

Redes gigantes avançam sobre o mercado de vizinhança, consolidando uma tendência que já se anunciava: o consumidor quer comprar perto de casa

Aiina esquina

O varejo de vizinhança cresceu 48% em 2015, segundo dados apurados por Nielsen e Kantar e apresentados pela APAS (Associação Paulista de Supermercados). Ao lado do atacarejo, é o canal que mais cresce, mesmo diante de um difícil cenário econômico.

Há pelo menos três anos, o segmento avança a taxas de dois dígitos e tem uma década que cresce mais que outros modelos, em um movimento que favorece pequenas redes e lojas independentes e que por conta disso acabou por chamar –definitivamente– a atenção dos gigantes do varejo alimentar.

Variados fatores contribuíram para o crescimento dessas lojas, entre eles, os macroeconômicos, como o aumento da renda e a estabilidade de preços (apesar do aumento sofrido em 2015 e cujo patamar de inflação seguiu alto).

Some-se a esses os demográficos: adensamento populacional nos grandes centros; famílias menores, sem filhos ou monoparentais; aumento de população jovem, dedicando mais horas ao trabalho e menos às tarefas domésticas; trânsito intenso; entre outros.

Comprar perto de casa ou no caminho do trajeto casa-trabalho foi, assim, transformando-se em uma necessidade, até mais do que uma conveniência. O consumidor precisa abastecer-se na proximidade. E quer comprar perto de casa.

BOAN, DA FALCONI:
Canal de vizinhança depende de abastecimento frequente e em menor quantidade

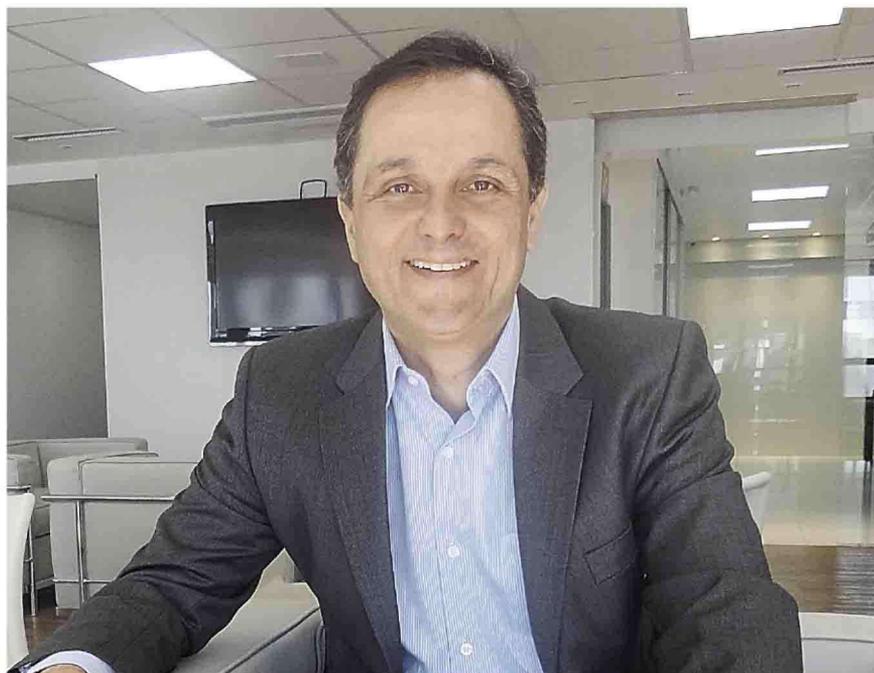
“Depois de ficar 1 hora e meia no trânsito para chegar em casa, ninguém vai pegar o carro novamente para ir às compras”, resume o consultor do Sebrae Gustavo Carrer.

Além de querer, o consumidor pode. Tal necessidade ficou cada vez mais possível, não só pelos fatores econômicos e demográficos, mas também como resultado de um esforço do próprio varejista, que aproveitou bem as oportunidades advindas da mudança de cenário e do perfil de consumidor.

Segundo o fundador da consultoria de estratégia Varese, Alberto Serrentino, que acompanha o varejo alimentar há mais de 30 anos, os pequenos e médios, nesse período, melhoraram preço, sortimento e serviços; tornaram-se, afinal, competitivos. “Indústria e atacado também começaram a se interessar mais por esse segmento, o que contribuiu para o avanço de toda a cadeia e do próprio canal”, avalia ele.

Do lado dos fornecedores, muitas intenções foram seladas nesse sentido. O presidente da Abad (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores), José do Egito Frota Lopes Filho, reforça essa avaliação. “O varejo de vizinhança tem especificidades em termos de logística, de demanda por serviços e apoio que nós, agentes de distribuição, conhecemos bem. Não é uma operação simples. Há anos nós desenvolvemos um sistema destinado a atender esse segmento corretamente, e acredito que temos feito um bom trabalho.”

Ele conta que a entidade procura intermediar as relações entre indústria e atacadistas, que abastecem os pequenos, para alinhar esse processo com as necessidades de mais entregas



DISTRIBUIÇÃO

do canal de vizinhança. Ao mesmo tempo, tem um programa permanente de capacitação e aproximação “varejo-canal indireto-indústria”, em parceria com o Sebrae, que acaba de ser renovado.

Outro fator determinante foi o avanço logístico, que vem sendo experimentado também pelos pequenos, especialmente por intermédio de parceiros e operadores logísticos terceirizados. Como trata-se de um canal que depende de um abastecimento mais frequente e em menor quantidade – como lembra o sócio-diretor da Falconi Consultores de Resultados, Flavio Boan –, a operação logística é fundamental para reduzir custos e ruptura. Com a possibilidade de os **pequenos terceirizarem a logística**, houve ganhos significativos de lucratividade e competitividade.

Peixes grandes

Diante desse cenário promissor – não apenas pelos inúmeros fatores econômicos e demográficos já citados, mas também pelo bom desempenho dos pequenos negócios, que ajudou a inflar as vendas desse canal e a consolidar o formato –, os gigantes do setor investiram pesado no negócio de vizinhança, a ponto de transformar o canal num dos mais importantes para os negócios dessas companhias.

É preciso ressaltar que, ao lado de todos os fatores já elencados, foi a logística o ponto decisivo que permitiu uma entrada mais agressiva nesse modelo de negócio para os gigantes. Foi preciso ajustar a operação para dar conta de um abastecimento tão específico – muito mais fracionado e com reposição

Analisando atentamente o varejo, é possível perceber que pequenas redes com três ou quatro lojas, por exemplo, já têm feito esse movimento

Lançado em 2014, esse formato de proximidade conta com uma central de distribuição exclusiva, que tem 56 mil metros quadrados e está estrategicamente localizada na marginal Tietê, em São Paulo. As lojas possuem, em média, 300 metros quadrados e já ultrapassam 65 unidades em todo o Brasil

Números do formato vizinhança

48% foi o crescimento em 2015, segundo a Nielsen

140% entre 2010 e 2015 → **avanço dos gigantes, segundo o Euromonitor**

R\$ 38 é o tíquete médio

70% dos produtos são mais caros neste canal que no super ou no hiper

Mais de **60%** é compra de reposição

Fonte: Consultores e Nielsen

mais frequente – quanto esse do canal de vizinhança (leia mais na página 50).

Cadeias como o Grupo Pão de Açúcar já atuavam no varejo de proximidade com certa capilaridade pelo menos desde 2007, com lojas menores da bandeira Extra (que foram mudando de nome ao longo do tempo e se consolidaram em Minimercado Extra). De pouco antes são as experiências do Carrefour nesse sentido, com as lojas Carrefour Bairro.

Mas nenhuma dessas duas bandeiras ganhou a importância e o investimento das respectivas companhias como agora estão ganhando Carrefour Express, Minuto Pão de Açúcar, Minimercado Extra e o recentemente lançado Aliados CompreBem. Também nunca antes as lojas foram tão pequenas – áreas de vendas de no máximo 500 metros quadrados – nem tão inseridas nos bairros.

Os números mostram bem esse avanço. De acordo com levantamento da Euromonitor, o varejo de proximidade liderado pelas grandes redes cresceu 140% entre 2010 e 2015, contra 10% de crescimento, no mesmo período, verificado pelo varejo alimentar como um todo. Desse crescimento, 50% foram crescimento orgânico, enquanto a outra metade deveu-se à abertura de lojas novas, segundo a Nielsen.

O Grupo Pão de Açúcar, por exemplo, avançou com o Minimercado Extra, expandiu a **bandeira Minuto Pão de Açúcar** e acaba de anunciar uma nova bandeira a operar nesse segmento: CompreBem, marca que retorna no modelo de negócios que a rede tem chamado de “aliados”.

Com isso, explica o diretor executivo do GPA, Marcelo Bazzali, o grupo atua em diversos segmentos de renda e perfis demográficos no negócio de vizinhança. Nos bairros com maior poder aquisitivo e mais adensamento, o GPA atua com a bandeira Minuto Pão de Açúcar. São lojas de 200 a 300 metros quadrados, com cerca de sete mil itens, para garantir a compra de reposição aos consumidores.

De acordo com Bazzali, as lojas Minuto são mais especializadas, “com até 40 tipos de azeite”, conta, oferecem serviço e variedade de itens que, embora mais restrita pelo tamanho das lojas, tem de dar conta das necessidades dos consumidores do entorno. “Para ser efetivo, o canal de vizinhança tem de resolver a compra da semana”, explica Serrentino, o que justifica a preocupação em garantir oferta variada de alguns itens e especializada de outros, como contou Bazzali à reportagem.

Já a bandeira Minimercado Extra tem uma atuação mais tradicional, com lojas um pouco maiores – até 600 metros quadrados, que podem competir com supermercados locais, explica Bazzali, dependendo do bairro em que estiverem inseridas. Nessa bandeira, o GPA opera tanto com lojas de vizinhança propriamente, “quando estão numa área com muitos condomínios, mais residencial”, explica Bazzali, quanto o que chamam de loja de passagem (pequenas, em locais de grande fluxo) e ainda as lojas de atração, com estacionamento, posicionamento de promoção mais agressivo e competindo diretamente com os supermercados locais.

Avanço logístico deu fôlego à vizinhança

Para ser bem-sucedido em sua operação com o Minuto Pão de Açúcar, o Grupo Pão de Açúcar precisou, antes, reorganizar sua operação logística. Foi preciso separar os centros de distribuição que atendiam super e hipermercados daquele voltado para a operação das lojas de proximidade.

Isso porque, além de entrega diária em algumas categorias, os produtos têm de chegar às lojas fracionados, pois não há área para manusear e fracionar pallets e grandes quantidades, caixas grandes etc. Reorganização parecida fez o Carrefour. No caso das redes pequenas e médias, o caminho foi terceirizar a logística para operadores independentes que compartilham os CDs com muitas empresas e, portanto, são capazes de manter uma estrutura específica para esse tipo de operação, entregando diariamente, se preciso for, nas lojas de diversos clientes. Com isso, o custo operacional do abastecimento eficiente cai, e o pequeno consegue pagar por ele em sua estrutura de custos.

Ao mesmo tempo, as grandes indústrias e os atacadistas também avançam em conversas com entidades de classe e pequenos grupos em busca de uma solução de abastecimento compartilhada. O presidente da Abad (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores), José do Egito Frota Lopes Filho, contou à reportagem que empresas distribuidoras estão formando um grupo para compartilhar cargas a seus diversos clientes e, com isso, economizar de 20% a 30% no custo, beneficiando toda a cadeia do canal. “Esse é um ponto em que percebemos muitos avanços e que é ponto central para o varejo de vizinhança ser bem-sucedido”, avalia o sócio-diretor da Falconi Consultores de Resultados, Flavio Boan.

Expertise do Casino, rede francesa dona do GPA e que mantém operações muito bem-sucedidas de varejo de vizinhança na França – numa rede que soma 7.500 lojas – foi determinante para que o grupo brasileiro ousasse na operação doméstica nesse formato

Recentemente, o grupo anunciou a entrada num tipo ainda mais específico de loja de vizinhança: a dos pequenos comerciantes, de dois ou três checkouts, operando em bairros nem tão ricos quanto aqueles em que o GPA expande via Minuto Pão de Açúcar. Batizado de Aliados CompreBem, o modelo pressupõe uma parceria entre o dono do pequeno negócio e o gigante. O pequeno compromete-se a comprar uma determinada quantidade de produtos do GPA.

Em contrapartida, tem acesso a preços mais competitivos, a alguns fornecedores, a marcas exclusivas (como Qualitá) e recebe orientação quanto a mix, sortimento e gestão, se preciso. Já o Carrefour pouco fala sobre suas estratégias de avanço no segmento. Mas confirma, por exemplo, interesse em manter o investimento nesse canal – e já são 40 unidades desde a primeira, aberta em 2014. Assim como no caso do **GPA, a rede internacional, francesa**, opera muito bem esse tipo de loja na Europa, onde o varejo de proximidade é consolidado.

SHUTTERSTOCK



Peixes médios também

Se o ambiente favorável mostra um crescimento de pequenos, de um lado, e um avanço dos grandes sobre um negócio até então relativamente fora do alcance deles, também há bom desempenho expressivo entre redes médias.

No varejo de proximidade voltado para a alta renda, o St Marche é um bom exemplo de rede que compreendeu o consumidor e oferece uma proposta clara de valor, com um sortimento adequado tanto ao perfil de público que atende **como às compras de reposição desse grupo**. Prova disso são as 18 lojas do grupo, mais uma operação gigante como a vinda do Eataly para São Paulo e a compra da Casa Santa Maria.

As redes de hortifrúti estão também nadando de braçada nesse mar. Neste ano, por exemplo, o Hortifruti comprou o Natural da Terra, e redes menores consolidaram-se ou cresceram em número de lojas. A rede Oba, por exemplo, outro importante player nesse segmento, não tem do que reclamar. Oriunda do estado de São Paulo e consolidada na

Um pouco gourmetizadas, é verdade, mas essa é justamente a proposta da rede

BAZZALI, DO GPA: Canal de vizinhança precisa resolver a compra da semana



DIVULGAÇÃO

capital paulista, a rede expandiu para as Minas Gerais e o Distrito Federal, numa operação interestadual geralmente destinada apenas aos gigantes.

“Esse é um negócio promissor, com certeza, pois, além das vantagens de operar na vizinhança, ainda mantém uma imagem de vender produtos frescos que desbanca até mesmo as redes gigantes. E perecíveis são categorias muito importantes na reposição, compra por definição nesse tipo de canal”, explica o sócio de varejo da KPMG no Brasil, Marcus Vinicius Gonçalves.

Águas calmas para os pequenos?

Se, por um lado, a entrada dos gigantes e o crescimento dos médios é um sinal claro de que há ainda muitas oportunidades para o varejo operar na vizinhança, por outro, pode ser uma

É sempre bom lembrar que precificar bem não significa vender a preço baixo

GONÇALVES, DA KPMG: Operar na vizinhança mantém imagem de vender produtos frescos

Varejo de vizinhança se transforma em um dos mais importantes negócios das grandes redes

ameaça aos pequenos players, que já estavam confortáveis nesse canal. Será possível competir?

Para Gustavo Carrer, consultor do Sebrae, que atende a pequenos negociantes do canal alimentar há 20 anos, a concorrência pode representar perigo apenas para a pequena parcela que ainda não é competente em sua gestão, **em sua política de preços** e em sua estratégia de sortimento.

E, de acordo com ele, esse grupo é muito minoritário. Carrer diz acreditar que, ainda que os gigantes tenham escala e uma operação bastante adequada para o canal de vizinhança – fruto de investimento e pesquisa –, os pequenos são mais flexíveis e conhecem muito bem o público local, criando com os consumidores uma parceria difícil de ser replicada pelos grandes.

Não à toa, um dos formatos lançados pelo GPA propõe justamente que a gestão do negócio fique a cargo dos pequenos, dos donos, sem que a rede assuma a operação da loja. Serrentino, da Varese, avalia os pequenos de forma semelhante. Para ele, houve avanços significativos na gestão, na precificação, na estratégia e na composição de mix e no sortimento e mesmo na logística desse grupo.

Os pequenos ficaram mais competitivos, sem perderem a proximidade com o público local nem a capacidade de se moldar rapidamente às mudanças nas necessidades de seus consumidores. “A ruptura costuma ser menor nesse canal também, o que é uma imensa vantagem para os pequenos”, avalia Carrer. Sendo um modelo em que 67% da compra são reposição, com algumas categorias-destino, a frustração do consumidor ao não encontrar um produto é maior que em outros canais.

Especializar-se é também um bom negócio para esse grupo. Não por acaso, os hortifrúteis avançam. Principalmente especializar-se em perecíveis e em serviços, como a padaria com pães artesanais ou o setor de frios, que corta as fatias a gosto do consumidor e na hora.

Esses são pontos nos quais os grandes têm imensa dificuldade e que, para os pequenos, podem representar uma



DIVULGAÇÃO

O canal de vizinhança em profundidade

Dos 48% de crescimento registrados em 2015, metade do avanço deve-se a crescimento orgânico do canal e os outros 50% são compras, aquisições, inaugurações de lojas. Trata-se de um canal de compra de reposição e conveniência, especialmente de alimentos frescos e perecíveis e também prontos e semiprontos.

São, portanto, compras com tíquete médio menor (cerca de R\$ 38 contra mais de R\$ 60 do canal supermercado) e cesta de compras com menos itens. No entanto, mais rentáveis proporcionalmente, como lembra o coordenador de contas da Nielsen, Jonathas Rosa.

Isso se deve, principalmente, a dois fatores: a operação no canal é mais barata, pois, pelo tamanho das lojas (geralmente entre 200 e 500 metros quadrados de área de vendas), não há estoque, e a capacidade de armazenamento das gôndolas (que acabam funcionando como todo o estoque dessas unidades) é pequena.

Além disso, por ser uma compra de reposição, sem tanto planejamento, e por estar nas proximidades, oferecendo um serviço agregado, uma conveniência, o consumidor topa pagar um pouco a mais pela mercadoria, ampliando as margens do varejista.

É um canal que também, por sua especificidade em termos de tamanho de loja, facilita a gestão: ou o supermercadista sabe bem quem é seu cliente e qual é o seu posicionamento e oferece mix bem enxuto e muito ajustado ou sua chance de sobrevivência é tendente a zero. Não há desperdício possível nesse canal, que, em geral, opera com no máximo, 5 a 7 mil itens.

Outro ponto favorável: em grandes centros urbanos, os aluguéis e preços de imóveis ficaram muito caro nos centros – e com pouca oferta nas periferias (o que está mudando com a crise, mas ainda é um movimento recente). Ter uma loja pequena diminui esses custos.

Por outro lado, a logística é o calcanhar de Aquiles do formato. Primeiro, porque a ruptura, nesse canal, é muito menos tolerada pelo consumidor, que, na reposição, precisa encontrar exatamente aquilo que necessita.

Segundo, porque, sem possibilidade de estoque, as entregas têm de ser diárias em boa parte das categorias – especialmente também porque os perecíveis são os produtos mais importantes – em termos de vendas e atratividade – do canal.

vantagem competitiva significativa, tendo em vista que a palavra da vez é: praticidade. “Se a competição for muito complicada, o que pode acontecer, claro, vender a operação pode ser uma boa estratégia também. Ou ainda, unir-se aos grandes, como propõe o GPA e seu novo modelo. A questão é avaliar com clareza quais são as opções”, recomenda Carrer.

De qualquer modo, a avaliação geral dos consultores ouvidos pela reportagem dá conta que, mais competitivos, os pequenos não serão engolidos pelos gigantes como – talvez fosse o caso – em outros momentos do mercado alimentar.

Avanços logísticos, antes ao alcance apenas dos grandes, são irreversíveis e colocam a vantagem no campo dos menores, pois operar lojas pequenas é proporcionalmente mais barato do que operar grandes lojas ou grandes cadeias. O ponto negativo era justamente a logística ser mais cara, o que está parcialmente resolvido com a possibilidade de se terceirizar essa operação e com as parcerias mais azeitadas com fornecedores indiretos.

Diz José Egidio, da Abad, que “há também novidades que começam a ser implementadas na área logística. Uma delas é o compartilhamento de cargas. Nesse modelo, as empresas do setor atacadista distribuidor formam uma aliança para compartilhar cargas destinadas aos seus clientes varejistas. O método pode gerar uma economia de 20% a 30% nos custos de abastecimento dos pontos de venda, pois torna o abastecimento mais prático e menos custoso do ponto de vista econômico”.

Enfim, se o cliente quer uma loja em cada esquina e passa por cerca de oito pontos de venda para se abastecer, há espaço para todos surfarem essa onda. 