
GERENCIAMENTO POR CATEGORIA: SATISFAÇÃO DE CLIENTES COMBINADA COM AUMENTO DO TICKET MÉDIO

Por que o gerenciamento por categoria é fundamental?

Em um mercado maduro, perfeitamente competitivo, é de se esperar que a oferta encontre mais desafios para captar clientes. Se antes a competição estava baseada na competição por preços, atualmente o mercado de varejo encontra uma complexidade que não beneficia somente os consumidores, que acabam recebendo facilidades e serviços atrelados à disponibilidade de produtos por parte dos supermercados, mas também os pequenos e médios supermercados – que possuem maior flexibilidade para inovar.

Nesse contexto, decisões operacionais passam a ter cunho estratégico para determinar o sucesso de um supermercado. A forma de distribuir os produtos nas gôndolas é um exemplo que vem recebendo cada vez mais a atenção. Como alocar pacotes de fralda próximos a cervejas pode ser uma boa decisão? A resposta é: gerenciamento por categoria, uma metodologia única de cada negócio que consiste em arranjar produtos de acordo com o foco do cliente.

Qual é o resultado esperado do gerenciamento por categoria?

O conceito de categoria objetiva a necessidade que o consumidor precisa satisfazer com determinados produtos, independente da localização deles na loja.

O paradoxo pode ser visto no exemplo:

- Gerenciamento tradicional: o hambúrguer está localizado na área de congelados, o pão na padaria e o ketchup em condimentos
- Gerenciamento por categoria: todos os itens acima estão localizados na região designada para “Churrasco”



É claro que existem limitações para o gerenciamento por categoria. Não é possível prever todas as cestas variadas para cada situação de compra dos clientes e, em sua última instância, o gerenciamento por categoria levaria a um estoque sem fim.

Mas a questão está na percepção das categorias mais frequentes e/ou lucrativas. O resultado não é só a satisfação do cliente, que passa a encontrar todos os produtos em um só lugar, mas também o estímulo de compras correlacionadas, aumentando o ticket médio.

Preparando o negócio para se reorganizar por categorias

O gerenciamento por categoria está baseado em dois pilares: hábitos dos clientes e administração por categoria. Como é possível notar, a base do gerenciamento por categoria está nas especificidades do supermercado em questão, não podendo ser uma metodologia generalizável.

1. Conhecer os hábitos dos clientes

É fundamental que o planejador saiba detalhadamente o perfil, os hábitos e as preferências dos clientes para, então, conseguir compreender suas experiências na loja.

Trata-se de um conhecimento que vai muito além do tradicional perfil socioeconômico. Engloba questões como: com qual frequência o consumidor compra em minha loja? Quem leva produto a costuma também comprar quais produtos? O perfil de compra dos clientes é para necessidades do dia-a-dia? Há compras expressivas de farmácia?

2. Administração por categoria

Com a implementação da gestão por categoria, é necessário que a administração - financeira, operacional e estratégica - seja por categoria, e não por produto.

Isso significa que a análise de vendas, gerenciamento do capital de giro, planograma e outros instrumentos adotados devem utilizar o objeto da categoria de produtos, e não mais produtos.



Assim, a gestão de informação passa a ter outro papel no negócio. Sendo necessário o engajamento alinhado de todos os que contribuem para o negócio, é fundamental que se definam, documentem e utilizem as categorias.

Como implementar gerenciamento por categoria?

Como já citado, o gerenciamento por categoria é uma metodologia específica para cada negócio, e não generalizável. Por isso, a implementação deve ser programada de acordo com a realidade local do supermercado.

Entretanto, é possível apontar alguns passos que são necessários:

1. Definindo as categorias

Por ferramentas como análise de dados e árvores de decisão, é necessário que se definam as categorias. Ou seja, quais são as experiências dos consumidores (como matinais, cuidados com bebê e churrasco) que devem ser atendidas.

É importante notar que não somente os hábitos já observados devem ser levados em conta, mas também a necessidade de girar estoque de determinado produto ou a lucratividade atraente de determinados produtos.

Por exemplo, é possível que não haja, estatisticamente, vendas prováveis para a experiência de queijo & vinho. Mas tendo o supermercado um estoque estagnado de vinhos, pode ser interessante promover a categoria de queijo & vinho de quinta-feira a sábado.

2. Estratégia por categoria

Como comentado anteriormente, a administração por categoria, e não mais por produto, é fundamental. Portanto, o desdobramento do planejamento estratégico por categoria deve ser realizado.

A estratégia por categoria, basicamente, é composta por três itens: definição do papel da categoria para o negócio, avaliação da categoria sob a óptica financeira e criação de metas para a categoria.



3. Tática para categorias

Com base nos itens anteriores, é necessário determinar quais são as ações que serão tomadas para cada categoria.

Exemplos:

- Sendo mais estrategicamente importante, a categoria deve receber maiores esforços.
- Se a categoria configura uma solução-destino, ou seja, representa o diferencial do negócio para o cliente, pode ser viável agregar serviço.

Simone C. Moras

Administradora de Empresas pela FGV-EAESP

www.bizsys.com.br