indica se o determinado item está disponível na gôndola ou não. Quando o item estiver sem uma unidade sequer no estoque e na gôndola, diz-se que o produto está com $OSA = 0$. Comparando um grupo de lojas, é possível obter uma porcentagem média de disponibilidade do produto nas lojas avaliadas.

2. OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo apresentar a evolução histórica do varejo de bens de consumo alimentar e como as atuais ferramentas e estratégias de incentivo ao consumo são aplicadas conforme o produto e categoria analisada. Além disso, este trabalho traz uma revisão bibliográfica da visão e raciocínio o no dimensionamento correto de ações de incentivo as vendas de um produto em determinado canal de vendas.

3. DISCUSSÃO

3.1 Como estudar o seu cliente?

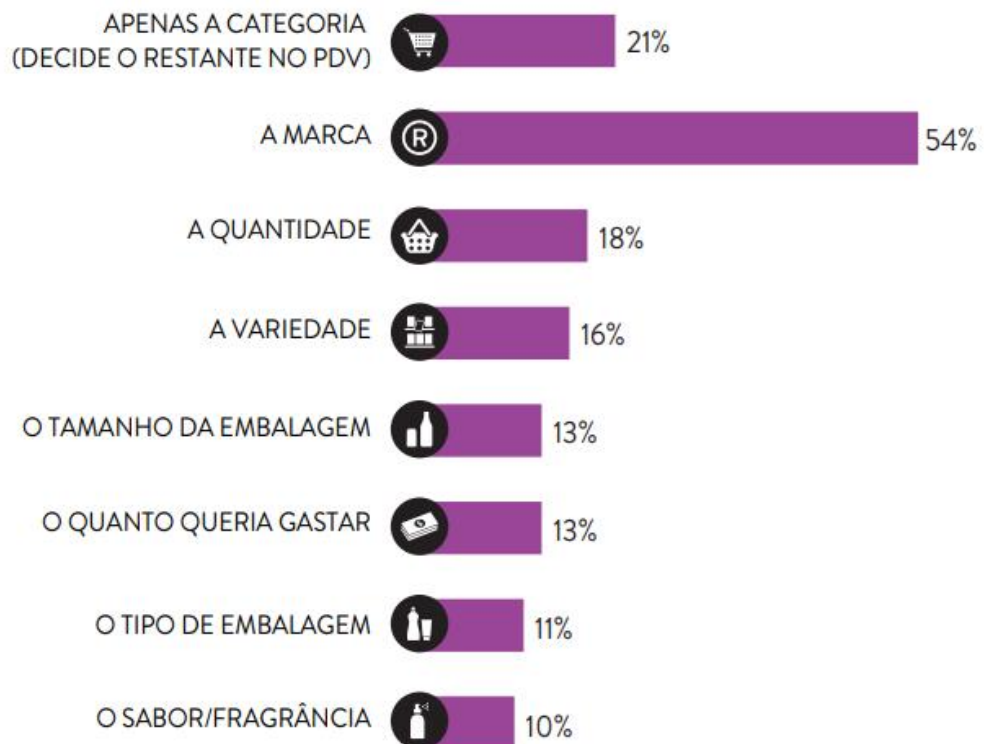
Durante as compras, o cliente decide 70% dos produtos comprados na frente da gôndola ou Ponto de Venda (PDV) e demora em média 15 segundos para escolher um produto diante da gôndola. Assim, o cliente nota menos de 40% dos produtos que estão em gôndola (NIELSEN, 2015). Por este motivo, saber como e quando influenciar o consumidor é o principal fator de sucesso de uma estratégia de venda.

Como o varejo tem mais de 150 categorias de produtos (NIELSEN, 2015), o primeiro passo para estudar o *shopper* é identificar quais são os principais pontos em

comum dos *shoppers* do seu produto, o porquê eles compram o seu produto, como eles compram, qual o nível de fidelidade e autonomia na decisão eles tem.

Em média, 48% dos itens comprados são compras para satisfazer outras pessoas e 61% das categorias compradas haviam sido planejadas antes de sair de casa (NIELSEN, 2015). Dentre os gatilhos do planejamento, o principal planejamento está em função da marca do produto, como mostra a figura abaixo:

Figura 4- Gatilhos definidos no planejamento de uma compra de mercado



FONTE: (NIELSEN, 2015)

É possível também estabelecer a relação de quais categorias o cliente compra junto do seu produto, com o intuito de maximizar a venda cruzada e com um campo amostral estabelecer quais as principais motivações do cliente ao comprar determinado item.

3.2 Estratégias de Incentivo ao Consumo

Como possibilidade de Trade Marketing, existem diversas maneiras e opções de estratégias de incentivo ao consumo em loja física. As principais estratégias são resumidas em seis principais ações:

Ponto Extra: São pontos de contato com o cliente que não seja a gôndola, normalmente fora do Ponto de Venda (PDV) natural da categoria e podem ser uma ilha, ponta de gôndola, um móvel display, entre outros.

Checkout: Também conhecido como *checkstand*, são móveis que estão próximos ao caixa, como último ponto de contato antes de finalizar a compra. Nele, categorias de compra por impulso são as mais indicadas para serem expostas e itens de preço médio maior são os mais indicados, para aproveitar o momento que o cliente não está sensível ao preço e incentivar ele a levar itens mais caros da categoria.

Encarte: O encarte reúne as principais promoções ativas no período e é uma ótima maneira de influenciar o consumidor a comprar o produto por conta da rebaixas mesmo que este não esteja em sua lista de compras.

Materiais institucionais dentro da loja: Fotos de produtos, capa de antenas antifurto, adesivos colados no chão e na gôndola são outros exemplos.

Campanhas publicitárias: Como mais da metade dos consumidores que decidem o que comprar decidem pela marca, criar uma lembrança no consumidor via campanha publicitária é uma excelente maneira de induzir o cliente a comprar o produto.

Promoção: Também conhecida como rebaixa, é uma técnica muito utilizada que consiste em dar descontos em um item e incentivar o cliente a comprar o item pois está com um valor menor do que normalmente costuma estar.

Abaixo temos a foto de uma loja vista de cima, indicando onde estão os Pontos Extras e o *Checkstand*.

Figura 5 - Disposição da frente de caixas de um supermercado



FONTE: (SAVAREJO, 2022)

3.3 Operacionalizando o Merchandising

Muitas indústrias perceberam que contratar e treinar um funcionário para abastecer seus produtos nas gôndolas resulta em vendas maiores do que lojas que não recebem este atendimento porque, além de abastecer os produtos na gôndola de uma maneira mais intuitiva para a navegação do consumidor, o funcionário contratado pode conseguir a exposição dos produtos em pontos extras da loja. Assim, nasceu a estratégia de promotor de merchandising.

Durante o curso de Engenharia Química, percebi que o engenheiro químico tem como principal função entender e atuar em processos químicos, juntando o conhecimento adquirido em termodinâmica, química, operações unitárias e em todas as outras

matérias, integralizando todo o conhecimento com o intuito de otimizar ainda mais o processo produtivo.

Durante o meu estágio, percebi que como engenheiro químico, consegui analisar o processo de vendas com o olhar de engenheiro e sintetizar diversas estratégias, objetivos e parâmetros em um conjunto final de estratégias, que maximizam o valor final de vendas.

Como passei mais de um ano trabalhando com a venda de um varejo classificado como HSM, de participação Global, realizei diversos testes para medir o incremento de vendas por meio da contratação e execução de Pontos Extras, acordos para enviar móveis de checkout para a loja em troca da presença dos itens da empresa nos móveis, projetos de interferência no SOS para aumentar não somente o valor de venda dos produtos da minha empresa mas para também aumentar o faturamento da rede de mercados, estudo e recomendação da quantidade de horas de atendimento de um promotor de merchandising na loja. Realizei estudos com o intuito de recomendar o sortimento ideal de cada segmento e tamanho de lojas do cliente e baseado na experiência que adquiri, trago neste documento o raciocínio e *insights* que aprendi ao longo do meu estágio.

O intuito de todos os testes realizado foi maximizar o resultado de vendas com o menor esforço possível, por isso, o sucesso é medido em função do resultado financeiro sobre o valor do investimento. Por ser um material confidencial da empresa, poderei apenas explicar o racional utilizando informações públicas, mas não tenho autorização para trazer resultados ou provar por meio de valores resultados obtidos.

Abaixo trago dois casos reais de decisões que construí ao longo do meu estágio.

3.4 Portifólio correto para a loja correta

O mercado de bens de consumo tem diversos canais, como mencionado anteriormente e cada canal tem um público específico, diferenciado pela missão de

compra e poder aquisitivo do cliente portanto, montar o portfólio correto para cada loja é muito importante para maximizar as vendas, uma vez que estocar um produto de giro (conceito popular para medir a venda média de um item) por muito tempo significa um investimento ruim para a rede de mercado e que possivelmente gere baixo retorno financeiro ao mercado, descredibilizando o fornecedor e abalando a relação comercial entre o fornecedor e o varejista.

Exemplificando o processo de escolha do portfólio ideal com a escolha do portfólio de pasta de dente Oral-B para dois canais diferentes com público-alvo totalmente diferentes. Partimos de um universo total de 64 itens de creme dental, espalhados em diversas versões e tamanhos. A categoria de creme dental está dentro do departamento de perfumaria, na subcategoria de cuidado oral. Esta categoria é uma categoria de destino pois o brasileiro tem frequência menor de cuidado oral quando comparado com o restante do mundo, mas ainda assim tem hábito de consumo diário de escovação e por isso, consegue notar e inclui na sua lista de compras a categoria antes do produto acabar. Além de ser uma categoria destino, é também uma categoria que o cliente tem autonomia para decidir qual item irá comprar, portanto ele irá até a loja e avaliará o sortimento para tomar a decisão de qual item comprar.

Oral-B conta com 64 itens, divididos em cinco segmentos: baixo valor, médio valor, alto valor, premium e super premium. Dentre os segmentos de alto valor, premium e super premium existe também a divisão entre benefício de branqueamento e benefício de saúde, que podem variar a fragrância e o tamanho do produto. Ou seja, existem itens voltados para todos o público de todas as rendas então, antes de decidir o sortimento de uma loja é necessário conhecer a fundo a loja e os clientes que a frequentam.

Para uma rede de mercados do segmento de atacado, normalmente o público de maior frequência pertence as classes C e D, pois buscam preços mais baixos e não se importam com a experiência de compra ofertada pois, afinal de contas, o benefício da economia justifica a ida para esse segmento de loja.

Quando o cliente visita esta loja, ele tem como missão principal abastecer o seu estoque, então compor o portfólio com tamanhos grandes neste canal é uma vantagem pois itens maiores tem um custo-benefício melhor e condizem com a vontade do cliente de economizar em suas compras. Para o fabricante, no caso de Oral-B é a P&G, é vantajoso a venda de itens maiores pois o cliente consumirá seu produto por mais tempo, criando o vínculo do cliente com a marca por mais tempo e gerando assim uma relação mutualística de ganha-ganha.

Outra estratégia muito utilizada nas lojas de atacado é vender pacotes com 3 ou mais itens de tamanho comum, induzindo assim o cliente a comprar mais itens a um preço menor do que pagaria se comprasse avulso, deixando o cliente satisfeito por ter economizado e dando a vantagem para a empresa de fidelizar o cliente por um período maior.

Falando no sortimento a ser disponibilizado na loja, por ser uma loja cujo público são pessoas de renda não tão alta, além da exposição de itens de baixo valor agregado, é muito importante o portfólio conter itens de médio valor agregado, alguns itens de alto valor agregado e poucos itens premium, para incentivar o consumidor a experimentar produtos melhores e mais caros, apelando para o raciocínio do consumidor de que é vantajoso comprar um produto premium no canal pois somente neste canal o cliente tem a chance de comprar um item de alto desempenho por um preço mais acessível.

Então, ordenando a quantidade de itens expostos e seu espaço na gôndola, itens premium e itens de alto valor agregado devem estar presentes em menor quantidade e próximo da altura dos olhos, que é a zona nobre da gôndola, onde o consumidor tem mais probabilidade passar mais tempo olhando. Em seguida abaixo deles, devem vir os itens de média qualidade, compondo a maior parte da gôndola, uma vez que são os itens mais vendidos e tem médio valor agregado. Abaixo deles e já na parte de baixo da gôndola, devem vir itens de baixo valor agregado, com uma quantidade suficiente para não rupturar, mas com menos volume do que itens de médio valor, uma vez que a venda

deles é pouco vantajosa para o mercado e para a indústria devido ao seu baixo Valor Médio.

Analisando agora o portfólio de uma rede de supermercados que tem presença global, que suas lojas de médio tamanho e sortimento grande o suficiente para não ser limitado, mas pequeno o suficiente para não expor todos os itens do fornecedor. Uma rede que tem como cliente alvo pessoas da classe A e classe B. Um mercado conhecido pela experiência de compra ofertada ser a mais prazerosa dentre todos os canais, deixando-o à vontade para realizar suas compras e cobrando um preço unitário mais caro dentre os canais.

Quando o cliente visita uma loja deste varejista, ele pode ter tanto a missão de abastecer o seu estoque, quanto uma compra de urgência pois seu estoque acabou, ou até mesmo ser comprar sem a necessidade, por influência de estratégias de incentivo do consumo como presença de um ponto extra na loja ou uma oferta. Para este cliente, economizar comprando itens de tamanho grande não é sua principal prioridade, uma vez que ele entende e aceita que os itens neste mercado têm um custo maior devido a experiência de compra ofertada pelo mercado. Sendo assim, tamanhos regulares são mais recomendados e vão de encontro com a missão de compra do cliente.

Por outro lado, a estratégia de vender pacotes de várias unidades de tamanho regular é uma boa estratégia pois, induz o cliente a aumentar o valor de sua compra ao levar mais itens. O ponto fraco desta estratégia neste tipo de loja é o fato de que a gôndola não é tão grande, contendo um espaço finito para a categoria (apesar de não ser considerada uma loja de sortimento limitado), além do fato de que o cliente não necessariamente busca itens em oferta e, portanto, a estratégia de vender pacotes com vários itens e de tamanho comum deve ser utilizada com as versões mais vendidas.

Falando sobre o sortimento recomendado e disposição na gôndola, itens super premium e itens premium devem ser os principais itens expostos na gôndola, tanto na disposição da gôndola (presentes na altura dos olhos), quanto na quantidade exposta.

Na sequência, itens de alto valor agregado também devem estar na gôndola, na parte inferior e em menor quantidade do que itens premium, pois o público desta rede tem hábitos de compra que permitem a venda dos itens mais caros da marca. Itens de médio e baixo valor agregado não tem sua exposição recomendada nesta rede, uma vez que não condizem com o perfil de compra do cliente e podem atrapalhar as vendas de itens mais caros, devido a atratividade do baixo custo. Além disso, expor muitos itens na gôndola pode tornar a decisão do cliente muito difícil e fazer com que ele não compre os produtos na loja pois a decisão envolve tantas variáveis que ele prefere comprar em outro momento. Retornando com a citação de (ASCAR, 2021), “o processo de compras busca a satisfação do cliente”.

Normalmente lojas desta rede costumam ser menores do que as lojas de atacado então, seu espaço é mais reduzido e, ter o sortimento otimizado é também uma maneira de garantir o SOS correto dos principais itens, dando destaque a eles na gôndola e garantindo que eles sempre não sofrerão com rupturas.

Outro ponto muito importante na escolha de sortimento está em avaliar quais itens a concorrência selecionou para compor o sortimento pois, caso a estratégia de vendas do concorrente altere, o vendedor deve estudar essa mudança e alterar a recomendação de portfólio caso julgue importante. A análise de preço em relação a concorrência também é fundamental para entender a decisão de compra do cliente, por isso, é possível estabelecer uma relação de diferença de preço entre um item e seu principal concorrente.

Exemplificando, itens super premium tem uma variação de preço de $\pm A\%$ de diferença de seu principal concorrente. Assim como devem ser $X\%$ mais caro do que itens premium e $Y\%$ do que itens de alta performance. No final, é possível correlacionar o preço de todos os itens do portfólio e chegar em uma equação saudável para tornar os preços atrativos.

As indústrias sempre lançam novos produtos, com o intuito de criar e acompanhar tendências, trazer novos benefícios e também para induzir o consumidor a comprar itens

de maior valor agregado. Como a rede de mercados global citada anteriormente não comporta todo o sortimento do fabricante, a avaliação de desempenho de vendas deve ser feita com frequência pelo menos semestralmente, para identificar e corrigir oportunidades de desempenho que o item apresentar.

3.5 Efetividade de uma promoção

Quando o varejo realiza uma rebaixa, existe uma lógica e um raciocínio por trás da promoção. Os principais aspectos levados em consideração na construção de uma ação são:

- Tipo de rebaixa: Existem basicamente dois tipos de promoções, ou ela será uma ação que incentiva a compra de vários itens, cujo apresentação é “Leve X Pague Y” e “X%OFF na segunda unidade” ou, ela será uma rebaixa direto no preço, cuja apresentação é “De X por Y”.
- Percentual de desconto e os valores X (valor produto sem promoção) e Y (valor produto promocionado). (%d)
- Venda média diária em unidades do produto nos últimos meses. (Vmi)
- Elasticidade de vendas: Qual será o multiplicador de vendas que a ação provocará em relação à venda mensal do produto. (E)
- Tempo em dias de promoção (t)
- Valor investimento estimado com a diminuição do Preço Médio (Ie)
- Valor Investimento após a ação acontecer (If)
- Venda média diária em unidades do produto após a promoção (Vmf)
- Valor de faturamento adicional adquirido com a promoção (Vf)
- Retorno do Investimento (ROI)

$$Ie = (X - Y) * Vm * t * E \quad (II)$$

$$If = (X - Y) * (Vmf - Vmi) * t \quad (III)$$

$$Vf = t * (Vmi * X - Vmf * Y) \quad (IV)$$

$$ROI = \frac{Vf}{If} \quad (V)$$

Quando uma ação de rebaixa é idealizada, inicialmente o vendedor deve entender o hábito de compra do item. Caso seja um item que a missão de compra e utilização permita a compra de mais de uma unidade e que tenha também o histórico de venda favorável para incentivar o cliente a levar mais unidades, recomenda-se o vendedor idealizar ações de Leve e Pague ou de desconto na segunda unidade. Este tipo de ação é comum em produtos que o cliente está acostumado a ter um estoque em casa, como por exemplo refrigerantes, pasta de dentes, ou a categoria de fraldas descartáveis infantil.

Caso o item a ser promocionado seja um item que o cliente não costuma ter em seu estoque, como por exemplo itens de Hortifruti ou alimentícios de padaria, neste caso recomenda-se o vendedor aplicar a mecânica de desconto “De/Por”. Ainda assim, este tipo de ação pode ser aplicado em qualquer categoria, desde que a ação esteja alinhada com uma estratégia maior do vendedor.

Uma vez idealizado o estilo de promoção, o vendedor deve estimar qual será o Investimento Esperado (Ie), baseado na experiência de venda e de promoções anteriores.

Um fator muito importante na criação de uma promoção, está no fato de que a promoção deve convencer o consumidor a comprar o item no momento da compra pois é uma oportunidade única e imperdível. Então, é muito importante estudar o hábito de compras do cliente do canal, para que a promoção impacte o cliente em apenas uma visita em loja. Por isso, promoções costumam durar até no máximo sete dias, sendo o

mais recomendado promoções de três dias, para passar o senso de urgência no consumidor.

Um detalhe muito simples e importante, mas que nem sempre acontece, está na parte logística do mercado, que deve reforçar o abastecimento e o estoque da loja para que o item promocionado não entre em ruptura devido ao sucesso da promoção.

Após a promoção, o vendedor deve calcular o Vf e o If, para no fim obter o ROI da ação alinhada. Normalmente, um $ROI = 1$ significa que a promoção não foi uma boa promoção desenhada pois o valor investido foi igual ao valor incremental faturado. O intuito de toda ação promocional é aumentar vendas de maneira sustentável para o varejo e para a indústria, portanto valores de $ROI > 1$ começam a ser sinônimo de sucesso.

É comum que o resultado da promoção seja acima do esperado e que o vendedor atinja excelentes resultados de ROI porém, se Investimento final for maior do que o Investimento esperado, a ação será encarada como mal-sucedida pois houve uma falha no dimensionamento, gerando um investimento maior para a indústria do que o esperado. No final, a experiência adquirida será fundamental para que o responsável pelo dimensionamento da ação seja mais eficaz.

4. CONCLUSÃO

Esta revisão levantou pontos sobre o histórico do mercado varejista de bens de consumo, mostrando as mudanças ao longo do tempo até chegar no modelo atual existente e mostrou como as estratégias de incentivo ao consumo são importantes para o aumento das vendas.

Com o conhecimento de mercado adquirido no estudo deste documento como, transformar ações de *trade-marketing* em estratégias de vendas, incorporar os objetivos da empresa na estratégia, otimizando os investimentos e lucros disponíveis se tornam sucesso sob a ótica corporativa e fazem do vendedor, uma peça catalisadora fundamental no processo de vendas.

A relação indústria fornecedora e varejo é uma relação de mutualismo, onde ideias podem ser benéficas ou maléficas a ambos, cabe ao vendedor integralizar os objetivos do varejo em sua estratégia final, para garantir o bom relacionamento de todas as partes.

Sem o conhecimento prévio do setor, o risco de fracasso é grande, por isso durante o meu estágio entendi como são postas em prática todas as técnicas e fundamentos descritos nesse documento. Fica muito claro que um bom vendedor é também um bom calculista e um excelente negociador, que entende os desejos de todas as partes envolvidas e chega em uma decisão final que agrada todas as partes. Fui parte importante em decisões internas de sortimento, influenciei em ações do campo de logística para garantir o funcionamento do plano de vendas desenhado, analisei e otimizei tantos processos, que hoje me tornei o profissional pronto para encarar o mercado e desempenhar minha função alinhando as estratégias de vendas com os objetivos da minha empresa e do meu cliente.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ascar, A. C.; **Supermercados no Brasil: Conceitos, histórias e estórias. Brasil:** Literare Books, 2021

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **SuperHiper**, ed 547, 2022.

BERKHOUT, C. **A Bíblia do Varejo:** estratégias de marketing e vendas para sobreviver à revolução no varejo e prosperar. Brasil: Autêntica Business, 2020

CONNOR, J. M.; SCHIEK, W. A. **Food processing: an industrial powerhouse in transition.** 2 ed., Wiley-Interscience, New York, 1997

CYRILLO, Denise Cavallini. **O papel dos supermercados no varejo de alimentos.** 1987. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987. . Acesso em: 26 nov. 2022.

FILHO, U. A. S; **O setor supermercadista no brasil nos anos 1990**, Piracicaba, 2003.

KOTLER, PHILIP. **Administração de marketing.** 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

NIELSEN; **Nielsen Series- Shopper**, 2015.

SAVAREJO. Disponível em https://www.savarejo.com.br/portal/Principal/arquivos/Revista/273/upload/SA_2022_03_lowres.pdf . Acessado em 02/11/2022.

SEBENIUS, J. K.; KNEBEL, E. Lou Pritchett: **Negotiating the P&G Relationship with Wal-Mart.** 2007.

SERRALVO, F.A. **Gestão de Marcas E Produtos.** (n.d.). (n.p.): lesde Brasil As, 2009

PUENTE, Á. M. D. **Gestión por Categorías: Una Integración Eficiente entre Fabricantes y Distribuidores.** Espanha: Netbiblo, 2004