

Setembro/2011

VAREJO

ESTRATÉGIA PARA ENFRENTAR GRANDES CONCORRENTES

EM ALGUNS SETORES A CONCORRÊNCIA CRESCE EM IMPORTÂNCIA E CHEGA A SER DECISIVA PARA QUE GRANDE PARTE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS VENHA A FECHAR AS PORTAS. ESSE É O CASO DO SETOR DE AUTOSSERVIÇO DE ALIMENTOS.

“Como a competição é acirrada, a tática de sobrevivência é sempre a da produção limitada e da versatilidade de atender às exigências da clientela.”



ESTRATÉGIA PARA ENFRENTAR GRANDES CONCORRENTES

Micro e Pequenas Empresas lutam, em média, com um número maior de concorrentes diretos do que as Médias e Grandes Empresas - MGE (30 contra 10) e essa concorrência é ainda mais dificultada quando alguns desses concorrentes são MGE, brigando pela mesma fatia de mercado (Tachizawa e Faria - 2002).

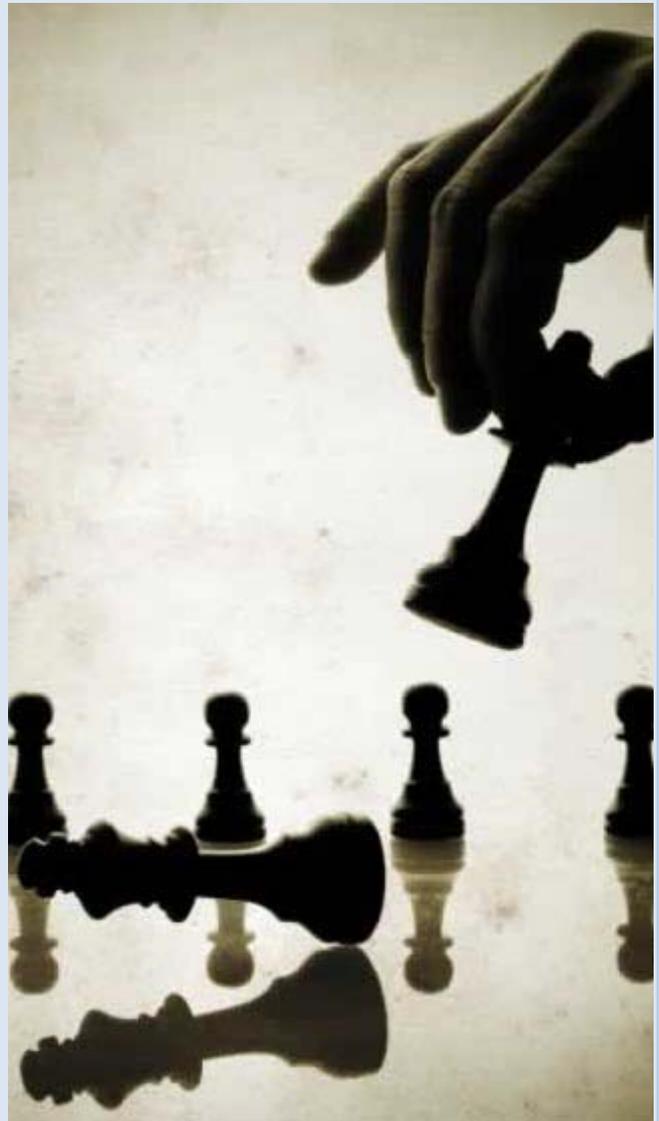
As empresas de pequeno porte são caracterizadas, geralmente, por baixas escalas de produção, poucos recursos para investir em P&D, pouca diferenciação do produto, pouca tecnologia e altos custos de produção comparados aos da grande empresa (SAMOHYL, 1984).

Uma pesquisa do Sebrae-SP mostra que, em média, as micro e pequenas empresas paulistas ainda possuem menor produtividade de máquinas, menor produtividade de mão de obra e menor lucratividade que as médias e grandes empresas. Contribuem para isso os seguintes fatores ligados às MPE:

- Trabalham com máquinas mais antigas
- Utilizam mão de obra menos qualificada;
- Menores índices de investimentos na qualificação da mão de obra;
- Possuem escalas de produção relativamente menor;
- Atuam em mercados mais restritos regionalmente (83% das MPE operam no bairro e/ou no município);
- Possuem um número maior de concorrentes diretos
- Enfrentam maiores dificuldades na obtenção de descontos na compra de matérias-primas e de crédito bancário.

No entanto, para solucionar boa parte destas dificuldades, em média, cerca de 67% das MPE afirmam que uma atuação conjunta entre as próprias MPE (através de cooperativa, compras ou contratações conjuntas etc.) poderia ajudar a superar tais dificuldades (SEBRAE, 1998 a).

“Acima de tudo, o foco deve ser o diferencial que o grande supermercado não pode dar: o atendimento personalizado e diferenciado. Além de entregas em domicílio, o comerciante deve se tornar uma espécie de consultor do cliente em seu setor. .”



No mercado não-oligopolizado, isto é, em estrutura competitiva, as pequenas empresas representam um produtor marginal. Partindo para a produção de bens sofisticados ou para bens populares, reservam para si, parcela razoável do mercado. Como a competição é acirrada, a tática de sobrevivência é sempre a da produção limitada e da versatilidade de atender às exigências da clientela.

Tabela 1: Principais dificuldades na condução dos negócios da empresa no primeiro ano de atividade.

Principais Dificuldades	Empresas de Sucesso	Empresas Extintas (%)
Falta de capital de giro	35,6	32,5
Concorrência muito forte	28,2	22,9
Carga tributária elevada	28,2	25,3
Maus pagadores	20,7	19,3
Falta de crédito	16,0	12,1
Falta de clientes	11,2	26,5
Problemas Financeiros	8,5	6,0
Recessão econômica no país	5,3	4,8
Falta de mão de obra qualificada	4,8	4,8
Falta de conhecimentos gerenciais	2,7	2,4
Instalações inadequadas	1,1	0,0
Ponto inadequado	1,1	3,6
Problemas com a fiscalização	1,1	0,0
Outras	17,0	15,7

Fonte pesquisa direta SEBRAE/SP

É importante notar que o estudo acima do Sebrae-SP já destaca a forte concorrência como um dos principais fatores de dificuldades na condução dos negócios das MPE.

Em outro estudo do Sebrae-NA, entre 2000 e 2002, entre as maiores causas de mortalidade das MPE estão a falta de capital de giro com 24%, seguido da elevada carga tributária com 16%, a falta de clientes com 8% e a forte concorrência com 7%.

Em alguns setores a concorrência cresce em importância e chega a ser decisiva para que grande parte das MPE venha a fechar as portas. Esse é o caso do setor de autosserviço de alimentos.

CASO DE MORTALIDADE DE MPE DEVIDO À CONCORRÊNCIA COM MGE

Um caso que chama a atenção para o problema da briga entre as MPE e as MGE pela mesma fatia de mercado é o dos açougues. Em 2007, por demanda do SENAC-Rio, a Urban Systems do Brasil realizou um estudo sobre a elevada taxa de mortalidade dos açougues no Rio de Janeiro. Foi feito um mapeamento desse tipo de empreendimento e notou-se que havia uma correlação direta entre a mortalidade dos

açougues e a abertura de supermercados nas suas regiões de atuação (vide o quadro acima).

Sem se adaptar às novas demandas e sem ter como competir com os grandes varejistas (supermercados), os açougues e aviários perderam espaço, sendo que estes últimos praticamente saíram de cena. As peixarias, apesar de impactadas, por razões culturais (oferecem produtos frescos e boa variedade) ainda conseguem competir, em razão dos supermercados ainda não atuarem fortemente na comercialização deste tipo de produtos.

A redução do número de açougues é bastante significativa: no ano 2000 havia cerca de 3500 estabelecimentos ligados ao Sindicato da categoria, dos quais apenas 650 permaneceram ativos em 2007.

Oportunidades & Negócios

A situação difere bastante em regiões de classes sociais de menor e maior poder aquisitivo. Uma pesquisa conduzida pela consultoria Booz-Allen Hamilton aponta que os consumidores de baixa renda são extremamente racionais nas suas decisões de compra e que dão preferência para as pequenas empresas tradicionais de varejo.

Devido à imprevisibilidade do orçamento dessa categoria de consumidores, a compra é quase diária forçando o consumidor a visitar o estabelecimento diversas vezes por semana, uma vez que conhece o preço de todos os itens que consome e busca o local onde o valor da compra total seja mais baixo. Além disso, a presença constante do dono do estabelecimento no dia a dia da operação varejista aumenta a proximidade com o consumidor, dando a impressão de “atendimento personalizado”, e criando uma relação de confiança. É muito comum a adoção das “cadernetas” de anotação que permite ao cliente pagar suas compras posteriormente sem burocracia e evita o constrangimento de ter que retirar mercadorias do carrinho no caso de o montante da compra exceda o orçamento destinado para tal.

Como conclusão a pesquisa identificou a racionalidade do consumidor de baixa renda que devido ao orçamento limitado, evita a todo custo o consumo por impulso o que traz vantagens para os pequenos varejistas, uma vez que “esse consumidor foge de grandes supermercados ou hipermercados onde as tentações são maiores”. “O consumidor de baixa renda gosta de variedade, de espaços amplos, tudo que uma loja bem arrumada oferece, mas morre de medo da tentação de gastar, ou do inverso, da frustração de não poder comprar” (BOSTON CONSULTING GROUP, 2002).

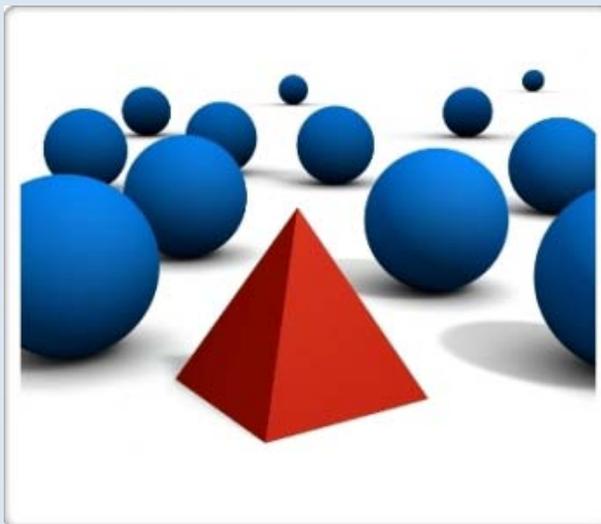
Outra pesquisa coordenada pelo Instituto FECOMÉRCIO-RJ, nos meses de abril, maio e junho de 2005, junto aos comerciantes do setor de carnes do município do Rio de Janeiro identificou que boa parte dos seus consumidores (44%) efetua as compras de abastecimento de seu domicílio uma única vez por mês e que 69% dos entrevistados tem o hábito de realizar pesquisas de preços antes das compras.

Isto porque no momento da decisão da compra, o preço dos produtos é o item que mais pesa, para 65%. A proximidade de casa, a qualidade dos produtos e a variedade das marcas também são pontos relevantes no momento da opção de escolha, pois foram lembradas, respectivamente, por 32%, 26,68% e 11%, dos entrevistados.

Para esses consumidores os supermercados vêm sendo a principal opção para a compra de frios e queijos (segundo 95%) e carnes e aves (89%). Os principais concorrentes dos supermercados são as padarias e os sacolões. Isto porque 70% dos consumidores optam por efetuar a compra de pães em padarias, contra apenas 34% que compram nos supermercados. Os sacolões são os mais escolhidos no momento da compra de frutas, verduras e legumes, já que esta é a opção de 51% dos consumidores, contra 42% que compram nos supermercados.

Por outro lado, em especial para os consumidores de classes mais elevadas, pode-se afirmar que, ao optar pela compra no açougue, o consumidor considera que os atributos mais importantes para ter tomado tal decisão são:

- ✓ Atendimento personalizado;
- ✓ Rapidez (ausência de filas);
- ✓ Possibilidade de compra de produto diferenciado (pré preparo);
- ✓ Boa qualidade;
- ✓ Proximidade da residência.



Adicionalmente, outros fatores que podem influenciar a decisão de compra os quais surgem como oportunidades para o reposicionamento do negócio:

Entregas em domicílio;

Produtos prontos de forma não industrializada (frango assado, rosbife, etc.);

Serviços "Combo": Churrasqueiro + produtos;

Necessidades específicas e pontuais: Compra de reposição e de emergência.

Estratégias para enfrentar as MGE

A compreensão dessa problemática passa pelo reconhecimento de que, para determinados fatores, não há como uma MPE competir com uma MGE. O elevado poder de compra e de negociação é um desses fatores, que dá uma enorme vantagem à MGE na redução dos custos de compras. Em função disso, o preço praticado pelas MPE é, via de regra, maior do que o das MGE.

A solução para esse problema está no associativismo e no cooperativismo, onde MPE se associam para formar entidades que visam implementar a compra conjunta. A extensão da atuação do associativismo em alguns setores pode ir além da área de suprimentos.

É o caso, por exemplo, dos agro-pecuaristas que podem montar uma estrutura de produção conjunta para aumentar a sua capacidade produtiva. Iniciativas na área de qualidade (melhores práticas) são uma outra forma de melhorar a competitividade de MPE na briga contra as grandes corporações.

Proprietários de mini mercados em Arapiraca (AL) descobriram na Central de Negócios uma alternativa para driblar a concorrência com as redes varejistas. Atuando em conjunto, os pequenos negócios estão oferecendo aos seus clientes serviços e produtos a preços tão atrativos quanto os dos concorrentes de grande porte. As leis de mercado são conhecidas por todos. Quanto maior a empresa, mais forte e maior poder de barganha. Diante desse cenário, para as micro e pequenas empresas manter-se no mercado significa buscar um diferencial que a torne mais atrativa e seja capaz de fidelizar o cliente. Mas há cerca de dois anos, as micro e pequenas empresas em Alagoas estão descobrindo que além da diferenciação na oferta de produtos e serviços, a atuação em conjunto pode fortalecer os pequenos negócios. É assim que elas têm aumentando o poder de negociação com os fornecedores e garantindo vantagens semelhantes as das grandes empresas. ⁽⁴⁾



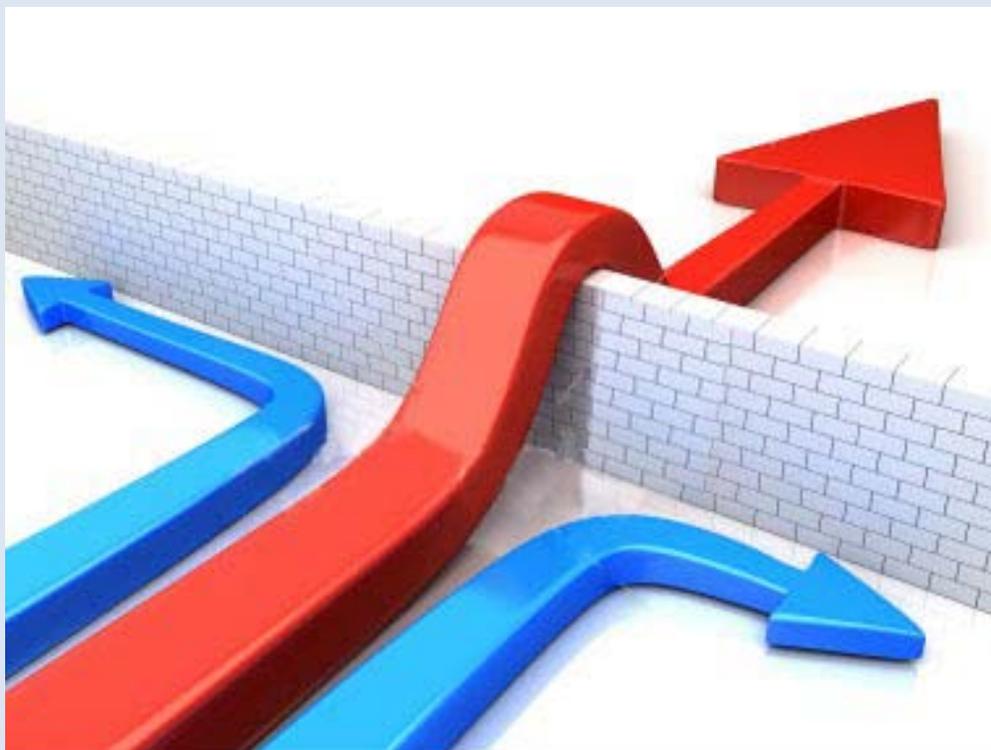
Oportunidades & Negócios

Em especial, no caso dos varejistas do setor de alimentos em geral, existe um outro fator que cria dificuldades para as MPE. Não há como contestar que, para o consumidor, é muito mais cômodo e vantajoso ir a um único local, aonde ele encontrará não só a carne e os demais alimentos, como todos os produtos de consumo caseiro, em um ambiente confortável, climatizado, limpo, com preços mais vantajosos e com diversas comodidades, tais como um local para estacionar o carro. A resposta para esse problema está na criação de um novo modelo de negócios, onde um açougue vira uma espécie de boutique de carnes. Para isso é necessário que o empreendedor realize alguns investimentos, tornando o ambiente de sua loja mais limpo, melhor iluminado, com cuidados alinhados com as boas práticas do setor, etc.

Acima de tudo, o foco deve ser o diferencial que o grande supermercado não pode dar: o atendimento personalizado e diferenciado. Além de entregas em domicílio, o comerciante deve se tornar uma espécie de consultor do cliente em seu setor. Se é um açougueiro, ele pode recomendar as melhores carnes para determinados pratos, ensinar a melhor forma de preparar os diferentes tipos de carnes, dar receitas de pratos, etc. A palavra-chave é “diferenciação”!

O importante é encontrar os instrumentos certos para acertar o coração do consumidor, vendendo benefícios em lugar de produtos.

E você? Já encontrou a atiradeira certa para o seu David ou continua apostando que velhos clichês do marketing irão salvar sua empresa de seus Golias?



BOLETIM DE OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS é uma publicação da Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional: **Roberto Simões**
Diretor-Presidente: **Luiz Barretto**
Diretor-Técnico: **Carlos Alberto dos Santos**
Diretor de Administração e Finanças: **José Claudio dos Santos**

UAMSF - NIM - **Núcleo de Inteligência de Mercados**
UACC- **Unidade de Atendimento Coletivo Comércio** - Carteira de Comércio Varejista
Diagramação: **Amanda Rodrigues**

Endereço: SGAS 604/605, módulos 30 e 31, Asa Sul, Brasília/DF, CEP: 70.200-645