



ESTUDO SETORIAL MINIMERCADOS

SÉRIE ESTUDOS MERCADOLÓGICOS



ESTUDO SETORIAL MINIMERCADOS

SÉRIE ESTUDOS MERCADOLÓGICOS

© 2014. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação,
no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei n.º 9.610/1998)

Informações e Contato

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros

SGAS 605 – Conj. A – Asa Sul – 70200-904 – Brasília/DF

Telefone: (61) 3348-7168

estudodemercado@sebrae.com.br

www.sebrae.com.br

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional

Roberto Simões

Diretor-Presidente

Luiz Eduardo Pereira Barretto Filho

Diretor-Técnico

Carlos Alberto dos Santos

Diretor de Administração e Finanças

José Claudio dos Santos

Gerente da Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros

Paulo Cezar Rezende Carvalho Alvim

Gerente da Unidade de Atendimento Coletivo – Comércio

Juarez de Paula

Coordenação Técnica- UAMSF

Lúcio Silva Pires Júnior

Coordenação da Carteira de Minimercados – UACC

Fabianni Silveira Melo Costa

Consultoria Técnica

Karina Canêdo

Projeto gráfico, editoração eletrônica e revisão ortográfica

i-Comunicação

ÍNDICE

1. APRESENTAÇÃO.....	6
2. CENÁRIO GERAL - MERCADO.....	8
2.1 Expansão do segmento	11
2.2 O perfil dos minimercados	12
3. FATORES QUE INFLUENCIAM O CRESCIMENTO DOS MERCADOS DE VIZINHANÇA	15
3.1 Comodidade, praticidade e estabilidade financeira	16
3.2 O crescimento da classe C	17
3.3 Os megaeventos	17
4. COMPORTAMENTO DE CONSUMO	18
4.1 Pequenos e grandes centros: duas realidades distintas	21
5. CONCORRÊNCIA.....	23
5.1 Grandes redes varejistas X mercado de vizinhança	24
5.2 Diferenciais competitivos do pequeno varejo	26
6. FORNECEDORES E MIX DE PRODUTOS	29
6.1 O relacionamento com a indústria	31
6.2 Sortimento e rentabilidade	34
6.3 Marcas preferidas dos pequenos varejistas	37
6.4 Conveniência e preço	41
7. TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES	43
7.1 Experiência de compra: ambientação e serviços	44
7.2 Estrutura e espaço de circulação	44
7.3 Estoque e vendas.....	47
7.4 Promoção de vendas.....	49
7.5 centrais de compra.....	49
7.6 negócio sustentável	50
7.7 tecnologia - automação e informatização	54
7.8 Meios eletrônicos de pagamento.....	55
7.9 Varejo Virtual.....	55
<i>Mobile</i>	56
8. DESAFIOS	58
8.1 A profissionalização do pequeno varejista.....	59
8.2 Política de Cargos e Salários.....	61
9. ANÁLISES FINAIS - MATRIZ PFOA (MINIMERCADO)	63
Matriz 1 - Matriz PFOA para minimercados.....	64
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
10.1 estudos, análises e pesquisas.....	66
10.2 artigos acadêmicos	66
10.3 blogs e portais.....	67
10.4 Artigos e links.....	67
11. ANEXOS.....	69
11.1 Anexo I - Eventos nacionais e internacionais	70
11.2 Anexo II - Lista com revistas e portais especializados do segmento de supermercados mais populares	70
11.3 Anexo III - Entidades representativas e parceiros	71
11.4 Anexo IV - Ambiente legal.....	72

1. APRESENTAÇÃO

O presente trabalho trata de um estudo setorial sobre os mercados de vizinhança no País. Primeiramente, o estudo apresenta a evolução recente do segmento em comparação com outros formatos, que vêm registrando expansão constante nos últimos anos. Em seguida, analisa o perfil dos minimercados, trazendo dados sobre faturamento, tipo de gestão, tempo médio de existência da loja, quantidade média de mão de obra empregada e salário.

A segunda parte trata dos fatores que influenciam no crescimento desse segmento, tais como estabilidade financeira e aumento do consumo das famílias brasileiras, principalmente das classes C e D, e a chegada dos megaeventos.

O comportamento de consumo do público desse canal, impactado pelas mudanças recentes na economia e pelas tendências de comportamentos mundiais, é tratado na terceira parte do estudo. Busca por comodidade e praticidade, alimentação fora do lar, alimentos saudáveis, orgânicos e sofisticados bem como formas de realizar pagamentos são assuntos abordados nessa parte.

A quarta parte traz um panorama recente da concorrência desse segmento, apresentando o avanço das redes nesse formato e os diferenciais competitivos dos pequenos. Aqui também são apresentadas dicas sobre o que o pequeno varejista deve fazer para enfrentar a concorrência de frente.

A relação com fornecedores e o mix de produtos são apresentados na quinta parte. Essa parte apresenta dados como o percentual de compra por tipo de fornecedor e de categoria de produto, canais de compra mais utilizados por seção, traz uma análise do relacionamento com a indústria e apresenta dicas de como a indústria pode ajudar o pequeno varejista.

Ainda nessa parte, o estudo propõe uma análise sobre o sortimento e a rentabilidade do negócio, mostrando quais são os fatores que influenciam a decisão de compra dos varejistas, as seções de maior giro, as marcas preferidas e sugestões de sortimento para aumentar o consumo. Por fim, apresenta uma análise sobre a relação entre preço oferecido e busca de comodidade pelo consumidor.

A sexta parte apresenta algumas tendências e oportunidades do segmento tais como: ambientação da loja e serviços oferecidos, proporcionando uma boa experiência de compra; o cuidado com a estrutura da loja e o espaço de circulação, trazendo dicas de como utilizar melhor esse espaço; gestão de estoque e estratégias de promoção de vendas; estruturação de centrais de compras para realizar compras e compartilhar experiências; negócio sustentável; e, por fim, tecnologia relacionada à automação de processos, meios eletrônicos de pagamento, varejo virtual e uso de dispositivos móveis.

Os desafios do segmento são tratados no capítulo 7, em que são tratadas questões sobre profissionalização e políticas de cargos e salários. A matriz PFOA – Potencialidades, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças é apresentada no capítulo 8, com os principais pontos abordados no estudo.

Como anexo estão as seguintes informações: lista com indicação de eventos do segmento de supermercados, lista com indicação de revistas e portais especializados, lista com indicações de entidades representativas e parceiros, informações sobre o ambiente legal.

Para a elaboração do trabalho, foi realizada pesquisa secundária, em que foram consultadas diferentes fontes. Entre elas: estudos e pesquisas de institutos e consultorias, artigos acadêmicos, artigos jornalísticos, revistas especializadas, *sítes* e portais de entidades relacionadas ao segmento, entre outras. Destaca-se que em função da utilização de diversas fontes para a construção do estudo, podem ser encontrados dados divergentes. Para evitar possíveis ruídos, foram feitos esforços para manter indicada a origem das informações ao longo de todo o texto. As fontes utilizadas para a elaboração deste estudo estão relacionadas ao final do documento.



2. CENÁRIO GERAL - MERCADO

O mercado de vizinhança ou loja de vizinhança, como é chamado o pequeno varejo alimentar, é representado por minimercados, mercadinhos ou armazéns é assim classificado por possuir de um a quatro *checkouts*, ou seja, de um a quatro caixas de atendimento. Esse tipo de pequeno negócio compõe um dos canais de vendas mais bem-sucedidos e promissores do varejo de autosserviço.

Segundo dados advindos da Receita Federal do Brasil (RFB) organizados pelo Sebrae (2013), no Brasil são mais de 300 mil estabelecimentos entre minimercados, mercadinhos ou armazéns. Conforme dados divulgados pela ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados¹, esse segmento movimentou R\$ 34 bilhões em 2012. A tabela abaixo mostra estatísticas desse segmento comparado aos potenciais concorrentes no setor de alimentação: grandes varejistas e restaurantes e afins representando a alimentação fora do lar. Quanto mais próximos ao verde escuro, melhores são os indicadores na representação de uma baixa concorrência.

Tabela 1 – Estatísticas de mercado de vizinhança por concorrência com grandes varejistas e alimentação fora do lar

UF	Minimercados, mercearias ou armazéns (Sebrae 2013)	Minimercados e similares por 100 mil hab (Sebrae - IBGE 2013)	Lanchonetes restaurantes e afins por 100 mil hab (Sebrae - IBGE 2013)	Hiper ou Supermercados por 100 mil hab (Sebrae - IBGE 2013)	Despesas com alimentação (IBGE 2009)	
					No domicílio (R\$ mês)	Fora do domicílio (R\$ mês)
RJ	15.445	94,4	215,6	7,0	280,33	196,45
SE	2.095	95,4	88,5	10,6	296,56	111,87
DF	2.954	105,9	342,1	22,6	308,50	182,12
SP	53.582	122,7	305,4	14,5	309,59	198,52
ES	5.080	132,3	244,5	21,1	244,25	101,25
PA	10.997	138,0	71,9	20,0	377,68	87,28
PE	12.716	138,1	120,2	10,8	243,69	86,36
MS	3.870	149,6	195,6	33,1	272,98	95,17
SC	10.186	153,5	314,8	31,5	332,48	138,83
MT	5.108	160,5	234,6	50,6	227,68	75,50
RO	3.140	181,7	189,7	38,9	286,97	70,85
MA	12.484	183,7	60,8	24,5	240,21	53,78
PR	20.749	188,7	275,1	30,7	304,09	111,52
MG	39.353	191,1	231,6	22,6	270,02	110,81
GO	12.884	200,2	194,7	49,0	239,42	103,50
RN	7.214	213,8	144,9	16,9	301,20	74,14
AL	7.670	232,4	123,3	11,0	191,98	36,27
PB	9.618	245,7	93,1	11,0	291,39	57,50
TO	3.636	246,0	165,4	67,0	297,42	76,00
BA	38.991	259,2	143,6	21,5	279,04	100,68
PI	8.470	266,0	79,1	21,6	282,46	105,65
RR	1.316	269,6	255,1	44,1	228,28	54,45
AC	2.180	280,8	174,5	22,3	290,40	154,85

1. O Índice Nacional de Volume é um estudo desenvolvido pela ABRAS em parceria com a Nielsen, realizado bimestralmente, com objetivo de mostrar o comportamento do autosserviço alimentar em termos de vendas em volume de produtos de grande consumo. A área coberta pela Nielsen abrange 86% da população brasileira e 91% da cobertura nacional. É detalhada por sete áreas e não considera os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Piauí, Rondônia, Roraima, Tocantins e Mato Grosso.

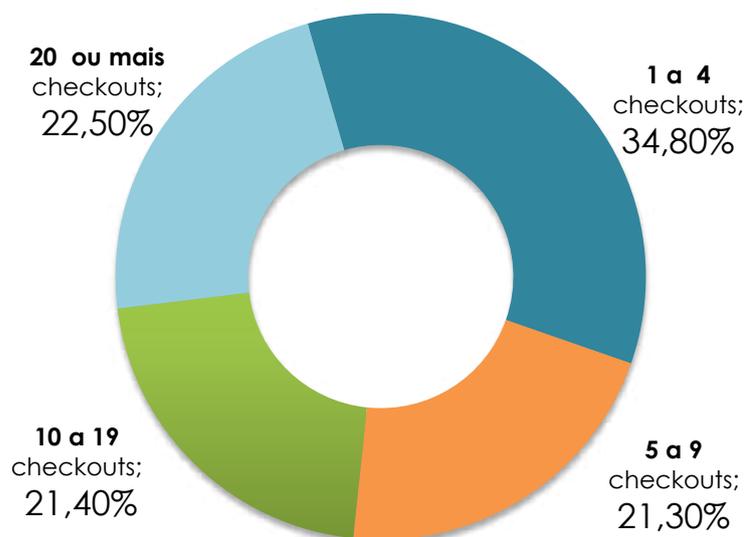
Continuação						
UF	Minimercados, mercearias ou armazéns (Sebrae 2013)	Minimercados e similares por 100 mil hab (Sebrae - IBGE 2013)	Lanchonetes restaurantes e afins por 100 mil hab (Sebrae - IBGE 2013)	Hiper ou Supermercados por 100 mil hab (Sebrae - IBGE 2013)	Despesas com alimentação (IBGE 2009)	
					No domicílio (R\$ mês)	Fora do domicílio (R\$ mês)
AM	10.718	281,5	94,3	10,0	335,95	111,12
RS	34.436	308,5	295,1	30,9	343,46	130,60
AP	2.434	331,2	167,2	10,1	346,12	112,11
CE	36.050	410,7	137,5	14,6	266,45	74,53
Brasil	373.376	185,7	213,5	20,7	284,76	104,14

Fonte: Sebrae/RFB - 2013, IBGE - POF 2009, IBGE - Estimativa populacional 2013.

Os estados Pará e Sergipe apresentam baixa concorrência tanto entre os pequenos quanto os grandes varejistas e ainda possuem bons números quanto a concorrência com a alimentação fora do lar (restaurantes, lanchonetes e afins). Por sua vez, os estados Ceará, Roraima, Acre, Tocantins, Goiás e Minas Gerais apresentam ambientes de maior acirramento concorrencial.

Em 2011, os mercados de vizinhança responderam por 34,8% do volume de vendas do setor. As lojas com 5 a 9 *checkouts* participaram com 21,3% do total, sinalizando que os dois formatos juntos respondiam pela maioria das vendas dos supermercados (56,2%), segundo dados da Nielsen². Em 2001, essa participação era menor (46,2%), sendo 30,3% referentes às lojas com 1 a 4 *checkouts* e 15,9%, às lojas com 5 a 9 *checkouts*. Por sua vez, as lojas maiores das grandes redes, com 20 ou mais *checkouts* sofreram queda em valor em participação: de 36,1% do volume total em 2001 para 22,5% em 2011.

Gráfico 1 - Distribuição das vendas por formato de loja



Fonte: Nielsen/Valor Econômico: Análise Setorial - Supermercados, 2012.

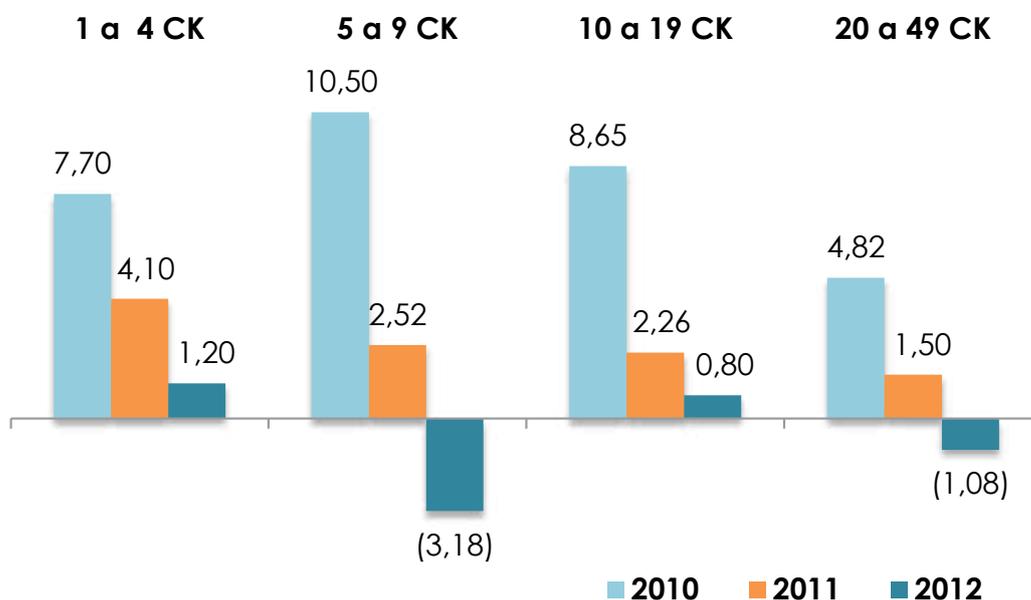
2. Dados apresentados no estudo "Valor Econômico: Análise Setorial - Supermercados, 2012".

2.1 EXPANSÃO DO SEGMENTO

Em 2010 o pequeno varejo cresceu 7,7% em volume de vendas, como também cresceram as lojas de 5 a 9 *checkouts* (10,5%), os supermercados de 10 a 19 *checkouts* (8,7%) e os supermercados de 20 ou mais *checkouts* (4,8%). Já em 2011, mesmo que as grandes varejistas tenham crescido em volume de vendas, o varejo de menor porte se destacou, apresentando a maior taxa de crescimento do setor: 4,1%.

No ano de 2012, o varejo de menor porte continuou apresentando alta em relação aos outros formatos, mesmo que em menor expressão: cresceu 1,2%, juntamente com os supermercados de 10 a 19 *checkouts* (0,8%), contra retração de 3,2% dos supermercados de 5 a 9 *checkouts* e de 1,1% dos supermercados de 20 ou mais *checkouts*.

Gráfico 2 – Índice nacional de volume por tamanho do negócio (%) - 2010 a 2012



Fonte: Índice Nacional de Volume. ABRAS/Nielsen

A Nielsen aponta que o crescimento continuou no ano de 2013. No 4º bimestre o pequeno varejo registrou alta de 0,9% contra retração de 1,8% dos supermercados de 10 a 19 *checkouts* e de 2,6% dos supermercados de 20 ou mais *checkouts*, que, por sua vez, lideraram as maiores quedas. Esses dados colocam os minimercados com taxas de crescimento acima do percentual do setor de autosserviço em geral, em um cenário em que os grandes varejistas sofrem com quedas de participação e, cada vez mais, uma redução da área de vendas.

2.2 O PERFIL DOS MINIMERCADOS

O estudo Mercado de Vizinhança³, produzido pela empresa de pesquisas GfK Brasil, apontou que o faturamento médio mensal do pequeno varejo em 2012 foi de R\$ 139 mil, sendo que 35% das empresas entrevistadas faturam acima de R\$ 200 mil por mês; 15% faturam entre R\$ 50 mil e R\$ 100 mil e outras 15% faturam até R\$ 50 mil por mês.

O mesmo estudo apontou que 77% dos pequenos varejistas do setor de varejo alimentar no Brasil estão otimistas com o ano de 2013. Estima-se que, para 2013, as lojas com um *checkout* alcançarão faturamento médio de R\$ 420 mil; com dois *checkouts* registrarão receita de R\$ 1,4 milhão e aquelas com três *checkouts* registrarão a média de R\$ 2,68 milhões. As lojas que possuem quatro *checkouts* poderão alcançar o patamar de R\$ 4,23 milhões.

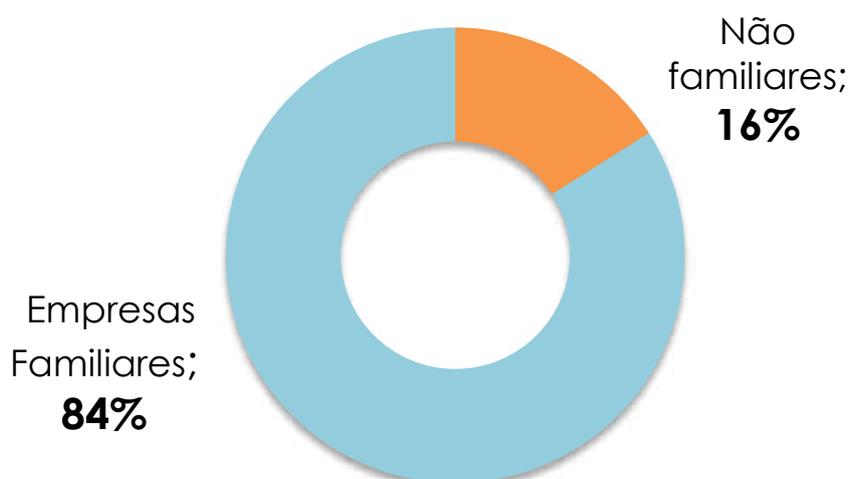
Tabela 2 – Faturamento Médio Anual em 2012 e projeção para 2013

Nº de <i>Checkouts</i>	Faturamento Médio Anual (R\$)	
	2012	2013
1	390.000	420.000
2	1.370.000	1.400.000
3	2.600.000	2.680.000
4	4.100.000	4.230.000

Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança – GfK Brasil

A maior parte dos minimercados no Brasil possui gestão familiar, estando representada por 84% da amostra, concentrada na Região Sudeste. Entre as empresas respondentes, 79% possuem apenas uma loja física e as que possuem filiais somam 21%, estando a maior parte na Região Centro-Oeste/Norte. Sobre o horário de funcionamento, 35% das lojas funcionam 12 horas por dia.

Gráfico 3 – Empresas Familiares (%)

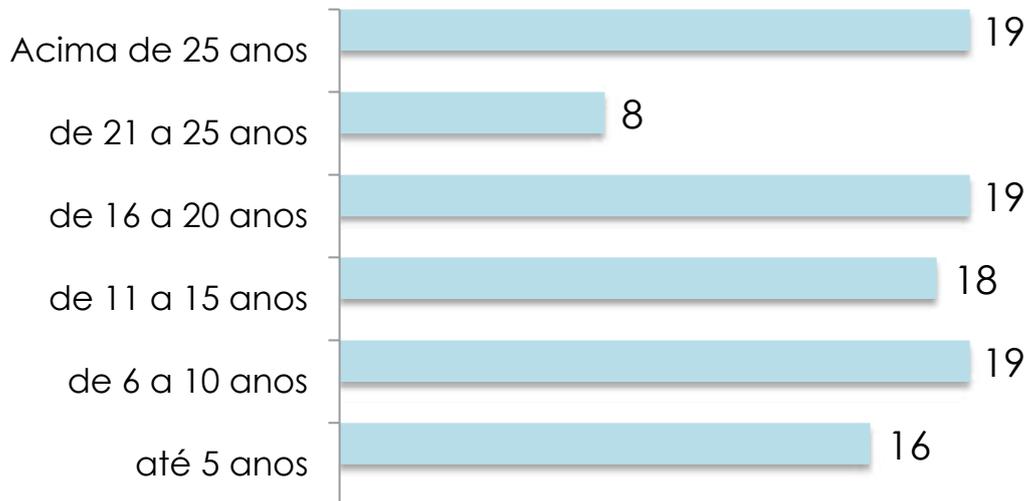


Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança – GfK Brasil.

3. O estudo "Mercado de Vizinhança" é realizado pela GfK Brasil desde 2010, cujos pontos de vendas estão localizados nas principais capitais e em municípios com mais de 100 mil habitantes. A mostra responde por 52% do IPC e é formada com base na RAIS, do MTE. Esta edição foi feita com amostra de 400 empresas de um a quatro *checkouts*, entre os meses de março e abril de 2013.

O tempo de existência das lojas de vizinhança é, em média, de 17,5 anos. As empresas mais antigas, que possuem mais de 25 anos, estão representadas por 19% das empresas entrevistadas, e as mais novas estão representadas por 16% delas.

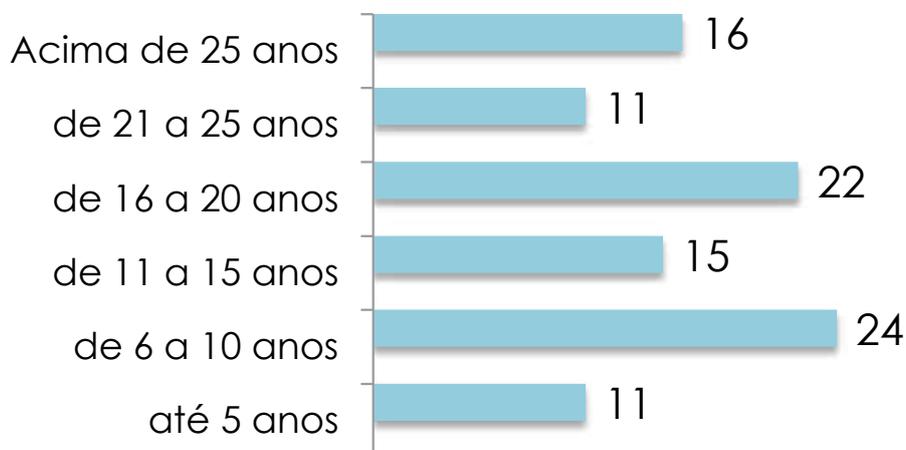
Gráfico 4 - Tempo de existência da loja (%)



Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança - GfK Brasil

Segundo mesmo estudo, muitos proprietários de lojas de pequeno porte já tinham experiência no varejo anterior à existência do estabelecimento, conforme apresenta o gráfico abaixo. Do universo total, 24% possuem entre 6 e 10 anos de experiência no varejo, 22% atuam no autoserviço entre 16 e 20 anos e 16% são os mais experientes, com pelo menos 25 anos de caminhada.

Gráfico 5 - Tempo de experiência no varejo (%)

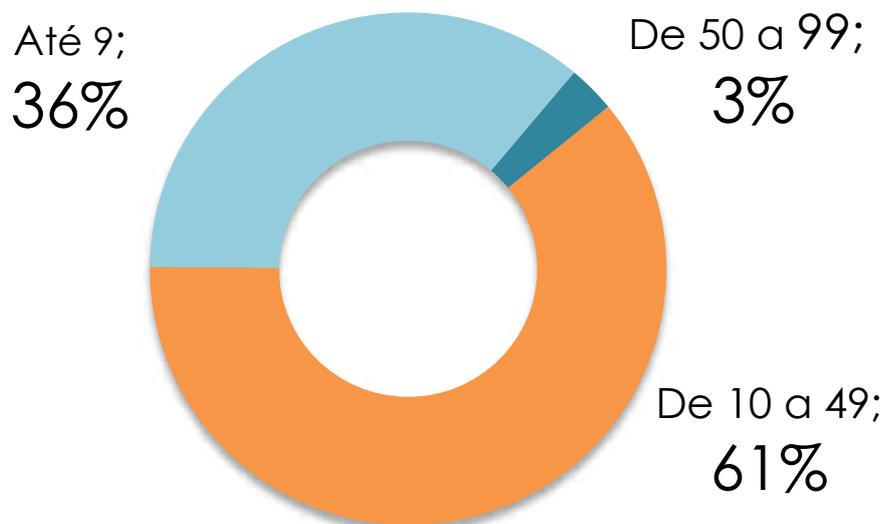


Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança - GfK Brasil

Mais da metade dos pequenos supermercadistas (57%) tem entre 36 e 55 anos e maior parte deles atua em lojas de dois *checkouts*. A idade desse profissional é, em média, de 41 anos, entre os quais 67% são homens e 80% dos que lideram esse segmento não cursaram ou não concluíram o ensino superior. A maior parte dos profissionais com diploma universitário está nas Regiões Centro-Oeste/Norte e Nordeste.

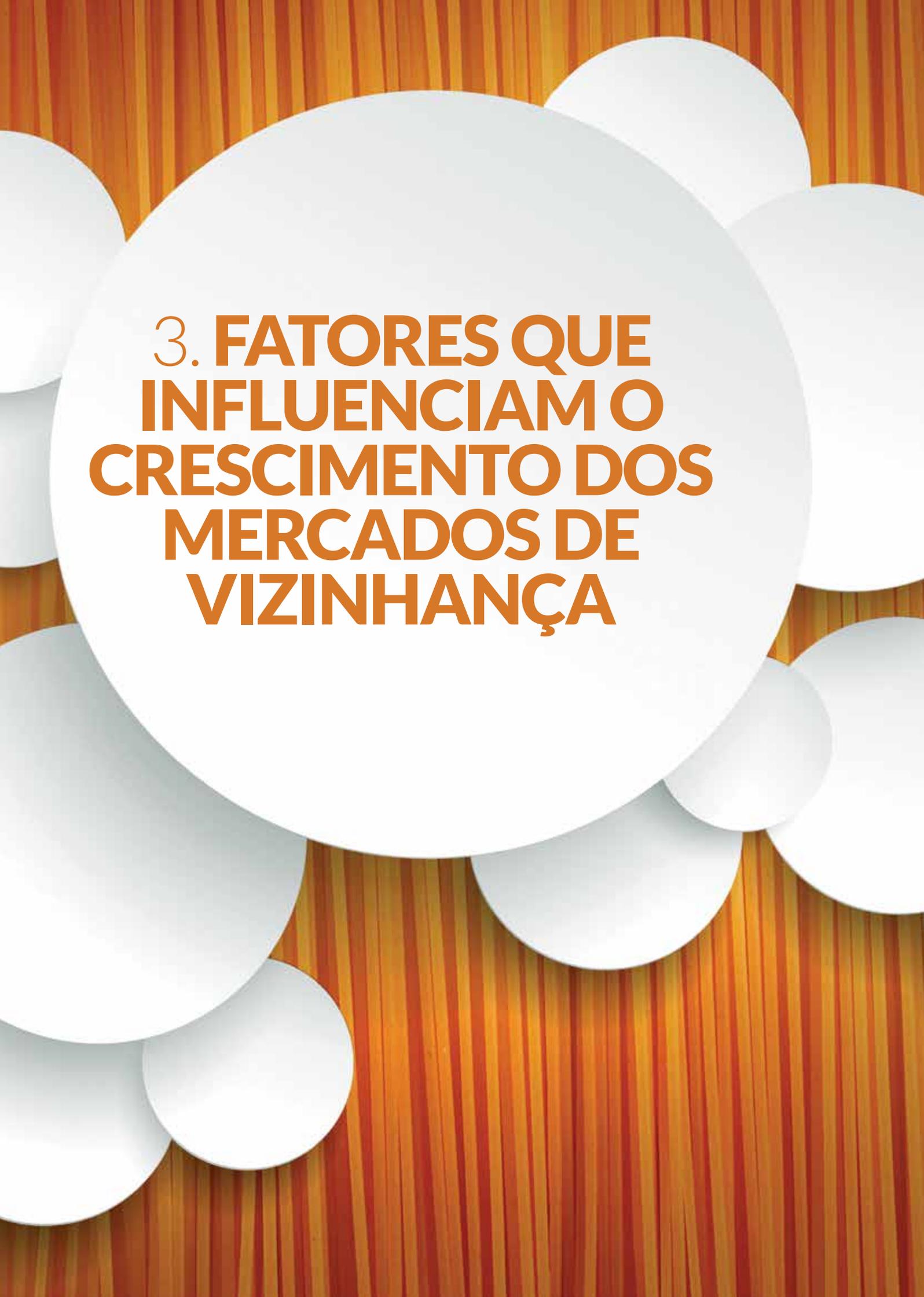
Em relação à mão de obra, a pesquisa da GfK mostra que 36% das empresas empregam até nove funcionários, 61% trabalham com um efetivo entre 10 e 49 colaboradores e apenas 3% registram entre 50 e 99 pessoas. Em 63% dos pequenos negócios do varejo alimentar há familiares empregados.

Gráfico 6 - Funcionários da empresa



Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança - GfK Brasil

Quando o assunto é salário, 22% dos entrevistados relataram que os salários dos funcionários representam entre 6% e 10% do faturamento da empresa. Outra fatia de 11% dos empresários afirmou que as remunerações correspondem a mais de 10% da receita.



3. FATORES QUE INFLUENCIAM O CRESCIMENTO DOS MERCADOS DE VIZINHANÇA

3.1 COMODIDADE, PRATICIDADE E ESTABILIDADE FINANCEIRA

Um dos motivos do crescimento dos mercados de vizinhança é o fato de que o consumidor, cada vez mais, tem buscado **comodidade, proximidade e praticidade para realização de suas compras**. Fazer as compras ao lado de casa significa um deslocamento menor e mais rápido. O Censo de 2010 mostrou que 32,2 milhões de brasileiros demoram até 30 minutos para chegar ao trabalho e que 7 milhões de pessoas demoram mais de uma hora para fazer o mesmo trajeto. Isso indica que um número cada vez maior de pessoas tem menos tempo para se dedicar às compras e uma boa alternativa é comprar ao lado ou no caminho de casa.

Quanto menor o tempo, maior a necessidade de encontrar tudo mais perto de casa ou do trabalho. Nesse sentido, por estarem mais próximos dos clientes e mais bem localizados, os mercados de vizinhança apresentam vantagens para o consumidor. O estudo feito pela GfK mostrou que a proximidade é o principal motivador de compra para 92% dos consumidores que utilizam os mercadinhos.

Os mercados de vizinhança também foram beneficiados por mudanças na economia brasileira, tais como a estabilidade da moeda e o aumento da renda das classes C e D.

“De uns tempos pra cá, os hábitos do consumidor mudaram e o tempo de fazer estoque em casa já passou”, explica o gerente do Departamento de Economia e Pesquisa da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), Flávio Tayra⁴.

“Antes, o consumidor comprava em grande quantidade, principalmente no período de hiperinflação. Mesmo depois da inflação controlada, esse hábito se manteve e os hipermercados cresceram. Nos últimos seis anos, isso vem mudando e as lojas de bairro voltaram a ser uma opção”, diz ele.

“Um estudo realizado pelo Provar, da FIA – Fundação Instituto de Administração, mostrou que antes do Plano Real as pessoas iam ao supermercado 1,2% ao mês e agora vão 3,7% ao mês, o que significa **uma ida uma vez por semana ao ponto de venda**. Essa realidade tem levado a operações menores de varejo”, analisa Claudio Felisoni, presidente do Conselho do Provar da FIA⁵.

Outro fenômeno ocorrido após a estabilidade da economia foi o maior nivelamento de preços entre o grande e o pequeno varejo, que favoreceu a competição entre as modalidades. Os supermercados menores, com baixos custos operacionais, conseguem disputar, via preço, com as grandes cadeias em muitas categorias de produtos.

A estabilidade da moeda e a diminuição das diferenças de preços motivada pela redução da inflação, assim como a realização de compras pela internet, têm facilitado o acesso a produtos e à informação. Essa condição também facilita a comparação dos preços, tornando as diferenças menores. Assim, o atributo proximidade passa a ser mais valorizado do que era antes.

Entre outros motivos de crescimento, estão o fato de que comprar mais perto de casa pode ser mais seguro e comprar em menor quantidade reflete o fato de as famílias estarem cada vez menores

Esses fatores têm incentivado os consumidores a permanecerem fazendo compras em supermercados de bairro em vez de nos hipermercados em razão da necessidade menor de mercadorias e de menor tempo no percurso entre casa e mercado.

4. Portal Abrasnet. “Pequeno varejo cresce acima da média do mercado e players criam novos formatos de loja” – 25.07.2013

5. Revista Super Varejo, Edição Especial. “Boa Vizinhança” – Outubro/2013.

3.2 O CRESCIMENTO DA CLASSE C

Uma nova classe média ganha força de consumo e passa a representar metade da população, mais de 100 milhões de brasileiros, que imprimem uma nova dinâmica à economia do País. Segundo informações do estudo “Vozes do Brasil” e do Data Popular, nordestinos e negros da classe C tiveram aumento de renda superior à da classe média nos últimos dez anos. Para os negros e nordestinos o aumento foi de 123% entre os anos de 2002 e 2012. Já o crescimento da classe média foi de 57%, resultado do aumento do salário mínimo nos últimos anos e do acesso a empregos melhores. Na mesma pesquisa, 85% dos homens da classe C disseram que a esposa é responsável pelas decisões em relação às compras no supermercado.

Em pesquisa realizada pela ToolBoxTM⁶, foi identificado que, na Região Sudeste, com o incremento na renda, os consumidores passam, de forma geral, a comprar produtos de melhor qualidade. A pesquisa apontou que 26% dos consumidores estão dispostos a gastar mais para adquirir produtos melhores. Isso é refletido no consumo das classes C e D, por exemplo, que tinham apenas 21 categorias em suas cestas de compras em 2002 e em 2010 já tinham 37 categorias, além do básico, inserindo na cesta de consumo mais iogurte, leite condensado, creme e loção, leite em pó, tempero pronto e amaciante. Esses dados mostram que a expansão da classe C colaborou para o crescimento dos mercados de vizinhança.

3.3 OS MEGAEVENTOS

Os megaeventos que se aproximam encontram o Brasil com uma estrutura demográfica ideal para o crescimento econômico, pois a população economicamente ativa supera a população dependente, aquela composta por idosos e crianças. Ao mesmo tempo, eles acontecerão em momento de expansão das vendas de supermercados e mercadinhos de bairro. O Ministério do Esporte estima que os impactos econômicos potenciais resultantes da realização da Copa do Mundo 2014 no País podem chegar a R\$ 183,2 bilhões, dos quais R\$ 47,5 bilhões (26%) são diretos e R\$ 135,7 bilhões, indiretos (74%). Nesse contexto, espera-se um aumento de R\$ 5 bilhões no consumo das famílias – com o forte ingresso das classes C e D –, refletindo-se diretamente na comercialização de produtos de alimentação, higiene e bebidas.

Uma vez que o cenário é promissor, esse é o momento que o pequeno varejista deve aproveitar para buscar a profissionalização e dedicar-se ao conhecimento do novo consumidor para atender às suas expectativas e, assim, aproveitar melhor as oportunidades que surgirão para o seu negócio.

6. Pesquisa “Razão para comprar novos produtos” encomendada pelo Supermercado Moderno e realizada na internet em 2010 com 1.488 consumidores em todo Brasil, com idade entre 20 e 69 anos.



4. COMPORTAMIENTO DE CONSUMO

Apesar da desaceleração econômica que começou a afetar o País em 2012, o rendimento disponível continuou a aumentar no País. Muitos consumidores, pela primeira vez, foram capazes de diversificar a gama de produtos comprados em supermercados. Em vez de comprar apenas itens básicos como: arroz, óleo e feijão, os consumidores brasileiros começaram a comprar produtos e novidades de valor agregado, aumentando o consumo de produtos de origem alimentícia e de cuidados com a higiene. Esses produtos podem ser facilmente encontrados em pequenas lojas de bairro como mercearias e supermercados independentes. Constam como itens mais consumidos, além do básico, os produtos lácteos, doces, salgados, lanches e produtos de higiene como xampu, papel higiênico e sabonete.

Uma forte característica dos mercadinhos é o fato de serem provedor das pequenas compras emergenciais. Especialistas defendem que seus principais clientes são pessoas do bairro que frequentam a loja várias vezes ao mês e gastam pouco tempo e dinheiro.



Foto: Supermercado Moderno

Com tíquete médio de **R\$ 42,00**, nesses estabelecimentos o cliente compra itens de necessidade de consumo diário, sendo, em maioria, **produtos de mercearia, açougue, padaria, frios, laticínios e hortifrúti**, que correspondem a mais de 60% do faturamento do mercadinho, conforme estudo da GfK. Esse consumidor valoriza a qualidade dos hortifrúti, o balcão refrigerado, o estacionamento e a padaria. Valoriza também alimentos prontos (congelados) para atender as necessidades de uma refeição rápida.



Foto: Alimentos congelados

Ao mesmo tempo, existe uma crescente necessidade das pessoas em se alimentarem fora de casa. Com a falta de tempo para cozinhar e com a diminuição do tamanho das famílias, a alimentação fora do lar se torna uma prática constante no dia a dia da população brasileira.

Pesquisas indicam que os gastos com alimentação fora de casa no Brasil já representam mais de 30% do total. Esse índice é superior ao de países como França, Alemanha e Itália. Nos Estados Unidos esse percentual chega a 41%. Nesse sentido, o mercado de vizinhança tem oportunidade para posicionar-se como destino não só para compra, mas também para consumo de alimentos dentro do próprio estabelecimento.



Foto: Alimentação fora do lar. Revista BRF

O conceito de “**alimentação fora do lar**” inclui os lanches para consumo imediato, que são produtos que ficam expostos de forma estratégica ao longo da loja, para que sejam alcançados de forma rápida no momento da compra. A pesquisa “Os brasileiros e as refeições”, feita pelo instituto Data Popular⁷, revela que esse é um hábito frequente para 65,3% das pessoas consultadas. O estudo também mostrou que a classe C é aquela que mais se alimenta fora do lar, representada por 55% dos consumidores.

A **busca por alimentos orgânicos** (produtos sem agroquímicos ou sem hormônios) também é uma crescente no hábito dos consumidores, estimulada pela maior preocupação com alimentação saudável e preservação ambiental. Nas grandes redes de supermercados, a sua participação no faturamento é da ordem de 0,3% e tende a crescer nos próximos anos, segundo dados da ABRAS⁸. Em 2011, ocorreu um avanço de 8% em sua comercialização nos supermercados, alcançando R\$ 1,12 bilhão. O estado de São Paulo é o grande mercado para os orgânicos no País, responsável por 56,3% do faturamento total, seguido pelo Pará (11,7%) e por Minas Gerais (7,94%).

7. Pesquisa realizada com uma amostragem de 18 mil pessoas em 251 cidades de 26 estados, do segundo trimestre de 2011.

8. Dados apresentados no estudo “Valor Econômico: Análise Setorial – Supermercados, 2012”.



Foto: Meios de pagamentos cartões. http://www.sebraepr.com.br/StaticFile/PortallInternet/img/credito_large.jpg

Outra característica desse consumidor é o fato de estar se tornando cada vez mais **prático e seletivo** na escolha da loja. Segundo estudo da GfK, os principais fatores que o levam a escolher o ponto de compra são, em ordem: proximidade, horário de funcionamento, preços baixos e os produtos oferecidos.

Em relação à forma de pagamento, o cliente do pequeno varejo **paga de forma mais frequente à vista e em dinheiro**. Mas o estudo da GfK aponta que além dos 42,3% dos consumidores que pagam em dinheiro, **52% pagam com cartões de débito ou crédito**, indicando uma necessidade de aceitação de meios eletrônicos de pagamento. Uma característica simbólica dos mercados de vizinhança mantém-se presente até hoje: em 38% deles ainda há venda por caderneta, ou “fiado”. Essa característica, no entanto, está se modificando com o acesso dos brasileiros ao cartão de crédito. Hoje, **72% dos brasileiros já possuem algum tipo de cartão**, e isso pode tornar-se uma oportunidade para o mercadinho que estiver preparado para aceitar essa forma de pagamento de seus clientes.

4.1 PEQUENOS E GRANDES CENTROS: DUAS REALIDADES DISTINTAS

O cenário dos pequenos mercados no Brasil não compartilha de uma realidade homogênea em todo o território. Nas cidades maiores e nas capitais, os preços crescentes dos terrenos e imóveis comerciais e, ainda, a saturação urbana dos grandes centros são fatores que facilitam o surgimento das lojas pequenas. Segundo Alejandro Padron, consultor especializado em varejo da IBM Brasil, “a tendência é termos lojas cada vez mais enxutas, com áreas de vendas cada vez menores”.

Por outro lado, o canal avança também, e de forma até mais acentuada, pelo interior do País. “No Nordeste é onde mais crescem, tanto em número quanto em volume de vendas, a ponto de tirar faturamento dos maiores”, diz o diretor da consultoria GfK, Marco Aurélio Lima, referindo-se às pequenas lojas de autosserviços⁹. O aumento de renda em regiões mais pobres, a ascensão da classe C e a descentralização da indústria, que avança para fora dos centros urbanos, ajudam a explicar esse panorama.

9. Revista Super Varejo, Edição Especial. “Boa Vizinhança” – Outubro/2013.

Segundo o professor do Insper¹⁰ e especialista em varejo Silvio Laban, as cidades menores ficaram tão interessantes e as metrópoles tão saturadas que até as grandes redes e os grandes formatos, hoje, estão presentes em municípios relativamente pequenos, de 150 mil habitantes, por exemplo. Sendo que há pouco tempo não entravam em locais com menos de 500 mil habitantes.

Assim, mesmo com algumas características similares, os mercadinhos dos grandes centros se distinguem dos mercadinhos de bairros pequenos principalmente em relação ao motivo da escolha do consumidor por aquela loja.

Os consumidores das grandes cidades, de forma geral, têm muito pouco tempo e por isso buscam praticidade e economia de tempo. Eles preferem pagar um pouco mais caro nos produtos do que enfrentar engarrafamentos e demorar horas na fila de um hipermercado. Esse tipo de consumidor se destaca por ter disposição para comprar produtos diferentes e sofisticados, com maior valor agregado.

Já nos pequenos centros e em lojas de bairros, os mercadinhos tendem a crescer devido à evolução de renda da população, com ênfase maior nas classes mais baixas. Com a estabilidade financeira, os consumidores compram mais e buscam produtos que antes não tinham condições de comprar. Compram produtos básicos e adquirem novos produtos, com maior valor agregado.

O avanço dos pequenos mercados acontece nas duas direções. Contudo, de um lado estão os grandes centros, com economia e consumo mais estável, onde as pessoas buscam conveniência, praticidade e produtos de maior valor agregado. E de outro lado estão as pequenas cidades, em desenvolvimento mais acelerado e aumento de consumo, onde pessoas que antes tinham R\$ 100,00 para realizar compras de mercado, hoje têm R\$ 300,00 para comprar produtos básicos e um pouco mais. Ou seja, os mercados de vizinhança compartilham de duas realidades claramente distintas.

10. O INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa é uma instituição sem fins lucrativos que realiza pesquisas e cursos nas áreas de administração, economia, direito e engenharia.

5. CONCORRÊNCIA

5.1 GRANDES REDES VAREJISTAS X MERCADO DE VIZINHANÇA

São várias as vantagens que os mercados de vizinhança podem apresentar para o consumidor em relação à concorrência dos hipermercados. Primeiro porque possuem uma localização privilegiada, mais próximos dos clientes e por isso possuem mais agilidade para conhecer e se adaptar às diferentes demandas e preferências de seus consumidores. Outro fator que beneficiou o pequeno varejista foi o fim da inflação e estabilidade da moeda, que fortaleceu os mercadinhos, uma vez que não existe mais a necessidade de grandes compras por parte do consumidor. Por outro lado, a realidade dos hipermercados é bem diferente: vivem uma competição acirrada num mercado com margens pequenas, com aluguéis de grandes imóveis muito caros e na maioria das vezes distantes de locais residenciais.

Contudo, é importante ficar de olho, pois os grandes varejistas estão se adaptando. As três gigantes do setor supermercadista, **Grupo Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart, já investiram e continuam investindo em lojas no formato de vizinhança**¹¹. Carrefour, por exemplo, abriu a primeira unidade com a bandeira “Bairro” em 2006. De lá para cá, conseguiu manter lojas nesses formatos nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Distrito Federal. O Walmart aposta no modelo por aquisição para promover o crescimento da bandeira Todo Dia, que é um dos focos de expansão da companhia no Brasil. Hoje, há mais de 170 pontos de venda em 11 estados, o que demonstra a força do formato para a empresa.



Foto: Todo Dia, formado de vizinhança da rede Walmart

O Grupo Pão de Açúcar é o que mais tem investido nas unidades de vizinhança: só em 2012 converteu todas as lojas da bandeira “Extra Fácil” para “Minimercado Extra”. Entre novas e convertidas, no final de 2012 as lojas de bairro do grupo somavam 69 unidades. A companhia investiu R\$ 36 milhões no projeto de conversão e de abertura de novas lojas de vizinhança e, apostando no formato, fez pesquisas com especialistas e com consumidores antes de definir nova bandeira, novo formato e modelo de operação. Dentro da estratégia de expansão, o grupo prevê mais unidades até o final de 2013 para ficar mais “próximo” do consumidor.

11. Dados apresentados no estudo “Valor Econômico: Análise Setorial – Supermercados, 2012”.



Foto: Minimercado Extra

E, para concretizar esse objetivo, a estratégia será a aquisição de pequenas lojas pelo País. “Estamos prospectando a possibilidade de adquirir pequenas redes ou mercadinhos de bairro. O fato de se pegar o ponto comercial tem um custo adicional maior, mas faz com que não se divida venda. A vantagem consiste em angariar mercados que já existem”, disse João Simões, diretor de Operações do Minimercado Extra à Revista Abastecimento.

Nessa busca dos grandes *players* varejistas pela aquisição de novos pontos de venda, as lojas pequenas e médias são as mais ameaçadas, principalmente aquelas localizadas em bairros mais valorizados e em grandes centros. O fato é que, nos próximos anos, o mercado varejista deverá seguir nesta direção: haverá cada vez menos empresas e mais bandeiras operando, e com forte tendência para a aceleração desse movimento.

Mas, se por um lado os grandes varejos apresentam vantagens em relação à economia de escala, entre as quais estão os fatos de que realizam compras em grande quantidade, apresentam alto poder de barganha junto aos fornecedores e têm maior facilidade logística, a sua principal desvantagem está no atendimento, na oferta de serviços customizados e no relacionamento com funcionários e clientes. Assim, é nesses pontos fracos dos grandes varejistas que o pequeno varejo deverá se ressaltar.

Pontos Fracos dos Grandes Varejistas

Dificuldade para fazer uma leitura correta do mercado

As redes costumam contar com a área de *marketing*, assim como com pesquisas e estudos. Eles não vivenciam o dia a dia da loja.

Baixo envolvimento da equipe com os valores locais

Não olham para o lado de fora da loja.

Relacionamento formal do grupo com a equipe

Em geral, esse relacionamento é frio, distante e apenas formal.

Baixa adaptabilidade à cultura local

Cria-se um modelo para um bairro achando-se que todos são iguais. É no formato vizinhança que as grandes redes ficam vulneráveis.

Complexo de superioridade

Assim as lojas pequenas acabam tendo cara de grandes.

Fonte: “O Avanço das Grandes redes”. Revista Abastecimento. Edição 33. Maio/Junho 2012

5.2 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS DO PEQUENO VAREJO

Os mercadinhos geralmente são estabelecidos em áreas residenciais e atendem às demandas dos consumidores em termos de variedade de produtos. Ao mesmo tempo, acabam se tornando local de conveniência, sempre ao lado do cliente para resolver qualquer problema. E ainda seus proprietários moram na região e conhecem muito bem as características do local. Diferentemente do que acontece com grandes competidores que escolhem locais de grande circulação, mais distantes e mais dispendiosos em tempo de percurso e de compra.



Foto: Revista Supermercado Moderno

Uma forte característica do pequeno varejo é o fato de que é muito comum os proprietários participarem do dia a dia do estabelecimento, ajudando a desenvolver um relacionamento positivo e próximo com clientes que acabam se tornando fiéis à loja. O pequeno varejista ganha no atendimento pois conhece seus clientes pelo nome e os atende pessoalmente. Quando necessário, as decisões são tomadas de imediato, pois é o dono que está ali. Isso agrada muito aos que estão decidindo por comprar no PDV. Para Azevedo de Oliveira, da ESPM, os pequenos têm enorme vantagem competitiva no quesito conhecimento do consumidor. “Enquanto os grandes gastam fortunas em pesquisas para saber quem é seu cliente, **os menores chamam os fregueses pelo nome sem gastar nem um real** a mais para isso”.

Outra vantagem é o fato de os colaboradores, que trabalham no pequeno varejo, gozarem de maior estabilidade e proximidade com seu empregador, o proprietário da loja, que está geralmente disposto a ajudar, quando necessário. Em troca, os colaboradores prezam mais o trabalho e procuram preservá-lo pois, em outras empresas, teriam como superior um gerente sem poder de decisão em questões quase sempre particulares e que envolvem adiantamentos ou ajudas financeiras. A ocorrência nas grandes redes é em sentido contrário, pois possuem equipes com grande rotatividade de pessoal, o que acaba por prejudicar a relação entre colaboradores e clientes, pois não se consegue criar vínculos. Além disso, os gerentes seguem regras rígidas, o que torna o atendimento burocrático, inflexível, coisas que desagradam os colaboradores e consumidores.

Segundo Timothy Altaffer, professor do Insper, as lojas de vizinhança apresentam ainda outra vantagem: “Elas são ágeis para adaptar atendimento e mix às preferências do público”. Ou seja, por estarem perto do consumidor são, em geral, mais flexíveis e conseguem ajustar melhor e mais rapidamente o sortimento demandado.



Foto: Proximidade com o cliente. Revista Supermercado Moderno

Assim, os quesitos atendimento, proximidade e localização são os principais diferenciais competitivos dos pequenos varejistas quando comparados com varejistas de maior porte.

O que o pequeno varejista deve fazer para enfrentar a concorrência?

Busque a profissionalização. Para encarar o concorrente de frente, é preciso dirigir a atenção para pontos fundamentais do negócio. Aumentar a produtividade é um deles. Isso pode ser alcançado tanto com treinamento de funcionários como automação de processos de gestão.

Busque uma loja mais atrativa, tanto no aspecto externo como no interno. Um ambiente organizado, limpo e bem iluminado com informações visíveis sobre os produtos é a alma do negócio bem-sucedido.

Procure obter maior venda por cliente e use táticas para aumentar o consumo. Estimule o cliente a comprar e aumente as vendas complementares, melhorando o tíquete médio. É importante não deixar produtos e evite rupturas, pois se o cliente não encontrar o que procura, irá ao concorrente.

Evite repor produtos durante os horários de pico. Na loja de bairro, o horário da reposição geralmente está vinculado ao da mudança no turno de funcionários. Mas esse nem sempre é o melhor horário para se repor produtos. No grande varejo, há um espaço maior para circulação, ao contrário do pequeno, onde os corredores são apertados.

Esteja atento para a higiene dos equipamentos, principalmente em áreas como as do açougue, do hortifrúti e da padaria. São os setores onde mais se percebem descuidos, e são alvos imediatos quando comparados com supermercados e hipermercados.

É importante conhecer o concorrente. Visite essas lojas. Inspire-se principalmente em aspectos de exposição que valorizam o produto.

Aproveite datas promocionais e comemorativas para agradar à clientela. Natal, dia das mães, das crianças, entre outras, são momentos em que se pode fazer ações criativas. As grandes redes não valorizam esse tipo de iniciativa.

Humanize as instalações. Uma cadeirinha para pessoas de idade se sentarem, instalada perto da padaria ou do caixa, emite um sinal de preocupação.

Cabe ao pequeno varejo não se esquecer do seu principal diferencial, o atendimento. Por isso, invista em treinamento adequado e capacitação de colaboradores, incluindo orientações sobre atendimento ao cliente e informações sobre qualidade e benefícios dos produtos da loja.

Trate bem o funcionário. Para montar a equipe, é interessante investir em pessoas que tenham interesse pelo trabalho. O relacionamento é estratégico. O varejista precisa tratar o funcionário como ele deseja que este trate o seu cliente.

Busque o apoio de fornecedores. Outra alternativa que pode permitir ao pequeno varejo enfrentar a concorrência será a de buscar o apoio de fornecedores, principalmente atacadistas e distribuidores.

Participar de centrais de negócios pode ser uma saída para a empresa sobreviver com eficiência em um cenário cada vez mais competitivo. (Confira mais informações no capítulo “Centrais de Compras” deste estudo.).

Tenha mix de produto diferenciado. Além da oferta de produtos básicos, como mercearia e FLV, produtos de higiene pessoal como xampu, pasta de dente e sabonete podem aumentar o volume de vendas. Incorporar produtos “premium”, de maior valor agregado, pode ser uma estratégia eficaz. A inclusão de açougues, padarias “rotisseries” também rentabilizam o negócio.

Ofereça serviços adicionais. Serviços de entrega e compra por telefone podem ser estratégias para atrair e manter clientes. Serviço de manobrista e informações de especialista em vinhos e queijos, por exemplo. *E-commerce* é uma excelente forma de agregar valor ao serviço.



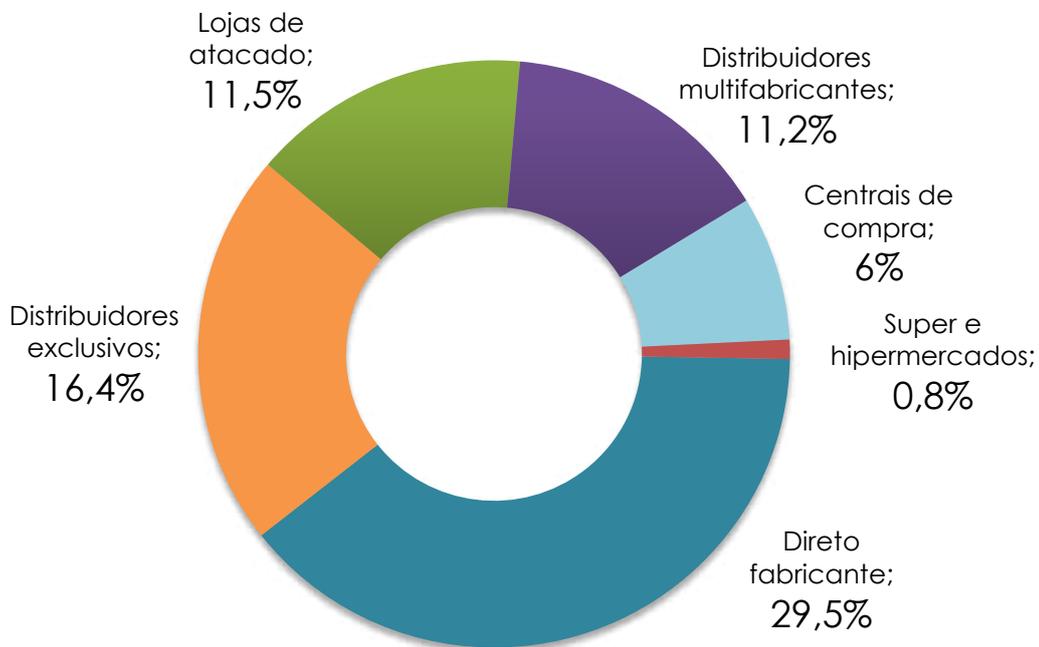
6. FORNECEDORES E MIX DE PRODUTOS

Os fornecedores dos mercados de vizinhança são os fabricantes, produtores rurais, atacadistas, distribuidores da indústria alimentícia, distribuidores de refrigerantes, cervejas, águas e bebidas, Ceasas etc. De forma geral, o fornecimento de produtos para esse segmento não apresenta restrições e muito menos há limitações de quantidade de compra e nem existem cotas.

Diante desse cenário, no qual existem várias alternativas e facilidades de fornecimento, o pequeno varejista pode optar por melhores condições de preço e qualidade de produto. Ele pode negociar, diretamente com o fornecedor, descontos com encomendas maiores, planejando antecipadamente a seleção de produtos e quantidade, garantindo uma boa variedade para seu cliente.

Segundo estudo da GfK, 29,5% dos mercadinhos entrevistados compram diretamente do fabricante, 16,4% compram dos distribuidores exclusivos, 11,5% das lojas de atacado, 11,2% de distribuidores multifabricantes, 6% por meio das centrais de compras e 0,8% em super e hipermercados.

Gráfico 7 - Percentual de compra por tipo de fornecedor



Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança - GfK Brasil

Uma vez que os estoques estão diminuindo de tamanho, a definição do canal de compra de um tipo de produto pelo consumidor varia de acordo com cada seção. A compra de produtos refrigerados, por exemplo, é feita por 48% das empresas diretamente dos fabricantes e 26% de distribuidores exclusivos. A compra de bebidas também é feita, em sua maioria, direto do fabricante (45%) e de distribuidores exclusivos (32%). Para comprar FLV (frutas, legumes e verduras), os mercados de vizinhança recorrem principalmente aos produtores rurais (35%), às centrais de compra (16%) e aos distribuidores multifabricantes (12%). Já os produtos de higiene e beleza são comprados de distribuidores multifabricantes em sua maioria (29%) em seguida de distribuidores exclusivos (25%) e atacado (25%).

Para a compra de produtos da seção bazar, o pequeno varejista recorre, de forma geral, tanto ao distribuidor multifabricante (28%) como ao atacado (24%). Para produtos de limpeza, ele também procura o distribuidor multifabricante e o atacado, representando, respectivamente, 26% e 23%. E, por fim, para a compra da cesta de alimentos, 25% é feita no atacado, 23% no distribuidor multifabricante e 22% direto do fabricante.

Tabela 3 – Percentual de compra de categoria de produtos por tipo de fornecedor

Categoria	Canal de Compra (%)					
	Direto do Fabricante	Distribuidor exclusivo	Distribuidor Multifabricante	Atacado	Hiper Supermercado	Central de compras
Refrigerados	48	26	12	8	1	3
Bebidas	45	32	9	8	2	3
Hortifrúti	35	12	13	7	2	16
Hig. e Beleza	12	25	29	25	2	3
Bazar	12	18	28	24	2	4
Limpeza	18	23	26	23	1	3
Alimentos	22	19	23	25	1	7

Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança – GfK Brasil

Os canais de compras mais utilizados são indústrias, produtores rurais, distribuidores exclusivos, multifabricantes e atacado. Já o canal hiper/supermercado é o menos representativo, sendo uma alternativa utilizada apenas em caso extremo, quando há necessidade de reposição imediata do produto.

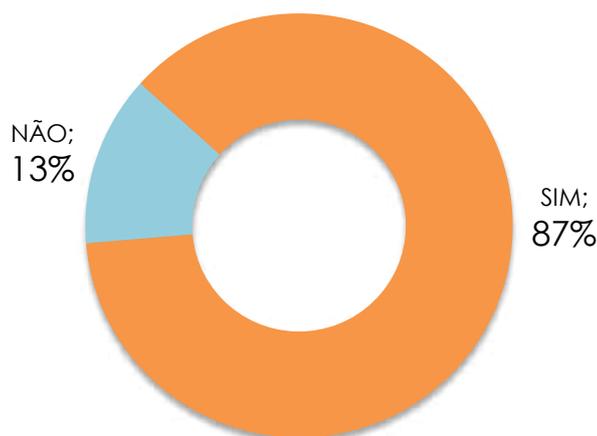
Em tese, a compra direta com o fabricante ou produtor é a forma mais saudável de aquisição de mercadorias em razão das melhores condições de preço. Mas nem sempre é conveniente esse tipo de negociação em razão de fatores como custo de frete e logística para armazenamento de quantidades maiores. O importante é usar sempre a reflexão de todas as possibilidades. A fidelidade a um distribuidor ou atacadista pode estar omitindo uma melhor oportunidade de compra.

6.1 O RELACIONAMENTO COM A INDÚSTRIA

A indústria atribui ao varejo de vizinhança boa parte de suas vendas e enxerga no canal um crescimento mais promissor que em outros formatos de varejo de autosserviço. De forma geral, as vendas para esses canais continuam sendo indiretas, via atacadistas ou distribuidores. No entanto, especialistas afirmam que os pequenos se tornaram mais estratégicos para os departamentos comerciais das indústrias e, aos poucos, estão ganhando um tratamento mais adequado.

Segundo estudo da GfK, 87% das empresas entrevistadas recebem visita de promotores, 22,5% a mais do que em 2011, sendo mais atuantes nas Regiões Centro-Oeste/Norte, Sul e Nordeste. Sobre a frequência desse contato, 61% das visitas são semanais e 18% das empresas recebem promotores diariamente, sendo, de forma geral, uma média de visitas de 8,1 ao mês. Entre os atributos mais valorizados pelos pequenos varejistas, em primeiro lugar está a entrega dos produtos em boas condições (90%), seguido pela pontualidade na entrega, a realização de promoções na loja e o desconto com base na quantidade de itens comprados.

Gráfico 8 - Visita de Promotores



Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança – GfK Brasil

O pequeno varejo também tem sido aproveitado pela indústria para divulgação de seus produtos, mas encontram algumas limitações por causa do espaço físico. As empresas entrevistadas indicaram que os materiais de *merchandising* que mais gostam são geladeiras (59%), demarcadores de preços (42%) e *wobbler* (33%) e os menos desejados são materiais infláveis (54%) e móveis (53%), tais como *displays*, cartazes e tabloides dos fabricantes.



Foto: Peças promocionais. Geladeira e wobbler da Pepsi

Embora o pequeno varejo alimentar constitua um canal importante para a indústria, existem alguns obstáculos para o estabelecimento dessa relação, tais como: a pulverização de pontos de venda por todo o território, o pequeno volume individual de cada loja e o sistema indireto de venda.

Nesse sentido, mesmo que a indústria tenha aumentado a atenção ao pequeno varejo nos últimos anos, ela ainda não descobriu a melhor forma de se relacionar com ele. De acordo com o estudo feito pela GfK, uma das maiores queixas do varejista é a forma de contato da indústria, que se coloca de maneira arrogante, impondo a compra do produto. Por conta dessa postura, quase 50% do pequenos varejistas entrevistados responderam que não conseguem ver parceria com ela, o que mostra um grande *gap* entre ambas. Por isso preferem comprar de atacadistas que oferecem melhores condições de pagamento, maior variedade de itens, pronta-entrega, além da oferta de ajuda com o plano de gestão do negócio.

Tabela 4 – Serviços oferecidos pelos fornecedores

Serviços oferecidos pelos fornecedores			
Pelo Atacado/ Distribuidor		Pela Indústria	
Variedade de itens	95%	Preços competitivos	70%
Pontualidade de entrega	88%	Apoio nas ações de <i>marketing</i> e ponto de venda	55%
Facilidade de pagamento	80%	Fornecimento de materiais promocionais	52%
Melhores prazos	68%	Melhores prazos	52%
Contribuir para melhor atendimento do consumidor	68%	Facilidade de pagamento	47%
Preços competitivos	66%	Contribui para um melhor atendimento do consumidor	42%

Fonte: Kantar World Panel – 2010

A mesma pesquisa indicou que pequenos atos como ensinar a colocar produtos nas gôndolas, organizar o estoque ou manusear alimentos que exijam mais cuidados são exemplos simples da forma como os varejistas gostariam de ser tratados. Para isso acontecer, a indústria teria que investir em processos internos para entender e chegar no pequeno varejo, mas nem toda indústria está disposta a se arriscar. Como avalia Marco Aurélio, da GfK, “a grande incógnita é até onde vale a pena gastar para ter um retorno. As marcas que investiram já perceberam que dá certo, uma vez que o retorno vem em forma de resultados positivos para os dois. Às vezes a indústria gasta dinheiro com campanhas em mídias tradicionais, sendo que uma campanha no pequeno varejo teria um grande retorno. Falta pouco para a indústria chegar lá e, claro, algumas investirão e outras não¹²”.

A Bombril, por exemplo, tem mais da metade de seu volume de vendas negociado com lojas de bairro e tem planos para acelerar os negócios com esse segmento, segundo declaração de Marcos Scaldelai, diretor da empresa. Por isso a empresa investe em ações específicas como oferecer distribuidores exclusivos, material promocional para o PDV, além de dar treinamento e acompanhamento de vendas.

Outro exemplo é a Unilever, que também atribui ao canal crescimento maior que o de outros formatos. Conforme declaração de Marcos Diniz, diretor do Canal Indireto da Unilever, a companhia tem ações específicas para os varejos de vizinhança e um portfólio de produtos adequado a esse tipo de loja.

Tabela 5 – Como a indústria pode ajudar o varejista

Como a indústria pode ajudar o varejista	
Varejista	Indústria
Comprar o produto certo	Ter marcas fortes e líderes e mostrar ao pequeno varejo
Precificar adequadamente	Contribuir na precificação e ter custo adequado ao canal
Atrair o <i>shopper</i>	Ter visibilidade no PDV e adequar o melhor produto/categoria
Gerenciar a loja	Conhecer e monitorar o pequeno varejo

Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança – GfK Brasil

12. Dados apresentados no estudo “Valor Econômico: Análise Setorial – Supermercados, 2012”.

6.2 SORTIMENTO E RENTABILIDADE

Alguns critérios influenciam a motivação dos pequenos varejistas no instante da compra e definição do seu sortimento de produtos. Segundo estudo da GfK, os varejistas primeiro se pautam no que os clientes pedem. Em seguida, as decisões são tomadas com base em produtos inovadores e que dão melhor margem de lucro e experiência própria. Por fim, estão critérios como cópia de concorrentes e sugestões de fornecedores.

Tabela 6 – Influência na decisão de compra dos varejistas

Influência na decisão de compra dos varejistas	
1	O que os clientes pedem
2	Produtos inovadores e que dão melhor margem de lucro e experiência própria
3	Cópia de concorrentes e sugestões de fornecedores

Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança – GfK Brasil

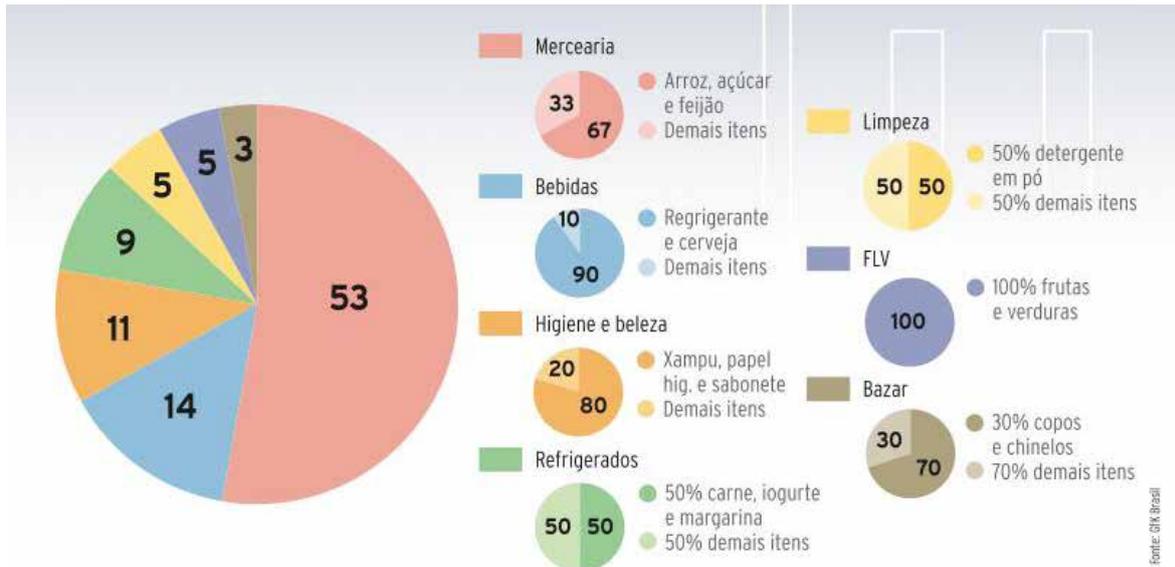
O maior desafio do pequeno varejista é entender o que o cliente busca na sua loja para que tenha sortimento adequado que o atraia e seja rentável para o negócio. Especialistas dizem que os consumidores buscam os pequenos varejos especialmente para as compras de reposição, que são os produtos básicos do dia a dia e os perecíveis, especialmente FLV, carnes, frios e itens de padaria.



Fonte: Revista PEGN

O estudo da GfK também aponta a seção que gera maior faturamento dentro do pequeno varejo: a mercearia, com 53% de participação, estando o arroz, o açúcar e o feijão entre os itens de maior faturamento. Em seguida, as seções de maior faturamento são de bebidas (14%), de higiene e beleza (11%) e de refrigerados (9%), sendo os produtos mais rentáveis o refrigerante e a cerveja, o xampu, o papel higiênico, o sabonete, a carne, o iogurte e a margarina. E na sequência estão os produtos de limpeza (5%), FLV (5%) e bazar (3%).

Gráfico 9 – Setores de maior faturamento nos mercados de vizinhança



Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança – GfK Brasil

Os produtos básicos são os que possuem maior giro, porém o canal também é bastante procurado para a compra de produtos de limpeza e higiene pessoal. Os produtos de maior venda são: arroz, feijão e açúcar, seguidos de perto por refrigerantes e cervejas. Como as carnes também entram na lista, fica clara a importância de se ter açougues instalados dentro das lojas, mesmo que sejam pequenos. O mesmo se aplica para a panificação, que atrai consumidores para dentro da loja e ainda pode ser um propulsor de vendas de outros itens relacionados como frios, geleias, manteigas, margarinas, bebidas e outros itens complementares.



Foto: Padaria e Açougue. Revista Abastecimento

A Rede 10 de Supermercados, uma cooperativa de lojas de vizinhança da região de Ribeirão Preto, interior de São Paulo, tem açougue próprio em seus 42 negócios. Conforme explica o diretor administrativo da Rede 10, Luiz Henrique Segato, “o cliente acaba comprando tudo o que for possível num só lugar. Então o supermercado de bairro substitui os açougues de bairro em várias ocasiões de compra”.

De maneira geral, a seção de FLV (Frutas, Legumes e Verduras) tem bastante giro e é responsável por grande tráfego dentro da loja, principalmente se são oferecidos produtos novos e frescos. Grande parte dos estabelecimentos recebem produtos dessa categoria mais de duas vezes por semana e buscam em

outras regiões produtos indisponíveis no local. Pesquisa recente da Nielsen mostrou que as pessoas chegam a comprar até quatro vezes por semana itens dessa seção. Isso ocorre principalmente porque buscam frescor, ou seja, adquirir uma grande quantidade de frutas no início da semana não é ideal se a pretensão é consumi-la no final da semana.

É parte do desafio dos pequenos varejistas montar um sortimento que tenha esse tipo de opções, uma vez que o tamanho físico dessas lojas permite ter em cadastro apenas 5 mil itens em média. Outro desafio é, além de garantir que o consumidor vá até seu canal, fazer com que aumentem o volume do que gastam por lá (*share of wallet*)¹³.

Para aumentar esse consumo, especialistas sugerem que sejam incorporados ao seu sortimento produtos complementares como sabonete e pasta de dente, ou seja, produtos que conseguem oferecer uma margem mais interessante que os produtos commodities. Esses especialistas sugerem também a incorporação de produtos básicos com maior valor agregado ou produtos “*premium*”. É importante enfatizar que em uma loja localizada em bairro de classe alta, deverá ter um maior sortimento de produtos “*premium*”, ou seja, mais sofisticados, geralmente itens importados, alimentos exclusivos ou gourmet. Já em um negócio mais direcionado à classe média baixa, a sofisticação do sortimento se converte na maior frequência de compra de itens como requeijão, queijos variados e até mesmo sabão líquido para roupas.



Foto: Produtos “premium”. Supermercado Palato

Sobre os produtos “*premium*”, eles podem ser oferecidos tanto para consumidores com maior poder de compra quanto para os emergentes. Um exemplo de negócio nessa linha é o pequeno varejo Hippo, de Santa Catarina, que é posicionado como mercado *gourmet*, atendendo clientes principalmente da classe A. Ele oferece queijos especiais, cortes de carne exclusivos, frutas importadas e um sortimento mais sofisticado.

Outro exemplo são as paulistas Casa Santa Luzia e Empório Santa Marta, que oferecem atividades simples como açougue, bazar, frios, padaria e mercearia. Mas também oferecem um mix de qualidade superior para o cliente, em uma ambiente sofisticado e agradável, além de contarem com uma adega de vinhos finos e espaço *gourmet* para os clientes. O objetivo é aumentar o valor percebido pelo cliente ao proporcionar prazer e satisfação em um lugar em que antes iria simplesmente fazer compra por necessidade.

13. Revista Super Varejo, Edição Especial. “Boa Vizinhança” – Outubro/2013.



Foto: Produtos "premium". Empório Santa Marta e Casa Santa Luzia

Contudo, não é preciso ter esse tipo de posicionamento nem mesmo atender apenas a classe alta para melhorar as margens do negócio. Os açougues, as padarias e as "rotisseries" também rentabilizam o negócio. Comida pronta é uma demanda inclusive das classes C e D, que podem ser atendidas por lojas de bairro. Um exemplo é a rede Minimercado Próximo, com duas lojas em São Paulo, ambas em bairros de classe média, mas em pontos com fluxo de pessoas de renda média para baixa. Pelo menos em uma das lojas há uma rotisserie que vende comida pronta.

6.3 MARCAS PREFERIDAS DOS PEQUENOS VAREJISTAS

Em relação à escolha das marcas, o estudo da GfK apontou que o principal quesito motivador dos varejistas é a busca por marcas líderes, as quais são, muitas vezes, regionais. Em seguida buscam marcas que tenham preço baixo e promoções e, por fim, buscam por novidades e manutenção das mesmas marcas vendidas.

Influências na escolha das marcas pelos varejistas	
1	Busca por marcas líderes
2	Preço baixo e promoções
3	Busca por novidades e manutenção das mesmas marcas vendidas

A seguir consta lista das marcas preferidas pelas empresas entrevistadas de 29 categorias de produtos das seções de alimentos, bebidas, higiene e limpeza divididas por grandes regiões. (S= Sul, Se= Sudeste, NE= Nordeste, CO/N= Centro-Oeste/Norte).

Tabela 7 – Marcas preferidas – Bebidas

Bebidas*

Cerveja					Leite Longa Vida				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N	Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Ambev					Itambé				
Kirin					BRF				
Femsa					Parmalat				
Cervejaria Petrópolis					Cemil				
Polar					Ilpisa				

Refrigerantes					Suco Pronto				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N	Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Coca-Cola					Coca-Cola				
Ambev					Unilever				
Dolly do Brasil					Ebba				
Schincariol					Belo Horizonte				
Funada					Tropical				

Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança – GfK Brasil

Tabela 8 – Marcas preferidas – Alimentos

Alimentos*

Açúcar					Farinha (Milho/Mandioca)				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N	Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Camil					Yoki				
Usina Alto Alegre					Pachá Alimentos				
Cini					Pink				
Usina Caeté					J. Macedo				
Usina Estivas					Hikari				

Arroz					Frios				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N	Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Cerealista Pirahy					Brasil Foods				
Josapar					Pif Paf				
Camil					Aurora				
Neugebauer					Frimesa				
Engenho São Joaquim					Marfrig				

Atomatado				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Cargil				
Hanz Brasil				
Fugini				
Bunge				
Asa				

Biscoito				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Arcor				
Nestlé				
M. Dias Branco				
Mabel				
Bauducco				

Café				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Café 3 corações				
Sara Lee				
Mellita do Brasil				
Café Maratá				
Mitsui				

Congelados				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Brasil Foods				
Pif Paf				
Guaraves Guarabira Ltda.				
Avipal				
Copacol				

Iogurte				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Danone				
Nestlé				
Itambé				
Brasil Foods				
Vigor				

Leite em Pó				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Itambé				
BRF				
Embaré				
Ilpisa				

Margarina				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Brasil Foods				
Bunge				
Vigor				
Saga				
Coamo				

Massa				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
M. Dias Branco				
Santa Amália				
Domingos Costa				
Past. Selmi				
J. Macêdo				

Óleo de Soja				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Bunge				
Cargil				
Brasil Foods				
Coamo				
Cocamar				

Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança – GfK Brasil. Onde se lê “Friboi” leia-se “Grupo JBS”

Tabela 9 – Marcas preferidas – Higiene e Limpeza

Higiene*

Absorvente Higiénico				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Johnson & Johnson				
Procter & Gamble				
Kimberly				
Santher				
Carta Fabril				
Creme Dental				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Colgate/ Palmolive				
Unilever				
Procter & Gamble				
Raymundo da Fonte				
Fralda Descartável				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Kimberly				
Procter & Gamble				
Hypermarcas				
Mili				
Aloes				
Papel Higiénico				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Santher				
Kimberly				
Mili				
Raymundo da Fonte				
Melhoramentos				

Limpeza*

Água Sanitária				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Anhembi				
Raymundo da Fonte				
Interlândia				
Iplasa				
Clorox				
Amaciante				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Unilever				
Química Amparo				
Scarlet				
Raymundo da Fonte				
Girando Sol				
Desinfetante				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Colgate/ Palmolive				
Bombril				
Química Amparo				
Flora				
Scarlet				
Detergente em Pó/líquido para roupas				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Unilever				
Química Amparo				
Bombril				
Asa				
Procter & Gamble				

Sabonete					Detergente líquidos para louças				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N	Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Unilever					Química Amparo				
Colgate/ Palmolive					Bombril				
Flora					Friboi				
Raymundo da Fonte					Unilever				
BDF Beiersdorf					Girando Sol				
Shampoo					Multiuso				
Fabricante	S	SE	NE	CO/N	Fabricante	S	SE	NE	CO/N
Unilever					Reckitt & Benckiser				
Colgate/ Palmolive					Química Amparo				
L'Oréal					Bombril				
Hypermarcas					Ki Jóia				
Johnson & Johnson					Anhemi				

Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança – GfK Brasil. Onde se lê “Friboi” leia-se “Grupo JBS”

6.4 CONVENIÊNCIA E PREÇO

O consumidor entende que pela conveniência de encontrar produtos novos e frescos na porta de casa deverá pagar mais caro. No entanto, é importante que o pequeno varejo perceba o quão mais caro é aceitável, uma vez que pagar de 10 a 15% a mais em um produto no mercado de bairro do que num supermercado começa a ficar malvisto pelo cliente.

Estudos da GfK mostram que os pequenos varejos têm mesmo preços mais elevados quando se trata de produtos industrializados. Isso porque os pequenos não têm volume nem escala de compra, que é o que garante os preços relativamente mais baratos das grandes redes e de lojas maiores. Uma saída eficiente nesse caso são as centrais de compras. Como é o caso da Rede 10 de Supermercados que, entre 40 e 60% do mix, das 42 lojas associadas, são adquiridos pela cooperativa, sendo os refrigerados (industrializados e *in natura*) e FLV os de maior giro, com entregas semanais e trissemanais, respectivamente.

Por outro lado, conforme dados da GfK, os supermercados menores e de bairro oferecem artigos *in natura* e em FLV mais baratos. Isso porque conseguem comprar diretamente de pequenos produtores rurais ou de fornecedores menos formais do que as grandes empresas. Conforme explica Lima, da GfK: “uma coisa compensa a outra e o custo final da compra acaba sendo bem parecido tanto em um supermercado de rede quanto em um pequeno de bairro”.

Segundo especialistas, o importante a ser feito é entender quais são os produtos que “formam” o preço da loja na memória e na sensação do consumidor para evitar que esses sejam muito mais caros que os encontrados na concorrência.

O professor da FEA-USP Nelson Barrizzelli, em entrevista para a Revista Super Varejo, defende que os produtos-destino no canal, justamente os que compõem a imagem de preço da loja, não passam de 100 a 150 itens dos milhares em cadastro num negócio desse tipo. Barrizzelli diz que esse grupo deve ter preços compatíveis com o da concorrência, uma vez que o consumidor sabe de cor o preço do arroz: “até aceitaria pagar 10% mais caro no quilo uma vez, mas não voltaria para comprar o mesmo produto”.

“Minhas pesquisas mostram que o varejista gasta cerca de 65% do seu tempo comprando os produtos que deverão compor o folheto quinzenal de ofertas e tem pouca ou nenhuma preocupação com a composição do lucro do negócio. Se os produtos-destino forem marcados de forma adequada, ajudarão a pagar uma pequena parte das despesas fixas. O lucro mesmo deve vir dos outros itens, que agregam valor e não podem ser comparados, como perecíveis de qualidade, produtos semielaborados, produtos prontos para o consumo, cortes especiais de carnes, peixes, queijos, padaria (além do pãozinho de 50 gramas) etc. Basta entrar em alguns dos lucrativos supermercados de vizinhança independentes e isso estará claríssimo para qualquer observador”, explica Barrizzelli.



7. TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES

7.1 EXPERIÊNCIA DE COMPRA: AMBIENTAÇÃO E SERVIÇOS

As pessoas dão grande importância para o descanso e o lazer e não gostam de perder tempo com atividades como fazer compras e muito menos ter uma experiência ruim ou estressante no momento da compra. Por isso, é imprescindível oferecer uma boa experiência de compra aos consumidores.

Uma vez que o cliente do pequeno varejo vai várias vezes ao ponto de venda fazer compras de poucos itens, não quer perder tempo procurando produtos; pelo contrário, deseja encontrar o que quer da forma mais fácil e ágil possível.

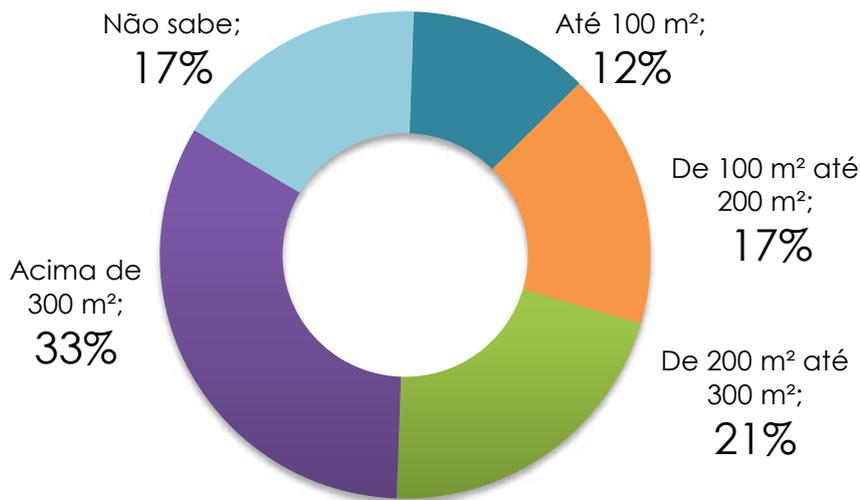
É por isso que as lojas de bairro precisam dispor de um ambiente agradável, acolhedor, limpo e muito organizado. O canal é sinônimo de conveniência; portanto, o cliente vai cobrar uma experiência de compra melhor e mais agradável.

Assim, oferecer serviços de entrega e compra por telefone podem ser estratégias para atrair e manter clientes. O estacionamento também é um fator essencial, podendo o pequeno varejo oferecer serviço de manobrista. Atenção: o atendimento é considerado o fator mais importante nesse tipo de canal, sendo considerado essencial para a fidelização de consumidores e por ser o grande diferencial com a concorrência de grandes redes. Por isso, é importante investir em treinamento adequado e capacitação de colaboradores, incluindo orientações sobre atendimento ao cliente e informações sobre qualidade e benefícios dos produtos da loja.

Para fortalecer ainda mais esse diferencial de atendimento, especialistas sugerem que os proprietários de pequenas lojas do varejo alimentar de autosserviços diminuam o tempo dedicado à procura de produtos mais baratos ou aqueles que eles acreditam vender bem e dediquem mais horas ouvindo os clientes dentro da própria loja. O conhecimento do consumidor e a proximidade com ele é que faz a diferença, algo que as grandes redes não conseguem fazer.

7.2 ESTRUTURA E ESPAÇO DE CIRCULAÇÃO

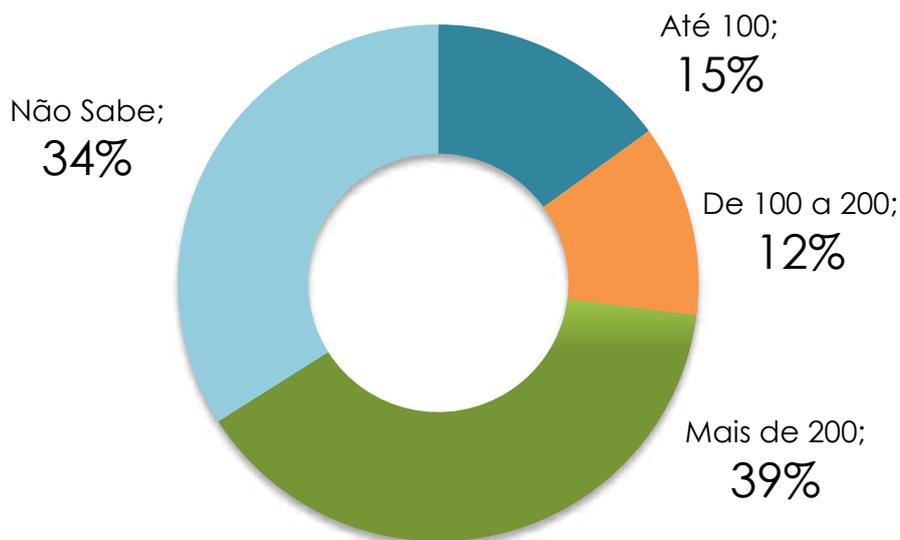
Especialistas defendem que a área total de um minimercado para funcionar adequadamente deve ser de, pelo menos, 90 metros quadrados, bem menor do que dos supermercados. Contudo, o estudo da GfK apontou que a maior parte das empresas entrevistadas já possuem lojas maiores, com mais de 300 m². Outras (21%) possuem entre 200 a 300 m² e 12% possuem até 100 m². Em uma média, elas utilizam 341 m² e têm um *checkout* a cada 100 m².

Gráfico 10 – Tamanho da loja em m² (%)

Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança – GfK Brasil

O mesmo estudo apontou que 56% das empresas entrevistadas planejam investir na ampliação, reforma ou melhorias de suas instalações ou, até mesmo, construir novas unidades. Esses dados demonstram que, mesmo pequenos, esses negócios têm aumentado seu sortimento de produtos e melhorado o espaço de circulação. Até porque, diariamente, 39% das empresas com 4 *checkouts* atendem mais de 200 clientes e outras 15% atendem até 100 clientes. Ou seja, a circulação de um número significativo de pessoas nas lojas é uma realidade diária.

Gráfico 11 – Média de clientes diários



Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança – GfK Brasil

Normalmente, o espaço mínimo para uma loja inclui: seção para exposição de produtos, local para venda de frios e padaria, açougue, estoque, caixas e área externa para colocar cestas, carrinhos, lixo e

estacionamento. Com estoques reduzidos, os minimercados oferecem produtos com reposição mais rápida do que os supermercados, atendendo pessoas que necessitam de pequenas compras e que buscam opções mais próximas da sua residência ou trabalho.

Pesquisa realizada pelo Point of Purchase Advertising International (Popai)¹⁴ aponta que 85% dos consumidores decidem no próprio ponto de venda o produto e a marca que vão levar. Por isso, o arranjo adequado do espaço físico faz uma enorme diferença no desempenho de vendas. Um espaço agradável, com uma boa circulação, limpo e bem iluminado, aumenta a possibilidade de vendas.



Foto: Revista Supermercado Moderno

Uma vez que o formato dos mercadinhos é o do autosserviço, em que o cliente manuseia o produto, verifica a data de validade e conhece o preço antes da decisão, a estratégia de circulação deve ser bem estruturada.

Especialistas defendem que o empresário deve investir em espaços de circulação fluida, sem atalhos, que conduza o cliente a percorrer toda a loja e que permita o manuseio dos produtos. Sugere-se bloquear os principais atalhos, colocando balcões centrais e ilhas de produtos, procurando sempre fazer um traçado em forma de “U” invertido. O método **“facilite a entrada e dificulte a saída”** pode ser bem eficaz, em que, na entrada, normalmente feita pelo lado direito, deve-se ter um traçado reto até o fundo da loja e a saída deve ter obstáculos, para que as pessoas não entrem por ali.

Uma boa forma para expor produtos aproveitando o espaço, atraindo o interesse do cliente e favorecendo o aumento do *ticket* médio é trabalhar o “cross-merchandising”, mesclando produtos de forma casada como, por exemplo, cesta de queijos com vinhos ou salgadinhos e pães com bebidas. É importante enfatizar que alguns produtos geram mais frequência do que outros, como, por exemplo, **o pão, que gera uma frequência quase diária.**



Foto: Cross merchandising. Supermercado Palato

14. Pesquisa realizada com varejistas, consumidores e agências de publicidade sobre o comportamento do *shopper* no ponto de venda.

Pesquisa feita pelo Popai Brasil, em 2010, revelou que 20% das compras são feitas por impulso. Ou seja, o cliente chega para levar o pão, mas acaba comprando outras coisas como biscoitos, geleias, manteigas, cafés, bebidas e outros itens relacionados com aquele consumo. Dependendo da oferta e da disposição dos produtos, o percentual de aumento da venda pode chegar a 60%. Por isso, o produto precisa estar exposto estrategicamente dentro da loja para que se concretize a venda agregada dos outros produtos. Nesse caso, um gerenciamento de categorias eficiente é fundamental.

Seguem algumas dicas importantes¹⁶:

- **O balcão do pão deve estar preferencialmente ao fundo do estabelecimento** por duas razões: primeiramente, pela proximidade com o local onde o produto é feito, facilitando a logística de abastecimento; em segundo lugar, e mais importante, porque obriga o cliente a percorrer toda a sua loja, promovendo uma nova compra eventual além do pão.
- **Os produtos expostos no percurso devem estar dispostos de maneira organizada e atrativa**, com as informações dos preços bem à vista dos olhos do cliente.
- **Produtos colocados muito próximos à porta de entrada tendem a não ter uma boa venda.** É importante deixar uma área de respiro, chamada de “zona de descompressão”. O cliente, quando ingressa em uma loja, precisa dar alguns passos para se sentir realmente dentro e começar a prestar atenção nos produtos. Estudos comprovam que os produtos literalmente à porta, muitas vezes, não são percebidos pelos clientes.
- **É adequado manter cestinhas bem à vista na entrada**, pois eles poderão aumentar as suas vendas em até 50%. Devem ficar no máximo a três metros da entrada da loja, no trajeto do cliente, e na altura das mãos para que ele não precise se baixar para pegar. Cestos no chão, atrás das portas ou fora do trajeto do cliente diminuem muito a possibilidade de serem apanhados.

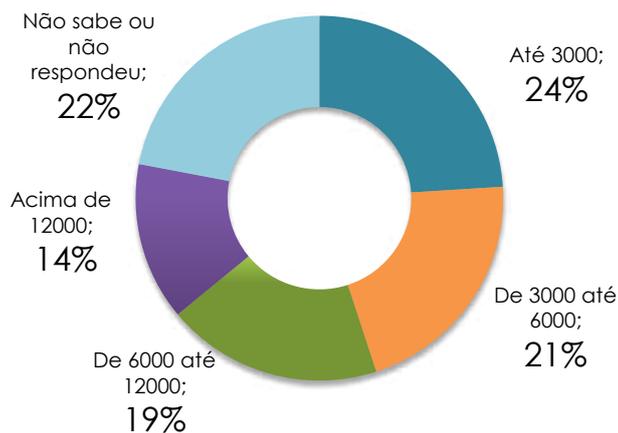
7.3 ESTOQUE E VENDAS

Se, por um lado, os minimercados têm ampliado sua área total, o espaço do estoque tem ficado cada vez menor ou até mesmo está deixando de existir. O estudo da GfK apontou que 83% do pequeno varejo possui estoque, principalmente quando se trata de lojas de três a quatro *checkouts*. Mas esse número sofreu queda em relação a 2011, que era 86%. Inclusive um terço das operações com 1 *checkout* não possuía área de estoque e hoje mais da metade das lojas não possui.

Esse cenário sugere que o pequeno varejista está abrindo mão da sua área de estoque para trabalhar com um sortimento maior e ampliar sua área de vendas. Isso é refletido no aumento na quantidade de SKU¹⁶ em relação a 2011: de 7.700 SKUs evoluiu para 8.900 SKUs. Essa relação impõe ao supermercadista a necessidade de comprar menos e de forma mais frequente para garantir o abastecimento de sua loja.

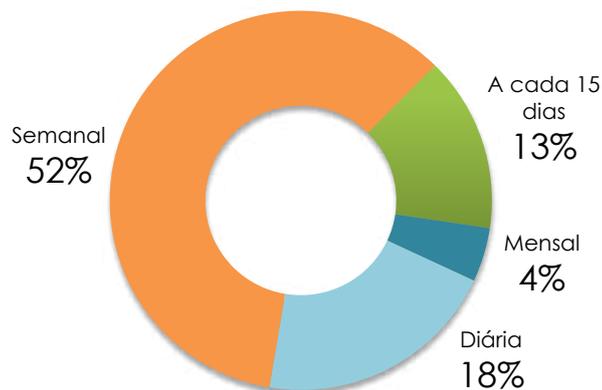
15. Fonte: Ideia de Negócios. Mercadinhos Copa 2014

16. O termo *Stock Keeping Unit* (SKU), significa, em português, Unidade de Manutenção de Estoque. Ele é um identificador único de um produto e é utilizado para manutenção de estoque. Através dele, é possível pesquisar e identificar exatamente qual produto foi vendido, entregue ou trocado.

Gráfico 12 – Total de SKUs (Unidade de Manutenção de Estoque) comercializados (%)

Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança – GfK Brasil

Por ter área de estoque reduzida, segundo estudo da GfK, 52% dos mercadinhos fazem compras de mercearia semanalmente, 18% diariamente e 13% a cada quinze dias. Só 4% se abastecem uma vez por mês.

Gráfico 13 – Periodicidade de compras

Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança – GfK Brasil

Quando se trata das seções de perecíveis, predominam as aquisições semanais: 62% compram refrigerados com essa frequência, e 50% adquirem hortifrútiis nessa periodicidade, os quais geralmente são comprados de quem os produz, sendo 35% das seções abastecidas por alimentos fornecidos por produtores rurais. São produtos altamente perecíveis, que têm durabilidade maior se comprados em quantidade adequada e em locais próximos para reposição constante, por isso a preferência pelos produtores rurais. Por meio das centrais de compras se adquire 16% do total de hortifrúti.

Nesse sentido, a administração do pequeno varejo deve ter habilidade em gerir o tempo que o estoque consegue cobrir as vendas futuras, sem deteriorar, até a aquisição de um novo suprimento, uma vez que esse tipo de negócio trabalha com pronta-entrega, em que o cliente recebe a mercadoria imediatamente após a escolha¹⁷. Nesse caso, o produto deve estar disponível e em bom estado, caso contrário, não se fecha venda. Ou seja, é importante que o pequeno varejista faça um constante equilíbrio entre a oferta e a demanda, cercado de indicadores que mostrem seu histórico.

17. Fonte: Ideia de Negócios. Mercadinhos Copa 2014

Quanto maior for a frequência de entregas dos fornecedores – em menores lotes de mercadoria –, maior será a rotação de estoques do minimercado, diminuindo os riscos. Por isso, o estoque dos produtos deve ser mínimo, visando gerar o menor impacto na alocação de capital de giro e evitando perdas devido à validade dos produtos.

É importante que o pequeno varejista esteja atento para a necessidade de gestão de compras e estoques, pois os pedidos, em alguns casos, deverão ser feitos com antecedência para evitar desabastecimento em períodos específicos do ano ou em datas especiais. Um planejamento adequado considerando o volume de vendas e itens mais vendidos é essencial. A gestão empresarial deve focar no gerenciamento do estoque e nesse planejamento de compras considerando também o perfil do fornecedor quanto ao prazo de entrega e agilidade na emissão dos pedidos.

7.4 PROMOÇÃO DE VENDAS

Uma vez que os produtos, principalmente os mais perecíveis, precisam “girar”, a promoção de vendas é uma estratégia bastante utilizada pelos mercadinhos. Ela pode ser usada tanto para queima de estoque de produtos que estão “encalhados” na gôndola ou com data de validade próxima do vencimento, como para uma remessa especial de algum produto com uma boa negociação com o fornecedor. Mas atenção, se a promoção for com o objetivo de liquidar produtos com validade próxima do vencimento, isso deverá ser informado ao consumidor de forma bem clara evitando uma quebra de confiança por parte do consumidor.

Datas especiais também podem ser aproveitadas para construir uma relação com a comunidade. Uma alternativa é utilizar canais de comunicação comuns à realidade local, tais como: jornais e pequenas publicações, incluindo aí a igreja, clube e outros pontos de concentração de clientes do seu negócio. Articular estratégias de comunicação com outros empreendedores da região, como restaurantes, salões de beleza e lojinhas das redondezas pode ser uma estratégia bem-sucedida. Já a divulgação em canais maiores pode ser mais caro e não alcançar o público pretendido¹⁸.

Brindes com informações de contato, endereço e *site* na internet são excelentes alternativas, como, por exemplo, ímã de geladeira. O *site* na internet também é um canal interessante para ampliar a comunicação e veicular promoções.

7.5 CENTRAIS DE COMPRA

Diante da força dos grandes supermercadistas e da conquista de maiores fatias de mercado por eles, uma das saídas encontradas pelos pequenos varejistas para competir diante da forte concorrência é se unir, formando redes ou, até mesmo, centrais de negócios.

Levantamento realizado pela Abras, em parceria com Kantar Worldpanel, contabilizou 130 redes de associações de mercados de vizinhança, que somavam 3,77 mil lojas em 2011. Essas redes movimentaram R\$ 24,8 bilhões em vendas no mesmo período, tendo incremento de 5,45% em relação a 2010. Especialistas defendem que algumas redes possuem indicadores de vendas melhores que muitas redes médias do mercado¹⁹.

18. Fonte: Ideia de Negócios. Mercadinhos Copa 2014

19. Dados apresentados no estudo “Valor Econômico: Análise Setorial – Supermercados, 2012”.

O objetivo de uma rede é estruturar uma central de negócios para realizar compras e compartilhar experiências, para que os pequenos se fortaleçam e tenham um maior poder de barganha com os fornecedores, tornando as negociações mais fáceis. Nas centrais de compras os preços das mercadorias tendem a ficar menores, e os prazos para pagamento, mais longos. Segundo a Associação Paulista de Supermercados (APAS), graças principalmente às centrais de compras, o cliente encontra 48% dos itens com preços mais baratos do que nos hipermercados.

A associação com outros empresários do ramo pode abranger outras vantagens além de preço, sejam elas a aquisição de cartão de fidelidade, cartão de crédito, campanhas de *marketing*, assessoria jurídica e contábil, marca própria, automatização, treinamento de funcionários e mesmo a centralização da seleção e administração de recursos humanos. Outra vantagem é a possibilidade de estar integrada com um operador logístico que possa centralizar o estoque e fazer a distribuição, ou seja, as lojas podem diminuir os espaços de depósito e evitar alguns inconvenientes como diversos caminhões abastecendo uma loja.

Entre os exemplos desse modelo de negócio está a Rede Brasil de Supermercados, formada por 16 empresas, entre elas Coop (SP), Consor (PR), Zona Sul (RJ), Bahamas (MG) e Nordeste (RN). Somado o faturamento de todas as empresas, a Rede Brasil de Supermercados é uma das maiores empresas supermercadistas do Brasil, com faturamento de R\$ 13,5 bilhões²⁰.

7.6 NEGÓCIO SUSTENTÁVEL

O interesse pelo tema sustentabilidade tem se tornado comum no dia a dia das pessoas. Em pesquisa recente realizada pela GfK e Instituto Akatu em 2012²¹, 60% dos consumidores entrevistados já ouviram falar do tema, sendo 24% interessados pelo assunto, 10% a mais do que foi apontado na mesma pesquisa realizada em 2011. O aumento do interesse se deve à crescente circulação de informações pela mídia como TVs, rádios, internet e redes sociais e também formadores de opinião discutindo sobre a questão, como as próprias empresas e consultorias especializadas.

A escassez de recursos naturais e a exploração da mão de obra gerada pelas indústrias fora dos países “ricos” estão pressionando cada vez mais os negócios de forma geral. Estudo da KPMG divulgado em 2012 apontou um aumento de 50% em custos ambientais externos em 11 setores-chave da indústria entre 2002 e 2010. Segundo estudo, se as empresas tivessem que pagar todos os passivos ambientais que geram com sua própria produção, teriam que desembolsar 40% do lucro. Essas informações e a tentativa de capitalizar às custas dessas questões têm feito com que as empresas coloquem a sustentabilidade e a responsabilidade social na pauta. Com as empresas buscando atitudes consideradas sustentáveis e comunicando aos seus consumidores, o tema ganha mais divulgadores e assim mais pessoas tomam conhecimento da causa.

20. Análise Setorial Supermercadista. FGV. 2011

21. Pesquisa “Rumo à Sociedade do Bem estar”. Instituto Akatu e GfK Brasil, 2012.



Foto: Placa da entrada de uma unidade do Pão de Açúcar em São Paulo

De acordo com Macedo, da FGV, as varejistas alimentares costumam inserir a sustentabilidade principalmente de três formas no seu negócio:

1. relacionamento com o consumidor (oferta de informação e de ações que facilitem ao consumidor ter consciência ecológica, como campanhas informativas, postos de reciclagem, sacolas retornáveis etc.);
2. lojas mais eficientes, com construção ecológica, captação de água da chuva, economia de energia e aproveitamento de luz natural, que acabam também significando economia na operação para a companhia; e
3. venda de produtos “verdes”, ou seja, orgânicos e /ou com certificações socioambientais.



Foto: Estação de reciclagem Pão de Açúcar

Na pesquisa realizada pela GfK e Instituto Akatu, os consumidores também elencaram outros itens como prioritários em suas relações com varejistas, na seguinte ordem:

1. atendimento;
2. respeito aos direitos dos funcionários;
3. ter funcionários de diferentes raças, etnias, idades.

Destaca-se que ações comuns em supermercados, como economia de recursos naturais, lojas “verdes” e reciclagem só apareceram da quarta posição em diante. As lojas sustentáveis, que são investimentos bastante comuns entre as varejistas alimentares, apareceram apenas no último lugar. Isso indica duas situações. A primeira é que muitos varejistas ainda associam erroneamente o conceito de sustentabilidade a apenas questões ecológicas. Depois, que os consumidores estão dando importância não apenas ao atendimento, mas à qualidade do tratamento que os funcionários recebem nas companhias.

Segundo Macedo, “ser ‘bem atendido’ tem a ver com a percepção do consumidor de que os funcionários estão dispostos a servi-lo, a fazer com que ele tenha uma boa experiência de compra naquela loja. Isso se materializa tanto numa resposta que um funcionário dá a uma pergunta do cliente, por exemplo, quanto na forma como um repositor organiza a gôndola”. Uma vez que o consumidor valoriza mais aquilo que é tangível e está próximo, é importante que os funcionários estejam satisfeitos, bem pagos, bem treinados e com perspectivas adequadas de carreira e trabalho. “É mais fácil perceber um funcionário mal valorizado do que a economia de água numa loja sustentável”, diz Macedo.

Por outro lado, os consumidores também valorizam a oferta de produtos sustentáveis. Sem contar preço e qualidade, a pesquisa da GfK e do Instituto Akatu apontou os fatores considerados mais importantes para a compra de um produto:

1. que animais não sejam maltratados durante a produção;
2. que a empresa tenha boas relações com a comunidade;
3. que tenha selo de proteção ambiental;
4. que esteja comprometida com a redução do consumo de energia;
5. que o produto tenha selo que garanta boas condições de trabalho aos empregados.

Conclui-se que entre as preocupações e os critérios de compra das pessoas está uma cadeia produtiva social e ecologicamente responsável. No entanto, as pessoas não estão dispostas a pagar mais por um produto responsável e sustentável. Pelo contrário.

Segundo Camila Valverde, diretora de Sustentabilidade do Walmart, “As pessoas acreditam que fazer algo de qualidade, que respeite as regras, que não destrua o meio ambiente e que trate de forma justa os funcionários não é uma vantagem, e sim a obrigação das empresas”. Ou seja, o consumidor deseja que “os produtos que ele compra sejam cada vez mais verdes, certificados e que os processos produtivos corretos estejam embutidos e com comunicação adequada pra ele saber disso”, explica Macedo, da FGV.

Sugere-se, então, que a empresa comunique adequadamente ao consumidor essas vantagens do produto e que incorpore as ações “verdes” ao inventário básico da loja. Sabe-se que grandes varejistas têm mais facilidade de convencer indústrias convencionais a inovarem nesse sentido e venderem produtos mais sustentáveis pelo mesmo preço.



Foto: Comunicação sobre as ações sustentáveis do Pão de Açúcar em São Paulo

Porém, os pequenos varejistas podem realizar pequenas ações que já fazem a diferença, como, por exemplo: se informar sobre quais produtos tradicionais são mais sustentáveis e valorizá-los, entrar em cooperativas de compras para itens de maior valor agregado e baratear esses produtos ao consumidor final, investir em lojas eficientes, em opções de sacolas retornáveis ou em postos de reciclagem. Assim, é importante lembrar que:

1. o consumidor também valoriza essas ações e é possível ganhar muito em imagem com elas;
2. a comunicação com os consumidores precisa ser melhorada justamente para que ele entenda a dimensão do benefício, por exemplo, de uma loja reaproveitar o lixo em vez de mandá-lo ao aterro sanitário.



Foto: Sacolas retornáveis

“Seria interessante colocar uma plaquinha avisando o consumidor: ‘nesse mês deixamos de mandar tantas mil toneladas de lixo ao aterro’. O cliente sente-se engajado e parte da solução, pois ele compra nessa loja que está ajudando a resolver um problema grave”, sugere Macedo, da FGV.

7.7 TECNOLOGIA – AUTOMAÇÃO E INFORMATIZAÇÃO

A automação comercial e o processamento automático de informações têm se revelado um instrumento eficiente para a concretização de novos parâmetros operacionais, proporcionando maior agilidade na tomada de decisões e aumento de produtividade. Com objetivo de melhorar a gestão de compras, de estoques, de preços e de vendas, a automação é um diferencial valioso para os negócios. Ela pode ser utilizada não só para a melhoria da gestão, mas para a melhoria do atendimento ao público permitindo, por exemplo, maior agilidade na passagem pelo caixa e ampliando o potencial de autosserviços.

São várias as áreas passíveis de automação em uma loja, entre elas:

- controle de estoque;
- cadastro de clientes e fornecedores;
- serviço de mala direta para clientes e potenciais clientes;
- cadastro de móveis e equipamentos;
- pesagem;
- pagamento;
- controle de contas a pagar e a receber, fornecedores, folha de pagamento, fluxo de caixa;
- fechamento de caixa;
- gerenciamento de produtos e categorias;
- criação de códigos de barras para produtos;
- identificação dos produtos nas gôndolas.

Pesquisas indicam que a automação nos mercados de vizinhança é mais concentrada nas atividades de gestão de controle de estoque e gestão financeira. Além de utilização de balança para pesar produtos e leitores de código de barra, presentes, estes últimos, na maioria dos minimercados²².

Entre as soluções de automação mais utilizadas está *Enterprise Resource Planning* (ERP), que administra a movimentação das mercadorias e identifica eventuais falhas nos processos, muito utilizada por empresas no interior de São Paulo. As soluções de automação comercial da empresa Bematech também são bastante utilizadas pelos pequenos varejistas. A empresa oferece soluções com plataforma integrada, composta por *hardware*, *software*, capacitação e serviços.

Outra solução de automação bastante procurada é a Zeus free, direcionada para estabelecimentos com até dois *checkouts*. Ela é gratuita e pode ser baixada através do *site* www.zanthus.com.br. Ela comunica-se com impressoras fiscais homologadas pelo Fisco e executa funções de venda, tanto à vista quanto a prazo, tratando diversas formas de pagamento – dinheiro, cheque, cartões, *tickets* –, possibilitando o controle financeiro. Sugere-se que o pequeno varejista busque tecnologia compatível com o orçamento do negócio. A manutenção dos estoques e segurança própria e de seus funcionários pode ser ampliada com equipamentos como câmeras e alarmes, sendo também uma forma de atenuar assaltos. Segundo especialistas, para que os resultados sejam eficazes, investimentos em automação devem ser acompanhados por investimentos em treinamento dos funcionários.

22. A pesquisa realizada pela GfK registrou, em relação à presença de leitores de código de barra nas lojas de vizinhança, crescimento de 10 pontos percentuais em relação a 2012, presente em 84% das lojas.

7.8 MEIOS ELETRÔNICOS DE PAGAMENTO

Em relação à automação da forma de pagamento, segundo estudo do Serviço de Proteção ao Crédito – SPC Brasil²³, atualmente **72% dos brasileiros já usam algum tipo de cartão, seja de débito ou de crédito**, substituindo os pagamentos em cheque ou dinheiro. Seguindo o movimento geral do varejo, os meios eletrônicos de pagamento também ganharam importância no setor de autosserviço. Se em 2001 os pagamentos com vários tipos de cartões respondiam por 35,2% das receitas dos supermercados, em 2011 esse percentual já era de **50,6%** das receitas, segundo estimativas da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS)²⁴.

Nesse sentido, a adoção de meios eletrônicos de pagamento pelo mercadinho como forma de agilizar pagamentos de seus clientes e também aumentar o *ticket* médio das vendas torna-se uma oportunidade. Sugere-se que os empresários busquem mais informações sobre o funcionamento e vantagens dos sistemas de cartões, especialmente sobre os custos na utilização dessa modalidade de pagamentos.



Foto: E-commerce Brasil

7.9 VAREJO VIRTUAL

Segundo pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), o *e-commerce* brasileiro teve faturamento de R\$ 24,12 bilhões em 2012, um crescimento de 29% em relação a 2011. Além do crescimento de produtos disponíveis, cresceu também o volume de consumidores. Segundo dados do e-bit, o país iniciou 2013 com 43 milhões de e-consumidores contra 1,1 milhão em 2001.



Foto: E-commerce. Business Review Brasil

23. Esse estudo foi realizado com 604 empresas em todas as capitais federais no primeiro semestre de 2013. O estudo está disponível no site do SPC Brasil (www.spcbrasil.org.br).

24. Dados apresentados no estudo "Valor Econômico: Análise Setorial – Supermercados, 2012".

A venda de alimentos *on-line* acompanha esse crescimento, embora em proporções menos expressivas. Estudo da KPMG apontou que o Brasil movimentou US\$ 1,66 bilhão – cerca de R\$ 3,4 bilhões – com a venda de itens típicos de varejo alimentar em 2011 e a expectativa é que esse número cresça em 29% até 2014. **O Brasil, segundo a análise da KPMG, é o 10º no ranking dos países com maiores vendas em supermercados *on-line*.** O primeiro lugar é ocupado pelos EUA e o segundo, pelo Japão.

Entre os fatores que vão continuar impulsionando a compra de alimentos pela internet, está a crescente procura por conveniência e comodidade. Pesquisa realizada pelo IBOPE *e-commerce*²⁵ mostra que a comodidade é o fator positivo mais relevante na busca por produtos *on-line*, com 93% de citações. Outros fatores também são relevantes, tais como melhores preços (85%), variedade na escolha dos produtos (66%) e maior acesso a produtos difíceis de serem encontrados. Já as dificuldades que ainda precisam ser vencidas são: impossibilidade de ver os produtos ou experimentá-los, com 84% das respostas; medo de não receberem os produtos (56%); a falta de opção para agendar a entrega do produto, com 54% das respostas. Além da cobrança de taxas de entrega, ausência de promoções, falta de interação pessoal e dificuldades de cadastramento nos *sites*.

O início de vendas de alimentos no ambiente *on-line* foi através de grandes redes varejistas, como Pão de Açúcar, Sonda e Walmart. O Grupo Pão de Açúcar inclusive criou uma empresa focada na gestão da sua marca na internet, a Pão de Açúcar Delivery. Outro pioneiro nessa atividade foi o Supermercado Zona Sul (<http://www.zonasulatende.com.br/>), que atende a cidade do Rio de Janeiro e alguns outros municípios cariocas.

Contudo, esse modelo ainda é um desafio para o pequeno varejo alimentar. São poucos os mercados de vizinhança que utilizam esse canal. Exatamente por isso, é uma grande oportunidade de vendas. O *e-commerce* pode conquistar o espaço que antes era ocupado pelas vendas “delivery” realizadas pelo telefone. Ou seja, em vez de fazer a solicitação de produtos via telefone, pode-se fazer via internet para entrega em casa.

Outra possibilidade é o formato “drive”, que existe há alguns anos em países europeus. Nesse modelo a compra é feita *on-line* para a retirada nas lojas físicas, com hora marcada, tendo toda a compra colocada no carro do cliente. Isso integra conveniência e praticidade do mundo virtual com mundo físico e resolve os problemas de horário de entrega, disponibilidade para recebimento no domicílio e custo de fretes. No Brasil, tem o exemplo da rede catarinense Angeloni, que permite compra *on-line* para retirada em loja, acessível também em plataforma móvel via celular.

MOBILE

Na lista das tecnologias que permitem interação do consumidor em tempo real com a web, as que mais crescem são os *smartphones* e os *tablets* entre os dispositivos móveis. Além de representar uma nova forma de pagamento, substituindo os cartões de crédito, essa tecnologia impacta de formas diferentes no segmento. Primeiramente, pois o consumidor pode comparar o preço com o do concorrente dentro de um estabelecimento. Depois, os celulares podem ser um importante canal para obtenção de informações de um produto a partir da leitura do código de barras. Também, qualquer pessoa pode reclamar ou atestar sobre a qualidade do estabelecimento enquanto está sendo atendido, por meio das redes sociais, como o Twitter e o Facebook.

Uma nova tendência do segmento é a utilização do celular para comprar por meio do QR CODE. Trata-se de um código de barras que pode ser identificado pela maioria dos celulares que dispõem de

25. Pesquisa “O Caminho do Consumo” realizada em outubro de 2013 pelo IBOPE *e-commerce* com internautas das principais regiões metropolitanas do país que participam do painel contínuo de comércio eletrônico, e que representam 80% do consumo do país. A pesquisa foi apresentada por Alexandre Crivellaro, diretor executivo do IBOPE *e-commerce*, durante o congresso E-Commerce Brasil Operações & Negócios 2013.

câmera fotográfica. Ao posicionar o celular em frente ao código, o consumidor é direcionado para o site da loja, onde adiciona o item que deseja, finaliza a compra e aguarda o produto ser entregue em casa horas depois. Fora do País alguns supermercados simulam gôndolas virtuais em locais públicos de grande circulação, por meio de painéis com imagens de produtos com o QR CODE. No Brasil o pioneiro nesse formato foi o supermercado Pão de Açúcar, que lançou uma vitrine com mais de 300 itens no Shopping Cidade Jardim, na capital paulista.



Foto: Gôndolas virtuais do Pão de Açúcar Delivery no Shopping Cidade Jardim, SP.

Outra tendência para os dispositivos móveis é a criação de aplicativos com objetivo de venda de produtos. Recentemente o supermercado de médio porte, Rossi New, em São Paulo, lançou um aplicativo móvel, disponível para iOS e Android, que conta com alguns modos de compra. Há como requisitar os produtos no catálogo ou escanear o QR Code dos que quiserem. Quando o cliente termina seu pedido, o pagamento é realizado com o cartão de crédito e o supermercado entrega em até 48 horas.



8. DESAFIOS

8.1 A PROFISSIONALIZAÇÃO DO PEQUENO VAREJISTA

Mesmo com crescimento acima da média, o pequeno varejista ainda enfrenta o desafio de se estabilizar e crescer com profissionalização adequada, tendo condições de competir com as grandes redes, acompanhar o dinamismo da indústria e suprir as exigências dos consumidores. Segundo pesquisa da GfK, apenas 20% dos varejistas entrevistados cursaram ou concluíram uma universidade e, mesmo com experiência média de 16 anos no mercado, ainda precisam desenvolver habilidades para se relacionarem com consumidores e a indústria.

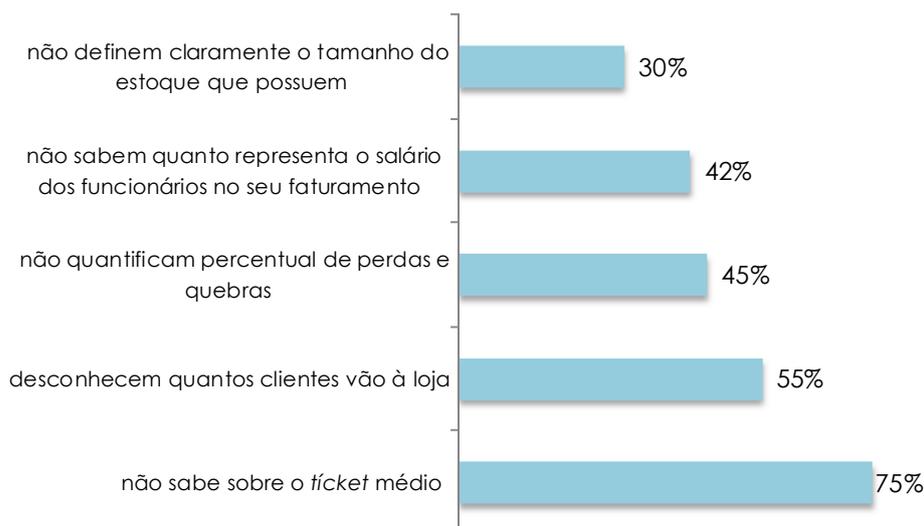
Uma característica comum desse negócio é a origem familiar, sendo 85% das empresas pesquisadas. Em termos de sucessão, 74% ainda não se preocupam com essa questão, e quanto à capacitação profissional, apenas 28% participaram de algum curso ou treinamento voltado ao aperfeiçoamento da gestão no último ano, com destaque para empresas das Regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste.



Foto: Família na empresa. Revista Abastecimento

A mesma pesquisa mostrou uma lacuna na profissionalização dos pequenos negócios nas perguntas que não souberam responder sobre o próprio empreendimento: 30% não definem claramente o tamanho do estoque que possuem, 75% não sabem sobre o *ticket* médio, 55% desconhecem quantos clientes vão às lojas, 45% não quantificam o percentual de perdas ou quebras e 42% não sabem quanto representa o salário dos funcionários no seu faturamento.

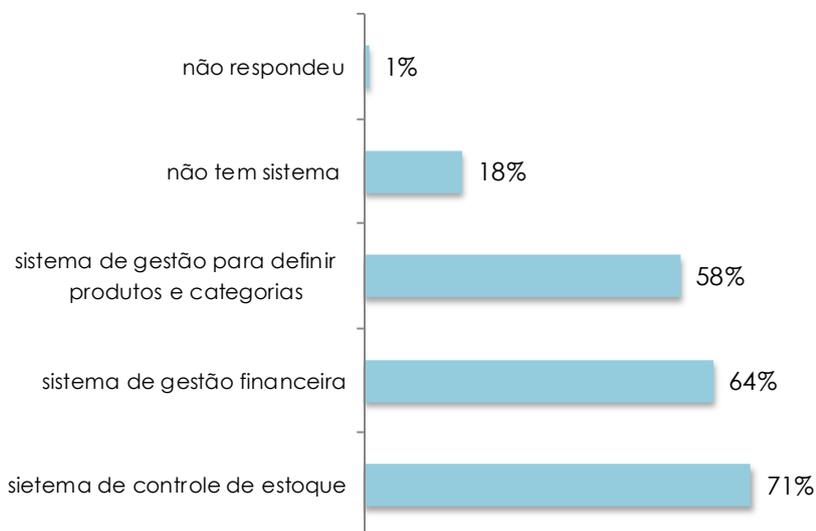
Gráfico 14 – Características desconhecidas do negócio



Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança – GfK Brasil

Por outro lado, o estudo apontou que a maioria das pequenas empresas entrevistadas tem ciência dessa necessidade e assim já possuem ferramentas que otimizam o dia a dia das operações. O estudo mostrou que 71% dos entrevistados contam com algum tipo de sistema para controle de estoque, 64% utilizam *softwares* para gestão financeira e 18% não possuem nenhum tipo de sistema de gestão dos quais 35% das lojas de um ou dois *checkouts* ainda operam de forma manual.

Gráfico 15 – Sistemas de gestão utilizados



Fonte: Estudo Mercado de Vizinhança – GfK Brasil

Do universo de empresas que não possuem nenhum tipo de sistema de gestão, 56% pretendem implantar um sistema de gestão de estoque, 39% querem uma ferramenta para a gestão financeira e 38% visam sistema para o gerenciamento de produtos e categorias.

Diante desses dados, percebe-se que a profissionalização é essencial uma vez que acaba por impactar na forma como a indústria o enxerga. Aperfeiçoamento em gestão e conhecimento dos indicativos de eficiência são os primeiros passos a serem trilhados. Contudo, sabe-se que é um processo que leva tempo. Como explica o diretor da GfK: “existem associações que estão ajudando, por

exemplo, a Associação Brasileira de Supermercadistas e suas regionais. O movimento é muito pequeno e, provavelmente, muitos varejistas começarão a participar de cursos e crescer. Mas ainda ficará por alguns anos como uma questão muito familiar”.

8.2 POLÍTICA DE CARGOS E SALÁRIOS

Um dos principais desafios do setor de autosserviço é a evasão da mão de obra (*turnover*). Estudo²⁶ realizado pela Deloitte revelou, por exemplo, que a frente de caixa é uma área preocupante no setor como um todo. Ela lidera o índice de *turnover* com 47,2% de rotatividade, seguida pelo açougue e entregas, que registraram respectivas margens de 25,5% e 13%. Depois estão as seções de frios/laticínios e padaria/confeitaria, ambos com 10,6%, hortifrúti, 9,3% e limpeza/manutenção com 8,7%. As demais seções de uma loja somam 9,3% de rotatividade.

Grande parte dos profissionais que se desligam dos supermercados migra, especialmente, para a indústria, construção civil e para o setor de serviços. Especialistas defendem que esse processo é consequência de uma série de fatores, tais como:

- falta de plano de carreira;
- carga horária exaustiva;
- escalas aos fins de semana e feriados;
- pouca ou nenhuma valorização profissional;
- baixos salários;
- inexistência de ganhos extras ou premiações sobre metas.

Uma vez que o varejo, de uma forma geral, costuma pagar o piso da categoria, qualquer setor que remunere um pouco mais ou que trabalhe melhor a questão dos benefícios acaba atraindo mais os profissionais.

Outro desafio do setor é a falta de mão de obra qualificada, principalmente em áreas que precisam de especialização, como açougue, padaria e peixaria, por exemplo. É por isso que o varejista precisa não só promover um recrutamento eficiente de pessoas, mas também capacitar constantemente sua mão de obra, além de realizar ações que fidelizem os funcionários.

26. 4º Estudo Capital Humano em Supermercados, realizado pela Deloitte e encomendado pela ABRAS. Pesquisa sobre gestão de pessoas e remuneração no autosserviço.

Seguem algumas dicas sobre o que fazer para ter e manter bons funcionários²⁸:**■ recrutamento de pessoas com perfil adequado:**

Pessoas que lidam com o público devem reunir alguns atributos imprescindíveis ao bom atendimento, como saber ouvir o cliente com atenção, ter boa vontade, ser persistente e paciente, conhecer alguma técnica de negociação, ter equilíbrio emocional e conhecer muito bem o mix de produtos da loja.

■ treinamento e capacitação:

Independentemente do número de funcionários – que deve corresponder ao porte da loja – o importante é investir em qualificação profissional. O constante treinamento e acompanhamento de resultados, portanto, é o que vai definir o sucesso nesse segmento.

■ adequação da estrutura operacional e divisão de tarefas:

É possível melhorar o gerenciamento de pessoal com a simples divisão de tarefas. A identificação dos postos de trabalho, das tarefas por setor, da criação de formas de avaliar o desempenho da equipe ou ainda estabelecer metas de produtividade e bonificação por resultados alcançados são ações que dão maior impulso ao trabalho executado.

■ elaborar maneiras criativas de manter os colaboradores na empresa:

O pequeno varejista pode elaborar maneiras criativas para manter sua equipe na empresa, bem como fazer com que o estabelecimento seja percebido de forma atraente pelo público externo para gerar desejo de fazer parte da equipe também. Valorização de atitudes e comportamentos, criação de tarefas multifuncionais para atender ao comportamento humano, além de gerir, em vez de administrar, o comportamento humano.

■ plano de metas por seções:

É muito importante que se comunique claramente as metas do negócio para a equipe, identificando as lideranças que ajudarão na supervisão e superação, criando formas de incentivo e bonificação dos funcionários de forma diferenciada por setor. Para os funcionários da produção, por exemplo, podem-se aplicar duas formas de metas, por produtividade e tarefas e apresentação pessoal. Bonificações para os gerentes é um incentivo para que eles fiscalizem, monitorem seus setores e motivem seus colaboradores para que, como uma equipe, trabalhem juntos para bater as metas estipuladas para seus setores.

■ bonificações por resultados alcançados:

Além de estabelecer metas e bonificações por resultados alcançados, oferecer um plano de benefícios que gere segurança e bem-estar é uma excelente iniciativa. Isso vai manter os melhores colaboradores por mais tempo. Use sua criatividade. Muitas vezes, benefícios podem ser uma quantia fixa de pães para levar diariamente para casa e um lanche simples. Evidentemente, um Plano de Saúde, Plano Dental e até um plano de carreira serão grandes motivadores para todos os funcionários.

■ ambiente adequado:

Um ambiente adequado, limpo e confortável também motiva os funcionários. É importante que eles tenham ambiente para se alimentarem, se trocarem e guardarem objetos pessoais. Esse ambiente pode determinar a permanência dos colaboradores na empresa.

27. Fonte: Ideia de Negócios. Mercadinhos Copa 2014



9. ANÁLISES FINAIS - MATRIZ PFOA (MINIMERCADO)

Os minimercados vivem num ambiente competitivo em que precisam explorar e aproveitar as potencialidades e oportunidades à proximidade do negócio, dos clientes e dos funcionários. Esse relacionamento mais próximo permite investimentos seguros em entregas, vendas por telefone ou internet e apostas em produtos ou sortimentos customizáveis ao público-alvo.

A gestão profissional, o estoque inteligente, os recursos humanos, parcerias para compras e a chegada de grandes varejistas aos bairros são fatores que o empreendedor precisa se atentar.

MATRIZ 1 – MATRIZ PFOA PARA MINIMERCADOS

<p>Potencialidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Localização e proximidade do cliente. ■ Conhecimento do cliente. ■ Flexibilidade – ajustam melhor sortimento à demanda. ■ Baixos custos operacionais e preço competitivo em diversas categorias. ■ Relacionamento próximo com funcionário. ■ Conhecimento das características locais. ■ Provedor de compras emergenciais. ■ Oferta de serviços customizados. ■ Oferta de produtos “premium” e “gourmet”. ■ Estabilidade econômica favorece compras menores por consumidores. 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Baixa profissionalização. ■ Negócio familiar. ■ Compra de pequeno volume de produtos individuais, encarecendo o valor. ■ Pulverização dos pontos de vendas, dificultando o contato e a gestão da indústria. ■ Sistema indireto de venda. ■ Baixo poder de barganha com a indústria. ■ Estoques pequenos, obrigando o varejista a trabalhar maior sortimento e monitorar com cuidado a oferta e a demanda. ■ Processos de gestão pouco automatizados. ■ Falta de plano de carreira no quadro funcional e baixos salários e carga horária exaustiva.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Busca crescente dos consumidores por praticidade, proximidade e comodidade. ■ Crescimento e aumento da renda das classes C e D, aumentando seu poder de compra. ■ Mega-eventos esportivos – Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas 2016. ■ Aumento do consumo por alimentos fora do lar. ■ Consumo maior de alimentos orgânicos. ■ Parcerias com Indústria. ■ E-commerce. ■ Aumento de compras via smartphones. ■ Existência de produtos “âncoras” como o pão francês. ■ Interesse maior pelo tema sustentabilidade. ■ Compras em redes de negócios. 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Entrada dos grandes varejistas no segmento, que já investiram e continuam investindo em lojas no formato de vizinhança. ■ Retração do consumo em escala nacional. ■ Utilização do e-commerce pelos super e hipermercados.



10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

10.1 ESTUDOS, ANÁLISES E PESQUISAS

- “Análise Setorial de Supermercados”. FGV. 2011.
- Análise Supermercadas no Brasil. Euromonitor Internacional 2013.
- Brasil FoodTrends 2020. FIESP; ITAL - 2010.
- “Comportamento de Compra no Varejo” Kantar. APAS 2013.
- Citynav Brasil, McKinsey. Revista Supermercado Moderno.
- “Issues monitor retail” KPMG. 2012.
- Impacto da expansão das grandes redes de supermercados na atividade dos minimercados e mercearias da região metropolitana de São Paulo. Sebrae SP e FIPE, 2004.
- “Mercado de Vizinhança – Um desafio para a indústria”. GfK, 2012 Apresentado na Revista SuperHiper, Junho 2013 e Apresentação Congresso ABEP 2013, Arquivo pptx.
- “Marcas em destaque no varejo de vizinhança - 2012”. Nielsen – ABAD.
- “Mercadinhos e Armazéns”. Ideias de Negócios para Copa do Mundo 2014. SEBRAE NA. Publicado 2013.
- Mini Mercado, ficha técnica. Ideia de Negócio. Sebrae MS.
- “Monitoramento do Pequeno varejo”. KantarWorldpanel. ABAD.2010.
- “Potencial de vendas de produtos até 2020” Mckinsey. Revista Supermercado Moderno. 2013
- “Razão para comprar novos produtos” - ToolBoxTM, 2010.
- “Rede de Supermercados”. Valor - Análise Setorial, 2012.
- “Rumo à sociedade do bem estar”. GfK / Akatu 2012.

10.2 ARTIGOS ACADÊMICOS

- BORGES, Admir. “Marketing de Varejo: as estratégias adotadas pelos mercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes”. Tese de Mestrado em Engenharia da Produção. Universidade de Santa Catarina, 2001.
- BARRIZELLI, Nelson; FURUTA, Erika. “Razões de escolha de supermercados de vizinhança como local de compra”. Trabalho de conclusão de Curso. FEA/USP-SP, 2002.
- LIMA, Eldia. “Marketing de Varejo: Como supermercados de pequeno porte podem conquistar clientes em bairros de Santos”. Revista e Gesta, v.5, n.4, out-dez/2009, p. 25-74.
- MONTEIRO, Guilherme. “Estrutura de mercado e concorrência no varejo de alimentos: o mercado de consumo integrado”. Tese de Mestrado em Ciências Econômicas. USP - São Paulo, 2007.
- NISHIDE, Vinícius. “Conveniência no varejo alimentar: explorando o modelo de negócio”. PIBIC. FGV- EAESP, 2010.
- PRADO, Lucas Sciencia. “Como os varejistas podem contribuir para a redução das perdas de alimento. Um estudo do pequeno varejo alimentar”. Revista Ciências Gerais. Volume 15, n. 21. 2011 . p. 45-64.

- SOUZA, Marcelo. “Redes de cooperação no pequeno varejo: a construção social dos mercados de hortifrutigranjeiros no rio grande do sul”. Universidade do Rio Grande do Sul. Tese de Mestrado em Ciências Econômicas. Porto Alegre, 2009.

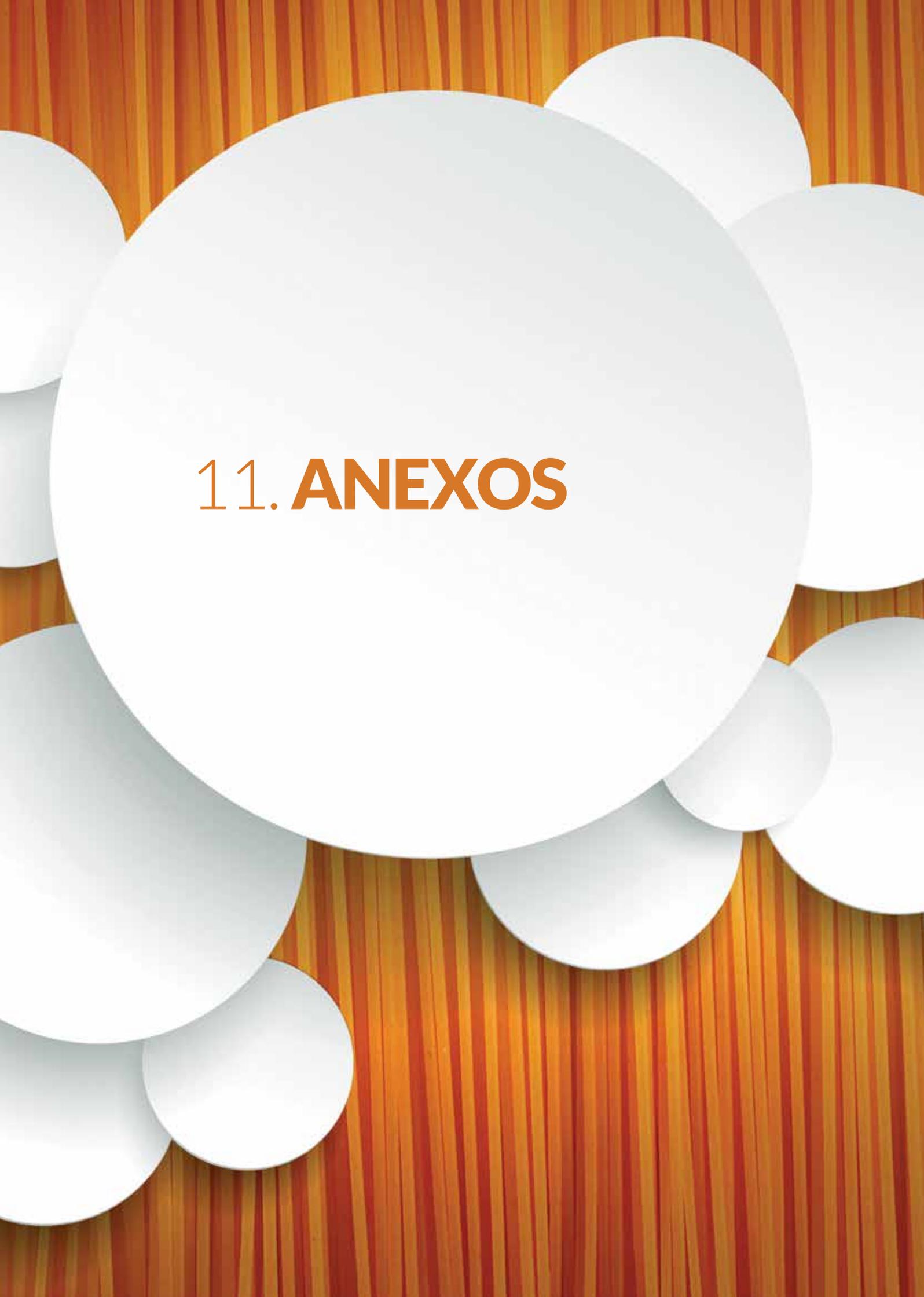
10.3 BLOGS E PORTAIS

- Blog do Comércio Varejista. Sebrae: <http://varejosebrae.blogspot.com.br/>
- Mercado ao Seu Alcance. Sebrae: <http://sebraemercados.com.br>
- Portal Mundo do Marketing – <http://www.mundodomarketing.com.br>
- Portal <http://ecommercenews.com.br>
- Publicações disponíveis no site da UAMSF: <http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/sebrae-mercado>
- Portal da Universidade Martins do Varejo – <http://www.umv.com.br/>
- Revista e Portal Supermercado Moderno – <http://www.sm.com.br>

10.4 ARTIGOS E LINKS

- **Pequeno varejo cresce acima da média do mercado e players criam novos formatos de loja.**
<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=31&clipping=39213>
- **“Como abrir uma loja virtual de sucesso”; GS&MD**
<http://www.gsmd.com.br/pt/loja-virtual/como-abrir-uma-loja-virtual-de-sucesso;>
- **A importância do pequeno varejo**
<http://varejo.espm.br/a-importancia-o-pequeno-varejo>
- **O desafio do pequeno varejo**
<http://www.varejista.com.br/artigos/operacoes/668/o-desafio-do-pequeno-varejo>
- **Varejo de Vizinhança**
http://www.jornaldaparaiba.com.br/blog/varejoegestao/post/15059_varejo-de-vizinhanca
- **Boa vizinhança**
<http://supervarejo.com.br/secoes/especial/boa-vizinhanca/>
- **Varejo de alimentos é dominado por pequenos**
<http://institutoitpc.jimdo.com/not%C3%ADcias/not%C3%ADcias-agosto-2013/varejo-de-alimentos-é-dominado-por-pequenos/>
- **O crescimento do varejo de vizinhança e as lojas DIA**
<http://varejoglobal.blogspot.com.br/2012/06/o-crescimento-das-lojas-de-vizinhanca-e.html>
- **Supermercado de vizinhança se consolidam no mercado**
<http://www.sm.com.br/Editorias/Ultimas-Noticias/Supermercados-de-vizinhanca-se-consolidam-no-mercado-13115.html>

- **Em alta, mercadinho demanda profissionalização e atenção da indústria**
<http://www.inventrade.com.br/novidades/em-alta-mercadinho-demanda-profissionalizacao-e-atencao-da-industria>
- **Comércio de alimentos representa 1/5 do pequeno varejo no brasil**
<http://varejo.espm.br/4459/comercio-de-alimentos-representa-15-do-pequeno-varejo-no-brasil>
- **Estratégia de atuação em rede de negócios: estudo de caso no pequeno varejo de alimentos**
<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/539/274>
- **Atendimento sustentável**
<http://supervarejo.com.br/secoes/capa/atendimento-sustentavel/>
- **Supermercados lideram práticas sustentáveis**
<http://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/supermercados%20lideram%20praticas%20sustentaveis.pdf>
- **Varejo de alimentos busca lugar na internet**
<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,varejo-de-alimentos-busca-lugar-na-internet,91184,0.htm>
- **Alimentos naturais e orgânicos são a nova aposta do pequeno varejo**
<http://newtrade.com.br/newtradetv/alimentos-naturais-e-organicos-e-a-nova-aposta-do-pequeno-varejo/>
- **Micro e pequenas empresas representam 85% do varejo alimentar brasileiro, revela Serasa Experian**
http://www.serasaexperian.com.br/release/noticias/2013/noticia_01295.htm
- **Brasil é o 10º maior em vendas de alimentos pela internet**
<http://www.sm.com.br/Blogs/Blog-da-Redacao/Brasil-e-o-10%BA-maior-em-vendas-de-alimentos-pela-internet-18905.html>
- **Supermercados on-line**
http://www.kpmg.com/br/pt/estudos_analises/artigo_sepublicacoes/paginas/release-supermercados-online.aspx
- **Varejistas recorrem à tecnologia para crescer**
<http://www.umv.com.br/index.php/eletroinfo/6570-varejistas-recorrem-a-tecnologia-para-crescer>
- **Compre e espere, espere, espere**
http://veja.abril.com.br/especiais/digital4/p_062.html
- **Pão de Açúcar prioriza minimercado**
<http://cev.fgv.br/sites/cev.fgv.br/files/Pao%20de%20acucar%20prioriza%20minimercado.pdf>
- **Dicas para o varejo de vizinhança**
<http://www.titansoftware.com.br/dicas-para-o-varejo-de-vizinhanca/>
- **Varejo TOP: Loja Minimercados vai envolver micro e pequenas empresas do segmento em Curitiba, Ponta Grossa, Ivaiporã e Francisco Beltrão**
<http://www.falandodevarejo.com/2013/06/projeto-busca-tornar-minimercados-de.html>



11. ANEXOS

11.1 ANEXO I – EVENTOS NACIONAIS E INTERNACIONAIS

Evento	Realização	Abrangência	Site
Congresso e Feira Internacional de Negócios em Supermercados	APAS	Nacional	http://www.feirasenegocios.com.br/p=eventoDetalhe&evento=306
Convenção Nacional de Supermercados	ABRAS	Nacional	http://abrasnet.com.br/
Feira Internacional de Negócios em Supermercados	APAS	Nacional	www.portalapas.org.br
Feira Internacional de Panificação, Confeitaria do Varejo Independente de Alimentos	SINDIPAN e FIPAN	Nacional	http://expofeiras.gov.br/calendario-de-eventos/evento/sq_eventos/2970
Fispal Food Service	BTS	Internacional	http://www.fispalfoodservice.com.br/
Food Ingredients South America – Fisa	UBM Brasil	Internacional	http://expofeiras.gov.br/calendario-de-eventos/evento/sq_eventos/2522
Sial Brazil	Sial Group	Internacional	http://expofeiras.gov.br/calendario-de-eventos/evento/sq_eventos/2866
Calendário de Eventos da Abras (2014)	Abras	-	http://www.alasnet.org/alas/associados/ativos/abras/eventos

11.2 ANEXO II – LISTA COM REVISTAS E PORTAIS ESPECIALIZADOS DO SEGMENTO DE SUPERMERCADOS MAIS POPULARES

Mídia		Abrangência	Periodicidade	Site
Revista Super Hiper	ABRAS	Nacional	Mensal	http://www.abras.com.br/superhiper/
Boletim Abras Economia	ABRAS	Nacional	Mensal	http://abrasnet.com.br/
Revista de Distribuição	ABAD	Nacional	Mensal	www.revistadistribuicao.com.br
Revista Alimenta	ABAD	Nacional	Bimestral	http://www.newtrade.com.br/al/

Revista Abastecimento – A revista do varejo de vizinhança	ABAD	Nacional	Bimestral	http://www.newtrade.com.br/ab/
Portal New Trade	ABAD	Nacional	-	http://www.newtrade.com.br/
Supermercado Moderno (Revista e Portal)	SM	Nacional	Mensal	http://www.sm.com.br/Revista-SM-23
Revista Varejo e Tecnologia	Federação das Câmaras de Dirigentes Logistas do Estado de São Paulo	São Paulo	Mensal	www.varejoetecnologia.com.br
Revista Super Varejo	APAS	Nacional	Mensal	http://www.supervarejo.com.br/
Revista Gôndola	AMIS – Associação Mineira de Supermercados	Nacional	Mensal	http://www.portalamis.org.br/atual/interno/gondola/capa.html
No Varejo (Revista e Portal)	Grupo Padrão	Nacional	Bimestral	http://www.portalnovarejo.com.br/
Revista Vitrines do Varejo	Grupo Integrado Martins	Nacional	Bimestral	http://www.umv.com.br/
Revista Martins no Varejo	Grupo Integrado Martins	Nacional	Bimestral	http://www.umv.com.br/
Portal Varejistas		Nacional	-	http://www.varejista.com.br/

11.3 ANEXO III – ENTIDADES REPRESENTATIVAS E PARCEIROS

Federações, Associações e Cooperativas

- ABAD – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados
- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados
- APAS – Associação Paulista de Supermercados
- IDV – Instituto para Desenvolvimento do Varejo
- ABComm – Associação Brasileira de Comércio Eletrônico
- Abmapro – Associação Brasileira de Marcas Próprias e Terceirização
- Abecs – Associação Brasileira das Empresas de Cartão de Crédito

11.4 ANEXO IV – AMBIENTE LEGAL²⁸

Abertura e funcionamento da empresa

Para abertura de empresa são necessários:

- registros junto à Secretária da Receita Federal, que emite o CNPJ;
- registros junto à Junta Comercial;
- registros junto à Receita Estadual, que emite a Inscrição Estadual;
- registros junto à Prefeitura Municipal, para obtenção de Alvarás de Localização e Alvarás de Licença Sanitários;
- registros junto à Secretária da Fazenda;
- registros junto ao Sindicato Patronal;
- cadastro junto à Caixa Econômica Federal no sistema Conectividade Social – INSS/FGTS;
- obtenção de autorização do Corpo de Bombeiros.

O empreendedor deve estar atento ao Código de Defesa do Consumidor (Lei no 8.078, de 11/9/1990) e às suas especificações. Destaca-se que a microempresa (ME) e a empresa de pequeno porte (EPP), assim consideradas pela Lei nº 9.841/1999 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa), recebem tratamento diferenciado em vários órgãos governamentais, inclusive quanto à redução ou isenção das taxas de registros, licenças etc.

RESPONSABILIDADE TÉCNICA

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), por meio da Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004, determinou que todo estabelecimento de gêneros alimentícios deve ter um responsável pelas atividades de manipulação de alimentos, o qual deverá ter comprovadamente participado de cursos de capacitação específicos. Este responsável deverá ter autoridade e competência para implantação e manutenção das Boas Práticas de Fabricação, Manipulação (BPFM), do Controle de Qualidade dos Alimentos e do Procedimento Operacional Padronizado (POP), entre outras atividades. A responsabilidade pela implantação e manutenção de BPFM e dos POPs pode estar a cargo do proprietário do estabelecimento ou de um funcionário capacitado que trabalhe efetivamente no local, conheça e acompanhe inteiramente o processo de produção. Não há necessidade de nomear este responsável no contrato social da empresa, basta somente indicá-lo junto ao Centro de Vigilância Sanitária.

LICENÇA DE FUNCIONAMENTO

De acordo com a legislação de cada estado, os estabelecimentos que produzem e/ou manipulam alimentos somente poderão funcionar mediante licença de funcionamento e alvará expedido pela autoridade sanitária competente. Para a concessão da licença e alvará, os estabelecimentos deverão estar cadastrados no Cadastro Municipal de Vigilância Sanitária (CMVS), do Sistema Estadual de Vigilância Sanitária (Sevisa).

28. Idéia de Negócios

VIGILÂNCIA SANITÁRIA

A Anvisa estabelece regras específicas para empresas que produzem e/ou manipulam alimentos (Resolução RDC nº 216, de 15/9/2004; Portarias nº 1.428/MS, nº 326 - SVS/MS, de 30/7/1097, e CVS-6/1999). A resolução está disponível no portal da Anvisa.





0800 570 0800 / sebrae.com.br