

# De olho NO LUCRO

Método de gestão de margem sobre a venda garante mais rentabilidade à operação da loja

POR HELDER LIMA

O método de formar o preço da mercadoria é fundamental para uma boa gestão do varejo. Entre muitos supermercadistas, no entanto, ainda prevalece o conceito do mark-up, a aplicação de uma margem sobre o custo para indicar o preço de venda. Essa é uma prática antiga, arraigada, mas que vem em franco processo de extinção. As empresas que procuram se modernizar encontram na análise de rentabilidade do produto – o quanto se ganha em cada venda – o caminho seguro para a formação do preço.

A mudança do mark-up para a margem sobre a venda significa que o gestor da loja troca de indicador para avaliar o resultado de sua estratégia de negócios. Mas o que pode parecer uma simples alteração, na verdade, transforma a visão global da loja. Para a nova sistemática, a empresa precisa estar em dia com sua tecnologia de automação comercial a fim de controlar o desempenho de cada item da gôndola, e assim poder efetivamente fazer a gestão do lucro, que é o que mais deve interessar no negócio. É preciso também promover uma análise de variáveis

que influam no lucro, como a relação de fornecedores e do mix de produtos diante das preferências do consumidor. É, portanto, um trabalho grande, que acaba por envolver a realidade interna da empresa, sua inserção no mercado e a compreensão de seu cliente.


Thomaz Yazima, sócio da Intellectas Brasil, empresa que promove consultoria em gestão de resultados, afirma que “um aumento de 1% no preço do produto gera um ganho de 15% no lucro”. Esse é, para ele, o melhor exemplo da importância de uma correta especificação do preço. Yazima diz, ainda, que o lucro duplica se esse 1% for aplicado a 7% dos produtos, considerando a manutenção do volume de vendas. Em sua opinião, o principal problema do mark-up “é que o gestor não enxerga a rentabilidade”.

Além do mark-up, é comum a situação em que o gestor cuida da loja olhando para dois tipos de volume: faturamento e quantidade de vendas. Mas isso também não resolve a questão da lucratividade e, por isso, Yazima enfatiza a importância da mudança de cultura na gestão da empresa. Em outro exemplo, ele prevê três situações de preço em um faturamento

de R\$ 50 mil com volume de vendas variando de 900 a 1,1 mil unidades (veja o gráfico “Compare a gestão por faturamento e por margem de venda”). O resultado é que é melhor vender 900 unidades ao preço mais alto do que 1,1 mil unidades ao preço mais baixo. A diferença no lucro fica em R\$ 5 mil da melhor situação para a pior, ou seja, de R\$ 16,5 mil para R\$ 11,5 mil.

Nesse exemplo, sem olhar para a rentabilidade, o gestor poderia preferir a venda de maior quantidade, já que nela está implícito o raciocínio de que é a opção que tem o maior giro de mercadoria. É o que na prática acontece muitas vezes, principalmente quando o negócio quebra e o gestor nem sabe exatamente onde perdeu dinheiro. Outro raciocínio que o gestor pode fazer, segundo Yazima, é quanto à inserção do custo operacional no preço. “Se o produto custa R\$ 8 e é vendido por R\$ 10, o custo operacional deve ser menor do que R\$ 2”, afirma. O custo operacional envolve folha de pagamento e todos aqueles itens relacionados à manutenção da loja. Mas um aspecto importante é que esse custo envolve os serviços ao cliente, o que é fundamental para diferenciar a loja hoje em dia em relação à concorrência. Logo, entender o custo de serviço também ajuda a trabalhar a rentabilidade do negócio e a perceber melhor uma estratégia de concorrência.

O método de margem sobre a venda é o que garante uma boa operação para a Casa Santa Luzia, na região dos Jardins, em São Paulo. A empresa existe desde 1926 e é voltada ao público de alto poder aquisitivo. Seu mix de produtos traz muitos importados e itens de primeira linha. “Tiramos os impostos de entrada e saída e buscamos a margem líquida, que é o nosso objetivo”, explica Pedro Henrique Lemos, gerente de TI do estabelecimento.



Elisangela, da Rede Ricoy: estratégia de rentabilidade do produto trouxe mudança de postura



PAULO PEREIRA

Lemos também diz que o sistema de automação é essencial para o sucesso da gestão. As margens de rentabilidade são relacionadas por seções, grupos e subgrupos de produtos. Se aparece uma queda, imediatamente o sistema aponta a ocorrência e as informações são filtradas até que o problema seja identificado. Lemos diz que trabalha com relatórios diários. Afirma também que o tipo de negócio permite agregar serviços à venda, razão pela qual a empresa não tem grande enfoque na concorrência.

Já para Gilberto Wachtler, proprietário do Supermercado Primavera, no Jardim Capuava, em Santo André, a concorrência é fundamental. Wachtler dirige uma loja com 850 metros quadrados e nove check-outs em uma região cuja clientela pertence às classes C e D. Ele diz que adota o preço de mercado para referenciar o seu preço. Declara, também, que sente a necessidade de agregar serviços, pois o crescimento da economia e o aumento do poder aquisitivo estão tornando seu cliente mais exigente. “Faço uma análise da concorrência para ter um parâmetro de venda de mercado e para não vender exageradamente caro”, diz.

**RAZÕES DO CONSUMIDOR** – Os exemplos da Casa Santa Luzia e do Supermercado Primavera revelam a preocupação que o gestor deve ter de não perder o pé de sua realidade ao repensar seu negócio. Para aprofundar essa análise, é importante identificar quem é o consumidor da loja e quais os critérios que adota na compra. O professor de Varejo na Fundação Getúlio Vargas (FGV), Luiz Artur Ledur Brito, afirma que é preciso entender o processo de decisão do consumidor. “Esse processo é complexo mas é rápido, são alguns segundos.” Brito considera que essa decisão recebe a influência de diferentes fatores, e que procurar entendê-los é uma forma de analisar a relação do consumidor com o preço.

Entre esses fatores, Brito destaca o preço de referência, uma metodologia comparativa usada subjetivamente pelo consumidor. Há, portanto, de início, um contraste. Enquanto a loja pensa a rentabilidade da venda, o consumidor pensa em outros quesitos. O preço de referência, segundo Brito, é uma composição interna e externa, sendo no primeiro caso uma projeção de suas memórias de compras anteriores e, no segundo, uma

Vendendo muita  
**H2O Lindoya?**  
Experimente as novas  
bebidas saudáveis!



Saúde, prazer  
e bem estar em bebidas.

SÃO PAULO / SP - Tel.: 11 6954-0441  
genuinaniagara@terra.com.br

CAMPINAS/ SP - Tel.: 19 3296 6595  
contato@genuinasaudebemestar.com.br

RIBEIRÃO PRETO – SP Tel.: 16 3626 9019  
BEBEDURO – SP – Tel.: 17 3342 7461  
S. JOSÉ DO RIO PRETO Tel.: 17 3238 8120  
mrpmmercantilribeiraopreto@uol.com.br

TUPÃ/ SP - Tel.: 14 3441 4485  
fnni\_genuina@superig.com.br

RIO DE JANEIRO/ RJ - Tel.: 21 3752 2659  
genuinario@uol.com.br

CURITIBA / PR - Tel.: 41 3287 3209  
genuina-lindoia@uol.com.br



comparação objetiva com a concorrência do PDV. “O consumidor acaba sempre comparando o preço com algo, mas isso é relativizado”, afirma.

Como há, portanto, o fator externo, o gestor do supermercado pode exercer alguma influência sobre a venda, essa é a idéia que Brito defende. “A seqüência em que os produtos são apresentados também cria referências.” Um exemplo clássico, segundo o professor, é o do vendedor de jóias, que mostra primeiro a peça mais cara, o que eleva o preço de referência do comprador, para depois apresentar uma opção de preço.

Fátima Merlin, gerente de Atendimento ao Varejo da LatinPanel, empresa que faz pesquisas semanais sobre os hábitos do consumidor em uma base de 8,2 mil domicílios no País, afirma que “o consumidor menciona o preço quase sempre, mas isso tem uma forma subjetiva”. Ela explica que quando as pesquisas esboçam os hábitos de consumo surgem contradições na conceituação que o cliente faz do preço, “pois na verdade ele leva em conta o custo-benefício”, diz. Fátima observa que o consumidor também considera a conveniência da compra, e que não é difícil o preço deixar de ser a principal razão. “Na questão da formação do preço, para o consumidor é muito importante ter coerência entre o que é proposto e o que é praticado”, afirma.

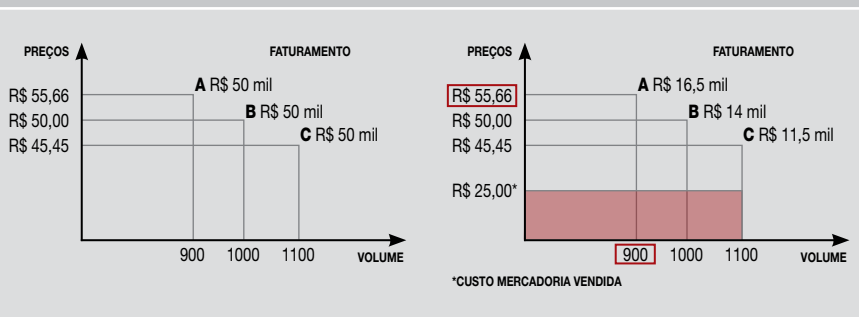
**ELIMINAR REDUNDÂNCIA** – A coerência reclamada por Fátima tem a ver com redundância da informação sobre os produtos ofertados ao consumidor. No Supermercado Ricoy, rede de 44 lojas que atuam principalmente na região sul de São Paulo, esse problema teve de ser enfrentado “porque havia muitas marcas e era difícil diferenciar o preço”, afirma Elisângela Nascimento, gerente de Compras da rede. Para referenciar esse processo, os fornecedores e os produtos foram analisados dentro da perspectiva de se ter três linhas para o consumidor: premium (de maior valor agregado), básicos e de combate, explica Elisângela.

**Leitor com wireless da Compex**

## COMPARE A GESTÃO POR FATURAMENTO E POR MARGEM DE VENDA

Os gráficos abaixo comparam três situações de venda para um faturamento de R\$ 50 mil:

- A** 900 unidades a R\$ 55,56
- B** 1 mil unidades a R\$ 50,00
- C** 1,1 mil unidades a R\$ 45,45



FONTE: INTELECTAS BRASIL

A rede Ricoy comercializa 220 mil caixas de leite por mês, em média. As 16 marcas antes ofertadas foram reduzidas a sete. Isso tornou a relação custo-benefício mais transparente para o consumidor, e os fornecedores remanescentes foram também os que se mostraram com melhor capacidade de interagir com a empresa. Elisângela explica que, além disso, a adoção da estratégia de rentabilidade do produto, em um amplo projeto de Gerenciamento de Categorias para a rede que começou a ser desenvolvido no ano passado, possibilitou a mudança de postura da empresa perante as promoções. Antes,

a rede acompanhava a concorrência, mesmo que fosse para vender abaixo do custo e perder rentabilidade. “Agora, isso não acontece mais.”

A análise de rentabilidade do produto é a principal ferramenta que a tecnologia de automação pode proporcionar ao gestor. Mas há muitas formas de usar a tecnologia dentro da loja para aprimorar sua operação. Edson Vieira, gerente de Produto na Compex, empresa que fornece leitores de preço com tecnologia wireless (sem fio), diz que a análise da frequência de uso desses dispositivos pode indicar as áreas da loja que são mais visitadas. “O gestor pode implementar promoções de marketing específicas para essas áreas”, afirma.

### FONTES DESTA MATÉRIA

- Casa Santa Luzia: (11) 3897-5000
- Compex: (11) 3030-9338
- FGV: (11) 3281-7740
- Intelectas Brasil: (11) 3097-8667
- LatinPanel: (11) 4133-9700
- Supermercado Primavera: (11) 4401-1000
- Supermercado Ricoy: (11) 5541-2470

revista@supervarejo.com.br

