

## ÁREA DE RESULTADO: PRODUTOS

### 1.-EXISTE CONTROLE PREVENTIVO NOS PRAZOS DE VALIDADE DOS PRODUTOS À VENDA

Quando existirem mercadorias que não estejam em condições para a venda, devem ser recolhidas imediatamente. As causas para isto podem ser diversas: prazo de validade vencido, embalagem adulterada, coloração estranha, etc, etc.

Isto é válido, especialmente, para produtos de natureza perecível, onde a questão da qualidade traz, inclusive, riscos de saúde aos clientes. Mas vale também para produtos não-alimentícios, inclusive, onde arranhões, amassamentos, falta de um componente secundário do produto, etc, podem comprometer a qualidade do que está sendo oferecido aos clientes.

De qualquer forma, devemos ter uma rotina de fiscalização interna para identificar, PREVENTIVAMENTE, tais problemas eventuais de qualidade na mercadoria à venda. A data de VALIDADE é uma das referências importantes neste trabalho.

Primeiramente, devemos sempre usar a fórmula FIFO (First in=primeiro a entrar; FirstOut=primeiro a sair) no suprimento dos produtos: colocar à frente na gôndola (ou na parte superior da pilha) os produtos mais antigos, na exposição.

Em segundo lugar, NÃO CONFIAR QUE ISTO TENHA SIDO FEITO e, portanto, ALGUÉM precisa conferir as datas de validade dos produtos, puxando para a frente ou para o topo da pilha aqueles mais antigos. CASO A DATA JÁ ESTEJA VENCENDO OU VENCIDA, ou sua aparência esteja diferente do normal, deve-se recolher o produto para o depósito ou câmara fria. Lá deve-se afixar aviso do tipo "PRODUTOS SEM CONDIÇÃO DE VENDA", para evitar problemas com fiscalização.

### 2.-MERCADORIAS SEM CONDIÇÃO DE VENDA NORMAL SÃO ANALISADAS

Quando o produto estiver fora de seu padrão normal, deve ser analisado por quem possa administrar a situação, adequadamente. Caso esteja em condição de consumo ou de uso, contudo, poderá ser comercializado em condições especiais, reduzindo seu preço ou estabelecendo uma forma de pagamento diferenciado, de modo a torná-lo atraente para clientes não tão exigentes, DESDE QUE A DATA NÃO ESTEJA VENCIDA.

Mas, nestes casos, devemos ter o cuidado, sempre, de especificar a condição **ANORMAL** do produto para não haver confusões por parte dos clientes. Isto pode ser feito tanto em cartazes, em cima do produto, quanto na sua NOTA FISCAL, quando esta for emitida por solicitação do cliente.

No caso de produtos alimentícios, muitas vezes o produto encontra-se sem condição de venda mas em condições de uso e consumo. Neste caso, a loja pode aproveitá-lo também no refeitório ou como insumo em itens produzidos pela loja (caso da rotisserie ou lanchonete).

O importante, sempre, é que, em caso de reaproveitamento, estes produtos estejam em perfeitas condições de consumo!

### 3.-VARIEDADE ESTÁ ADEQUADA AO PERFIL DOS CLIENTES

De acordo com a área de vendas da loja e do tipo de público que pretendemos atrair, definiremos a variedade da linha de produtos (mix) com que iremos trabalhar. Outras variáveis, como a conveniência comercial de estreitar relações com um parceiro, ou de "esfriar" com outro, podem, também, influir.

Mas o foco principal deve ser, sempre, a expectativa dos consumidores em relação aos produtos que desejam encontrar na loja. Eles devem ser o centro principal de nossa atenção, ao tomarmos decisões neste assunto.

Aumentar a variedade pode ser através da inclusão de novas linhas, ou adicionando novas marcas (ou tipos) dentro de uma mesma linha de produtos. Em ambas as situações o raciocínio anterior (o foco no cliente) deve ser aplicado.

Maior variedade, entretanto, significará maiores investimentos em estoques. Sem uma venda adicional que justifique este custo maior, porém, talvez seja bom deixar as coisas como estão. É preciso colocar na balança, de um lado, o custo de uma maior variedade e, de outro, a capacidade de atrair mais clientes ou de obter uma venda maior para diluir custos fixos.

Um procedimento para avaliar a preferência dos clientes da loja é fazer uma pesquisa com as operadoras de caixas que, ao concluir a cobrança, perguntam ao cliente se faltou algum produto de sua preferência. Em caso de resposta afirmativa, anotam qual o produto, marca, embalagem ou sabor não encontrado, para posterior tabulação e análise do pessoal de compras.

Além da utilidade como pesquisa de linha de produtos, marca-se pontos junto aos clientes como uma autêntica preocupação pela sua satisfação plena.

#### **4.-NÍVEL DE ABASTECIMENTO ESTÁ OK E APENAS COM MÍNIMO TOLERÁVEL DE FALTAS**

Existe um nível razoável de tolerância (+ ou - 10%) nas faltas de produtos que podem ocorrer nas lojas, em relação ao total da linha com que se deve trabalhar. Da mesma forma, cerca de 10% das mercadorias pedidas pela loja podem encontrar-se pendentes de atendimento em Depósito Central, quando existir, ou junto aos fornecedores diretos.

Rupturas na loja, ou pendências de suprimento, em percentual superior a este, no entanto, deverão ser consideradas anormais e merecedoras de imediatas ações corretivas. Devemos nos lembrar que uma das maneiras de aumentar as vendas da empresa é pela diminuição da falta de produtos nas prateleiras, gôndolas e balcões.

Assim, todos devemos ficar preocupados com as origens destas rupturas, esforçando-nos para eliminá-las e, com isto, aumentar as vendas. Problemas persistentes com determinados fornecedores ou com Depósito Central indicam deficiências na qualidade dos serviços prestados e precisam ser comunicados aos respectivos responsáveis para providências eficazes.

É preciso entender que o melhor procedimento para evitar faltas de produtos na área de vendas é o PREVENTIVO! Estoques mínimos por produto (especialmente aqueles de natureza estratégica, que não podem faltar), verificação das unidades vendidas na semana (mais contagem do estoque existente), controle de pedidos pendentes por fornecedor, etc, são providências que ajudarão a loja a prevenir faltas, rupturas e, por consequência, diminuir perdas de vendas.

#### **5.-EXISTE E FUNCIONA CONTROLE DE PEDIDOS PENDENTES JUNTO A FORNECEDORES**

Quando um fornecedor não atende integralmente um pedido nosso, é importante que o saldo seja cancelado ou seja lançado como "pendência", a ser atendida até uma determinada data. Isto é importante não somente para organizar a compra, mas, principalmente para administrar o fluxo de entradas de mercadorias e, conseqüentemente, o descaixe financeiro.

Da mesma forma, quando um pedido entregue apresentar pendências, será preciso reforçar pedidos de mercadorias similares e decidir o que fazer com a pendência. E registrar estas anormalidades, para não pedir mal as entregas subsequentes, tanto do fornecedor que falhou quanto daquele que nos socorreu...

Quando não há controle sobre estas pendências, é comum haver sobreposição de pedidos e de entregas, que comprometerão o giro, desnecessariamente. Além disto, acabam sobrando alguns tipos de itens, enquanto faltarão outros.

## **6.-APRESENTAÇÃO E MERCHANDISING ESTÃO DE ACORDO COM AS NORMAS**

Sabe-se que o consumidor não adquire produtos, de um modo geral, apenas por motivos racionais. A maneira como estão expostos, proximidade com outros produtos, a incidência de luz, aromas, etc, são complementos para uma boa venda.

Cada empresa, de um modo geral, estabelece normas de merchandising, em relação à exposição verticalizada ou horizontalizada; quanto a localização de cada marca na área destinada à categoria de produtos; se os produtos que devem ficar nas posições privilegiadas, etc.

Elas são frutos de experiência e de observação e, por isto mesmo, precisam ser respeitadas. Mas, como as condições de comercialização se alteram, com o passar do tempo, é evidente que elas têm necessidade de serem atualizadas. Pessoal de loja, na medida em que está em contato permanente com o mercado, deve ficar atento às preferências e hábitos do consumidor, para poder sugerir novos procedimentos que valorizem os produtos e fazer com que eles se "ofereçam" mais aos clientes.

Produtos similares devem ser agrupados, visando melhorar a venda de todos (despertando interesse pela associação de necessidades!). Da mesma forma produtos que se complementam, no uso pelo consumidor como abridores de latas com conservas, por exemplo, ou queijo ralado e massas, dentre outros. O chamado Cross Merchandising.

Mas não somente a venda deve ser motivo de atenção em nosso merchandising. A segurança, ainda que em grau menor, também deve ser observada. Por exemplo, não devemos colocar produtos de muito valor e pequeno volume muito longe dos olhos de atendentes. Não que a proximidade deles seja um seguro contra roubo, mas, de qualquer forma, funciona como um desestímulo ao furto.

A rentabilidade do produto também precisa ser levada em conta: colocar mercadorias de maior rentabilidade na altura dos olhos do cliente ajuda a venda destes.

O grau de utilização de mão de obra, em consequência da indevida localização do produto ou por causa do uso de equipamento de venda inadequado, pode aumentar, gerando maiores despesas. Por exemplo: produtos de alto giro colocados muito distantes da saída do depósito, obrigando repositores a percorrer distância maior para o abastecimento.

Assim, é importante se avaliar a questão do fator "trabalho" no manuseio das mercadorias, quando se faz planejamento/manutenção do merchandising.

Outros exemplos poderiam ser citados aqui, mas a ideia é apenas enfatizar a necessidade de operacionalizar a apresentação de cada produto com o máximo de atenção a estes detalhes.

## **7.-NÍVEL DO ESTOQUE ESTÁ ADEQUADO AOS OBJETIVOS DE ROTAÇÃO**

A cada período, a empresa deve definir seus padrões desejados de estoque, em função da realidade de mercado e do custo do dinheiro. É preciso tomar cuidado para não deixar baixar demasiadamente o nível de estoque porque isto pode diminuir vendas, causadas por faltas de mercadorias.

Giro de estoques é uma medida que relaciona vendas e estoques. Se reduzindo os estoques, as vendas caírem em proporção maior, o giro ficará ainda pior! Cuidado, portanto, no esforço para diminuir os estoques!

A empresa precisa definir padrões de ESTOQUES MÁXIMOS e MÍNIMOS, o tempo de permanência e o nível de REPOSIÇÃO para cada item, especialmente aqueles estratégicos.

Aumentar a frequência de entregas, até uma situação ideal de receber mercadorias no exato momento da venda (ou do uso) - "just in time"- é o sonho de todo varejista consciente. Mas para se atingir este estágio de elevada

rotatividade dos estoques é necessário muito trabalho com nossa equipe e a dos fornecedores, transformando a relação com estes numa autêntica parceria.

Boa parte dos problemas de estoques se iniciam no espaçamento dos produtos na área de venda: frentes de mais, pilhas excessivamente grandes, pontos extras de exposição, etc. Se temos mercadoria demais no ponto de venda, o ciclo de excessos se transfere ao depósito da loja e, por extensão, ao depósito central, quando for o caso. Toda a cadeia permanece abrigando "gorduras" desnecessárias!

Razão pela qual é absolutamente imprescindível a revisão permanente nos critérios de merchandising, utilizando-se os recursos disponíveis nos sistemas de automação comercial, hoje largamente utilizados pelo varejo.

Lá estão armazenados preciosos dados que nos facilitarão o replanejamento dos espaços em loja, em direta proporção à venda de cada produto. Será, então, mais fácil o estabelecimento de metas de giro e de um padrão de estoques a ser perseguido.

## **8.-PRECIFICAÇÃO/ETIQUETAGEM DE CÓDIGO NOS PRODUTOS ESTÁ OK**

Os preços de custo dos produtos são fixados segundo seu valor de aquisição, impostos, e variáveis financeiras (decorrentes de seu giro versus prazo de pagamento). O preço de venda deve levar em conta a margem de lucro bruto (em cada produto), para compor a contribuição que cada um deles dará ao resultado final.

Mas o mercado é quem deve ser o grande balizador dos preços de venda. O preço final deverá ser competitivo, dentro da estratégia global da loja (ou da empresa), que é a de atingir determinado tipo de público, com um determinado apelo de vendas, onde o preço será um componente de peso maior ou menor, conforme o posicionamento de cada um.

A marcação dos preços deve estar legível e clara, para evitar problemas, tanto com os clientes quanto com a fiscalização.

Pelo menos a cada mês, em períodos de inflação reduzida, deve-se efetuar uma auditoria nos preços, conferindo-se a etiqueta com as circulares, assim como também o cadastro de PDVs e os preços de cartazes de prateleiras/gôndolas/balcões.

Nos períodos de inflação elevada, a frequência desta checagem deve ser acelerada, evidentemente.

## **9.-CIRCULARES DE PREÇOS ESTÃO ATUALIZADOS E APLICADAS**

A emissão de circulares/listas de preços por um Departamento Central, sempre atualizadas com as alterações nas tabelas dos fornecedores, visa preservar o capital de giro da empresa, especialmente em períodos de inflação elevada.

No caso de lojas automatizadas, as alterações de preços são feitas pela atualização de arquivos em transmissão "on-line", usualmente. Preservar estas rotinas de atualização destes arquivos e conferir o processo, deve ser uma preocupação prioritária de encarregados e chefias, com a supervisão regular do Gerente.

No caso de Lojas não automatizadas ou com elevada participação de mão de obra de terceiros no processo de precificação, como é o caso dos promotores de vendas (da indústria) em supermercados/hipermercados, o cuidado deve ser redobrado para assegurar correção na atualização e na aplicação das circulares.

Uma auditoria nos preços efetivamente marcados, confrontando-os com as circulares, é um procedimento preventivo extremamente interessante para preservar tanto o lucro bruto quanto a competitividade da loja. Semanalmente algo como uns cinquenta produtos importantes deveriam ser auditados, em caráter rotativo, pelo pessoal da própria loja.

## **10.-PREÇOS DA CONCORRÊNCIA ESTÃO ATUALIZADOS E CONFERIDOS**

Por mais difícil que seja a realização desta atividade, é absolutamente importante manter atualizada a análise dos preços dos concorrentes, de modo que se possa fazer os ajustes necessários na nossa política de preços. Temos o objetivo de manter a competitividade, por um lado, mas também a rentabilidade, por outro.

Seja pela propaganda, pelos clientes, por telefone, pela visita (sistemática ou eventual) às lojas, etc, estes preços da concorrência precisam ser conferidos e comparados, para que possam servir de base sólida para nossas decisões. Devem servir de parâmetros não somente para diminuir preços, mas também para elevá-los, sempre que possível.

Aliás, manter a competitividade, baixando preços, exige, como contrapartida necessária, que se aproveitem todas as oportunidades para efetuar uma compensação, subindo, onde houver espaço!

Quando esta atividade for descentralizada, é importante a definição inicial de quais os concorrentes que devem ser analisados, quais serão os produtos a serem acompanhados e qual o percentual de preços mais baixos que pretendemos manter na briga com cada um destes concorrentes.

A política de preços é um componente essencial na formação do lucro da empresa e, por isso mesmo, precisa ser tratada com muito critério e responsabilidade. A descentralização, pois, necessita ser bem acompanhada, tanto pelo pessoal da loja quanto da matriz, para evitar corrosão no lucro bruto, em especial naqueles produtos de peso maior no faturamento da loja.

Quando for centralizada, é importante que a coleta de preços da concorrência e as decisões de acompanhamento (ou não) sejam muito ágeis, para evitar que se esteja sempre ao reboque dos outros lojistas.

Interessante discutir, também, com quem fica a responsabilidade pelo LB da loja, se for adotada a centralização...

## **11.-PRODUTOS ESTRATÉGICOS/SAZONAIS SÃO ACOMPANHADOS DE ACORDO**

Relatórios sobre a venda de produtos estratégicos, (ABC) bem como as principais variáveis utilizadas na sua comercialização (prazos, giro, margens de marcação, etc), devem concentrar a atenção do pessoal de loja e do pessoal de compras.

O ABC sobre vendas, seja com informações físicas ou financeiras (ou ambas), sinaliza quais são os produtos fundamentais do nosso negócio, para que possamos gerir seletivamente nossa linha, visando aumento de vendas, margens e giro.

Os classificados no grupo "A" são aqueles produtos que não podem faltar em nosso estoque, devem ser comprados pelo pessoal mais experiente e capaz, requerem melhor acompanhamento junto à concorrência, melhor treinamento de atendentes, propaganda e promoções mais eficazes, maior atenção no seu merchandising e preços melhor administrados. Em suma, são eles a chave, o coração, de nosso resultado!

Mesmo quem não trabalha com sistemas automatizados, tem condições de elaborar uma lista de seus produtos estratégicos, até com a colaboração de seus fornecedores, utilizando-se do sistema de informações destes. Além disto, os operadores de cada seção/setor, saberão, na prática, quais são os produtos mais vendidos.

Cada um destes produtos, para sua comercialização adequada, precisa ter um bom desempenho das variáveis que influem na sua venda: a qualidade dos produtos, a variedade das marcas e tipos (dentro de cada categoria), seu preço, a exposição no ponto de venda, o apoio de material promocional e de divulgação, o atendimento (quando for o caso), a localização (dentro da loja e dentro da categoria), etc.

Acompanhar o andamento destas variáveis em cada produto estratégico é assegurar um nível de vendas otimizado e uma melhor rentabilidade. *Recomenda-se ler/assistir o material relativo à classificação de SKUs com base numa matriz bidimensional no Programa.*

## **12.-HÁ PREOCUPAÇÃO COM TENDÊNCIAS DE MERCADO (NOVOS PRODUTOS)**

Muito já se falou aqui sobre a importância das lojas, dentre outras razões, também pelo fato delas estarem, permanentemente, ligadas ao mercado, aos consumidores. Esta posição privilegiada permite-nos sentir e acompanhar as tendências destes consumidores em relação a produtos que estejam na fase de crescimento em sua demanda.

Aqueles produtos que estejam no início do seu ciclo de vida até podem ser adquiridos, mas em caráter experimental, para avaliação de seu potencial de mercado.

Levar informações destas tendências dos clientes a quem decide a composição das compras, é uma importante contribuição para acelerar a adaptação, o ajustamento, de nossa linha de produtos (o mix) ao mercado, antecipando-nos à concorrência.

Quanto mais cedo estivermos expondo produtos de grande potencial de consumo e de sucesso no mercado, mais estaremos sintonizados com nosso cliente!

## **13.-PREPARAÇÃO DE PRODUTOS PRÉ-PRONTOS É RACIONALIZADA**

A preparação de produtos na própria loja envolve utilização de ingredientes, mão-de-obra, embalagens, equipamento, etc. Por isso mesmo, precisa ser planejada e racionalizada, estimando-se a venda provável destes produtos, o estoque necessário e o rendimento dos ingredientes.

É preciso dispor das receitas, escolhendo o melhor horário para sua elaboração, o local de armazenagem, o volume de embalagens, etc. Deve-se analisar cuidadosamente os custos de cada produto, avaliando sua margem de contribuição.

Se não planejarmos antecipadamente o trabalho de preparação, racionalizando-o ao máximo, dificilmente será um trabalho que renderá produtividade plena, tanto dos recursos materiais quanto humanos.

E não devemos esquecer que a produtividade é o caminho para o lucro! Esta preocupação é válida para Padaria/Confeitaria, bandejas de produtos hortifrutigranjeiros, bandejas de carnes, salgados, congelados, comidas prontas, etc.

## **14.-INGREDIENTES SÃO SELECIONADOS E CONSERVADOS DE ACORDO COM AS NORMAS**

Os ingredientes, os insumos, para elaboração de produtos pela loja, precisam ser escolhidos previamente, selecionando-se o que existe de melhor, conforme as receitas/procedimentos aconselhados.

Deve-se conservar adequadamente estes ingredientes, antes de sua elaboração, quando necessário, livrando-os dos riscos de contaminação ou deterioração por calor, umidade, etc.

O produto final será melhor ou pior, não só como consequência da maneira de elaborá-los, mas também em decorrência dos ingredientes utilizados, da matéria-prima utilizada.

## **15.-RECEITAS SÃO OBEDECIDAS E PADRONIZADAS DE ACORDO COM AS NORMAS**

Nestes produtos elaborados pela loja, é importante manter-se a padronização, mediante a utilização das receitas e procedimentos recomendados. Não se pode manter qualidade sem uma padronização, uma continuidade de sabor, consistência, formato, aparência, odor, cor, etc.

Esta padronização será obtida exatamente através da obediência à receita e ao procedimento recomendado.

Quando surgir alguma ideia inovadora e produtiva a respeito de como elaborar um produto, deve-se encaminhá-la a quem de direito, para que esta inovação seja testada e, caso aprovada, será então incorporada à linha de produtos em elaboração.

Lembre-se de que o cliente nos dá sua preferência esperando encontrar, quando retorna à loja, as mesmas características dos produtos que lhe agradaram. Assim, variações em demasia nos mesmos produtos, na mesma loja, ou entre os mesmos produtos das diversas lojas de uma rede, comprometem a fidelidade do cliente.

#### **16.-PESO É CONFERIDO DE ACORDO COM INMETRO E NORMAS DA EMPRESA**

A filosofia das empresas modernas é a de respeitar o consumidor e a legislação vigente. Logo, devemos proceder com toda a cautela no que diz respeito ao peso dos produtos, descontando-se adequadamente as embalagens (tara), de modo que o cliente pague apenas pelo conteúdo dos produtos que está levando.

É preciso conhecer previamente e testar a 'tara' das embalagens utilizadas e, ao modificar algumas delas, verificar qual o peso final da nova embalagem. Em hipótese nenhuma devemos buscar ganhos adicionais pelo descumprimento das exigências legais ou das normas da empresa, neste aspecto.

Balanças precisam ser aferidas regularmente, não somente pelos agentes do Inmetro, mas também por conjuntos de pesos fracionários e inteiros, pelo pessoal da própria empresa. Até para evitar multas desnecessárias e pesadas.

No caso de produtos não-alimentícios, especialmente aqueles voltados para crianças, também é importante identificar sua conformidade pelo Inmetro, de modo a se evitar a comercialização daqueles potencialmente perigosos, seja na forma, seja nos materiais com que são elaborados. Isto é particularmente válido para brinquedos, inclusive importados.

#### **17.-REAPROVEITAMENTO DOS PRODUTOS É FEITO ADEQUADAMENTE**

Eventualmente, frutas, legumes, ou até mesmo enlatados, estão fora do padrão para a venda aos consumidores, mas não estão sem condições de consumo. É o caso, por exemplo, de latas amassadas de óleo, ervilhas, massa de tomate, etc. Ou de frutas e legumes estragados parcialmente, etc.

Nestes casos, pode-se reaproveitar o produto, utilizando-se o conteúdo ou selecionando e eliminando as partes impróprias ao consumo.

No caso de carnes, quando a aparência ficar inadequada, embora o produto esteja em condições de consumo, pode-se adotar o mesmo procedimento.

As partes assim manipuladas e aproveitadas podem ser novamente acondicionadas e recolocadas à venda ou encaminhadas ao refeitório da loja para aproveitamento interno. Eventualmente, conforme o produto, seu reuso pode ser feito na Confeitaria, Lanchonete ou refeitório.

Em caso de dúvida, no entanto, deve-se colocar o produto no lixo, utilizando-se dos procedimentos normais para o controle de quebras, quando eles existirem. Devemos nos lembrar que o que não é bom para o cliente também não é bom para os funcionários!

#### **18.-PROCURA-SE AUMENTAR AS VENDAS DE PRODUTOS COM MELHOR MARGEM**

Em toda linha de produtos, inclusive naqueles elaborados pela própria loja, existem os que são mais rentáveis. Isto é, os que nos deixam maior margem de lucro quando vendidos.

Devemos identificar estes produtos de maior margem de contribuição, para podermos estimular sua venda, através dos recursos de merchandising, venda pessoal, promoção e propaganda, política de preços, etc.

É importante este esforço, para que se possa melhorar a margem média da loja, e, com isto, aumentar a rentabilidade. Desta forma, poderemos ser mais competitivos em outros produtos, conforme as necessidades específicas de cada loja, frente a seus concorrentes.

Evidentemente, é preciso haver um sistema de informações (automatizado ou não), que identifique aos operadores, em cada setor/seção, quais são estes produtos e toda a equipe deve ter conhecimento disto para impulsionar sua venda.