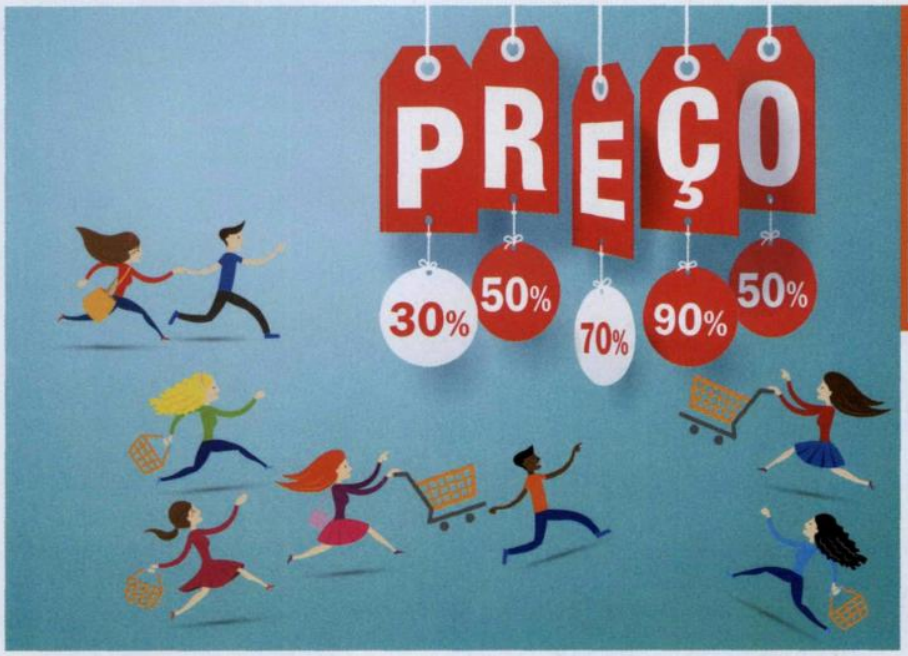
APAS
ANO XVII Nº 198
R$ 15,00 • DEZEMBRO 2017
www.supervarejo.com.br

O ANO DO PREÇO

Produtos mais baratos foram o grande trunfo do varejo alimentar para atrair o consumidor em 2017. Mas cuidado para o próximo ano: essa estratégia fácil é também muito perigosa

SUMÁRIO



CAPA

O ANO DO PREÇO 38

Preço baixo foi um dos trunfos dos supermercados para atrair o consumidor que estava com o bolso apertado. Essa estratégia é de fácil execução, mas de alto risco.

COLUNAS

editorial 10
economia 35

ENTREVISTA

dr. roberto rodrigues 12

MERCADO

checkout 26
por dentro do varejo 28
tabloide 32
food service 34

GESTÃO

comercial (verão) 52
marketing (frutas secas e grãos) 60
carnes suínas e bovinas 66
comercial (limpeza) 72

ACONTECE

global markets APAS 46

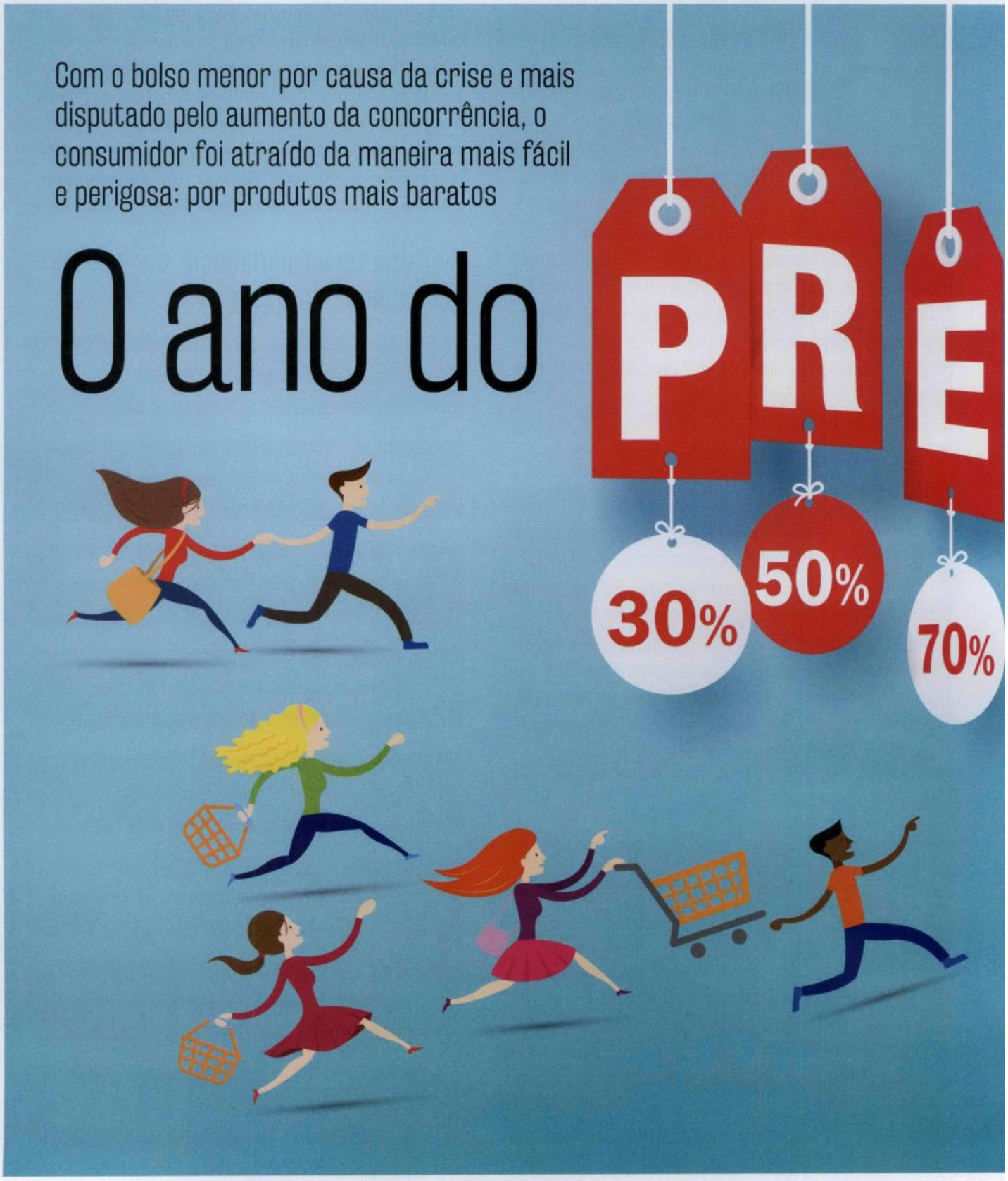
FORA DA CAIXA

dicas culturais, lazer, qualidade de vida 80

por NATALIE CATUOGNO CONSANI revista@supervarejo.com.br

Com o bolso menor por causa da crise e mais disputado pelo aumento da concorrência, o consumidor foi atraído da maneira mais fácil e perigosa: por produtos mais baratos

O ano do PRE



Há cestas em que a redução de preço foi ainda mais drástica: FLV (Frutas, Verduras e Legumes) e carnes, por exemplo, sofreram retração de 7,1% nos preços promocionados.

O preço baixo foi o grande trunfo que o varejo alimentar usou em 2017 para ganhar um pedaço do achatado e disputado bolso do consumidor. Levantamento exclusivo da ShoppingBrasil, feito a pedido de ***SuperVarejo***, mostra que, na média, houve 2,1% de retração de preços entre setembro de 2016 e o mesmo mês deste ano.

Foram pesquisados 500 produtos anunciados em tabloides de todo o Brasil, comparando-se os preços daqueles que se repetiam em ambos os meses e que, na amostra, foram a maioria. O percentual de retração de preços promocionados obtido está deflacionado, considerando-se a inflação medida pelo IPCA no período: 2,61%.

Ou seja, apesar de, na média, os preços terem subido 2,61% em geral, os supermercadistas baixaram o valor de suas ofertas em 2,1%, arcando com a diferença entre um valor e outro.

De acordo com Renata Gonzalez, que liderou o levantamento na ShoppingBrasil, o que explica os preços ofertados terem caído tanto de um ano para outro nessas categorias é que são elas, em geral, as principais responsáveis por levar fluxo às lojas. Para atrair o consumidor ao ponto de venda, o varejista apostou em baixar os preços em categorias destino de compra frequente.

Dados da Kantar Worldpanel revelam um cenário parecido: compras promocionadas cresceram 25% em valor contra um avanço de metade disso nas transações sem promoção. Oito em cada dez shoppers compraram artigos promocionados no trimestre anterior e 40% das compras realizadas no varejo estavam em promoção.

"Brigar pelo consumidor no preço parece uma saída para a indústria, que quer aumentar participação, e para o varejo, que deseja mais fluxo. Mas não ajuda nem em um caso nem em outro", avalia o gerente de Shopper & Retail Solution da Kantar, Tiago Oliveira.

Preço baixo é nosso fraco

O que tem acontecido é a canibalização de marcas, fenômeno no qual o consumidor deixa de comprar marcas mais caras, trocando-as pelas mais baratas. "O que temos percebido é que promocionar tem estimulado o consumidor a experimentar produtos de preço mais baixo, ou seja, as promoções estão levando a um downgrade das cestas", adverte Oliveira.

Dados da Kantar mostram que o volume de vendas incremental para as categorias com promoções e redução de preços

é inferior à média global: 11% no total de cestas Brasil *versus* 20% no mundo.

Volume incremental é aquele que representou, de fato, um aumento para a categoria do produto promocionado, possibilitando a experimentação e, por isso mesmo, trazendo mais clientes à categoria, seja ampliando o tíquete médio e a rentabilidade pelo consumo de produtos de maior margem, seja facilitando o acesso para que os consumidores habituais da categoria comprem mais quantidade.

Para a economista, especialista em Varejo e Gerenciamento por Categoria, sócia da Connect Shopper, Fatima Merlin, a quantidade de promoções que o varejo tem feito não é sustentável e coloca em risco o próprio negócio, uma vez que as margens são reduzidas e que não se pode promocionar quase metade do sortimento indistintamente. "É uma questão matemática", diz.

"Nossos dados mostram que os supermercadistas estão sacrificando as margens", complementa Renata, da ShoppingBrasil.

Além disso, Fatima pondera que o cliente atraído por preço facilmente troca de loja se um concorrente oferecer um preço melhor, o que não acontece com a mesma facilidade em caso de relações construídas por um serviço de melhor qualidade.

O concorrente pode ser um outro supermercado, um atacarejo, uma padaria, um posto de gasolina, uma farmácia, um empório e até um serviço de entrega programada via internet

Ela conta, para ilustrar, a história real de um varejista que, levado pela ideia de que os consumidores desejavam preços baixos na crise, foi fazendo cada vez mais promoção, até chegar à marca de 35% da loja promocionada. O curioso é que, em vez de ganhar clientes, o varejista perdia consumidores a olhos vistos.

Margem e mark up

Eles não são sinônimos! No cálculo pela margem, aplica-se um determinado percentual sobre o custo para chegar ao preço de venda. Por exemplo: 20% de margem sobre um item de R$ 10 vai resultar em um preço de vendas de R$ 12 e em um lucro bruto de R$ 2, que não é equivalente a 20% de lucro sobre o preço de venda, mas sobre o custo. Então, ao aplicar uma margem de 20%, o lucro bruto nunca resultará em 20%.

O mark up consiste em fazer o raciocínio inverso. Para vender um produto com lucro bruto de 20%, qual mark up é preciso aplicar? No exemplo acima, seria preciso vender o produto que custou R$ 10 a R$ 12,50 para obter R$ 2,50 de lucro, justamente 20% do valor de venda. Ou seja, a esse mark up de 20% equivaleu uma margem de 25%.

Contratada para investigar o que estava acontecendo, Fatima percebeu que o problema era justamente a promoção: 40% dos consumidores daquela loja eram do tipo que se conhece por apressado, ou seja, que busca por conveniência e agilidade, mesmo pagando um pouquinho a mais.

Com o aumento de promoções, a loja começou a atrair compras oportunistas e, com isso, ficava mais cheia, afugentando essa fiel clientela.

Coisa parecida aconteceu com outra parte dos clientes, que somava mais 30% deles: os novidadeiros, aqueles que procuram no supermercado as inovações anunciadas na TV. Para garantir preços mais em conta, a loja deixou de investir nas novidades, deixando descontente essa parcela significativa de seus frequentadores.

Os 12% de clientes realmente movidos por preço compunham o menor grupo e foram os únicos satisfeitos, uma vez que aqueles que chegaram à loja apenas atraídos por preço não ficaram: acabaram pulando de loja em loja em busca de oportunidades.

"Reestruturamos estrategicamente preços e promoções. A loja recuperou clientes e fatura mais com apenas 5% de itens promocionados", conta Fatima.

Outro ponto importante: nem sempre preço baixo reverte em percepção de preço baixo ou de promoção. Assim, promover reduzindo preços e margens pode até ser ruim para a imagem.

De acordo com dados da Kantar, citados por Fatima Merlin, nada menos que 68% dos shoppers não acreditam em promoção. Isso quer dizer que eles desconfiam que a baixa de preço não seja, por assim dizer, verdadeira. "Tudo pela metade do dobro", como diz a célebre ironia. Oliveira, da Kantar, concorda: "Só 25% das promoções são percebidas pelo cliente".

Estratégia é nosso forte

Consultor com experiência no varejo hard discount, Leonardo Pellegrino pontua que, embora o consumidor esteja mesmo mais racional, fazendo escolhas práticas e menos orientadas pela emoção, não faz sentido o varejista entrar na guerra de preços olhando para qualquer canal e qualquer formato. "É preciso uma estratégia de preço. Baixar o preço apenas por baixar e para acompanhar a concorrência não deve estar na pauta de nenhum varejista."

Para o experimentado especialista Olegário Araújo, sócio da consultoria Inteligência 360, a estratégia de precificação começa com uma definição clara e estratégica de negócio e proposta de valor. Seu mantra, como brinca, é: "Quem quer ser tudo para todo mundo não é nada para ninguém".

Ou seja, o varejista precisa fazer uma escolha, compreendendo e balanceando alguns pontos, tais como:

• O que tem de melhor a oferecer ao cliente é a proximidade? A variedade em perecíveis? Um sortimento amplo e variado? Produtos básicos em grande quantidade? Serviços? Especialização?

• De que tipo de canal esse varejo faz parte: é vizinhança? Supermercado? Tradicional? Empório? Atacarejo? Hipermercado?

• Qual é a missão de compra do consumidor nesse canal? O cliente que vai ao supermercado de vizinhança geralmente tem como missão compra de reposição de categorias frescas, como FLV, carnes, padaria. Os hipermercados também se destacam como compra de reposição. Se está indo a um supermercado de rede, dependendo da localização, o shopper pode estar em busca de uma compra de reposição e de abastecimento de algumas categorias. Em um atacarejo, o consumidor busca repor seu estoque de produtos não perecíveis e de baixo valor agregado, como as cestas básicas e de limpeza. Já em um empório, variedade altamente especializada é a expectativa.

• O que oferece de melhor está de acordo com o canal em que atua e com a missão de compra do consumidor nesse canal? Essa é uma pergunta básica.

• Além disso, para clarear sua proposta de valor, é preciso compreender bem seu diferencial. Supondo que se trate de um supermercado de vizinhança: o que essa loja tem que as outras não têm?

Outro ponto é ter profundo conhecimento do cliente, muito mais que da concorrência, avalia Pellegrino. Todo esse raciocínio é fundamental em uma estratégia de precificação porque, assim como a missão de compra, a expectativa de preço e o valor percebido também mudam de um canal para o outro.

Pellegrino explica que existe uma relação entre o preço e o valor percebido pelo

OLIVEIRA, DA KANTAR: as promoções estão levando a um downgrade das cestas

Produtos promocionados
Representa **40%** do volume vendido

Percepção de promoção
Consumidores só percebem **25%** do total promocionado

Promoção incremental
Cestas Brasil: **11%**
Global: **20%**

consumidor. "Valor é o que o cliente percebe que está embutido no produto ou serviço: seus benefícios, seu significado social e emocional, sua imagem", diz ele.

Portanto, o preço que ele aceita pagar por algum produto ou serviço está diretamente relacionado ao valor que o consumidor confere a esse item. Não é novidade que o consumidor aceita pagar cerca de 10% mais no varejo de proximidade pela conveniência e por um sortimento de FLV mais fresco.

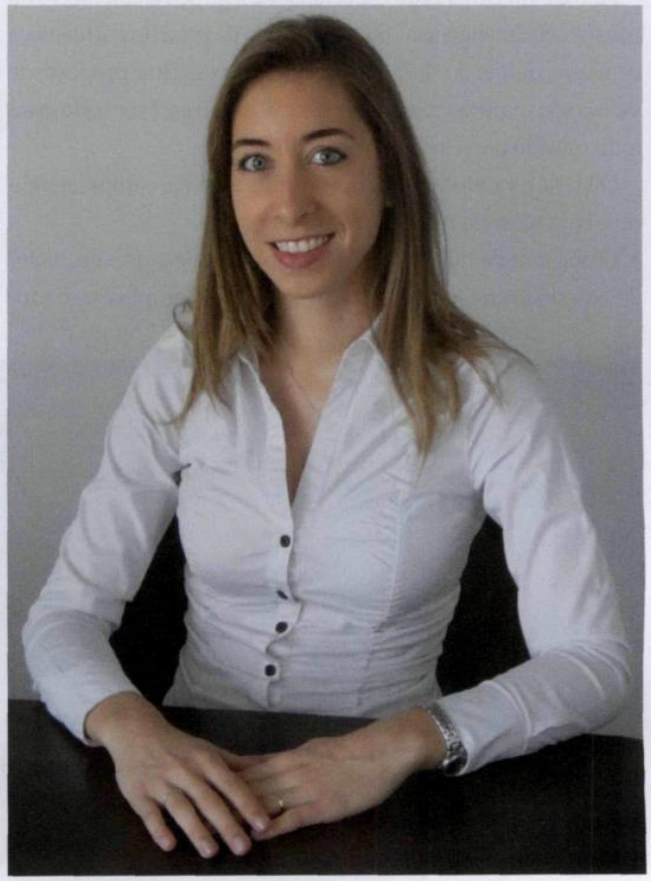
Não à toa, segundo dados da Kantar, o canal de proximidade é destaque em aumento de volume de vendas porque consegue fidelizar mais de 10% dos consumidores.

Preço é estratégia, não barganha

"A formação de preços é complexa", pontua Pellegrino. Para uma boa estratégia de precificação, diz ele, é preciso compreender a estrutura de custos fixos e variáveis, avaliar quais custos fixos são possíveis de reduzir ou evitar (mais eficiência operacional), qual seria a margem (ou mark up ou combinação de ambos – veja box na página 40) ideal mínima para cobrir esses custos e ainda garantir lucro?

A discussão margem x mark up, aliás, é datada, avalia Pellegrino. Isso porque a precificação tem de estar associada ao valor percebido pelo consumidor, às categorias de produtos (algumas podem aceitar mais rentabilidade do que outras), à elasticidade de preços de cada produto e de cestas de compras, às soluções e às missões de compra. É possível ter uma margem por categoria ou uma margem combinada entre categorias diversas de uma mesma solução de compra/missão de compra.

Fatima Merlin, da Connect, explica que, além da seleção do canal, a escolha das categorias também evidencia a missão de compra do consumidor. De acordo com a missão que determinada categoria representa em um dado canal, há estratégias de precificação mais ou menos adequadas.



RENATA, DA SHOPPING BRASIL: os supermercadistas estão sacrificando as margens

Por exemplo, o varejista deve olhar atentamente os preços das categorias e produtos que vendem mais e são responsáveis por seu faturamento – a famosa curva A, ABC etc. Mas não só isso: produtos formadores de imagem de preço também precisam ser considerados, assim como aqueles cujos preços os consumidores sabem de cor.

Por outro lado, não é preciso ser tão rigoroso na comparação com a concorrência em categorias de conveniência ou impulso. E, inclusive, deve-se evitar promocioná-las. "É preciso ter visão do preço do cliente", aconselha.

Pellegrino acrescenta, ainda, outro fator a se considerar na formação de preço: o ideal é procurar fixar um preço ótimo, utilizando informações do consumidor, seu padrão e missão de compra.

Além disso, é preciso cruzar e ponderar as informações obtidas em três esferas principais do negócio: consumidores, custo e concorrência. "Encontre as discrepâncias entre esses três universos, para corrigi-las", recomenda.

A concorrência, aliás, que costuma aparecer no topo da lista dos varejistas orientados por promoções, preços baixos e guerra de preços, é a última da lista dos especialistas ouvidos pela reportagem. Até porque está cada vez mais complexo definir o que é concorrência. Do mesmo modo que o supermercadista concorre com o atacarejo, com a farmácia, com o empório, com a loja de cosméticos, com a conveniência do posto de gasolina, com o hiper e com sites de reabastecimento e entrega, não concorre com todos esses nos mesmos produtos nem nas missões de compra ou ainda em preço.

Uma loja de vizinhança, cuja missão de compra principal é abastecer frequentemente a residência do shopper de FLV fresco, não concorre em absoluto com o atacarejo. Mas pode concorrer

Variação de preço médio*

Todas as categorias:	-2,01
Perecíveis:	-3,75
Mercearia:	0,65
DPH:	-2,30
Bazar:	-3,42
Perecíveis in natura:	-7,10

*Levantamento exclusivo feito pela ShoppingBrasil em tabloides no Brasil todo comparando preços de ofertas e promoções em setembro 2016 e setembro de 2017.

A CONSULTORA FATIMA diz que a escolha das categorias evidencia a missão de compra do consumidor

Dicas para um preço ótimo

A formação de preço é complexa. É fundamental que qualquer varejista seja capaz de responder às seguintes perguntas:

- Como é minha estrutura de custos?
- Que custos fixos podemos reduzir ou evitar?
- Quais são e como se estruturam nossos custos variáveis?
- Com uma determinada margem (ou mark up) conseguimos cobrir todos os nossos custos e obter certa rentabilidade?
- Mas tão importante quanto responder a essas perguntas é conhecer o componente consumidor. Assim, também é fundamental que:

1º O varejista compreenda a relação entre preço e valor: Valor é o que o cliente percebe que está embutido no produto ou serviço (suas prestações, seus benefícios, seu significado social e emocional, sua imagem).

2º Seja fixado cientificamente um preço ótimo, utilizando as informações dos consumidores e seus padrões de comportamento de compra.

3º Ocorra um monitoramento das reações dos clientes diante das variações nos preços.

4º Sejam incorporadas, nas análises, as observações e valores de custos.

5º Os preços praticados pela concorrência passem por um acompanhamento rotineiro.

6º As informações obtidas nesses 3 mundos (cliente, custo e concorrência) sejam cruzadas e, a partir daí, sejam identificadas as discrepâncias significativas, de forma a ajustá-las periodicamente.

diretamente com uma feirinha orgânica mal organizada para quem o varejista talvez não dê muito crédito.

É verdade que o consumidor pode, a um toque na tela do smartphone – que alcançou a espantosa marca de penetração de 120 milhões de usuários no Brasil – pesquisar preços. Mas também é fato que esse tipo de raciocínio de compra, em que o preço é o único fator de decisão, é restrito a menos produtos do que se pode imaginar. Ou, dito de outro modo, até o consumidor chegar ao ponto de usar o preço como definidor da compra, ele pesou outros fatores não tão racionais.

"Uma proposta clara de valor ajuda a identificar até o concorrente real", avalia Olegário Araújo. "Mais do que a concorrência, o varejista deve entender seus vários tipos de clientes", complementa Pellegrino.

Cerca de 25% dos consumidores que usam o celular dentro de uma loja estão consultando quanto cobra a concorrência pelo mesmo produto. Os dados são da e-Bit, consultoria do Grupo Buscapé, especializada em vendas on-line e e-commerce

Promoção não é preço baixo

Fatima, autora do livro *Shoppcracia*, lembra que qualquer estratégia precisa estar voltada para o shopper. Tanto para o que se sabe genericamente sobre os perfis de compra quanto para a riqueza de informações que existe na loja.

No primeiro caso, para quem está com a guerra de preços na cabeça, alguns dados devem ser ponderados. O levantamento da Kantar, citado por Fatima, dá conta de que apenas a minoria dos consumidores é buscadora de ofertas. Os apressados, que querem conveniência e estão em franco crescimento, por exemplo, compõem 35% do total.

No segundo caso, há uma gama variada de soluções de CRM à disposição, mesmo do pequeno e médio, para que o varejista conheça melhor os hábitos de compra e consumo da pessoa que está por trás do cartão de crédito e do CPF. Com isso, o supermercadista pode oferecer promoções mais adequadas, que incrementem a venda de certas categorias ou que levem um novo consumidor a acessar uma nova categoria.

Para quem não tem esse recurso, um tíquete de vendas basta, diz Fatima. É só dedicar-se a olhar e a documentar os cupons fiscais da loja, que serão reveladores. "Não é o consumidor que só quer preço. Se o varejista oferece apenas isso, é só isso que vão buscar em sua loja", conclui.