abras
Associação Brasileira de Supermercados

SUPERHIPER

FEVEREIRO 2011
ANO 37 NÚMERO 416
www.abras.com.br

Especial Nordeste
Região é fenômeno de crescimento, segundo estudo Nielsen

Perecíveis
Prepare sua loja para a demanda dos refrigerados

Sua empresa é eficiente?

Gestão e operação alinhadas geram empresas rentáveis e lucrativas

Por Margareth Meza

Eficiência
na alma do negócio

Tornar sua empresa eficiente não é nenhum bicho de sete cabeças e existem formas bem simples para melhorar muito o desempenho dela. *SuperHiper* mostra como empresas de vários portes chegaram lá e traz dicas práticas e aplicáveis a todo tipo de supermercado

Eficiência é sinônimo de força, eficácia, virtude de produzir um efeito. Para o supermercadista, o efeito mais desejado é o crescimento de sua rentabilidade e lucratividade.

Tamanha é a importância de ser eficiente, que nos últimos dois anos a Abras premiou empresas do setor pelo faturamento por área, por check-out e por loja, levando em conta o desempenho e não o tamanho delas.

"É um estímulo ao setor para melhorar de forma consistente seus processos de gestão e operação ano após ano", destaca o gerente de economia e pesquisa da entidade, Flávio Tayra.

Mas o que é preciso para uma empresa se tornar eficiente? Analisar indicadores de eficiência é a primeira iniciativa e prática essencial para verificar erros, acertos, gargalos e oportunidades.

Essa análise deve ser feita de acordo com o porte da empresa, porque, dessa forma, será possível verificar se o desempenho está na média do mercado. O Ranking Abras (*publicado nas edições de abril de SuperHiper*) traz essas informações conforme declaração feita pelas redes.

Na sequência, é preciso estabelecer critérios de análise para cada área que compõe o negócio, seja mix, exposição que otimize o gerenciamento de espaço na loja, promoção, marketing, atendimento ao cliente, relacionamento com os fornecedores e com os recursos humanos, uso de tecnologia, controle de perdas, precificação e muitos outros.

"Enfim, tudo corrobora para o ganho de eficiência quando gestão e operação trabalham integradas. Parece simples, mas nem sempre é", enfatiza o professor do Programa de Pós-Graduação da Universidade Presbiteriana Mackenzie, José Carlos Oyadomari.

Divulgação

Oyadomari: "Para ganhar eficiência, gestão e operação devem estar integradas"

Na prática

Os vencedores do Prêmio Eficiência são bons exemplos para todo o setor. O Supermercado Ilha da Princesa, de Ilha Bela (SP), tem uma loja de 688 m², 10 check-outs e 141 funcionários e obteve o melhor faturamento por área do País em 2009, de R$ 38,428 mil por metro quadrado, montante que configura crescimento de 22,4% sobre o ano anterior. O número já era alto em 2008, pois a média de faturamento por metro quadrado foi de R$ 16,048 mil nesse mesmo ano.

A empresa realizou um trabalho árduo, porém recompensador, para

60
5
10
15
20
25
30
35
40
45
50
55

Nicola Labate

A relação com o consumidor é a base do varejo e precisa ser cultivada permanentemente, e disso depende habilitar os colaboradores para mantê-la saudável sempre

esse fim. A primeira de uma série de iniciativas foi contratar uma consultoria, cujo papel foi auxiliar a loja a expor o mix de forma adequada e gerenciar categorias, bem como negociar com os fornecedores, minimizar perdas, treinar os funcionários de forma assertiva e, é claro, atender melhor os clientes.

Aliás, atender de forma diferenciada foi importantíssimo para que o Supermercado LS Guarato, de Uberaba (MG), se destacasse com o melhor índice de faturamento por check-out. Em 2009, sua única loja, de 1,9 mil m², faturou nada menos que R$ 3,4 milhões em cada um dos 24 check-outs.

O gerente de compras, Alex Galvão, explica que o bom desempenho também resultou de um conjunto de ações. Entre as que se destacam estão excelência no atendimento, abertura constante de todos os caixas e a agilidade deles. "Um cliente com o carrinho cheio não leva mais que 12 minutos para passar e pagar suas compras", diz Alex.

Já o Andorinha, de São Paulo (SP), por dois anos consecutivos obteve o maior faturamento por loja. A loja da empresa, com 7 mil m² de área de vendas, 84 check-outs e 980 funcionários, faturou R$ 234,9 milhões em 2009, com crescimento de 10% em relação ao ano anterior.

De acordo com um dos proprietários, Amauri Gouveia, a colaboração dos quase mil funcio-

Tome nota!

- ✓ *Investir no treinamento dos funcionários é o primeiro passo para gerar eficiência.*
- ✓ *Informe o funcionário sobre a importância e responsabilidade dele no bom andamento da loja.*
- ✓ *Bom atendimento não implica custo mais alto.*
- ✓ *Os funcionários só atenderão bem e evitarão perdas se forem capacitados para isso.*
- ✓ *Integre os terceirizados às atividades da empresa. Eles estão em contato direto com o público e organizam a loja.*

nários e o bom relacionamento cliente-colaborador, empresa-fornecedor, foram cruciais para essa evolução.

Recursos humanos

Para todas as empresas destacadas, o atendimento faz grande diferença. Para o consultor em marketing no setor supermercadista, Francisco Rojo, a relação com o consumidor é a base do varejo e precisa ser cultivada permanentemente.

"Bom atendimento não implica custo mais alto e é um diferencial imenso para fidelizar o cliente. Quando ele entra na loja, não se deve pensar em um tíquete médio de R$ 50, mas em uma pessoa que mora na área de influência da loja. Se morar nela por 10 anos, vai gastar quase R$ 25 mil com compras semanais de R$ 50".

Divulgação

Na opinião de Rojo, o cliente não pode ser visto como um tíquete médio e sim como uma pessoa que mora na área de influência da loja e que gastará nela quantia expressiva ao longo dos anos

Mas não se pode esquecer que bom atendimento depende e provém do bom treinamento dado aos recursos humanos. Para a professora de marketing e varejo da Fundação Instituto de Administração (FIA), Ana Caroline Fernandes Nonato, investir em pessoas é o primeiro e mais árduo passo para gerar eficiência ao negócio.

"É fundamental investir em todos os colaboradores, inclusive nos terceirizados. Cada vez mais funções essenciais à operação, como a de repositor e de agente de limpeza, são terceirizadas, mas muitas vezes não há comprometimento algum, nem dos prestadores de serviços e indústrias, nem dos varejistas. Boa alternativa, então, é inserir esses profissionais em atividades corporativas, como organização e participação em festas para que se comprometam e se sintam integrantes do processo operacional."

Porém, por mais incrível que pareça, é comum ver colaboradores contratados de forma direta à margem desse processo. "Eles precisam ser motivados a participar e há formas simples e baratas para isso. Na loja de varejo em que trabalhava, voltada à classe AB, estimulávamos a criatividade deles com premiações, dadas às melhores ideias. Uma delas foi um patê feito com pontas de frios que virou produto de sucesso da loja."

A docente acrescenta que os gerentes dessa rede recebiam uma determinada quantia mensal para gastar como quisessem. "Concedíamos prêmios aos colaboradores, aumentávamos a eficiência deles e, melhor, com custo baixíssimo para a empresa, de R$ 500 a R$ 600", completa.

Há empresas que têm na essência a valorização dos recursos humanos e essa característica as coloca em posição de destaque no setor. É o caso do Prezunic, do Rio de Janeiro (RJ), a 6ª colocada do Ranking Abras, com apenas oito anos de existência. Na rede carioca, segundo o diretor Genival Bezerra, as pessoas são bem tratadas a partir do momento que entregam seus currículos, comportamento que, na opinião do executivo, proporciona um diferencial mercadológico enorme à empresa.

"Estamos listadas entre as 100 melhores empresas do País para traba-

Divulgação

Para a professora de marketing e varejo da FIA, Ana Caroline Fernandes Nonato, investir em pessoas é o primeiro e mais árduo passo para gerar eficiência ao negócio

Tome nota!

✓ Seja ético com os fornecedores.

✓ Há muitas redes que marcam horário com vendedores pela Internet e são pontuais.

✓ Ouça com atenção as sugestões dos vendedores sobre produtos e ações promocionais. Faça a avaliação delas com sua equipe.

lhar, de acordo com o Instituto Great Place to Work. No Rio de Janeiro, somos uma das 25 melhores, conforme pesquisa do mesmo instituto", afirma.

Supermercado-indústria

Relacionar-se bem com o fornecedor é premissa para ganhar eficiência. A indústria de alimentos é essencial à formação do mix e constantemente lança produtos essenciais ao bem-estar dos clientes. Ao mesmo tempo, o autosserviço é o principal canal de escoamento de produção. Então, deve haver cooperação entre ambos. O Prezunic é bem consciente da importância desse tipo de parceria, o que certamente explica boa parte do sucesso da rede no mercado de abastecimento nacional.

"Quando os vendedores querem negociar com os supermercados, precisam ir ao escritório central, marcar o nome em um livro e voltar depois. Algumas vezes, têm horário marcado, mas em muitas ocasiões precisam esperar a ordem de chamada. Aqui fazemos diferente, os fornecedores marcam suas visitas pela internet e são atendidos exatamente no horário marcado."

A exposição dos produtos da loja deve ser feita de modo que os clientes se sintam atraídos a percorrê-la por inteiro, e para isso as seções mais importantes devem ter produtos com preços bem atrativos

E não apenas o horário é rigorosamente cumprido pela rede. Conforme o diretor, tudo o que é combinado é desempenhado de forma austera no ponto de venda, para que seja mantida a credibilidade da empresa no mercado. "É um relacionamento saudável e transparente", enfatiza o executivo.

No Savegnago, empresa do interior paulista, a parceria com os fornecedores também é valorizada. Na rede, eles têm contrato de fidelidade e total liberdade para apresentar e indicar produtos aos compradores. "Se estes tiverem interesse, levam os itens a um comitê de compras que avalia relevância, similaridade, inovação e se a categoria a que pertencem está em crescimento", diz o gerente de marketing Valdir Ribeiro.

Exposição e Comunicação

Ferramenta muito usada pelas redes para ganho de eficiência operacional é o Gerenciamento por Categoria (GC). A técnica é aprovada pela professora da FIA, Ana Caroline Fernandes Nonato.

Tome nota!

✓ Faça inventários periódicos para evitar rupturas, excessos e manter o mix ajustado.

✓ Além dos históricos de informações e relatórios, a sensibilidade é essencial para a decisão do sortimento. Feeling comercial nunca deve ser menosprezado.

✓ Há muita desorganização em algumas lojas. Antes de pensar em gerenciar categorias, organize processos.

Seja eficiente...na operação e na comunicação

Valdemi Silva

- Organize a comunicação de ofertas da loja. Distribua placas pelas seções e com cor que chame atenção. O amarelo funciona bem nesse tipo de ação.
- Placas do modelo *stopper* são bem eficazes para comunicar ofertas nas gôndolas. Mas também precisam ser bem distribuídas e ter cor e modelo padronizados, para não gerar poluição visual.
- Fazer anúncios em TV e encartes é bem eficiente, desde que o layout da loja esteja em sintonia com eles.
- Os produtos em promoção devem estar posicionados em todas as seções para que o cliente percorra a loja inteira atrás deles e acabe por aumentar a cesta de compras.

"Só que sempre digo que o G é mais importante que o C. Há muita desorganização nas lojas e o primeiro passo é organizar e gerenciar os processos", destaca.

Um bom começo é atentar para a layoutização e exposição do mix da loja, essencial ao bom andamento do GC. "As categorias mais importantes precisam ter produtos com preço "combate" para estimular o cliente a ter uma cesta de compras mais completa. A exposição deve ser feita de tal maneira que chame atenção e faça o consumidor circular por toda a loja em busca deles."

Mas para surtir efeito é fundamental que a precificação da loja esteja adequada ao perfil do público. A comunicação de preços também precisa ser eficiente, pois um fraco anúncio de ofertas reduz o valor dos tíquetes de compra dos clientes.

"As placas de oferta precisam ter padrão e cor adequada (a cor amarela costuma chamar mais atenção) e devem ser distribuídas de maneira uniforme entre as seções. Placas menores podem ser colocadas nas gôndolas; nesse caso, é preferível o stopper (placas pequenas para serem colocadas perpendicularmente às gôndolas para que o cliente visualize a informação assim que entrar no corredor). Com esse trabalho, a loja ainda conseguirá formar imagem de preços baixos sem sacrificar sua margem", orienta Rojo.

Mais uma ação de gerenciamento, o que nesse caso inclui o estoque, é a realização de inventários rotativos periódicos. Segundo Ana, eles são importantes porque detectam rupturas e verificam se o sortimento está adequado ao público da loja.

"Na rede em que atuava, fazíamos inventários às sextas-feiras pela manhã e aos domingos, no final do expediente. Escolhíamos os itens mais

Divulgação

Gerenciar o estoque integra o conjunto de ações que levarão ao ganho de eficiência e é fundamental que esse trabalho não dependa só de softwares, mas também da sensibilidade do varejista em manter a quantidade e a variedade que atenda o público da loja

importantes de cada seção e montávamos uma lista, na qual anotávamos o giro de cada um deles no período", explica a professora da FIA.

Para Rojo, assim como para Ana Caroline, atenção ao estoque é essencial à manutenção e ao ganho de eficiência, e sua gestão não pode ser baseada apenas na utilização de softwares, apesar da importância inquestionável deles.

"É preciso que o varejista tenha sensibilidade para manter a quantidade e a variedade mais correta possível para atender o público-alvo dele. Trata-se do feeling do comerciante em entender e sentir a lógica do negócio. As empresas de grande sucesso são aquelas que não observam apenas os aspectos técnicos, mas que aliam a informação e a expertise comercial", salienta o consultor.

Tecnologia x perdas

Esse é o princípio básico do uso da tecnologia: aliar seus inúmeros recursos à habilidade humana, que precisa ser aperfeiçoada. Para isso, as pessoas precisam ser treinadas. Por exemplo, de nada adianta ter equipamentos que previnam perdas sem pessoal habilitado para operá-los. Pior ainda é não ter uma política de prevenção, o que certamente inclui a medição constante das perdas. "Para ganhar eficiência, o varejista precisa ter metas e comparar resultados", avisa o professor do Mackenzie, José Carlos Oyadomari.

Tome nota!

- ✓ Há tecnologias eficientes para todos os portes de loja.
- ✓ Invista em pessoas também. Só profissionais bem treinados são capazes de tirar o máximo proveito dos recursos tecnológicos.
- ✓ Atenção para os diferenciais tecnológicos.
- ✓ Compre equipamentos que atendam suas necessidades. Nada que falte ou exceda.
- ✓ Use a tecnologia da forma correta. Faça atualizações e manutenção preventiva.

Valdemi Silva

Santos, da Plastrom Sensormatic: "Assim que os equipamentos são instalados, a redução das perdas irá girar em torno dos 40%, mas geralmente o varejista se esquece dos processos internos de prevenção, foca apenas nas vendas e os resultados satisfatórios diminuem".

Com tais necessidades em mente, não há como não tirar vantagem dos aplicativos disponíveis no mercado. Um deles é o Circuito Fechado de TV, o CFTV, que tem modelos acessíveis para lojas de pequeno porte.

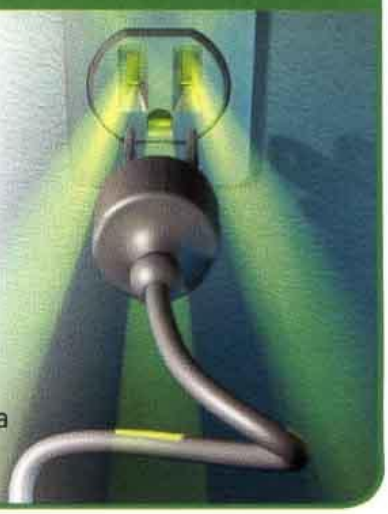
"Há kits com apenas quatro câmeras que são bem em conta para o pequeno supermercadista e podem resultar em até 40% de redução de perdas já percebidas no inventário seguinte", informa o diretor de soluções, marketing e satisfação do cliente da Plastrom Sensormatic, Carlos Eduardo Santos.

Ele ressalta que para obter resultados eficazes o supermercadista precisa estabelecer trabalhos preventivos contínuos e consistentes. "Assim que o equipamento é instalado, a redução das perdas irá girar em torno dos 40%, mas geralmente o lojista se esquece dos processos internos de prevenção, foca apenas nas vendas e os resultados satisfatórios diminuem."

Se bem usada, a tecnologia só trará vantagens ao supermercadista. Ela pode servir até mesmo como indicadora para aferir a eficiência operacional. Segundo Santos, outra empresa do grupo Plastrom, a Virtual Gate, comercializa um equipamento desenvolvido para medir taxa de conversão. Ou seja, o número de pessoas que

Seja eficiente... com economia inteligente de recursos

- Se sua loja é antiga, boa pedida é contratar um profissional para criar um projeto elétrico que aperfeiçoe o uso de energia elétrica.
- Mesmo sem um projeto, é possível economizar com atitudes simples, a começar pelo uso de lâmpadas mais econômicas.
- Sensores de presença também são interessantes e resultam em boa economia energética. Mas antes de tudo, treine seus funcionários, conscientize-os sobre a importância de economizar com esse e outros recursos.



Divulgação

Para escolher equipamentos de refrigeração e outros tipos de tecnologia, o passo inicial é descobrir a necessidade real da loja e a partir daí escolher os modelos adequados

entram na loja e o número real de compradores em um determinado período.

O varejista pode analisar os dados e detectar possíveis falhas de exposição, comunicação, precificação e muitas outras. "Câmeras são instaladas na porta da loja para identificar o fluxo de pessoas adultas. Há cálculos específicos para isso, e então se compara o total de indivíduos que adentra a loja com o número de tíquetes emitidos pelos check-outs", detalha o executivo.

E não é só. Por meio da tecnologia, se alcança a eficiência no uso dos recursos naturais. Prova é a redução energética proporcionada pelo uso de lâmpadas econômicas, sensores de presença, coberturas especiais e bons aparelhos de refrigeração. A combinação disso tudo com mão de obra qualificada é capaz de minimizar em até 40% o dispêndio energético de áreas de venda e retaguardas.

O gerente de marketing da Metalfrio, especializada em refrigeração, Adilson Lemos, destaca que é necessário combinar equipamentos certos com o uso adequado deles. As consequências dessas ações são redução do consumo energético e vida útil do maquinário garantida.

Quando o assunto são os equipamentos de refrigeração, o gerente alerta que a primeira coisa é descobrir a necessidade da seção na loja e a partir daí escolher os modelos adequados. Prestar atenção nos diferenciais tecnológicos também é fundamental. "Boas opções são as soluções com LEDs, que resultam em economia de 13% quando usadas no lugar das lâmpadas fluorescentes, fora a vida útil muito mais longa deles", sugere.

Valdemi Silva

Há recursos tecnológicos para todos os formatos de empresa, mas os benefícios deles só serão absorvidos se houver pessoas devidamente treinadas para operá-los

Vale destacar que tecnologia inclui os softwares, cuja escolha deve ser muito criteriosa. Há opções e finalidades no mercado, interessantes para o ganho de eficiência dos check-outs, do estoque, da área de compras, da gestão... mas a atenção é para o que irá realmente atender seu negócio. O importante é buscar orientação. HI