frutas, flores &

Nossa cobertura do FMI, este ano, incluiu uma visita técnica ao depósito central e a duas lojas do Shaw's, empresa sediada em Massachussets com suas 49 lojas espalhadas num raio de 160 milhas, todas na Nova Inglaterra. Relatamos, a seguir as novidades que encontramos e os detalhes mais interessantes de nossa breve visita.

salada completa

Texto e Fotos: Liana John

Entrar em qualquer uma das 49 lojas do Shaw's, no mês de maio, é receber num só golpe toda a cor da primavera norte-americana. A força dos arranjos e o cheiro das flores, frutas e verduras, em exposições impecáveis, seduzem o cliente mais carrancudo, tal o impacto visual da seção.

A experiência não é propriamente nova. Já podemos até encontrar alguns supermercados brasileiros que mudaram sua seção de hortifruti para a entrada da loja. Mas a perfeição dos detalhes é de tirar o chapéu.

Quem vem da rua, ainda com um restinho do frio de inverno, dá de cara com amarelos, rosas, vermelhos, brancos, violetas e vários tons de verde até onde o olhar alcança. Da papoula à orquídia, passando pelas flores mais simples, a primeira vasca é inteira decorada com arranjos prontos para levar e, em alguns casos, até embrulhados para presente. Entre um vaso e outro, o toque diferente fica com as cestinhas de frutas frescas, embaladas com filme e de diversos tamanhos, também para presente.

Dali para frente vem a imensa seção dos hortifrutícolas: quase uma ilha de cada cor e todas forradas com grama artificial, para dar um aspecto vivo e o necessário contraste com o verde. A maioria das frutas, legumes e verduras é vendida a granel, segundo a tendência mundial de consumo.

Existem algumas exceções, de produtos que são vendidos pré-embalados, mas isso é feito mais por proteção aos legumes e verduras do que por filosofia de venda. É o caso de algumas qualidades de tomate, acondicionados em caixinhas plásticas e cobertos com filme. As caixinhas contêm oito tomates, são completamente transparentes (permitindo avaliar bem as condições do produto) e foram projetadas para não deixar o tomate amassar ou bater. E a mercadoria já vem assim embalada do fornecedor.

Há, ainda, alguns tipos de alface pré-embalados e mais uma ou outra verdura, protegida por filme para não ficar preta ou não amassar as folhas. De resto, algumas bandejas com frutas variadas estão espalhadas pelo meio da "feirinha". Mas elas parecem participar mais da decoração do que do grosso das vendas.

Auto-serviço mesmo

Na seção de hortifruti, como em toda a loja, não existe nenhuma espécie de atendimento: o consumidor escolhe o que quer; coloca nos saquinhos plásticos; confere o peso numa das várias balanças à disposição; fecha a embalagem e continua as compras. No caixa é que esses produtos serão repesados e automaticamente cobrados.

Assim funciona também a seção de carnes, onde tudo é pré-empacotado, em cortes diversos e várias opções de peso. Quem quiser uma peça inteira de alcatra para churrasco tem; quem preferir um churrasco mais íntimo e precisar apenas de meia peça, encontra; e, se a pedida for bife, tem de 250 g, meio quilo e um quilo.

Um dos segredos de vender carne no auto-serviço total parece estar justamente aí: descobrir o que o público da loja prefere e oferecer a maior variedade possível em termos de tamanho, peso e corte.

Outros itens vendidos a granel e sem atendimento são as balas, sementes e frutas secas (nozes, avelãs, castanha, amendoins). Isso naturalmente surpreende um pouco os brasileiros que visitam as lojas norte-americanas, pois são produtos pequenos e irresistíveis. Todo mundo pensa logo na quebra.

Claro, é muito fácil encher a mão de balas e castanhas de caju e despejar no bolso ou na boca. Mas o pessoal de loja garante que isso não acontece muito freqüentemente e a quebra não atinge os 2%. Só o fato dessas duas ilhas, de bala e sementes, estarem localizadas próximas do cai- ▶

Balas, nozes, frutas secas, avelãs e amendoins são vendidos a granel e sem atendimento. E com uma quebra inferior a 2%!

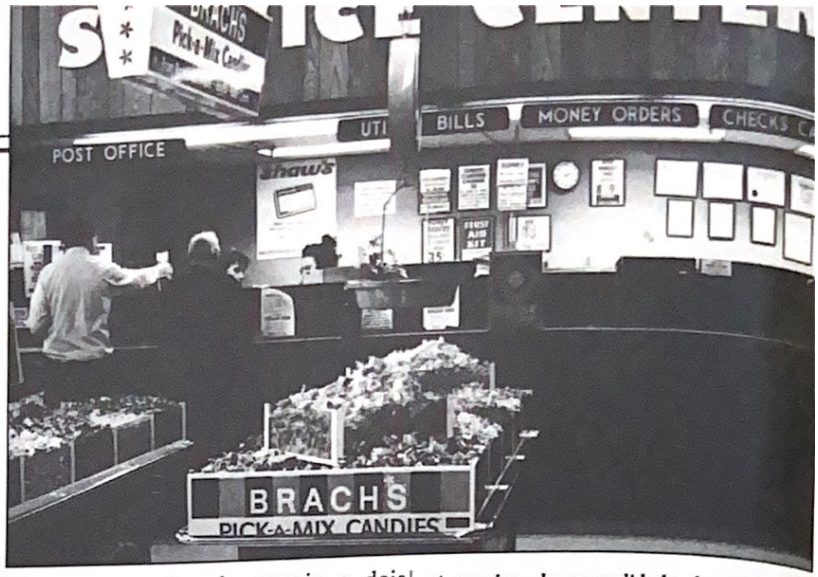
É fácil encher a mão de balas e despejar no bolso, mas o pessoal de loja garante que a quebra não chega aos 2%.

xa e do balcão de cheques já inibe suficientemente os consumidores americanos. As escorregadelas, não muitas, ficam por conta das crianças e adolescentes.

Ao lado dessas seções, e ainda ao alcance do olhar inibidor das operadoras de caixa, são vendidos os cigarros, mais uma mercadoria tabu para o supermercado. Existe um display de pacotes fechados para os fumantes inveterados e, o que é ainda mais arriscado, um display inteiro de maços soltos. E ambos estão dando lucro e indo muito bem, obrigado!

A comodidade acima de tudo

Continuando nosso passeio pela loja, ali no canto esquerdo, um pouco antes de passar pelos check-outs, vamos encontrar um balcão bem diferente das tradicionais seções e departamentos de um supermercado. Trata-se de mais uma gentileza da companhia, a serviço da comodidade do consumidor: naquele balcão está sempre



A serviço da comodidade do consumidor, um mini banco para trocar cheques e uma caixa de correio dentro da loja.

aberta uma caixa de correio e dois funcionários estão à disposição dos clientes para trocar cheques, fazer troco ou resolver problemas simples de dinheiro.

É como se fosse um mini banco funcionando dentro da loja para facilitar a vida (e conquistar a simpatia) de quem está comprando no Shaw's. Um serviço como esse só poderia nascer na terra da concorrência e da consciência de consumo, onde cada empresa tem que se destacar de alguma forma para ter boa imagem no mercado e um público fiel. Nem por isso a sugestão deixa de ser válida para o Brasil, já que, via de regra, nossos balcões de cheques são um amontoado caótico de consumidores descontentes e funcionários atrapalhados.

Mas isso já é uma outra história. A maior novidade mesmo da visita de Superhiper ao Shaw's foi o salad bar: uma idéia fresquinha, recém chegada às lojas de auto-serviço norte-americanas e imediatamente incorporada ao dia a dia do consumidor urbano.

Para quem vê com olhos leigos, o salad bar nada mais é do que a venda de saladas prontas, sem atendimento. Existe um balcão frigorificado, coberto de gelo até a boca, com várias travessas de verduras, legumes, algumas frutas e outros ingredientes que podem fazer parte de uma salada, tais como cogumelos, queijos, etc.

Os produtos já estão todos cortados, no jeitinho de pôr na mesa e comer. E a dona-de-casa pode temperá-los ali mesmo, pois o balcão tem um display com os mais diversos molhos, além dos tradicionais azeite, sal e vinagre. Existem ainda recipientes de alumínio de vários tamanhos à escolha do consumidor e é aqui que começa a diferença entre o salad bar e a simples venda de hortaliças picadas no auto-serviço.

Os clientes vão fazer sua própria salada, compondo o prato com aqueles ingredientes do salad bar, exatamente na quantidade e variedade que preferirem. E só vão pagar pelo peso, seja qual for a composição, porque o preço é único em todo o balcão.

Quer dizer, se uma dona-de-casa quiser fazer um prato de alface com cogumelos, queijos, alcaparras e aspargos e essa salada pesar 300 g, ela vai pagar exatamente a mesma coisa que uma amiga que escolha 300 g de tomates, ovos, cebolas e pepinos. Só assim é possível dispensar o atendimento nesse balcão e dar toda a liberdade ao consumidor, o que faz o sucesso do salad bar.

Recomendações úteis

O preço único para produtos tão diferentes quanto cogumelos e tomates é conseguido através de uma média ponderada, que inclui as quantidades vendidas de cada item, o preço individual e a quebra (que, segundo o pessoal da loja é desprezível, em torno de 1%). A margem de comercialização no salad bar é alta, atingindo os 30%, enquanto que a média das margens de comercialização dos mesmos produtos nas gôndolas varia entre 20 e 25%.

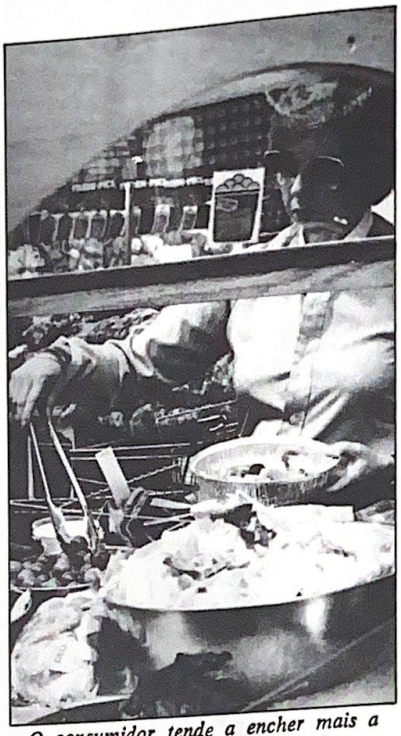
O maior cuidado na composição desse preço único deve ser para que ele esteja abaixo do que custaria ao consumidor a compra de todos os ingredientes em separado. Fora isso, é ▸

Às mulheres que trabalham, solteiros e maridos americanos foi especialmente dedicada uma seção novinha em folha: o salad bar, saladas à escolha do freguês com auto-serviço total.

recomendável que, uma vez fixado, o preço seja mantido por um bom tempo, apesar das flutuações do mercado de hortifruti, conforme lembra David Webster, gerente nacional de vèndas da Premium Fresch Farms (empresa que comercializa frutas e verduras em Salinas, na Califórnia).

Webster afirma que é preferível substituir temporariamente o produto em alta a oferecer preços diferentes a cada semana, o que desgastaria muito a imagem do serviço junto aos clientes.

Outra dica de David Webster é relativa à exposição dos diversos produtos no display: "como estão sendo oferecidos itens de diferentes categorias e preços é bom colocar os mais caros no centro do balcão frigorífico, pois a tendência do consumidor sempre é encher mais a primeira colherada".



O consumidor tende a encher mais a primeira colherada, por isso coloque os itens mais caros no centro do balcão.

"Os produtos mais volumosos e difíceis de pegar, como alface picada, escarola e outras folhas devem ficar na beirada, para que o balcão não suje a todo momento", continua Webster. "Tenham cuidado também com os queijos de cheiro forte e cebolas cortadas, porque eles podem impregnar com seu odor os produtos mais próximos e estragar o paladar. Eles devem ficar a uma distância maior dos outros ou ganhar uma cantinho especial".

A maionese e molhos para salada que tenham maionese entre seus ingredientes precisam de atenção extra: eles podem deteriorar com uma certa facilidade, por isso não é bom misturar no salpicão ou salada russa, mas deixar para o consumidor adicionar no final de sua compra. Os frascos contendo esses molhos devem ser verificados várias vezes ao dia para assegurar que estão em perfeitas condições de consumo.

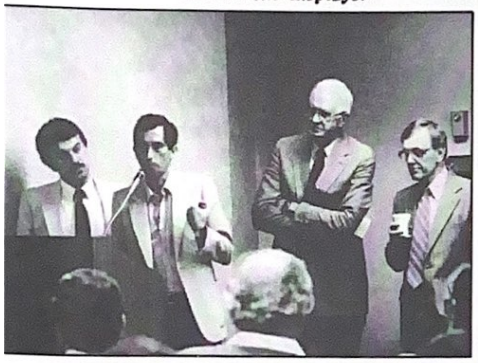
Finalmente, Webster enfatiza a necessidade de manter as travessas sempre cheias e bonitas: "nada vende menos salada do que hortifrutícolas feios e maltratados ou espalhados por todo o balcão". E o display deve ser renovado no final da tarde, para receber os clientes que estão saindo do trabalho, sem dúvida, os maiores interessados em levar uma parte do jantar já pronto para casa.

Ganhando destaque sem custos adicionais

A principal vantagem do salad bar é que ele gera um tráfego adicional de mulheres que trabalham fora, solteiros e maridos que fazem as compras da casa. Esses três segmentos de público têm a falta de tempo em comum e procuram um supermercado eficiente, onde eles comprem mais rápido e possam achar mais facilmente as mercadorias (que, de preferência devem ser pratos prontos ou semi-prontos).

"E o que pode satisfazer mais as necessidades desses consumidores do que o salad bar merchandising?"

Como a maioria dos supermercados americanos, o Shaw's usa e abusa dos peg boards e vende até óculos de sol em displays.



Nas reunião informal com o "staff" do Shaw's os convencionais discutem o sistema scanning.

pergunta Chuck Hubbell, gerente de varejo da United Fresh Fruit and Vegetable Association.

E ele mesmo acrescenta: "Some-se isso ao fato de que quase tudo o que vendemos em nossas prateleiras pode ser usado em uma salada e teremos o casamento perfeito".

Ou seja, o supermercadista não precisa comprar itens adicionais para suprir o balcão de saladas, basta aumentar as quantidades das mercadorias com que já trabalha. E ainda pode aproveitar os hortifruti que estejam parcialmente danificados.

Cuidado, porém, com o controle de qualidade na hora de fazer o reaproveitamento. O aspecto da salada é para dar água na boca e não fazer os clientes torcerem o nariz.

Hubbel sugere também a fabricação de molhos especiais na própria

Todas as saladas têm um preço único, o que permite ao consumidor fazer a composição que desejar, pagando por peso.

loja, como uma maneira da empresa se destacar na venda de saladas prontas. E sempre oferecer novas opções, "tudo o que sua imaginação lhe permitir, desde que sejam produtos da melhor qualidade e estejam frescos".

Nas empresas menores ou nas lojas pequenas, onde não haja condições de manter o display permanente de saladas, uma boa pedida é instituir dias de promoção. O ideal seria estabelecer dias fixos na semana, para criar expectativa junto ao público e, se possível, reservar a sexta ou o sábado, quando cresce o consumo desses itens.

A melhor localização para esta seção é mesmo entre os hortifruti, na parte direita da loja, relativamente próximo à entrada ou vizinha à rotisserie, se o supermercado tiver uma, afirma Hubbel. Segundo ele, aliás, não é incomum um faturamento de dois mil dólares por semana no salad bar, para as lojas que estão fazendo a experiência. Existem até unidades que vendem nada menos do que dez mil dólares por semana em saladas prontas! Um negócio altamente promissor, com certeza.

As vantagens dos scanning

Esquecendo um pouco as saladas, vamos voltar à loja do Shaw's que estávamos visitando. Depois de percorrer a comentada seção de hortifruti e observar a exposição de balas, frutas secas, carnes e cigarros, chegamos à linha de check-outs, toda operada pelo sistema de scanning.

A loja que visitamos, próxima a Boston, no estado de Massachussets, tinha 14 check-outs para uma área de vendas de 40 mil pés quadrados (13.200 m²). Todos eles são terminais de computador, que lêem automaticamente o preço de cada produto, tornando o trabalho dos caixas muito mais fácil e rápido, pois não é preciso digitar cada item.

Os scanners, como são chamados os terminais, também armazenam as informações sobre tudo o que foi vendido durante o dia numa memória e, no final do expediente, transmitem esses dados ao computador da central de distribuição, via cabo telefônico.

O computador central imediatamente processa tais informações, emitindo, ainda durante a noite, uma relação das mercadorias que precisam ser repostas em cada loja. E os caminhões da frota própria partem, toda noite, para levar a complementação de estoque que cada loja necessita.

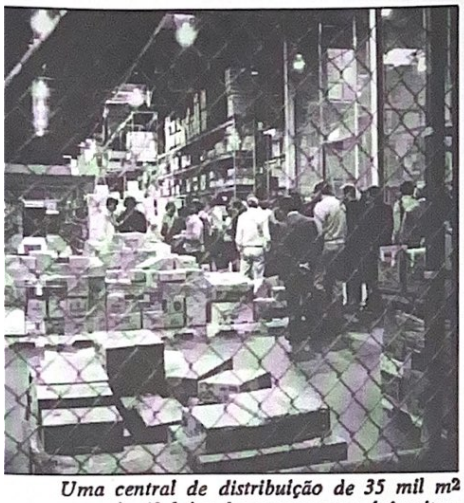
Conforme nos explicou o presidente da Shaw's, Stanton Davis os gerentes de loja não precisam fazer pedidos de mercadorias à central de distribuição. Tudo é automático, via computador. Se o gerente estiver de férias, doente ou ausente, a reposição é feita da mesma maneira. A única coisa que ele precisa checar de vez em quando, se notar alguma falta nas gôndolas, é se o computador já emitiu o pedido ou houve algum problema excepcional.

Davis observou que esse sistema scanning é bastante eficiente, mas ainda não conseguiu eliminar uma pequena margem de erro, que são os produtos estragados ou roubados. Como esses produtos não passam pelo caixa o scanner não dá baixa e eles são computados como se ainda estivessem nas prateleiras. Apenas essa margem de erro precisa ser corrigida pelos gerentes.

Com esse tipo de reposição foi possível reduzir ao máximo a área de depósito das lojas, concentrando todos os estoques na central. Para Davis isso é uma grande vantagem, pois ele considera que todo o espaço de loja não aproveitado como área de vendas é um espaço improdutivo e, portanto, está dando prejuízo.

Foi também através da eficiência do scanning que o Shaw's pode manter sua política de preços baixos sem perder a lucratividade. Em 82, a mar-▸

Todos os check-outs são terminais de computador, que lêem automaticamente os preços, emitem pedidos de reposição para o depósito central e fazem relatórios diários de vendas.



Uma central de distribuição de 35 mil m² serve às 49 lojas da empresa e o único item que não passa por ali é o leite, entregue diretamente nas lojas.

gem de lucro líquida da empresa foi 1,5%, contra um faturamento médio de 8 milhões de dólares por semana.

Aperfeiçoando o sistema

No início da implantação dos scanning nos Estados Unidos ocorreram alguns problemas de aceitação do público consumidor, principalmente porque a etiqueta do preço, feita para ser lida pelo computador, não podia ser compreendida pelos clientes. Ninguém sabia o quanto estava gastando até a hora de passar pelo caixa e pagar o total.

Tal problema foi resolvido, no Shaw's, mediante a adoção de três indicadores de preços: a etiqueta para o computador, uma etiqueta normal de preço e a precificação na gôndola. Aumentaram os custos, claro, e redobraram os cuidados para que todos os preços sempre estejam iguais; mas o pessoal da loja garante que ainda assim vale a pena.

O custo médio dos scanners é de 150 mil dólares por loja, sendo que cada unidade tem de 10 a 14 scanners para uma área de vendas média de 11.550 m² (35 mil pés quadrados). O retorno desse investimento, segundo o presidente da empresa, se dá entre um ano e meio a dois anos depois de implantado o sistema.

É evidente que a utilização dos computadores não se limita apenas à leitura automática dos preços e à reposição noturna. O scanning traz outras vantagens, entre as quais a elaboração de relatórios de vendas, cálculo da lucratividade, acompanhamento de preços e do comportamento de produtos novos, etc. E os relatórios podem ser diários, semanais, quinzenais; podem trazer comparações entre uma loja e outra, produto por produto, departamento por departamento. Enfim, as informações diárias podem ser processadas da forma que o empresário programar, dando um painel completo de como vai indo a empresa, dia a dia.

E mais: é possível identificar o número de consumidores que compra em cada seção e saber o quanto eles gastam em cada departamento, possibilitando a previsão de tendências de consumo ou problemas com determinadas categorias de produtos.

Com tanta precisão, não é de espantar a descoberta de novos filões, como o salad bar, ou o controle de velhos tabus, como a venda de cigarros em maço e balas a granel. Assim até o sucesso perde os seus segredos■

Perfil do Shaw's

Número total de lojas	49
Faturamento médio da empresa por semana	US$ 8 milhões
Faturamento da maior loja por semana	US$ 500 mil
Faturamento da menor loja por semana	US$ 225 mil
Área média de vendas	11.550 m² ou 35 mil pés²
Venda média por pé²	US$ 24.00
Venda média por consumidor	US$ 20.0
Giro de estoque nas lojas	41 vezes/ano
Giro de estoque na central de distribuição	15 vezes/ano
Área do depósito central	35 mil m²
Margem de lucro líquida em 82	1,5%

OBS.: Todos os produtos vendidos nas lojas, inclusive os hortifrutigranjeiros, passam pelo depósito central. A única exceção é o leite, entregue diretamente nas lojas.