# A grande novidade

*Texto: Liana John*
*Ilustração: Gilmar de Godoy*

Cumprindo o que prometemos na edição anterior, trazemos aqui as sínteses das palestras mais importantes da "Supermarket Industry Convention" (ou reunião anual do FMI), realizada entre 9 e 11 de maio último, no McCormick Place, em Chicago, EUA.

Nessa primeira palestra, quatro oradores discutem a formação e características das novíssimas "Super Whare House Stores". Apenas a título de explicação para os leitores brasileiros, as "Whare House Stores" correspondem às nossas lojas de sortimento limitado e sua tradução literal seria: lojas de depósito. Já as "Super-Whare House Stores" nascem das lojas de depósito, mas têm características operacionais completamente diversas. Por isso, ainda é um pouco difícil adotarmos um termo em português para elas, de modo que usaremos a expressão "Super Whare House Stores" ou a abreviatura SWHS.

Os quatro oradores, pela ordem de apresentação, foram Daniel Josephs, presidente da Kohl's Food Stores, do Wisconsin; Willard R. Bishop, presidente da Willard Bishop Consulting Economist Ltda, de Illinois; Timothy J. Murphy, associado da mesma empresa (Willard) e Thomas Stemberg, vice-presidente de vendas e merchandising da First National Stores, Inc., de Connecticut.

Daniel Josephs começou apresentando sua empresa: uma rede de 63 lojas convencionais, 43 lojas de sortimento limitado e 5 "cub stores", que podem ser enquadradas no conceito de "Super Whare House Stores". "Para um operador convencional como eu, diz Daniel, os principais fatores de identificação de uma SWHS são: tamanho (mais de 4.645m²); ótima localização; boa área de estacionamento; preços baixos e custos operacionais reduzidos".

"O mais importante contraste entre os sortimento reduzidos conven- ▶

**"O maior contraste entre o sortimento limitado e as SWHS é a variedade, chegando até 18 mil itens e um departamento de perecíveis muito forte."**

cionais e os SWHS é que os últimos têm muito mais variedade, chegando até a 18.000 itens, e um departamento de perecíveis muito forte, superando inclusive muitos supermercados tradicionais.

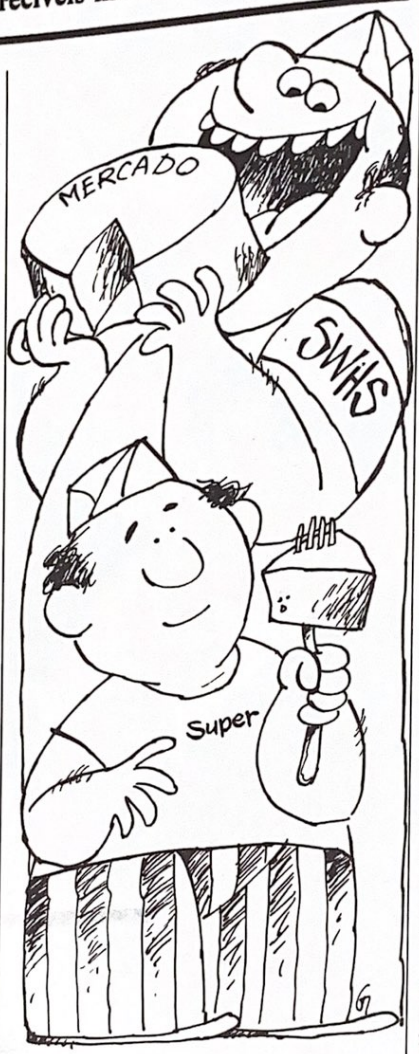
A combinação desses fatores faz as SWHS muito poderosas, com um alto nível de vendas. Por mim, eu mudaria até o termo Super Whare House Stores para Mega Whare House Stores, já que o impacto que elas podem causar no mercado é realmente dramático. A capacidade do autoservico tradicional e mesmo do sortimento limitado oferecer preços baixos e tantas vantagens está muito aquém dessas "Mega Stores" e a demanda de público, em nosso mercado, tem permanecido praticamente a mesma.

O supermercado tradicional nunca vai poder competir com as SWHS em termos de preços, o que nos coloca numa situação difícil: as "mega stores" interferem no mercado geral baixando o preço de varejo, baixando as margens de mercearia, transformando-se no mais baixo e mais eficiente operador de custos; ganhando a maior participação no share de mercado e diluindo ou modificando seriamente o lucro dos supermercados tradicionais.

Contudo, eu acho que ainda há uma chance para nós, os proprietários de supermercados tradicionais, ainda que não pensemos em entrar no ramo do sortimento limitado: mudem, mudem suas lojas em qualquer direção que faça sentido, invistam em qualidade o máximo que puderem, mantenham ou melhorem suas margens de lucro e protejam, assim as fatias de mercado que conquistarem".

## Preços x Serviços

"Quando uma SWHS abriu perto de um de nossos supermercados tradicionais o que fizemos foi exatamente mudar para qualidade. Resolvemos ampliar a loja para um total de 3.065m² e mudamos o lay-out da porta de entrada ao balcão de carnes. Aproveitamos todos os espaços disponíveis como áreas de operação, melhorando a qualidade dos produtos e serviços.




Em segundo lugar, começamos a chamar a atenção do público com departamentos e serviços não oferecidos pelas "mega stores" como, por exemplo, a seção de queijos importados, centro nutricional (produtos e vitaminas naturais), lagostas em tanques, frango frito na própria loja.

Adotamos também uma nova política de preços para cada departamento. Depois de passar pela mercearia, nessa loja, nossos clientes encontraram um novo e mais extenso departamento de perecíveis, onde os preços são checados duas vezes por semana, para não sair da média do mercado.

E mudamos também nossos anúncios: eles começaram a falar em qualidade, nutrição e serviço. Também checamos nossa posição junto aos consumidores seis meses antes e seis meses depois que a "mega store" entrou em nosso mercado, para acompanhar de perto nosso trabalho e fazer qualquer ajuste de estratégia que fosse necessário.

E agora nós vamos dar a palavra a Willard Bishop para ver a posição das Super Whare Stores no mercado total."

Para começar, diz Bishop, "daremos o faturamento médio das SWHS: elas têm vendido um volume considerável, muitas vezes excedendo um milhão de dólares por semana. Sem dúvida, isso é de uma importância fantástica e traz uma acirrada competição para o mercado.

Se qualquer um de vocês quiser entrar para um negócio desses devem compreender bem seu funcionamento, mas se vocês pretendem competir com as SWHS, vocês também devem conhecer seus pontos fracos, dos quais poderão se aproveitar.

Vamos, então, voltar atrás no tempo e estudar a evolução dessas lojas até hoje e porque elas existem. É difícil identificar a origem das Super Whare House Stores, tudo começou a algumas décadas atrás: a primeira grande onda das SWHS acompanhou a inflação e recessão dos anos 70, quando os pioneiros nesse negócio foram muito bem sucedidos, mas essa onda acabou com a recessão, do mesmo modo que começou. A segunda investida dessas lojas se iniciou em 78 e continua até hoje.

No ano passado tinhamos 2.200 lojas desse tipo em operação nos EUA e esse número ainda está crescendo. E existem três fatores que explicam, de forma geral, as razões desse crescimento. O primeiro é a vantagem do preço. Segundo e não menos impor-

tante é o alto volume de vendas por unidade. Em terceiro lugar nós temos a situação econômica, que hoje inclui menos inflação mas provavelmente a mesma incerteza.

Mas a competição tem limitado o crescimento de todo tipo de auto-serviço e as lojas de sortimento limitado não são exceção. Há uma certa saturação do mercado atingindo também as Super Whare House Stores e ainda assim estimamos 4 mil unidades dessas em todo o país para 1985. Com isso, teremos o chamado fenômeno das Super Whare House Stores."

## O conceito das Mega Stores

"Basicamente, essas lojas podem ser definidas como sendo auto-serviços de grande porte, no mínimo 4.640m², com a exposição do departamento de mercearia e preços muito semelhantes ao sortimento limitado, o que pode significar produtos dentro de suas caixas de embarque ou em prateleiras simples.

O ponto principal é que ao entrar numa Super Whare House Store o consumidor realmente sente como se estivesse entrando num depósito ou numa loja de sortimento limitado mas, logo em seguida, encontra um forte departamento de perecíveis, que complementam os preços baixos da mercearia.

Outro ponto importante é a produtividade dessa loja: a venda por metro quadrado é relativamente alta, apesar de haver muito estoque de mercadorias na área de vendas. Seguindo de perto a produtividade, temos a vantagem do design dos check-outs, que são bem largos e parecem atrair muito o consumidor pelo conforto. Apesar da SWHS às vezes gastarem mais com mão-de-obra por causa do departamento de perecíveis, que envolve maiores cuidados, ainda são mais produtivas que o supermercado tradicional.

Quanto ao futuro, as SWHS realmente têm tido um grande impacto no mercado nacional, mas existe uma certa dúvida quanto à força deles para varrer do mercado a competição numa escala maior. É uma pergunta que ainda não podemos responder. Nós sabemos que os investimentos são grandes e serão maiores no futuro, mas, pergunto, haverão dólares para esse crescimento assustador, já que são necessários de 3,5 a 5 milhões por loja?

Que espaço ainda está vago para sustentar o crescimento das Super Whare House Stores? Quanto tempo pode agüentar uma loja trabalhando com margens próximas ao break even point? E, finalmente, pode uma SWHS ser suficientemente lucrativa para agüentar uma economia como a que enfrentamos nesse período e ainda derrubar a competição?

Nós não sabemos. E creio que ainda teremos que esperar cerca de um ano ou mais para verificar isso. Mas, provavelmente, essas lojas vão seguir o ciclo das lojas de sortimento limitado, sendo um tremendo sucesso na primeira interpretação e acomodando-se num crescimento pequeno depois. Mas, não se enganem, essa é uma forma de varejo extremamente poderosa, que ainda vai ganhar um espaço significante no mercado antes de se acomodar."

## As preferidas dos consumidores

"E vamos então ouvir Timothy Murphy, que apresentará uma pesquisa de mercado, contando quem são e o que preferem os clientes dessas lojas e as razões do crescimento das SWHS."

"Vou apresentar o comportamento do cliente ao comprar nas Super Whare House Stores atualmente", fala Murphy. "Vamos analisar quatro pontos básicos:

1) Qual a força do apelo da loja junto aos seus consumidores e até que ponto eles estão dispostos a "viajar" para comprar nessas lojas e quantos deles compram regularmente ali.

2) Como é o comportamento dos consumidores em relação à loja, se é seu ponto principal ou secundário de abastecimento, qual a frequência da loja e compra média.

3) O que os compradores consideram vantagem ou desvantagem nessas lojas.

4) Se existem características específicas que separam os consumidores das SWHS dos consumidores de

**Abertas 24 horas por dia, 7 dias por semana, elas faturam em torno de 625 mil dólares por semana.**

outras lojas e quais são estas características.

Nós selecionamos uma loja localizada numa cidade média da região meio-oeste, com uma população de 300 mil pessoas. A loja oferece uma larga variedade de mercadorias, mais de 14 mil itens, com um bom departamento de perecíveis, tabacaria, comidas feitas na própria loja, etc.

Tem uma área construída de 5.100m², aproveitada na maioria como área de vendas, com mercadorias expostas em caixas e prateleiras simples. Os consumidores é que tiram todos os produtos do carrinho, fazem seus pacotes e carregam tudo sozinhos para os carros. Todos os dias essa loja apresenta alguma oferta, especialmente de líderes de mercado, alguns genéricos e marcas próprias.

São 16 check-outs e a loja está aberta 24 horas por dia, 7 dias por semana. As vendas normalmente atingem 625 mil dólares por semana.

Em nossa pesquisa tivemos duas intenções: primeiro descobrir a extensão da área de influência da loja, para o que usamos os experts locais, incluindo imobiliárias, e computadores. Cadastramos todos os clientes regulares e tratamos de descobrir de onde eles vinham para traçar um mapa. O segundo passo foi as entrevistas por telefone (3 mil entrevistas) nas casa localizadas nessa área de influência, entrevistando sempre o principal comprador de alimentos da casa."

## Lealdade ao preço baixo

"Pois bem, fazendo nossas comparações a partir dessa pesquisa, descobrimos que essa SWHS tinha três vezes o tamanho admissível para um supermercado tradicional nessa área. Em segundo lugar verificamos alta aceitação por parte dos consumidores: dois em cada cinco compradores da região são clientes regulares dessa loja. E eles são muito leais à sua loja: mais da metade faz todas as suas compras nessa SWHS. A freqüência média constatada na pesquisa foi de 2,5 visitas/mês e os consumidores lembravam de ter gasto, em média, 55 dólares em sua última compra nessa loja.

A principal razão porque esses consumidores preferem a SWHS não foi surpresa para nós: preço. Em segundo lugar veio a variedade e, em terceiro, a qualidade e seleção dos hortifruti. Já as desvantagens citadas pelos entrevistados foram a localização (muito distante para alguns), loja muito grande e filas, ou seja, leva muito tempo para fazer as compras ali.

Descobrimos ainda na pesquisa três dados demográficos interessantes: os clientes das SWHS tem grandes famílias, estão numa faixa etária próxima da meia-idade e possuem renda média ou média superior.

Numa outra fase da pesquisa, selecionamos 489 carros estacionados em frente à SWHS e verificamos onde moravam seus proprietários. Descobrimos que 80% deles pertenciam a habitantes daquela área de influência da loja, o que significa que 20% vêm de fora da área de influência, um percentual três vezes maior do que qualquer supermercado local alcançaria.

Em alguns casos extremos os clientes moravam a 30 milhas dessa loja. E olhe que a área de influência que consideramos tem 270 milhas quadradas e 122 mil habitantes, com um gasto total de pouco mais de 3 milhões de dólares de alimentos. Temos 20 supermercados servindo essa população, mas 39% de todos os consumidores compram na SWHS.

Isso tudo em relação a uma loja que só estava aberta há seis meses por ocasião da nossa pesquisa (o supermercado mais novo da região tinha um ano). Grande parte dos consumidores que não compravam na SWHS simplesmente não tinham tido tempo de ir até a loja, mas planejavam fazê-lo no futuro.

Quanto à fidelidade, descobrimos que 52% dos consumidores da SWHS compram ali regularmente, contra apenas 43% dos supermercados comuns. A freqüência de visita aos outros supermercados da área é semanal, ou seja, 4 vezes por mês, com um gasto médio de 43 dólares por visita."

"Quando conversamos sobre as principais razões por que os consumidores não compravam nas SWHS ficamos um pouco surpresos porque apenas 7% mencionaram a falta de serviços. A maioria parece não se incomodar com o fato de ter que levar suas compras até o carro ou empacotar tudo no caixa. Ainda assim, os supermercados tradicionais levam vantagem sobre as SWHS exatamente aí: no serviço personalizado e também na venda de carne.

## Ganhando com serviço personalizado

E é exatamente o serviço ou a falta dele que determina nosso segmento de público. Como já dissemos, as SWHS atraem principalmente famílias grandes, com muitas crianças (que costumam passar o dia comendo guloseimas pela casa). Os clientes têm de 40 a 45 anos (faixa de pais com crianças em idade escolar) e muito poucos estão acima dos 50, provavelmente porque aí já estão numa idade em que preferem pagar um pouco mais e não ter que carregar as próprias compras.

Na verdade, apesar da falta de serviços, podemos concluir que as SWHS têm um grande poder de atração sobre vários segmentos de público. Com seus preços baixos e grande variedade, podemos até dizer que as SWHS estão oferecendo mais vantagens a mais pessoas do que qualquer outro equipamento de varejo. Esse conceito de loja pode ser considerado, então, muito mais que um sortimento limitado. Pode ser considerado uma reformulação do moderno supermercado ou sua radicalização.

Com isso, passo a palavra ao nosso último orador, Thomas Stemberg, que vai falar das operações econômicas das Super Whare House Stores."

"Nossa loja (Edward de Connecticut tem 60 mil f² (pés) e estamos planejando construir mais três lojas entre os 70 mil f² e 80 mil f², além de duas pequenas lojas, de 52 mil f², em comunidades menores.

O que me surpreende, hoje, é a quantidade de ouvintes que temos aqui nesta sala: se um em cada dez de vocês resolvesse abrir uma SWHS teríamos boas e más notícias a dar. As boas notícias são que muitos de ▶

**Seus clientes têm grandes famílias, estão numa faixa etária próxima da meia idade e ganham aproximadamente 35 milhões de dólares por ano.**

nossos concorrentes tradicionais poderiam falir e as más notícias são as de que nós poderíamos falir também.

Na minha opinião, existe um potencial para, no máximo, 500 SWHS em todo o país e, se todas fossem de mais de 60 mil f², esse potencial não seria maior que 200 lojas.

Mas vamos voltar à nossa loja de Connecticut. Dependemos em dois terços de nosso faturamento de uma área de influência de 6 milhas em torno da loja, apesar de estarmos localizados numa auto-estrada que liga Connecticut a New York. Compram conosco 47% dos consumidores dessa área de influência, numa média de 2,2 a 2,3 visitas/mês (uma média que inclui as mais variadas freqüências, de uma vez por semana a uma vez por bimestre).

Eles gastam de 30 a 35 dólares por visita e 52% dos clientes têm nossa loja como a principal. As razões por eles apresentadas são as mesmas que Murphy falou: preço, variedade e seleção de hortifruti. Atingimos um segmento de público um pouco diferente, entretanto; basicamente de classe média, com rendas anuais de 15 a 35 milhões de dólares; grandes famílias e na faixa etária dos 36 a 55 anos, principalmente.

Nossas margens de comercialização estão na casa dos 20% para o departamento de perecíveis e perto dos 10% para mercearia. Nossas vendas por funcionários não eram compensadoras, uma vez que tínhamos mais gastos por causa dos hortifruti, felizmente compensamos isso com uma alta venda por metro quadrado.

Os altos volumes de vendas das SWHS compensam as baixas margens e possibilitam o preço baixo. Mas isso quer dizer que uma SWHS tem que ter uma localização extraordinária. Uma loja dessas deve ter potencial para faturar acima de 5 mil dólares por semana; numa área de mais de 4 mil m² e mais de 150 mil habitantes na região. Nós temos que oferecer mais do que preços baixos, temos que ter seleção, variedade e bons perecíveis.

Em nossa loja, temos um playground, onde as crianças brincam enquanto suas mães fazem as compras. Depois vem um fantástico departamento de perecíveis, onde a falta de refrigeração é compensada pela altíssima rotatividade. Aí vem um departamento de queijos, com variedades de todo o mundo e uma rotisserie, onde fazemos nossas próprias linguiças.

Temos também uma padaria e cerca de 200 itens genéricos, nos quais o consumidor economiza 25%, comparando-se com os produtos com marca. E trazemos uma enorme variedade de itens, mais de 8 mil na mercearia, nas marcas e tamanhos mais consumidas. Nossos anúncios são sempre baseados no que o cliente pode encontrar em nossas lojas.

Temos 10 unidades que podem ser classificadas como Super Whare House Stores e elas representam um sétimo do nosso total de lojas. As outras são supermercados tradicionais. Muito obrigado pela atenção e até a próxima". ■