O E-COMMERCE COMO ALTERNATIVA PARA A EXPANSÃO DO SETOR VAREJO SUPERMERCADISTA

Resumo

Esse caso de ensino tem como objetivo abordar a temática do varejo digital através do *e-commerce* como opção de expansão de negócios. Ele aborda questões de marketing, posicionamento, marketing digital e imagem de marca, mas também de gestão de processos, empreendedorismo e inovação no setor varejista, em especial no ramo supermercadista. O caso apresentado é o de uma empresa de varejo supermercadista, a Supermago, instalada no Rio Grande do Sul, com uma estrutura de gestão familiar e um posicionamento claro de nicho por diferenciação. Em decorrência da realidade econômica e do setor como um todo, após 15 anos de atuação bem-sucedida, os gestores se veem com o desafio de expandir seu negócio para garantir a sobrevivência da Supermago. A grande questão trata sobre como expandir-se de forma inovadora mantendo seu posicionamento. O caso foi estruturado de forma a apresentar aos alunos uma situação real e permitir que o professor atue como facilitador no processo de discussão e construção de possíveis soluções para o dilema dos gestores em questão.

Palavras-chave: varejo supermercadista, e-commerce, caso de ensino

O caso

O Supermercado Supermago empresa foi criada em 1998 na cidade de Porto Alegre, por um casal que havia trabalhado por muito tempo em outra rede de supermercados e tinham como objetivo empreender através da oferta de um serviço de qualidade superior aos clientes, com produtos frescos e atendimento acolhedor. Posicionado como um supermercado de bairro, aos poucos, foi expandido sua atuação por meio da abertura de novas unidades na zona norte da cidade. A estrutura de gestão era familiar, composta pelo fundador e seus dois filhos, Patrícia e Rodrigo, todos com características complementares na estrutura organizacional. Patrícia tinha um perfil pragmático, focada em como realizar ou melhorar os processos. Enquanto o irmão tinha um perfil mais criativo, sempre trazendo novas ideias mas sem a preocupação de como tira-las do papel. O pai acabava sendo o investidor e articulador entre os distintos modos de atuação dos filhos.

Em 2010, Rodrigo em uma viagem à Itália percebeu a demora e a dificuldade que tinha para realizar compras em uma grande metrópole e teve a ideia de implementar as vendas online com a retirada dos produtos comprados em na loja física do supermercado através de um *Drive Thru*. Rodrigo retornou ao Brasil bastante entusiasmado com a ideia pois acreditava que poderia revolucionar o varejo supermercadista. Na época, no entanto, em decorrência das limitações tecnológicas e de recursos, a ideia acabou sendo apenas uma lembrança interessante da viagem compartilhada com a família no churrasco de domingo.

No ano de 2014, o Supermago já possuía 4 unidades consolidadas, mas o setor varejista de supermercados no Brasil estava em um processo de desaceleração em decorrência da crise econômica. Ao final daquele ano o setor registrou aumento médio de 1.8% no faturamento a nível nacional, totalizando R$ 294,9 bilhões de receita, frente a cerca de 10% de alta no faturamento das vinte maiores empresas no setor em decorrência, principalmente da expansão do número de lojas (Abras, 2015). As perspectivas para o ano seguinte eram de consolidação desses novos pontos de venda, mas aspectos como crise econômica, desemprego crescente e inflação desafiavam esse processo. Para os players menores, como era o caso do Supermago, o cenário econômico preocupava e a necessidade de crescimento era eminente.

A família começou então em 2015 a refletir sobre soluções criativas para a necessidade de expansão do negócio. Naquele momento, também revisitaram o planejamento, e especificamente o propósito da empresa. Todos concordaram que a missão primordial da Supermago era entregar qualidade de vida para seus clientes. A partir dessa premissa, surgiu o questionamento sobre como ajustar a proposta do negócio para garantir essa entrega. Os sócios entenderam que proporcionar comodidade ao consumidor seria uma dessas premissas, o que poderia ser feito por meio da oferta de uma opção de *Drive Thru* e posteriormente do atendimento via e-commerce, conforme Rodrigo havia sugerido no passado.



Imagem 1: Logotipo da Supermago

Os desafios do Supermago

O plano como um todo seria desafiador, pois, a final de contas, por mais de 15 anos a família atuou no ramo de supermercados sem nenhum tipo de operação virtual. A estrutura era de loja física, os funcionários estavam treinados para atuar nesse contexto, a mentalidade dos gestores tinha como referência o varejo supermercadista tradicional e nenhum dos concorrentes bem-sucedidos da Supermago, fossem eles de pequeno ou grande porte, estavam atuando com operações online. A família se perguntava quais seriam os desafios relacionados com uma operação de e-commerce e se ela daria certo.



Imagem 2: Loja da Supermago

Com a ideia um pouco mais madurecida e outras opções tecnológicas existentes no mercado naquele momento, os sócios decidiram contratar uma *startup* da área de TI para ajudar a pensar em uma solução viável e orçar possibilidades. A família definiu qual seria a loja que funcionaria como ponto de retirada dos pedidos e a equipe contratada começou então a trabalhar com um projeto de desenvolvimento de uma plataforma para vendas online. O tempo estimado era de 5 meses.

Todos estavam cientes de que as funcionalidades da solução virtual, aliada a clara definição do que seria prioritário na implantação, seriam fatores críticos de sucesso, caso o projeto fosse adiante. O engajamento precisava ser de todos os sócios e também das equipes para que a ideia saísse do papel e de fato contribuísse para o aumento das vendas do Supermago.

Os gestores estavam aflitos com todas as incertezas que o projeto trazia. A ideia de implantar uma plataforma de vendas *online* com retirada de produtos pelos clientes envolvia mudanças na maneira como a operação do supermercado era realizada. Por exemplo, para trabalhar com vendas o*nline*, o portfólio de produtos teria que ser ajustado. Enquanto nas vendas da loja física era necessário garantir quantidade de produtos, no varejo virtual a diversidade de opções seria mais relevante, pois trata-se de um fator decisivo para que o cliente finalize ou desista da compra no site, já que o envolvimento com esse tipo de decisão acaba sendo menor.

Além disso, a verificação de produtos em estoque através de inventário teria que ser mais frequente, para evitar que houvesse falta de produtos ou erros na quantidade disponível na plataforma online. O inventário diário iria requerer equipe focada nesse processo, bem como capacitação e alinhamento entre todas as áreas da empresa, já que o estoque tanto para a loja

física, quanto para a loja virtual seria o mesmo. Como garantir que enquanto a compra fosse realizada no site, outro cliente na loja física não retiraria da prateleira o mesmo item, gerando falta de produto no momento da retirada de quem comprou via *e-commerce*?

Essa e muitas outras dúvidas sobre como a empresa estruturaria essa nova modalidade de vendas estavam presentes nas discussões dos gestores. Nenhum supermercado de Porto Alegre possuía esse tipo de serviço, o que tornava o tópico ainda menos concreto e complexo.

O benchmark e os ajustes necessários

Patrícia conseguiu então o contato de um supermercado em São Paulo que já trabalhava com esse sistema e foi visita-lo para conhecer a operação e estudar a possibilidade de implantar um modelo similar no Supermago. A empresa em questão já atuava amplamente focada nas vendas online, com 150 pedidos diários nesse formato. Destes, 5% eram compostos de clientes que optavam pela opção "clique e retire na loja", enquanto os restantes 95% eram clientes de "*delivery*", ou seja, que compravam através do *e-commerce* mas preferiam receber as compras em sua casa ao invés de retira-las. Para atender esse volume de clientes focados no *delivery* a empresa contava com uma equipe terceirizada de entregas. Entretanto, isso não estava funcionando muito bem pois os produtos chegavam em diversas ocasiões amassados ou trocados, causando transtornos para os clientes.

Após a visita em SP, munida de maiores detalhes, Patrícia percebeu que o foco somente no *Drive Thru* talvez não fosse o suficiente para expandir a atuação da empresa. A inclusão da opção de *delivery* era fundamental para o sucesso da nova estratégia. Porém, apesar de inspirador, o modelo de negócios que serviu como *benchmark* poderia também sofrer melhorias. Um dos pontos de atenção da operação do *delivery* mencionada pela empresa e SP era o fato de que havia diversos problemas com a qualidade da entrega e essa gestão era complexa já que a equipe era terceirizada e, portanto, não necessariamente alinhada com os valores e políticas de atendimento que o supermercado propunha.

Todas essas ideias trazidas por Patrícia somadas a falta de conhecimento sobre como operacionalizar tudo isso implicaram em uma mudança de planos envolvendo uma estrutura de operações diferente da que havia sido imaginada. Consequentemente, o resultado seria o aumento no prazo do projeto de 5 para 9 meses, somado a aproximadamente o dobro do investimento financeiro necessário.

Além dos ajustes na equipe e na estrutura para que junto da loja física ocorresse o processo de separação e organização dos pedidos feitos online para retirada pelos consumidores, a empresa teria que avaliar como acrescentar também a opção de entrega nesse processo. Devido a informação obtida no *benchmarking* de que a opção terceirizada gerava problemas, ganhou força a ideia de oferecer entregas realizadas pela equipe própria. Se escolhesse terceirizar seria necessário encontrar um parceiro para essa tarefa.

Por outro lado, se a opção fosse internalizar as entregas para garantir a qualidade, nesse caso teria que incluir no projeto a compra e adaptação de veículos. Isso porque normalmente em uma compra de supermercado o cliente tem itens diversos em seu pedido: perecíveis, produtos com fragrâncias, produtos secos e congelados. Levando isso em consideração, a frota teria que ser pensada de forma a permitir a entrega dos produtos mantendo sua qualidade e frescor, garantindo os diferenciais pelos quais a empresa já era reconhecida. A demanda por agilidade e senso de urgência por parte dos clientes era outro desafio nesse processo.

O dilema dos gestores

Naquele momento o dilema dos gestores era bastante complexo. Tratava-se de uma empresa familiar, com recursos limitados para investir em um projeto tão grandioso. A ideia do

e-commerce no varejo supermercadista era animadora pois permitiria expansão das atividades da empresa e consequentemente aumento das vendas. Os clientes perceberiam o posicionamento da marca relacionado não apenas a qualidade dos produtos e serviços, mas também vinculado a uma proposta atual e inovadora. Por outro lado, essa inovação conferia um aspecto desafiador ao projeto, pois não havia concorrentes no estado do RS atuando nessa área. Complementarmente, a operação era delicada pois envolvia escolher entre a compra *online* com retirada na loja física ou com entrega em casa, bem como todos os desdobramentos que essa estratégia demandava.

Em uma reunião entre os sócios decisões precisavam ser tomadas. Patrícia, Rodrigo e seu pai, o investidor majoritário, tinham muitas dúvidas. A Supermago deveria arriscar e lançar-se no desconhecido mercado de *e-commerce* supermercadista visando a expansão das atividades da empresa, ou optar pela rota segura e manter-se apenas como um supermercado de bairro focado em lojas físicas?

Caso a primeira opção fosse escolhida, outras perguntas surgiam: o foco seria no *Drive Thru*, no *delivery*, ou ambos (como era o caso do exemplo visto em SP)? Em relação ao *delivery* o processo de entregas seria interno ou terceirizado? Quais ajustes seriam necessários na estrutura da empresa, nas equipes, no posicionamento e comunicação de marca? Quem seria o público-alvo desse novo serviço? Como se comportam esses consumidores e de que forma seria possível impacta-los?

NOTAS DE ENSINO

O caso

O varejo online apesar de ainda representar a menor fração das vendas se comparado ao varejo físico, tem mantido percentual de crescimento estável ano a ano mundialmente (Willems, Smolders, Brengman, Luyten e Schöning, 2017). A adoção de estratégias inovadores por parte da empresa, pode ser fator decisivo na conquista de vantagem competitiva frente aos demais concorrentes. Como em qualquer outro setor, o varejo também requer um olhar cuidadoso no sentido de acompanhar as mudanças tecnológicas, econômicas, no comportamento do consumidor e em questões demográficas como idade do público alvo a fim de propor melhorias ao serviço prestado (Botelho e Guissoni, 2016).

Nesse contexto, a multicanalidade com a combinação de operações físicas e virtuais acrescenta ainda mais complexidade ao cenário varejista e avança para o conceito de *omnichanel* que além de envolver ambos canais, abarca também diferentes formatos no canal como por exemplo pagamento digital, realidade virtual na experiência da compra, e interação por meio de ferramentas *mobile* na loja física (Botelho e Guissoni, 2016).

Já se sabe que os maiores varejistas em seus setores estão atuando na perspectiva virtual, principalmente considerando que a demanda dos clientes por esse tipo de serviços é crescente, impactando a maneira como pensamos tanto o varejo *on* quanto *off-line* (Burt e Sparks, 2003).

O desafio então para as empresas focadas em lojas e operações físicas é de que forma crescer em um mercado tão dinâmico na nova lógica *omnichannel* fazendo bom uso da tecnologia existente e melhorando os níveis de serviços para os consumidores (Willems et al. 2017). O intuito dessas corporações é que esses clientes percebam os atributos que são relevantes no ambiente *online*, identificando assim o valor no serviço prestado pelo varejista (Srinivasan et al., 2002), especialmente no âmbito do setor de alimentos (Faraoni et al., 218).

As possibilidades de inovação no varejo são diversas e requerem respostas rápidas dos gestores a fim de aproveitar essa oportunidade, especialmente no mercado brasileiro (Botelho e Guissoni, 2016).

Nessa perspectiva, a empresa Supermago em 2015, após 15 anos de atuação no varejo supermercadista de Porto Alegre revisitou seu planejamento, e especificamente seu propósito. Os sócios concordaram que a missão primordial da empresa era entregar qualidade de vida para seus clientes, e que isso estava diretamente relacionado com oferecer comodidade. Em um momento em que a expansão poderia significar a sobrevivência do negócio, a ideia de implantar uma operação de *e-commerce* parecia uma possibilidade interessante, apesar de desafiadora.

Ainda que no contexto de supermercados no Sul do país o *e-commerce* ainda não fosse uma realidade, os gestores da Supermago sabiam que essa poderia ser uma fonte de vantagem competitiva. Nessa perspectiva, a grande questão enfrentada pelos sócios tratava de como implementar uma mudança tão grande no paradigma de atuação em um setor onde mesmo os grandes *players* locais ainda não atendem na lógica *omnichanel*, tudo isso de forma sustentável e garantindo a qualidade do serviço prestado aos clientes.

Objetivos de aprendizagem

A proposta desse caso de ensino é levar os estudantes a refletir, discutir, e desenvolver competências relacionadas a:

a) discussão de conceitos fundamentais de marketing como posicionamento, segmentação e mix de marketing;

b) aprofundar a compreensão sobre fatores influenciadores do comportamento do consumidor no varejo;

c) explorar variáveis relacionadas a inovação no varejo, como por exemplo, conceitos de *e-commerce* e estratégia *omnichanel;*

d) tomada de decisão gerencial envolvendo gestão de operações e gestão por processos;

e) colaboração e trabalho em grupo*;*

f) senso crítico e perfil investigativo.

Aplicação do caso

O caso pode ser utilizado tanto em disciplinas de graduação quanto de pós-graduação e MBA. Dentre as atividades acadêmicas que poderiam usar o caso estão:

-Fundamentos de marketing;
-Marketing Estratégico;
-Marketing Digital;
-Empreendedorismo e Solução de problemas;
-Gestão por processos;
-Negócios Digitais;
-Fundamentos de operações e logística.

Estratégias de Ensino

As possibilidades de uso desse caso são bastante amplas. Os professores devem preferencialmente utilizar metodologias ativas associadas ao caso. Por exemplo solicitar a leitura prévia do caso e de algumas das bibliografias de apoio aqui listadas. Esses materiais permitirão o desenvolvimento de um nível básico de conhecimento sobre varejo, operações de supermercados, bem como inovações aplicadas a esse contexto. Além disso, os alunos poderiam, em uma lógica de sala de aula invertida, realizar um levantamento de informações referentes ao setor varejista e o contexto digital no momento atual. A partir disso, em aula, os alunos podem se reunir em grupos e debater um conjunto de questões relacionadas ao caso propondo respostas embasadas em dados de mercado e conceitos teóricos.

Outra alternativa, seria criar um workshop de resolução de problemas a partir do dilema dos gestores. Os alunos trabalhariam usando ferramentas associadas a resolução rápida de problemas e prototipação de soluções, como por exemplo uso de *personas,* mapa de empatia, *brainstorming, blue sky*, prototipagem, dentre outras. A ideia seria que os alunos tivessem uma primeira etapa de imersão no contexto apresentado, a partir disso propusessem uma série de caminhos possíveis, e em um segundo momento refinassem essas opções avaliando aspectos positivos e negativos não só para a empresa, mas também para os clientes e demais s*takeholders*. Finalmente, eles teriam embasamento para escolher e prototipar a solução escolhida ao dilema da MagoDrive.

A apresentação desses resultados poderia ter tanto em um seminário mais longo e com detalhamento de discussões de base teórica, ou em uma perspectiva mais objetiva em formato de *pitch* tanto para os empresários, quanto para potenciais investidores (caso uma lógica de captação externa de recursos fosse adotada).

Bibliografia de apoio:

1) Artigos

Barboza, S. I. S., Medeiros, F. G., Farias, H. C., Costa, F. J. (2015). Determinantes do comprometimento de consumidores no contexto de varejo virtual. Revista Brasileira de Marketing, 14(1). P.72-83.

Barki, E., Botelho, D., Parente, J. (2013). Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. Revista de Administração de Empresas – ERA, 53(6).

Botelho, D., Guissoni, L. (2016). Varejo: competitividade e inovação. Revista de Administração de Empresas – ERA, 56(6).

Senhoras, E. M. (2003). O varejo supermercadista sob perspectiva. REAd, 33(9), p.1-12.

Varotto, L. F. (2018). Varejo no Brasil – resgate histórico e tendências. Revista Brasileira de marketing, 17(3), p.429-443.

2) Notícias

https://portalnovarejo.com.br/2019/02/habitos-de-consumo-atrasam-crescimento-de-supermercados-online-diz-pesquisa/

https://ecommercenews.com.br/artigos/dicas-artigos/6-tendencias-mundiais-para-o-mercado-varejista-em-2019/

https://portalnovarejo.com.br/2019/03/overview-do-varejo-o-e-commerce-na-china-e-sua-trajetoria-de-impressionante/

https://portalnovarejo.com.br/2019/03/mais-de-650-milhoes-de-consumidores-a-disposicao-as-imensas-oportunidades-de-expansao-do-varejo-no-brasil-e-na-america-latina/

https://exame.abril.com.br/pme/sem-caixa-nem-seguranca-mercado-autonomo-abre-as-portas-em-sp/

https://exame.abril.com.br/tecnologia/que-as-compras-estejam-com-voce-supermercado-testara-robo-de-entregas/

https://exame.abril.com.br/negocios/pao-de-acucar-e-hirota-querem-conquistar-o-cafezinho-da-tarde/

REFERÊNCIAS

ABRAS. (2015). Associação Brasileira de Supermercados.

Burt, S., Sparks,L. (2003).E-commerce and the retail process: a review. Journal of Retailing and Consumer Services. 10(5). P. 275-286.

Faraoni, M., Rialti, R., Zollo, L., Pellicelli, A. c. (2018). Exloring e-loyalty antecedentes in B2C e-Commerce: empirical results from Italian grocery retailers. British food jornal. P.1-16.

Srinivasan, S., Anderson, R., Ponnavolu,K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. Journal of Retailing, 78 (1).P.41-50,

Willems, K., Smolders, A., Brengman, M., Luyten, K., Schöning, J. (2017). The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail Technologies. Technological Forecasting and Social Change. 124. P.228-242,