

MIX DE PRODUTOS NAS PRATELEIRAS: COMO GERENCIÁ-LO?

Gerenciamento do Mix da loja é, hoje, uma atividade muito complexa: os lançamentos de novos produtos são em número apreciável, pressionando espaços de venda nas lojas, que são limitados e inelásticos; o marketing dos lançamentos, a julgar pela quantidade de fracassos (que é acentuada) deve obedecer a misteriosas e desconhecidas leis da “oferta e da procura”; os consumidores estão em processo de mudanças marcantes em seus hábitos, especialmente alimentares; o ritmo da economia brasileira, por conta das consequências do Covid-19, complica mais ainda este cenário, provocando “downtrading” na demanda das classes de renda inferiores, especialmente.

Vamos tentar discutir alguns dos principais aspectos desta questão, visando racionalizar sua administração, já que ela produz reflexos em dois resultados intermediários fundamentais: o nível das vendas e o giro dos estoques. Se pecarmos por minimizar a linha de produtos, podemos perder vendas por falta de alguns itens que sejam procurados pelos clientes. Por outro lado, se deixarmos as coisas correrem soltas, iremos nos superestocar, resultado do somatório de pequenos excessos nas gôndolas e depósitos. Assim, como em tantos outros aspectos, a verdade estará no bom senso.

Teoricamente, deveríamos ter em linha todo o produto/item procurado pelos consumidores! Ou seja, orientar nossa política de produtos pela vontade do cliente. Isto é o que nos diz qualquer manual de marketing. Na prática, e nenhum livro nos ajuda nisto, devemos acrescentar a seguinte pergunta:

Mas e quantos consumidores procuram por este produto específico?

Porque esta é a resposta que precisamos obter para tomar a decisão de incluir/manter determinado produto, ou item, na linha que comercializamos. A verdade é que há um ponto de equilíbrio, ou uma demanda mínima, para justificar esta inclusão/manutenção de produtos na linha, abaixo do qual ele se torna antieconômico, apesar de possuir algum número de clientes a procurá-lo. Não existe uma regra única ou fórmula mágica capaz de indicar automaticamente qual seria este ponto. Até porque o que chamamos de demanda mínima variaria de loja para loja, conforme seu público e volume de vendas total!

Contudo, considerando-se que os produtos se agrupam em famílias, poderíamos dividir as vendas de cada família em três grupos: A, B e C. No grupo A, aqueles itens que representem até 50% do total desta venda; no B, os 30% seguintes (em ordem descendente), e no C os 20% restantes. Poderíamos, por exemplo, definir uma regra geral; não possuir, no grupo C, um número de itens maior do que dois, por família. Ou até mesmo apenas um. O que importa é eliminar da linha aqueles que se encontram no grupo de menor venda, conforme a conveniência da empresa.

Quer se dizer aqui que o critério de escolha no corte pode abranger questões como: tradição do fornecedor; existência de outros produtos de mau desempenho (quem sabe cortar todos?); prazos de pagamentos do fornecedor; descontos e bonificações por volume; qualidade do serviço prestado pelo parceiro, etc. Com um procedimento assim, como o descrito neste parágrafo, manteremos nossa linha equilibrada com os desejos (mais significativos) dos consumidores.

Na prática, ainda, somente este ajuste não seria suficiente para consolidar um acerto no gerenciamento da política de produtos em nossas lojas. Porque ela estaria sendo conduzida apenas pela preocupação com vendas.

Outro aspecto a ser levado em conta seria a rentabilidade deste produto, avaliada pela lucratividade bruta individual, pela contribuição de cobertura (aos custos fixos) da empresa ou pela lucratividade bruta global (margem individual X número de unidades vendidas). Qualquer que seja o critério ou a filosofia da empresa para avaliar a rentabilidade do produto, a questão central é que devemos nos esforçar para aumentar a venda dos mais rentáveis e, pelo contrário, diminuir a participação dos menos rentáveis no "mix"!

Da mesma forma, ao lado da sua capacidade de atração de consumidores ou de sua rentabilidade, as famílias de produtos também poderiam ser classificadas por sua capacidade de gerar capital de giro (alta venda e prazo longo). Alguns produtos, como leite, por exemplo, atraem consumidores (quando promovidos com preços atraentes), tem um bom giro e, normalmente, um prazo de pagamento longo.

Também é preciso considerar o quanto cada família de produtos pode contribuir para gerar um conceito positivo para a loja, como: variedade interessante, linhas de produtos da "moda", itens de produção local (um atributo crescentemente valorizado), etc.

É claro que o "mix" de produtos de cada loja variará, e muito, em decorrência do tipo de cliente e do tipo de compras que nela é feita (a maioria são produtos do dia-a-dia ou são compras mais pesadas do mês?). De qualquer forma, pelo merchandising, pelos preços praticados e pela política promocional, é possível ao supermercadista influir na demanda, ainda que em escala limitada, em função da rentabilidade de cada produto.

Vamos analisar a questão desde a óptica do consumidor, para compreender as limitações e as reais possibilidades de se influir no "mix".

Para o cliente, os produtos poderiam ser classificados em dois grandes grupos, esquematicamente:

- Produtos nos quais a qualidade é o fator mais importante para a decisão: perecíveis, higiene pessoal, produtos de seleção (televisores, geladeiras, etc.), alimentos infantis, arroz, dietéticos, saudáveis, etc.;

- Produtos nos quais o preço é o fator mais crítico para a escolha: o sal, farinha de mandioca, o saco de lixo, o balde plástico, óleo de soja, etc.

Claro que, conforme o poder aquisitivo e situação cultural do consumidor, o mesmo produto pode estar num grupo (para alguns clientes) ou em outro (para outros clientes).

Os perecíveis, de um modo geral (para os consumidores de classe de maior poder aquisitivo, em especial), são tratados como produtos de qualidade, havendo um cuidado maior no momento da compra, caracterizado pela análise e manuseio do produto, buscando identificar sua pureza, frescor, adequadas condições de conservação e higiene. etc. A experiência demonstra que, para a maioria, não adianta oferecer perecíveis de qualidade inferior, ainda que com preços atraentes! A venda diminuirá, sensivelmente...

Esta diferenciação por qualidade se dá tanto nos produtos Industrializados do setor de perecíveis (os lácteos, fiambres, embutidos, etc.) quanto nos "in natura" (hortifrutigranjeiros, carnes e pescados, etc.) ou nos semi-industrializados (como pães e confeitados elaborados na loja,

comidas prontas, etc.) É nestes produtos que o cliente exige uma melhor qualidade para decidir onde comprar!

Claro que, com base na relação justa entre esta qualidade e o preço do produto (não poderá se cobrar o dobro do valor médio de mercado para um produto apenas levemente superior), o consumidor acabará por decidir o que comprar. Também é interessante observar que são estes produtos, pela sua frequência de compra, que determinam no cliente seus hábitos de fidelidade a uma loja! Em outras palavras, quem busca fidelidade na sua clientela, deve, necessariamente, investir na melhoria de qualidade dos perecíveis como estratégia de diferenciação.

Ao contrário, os produtos nos quais o consumidor busca o benefício do preço conveniente são aqueles que todas as lojas vendem, com as mesmas embalagens, gostos, odores ou funcionalidade, etc. Ou seja, produtos iguais em qualquer lugar.

Nestes, a diferenciação somente poderá se dar em função do preço que o supermercadista oferece ou na sua exposição. Como consequência, campanhas de ofertas e promoções atraem clientes novos, provenientes daquele segmento mais especulativo, que flutua entre uma loja e outra, à procura de oportunidades vantajosas. Para transformá-los em clientes fiéis é preciso manter uma política de preços altamente competitiva e, em consequência disto, atraí-los de pontos distantes da loja.

Vê-se, pois, que a utilização da política de produtos, em linhas gerais, sugere uma estratégia do seguinte tipo:

- Investir na qualidade dos produtos perecíveis, buscando neles a contribuição maior para a rentabilidade da loja;
- Investir na variedade de produtos industrializados, sempre procurando selecionar os produtos com base numa política de demanda mínima (obviamente dentro das características do espaço disponível em cada loja);
- Utilizar preços competitivos naqueles produtos industrializados de maior peso no orçamento do cliente típico da loja;
- Nos produtos da curva C, manter menor variedade de opções.

Além destes pontos básicos de uma política de produtos, cabe o comentário a respeito da importância das novidades para o consumidor, atualmente minimizada pela brutal diminuição que acontecerá no poder aquisitivo de amplos segmentos do mercado. Mas, apesar desta circunstância (que será passageira, certamente), este é um tema importante para o supermercadista, tanto maior quanto for a renda discricionária do consumidor e sua disposição em comprar por impulso.

As novidades trazidas ao mercado pelos lançamentos dos fabricantes às vezes são efetivamente "novidades" para os consumidores mas, noutras tantas, não chegam nem perto de sê-lo. Vamos, primeiramente, dividir os lançamentos em dois grandes grupos:

Existem lançamentos em famílias de produtos de consumo elástico, isto é, o supermercadista pode agregar vendas ao incluir o produto em linha;

Outros são lançamentos de produtos em família de consumo inelástico: o cliente apenas substitui um pelo outro, na hora da escolha.

No primeiro caso, há uma evidente atração no lançamento e maiores chances de se obter um retorno adequado ao incluir o produto. Ainda assim, contudo, é interessante obter do fornecedor a informação de qual o público-alvo do lançamento (este coincide com o seu público-alvo?) e qual será o apoio de mídia e/ou promoções (ou você é que será o principal apoio?) para definir uma estratégia de negociação. Nem sempre, apesar da elasticidade potencial, ela se materializará em vendas efetivas, às vezes pelo amadorismo no lançamento ou por erros na estratégia (preços, sazonalidade, etc.). Portanto, o simples fato de algum produto estar naquele primeiro grupo acima, não deve ser passaporte livre para as gôndolas/balcões da loja. Nesta situação estão muitos dos produtos dietéticos e/ou saudáveis, nos quais algumas famílias possuem elevado potencial de mercado, mas existem lançamentos que continuam "patinando", exatamente por inadequação estratégica. Mas existem exemplos positivos neste primeiro grupo, como queijos finos, que vieram preencher um nicho de mercado muito mal trabalhado e incorporaram vendas adicionais para o supermercadista.

No segundo grupo estão lançamentos mais críticos na decisão de incluir ou não na linha da loja. Neste caso estão muitos dos produtos lácteos dos últimos dois anos: uma avalanche de produtos iguais (até com nomes semelhantes...) em alguns segmentos relativamente inelásticos. Muitos destes lançamentos visam muito mais uma estratégia de obtenção de espaço, no ponto-de-venda, do que negócios adicionais para o supermercadista. Neste caso, é preciso um pouco mais de cuidado na avaliação do problema. Às vezes, podem até valer a pena, considerando-se a importância estratégica do fornecedor, noutras não...

A verdade é que existe um investimento apreciável na operação com novos produtos (cadastramento, manipulação de tabelas, circulares, suprimento, etc.) e em estoques (uma quantidade mínima em cada loja, acrescida do tempo de cobertura no depósito) que precisa apresentar um retorno ao supermercadista. A decisão de incluir, ou não, um lançamento em linha é, portanto, uma decisão que envolve um certo grau de risco. Pequeno, em cada caso isolado; mas que pode tornar-se grande, quando, no conjunto, tem-se um somatório de lançamentos ao longo do ano. Comitês de apreciação de novos lançamentos minimizam este risco, por um lado, mas burocratizam a decisão e comprometem sua agilidade, no caso de novidades para datas especiais e importantes, por exemplo, que precisam de maior antecedência no suprimento. O comprador da linha, ou o gerente de produto, ou o gerente de compras, por sua vez, podem dar mais velocidade ao lançamento, ainda que se aumente um pouco o risco de erro. Cada empresa deve adotar o modelo que melhor lhe convier, neste aspecto.

Embora o momento econômico não seja muito estimulante, há nichos de mercado bastante apetitosos para novos produtos e consumidores dispostos a adquirí-los. Mas é importante que o industrial também planeje melhor seus lançamentos e acompanhe o desempenho de cada produto, interrompendo o processo quando, efetivamente, as chances de sucesso começam a se mostrar escassas. Há um ditado que diz: "o primeiro prejuízo ainda é o menor!"

Existem maiores possibilidades de sucesso se o fornecedor for capaz de responder às seguintes perguntas:

- Qual o público-alvo do lançamento?
- Quem serão seus principais concorrentes diretos?
- Quais serão as vantagens (para o consumidor) que o produto oferece sobre estes competidores?

- Qual a participação desejada de mercado e em quanto tempo?

- Qual o apoio que as lojas terão no seu lançamento?

Se pelo menos estas respostas forem convincentes, o fato demonstra uma novidade adequadamente planejada, com critérios e objetivos percebidos. Neste caso, nosso investimento apresentará riscos menores. Este, aliás, é o conceito de parceria que em outros momentos estaremos salientando, como fundamento de uma relação estável entre o supermercadista e o industrial: ambos na luta pelo consumidor, mas cada um cumprindo o seu papel específico.

Finalmente, ao se analisar o cenário de médio prazo no Brasil, verifica-se que haverá uma queda na demanda, em geral, especialmente nas classes C, D e E, nosso público. Isto deverá provocar mudanças grandes no comportamento do consumidor. Dentre estas, a substituição de marcas mais caras por marcas mais baratas, além da suspensão na compra de determinadas famílias que, numa crise, passam a ser consideradas “supérfluas”, ainda que desejadas por aqueles que o fizeram.

O “downtrading”, ou a migração para marcas mais baratas, será marcante no período de maior queda na renda média. Claro que irá variar, de acordo com o poder de compra de cada um. Mas será um fenômeno rotineiro, que deverá ser acompanhado por muita atenção nas por envolver preferências do consumidor (e, por consequência: vendas), além de impactar no giro dos estoques e na ruptura destas marcas ascendentes!

Mais do que nunca, o acompanhamento das vendas e estoques por famílias de produtos será decisivo para esta adaptação a um novo momento na vida dos clientes da loja, inclusive na layoutização dela.

O ano de 2021 será muito difícil, visto que o Governo Federal não terá recursos para continuar ajudando brasileiros de baixa renda e o mercado, especialmente nas classes C, D e E terão uma redução grande em seu poder de compra!