

## **Mais perto dos pequenos**

*Camila Stähelin*

*A multinacional Kimberly-Clark reformulou sua estratégia de marketing para garantir espaço privilegiado nos pequenos e médios pontos-de-venda.*

O crescimento no volume de vendas nas redes menores faz da vendinha da esquina, do supermercado do bairro e das farmácias os novos alvos da Kimberly-Clark, multinacional norte-americana fabricante de fraldas e artigos de higiene. "O foco passou da produção para o cliente e para o ponto-de-venda", afirma o diretor de trade marketing da empresa, Douglas Ramos de Oliveira. O objetivo da marca é aumentar a presença das fraldas Turma da Mônica, dos lenços umedecidos Huggies, dos absorventes Intimus Gel, e dos papéis higiênicos Neve e Scott no maior número possível de canais de venda. "O consumidor está comprando mais num mesmo local, então precisamos garantir nossa presença desde o pequeno até o grande varejista", destaca o executivo.

Para embasar essa mudança de foco, a companhia contratou um estudo que, durante um ano, realizou entrevistas com mais de mil compradores em todo o tipo de loja. O objetivo era analisar o comportamento do chamado shopper (aquele cliente que vai comprar no ponto-de-venda, mas não é necessariamente o consumidor do produto). "Essa forma de análise segmenta o mercado de maneira diversificada e permite que conheçamos melhor os diferentes tipos de consumidor", diz o executivo. Com esse novo modelo organizacional, a Kimberly passou a atuar mais fortemente em três canais: pequeno varejo, varejo médio (também chamado de vizinhança) e farmácias. "O nosso propósito é explorar o que cada uma dessas opções tem de melhor", afirma Oliveira.

De acordo com a pesquisa, o supermercado de bairro é caracterizado pela proximidade, preço baixo, variedade e atendimento de qualidade. Para garantir o espaço nesse canal – que é onde ocorre o consumo familiar relacionado, principalmente, ao varejo de alimentos –, a empresa está desenvolvendo um trabalho intensivo de merchandising. "Buscamos criar um projeto de loja diferente para não correr o risco de perder o consumidor para uma farmácia, fazendo, por exemplo, com que uma gôndola de papel higiênico se torne atrativa", destaca Oliveira.

Sempre disponível

As necessidades de última hora, normalmente, são supridas nos mercadinhos da rua. "Quem consome nessas pequenas lojas não quer inovação, quer proximidade e, principalmente, quer o produto ali, sempre disponível. Se vai um dia e não acha, dificilmente volta num outro momento procurando esse mesmo artigo que não encontrou", diz o executivo. Essas empresas se baseiam na relação de confiança que estabelecem com o consumidor, que acaba sendo a mesma que formam com o fornecedor.

Mas não basta apenas aumentar a distribuição e o sortimento de produtos. Outra estratégia são as promoções feitas para este segmento. "O pequeno varejo é carente desse tipo de iniciativa, por isso desenvolvemos brindes como a promoção 'compre dois absorventes e ganhe um espelhinho'." Uma das ações da Kimberly destinadas a esses pequenos e médios lojistas, que são atendidos pelo canal indireto, é o trabalho intensificado feito com os distribuidores, através de treinamentos e campanhas de incentivo para as equipes de venda. A empresa mantém ainda um programa específico com 80 de seus 218 distribuidores atacadistas que atuam em 20 mil pontos espalhados pelo país. Trimestralmente, são colhidas informações sobre espaço, preço e promoções dos produtos da Kimberly, e da concorrência nesses lugares.

Todo esse trabalho de mensuração serve como um termômetro que vai determinar as iniciativas da empresa e mostrar os resultados atingidos. Até o ano passado, a multinacional atendia diretamente a 850 pontos-de-venda de médio porte. Neste começo de ano, já são 1,2 mil, e a meta é chegar a 1,5 mil até 2009. As vendas no pequeno varejo também mostraram um aumento. "Verificamos um crescimento de 25%, o que nos torna líder deste canal no Brasil", diz Oliveira.

Segundo o diretor de trade marketing da marca, as farmácias, bem como as perfumarias e as lojas de departamento, são os locais preferidos pelo shopper para o consumo de produtos pessoais. "80% da compra nestes lugares é feita por mulheres", destaca. As farmácias independentes, por exemplo, seguem a mesma lógica da vendinha da esquina, destinam-se ao consumo de última hora. "É lá que a consumidora vai comprar a acetona que faltou bem na hora em que estava fazendo as unhas." Já as grandes redes de farmácia são o espaço preferido para adquirir os produtos de higiene pessoal. "Por isso, nos preocupamos em trazer para a consumidora um momento de prazer, criando um ambiente de loja propício para isso."

Atualmente, o pequeno varejo, através do canal indireto (via distribuidores), representa 52% das vendas da empresa; o de vizinhança, 19%; as farmácias, 6%; e o grande varejo, 22%. Em cinco anos, estima-se aumentar as vendas no canal indireto em 64%; no varejo médio, em 94%; nas farmácias, em 86%; e nas grandes redes, em 25%.

### Grandes parceiros

O novo desenho no modelo de negócios da Kimberly-Clark não deixou de estabelecer estratégias diferenciadas para a consolidação da marca entre os grandes varejistas, seu principal mercado desde que a companhia chegou ao Brasil, em 1993. "É neles que fazemos as inovações e experimentações. O hipermercado é um lugar caro para o desembolso, o consumidor vai para gastar 100 e acaba gastando 300. Então, testamos lá para depois levar para o pequeno e o médio varejos", diz o diretor de trade marketing, Douglas Ramos de Oliveira.

No grande varejo, o diferencial está na prestação de serviço. "O processo de comoditização dos produtos, assim como o preço – que também não é difícil a concorrência ter igual –, faz com que, a partir de agora, o serviço seja mais importante do que o produto", avalia o executivo. Uma importante iniciativa, neste sentido, que vem colhendo bons frutos para a companhia, é o projeto "Sonho de bebê", em que a marca patrocina em grandes lojas uma redefinição do espaço onde são expostos os produtos infantis.

A companhia propõe para o varejista redesenhar parte da área de exposição da loja e se responsabiliza pela solução de arquitetura, confecção de material de divulgação e decoração do ambiente interno. Os personagens da Turma da Mônica decoram gôndolas e o chão. O espaço também expõe os outros artigos infantis, como mamadeiras, pomadas e chupetas, além, é claro, das fraldas e dos lenços umedecidos da multinacional. A parceria é feita direto com o lojista, que escolhe o que pretende abordar e destacar.

O primeiro piloto é totalmente feito e bancado pela Kimberly, a loja só cede o espaço físico. Caso o lojista queira fazer a montagem em outras unidades, ele passa a dividir os custos com os fornecedores dos outros produtos que são expostos. "Através desse projeto, implementamos o conceito de gerenciamento de categoria, no qual criamos uma loja dentro de outra", afirma Oliveira.

### Espaço remodelado

A rede de supermercados paulista D'Avó, há 23 anos no mercado regional, é uma das parceiras da companhia. Atualmente, duas de suas sete lojas tiveram seus espaços infantis remodelados. O projeto foi implantado há um ano na loja de Oratório, zona leste de São Paulo e há oito meses na loja de Suzano, também na grande São Paulo. "Ao mesmo tempo em que ajuda o cliente a identificar melhor o setor, há o fortalecimento da marca para o fabricante", destaca a gerenciadora de compras da rede, Andréia Pereira da Silva. "A iniciativa influencia consideravelmente na compra por impulso. Os separadores de gôndola, por exemplo, facilitam muito, e o consumidor se sente privilegiado."

Desde gigantes do varejo, como Carrefour e a Wal-Mart, até redes de farmácia, como a Pague Menos e a Droga Verde, já aderiram à iniciativa da Kimberly. O primeiro projeto instituído em uma unidade da Pague Menos foi em agosto de 2005, em Fortaleza.

"Aceitamos a proposta porque apostamos na idéia de criar um ambiente de compra diferenciado para a categoria infantil. Afinal, os filhos são a prioridade da família, e os pais esperam que eles sejam tratados com toda a atenção", afirma a gerente de gerenciamento por categorias, Marianna Maia. Graças à boa receptividade dos consumidores que possibilitou o crescimento nas vendas, a ação está se multiplicando pela rede. "Pretendemos expandir esse projeto para cerca de 60% a 80% de nossas lojas", diz a gerente. Atualmente, das 300 lojas espalhadas por 19 Estados brasileiros, 22 unidades da Pague Menos têm o espaço "Sonho de bebê".

Além de a Kimberly-Clark sair ganhando em projetos como este, o varejista também pode lucrar, já que a iniciativa pode elevar as vendas de todos os produtos para crianças, e não só das fraldas. "O mercado dos produtos infantis é bastante significativo e com grandes oportunidades. Projetos como esse são importantes porque valorizam a criança, criando um vínculo emocional com os consumidores atuais e futuros", destaca Moraes.

**Disponível em: <<http://www.empreendedor.com.br>>. Acesso em 4 abr. 2007**