

Estratégias e Tendências dos Supermercados Menores no Brasil.

Enquanto os pequenos varejistas se preocupam com a manutenção da renda familiar, e, portanto, apenas em manter sua posição, as grandes empresas profissionalizadas, visam a remuneração dos seus acionistas e a maximização da rentabilidade sobre o capital — o que implica na busca da expansão e do aumento permanente de produtividade. Assim, enquanto as grandes empresas procuram se localizar em regiões que apresentam uma grande área de influência — e onde há um grande poder de compra concentrado — as empresas menores apresentam, como uma de suas características, estarem localizadas em áreas mais próximas ao consumidor, como os bairros das cidades maiores ou em cidades do interior. E, nesse espaço de mercado, o dos supermercados de vizinhança, que os pequenos e médios conseguiram permanecer. O problema é que, além do surgimento de novas empresas que exploram o conceito de supermercados de bairro, as empresas maiores também vêm avançando sobre este segmento do mercado. Face aos desafios a que estão sendo expostas e objetivando permanecer no mercado, a estratégia das empresas menores tem envolvido a associação dos varejistas entre si ou com grandes atacadistas, bem como a busca de uma maior eficiência administrativa e operacional. O Associativismo — Através do associativismo muitas empresas menores vêm procurando tirar proveito das vantagens que esse conceito proporciona. As compras, por exemplo, passam a ser feitas em conjunto, aumentando o poder de compra junto aos fornecedores, tornando as negociações mais fáceis. Com as novas “Centrais de Compras”, as negociações passam a ser realizadas por profissionais concentrados apenas nessa atividade, havendo, assim uma especialização do processo de compra. Como consequência disso para as empresas, os preços das mercadorias ficaram menores e os prazos para pagamento maiores, permitindo, assim o aumento das margens operacionais das empresas associadas. Cabe ressaltar que fora dessas associações, alguns comerciantes menores sequer possuem acesso direto a alguns fornecedores, embora as pressões que estes exercem sobre as empresas menores — e que já não podem mais exercer sobre os grandes varejistas — possam diminuir, também, pela própria necessidade que esses fornecedores possuem de estabelecer canais alternativos de vendas. De qualquer modo, para a indústria a negociação comportando volumes maiores, reduz o preço de venda. Porém, as vantagens apresentadas pela associação de pequenas empresas — no que se refere aos ganhos de escala — vai muito além do poder de compras. Diversas redes foram constituídas como uma central de compras e, posteriormente, expandiram seu foco de atuação. O trabalho em conjunto pode abranger as mais diversas iniciativas, tais como: 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 do associativismo é que ele permite a padronização das operações em busca da criação de uma maior identidade com os consumidores. Essa padronização pode atingir o layout das lojas, o uniforme dos funcionários, as sacolas, os pacotes, as tabelas de preços, os cartazes e as promoções. Outro aspecto relevante é que uma associação pode estar integrada com um operador logístico, que garanta a centralização e a distribuição. Assim, as lojas podem diminuir os espaços de depósito e evitar os inconvenientes de diversos caminhos abastecendo uma loja. Como se vê, o associativismo pode proporcionar uma redução nos custos das empresas e permitir a prática de menores preços para os clientes. A utilização do associativismo, na estruturação das empresas menores, já vem despertando, sobre as mesmas, o interesse dos grupos maiores, ou seja, torna-as competitivas o suficiente para atrair a atenção de outras redes. Além das vantagens trazidas pelo aumento de escala, existem diversos outros aspectos positivos para as empresas, como a possibilidade de troca de experiências, que permite uma maior profissionalização das operações e acarreta diversas consequências, como a redução dos desperdícios. No entanto, o associativismo apresenta alguns problemas, principalmente, relacionados à necessidade de integração de diferentes culturas empresariais, bem como à garantia de que os interesses de todos sejam preservados. Outras dificuldades estão ligadas à previsão das centrais de compras como figura tributária, havendo, assim, a necessidade de os fornecedores emitirem uma nota fiscal para cada supermercado, além de realizarem as entregas empresa por empresa. — Eficiência Administrativa e Operacional. — Reconhecendo a importância de uma maior eficiência e produtividade como fator indispensável para sua sobrevivência, algumas empresas menores já vêm procurando introduzir novos conceitos em suas operações, o que implica uma crescente profissionalização administrativa e operacional, porém, sem perder as características específicas das empresas menores. Desde as compras e o relacionamento com fornecedores, a logística e comercialização, são muitos os itens que compõem as preocupações das grandes empresas, e que, também, devem estar na pauta das empresas menores, que buscam preservar-se no mercado, quais sejam: — Re-investimentos no próprio negócio, principalmente, aplicado em automação e tecnologia da informação; — Valorização do cliente, oferecendo atendimento personalizado, utilizando marketing de relacionamento, introduzindo o conceito de ECR, buscando a fidelização dos consumidores e atuando na comunidade; — Efetuar uma gestão rigorosa de espaços, racionalizando a linha de produtos, realizando o gerenciamento de categorias, escolhendo o mix apropriado e fortalecendo o conceito de “one stop shopping”; — Buscar o aumento do ticket médio de vendas, especialmente, com produtos que permitam maiores margens de lucro, tirando proveito, ainda, das marcas próprias;

• Valorizar os funcionários e estabelecer um ambiente de treinamento continuado; • Introduzir melhorias físicas nas lojas, tais como ar-condicionado e balcões refrigerados; e • Oferecer, quando possível, novos serviços aos clientes, a exemplo de estacionamento e manobristas. •

Sobre o Autor

• Professor, consultor e palestrante. Articulista do Jornal do Comercio (RJ) e co-autor do livro: "Trabalho e Vida Pessoal - 50 Contos Seleccionados" (Ed. Qualitymark, Rio de Janeiro, 2001). Por mais de 20 anos treinou equipes de Atendentes, Supervisores e Gerentes de Vendas, Marketing e Administração em várias empresas multinacionais de bens de consumo e de serviços. Elaborou o curso de "Gestão Empresarial" e atualmente ministra palestras e treinamentos "in Company" nas áreas de Marketing, Administração, Técnicas de Atendimento ao Cliente, Secretariado e Recursos Humanos. Graduado em Administração de Empresas, especialista em Marketing e Gestão Empresarial, com MBA em Marketing no Mercado Globalizado e complementação pedagógica. Contatos: jcss_sc@click21.com.br (21) 2233-1762 / (21) 9423-9433 www.profigestao.blogspot.com <http://br.linkedin.com/pub/julio-cesar-s-santos/25/544/1b8> •

Source: <http://www.artigopt.com>