

Fundação Getulio Vargas

Escola de Administração de Empresas de São Paulo



PIBIC

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica

Conveniência no Varejo Alimentar: Explorando o Modelo de Negócio

Uma análise quantitativa

Relatório final

Matéria: Marketing

Professora Orientadora: Eliane Pereira Zamith Brito

Aluno: Vinícius Medice Nishide

Julho de 2010

Sumário

Lista de ilustrações	3
1 Apresentação	4
2 Introdução	8
3 Referencial teórico.....	11
4 Metodologia	24
4.1.1 Modificações após a aplicação do pré-teste	26
5 Resultados.....	27
5.1 Entrevistas com varejistas	27
5.1.1 Lojas AmPm	27
5.1.2 Supermercados Hirota	30
5.1.3 Resumo dos achados	32
5.2 Resultados da <i>survey</i>	33
5.2.1 O Pré-Teste	33
5.3 Resultados do levantamento.....	37
5.3.1 Avaliação da importância dos atributos de varejo para os tipos de loja.....	42
6 Conclusões da Pesquisa	48
6.1 O relacionamento com os clientes	51
6.2 A análise VRIO.....	52
6.3 O modelo de cinco forças de ameaças ambientais	56
REFERÊNCIAS	61
Apêndice A – Roteiro de entrevista usado no contato com varejistas	63
Apêndice B – Questionário Pré-teste	65
Apêndice C – Questionário final	68

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estratégias de sortimento de produto	17
Figura 2 - Modelo de decisão do sortimento de produto	21
FIGURA 3- MODELO DAS CINCO FORÇAS AMBIENTAIS	57
Gráfico 1 – Valor estimado dos gastos em lojas de conveniência.....	38
Gráfico 2 - Valor estimado dos gastos em supermercado	40
Gráfico 3 – Importância média dos atributos para as lojas de conveniência.....	43
Gráfico 4 - Importância média dos atributos para os supermercados de vizinhança	44
Gráfico 5 – Média da avaliação por atributo da loja de conveniência que frequenta.....	45
Gráfico 6 - Média da avaliação por atributo do supermercado que frequenta	46
Quadro 1 – Variáveis usadas para definir conveniência no varejo.....	6
Quadro 2 – Variáveis e autores usados na construção dos roteiros de entrevista	7
Quadro 3 - Análise VRIO das lojas de conveniência	53
Quadro 4 - Análise VRIO dos supermercados de bairro	54
Tabela 1 – Distribuição por idade dos entrevistados do pré-teste	33
Tabela 2 - Distribuição por gênero dos entrevistados do pré-teste.....	34
Tabela 3 – Visita dos entrevistados às lojas de conveniência – pré-teste.....	34
Tabela 4 – Visita dos entrevistados aos supermercados de bairro – pré-teste.....	35
Tabela 5 - Variância Explicada de acordo com as variáveis consideradas	35
Tabela 6 – Bandeira da loja de conveniência frequentada – pré-teste.....	36
Tabela 7 - Bandeira do supermercado frequentado – pré-teste	36
Tabela 8 - Distribuição por idade dos entrevistados.....	37
Tabela 9 - Distribuição por gênero dos entrevistados do	37
Tabela 10 - Visita dos entrevistados às lojas de conveniência	37
Tabela 11 – Razões para não recomendar a loja de conveniência que frequenta.....	39
Tabela 12 - Bandeira da loja de conveniência frequentada pelo entrevistado.....	39
Tabela 13 – Frequência de visita ao supermercado	40
Tabela 14 - Razões para não recomendar o supermercado que frequenta.....	41
Tabela 15 - Bandeira do supermercado frequentado pelo entrevistado.....	42

1 APRESENTAÇÃO

Ao longo do ano dedicado ao projeto busquei novas referências teóricas sobre o tema para entender melhor o conceito de conveniência no varejo e a visão dos consumidores a respeito das mesmas, além de procurar entender como outros estudos pesquisaram o tema. As referências levantadas foram usadas para aprimorar o referencial teórico do projeto encaminhado para a obtenção da bolsa. A biblioteca online da Fundação Getúlio Vargas (base EBSCO e Portal Capes) foi minha principal fonte. A qual me forneceu textos como: “Consumers Poised to Purchase Prepared Foods at C-stores” de Longo Don, “Investigating consumer expectations of convenience-store attributes in emerging markets: Evidence in Chile” de Constanza Bianchi (este com colaboração da autora, a qual foi contatada e gentilmente enviou seu artigo que não estava disponível na íntegra nas bases de artigos), “Evaluation retail trade areas for convenience stores” por Franklin S. Houston e John Stanton.

Durante os meses de agosto e setembro de 2009, levei semanalmente uma nova referência para discutir com minha orientadora. Além da leitura da referência, fiz um resumo e a cada sessão de orientação apresentava oralmente minha referência à orientadora. As leituras mostraram que existem diferentes formatos de varejo alimentar que são igualmente chamados de loja de conveniência. Desta maneira, decidi junto com a minha orientadora que conversaria com gestores de varejo alimentar atuando no Brasil, para entender como eles denominam a loja de varejo alimentar de conveniência na estrutura brasileira de varejo.

Portanto, após explorar as bases de artigos e material encontrado no Google acadêmico, entendi que o conhecimento a respeito do assunto só avançaria com a coleta de dados via pesquisa de campo. Parti então para a elaboração dos roteiros de entrevista usados na pesquisa de campo. Nesta fase, o livro de Naresh K. Malhotra – “Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada”, veio a contribuir muito para o entendimento da fase seguinte do estudo. Li e analisei deste livro quatro capítulos selecionados por minha orientadora (concepção de pesquisa exploratória: dados secundários; concepção de pesquisa exploratória: pesquisa qualitativa; concepção de pesquisa descritiva: levantamento e observação; e elaboração de questionários). Isso ocorreu ao longo do

mês de outubro. Esta leitura foi importante na elaboração do roteiro de entrevista, pois o autor discute passo a passo a elaboração de um questionário excelência.

Nas primeiras semanas de novembro desenvolvi o roteiro de entrevista usado no contato com varejistas, o qual apresento no Apêndice A deste relatório. Depois de concluído o roteiro de perguntas destinadas aos varejistas iniciei a pesquisa de campo, na qual, desde então, foram entrevistados dois empresários do varejo alimentar brasileiro. A primeira entrevista foi concedida pelo senhor Pedro Penna proprietário de algumas unidades das lojas AmPm, dos postos Ipiranga, na cidade de São Paulo. Em seguida, concretizei uma entrevista com o senhor Hirota proprietário da rede de supermercados Hirota na capital paulista. O motivo pelo qual se deu a seleção desses dois entrevistados segue o padrão escolhido, de obter informações de varejistas que trabalham nessa área nos mais diversos portes de varejo alimentar, desde as pequenas lojas de postos de combustível até os supermercados de bairro.

Em função das discussões geradas pelas novas leituras e resultados de entrevistas com varejistas, o objetivo da pesquisa foi reajustado em relação ao inicialmente apresentado. O objetivo proposto no projeto foi “descrever como o consumidor define conveniência para o varejo alimentar, considerando uma proposta de análise conjunta dos fatores que definem uma oferta de varejo alimentar”. O objetivo foi redefinido para: “descrever a percepção de conveniência da oferta das lojas de postos de combustível e avaliar se a conveniência percebida é um fator relevante para a escolha de uma loja de posto de combustível, além de analisar os principais atributo e adequações das lojas de postos de combustível e dos supermercados de bairro, segundo a percepção do consumidor”. Desta maneira, o resultado trouxe maior contribuição para o desempenho mercadológico das lojas de varejo denominadas como de conveniência e aos supermercados de vizinhança. Os objetivos específicos foram, consequentemente, ajustados também, e definidos como:

- Definir como o consumidor avalia conveniência;
- Mensurar como o consumidor avalia cada um dos fatores do composto mercadológico do varejo de pequeno e médio porte;
- Determinar a importância relativa de cada fator do composto mercadológico do varejo alimentar;

- Avaliar a preferência da oferta do varejo alimentar de pequeno e médio porte.
- Determinar as principais adequações, indicadas pelos consumidores, a esses dois segmentos do varejo alimentar.

Durante o mês de janeiro organizei e busquei novas referências para a construção do questionário quantitativo. Em seguida, no mês de fevereiro realizei a construção do questionário quantitativo. Para tal finalidade fiz uso novamente do livro “Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada” (elaboração de questionários) de Naresh K. Malhotra e também do livro “Princípios de Marketing de Philip Kotler e Gary Armstrong.

Para a elaboração do questionário quantitativo utilizei os atributos estudados e analisados durante a realização do projeto, os quais destaco no Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis usadas para definir conveniência no varejo

Os principais atributos de que definem a oferta de uma loja varejista alimentar.

✓ Localização	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Distância física percorrida para chegar à loja ○ Tempo de deslocamento do cliente
✓ Sortimento	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Amplitude do sortimento ○ Profundidade do sortimento
✓ Preço	
✓ Serviço	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Disponibilidade e presteza dos funcionários; ○ Cortesia e gentileza dos funcionários; ○ Clima/Ambiente da empresa; ○ Adequação aos horários de abertura; ○ Personalização do atendimento; ○ Disponibilidade de estacionamento ○ Rapidez para o atendimento
✓ Atmosfera da loja	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Limpeza ○ Iluminação ○ Qualidade dos equipamentos ○ Som ambiente

No Quadro 2 as novas variáveis e os autores que fundamentam as escolhas. A partir destas novas leituras foi elaborado o questionário para a coleta de dados quantitativos, como citado acima.

Quadro 2 – Variáveis e autores usados na construção dos roteiros de entrevista

Fonte: Preparado pelo autor com base nas referências citadas no quadro

Localização	Longo, Don, 2009.	Bianchi, C., 2009	Wood.; Browne; 2007	Seiders,; Berry; Gresham, 2000.
Acesso á loja	Bianchi, C., 2009	Wood, S.; Browne, S	Seiders,; Berry; Gresham, 2000.	
Opções de pagamento	Bianchi, C., 2009	Seiders,; Berry; Gresham, 2000.		
Check-out rápido	Seiders,; Berry; Gresham, 2000.	Longo, Don., 2009	Bianchi, C., 2009	
Rapidez	Seiders,; Berry; Gresham, 2000.	Longo, Don., 2009	Bianchi, C., 2009	
Organização	Longo, Don., 2009	Bianchi, C., 2009		
Horário de funcionamento	Longo, Don., 2009	Bianchi, C., 2009		
Estacionamento	Bianchi, C., 2009	Longo, Don., 2009	Seiders,; Berry; Gresham, 2000.	

Nos meses seguintes, que incluem, março, abril, maio, junho e julho foram realizados: o pré-teste do questionário quantitativo, a coleta de dados, a análise dos dados e a elaboração do relatório final presente, respectivamente. Tais passos podem ser acompanhados com clareza durante o desenvolvimento do trabalho.

2 INTRODUÇÃO

O cotidiano cada vez mais agitado das populações das grandes cidades, que inclui congestionamentos, tumulto de pessoas em locais comerciais, o fortalecimento das mulheres no mercado de trabalho, faz com que os seres humanos tenham menos tempo para lazer, entretenimento, família, o que têm influenciado esses cidadãos na decisão dos locais onde realizam suas compras. Tal aspecto tem levado o varejo alimentar a se adaptar à situação, de acordo com o cotidiano de seus consumidores. Assim sendo, este consumidor busca serviços rápidos, portanto, o varejo alimentar deve prezar pela rapidez, facilidade, otimizando o tempo do seu consumidor. Como reflexo disso, os grandes varejistas estão experimentando tamanhos menores de loja, os quais são mais acessíveis e rápidos. (SEIDERS; BERRY; GRESHAM, 2000). Uma característica específica do varejista pode determinar a atração dos consumidores. Fatores situacionais como atributos físicos, atributos sociais e estados antecedentes, influenciam a escolha da loja pelo cliente. O tipo e a velocidade requerida da compra também afeta a decisão do consumidor de onde comprar. (COSTA; ALMEIDA, 2008). Esses atributos como: localização, horário de funcionamento, existência de comida pronta para o consumo, estacionamento, sortimento de produtos, qualidade dos produtos, rapidez no pagamento das compras (check-out), entre outros, quando presentes em um mesmo local vêm a caracterizar o que os clientes entendem como conveniência.

Loja de conveniência no Brasil está fortemente associada aos postos de venda de combustível. Isso talvez ocorra porque o Sindicato dos Distribuidores de Combustível (Sindicom) tem feito nas últimas décadas um esforço para consolidar um modelo de lojas de varejo presente nos pontos de venda de combustível, criando inclusive mobiliário e ferramentas de gestão para este canal de venda alimentar (SINDICOM, 2006). Este modelo foi denominado de loja de conveniência e, possivelmente, criou-se com isso uma associação direta do que seria uma loja de conveniência com este modelo proposto pelo sindicato e a venda de combustível.

A primeira loja neste conceito surgiu num posto Shell em 1987 e em 2005 eram 3453 pontos de venda (SINDICOM, 2006). Neste mesmo período o número de lojas do varejo alimentar pulou de 200 mil para 380 mil lojas, segundo a A/C Nielsen (1990, 2006), sendo que o percentual de lojas de auto-serviço de pequeno porte (até 4

checkouts) subiu de 12 para 17% deste total. Isso significa que o número de lojas que estão mais próximas dos lares dos consumidores e, portanto, dariam mais conveniência para o comprador, também cresceu significativamente no mesmo período. No entanto, a participação nas vendas totais destas lojas sofreu um decréscimo (de mais de 30% para 26%) neste mesmo período, ou seja, elas não acompanharam o crescimento das vendas do varejo alimentar. Estes fatos indicam que os consumidores estão privilegiando as lojas de maior porte, apesar de elas proporcionarem menos conveniência, no sentido teórico tradicional do termo.

Relacionando o setor de lojas de conveniência à economia nacional, temos que o crescimento deste setor tem também impulsionado a economia brasileira. Em 2005 o setor gerou 123 mil empregos diretos e indiretos, recolheu R\$ 197 milhões em impostos, registrou 310 milhões de transações/caixa por ano. A projeção para 2010 é de 8.000 lojas de conveniência, que cada vez mais visam oferecer comodidade, conforto e rapidez aos clientes. (SINDICOM, 2006)

A localização é o principal fator considerado na classificação de uma loja como de conveniência ou não. Seiders, Berry e Gresham (2000) afirmam que algumas vezes o sortimento, a rapidez do checkout, horas de funcionamento, nível de serviço, layout e facilidade de estacionamento também são considerados, mas não há uma análise conjunta destes fatores. Os autores questionam a real conveniência das estratégias das lojas. Desta forma, os objetivos que a pesquisa pretende responder é “descrever a percepção de conveniência da oferta das lojas de postos de combustível e avaliar se a conveniência percebida é um fator relevante para a escolha de uma loja de posto de combustível, além de analisar os principais atributos e adequações das lojas de postos de combustível e dos supermercados de bairro, segundo a percepção do consumidor”

Portanto, este estudo pretende descrever como o consumidor define conveniência para o varejo alimentar, considerando uma proposta de análise conjunta dos fatores que definem uma oferta de varejo alimentar, ou seja, localização, sortimento, entre outros. Além disso, foi avaliado se a conveniência é um fator relevante para a escolha de uma loja ou supermercado. Os objetivos específicos da pesquisa a serem identificados durante a leitura do projeto são:

- Definir como o consumidor avalia conveniência;
- Mensurar como o consumidor avalia cada um dos fatores do composto mercadológico do varejo de pequeno e médio porte;
- Determinar a importância relativa de cada fator do composto mercadológico do varejo alimentar;
- Avaliar a preferência da oferta do varejo alimentar de pequeno e médio porte.
- Determinar as principais adequações, indicadas pelos consumidores, a esses dois segmentos do varejo alimentar.

Os supermercados de vizinhança, por sua vez, representam avaliações importantes para o projeto, para que se possa compreender melhor a preferência pelo varejo de médio e grande porte, ao invés do varejo de pequeno porte. Os mesmos são definidos como retalhos de auto-serviço, ou seja, os consumidores fazem suas compras sem, necessariamente, necessitarem do auxílio de um vendedor, o qual se torna necessário apenas no momento do check-out e nos setores de produtos perecíveis. O tamanho dos supermercados deve variar de 200 (duzentos) a 5.000 (cinco mil) metros quadrados. O mesmo costuma estar dividido em setores de recebimento, estoque, retaguarda e frente de loja. (WIKIPEDIA, 2010)

No Brasil, os supermercados são vistos como lugares para se fazer compras semanais, ou seja, para estocar os produtos em casa e utilizá-los ao decorrer da semana. Além disso, por oferecer menor comodidade, o consumidor paga um preço mais baixo no supermercado do que em uma loja de conveniência.

Os resultados obtidos neste estudo mostram os pontos fortes e fracos das lojas de conveniência e dos supermercados de bairro e indicam como tais segmentos do varejo alimentar devem se organizar para obterem melhores resultados em suas vendas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

As lojas de conveniência são definidas como varejo de pequeno porte com área de venda entre 50 e 300 metros quadrados, que funcionam todos os dias da semana, inclusive feriados, com muitas horas de funcionamento diário ou mesmo 24 horas por dia. Direciona sua oferta a uma comunidade específica, para a qual disponibiliza produtos de consumo diário, itens de emergência e um conjunto de serviços usuais, tais como lavanderia, locação de vídeo, comida pronta e sapataria. No Japão este tipo de varejo na década de 90 representava 70% das vendas do varejo alimentar, mas sua participação em outros países é muito variada. No Reino Unido, país com elevada concentração no varejo alimentar, as lojas de conveniência tinham 25% de participação de mercado em 2002 (MCGOLDRICK, 2002). As lojas de conveniência podem fazer parte de uma rede ou serem unidades independentes. No Brasil estas lojas de pequeno porte têm sido denominadas de loja de vizinhança e elas acabam tentando competir com o varejo de grande porte. Esta estratégia não tem se mostrado eficaz, considerando a queda na participação de mercado destas lojas, como foi apontado na introdução.

O estudo feito a partir dos textos: *Imagem dos Locais de Venda de Bens de Consumo: Proposição e Teste Empírico de um Modelo dos Fatores Formadores da Imagem na Perspectiva do Consumir* (COSTA; ALMEIDA; 2008), *Supermercado de Bairro: suas Estratégias e o Comportamento do Consumidor* (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS, 2004), busca analisar variáveis relevantes, as quais devem servir de subsídios para os gestores do varejo, a fim de que o setor varejista atenda de uma maneira mais cômoda e eficiente seus clientes. Com tais análises, o varejo pode entender os desejos dos seus clientes e se estruturar corretamente.

Além disso, o conjunto dos textos também visa as estratégias dos supermercados de bairro, comportamento dos consumidores e os itens que mais valorizam, a fim de entender o mercado e adequar-se a ele da melhor maneira possível e dessa maneira maximizar a satisfação do consumidor, ocasionando um crescimento de vendas. Para finalizar a análise, os textos também apontam para o estudo do comportamento dos seres humanos, que influencia as estratégias de marketing. O entendimento da atitude, dos valores, das tradições, dos costumes, enfim, do repertório do mercado consumidor é

vital para que o marketing construa o melhor conceito de propaganda, a fim de que essa seja a mais eficiente possível.

Muitas vezes o que é eficiente para o varejista é ineficiente para o consumidor, tem que haver empatia, o varejista pensar como consumidor. Cabe ao varejista tornar as compras mais rápidas, fáceis, baratas, divertidas e convenientes. A utilização de serviços telefônicos, internet, estacionamento, localização, o flexível horário de funcionamento são características de uma boa estruturação de serviços oferecidos por uma loja. Porém, sem acessibilidade a conveniência é inexistente, por isso a importância da proximidade a outras lojas (SEIDERS; BERRY; GRESHAM, 2000).

A frequência é diretamente proporcional à população das cidades e inversamente à distância. Funções foram criadas para tentar explicar tais afirmações. Cria-se uma fórmula que mede a área de influência comercial das cidades, que determina qual cidade seria a dominante e qual a dominada. A função utiliza variáveis como distância, tempo a ser percorrido e atratividade. A fórmula varia dependendo do tipo de compra a ser feita e calcula a probabilidade de um consumidor y visitar uma loja x. As fórmulas tentam prever como as variáveis influenciarão no consumo e buscam compreender o comportamento dos consumidores. Porém a percepção que o cliente tem do estabelecimento, a facilidade de estacionar, o tráfego que ele terá de enfrentar, a segurança, o custo, a conveniência do trajeto até à loja são aspectos que influenciam na escolha, o que gera um problema às fórmulas, pois trata-se de aspectos de difícil pesquisa e alguns deles são subjetivos e pessoais. (RETAIL MARKETING, 2006)

Achar o local ideal de se abrir uma loja consiste em três etapas: pesquisar áreas, medir a viabilidade do local e examinar as características específicas da região e se elas são relevantes e positivas para um potencial sucesso da loja. (RETAIL MARKETING, 2006)

Entende-se que uma loja poderá crescer o seu mercado se os seus esforços de marketing forem mais adequados que os dos concorrentes. O processo de decisão do consumidor é um “sistema de forças internas e externas que interagem e afetam como o consumidor pensa, avalia e age”. Este processo tem normalmente sete estágios, são eles:

- 1) reconhece a necessidade
 - 2) busca informações sobre a sua necessidade
 - 3) avalia as situações disponíveis no mercado, verificando seu benefício
 - 4) consiste no momento de compra, interferindo nesse processo a facilidade e agilidade
 - 5) uso do produtos/serviço, trazendo satisfação ou insatisfação, assim como também a fidelidade
 - 6) o consumidor não é mais influenciado pelos fatores internos e externos quando deseja comprar algum produto naquela loja
 - 7) descarte do produto não consumido, ou o que restou dele
- (RETAIL MARKETING, 2006)

O processo de decisão do consumidor deixa claro que a criação de valor por parte da empresa é um dos principais passos para que ela seja escolhida. A experiência da compra também é de fundamental importância, tendo ela de ser fácil e ágil. A satisfação da experiência do consumidor para com a compra e o produto irá fidelizá-lo. (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS; 2004)

Algumas qualidades funcionais que afetam a imagem dos locais de venda, e que, portanto devem ser analisadas, são: política de crédito e cobrança; políticas de devolução e troca; serviços de entrega e garantia; venda da marca preferida do consumidor; qualidade das mercadorias; instalações físicas; facilidade de encontrar produtos e de circulação; limpeza, arrumação e decoração da loja; modernidade das instalações; atenção individualizada, cortesia, disponibilidade; conhecimento técnico e confiabilidade do pessoal que interage com os consumidores e aparência dos funcionários. (COSTA; ALMEIDA; 2008)

A imagem está ligada aos serviços oferecidos aos clientes. Pode-se inferir, portanto que a percepção do prestígio que o varejista proporciona aos clientes está relacionada com a percepção que os clientes formam sobre os demais consumidores deste mesmo local. As pessoas analisam o tipo de consumidor de certa marca, a classe social a que pertence, suas características, assim sendo, elas podem ter a intenção de ser clientes daquela marca ou não. O consumo de um produto de uma determinada marca não é simplesmente uma aquisição de um produto ou serviço. Está por trás do consumo

uma questão social, a visibilidade que a marca proporciona, o status social, a realização de um sonho ou desejo, que determina a maneira como as pessoas enxergam o consumidor. As pessoas, muitas vezes, são classificadas pelo que elas possuem materialmente e não pelos seus princípios e valores. Daí a importância da escolha da loja a ser frequentada. Exemplo: uma pessoa de classe alta que costuma frequentar o supermercado Casa Santa Luzia, dificilmente irá ao Dia%. Pois cada ambiente têm um público consumidor específico. (COSTA; ALMEIDA; 2008)

O processo de tomada de decisões do varejista pode comprometer toda sua estrutura, visto que, identificar seu mercado-alvo, o mix de produto, serviços, o preço apropriado, a localização conveniente e as promoções que atrairão seus clientes correspondem a estratégias de varejo que serão responsáveis pelo sucesso ou fracasso desta iniciativa. (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS; 2004)

Surpreendentemente, em minha pesquisa, verificou-se que o fator preço não correspondia a um determinante na escolha do cliente. O item preço possui uma grande visibilidade nas pesquisas bibliográficas, esta pesquisa mostra que a estabilidade dos preços tem proporcionado ao cliente uma mudança de valores, enfatizando os serviços prestados em relação ao preço. Assim sendo, o fator preço não corresponde a um determinante na escolha do cliente. (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS; 2004)

Proximidade da residência constitui um dos principais fatores que levam os clientes a frequentar os supermercados de bairro. Observou-se, também, uma mudança de comportamento do consumidor, a alteração de compras mensais para compras semanais, tendo em vista que a proximidade facilita as visitas frequentes ao supermercado. A localização é um fator fundamental na escolha do local de compra. (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS; 2004)

Encontrar produtos, localizar a loja, realizar outras atividades ao redor dos locais que vendem o produto, a facilidade em utilizar um local em horários diversos também é um indicador da conveniência do varejista. Portanto, a variedade de produtos, a localização da loja (proximidade), agregação de atividades (vários serviços em um mesmo local) e o horário de funcionamento são variáveis que estão ligadas à definição de Conveniência. (COSTA; ALMEIDA; 2008)

Ao tratar-se de bens de consumo de alto luxo ou exclusivos - a conveniência de localização teria relação negativa para bens de consumo de alto luxo. Logo, os consumidores de bens de alto luxo poderiam preferir uma menor intensidade de distribuição de modo a manter a exclusividade do consumo. Diferentemente das marcas voltadas às classes baixas, que preferem uma ampla distribuição e localização. (COSTA; ALMEIDA; 2008)

Verificou-se que os clientes que possuem renda familiar baixa são mais sensíveis ao atendimento oferecido pelo supermercado. Portanto, o público consumidor dá um grande valor ao atendimento. (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS; 2004)

As estratégias de marketing usadas dependem do perfil individual e socioeconômico do cliente. O item mais valorizado pelos clientes (19%) foi o atendimento, vindo em seguida pelo fator proximidade da residência (15%). (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS; 2004)

É de extrema importância para o estabelecimento ter uma grande variedade de produtos; um preço acessível às pessoas que residem próximo; realizar promoções, a fim de atrair e motivar o consumidor a comprar; ter um ambiente agradável (organizado, limpo, bem decorado); ter uma equipe capacitada, educada e solícita para atender os clientes, já que são os vendedores que mantêm contato direto com os consumidores; instalar-se em um local de fácil acesso e criar valor (benefícios) aos clientes. Surge, então, como se cria valor ao cliente? O valor é criado quando o varejista em geral busca o melhoramento do mix de produtos, produtos de qualidade, treinamento de funcionários, promoções, facilidades de crédito, entre outros. (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS, 2004).

Segundo o vice-presidente executivo da Sindicom, a loja de conveniência é o lugar ideal para o consumidor fazer compras com segurança, matar sua sede, comer algo, sacar dinheiro nos caixas 24 horas, tudo muito rápido e “conveniente”. Além disso, um estudo realizado pela Sindicom observou que 49% das pessoas que se dirigem aos postos de combustível visitam primeiramente a loja de conveniência e podem abastecer ou não seus veículos, enquanto 51% dessas pessoas têm como finalidade principal abastecer. Observou-se também que quase 50% dos consumidores de loja vão

de 3 a 7 vezes por semana na loja de conveniência, enquanto o cliente do posto vai em média uma vez por semana. Entre os clientes que frequentam as lojas de conveniência, 32% se deslocam a pé até a loja e 62% de carro, os outros 6% utilizam outros meios de transporte como ônibus, bicicleta, etc. Apesar de a maioria dos clientes ainda utilizarem o carro para dirigirem-se às lojas de conveniência, o número dos que se deslocam de outras formas é bastante significativo, o que comprova ainda mais a independência dessas lojas em relação aos postos. No entanto, pode-se perguntar qual a vantagem que um posto de combustível tem em ter agregado a si uma loja de conveniência, uma vez que esta tem um funcionamento independente do dele. (SINDICOM, 2006)

Ao passo que a maioria dos clientes das lojas de conveniência apontou como características obrigatórias das lojas, a limpeza e a higiene, uma vez que grande parte deles procuram essas lojas para se alimentarem, os postos vieram a se beneficiar desses fatores. As lojas de conveniência trouxeram aos postos uma boa imagem, referente à limpeza e também ao bom atendimento, exigido pelos clientes, gerando benefícios recíprocos entre posto e loja. (SINDICOM, 2006)

Outros fatores ligados ao crescimento das lojas de conveniência são: a sua própria competência em operar de forma mais eficiente a linha de produtos e o negócio de varejo, e o apoio dos fornecedores preocupados com o crescimento da concentração de mercado. A localização também é apontada como um aspecto essencial para o progresso desses estabelecimentos, já que devem estar localizados próximos da residência, do escritório ou dos locais de entretenimento dos clientes, pois se a loja está no curso a ser percorrido para chegar a um desses locais mencionados, o cliente terá como consequências principais: economia de tempo e agilidade na compra.

Em relação ao público e às vendas das lojas de conveniência, as pesquisas revelam que 80% pertencem às classes sociais A e B, sendo que a maioria dos homens frequentadores pertencem a essas classes e no que tange às mulheres, a maioria delas pertencem à classe social C, ou seja, com menores rendas. Esses clientes, sejam homens ou mulheres, procuram em grande maioria (73%) algo para consumo imediato, enquanto apenas 9% compram produtos para consumir posteriormente. Quando questionados quanto à forma de pagamento, 91% dos consumidores admitiram utilizar dinheiro, 5% utilizam cartões de débito e 4% cartões de crédito. (SINDICOM, 2006)

Nas grandes cidades em outros países, estas lojas têm apelado para os profissionais que necessitam de serviços de alimentação ao longo do dia. Desta forma, elas oferecem um mix de comida pronta para consumo ou fácil de preparar, que apresentam qualidade e rapidez. Este consumo reflete um novo estilo de vida das pessoas que trabalham fora. Cada vez menos as pessoas apresentam tempo e habilidades culinárias e mais elas consomem produtos prontos e procuram conveniência (MCGOLDRICK, 2002).

A Figura 1 apresenta a diferença de sortimento esperado dos principais formatos de loja.

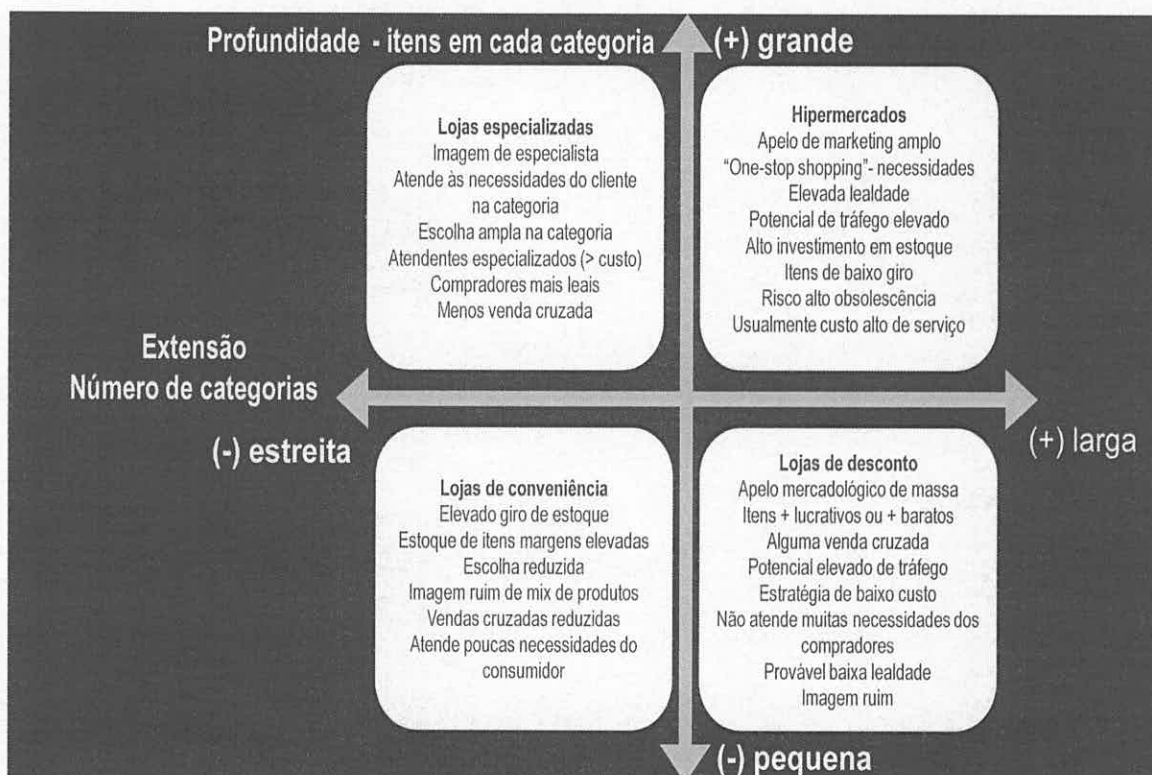


Figura 1– Estratégias de sortimento de produto

Fonte: McGoldrick (2002, p.308)

Costa e Almeida (2008) afirmam que uma característica específica do varejista pode determinar sua atração para os consumidores. Neste sentido, os autores avaliaram a contribuição dos fatores conveniência, localização; serviço ao cliente; adequação do sortimento; ambiente e interação pessoal. Eles calcularam a importância de cada um destes fatores para a imagem da loja. Os autores afirmam ainda que fatores situacionais como atributos físicos, atributos sociais e estados antecedentes, influenciam a escolha

da loja pelo cliente. O tipo e a velocidade requerida da compra também afeta a decisão do consumidor de onde comprar.

A pesquisa conduzida por Seiders, Berry e Gresham (2000) mostra que os pequenos supermercados são preferidos. Consumidores têm aversão ao trânsito, multidões, congestionamento, estacionamento. Fogem do ambiente conturbado e estressante. Velocidade, facilidade de contato e seleção de produtos desejados é necessário no varejo (sistemas interativos). Entregas a domicílio e vendas pela internet são exemplos de conveniência para consumidores ocupados e cansados. Eles ponderam que muitas vezes o que é eficiente para o varejista é ineficiente para o consumidor, tem que haver empatia, o varejista pensar como consumidor. Cabe ao varejista tornar as compras mais rápidas, fáceis, baratas, divertidas e convenientes. A utilização de serviços telefônicos, internet, estacionamento, localização, o flexível horário de funcionamento são características de uma boa estruturação de serviços oferecidos por uma loja. Porém, sem acessibilidade a conveniência é inexistente, por isso a importância da proximidade a outras lojas.

Entende-se que uma loja poderá crescer a sua participação de mercado se os seus esforços de marketing forem mais adequados que os de seus concorrentes. O processo de decisão do consumidor deixa claro que a criação de valor por parte da empresa é um dos principais passos para que ela seja escolhida. A experiência da compra também é de fundamental importância, tendo ela de ser fácil e ágil. A satisfação da experiência do consumidor para com a compra e o produto irá fidelizá-lo (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS, 2004).

Estes autores consideram que o cliente escolhe uma loja de varejo alimentar pelos itens listados abaixo em ordem decrescente.

- 1) Atendimento
- 2) Proximidade da residência
- 3) Promoção
- 4) Preço
- 5) Qualidade frutas, verduras e legumes
- 6) Entrega em domicílio

- 7) Limpeza e organização
- 8) Variedade Produtos
- 9) Prazo de Pagamento
- 10) Rapidez nos caixas
- 11) Qualidade açougue
- 12) Facilidade de encontrar o produto desejado
- 13) Produtos padaria
- 14) Qualidade e variedade de frios e laticínios
- 15) Tempo de espera nas filas
- 16) Estacionamento

(QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS, 2004).

O sucesso das lojas também depende de sua imagem, pois uma loja com boa imagem tem uma maior qualidade percebida e uma maior lealdade dos consumidores. A estrutura física é importante para atrair clientes. Uma boa decoração pode determinar, ou no mínimo influenciar, a escolha dos clientes. A decoração é um índice manipulado que pode gerar vantagem de uma empresa em relação à outra. As percepções dos consumidores a respeito do *layout*; da arquitetura; dos símbolos; das cores; da propaganda; do pessoal de vendas; do preço; qualidade dos produtos; variedade e atualidade das mercadorias; do atendimento; das promoções; da atmosfera e ambiente das lojas; da conveniência; do estacionamento; do horário de funcionamento; da política de troca ou devoluções; do histórico (reputação) da empresa são os elementos formadores da imagem da loja (COSTA; ALMEIDA, 2008). De acordo com os autores, os elementos mais relevantes na formação da imagem das lojas seriam: qualidade e variedade das mercadorias, atendimento do pessoal de vendas e sua atmosfera.

Eles completam que a percepção sobre a aparência dos empregados e sobre o design da loja tem relação direta com a percepção da qualidade do serviço pessoal que, por sua vez, se relaciona positivamente com a intenção de compra na mesma. Algumas qualidades funcionais que afetam a imagem dos locais de venda, e que, portanto devem ser analisadas, são: política de crédito e cobrança; políticas de devolução e troca; serviços de entrega e garantia; venda da marca preferida do consumidor; qualidade das mercadorias; instalações físicas; facilidade de encontrar produtos e de circulação;

limpeza, arrumação e decoração da loja; modernidade das instalações; atenção individualizada, cortesia, disponibilidade; conhecimento técnico e confiabilidade do pessoal que interage com os consumidores e aparência dos funcionários.

A imagem está ligada aos serviços oferecidos aos clientes. Pode-se inferir, portanto que a percepção do prestígio que o varejista proporciona aos clientes está relacionada com a percepção que os clientes formam sobre os demais consumidores deste mesmo local. As pessoas analisam o tipo de consumidor de certa marca, a classe social a que pertence, suas características, assim sendo, elas podem ter a intenção de ser clientes daquela marca ou não. O consumo de um produto de uma determinada marca não é simplesmente uma aquisição de um produto ou serviço. Está por trás do consumo uma questão social, a visibilidade que a marca proporciona, o status social, a realização de um sonho ou desejo, que determina a maneira como as pessoas enxergam o consumidor. As pessoas, muitas vezes, são classificadas pelo que elas possuem materialmente e não pelos seus princípios e valores. Daí a importância da escolha da loja a ser frequentada. Exemplo: uma pessoa de classe alta que costuma frequentar o supermercado Casa Santa Luzia, dificilmente irá ao Dia%. Pois cada ambiente têm um público consumidor específico (COSTA; ALMEIDA, 2008). A marca diz várias coisas sobre seu consumidor. O produto tem o poder de passar uma imagem de seu consumidor. Ex: quem compra um carro esportivo, passa a imagem de ter uma característica esportiva (MCGOLDRICK, 2002).

A observação profunda e detalhada de todas as variáveis relevantes às lojas é de extrema importância para que se evitem erros e que se tenha uma administração eficiente e de boa qualidade (COSTA; ALMEIDA, 2008). O processo de tomada de decisões do varejista pode comprometer toda sua estrutura, visto que, identificar seu mercado-alvo, o mix de produto, serviços, o preço apropriado, a localização conveniente e as promoções que atrairão seus clientes correspondem a estratégias de varejo que serão responsáveis pelo sucesso ou fracasso desta iniciativa (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS, 2004).

A localização é historicamente considerada como o fator mais relevante para o sucesso de um varejo, sendo preço o segundo aspecto e o mix de produtos o terceiro. No entanto, é mais provável que o comprador mude de loja em razão de mudança no mix de

produtos do que mudança no preço. Isso porque ele trabalha mais com imagem de preço que ele tem da loja, ao invés de preço real. Pesquisa recente achou que, em geral, mix de produtos é mais importante que preços na escolha de loja (BRIESCH; CHINTAGUNTA; FOX, 2009).

Por outro lado, a redução do mix de produtos tem um efeito negativo na frequência de compra e na quantidade comprada, portanto, na venda total da loja. A frequência de compra cai mais que a quantidade total comprada (BORLE, 2005). Este resultado varia fortemente por categoria, ou seja, as vendas não declinaram em todas as categorias. As categorias menos frequentemente compradas são mais fortemente afetadas pela redução de mix. Certas categorias tiveram aumento da frequência de compra e a manutenção da quantidade comprada.

Considerando que a localização é dada para varejos em funcionamento, então pode ser possível inferir que o mix de produtos é a variável mais relevante que o gestor pode interferir no dia a dia, além dos itens considerados não tão relevantes nestas pesquisas.

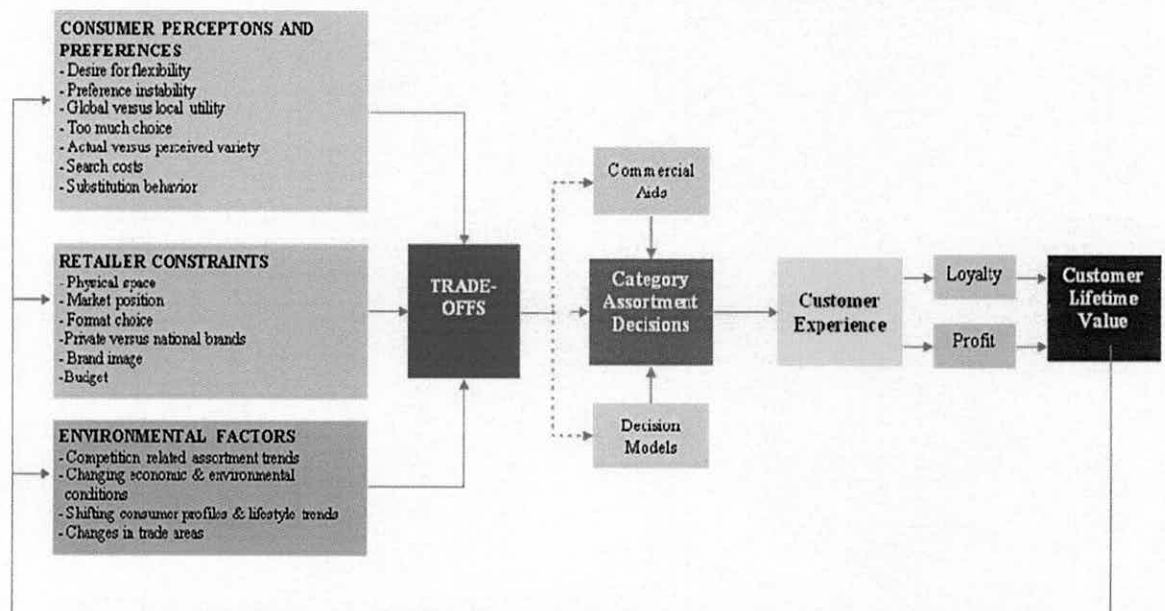


Figura 2 - Modelo de decisão do sortimento de produto

Fonte: Mantrala et al.,2009

A conveniência pode também ser definida como a rapidez e a facilidade com que os consumidores obtêm produtos desejados. A entrega instantânea e o sistema de *drive-through* são serviços muito valorizados pelo consumidor (SEIDERS; BERRY;

GRESHAM, 2000). Encontrar produtos, localizar a loja, realizar outras atividades ao redor dos locais que vendem o produto, a facilidade em utilizar um local em horários diversos também é um indicador da conveniência do varejista. Portanto, a variedade de produtos, a localização da loja (proximidade), agregação de atividades (vários serviços em um mesmo local) e o horário de funcionamento são variáveis que estão ligadas à definição de Conveniência (COSTA; ALMEIDA, 2008). Verificou-se que os clientes que possuem renda familiar baixa são mais sensíveis ao atendimento oferecido pelo supermercado. Portanto, o público consumidor dá um grande valor ao atendimento. As estratégias de marketing usadas pelo varejo dependem do perfil individual e socioeconômico do cliente (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS, 2004).

O gênero também modifica o modelo de decisão. As mulheres compram mais por impulso, isto é, têm uma maior dependência com as promoções. Contudo, impulsivos na compra de supérfluos, os homens olham menos para os preços e mais para as novidades que lhes interessam. Enquanto as mulheres são mais racionais, e por muitas vezes fazem lista de compras. Os homens compram pensando mais em seus gostos, do que na necessidade da família (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS, 2004). Cada vez mais as mulheres estão trabalhando fora, assumindo responsabilidades, e decorrente disso, as mesmas buscam rapidez e facilidade nas compras, horários mais flexíveis e filas menores. Isto é, as mulheres buscam conveniência, e muitas vezes pagam mais caro para obter esta exigência. Daí surge a importância de um horário de funcionamento flexível.

É de extrema importância para o estabelecimento ter uma grande variedade de produtos; um preço acessível às pessoas que residem próximo; realizar promoções, a fim de atrair e motivar o consumidor a comprar; ter um ambiente agradável (organizado, limpo, bem decorado); ter uma equipe capacitada, educada e solícita para atender os clientes, já que são os vendedores que mantêm contato direto com os consumidores; instalar-se em um local de fácil acesso e criar valor (benefícios) aos clientes. Surge, então, como se cria valor ao cliente? O valor é criado quando o varejista em geral busca o melhoramento do mix de produtos, produtos de qualidade, treinamento de funcionários, promoções, facilidades de crédito, entre outros (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS, 2004). Seiders, Berry e Gresham (2000) também concordam que tornar

fácil o acesso à loja, divulgar, distribuir facilmente o produto e ter políticas pós-compra são medidas que geram valor para o cliente. Estes autores afirmam que o segredo para o sucesso é “Dar o que o consumidor deseja, do modo que ele deseja, e quando ele deseja”.

A economia de tempo e agilidade na compra faz-se necessária à maioria dos clientes dessas lojas de conveniência, pois segundo pesquisas da Sindicom, a faixa etária predominante de seus clientes é entre 33 a 46 anos. Estas pessoas, em sua maioria, trabalham e tem família e por não obterem muito tempo vago procuram as lojas de conveniência em busca de economizar tempo.

4 METODOLOGIA

Após a leitura do referencial teórico, conforme apresentado acima, realizei duas entrevistas com gestores da área de varejo alimentar, sendo a primeira com o gestor de lojas de conveniência e a segunda com o gestor de supermercados de bairro, como será analisado a seguir. Em seguida dei início às atividades relacionadas à pesquisa de levantamento (*survey*), o que incluiu a elaboração e a aplicação do questionário junto a uma amostra de 233 consumidores, sendo que 33 serviram como pré-teste e 200 para análise. Após a aplicação do pré-teste, fez-se necessário realizar algumas alterações no questionário, conforme explico a seguir no desenvolvimento do projeto.

Para a elaboração do roteiro da entrevista com os gestores de varejo foi imprescindível trazer à tona as leituras até então feitas. Seguindo o raciocínio de que os trabalhos de outros autores analisados até o momento seriam de grande utilidade para a elaboração do questionário para os varejistas, passei a listar as características das lojas tidas como determinantes da conveniência, por tais autores em seus artigos. Desta maneira, o roteiro de entrevista foi construído a partir do referencial teórico. O roteiro é apresentado no Apêndice A. A partir da exploração nas entrevistas dos pontos usados na literatura para definir conveniência no varejo, foi possível avaliar como os gestores de varejo alimentar definem varejo de conveniência. As entrevistas ocorreram em dezembro de 2009. Conforme planejado, as entrevistas foram gravadas, anotadas e analisadas, de forma que os pontos cruciais puderam ser avaliados com precisão.

A fim de concluir o trabalho foram coletados dados junto aos consumidores sobre como eles avaliam os diferentes itens que compõe uma oferta de varejo. Os respondentes avaliaram dois tipos de varejo: a loja dos postos de combustível e o supermercado de bairro que frequentam.

A partir do livro de Naresh K. Malhotra, *Pesquisa de Marketing (Uma orientação aplicada)*, junto aos pontos mais relevantes das entrevistas com os gestores, tais como localização, horário de funcionamento, rapidez nas compras, entre outros atributos, o questionário quantitativo foi construído a fim de aprofundar a percepção que os consumidores têm sobre o que é conveniência e sua importância na decisão de compra, tendo como base o referencial teórico dos textos citados e as entrevistas até então

realizadas, dessa forma foi possível fazer análises e conclusões sobre os objetivos propostos.

A pesquisa quantitativa realizada foi do tipo *survey*, que é uma coleta estruturada de dados e perguntas de alternativa fixa, sendo do tipo “entrevista pessoal”. A amostra por acessibilidade. O instrumento final de coleta está no Apêndice B. O primeiro bloco do questionário foi composto por três questões como filtro para verificar se o entrevistado está apto a responder o questionário, uma pergunta de identificação do nome da pessoa, uma referente à idade do entrevistado, uma vez que não foram admitidos entrevistados com menores de 18 anos e uma última pergunta a fim de identificar a classe sócio econômica do indivíduo. Incluso no primeiro bloco também foram identificadas as características sócio-econômicas do entrevistado. Portanto, os entrevistados tinham que ser maiores de idade (mais de 18 anos), do gênero masculino ou feminino, pertencentes às classes sócio-econômicas A1, A2, B1, B2, C1, C2, de acordo com o critério Brasil adotado pela ABEP.

No segundo bloco buscou-se avaliar as variáveis da pesquisa. A escolha do questionário foi motivada pela vantagem que esse instrumento possui quanto à padronização dos dados, o aumento da velocidade e precisão do registro e facilita o processamento de dados.

As entrevistas quantitativas ocorreram em lojas de conveniência com bandeira, como por exemplo: BrMania, AmPm, 7-eleven e, também, em supermercados de bairro, independentemente da localização específica desses pontos comerciais. Além disso, as entrevistas foram distribuídas igualmente entre as lojas de conveniência e supermercados de bairro.

4.1.1 Modificações após a aplicação do pré-teste

A distribuição de cada uma das demais variáveis (independentes) não apresentou variabilidade de respostas e, por isso, entendeu-se que era necessário modificar a forma de apresentar a pergunta aos entrevistados para evitar a possível indução da resposta, que podia estar ocorrendo.

A fim de aprofundar as análises e criar relações mais significativas com as variáveis independentes, foram incluídas no questionário mais quatro questões o que, conseqüentemente, proporcionou a entrada de quatro novas variáveis ao estudo, sendo elas: gasto com lojas de conveniência no último mês, gastos com supermercados de bairro no último mês, recomendaria a loja de conveniência que frequenta a um amigo e recomendaria o supermercado de bairro que frequenta a um amigo.

Portanto, o pré-teste possibilitou a observação de que as análises poderiam ser mais eficientes, o que levou à inclusão de mais quatro novas variáveis ao estudo. Assim sendo, as análises do questionário quantitativo devem ser mais precisas e representar melhor a realidade do assunto, uma vez que serão, juntamente com as variáveis já citadas, relacionadas aos atributos e adequações das lojas de conveniência e supermercados de bairro de acordo com as informações coletadas nas entrevistas, como pode ser observado em “Análise dos resultados”.

5 RESULTADOS

Esta seção está dividida em duas. A primeira apresenta a análise das entrevistas com os gestores e a segunda os resultados da survey.

5.1 Entrevistas com varejistas

Aqui são apresentados os resultados da fase 1 da pesquisa, ou seja, a visão de varejistas sobre o modelo de varejo de conveniência. A visão que os varejistas têm no que tange às lojas de conveniência é de extrema importância para que se possa avaliar com maior precisão a relevância de tal tema para o varejo alimentar e concretizar junto ao ponto de vista do consumidor uma análise mais completa do fenômeno. A seção está estruturada da seguinte maneira, primeiro se apresenta a análise de cada entrevista e depois uma análise conjunta delas.

5.1.1 Lojas AmPm

A primeira entrevista foi realizada com o proprietário de três lojas de conveniência AmPm da rede de postos de combustível Ipiranga. A entrevista ocorreu numa das lojas. As lojas possuem um espaço físico de 45 a 50 metros quadrados.

O entrevistado define conveniência como uma loja com variedade de **produtos** que deve atender os consumidores em **momentos de emergência**. Argumenta que o fator crítico principal para o **sucesso de uma loja de conveniência é a localização**. Tal loja não pode estar localizada perto de supermercados, hipermercados e padarias, pois o consumidor paga mais caro pelo produto na loja de conveniência, devido à agilidade [tempo de deslocamento reduzido] na hora da compra, ou seja, paga mais caro pela conveniência [localização] e não pela qualidade. Além disso, afirma que não há segmentação de classes entre os consumidores das lojas de conveniência, pois independentemente das classes sociais às quais as pessoas pertencem, elas [durante uma emergência] estão em busca de maior comodidade e economia de tempo.

Para o entrevistado a loja de conveniência muitas vezes está associada à pressa do consumidor, o qual não quer perder tempo e busca **velocidade no ato da compra**, definindo assim a palavra “conveniência”.

O estacionamento é visto por este entrevistado como um fator importante para o sucesso da loja. No entanto, veículos parados significam prejuízo, assim como área de consumo (mesas e cadeiras para os consumidores) também podem vir a significar prejuízo, pois a intenção do lojista é que seus consumidores entrem e saiam da loja de conveniência o mais rápido possível para que haja maior fluxo de pessoas. Portanto, vê a tecnologia Wi-Fi como um malefício à atividade da loja e não arriscaria implantá-lo.

Para garantir maior lucratividade o **auto-serviço** vem a ser uma característica fundamental das lojas de conveniência, uma vez que além de diminuir gastos com pessoal, também **deixa o cliente mais à vontade na hora de comprar**. Visando garantir a satisfação do consumidor em encontrar o que procura, a loja trabalha com aproximadamente **1.000 (mil) itens (SKU)**. Além disso, é importante ressaltar que possui **pouco estoque** já que o custo do mesmo é elevado e também há o risco de que a data de vencimento do produto seja ultrapassada e sua venda se torne inviável, implicando em prejuízo.

Como o entrevistado argumentou, o consumidor procura **facilidade na hora da compra** em uma loja de conveniência, por isso o checkout não pode deixar de seguir tal condição, dessa forma o **atendimento rápido nos caixas**, sem filas, e a variedade nas formas de pagamento podem significar a fidelização do cliente. Para assegurar a importância da **variedade das formas de pagamento** (conveniência para pagar), basta verificar como assegurado pelo entrevistado, que os clientes pagam mais em cartão de débito e de crédito do que em dinheiro, mesmo sendo a loja de conveniência caracterizada por pequenas compras.

Outro ponto importante a se analisar é o horário de funcionamento das lojas, o qual, sob o ponto de vista do entrevistado, deve ser **24 horas**, mas poderá variar por região. O público do dia é diferente do público da noite e é no período da **madrugada que ocorre a maior parte da venda da loja**, ou seja, a demanda varia de acordo com o horário. É também no período da madrugada que o quesito segurança é mais requisitado pelos consumidores, o consumidor deve confiar que está seguro no local, por isso a **segurança é indispensável** para o consumidor, **principalmente no período da madrugada**.

Em relação aos programas de fidelidade oferecidos pelas lojas AmPm alguns estão diretamente ligados ao posto de gasolina, como é o programa “Km de vantagem” que o cliente do posto passa a concorrer a prêmios cada vez que abastece, dessa forma, a atração pelo combustível leva indiretamente alguns clientes a visitarem a loja de conveniência. Outro meio para atrair os clientes é vender alguns produtos abaixo do preço de custo para incentivá-lo a consumir outros produtos (esta estratégia parece contradizer os argumentos anteriores do entrevistado). Os produtos da loja de conveniência são comprados diretamente dos fornecedores indicados pela Ipiranga.

As cores e produtos nas gôndolas são estudados pela AmPm, que define a disponibilidade dos produtos e o layout das instalações.

Ao ser questionado sobre a diferença entre as lojas de conveniência e os supermercados, o entrevistado exemplificou o supermercado como o lugar onde as pessoas fazem compras para abastecerem suas casas, ao passo que nas lojas de conveniência os consumidores fazem pequenas compras de momento [emergência] ou por impulso.

O entrevistado, quando questionado, também citou alguns supermercados e lojas que considera como referências no varejo alimentar, tais como:

- Supermercados: Pão de Açúcar, Carrefour, Extra, Lojas Americanas (Americanas Express).
- Lojas de conveniência: AmPm, Br Mania, Tiger (Esso), Select (Shell) – sempre as relaciona aos postos de combustível.

Acredita que seja possível o sucesso de pequenos grupos de lojas de conveniência dependendo de sua comunicação com o fornecedor, não sendo totalmente necessário que o grupo seja grande e forte para a loja ser bem-sucedida.

Apesar de a loja de conveniência apresentar um sortimento razoável de produtos, não acredita que a alimentação nesse local seja saudável, uma vez que os produtos vendidos não possuem tal característica em sua maioria e não considera viável a inclusão destes, em razão da complexidade e perdas que estes geram.

Em relação ao treinamento do pessoal para trabalhar na loja, afirma que a AmPm oferece cursos de um dia de duração para explicar o funcionamento básico da loja, o restante o funcionário passa a aprender com a prática.

5.1.2 Supermercados Hirota

Em entrevista com o proprietário do grupo de supermercados Hirota foi analisado o termo “conveniência” e o modelo de negócio de lojas de conveniência a partir do ponto de vista de um varejista de supermercados de bairro.

A definição de conveniência pelo entrevistado é vista como um local de fácil acesso, **localização próxima**. Localização é fundamental para gerar conveniência. Sortimento composto de **produtos de uso frequente** pelos consumidores e que oferece comodidade, sendo que o **tamanho físico da loja** ideal para tal loja deve variar de 80 (oitenta) a 100 (cem) metros quadrados. Sob o ponto de vista desse varejista o fator crítico para o sucesso de uma loja de conveniência está relacionado à variedade de produtos.

Para ele existe certa segmentação no público alvo das lojas de conveniência, pois avalia que as pessoas que procuram por tal tipo de loja estão mais interessadas na **facilidade e comodidade na hora da compra** do que em baixos preços, sabendo que irão **pagar mais caro por tal conforto**. Sendo, portanto, o público alvo dessas lojas as classes A, B e C, mas predomina o B.

Segundo o entrevistado, o fator localização é importante quando se trata de conveniência, assim como o **acesso à loja**, que resultará na otimização do tempo do consumidor. Outros fatores considerados importantes pelo varejista foram: qualidade, estacionamento, **checkout rápido**, **auto-serviço** (possibilidade de escolha), **loja na loja e o sortimento**. No entanto, enfatiza que a **variedade não deve ser excessiva**, uma vez que pode confundir o consumidor, atrapalhando em sua decisão e por vezes levá-lo a não comprar ou a postergar a compra do produto. Essa variedade também deve estar ligada aos produtos e não às marcas de um mesmo produto.

As opções de pagamento também aparecem como fator importante, já que a maioria dos pagamentos é realizada através do cartão de débito (opção mais utilizada pelo público mais alto).

Por outro lado, o entrevistado considera que fatores tais como, delivery, self checkout (problema com segurança), Wi-Fi, área de consumo, não são de grande importância para o sucesso de uma loja de conveniência. Ressalta que a segurança para o consumidor não é importante, apenas se houver caixa eletrônico.

A loja de conveniência deve conter no máximo 3.000 (três mil) itens (SKU). Principais categorias de produtos e poucas marcas por categoria. O comprador típico da loja de conveniência – pessoas da classe social média (B) não comprará neste formato se não for marca de primeira linha. Consumidor que vai à loja de conveniência não pensa trocar “qualidade” por preço mais baixo (“ele sabe que vai pagar mais”). Quem consegue atender bem a parte de alimentos frescos, tais como rotisserie e padaria tem vantagem competitiva.

Área de venda de no máximo 200 metros quadrados, sendo de 80 a 100 metros quadrados é o ideal. Em tal loja o **horário de funcionamento deve acompanhar a demanda**, que é diferente conforme se alteram os períodos. No entanto, independentemente do horário de funcionamento, os consumidores dessas lojas prezam mais pela comodidade do que pela cordialidade, sendo necessário treinamento do pessoal para que o **serviço seja mais rápido**.

Lay-out deve facilitar o processo de compra rápido. Sinalização clara e organização objetiva é a meta, neste tipo de loja. A poluição visual dificulta o consumidor identificar rapidamente aonde estão os itens que deseja e isso tira o caráter de conveniência.

O varejista identifica também que não há promoções em lojas de conveniência, assim como não há programas de fidelidade, uma vez que as compras são pequenas. Em contrapartida, analisa o lay-out e a organização da loja como fatores fundamentais para facilitar a compra do cliente, já que não há muitas vendas cruzadas nesse tipo de varejo e, portanto, o produto deve estar disposto de forma que o consumidor o identifique rapidamente.

Ao diferenciar lojas de conveniência de supermercados, o entrevistado explica que a diferença está no fato de a loja de conveniência não tem vários departamentos, ao passo que o supermercado possui maior variedade com diferentes departamentos de produtos. Cita como referência de supermercado de bairro o Dia % e como lojas de conveniência a 7-Eleven, Select e AmPm.

5.1.3 Resumo dos achados

É possível identificar respostas semelhantes nas entrevistas em alguns aspectos das variáveis da pesquisa. Ambos os entrevistados declaram que a localização é um fator fundamental para o sucesso de uma loja de conveniência, sendo que a mesma não pode estar localizada próxima a supermercados, hipermercados e padarias. Isso ocorre porque, o cliente paga mais caro pela conveniência, e não, obrigatoriamente, pela qualidade. Além disso, concordam no ponto em que o sortimento dessas lojas deve ser grande, de forma a atender às necessidades dos consumidores, mas não há necessidade de haver mais de uma marca por tipo de produto.

Eles concordam também que o acesso à loja, auto-serviço, checkout rápido, opções de pagamento, layout da loja e opções de pagamento são variáveis de grande importância para o sucesso da loja de conveniência.

Em relação ao acesso à loja, checkout rápido e layout, afirmam que o consumidor que frequenta a loja de conveniência deseja efetuar uma compra rápida, sem complicações, ou seja, está em busca de agilidade e não de preços baixos. Dessa forma, o acesso à loja deve ser fácil, o layout deve favorecer o consumidor a encontrar o produto desejado e o check-out deve ser rápido para economizar tempo. Nota-se que a rapidez no ato da compra segue como um dos principais quesitos para a definição de conveniência.

Em relação ao auto-serviço, afirmam que é importante para a loja, pois além de economizar com mão-de-obra, o que significa custos menores, também é importante para o conforto do cliente, que se sente mais à vontade para comprar. As opções de pagamento também são consideradas fundamentais como um diferencial de uma loja de

conveniência, pois basta analisar que a grande maioria dos consumidores utiliza cartões de débito para efetuar o pagamento, mesmo que em pequenos volumes de compras.

Portanto, a partir de tais entrevistas realizadas até o momento, é possível aferir que varejo alimentar de conveniência: tem localização próxima à casa ou ao escritório do comprador; no qual o comprador encontra agilidade e rapidez no atendimento; deve ter um sortimento próximo de mil SKU, de marcas conhecidas e uma marca por categoria de produto, ou seja, é o sortimento que permite encontrar o que precisa em um momento de urgência; preços são mais altos; boa comunicação visual para facilitar a rapidez do processo de compra; auto-serviço; e serviços adicionais não estão disponíveis, exceto os serviços complementares disponibilizados por terceiros, tal como caixa eletrônico.

Entre as variáveis observadas destacam-se para mensurar conveniência: localização, acesso à loja, opções de pagamento, compras pequenas e layout das instalações, pois são os termos em que encontramos semelhanças nas respostas dos entrevistados e que dão sentido ao termo “conveniência”.

5.2 Resultados da *survey*

5.2.1 O Pré-Teste

O pré-teste foi realizado com uma amostra de 33 observações. A caracterização desta amostra por idade e gênero é apresentada nas Tabelas 1 e 2, respectivamente.

Tabela 1 – Distribuição por idade dos entrevistados do pré-teste

Idade			
18-24	4	12,1%	0%
25-34	13	39,4%	39,4%
35-49	12	36,4%	12,1%
mais de 50	4	12,1%	39,4%
Total	33	100,0%	36,4%

Tabela 2 - Distribuição por gênero dos entrevistados do pré-teste

Sexo				
Feminino	19	57,6%	0%	57,6%
Masculino	14	42,4%		57,6%
Total	33	100,0%		42,4%

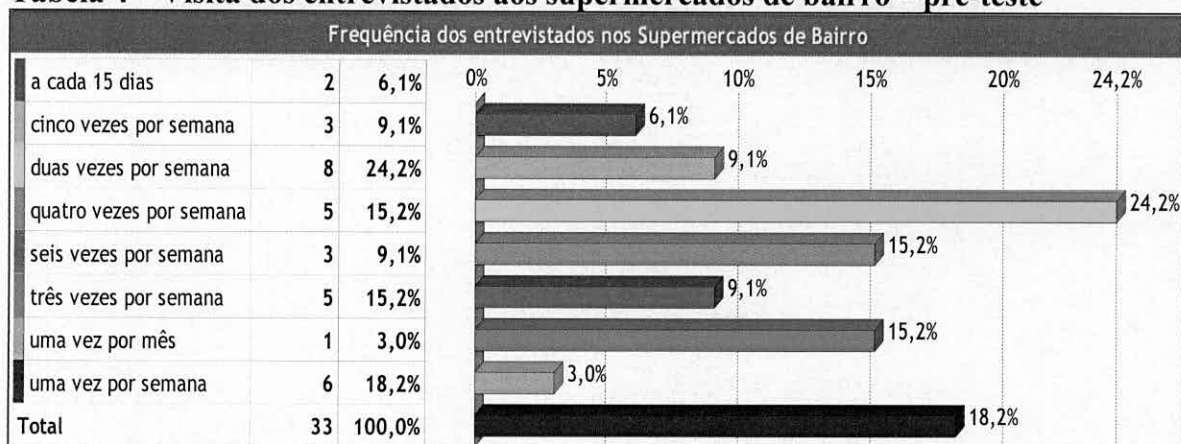
Quanto à frequência com que os entrevistados visitam as lojas de conveniência, as entrevistas revelaram que tal frequência não é tão constante, uma vez que 24,2% dos 33 entrevistados no pré-teste afirmam frequentar lojas de conveniência apenas uma vez por mês, 21,2% deles a visitam uma vez na semana, 21,2% raramente se utilizam das lojas de conveniência para realizar alguma compra, 15,2% responderam frequentá-la a cada 15 dias e, apenas, 6,1% a visitam diariamente, os demais entrevistados (12%) frequentam as lojas de conveniência mais de uma vez por semana, mas não diariamente. Assim sendo, nota-se que a maioria dos entrevistados não realiza visitas frequentes às lojas de conveniência, como pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 – Visita dos entrevistados às lojas de conveniência – pré-teste

Frequência dos entrevistados nas Lojas de Conveniência				
a cada 15 dias	5	15,2%	0%	5%
cinco vezes por semana	1	3,0%		10%
duas vezes por semana	1	3,0%		15%
raramente	7	21,2%		20%
seis vezes por semana	1	3,0%		24,2%
todos os dias	2	6,1%		
três vezes por semana	1	3,0%		
uma vez por mês	8	24,2%		
uma vez por semana	7	21,2%		
Total	33	100,0%		

Ao passo que os entrevistados responderam não realizarem visitas tão frequentes às lojas de conveniência, responderam, por outro lado, que as visitas aos supermercados de bairro são mais constantes, como é possível observar na Tabela 4. Nota-se, portanto, que as visitas aos supermercados de bairro são mais constantes que às visitas às lojas de conveniência, sendo que 91% dos entrevistados no pré-teste visitam os supermercados de bairro semanalmente, variando de 1 a 6 visitas por semana.

Tabela 4 – Visita dos entrevistados aos supermercados de bairro – pré-teste



O pré-teste revelou as porcentagens que explicam a variância das variáveis independentes: Frequência dos entrevistados nas lojas de conveniência, frequência dos entrevistados nos supermercados de bairro, quanto às variáveis independentes: idade, gênero e classe sócio-econômica, essas variâncias são explicadas de acordo com o cruzamento das variáveis dependentes e independentes, por exemplo, a variável independente idade explica 19,91% da variância da variável dependente “frequência dos entrevistados nas lojas de conveniência”, como mostra a Tabela 5.

Tabela 5 – Variância Explicada de acordo com as variáveis consideradas

Variável Dependente	Variável(is) Independente(s)	Variância Explicada (Cramer)
Frequência dos entrevistados nas lojas de conveniência	Idade	19,91%
	Classe sócio-econômica	27,08%
	Gênero	17,52%
	Idade; Classe sócio-econômica; Gênero	14,79%
Frequência dos entrevistados nos supermercados de bairro	Idade	20,21%
	Classe sócio-econômica	20,98%
	Gênero	11,18%
	Idade; Classe sócio-econômica; Gênero	15,06%

Além disso, os entrevistados também foram questionados quanto ao nome da loja de conveniência a qual frequenta e o mesmo quanto ao supermercado de bairro, as respostas estão distribuídas nas Tabelas 6 e 7. Chama a atenção que o número de pessoas que não sabe o nome da loja de conveniência é a maior frequência de resposta,

igualando-se à bandeira Shell, cuja loja tem um nome específico – Select, que foi pouco lembrado. Talvez em razão da região geográfica das entrevistas, a bandeira de supermercado mais lembrado é o Econ.

Tabela 6 – Bandeira da loja de conveniência frequentada – pré-teste

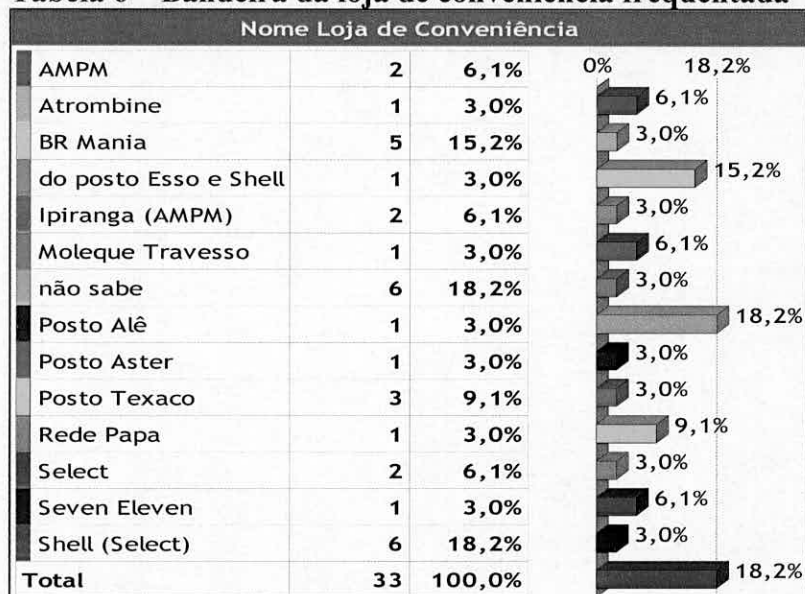
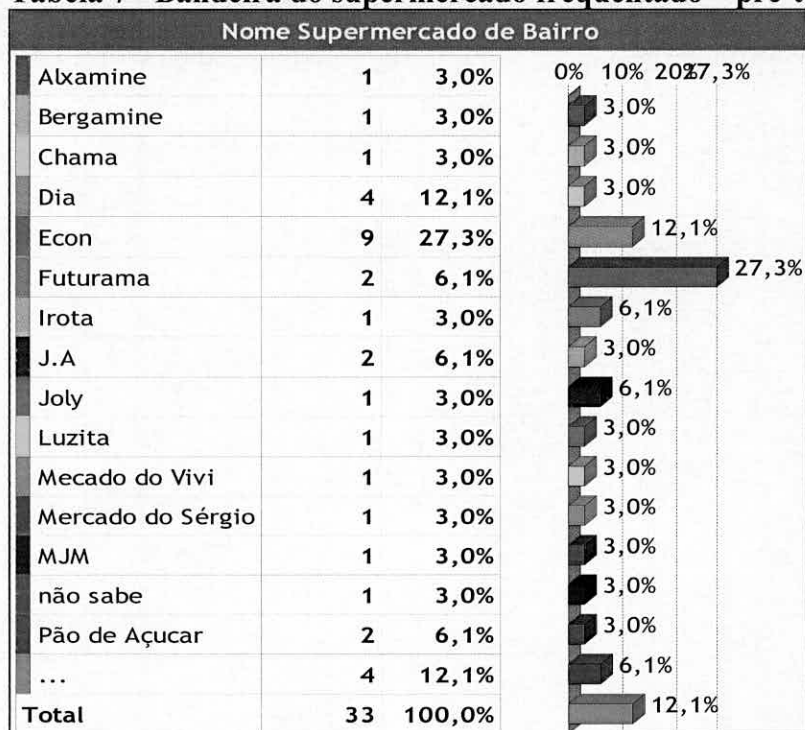


Tabela 7 - Bandeira do supermercado frequentado – pré-teste



5.3 Resultados do levantamento

As Tabelas 8 e 9 caracterizam a amostra por idade e gênero, respectivamente. Nota-se que não há concentração de respondentes nas categorias.

Tabela 8 - Distribuição por idade dos entrevistados

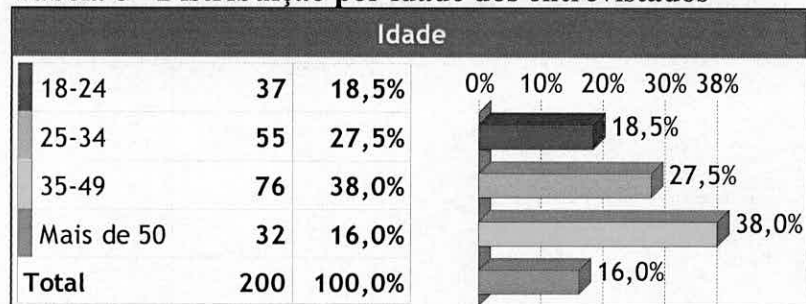
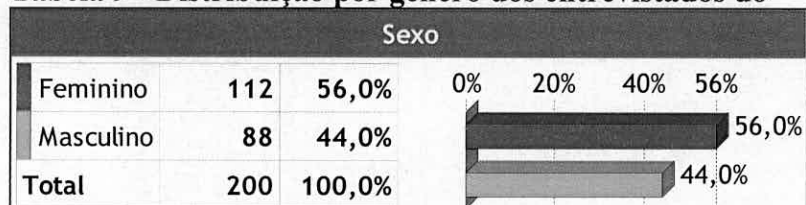


Tabela 9 - Distribuição por gênero dos entrevistados do



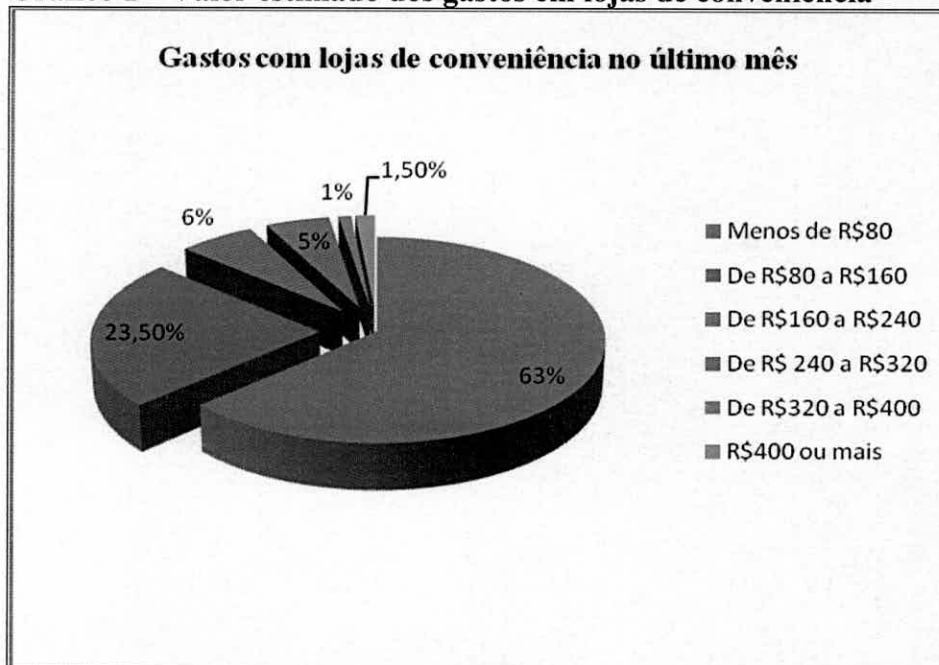
Em relação ao que havia sido observado no pré-teste quanto à frequência com que os entrevistados visitam as lojas de conveniência, as entrevistas feitas com maior número de observações apresentaram resultados satisfatoriamente diferentes (ver Tabela 10).

Tabela 10 - Visita dos entrevistados às lojas de conveniência



Apesar da pesquisa revelar que 81% dos entrevistados vão à loja de conveniência pelo menos uma vez durante a semana, os gastos que realizam nas compras representam baixos valores, como é possível notar no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Valor estimado dos gastos em lojas de conveniência



Além disso, 95% dos entrevistados responderam que indicariam a loja de conveniência a qual frequentam a um amigo, os demais 5% responderam que não indicariam devido a motivos como: falta de confiança, pouca variedade, preços altos, atendimento ruim. Como segue na Tabela 11.

Tabela 11 – Razões para não recomendar a loja de conveniência que frequenta

Recomendaria a loja de conveniência a um amigo			
Não porque vendem produtos fora da validade	1	0,5%	
Não, faltam marcas de cerveja.	1	0,5%	
Não, porque o atendimento não é bom. Não sabem responder as perguntas.	1	0,5%	
Não, porque é caro.	2	1,0%	
Não. Clonaram o cartão e sacaram dinheiro da conta	1	0,5%	
Não. Muito caro.	1	0,5%	
Não. Por não ter o hábito de ir todos os dias.	1	0,5%	
Não. Porque é muito caro.	1	0,5%	
Não. Pouca variedade de produtos	1	0,5%	
Sim	190	95,0%	
Total	200	100,0%	95,0%

Como já era esperado, na pergunta referente ao nome da loja de conveniência a qual o entrevistado frequenta a grande maioria das respostas trouxe nomes tradicionais, instaladas em postos de combustíveis, sendo a BRmania dos postos de combustíveis Petrobrás a mais frequentemente citada. O número de entrevistados que não sabe o nome da loja de conveniência que frequentam chama a atenção (ver Tabela 12). Isso pode ser uma indicação de que os varejistas têm que fazer um reforço na comunicação de sua Bandeira.

Tabela 12 - Bandeira da loja de conveniência frequentada pelo entrevistado

Nome da loja de conveniência			
AmPm	30	15,0%	
Augusta Auto Posto	1	0,5%	
Auto Posto Audeia da Serra	1	0,5%	
Brmania	77	38,5%	
Duque	1	0,5%	
Não sabe	40	20,0%	
Portal da Perdizes	1	0,5%	
Posto Alê	1	0,5%	
Posto Joal	2	1,0%	
Rede Mais	1	0,5%	
Select	15	7,5%	
Star Mart	7	3,5%	
Stop & Shop	23	11,5%	
Total	200	100,0%	

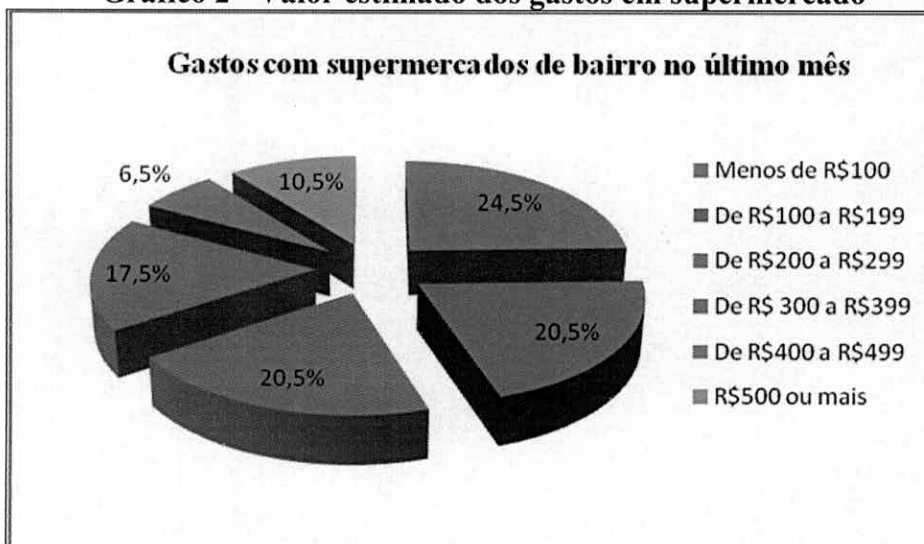
Quanto à frequência de “visitas aos supermercados de bairro”, a maioria dos respondentes (64,5%) informaram ir à loja pelo menos uma vez por semana (ver Tabela 13).

Tabela 13 – Frequência de visita ao supermercado

	Frequência
Uma vez por semana	41,5%
Uma vez a cada 15 dias	16,5%
Uma vez ao mês	16,5%
Mais de uma vez por semana	23%
Raramente	2,5%
Total	100%

Em contrapartida às lojas de conveniência, os gastos com supermercados de bairro, de acordo com as entrevistas realizadas, são muito maiores. Nota-se, no Gráfico 2, que apenas 24,5% dos entrevistados gastaram menos de R\$100,00 no último mês com esse segmento do varejo alimentar.

Gráfico 2 - Valor estimado dos gastos em supermercado



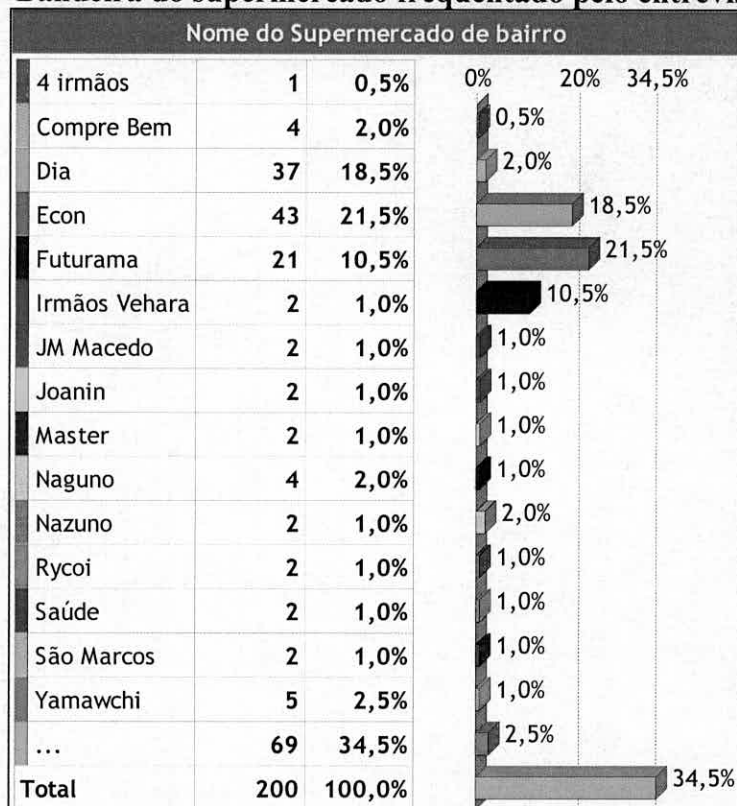
Questionados se indicariam o supermercado de bairro o qual frequentam a um amigo, 90,5% dos entrevistados responderam que sim, nota-se que é uma margem percentual menor do que quando comparado à mesma pergunta quanto às lojas de conveniência. Ao passo em que 9,5% dos entrevistados afirmaram não indicar o supermercado de bairro que frequentam a um amigo por motivos como: falta de confiança, horário de funcionamento, tamanho físico, falta de organização, pouca variedade de produtos e atendimento ruim (ver Tabela 14).

Tabela 14 - Razões para não recomendar o supermercado que frequenta

Recomendaria o supermercado de bairro a um amigo			
Não, o preço da gôndola não bate com o do caixa.	1	0,5%	0%
Não, porque fecha muito cedo.	1	0,5%	0,5%
Não, porque nunca tem nada	1	0,5%	0,5%
Não, porque o preço da gôndola não bate com o do caixa.	1	0,5%	0,5%
Não, porque é pequeno e apertado	1	0,5%	0,5%
Não, é muito sujo, já encontrou uma barata morta nos frios.	1	0,5%	0,5%
Não. A balança não dá o peso correto.	1	0,5%	0,5%
Não. Bagunçado e com produtos estragados.	1	0,5%	0,5%
Não. Comprou produto em promoção vencido.	1	0,5%	0,5%
Não. Falta produtos da marca que usa	1	0,5%	0,5%
Não. Muita fila.	1	0,5%	0,5%
Não. Não tem muita coisa que quer comprar e falta variedade de produtos.	1	0,5%	0,5%
Não. Não tem variedade de mercadorias	1	0,5%	0,5%
Não. Os funcionários não são educados e atenciosos.	2	1,0%	0,5%
Sim	181	90,5%	1,0%
...	4	2,0%	90,5%
Total	200	100,0%	2,0%

Os nomes indicados pelos entrevistados quanto aos supermercados de bairro que costumam frequentar variou bastante, sendo citados diversos supermercados desconhecidos pela maioria dos consumidores. No entanto, os supermercados Dia% (18,5%), Econ (21,5%) e Futurama (10,5%), se destacaram frente aos demais que foram pouco citados (ver Tabela 15).

Tabela 15 - Bandeira do supermercado frequentado pelo entrevistado

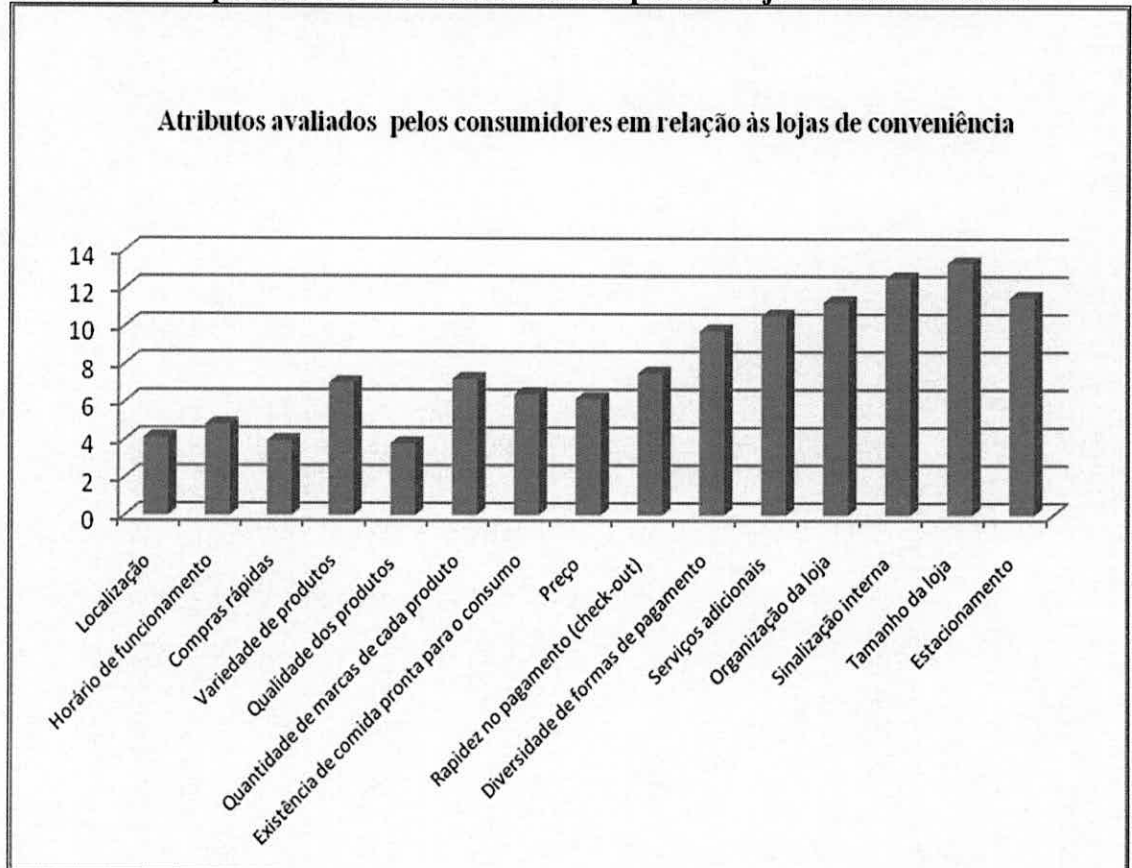


5.3.1 Avaliação da importância dos atributos de varejo para os tipos de loja

Em análise aos atributos avaliados pelos respondentes, que foram convidados a classificar os mesmos em ordem de importância. Em primeira análise, os respondentes avaliaram a importância dos atributos para a qualidade do tipo de loja - de conveniência e supermercados de bairro e depois foi solicitado que avaliassem a loja de conveniência e o supermercado que frequentam. Dessa maneira, distribuíram os quinze atributos em ordem crescente de importância, sendo a nota 1 dada ao atributo que consideram mais importante e a nota 15 dada ao atributo que consideram menos importante.

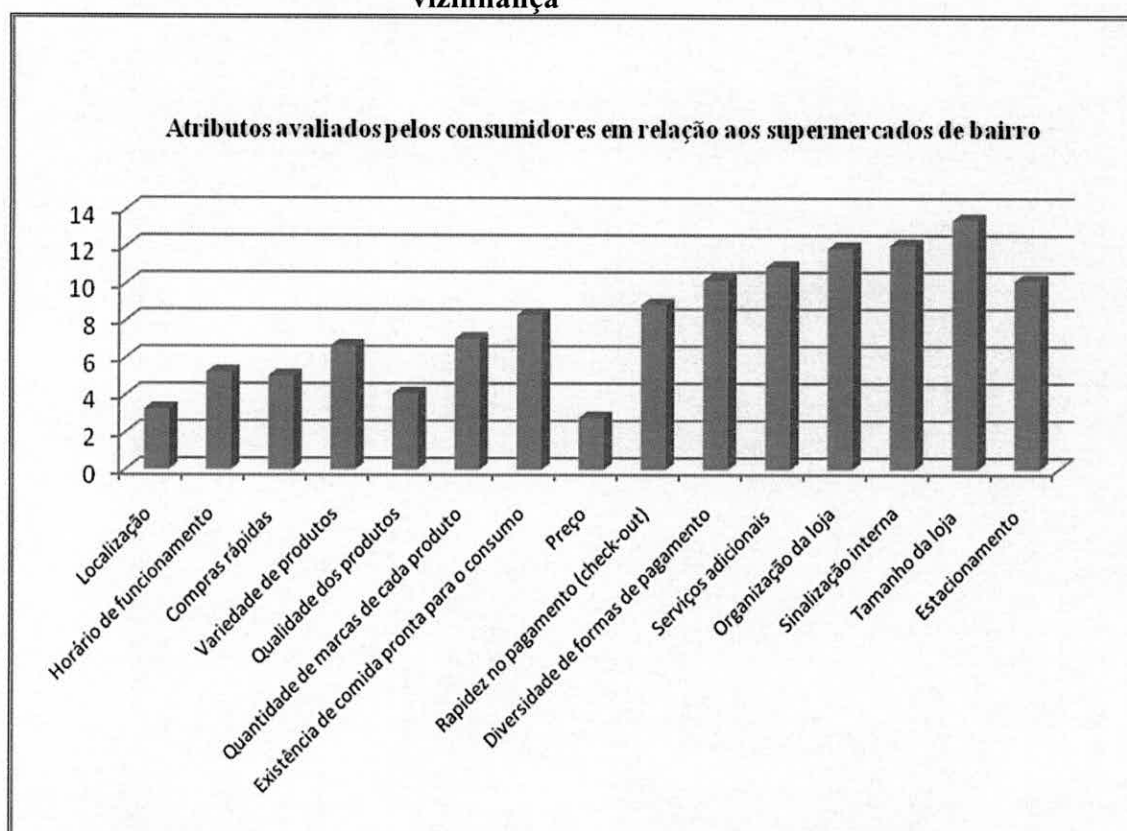
A fim de analisar as 200 entrevistas realizadas, foram desenvolvidas médias para cada atributo e os mesmos foram classificados em nível de importância de acordo com sua média, como podem ser observados nos Gráficos 3 e 4.

Gráfico 3 – Importância média dos atributos para as lojas de conveniência



Os atributos podem ser classificados em ordem decrescente de importância de acordo com suas médias, como: qualidade dos produtos (3,8), compras rápidas (3,96), localização (4,12), horário de funcionamento (4,82), preço (6,16), existência de comida pronta para o consumo (6,4), variedade dos produtos (7,00), quantidade de marcas de cada produto (7,2), rapidez no pagamento das compras (check-out) (7,5), diversidade de formas de pagamento (9,74), serviços adicionais (10,54), organização de loja (11,26), estacionamento (11,5), sinalização interna (12,52), tamanho da loja (13,34).

Gráfico 4 - Importância média dos atributos para os supermercados de vizinhança

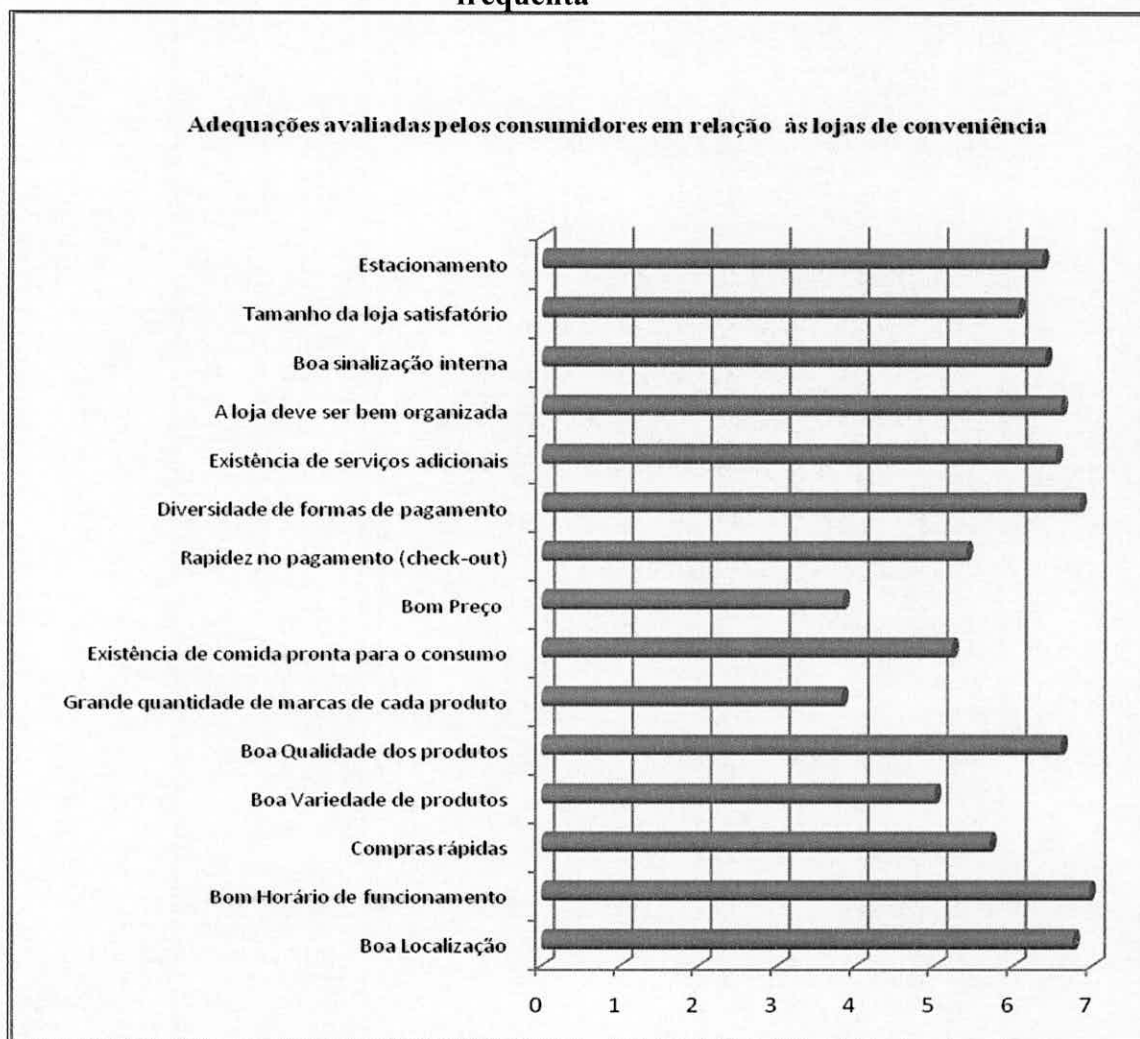


Os mesmos atributos foram avaliados pelos mesmos entrevistados quanto aos supermercados de bairro e em uma análise idêntica à feita quanto às lojas de conveniência, obtemos a seguinte classificação em ordem decrescente de importância de acordo com suas médias, sendo: preço (2,78), localização (3,26), qualidade dos produtos (4,08), compras rápidas (5,04), horário de funcionamento (5,24), variedade de produtos (6,66), quantidade de marcas de produtos (7,04), existência de comida pronta para o consumo (8,32), rapidez no pagamento das compras (8,86), estacionamento (10,16), diversidade de formas de pagamento (10,2), serviços adicionais (10,9), organização da loja (11,92), sinalização interna (12,1), tamanho da loja (13,44).

Os respondentes avaliaram a adequação da loja que frequentam (conveniência e supermercado de bairro) considerando os mesmos atributos.

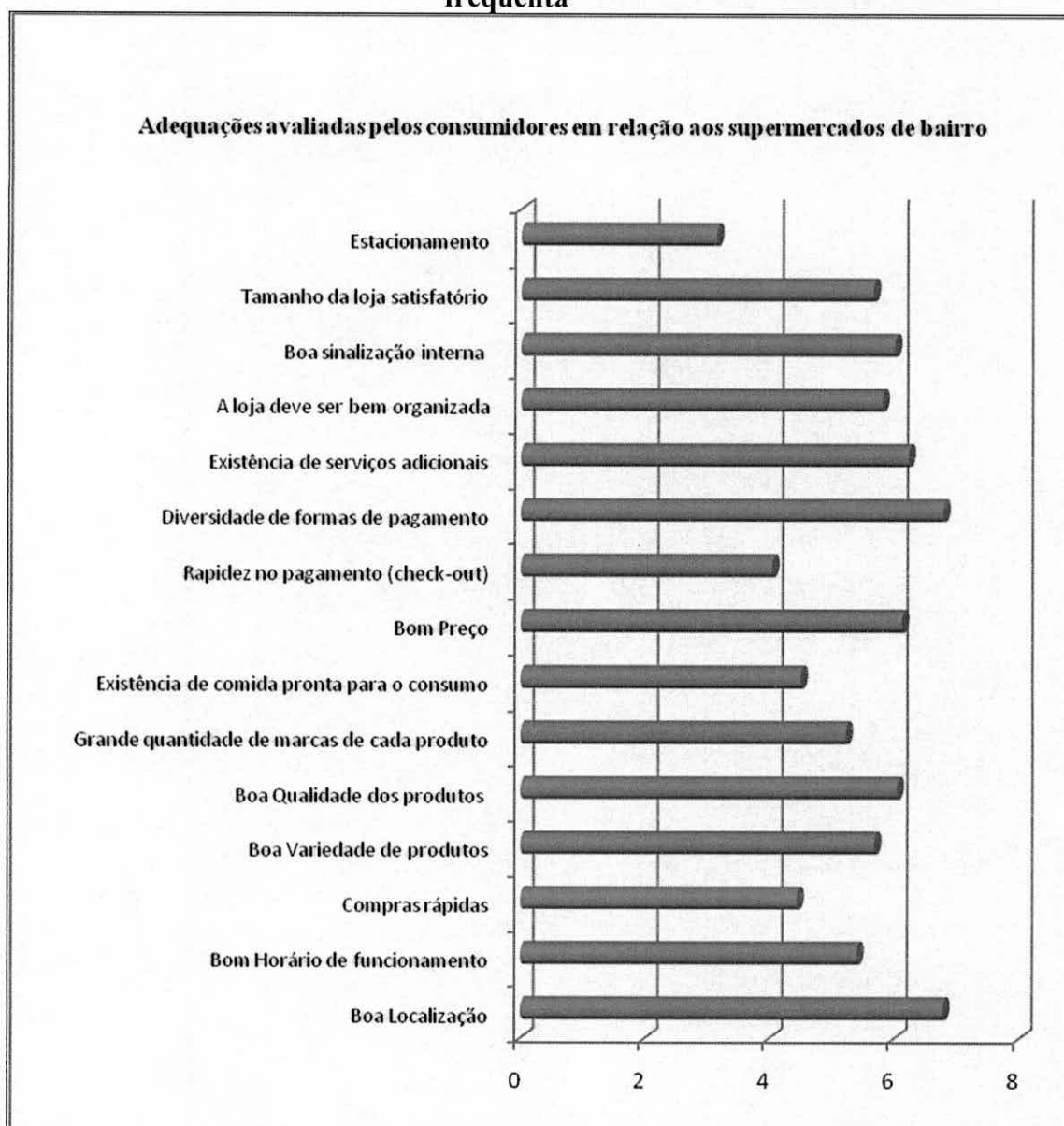
Assim sendo, foi proposto aos consumidores entrevistados que avaliassem os atributos relacionados às adequações com notas de 0 a 7, sendo 0 a nota mais baixa e 7 a nota mais alta. Os resultados podem ser analisados a partir dos Gráfico 5 e 6.

Gráfico 5 – Média da avaliação por atributo da loja de conveniência que frequenta



A partir dos dados fornecidos pelas adequações avaliadas pelos consumidores em relação às lojas de conveniência, nota-se que as adequações consideradas como mais importantes para as lojas de conveniência, de acordo com as médias das entrevistas realizadas com seus clientes, são, em ordem decrescente: bom horário de funcionamento (6,96), diversidade de formas de pagamento (6,84), boa localização (6,76), boa qualidade dos produtos (6,60), a loja deve ser bem organizada (6,60), existência de serviços adicionais (6,54), boa sinalização interna (6,40), estacionamento (6,36), tamanho da loja satisfatório (6,06), compras rápidas (5,70), rapidez no pagamento das compras (check-out) (5,40), existência de comida pronta para consumo (5,22), boa variedade de produtos (5,00), bom preço (3,84), grande quantidade de marcas de produto (3,82).

Gráfico 6 - Média da avaliação por atributo do supermercado que frequenta



Em relação à tabela quanto as adequações avaliadas pelos consumidores em relação às lojas de conveniência, os mesmos atributos referentes à adequação foram questionados aos entrevistados no que tange aos supermercados de bairro. Em ordem decrescente de nível de importância, de acordo com as médias, foi obtida a seguinte classificação: boa localização (6,78), diversidade de formas de pagamento (6,78), existência de serviços adicionais (6,22), bom preço (6,12), boa qualidade dos produtos (6,04), boa sinalização interna (6,00), a loja deve ser bem organizada (5,8), boa variedade de produtos (5,68), tamanho da loja satisfatório (5,66), bom horário de funcionamento (5,40), grande quantidade de marcas de produto (5,22), existência de

comida pronta para o consumo (4,50), compras r  idas (4,44), rapidez no pagamento (check-out) (4,04), estacionamento (3,14).

6 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Segundo Armstrong e Kotler (2007) “o varejo engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais para seu uso pessoal, e não organizacional” e complementam “a maior parte do varejo é praticada por varejistas: empresas cujas vendas vêm primordialmente do varejo”.

A conveniência no varejo alimentar foi avaliada como um conjunto de fatores que facilitam a vida das pessoas, os consumidores cada vez mais exigentes buscam não somente por uma loja com boa localização, mas também procuram por produtos de qualidade, estando interessados também no sortimento desses produtos, em facilidades de formas de pagamento, em compras rápidas e inclusive em serviços adicionais que tal estrutura de varejo encara como estratégia para ganhar clientes mesmo que não lhes proporcione ganhos diretos, como caixa 24 horas. Assim sendo, observa-se que o varejo alimentar, a fim de conquistar seu consumidor e ganhar mercado deve ter flexibilidade no seu funcionamento, de forma a dar o que o cliente quer, quando o cliente desejar, devendo estar apto a facilitar a vida do mesmo, para que tal consumidor encare seu local de compra como prazeroso e satisfatório, de forma a fazê-lo acreditar que mesmo vivendo em uma cidade grande, na qual tempo é um recurso escasso, pode-se economizar tempo e o utilizar para suas atividades pessoais e familiares, mesmo que para isso tenha que pagar um preço maior.

As segmentações

Quanto aos tipos de segmentação que podem ser feitos ao varejo alimentar, acredito que os mais condizentes estão ligados à segmentação demográfica, segmentação baseada no comportamento do consumidor e segmentação psicográfica. A demográfica por dar ênfase à escolha da localização da loja de acordo com seu público-alvo, ao passo que a psicográfica analisa características mais detalhistas desse público-consumidor e a baseada no comportamento do consumidor por estar atenta àquilo que o consumidor procura.

Retirado do livro “Princípios de Marketing” de Philip Kotler e Gary Armstrong (2007), “Demografia é o estudo da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, gênero, raça, ocupação e outros dados estatísticos”. Dessa

maneira, a segmentação demográfica tem como principal objetivo segmentar os grupos de clientes e, assim, a empresa pode avaliar o tamanho de seu mercado-alvo e atendê-lo de maneira eficiente. A segmentação demográfica pode ser realizada, por exemplo, de acordo com a idade e estágio de vida, pelo gênero e pela renda. Assim sendo, de acordo com as entrevistas quantitativas realizadas nas lojas de conveniência, os consumidores que mais consumiram em valor (R\$) foram jovens de 18 a 24 anos, tendo cada um gasto em média R\$101,62 no último mês. Em seguida os consumidores com mais de 50 anos gastaram, em média, R\$96,92 cada um em lojas de conveniência no último mês, os cliente de 35 a 49 anos consumiram, em média, R\$83,01 cada e os respondentes de 25 a 34 anos, R\$67,15 cada um. Em contrapartida, os supermercados de bairro obtiveram resultados em que o maior público consumidor, no que tange a despesas em R\$ foram os consumidores com mais de 50 anos, os quais gastam em média R\$247,03 por mês em compras, seguidos dos consumidores de 35 a 49 anos com gastos médios mensais de R\$246,38, os consumidores de 25 a 34 anos despendem gastos mensais médios de R\$226,85 com supermercados de bairro, ao passo que os jovens de 18 a 24 anos consomem, em média, R\$180,00 por mês.

Além disso, pela tabulação cruzada entre as variáveis “gênero” e “gastos com lojas de conveniência no último mês” e entre gênero e gastos com supermercados de bairro no último mês, foi possível analisar que os homens gastam mais (R\$102,38 por mês) do que as mulheres (R\$70,48) nas lojas de conveniência. Assim como ocorre nas lojas de conveniência, nos supermercados de bairro o gasto médio mensal dos homens (R\$249,77) também é maior do que o gasto das mulheres (R\$212,62).

Portanto, teoricamente, as lojas de conveniência devem optar, a fim de obter maximização dos lucros de acordo com a segmentação demográfica, por se instalar em locais com grande número de jovens de 18 a 24 anos, do gênero masculino, ao passo que os supermercados devem optar por se instalarem em regiões onde a maioria da população tem mais de 35 anos.

No que tange à segmentação baseada no comportamento do consumidor, Armstrong e Kotler (2007) a caracterizam como sendo a segmentação que “divide os compradores em grupos com base no conhecimento em relação a determinado produto, nas atitudes direcionadas a ele, no uso que faz desse produto e nas reações a ele”. Tal

segmentação pode ser feita de acordo com os benefícios procurados pelos clientes, de acordo o status de usuário, índice de utilização e status de fidelidade. Assim sendo, como a grande maioria das lojas de conveniência e os supermercados de bairro não possuem produtos de marcas próprias, com algumas exceções como, por exemplo, o Carrefour, devem procurar comercializar os produtos que geram maior custo-benefício para seus clientes, o que está diretamente relacionado ao sortimento e qualidade dos produtos que tal segmento do varejo alimentar possui. Variedade e qualidade dos produtos foram classificados na posição 13 e 4 para as lojas de conveniência e na posição 8 e 5 para os supermercados de bairro, conforme o grau de importância atribuídos a eles pelos clientes dos respectivos segmentos do varejo.

No ano de 2004, à pedido da Souza Cruz à Sindicom (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes) foi realizada, pelo Instituto Sinergia, uma pesquisa que traça o perfil dos clientes de lojas de conveniência.

O estudo foi feito com 700 entrevistados em 16 lojas de conveniência no eixo Rio e São Paulo e revelou a predominância de consumidores do gênero masculino, com idades entre 25 e 34 anos, de classes A e B, ou seja, as lojas são frequentadas, na maioria das vezes, por homens, jovens e de classe alta. A surpresa fica por conta do estado civil deste público: 48% são casados e apenas 44% são solteiros.

Dessa forma, as lojas de conveniência e os supermercados de bairro devem estar atentos, também, a fatores de estilo de vida da população que pretendem atingir, como por exemplo, o fato de que na região em que irão operar se a população é em sua maioria solteira ou casada, se tem filhos ou não, dado que os estilos de vida são diferentes de acordo com o estado civil.

Nota-se também, que apesar de o público que mais frequenta as lojas de conveniência ser de pessoas de 25 a 34 anos, são os jovens de 18 a 24 anos que mais realizam gastos médios com tais lojas, de acordo com a pesquisa realizada.

6.1 O relacionamento com os clientes

Kotler e Armstrong (2007) tratam sobre a classificação dos clientes pela empresa, segundo os autores, a empresa pode classificar seus clientes tendo em vista sua lucratividade potencial e administrar seus relacionamentos com eles de acordo com isso. Sendo assim, é possível classificar os clientes em quatro grupos de relacionamento, de acordo com sua lucratividade e fidelidade projetada, sendo eles: os “estranhos”, as “borboletas”, os “amigos verdadeiros” e as “sarnas”.

Nesse contexto, os “estranhos” são os clientes que representam baixa lucratividade e pouca fidelidade à empresa, há pouca correspondência entre as ofertas da empresa e as necessidades desses clientes não sendo interessante para a empresa investir nos mesmos.

Os clientes classificados como “sarnas” são altamente fiéis à empresa, mas não são muito lucrativos, de forma que existe uma relação limitada entre as necessidades do cliente e as ofertas da empresa.

Os clientes “borboletas” são aqueles lucrativos à empresa, mas que, no entanto, não são fiéis, havendo uma boa correspondência entre as ofertas da empresa e as necessidades desses clientes.

Por último existem os clientes classificados como “amigos verdadeiros” que são tanto lucrativos quanto fiéis e existe uma grande correspondência entre as necessidades desses clientes e as ofertas da empresa.

De acordo com o que pode ser observado pelas entrevistas quantitativas, as lojas de conveniência têm seus clientes caracterizados como clientes “sarnas, uma vez que, como pode ser observado nas tabelas referentes à frequência dos entrevistados às lojas de conveniência e seus gastos, no item “análise dos resultados”, os consumidores frequentam essas lojas constantemente, 74% deles pelo menos uma vez durante a semana, mas que, no entanto, apesar de tal alta frequência, não realizam compras com altos valores, já que 63% dos mesmos gastaram menos que R\$80,00 em compras no último mês. Ou seja, as lojas de conveniência contam com clientes fiéis, mas que não são muito lucrativos, sendo denominados clientes “sarnas” por Philip Kotler e Gary

Armstrong. Tal realidade se deve ao fato de que os clientes dessas lojas realizam compras pequenas, seja por preço, pouca variedade de produtos, pouca variedade de marcas de cada produto, tamanho da loja, como destaque na análise VRIO feita a seguir.

Dessa forma, as lojas de conveniência devem criar meios para aumentarem suas vendas, tais como, por exemplo: promoções, maior variedade de produtos, menores preços. Por outro lado, os supermercados de bairro contam com clientes que podem ser classificados como clientes “borboletas”, pois apesar de realizarem compras de alto valor durante o mês, não podem ser considerados como “amigos verdadeiros” ou fiéis, uma vez que constantemente trocam as compras nos supermercados pelas compras em lojas de conveniência, devido a motivos como: localização, horário de funcionamento, compras rápidas, rapidez no pagamento, entre outros. Sendo assim, os supermercados de vizinhança devem tomar medidas como permanecerem abertos por mais tempo, aumentar a agilidade dos caixas. No entanto, como é citado na análise VRIO abaixo, tais supermercados estão se utilizando de estratégias além de melhorias em seus estabelecimentos, também de entrar na disputa por esse mercado emergente que requer boa localização e compras rápidas, entre seus principais atributos.

6.2 A análise VRIO

A fim de analisar os diferentes recursos e capacidades das lojas de conveniência e dos supermercados de bairro realizei o desenvolvimento de uma análise VRIO para cada um dos dois objetos de estudo. Sendo que todas as variáveis consideradas nessa análise haviam sido previamente, de acordo com as leituras bibliográficas, consideradas valiosas para esses segmentos de varejo alimentício, portanto todos os atributos foram marcados como “sim” para a qualidade “valioso”.

Pela análises dos resultados, feitas até então, utilizei as notas de adequação, para averiguar a importância que os clientes deram aos atributos que devem estar inseridos nas lojas de conveniência e supermercados de bairro, separadamente, e as comparei com a avaliação dos atributos que os clientes classificaram de 1 a 15, conforme a ordem de importância que encontram nos locais que frequentam. Dessa maneira, identifiquei as

forças e fraquezas dos locais estudados e completei as tabelas de análise VRIO, conforme podem ser observadas nos Quadros 3 e 4.

Quadro 3 - Análise VRIO das lojas de conveniência

Fonte: elaborado pelo autor

Atributos	Valioso	Raro	Custoso de Imitar	Explorado pela Organização	Implicações Competitivas	Força ou Fraqueza
Localização	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDS
Horário de funcionamento	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Compras rápidas	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDS
Variedade de produtos	Sim	Não	-----	-----	PC	Força
Qualidade dos produtos	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDS
Quantidade de marcas de cada produto	Sim	Não	-----	-----	PC	Força
Existência de comida pronta para consumo	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Preço	Sim	Não	-----	-----	PC	Força
Rapidez no pagamento das compras (check-out)	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDS
Diversidade de formas de pagamento	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Serviços adicionais	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Organização da loja	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Sinalização interna	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Tamanho da loja	Sim	Não	-----	-----	PC	Força
Estacionamento	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD

VCS - Vantagem competitiva sustentável; VCT - Vantagem competitiva temporária;
PC - Paridade Competitiva; DC - Desvantagem competitiva; FCD - Força e competência distintiva

Pela análise VRIO, pode-se identificar que as principais forças das lojas de conveniência são: localização, compras rápidas, qualidade dos produtos e rapidez no pagamento das compras, atributos que são considerados como força e competência distintiva sustentável, apresentando vantagem competitiva sustentável quando comparadas aos supermercados de bairro. Ao passo que no que tange aos supermercados de bairro, os atributos que apresentam essas mesmas características são:

variedade de produtos, qualidade dos produtos, quantidades de marcas de cada produto e preço.

Quadro 4 - Análise VRIO dos supermercados de bairro

Fonte: elaborado pelo autor

Atributos	Valioso	Raro	Custoso de Imitar	Explorado pela Organização	Implicações Competitivas	Força ou Fraqueza
Localização	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Horário de funcionamento	Sim	Não	-----	-----	PC	Força
Compras rápidas	Sim	Sim	Sim	Não	DC	Fraqueza
Variedade de produtos	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDS
Qualidade dos produtos	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDS
Quantidade de marcas de cada produto	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDS
Existência de comida pronta para consumo	Sim	Não	-----	-----	PC	Força
Preço	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDS
Rapidez no pagamento das compras (check-out)	Sim	Sim	Sim	Não	DC	Fraqueza
Diversidade de formas de pagamento	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Serviços adicionais	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Organização da loja	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Sinalização interna	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Tamanho da loja	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Estacionamento	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD

VCS - Vantagem competitiva sustentável; VCT - Vantagem competitiva temporária; PC - Paridade Competitiva; DC - Desvantagem competitiva; FCD - Força e competência distintiva

Nesse contexto, observa-se que os principais motivos para o consumidor frequentar as lojas de conveniência ao invés de os supermercados de bairro estão ligados ao fato de esta, em geral, estar localizada em um lugar estratégico, seja próximo à residência do consumidor ou de seu local de trabalho, ou no caminho entre a casa e o trabalho. Além disso, como já dito anteriormente, as compras rápidas, assim como a rapidez no pagamento das compras, tendo em vista o cotidiano agitado das populações das grandes cidades, como já era esperado, tornam-se atributos de extrema importância para o funcionamento das lojas de conveniência, tendo em vista que isso as colocam em vantagem em relação aos supermercados de bairro, nos quais as pessoas demoram mais para realizar suas compras, devido ao tamanho físico dos mesmos e da demora nos caixas de pagamento. Além disso, o público-alvo das lojas de conveniência é representado, em sua maioria, por consumidores de classes sócio-econômicas A e B, os quais costumam ser mais exigentes com as qualidades dos produtos, sendo este também um atributo importante de vantagem competitiva para as lojas de conveniência.

Em contrapartida, os supermercados de bairro têm como uma de suas principais vantagens competitivas a variedade de produtos, sendo que seu espaço físico permite que o sortimento de produtos seja amplo e tenha também bastantes quantidades de marcas de cada produto, a qualidade dos produtos está ligada diretamente à quantidade de produtos que existem nesses supermercados, uma vez que o supermercado negocia com clientes de variadas classes sócio-econômicas, e, portanto, contém produtos dos mais variados preços e qualidades. Além disso, devido ao seu poder de barganha frente aos fornecedores, por consumirem em grandes quantidades, compram a preços mais baixos, e consequentemente, conseguem vantagem competitiva vendendo produtos a um preço mais baixo do que os encontrados nas lojas de conveniência, sendo o preço um atributo determinante para o sucesso dos supermercados, como observado nas entrevistas.

Por outro lado, faz-se necessário explorar as os pontos mais fracos tanto das lojas de conveniência quanto dos supermercados de bairro, uma vez que assim é possível destacar os pontos em que devem ser melhorados. Os principais pontos identificados que necessitam de melhoria das lojas de conveniência são: variedade de produtos, quantidade de marcas de cada produto, preço, tamanho da loja e

estacionamento. Portanto, pode-se avaliar que, a partir da análise VRIO, as lojas de conveniência precisam aumentar seu sortimento de produtos, além da quantidade de marcas de cada produto que contém, assim conseguiriam aumentar seu poder de barganha frente aos fornecedores e reduzir os preços dos produtos. No entanto, para isso necessitariam aumentar seu tamanho físico em alguns metros quadrados, que ainda assim lhe possibilitasse estar inserida em um posto de combustíveis para não sair do seu padrão tradicional. Isso pode ser feito através de uma análise observacional, na qual se constataria quais são os produtos mais consumidos e quais os consumidores mais reclamam não encontrar, aumentando o tamanho físico da loja, poderiam ser vendidos os produtos mais procurados e maximizar as vendas nas lojas de conveniência.

Os supermercados de bairro, por sua vez, têm como principais pontos a serem melhorados: horário de funcionamento, existência de comida pronta para o consumo, compras rápidas e rapidez no pagamento das compras (check-out), além de uma localização mais privilegiada para conseguirem competir com as lojas de conveniência. Assim sendo, como já observado anteriormente no referencial teórico, os supermercados de bairro, além de modificarem alguns aspectos de seu sistema de funcionamento como ficar aberto por mais tempo, aumentando seu horário de funcionamento, também optaram por entrar no setor de lojas de conveniência, como se observa com o Extra-fácil do grupo Pão de Açúcar, Americana Express, Carrefour, que estão aos poucos se inserindo em postos de combustíveis ou pequenas lojas com localização estratégica para competir com as lojas de conveniência mais tradicionais e ganhar mercado.

6.3 O modelo de cinco forças de ameaças ambientais

Nessa parte do projeto venho a desenvolver análises e conclusões baseado em observações feitas a partir das cinco forças de ameaças ambientais de Michael Porter, no entanto, destaco que uma das forças, sendo ela a ameaça de substitutos não será analisada por ter sido discutida durante todo o projeto que as lojas de conveniência têm funcionado como alternativas substitutas frente aos supermercados. Barney e Hesterly (2007), no livro *Administração estratégica e vantagem competitiva* descrevem que “para uma empresa que busca vantagem competitiva, uma ameaça ambiental é qualquer indivíduo, grupo ou organização fora da empresa que busca reduzir o nível de desempenho dela. Ameaças aumentam os custos de uma empresa, diminuem sua receita,

ou reduzem seu desempenho de outras maneiras. Em termos E-C-D (estrutura-conduta-desempenho), ameaças ambientais são forças que tendem a aumentar a competitividade de um setor e forçar o desempenho de uma empresa ao nível de paridade competitiva. As cinco ameaças ambientais identificadas na estrutura de cinco forças são: (1) ameaças de entrada; (2) ameaça de rivalidade; (3) ameaça de substitutos; (4) ameaça de fornecedores; (5) ameaça de compradores.” Conforme pode ser observado na figura abaixo.

FIGURA 3- MODELO DAS CINCO FORÇAS AMBIENTAIS



Fonte: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/4f/Cinco_Forças_de_Porter.ng

Ameaça de entrada

Segundo Barney & Hesterly (2007), a ameaça de entrada depende do custo de entrada, nesse contexto observamos a entrada de novos concorrentes no setor de lojas de conveniência, uma vez que os supermercados estão se solidificando nesse mercado sem grandes restrições. São identificados quatro tipos de barreiras importantes à entrada, sendo: economias de escala, diferenciação de produto, vantagem de custo independentes da escala e regulamentações governamentais para entrada.

O que se observa nessa análise é o favorecimento dos supermercados no setor varejista de lojas de conveniência, uma vez que tais supermercados têm como vantagem

economias de escala, já que realizam grandes compras e pagam mais barato por seu poder de barganha frente aos fornecedores. Dessa forma, as lojas de conveniência pouco podem fazer para limitar o poder de entrada dos supermercados de bairro em tal setor varejista, pois suas compras são individuais e não lhes proporciona o mesmo poder de barganha que têm os supermercados, os quais conseguem usufruir de uma margem de lucro maior. No entanto, as lojas de conveniência contam com vantagens de custo independentes da escala como barreira à entrada, sendo o know-how gerencial o mais importante, pois se trata de conhecimento e informações acumuladas ao longo de sua história para competir nas atividades diárias do setor, mas que, diga-se de passagem, trata-se de uma vantagem apenas temporária.

Ameaça de rivalidade

A ameaça de rivalidade se trata da intensidade da competição entre os concorrentes diretos de uma empresa, a rivalidade ameaça empresas, reduzindo seus lucros econômicos. O que se observa no varejo alimentar é a rivalidade entre atacadistas, supermercados, padarias, lojas de conveniência, entre outros, mas que fazem parte de um mercado já maduro q acostumado com a mesma. A fim de acabar com a ameaça de rivalidade das lojas de conveniência, os supermercados investem no setor, de forma a ganhar mercado com suas novas lojas de conveniência, ao passo em que as mesmas lojas de conveniência ainda são passivas e apenas aceitam a entrada desses novos concorrentes diretos.

Ameaça de fornecedores

Os fornecedores disponibilizam para as empresas uma ampla variedade de matérias-primas, mão-de-obra e outros bens críticos, de forma a ameaçar o desempenho de uma empresa em um setor aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de seus suprimentos. O varejo alimentício, nesse contexto, pode ou não ter seus fornecedores como ameaça, dependendo do grau de dependência que têm dos mesmos e da quantidade de produtos que comprem deles.

Nota-se que, ao passo em que os supermercados de bairro dispõem de uma ampla variedade de fornecedores e consome grandes quantidades de cada um não têm seus fornecedores como ameaça, já que além de conseguir poder de barganha, também

não são dependentes dos mesmo por possuírem diversos fornecedores, enquanto as lojas de conveniência além de não contarem com muitos fornecedores também não têm grande poder de barganha sobre os mesmos, por suas compras serem menores e como disse o entrevistado Pedro Penna, dono de lojas de conveniência AmPm, as lojas de conveniência não operam com estoques, o que reduz a quantidade comprada e o poder de barganha frente aos fornecedores, sendo para essas lojas, os fornecedores uma ameaça.

Ameaça de compradores

A ameaça de compradores seja talvez a mais importante nessa análise, é por eles que os supermercados têm lutado ao se inserir no setor de lojas de conveniência. Os compradores do varejo alimentício se mostram flexíveis e procuram o local que lhe traga maior bem-estar, sendo assim podem representar uma ameaça tanto às lojas de conveniência quanto aos supermercados de bairro, uma vez que o que se observou durante o desenvolvimento do projeto foi a variação dos locais de compras dos mesmos, notando que esses variam de acordo com suas necessidades e podem comprometer seus locais de compra caso optem por apenas um local.

Estimando o nível médio de desempenho em um setor

	Lojas de conveniência	Supermercados
Ameaça de entrada	Alto	Baixo
Ameaça de rivalidade	Alto	Alto
Ameaça de substitutos	Alto	Alto
Ameaça de fornecedores	Alto	Baixo
Ameaça de compradores	Alto	Alto
Desempenho médio esperado das empresas	Alto	?

O que se observa a partir da tabela a cima é que o desempenho médio esperado das lojas de conveniência é menor do que o dos supermercados, uma vez que sofre muito mais ameaças ambientais. Assim sendo, espera-se que os supermercados tenham sucesso com suas lojas de conveniência, ao passo que as lojas de conveniência devem, se não mudarem suas estratégias de vendas, apenas se acostumar com a nova concorrência.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva, 3ª reimpressão, cap. 3, 4, 2007

BHATNAGAR, A.; RATCHFORD, B. T. A model of retail format competition for non-durable goods. **Journal of Retail in Marketing**, v. 21, n. 1, p. 39-59, 2004.

BIANCHI, Constanza C. Investigating consumer expectations of convenience-store attributes in emerging markets: evidence in Chile. **Journal of International Consumer Marketing**, 2009.

HOUSTON, Franklin S.; STANTON, John. Evaluation retail trade areas for convenience stores. **Journal of Retailing**, v. 60, n. 1, 1984.

Huddleston, P.; Whipple, J.; Mattick, R. N.; Lee, S. J. International Journal of Retail e Distribution Management – Vol. 37. No. 1, 2009. Pg. 63-80.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing, 12ª edição, cap. 4, 5, 13, 2007.

LIMEIRA, T. M. V. Comportamento do consumidor brasileiro, 1ª edição, 2ª tiragem, cap. 3.

LONGO, Don. Consumers Poised to Purchase Prepared Foods at C-stores. **Convenience Store News**, v. 45, n.7, p. 75-80, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing (Uma Orientação Aplicada), 3ª edição, cap. 4, 5, 6, 10.

SEIDERS, K.; BERRY, L. L.; GRESHAM, L. G. Attention, retailers! How convenient is your convenience strategy? **Sloan Management Review**, v. 41, n. 3, p.79-89, 2000.

SINDICOM, Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes. **Combustíveis e Lojas de Conveniência**. Brasil, 2006.

Trujillo, Victor. Pesquisa de Mercado – Qualitativa e Quantitativa. 2 ed.2003. p.6, 11.

WOOD, S.; BROWNE, S. Convenience store location planning and forecasting:
A practical research agenda. **International Journal of Retail**, v. 35, n. 4, p. 233-255,
2007.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA USADO NO CONTATO COM VAREJISTAS

- 1) Como a/o senhor(a) define conveniência?
- 2) Quais os fatores críticos de sucesso de uma loja de conveniência?
- 3) Que público alvo a/o senhor(a) acha que as lojas de conveniência buscam atingir?
- 4) Quão importante é a/o _____ para caracterizar o grau de conveniência de uma loja?
 - a. Localização
 - b. Horário de funcionamento
 - c. Acesso à loja
 - d. Check-out rápido e auto-check-out
 - e. Estacionamento
 - f. Segurança
 - g. Sortimento (explorar: amplitude; profundidade; qualidade do sortimento; comida pronta = food to go e alimentos saudáveis)
 - h. Preço (explorar absoluto e comparado com o preço praticado em lojas de vizinhança e supermercados, desconto e promoção, balanço entre qualidade e preço)
 - i. Loja na loja e lojas contíguas → serviços adicionais (quais?)
 - j. Organização / Atmosfera
 - k. Tamanho da loja
 - l. Programa de fidelidade
 - m. Área de consumo / Estrutura de apoio (banheiros/fraldário) / Wi-Fi
- 5) Poderia diferenciar a loja de conveniência e o supermercado?
- 6) Poderia citar exemplos de bandeira de lojas de conveniência e de supermercados (Varanda, Econ, Dia %, Smart, Am/Pm, Br Mania, Select)?
- 7) É possível a existência de lojas de conveniência individuais ou de pequenos grupos ou é vital que seja parte de um grupo varejista grande e forte para ser competitiva? (explorar possíveis ganhos de escala no suprimento, treinamento, localização, logística, tecnologia, etc.)
- 8) Como deveria ser o portfólio de produtos das lojas de conveniência (considere aqui as lojas de postos de combustível e as concorrentes diretas destas - Extra-fácil, Carrefour Express)?
- 9) Qual a influência da marca dos produtos e da bandeira varejista para a decisão de compra do consumidor? Qual delas é mais relevante para a percepção de qualidade dos consumidores?

- 10) Historicamente no Brasil se usou denominar as lojas de postos de combustível como “lojas de conveniência”. Este formato de loja parece não ter capturando parcela significativa das compras dos consumidores que buscam agilidade e comodidade, abrindo espaço para outros formatos varejistas, tais como a loja de vizinhança e o supermercado de bairro. Será que é possível ajustar a oferta das lojas de posto de modo que elas se tornem a opção do consumidor? A localização é uma limitante neste caso?
- 11) O auto-atendimento pode diminuir a qualidade entregue ao consumidor? Poderia ser adotado numa loja de conveniência no Brasil?
- 12) O que o senhor acha que atrairia o consumidor para as lojas de conveniência?

Apêndice B – Questionário Pré-teste

Questionário Quantitativo Pré-teste – Clientes

Olá, meu nome é _____ e estou realizando uma pesquisa pela Fundação Getúlio Vargas sobre a conveniência no varejo alimentar. Ela deve demorar 10 minutos e garantimos a confidencialidade de suas respostas. Posso contar com sua ajuda? (Se “não”, agradecer e parar por aqui) Muito obrigado!

1. Quantos anos o (a) senhor (a) tem? (se o entrevistado tiver menos que 18 anos – não entrevistar)

- ☐ 18 –24
- ☐ 25 –34
- ☐ 35 –49
- ☐ Mais de 50

Questionário Sócio-Econômico (soma inferior a 14 pontos – não entrevistar)

	4 ou+
Televisão	4
Rádio	4
Banheiro	7
Automóvel	9
Empregada mensalista	4
Máquina de lavar roupa	2
Videocassete e/ou DVD	2
Geladeira	4
Freezer	2

Grau de instrução do chefe da família

Analfabeto/primário incompleto	Analfabeto/até 3ª série fundamental
Primário completo/ginasial incompleto	Até 4ª série fundamental
Ginasial completo/colegial incompleto	Fundamental completo
Colegial completo/ superior incompleto	Médio completo

Total de pontos _____

2. (Preencher antes do início das perguntas) Sexo do entrevistado

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3. Nome _____.

4. Com que frequência o senhor (a) vai à loja de conveniência?

- ☐ Mais de uma vez por semana; Quantas? ____
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Uma vez a cada 15 dias
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Raramente

5. Com que frequência o senhor (a) vai ao supermercado?

- ☐ Mais de uma vez por semana; Quantas? ____
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Uma vez a cada 15 dias
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Raramente

6. Qual o nome das lojas de conveniência existentes perto de sua casa, escritório ou local que sempre frequenta e que vocês compra? _____

7. Qual o nome de supermercados existentes perto de sua casa, escritório ou local que sempre frequenta que você costuma comprar? _____

Avaliação da Loja de Conveniência / Supermercado de Bairro

Pensando na sua escolha de loja de conveniência, eu gostaria que o senhor(a) avaliasse a **importância** de cada uma das características listadas neste cartão (usar cartão 1). Dê uma nota de 0 a 10. Quando maior a importância da característica para a escolha da loja maior a nota. Portanto, zero se a característica tiver nenhuma importância e 10 se muito importante. Repita para supermercados de bairro e coloque a resposta na coluna "Bairro".

Atributos	Conveniência	Bairro
1. Localização		
2. Horário de funcionamento		
3. Compras rápidas		
4. Variedade de produtos		
5. Qualidade dos produtos		

6. Quantidade de marcas de cada produto		
7. Existência de comida pronta para o consumo		
8. Preço		
9. Rapidez no pagamento das compras (check-out)		
10. Diversidade de formas de pagamento		
11. Serviços adicionais (Loja na loja, ou lojas vizinhas/anexas, ex:		
12. Organização da loja		
13. Sinalização interna		
14. Tamanho da loja		
15. Estacionamento		

Pensando na loja de conveniência que o senhor (a) mais frequenta, avalie a adequação da loja para cada um dos aspectos listados neste cartão (utilize o CARTÃO 2). Dê uma nota de zero a 10 para cada aspecto, sendo zero quando este aspecto está totalmente inadequado na loja e está totalmente adequado. Repita a pergunta para os mesmo itens, mas use como base o Supermercado de Bairro que a pessoa mais frequenta.

Atributos	Conveni	Bairro
1. Localização		
2. Horário de funcionamento		
3. Velocidade para fazer as compras		
4. Variedade de produtos		
5. Qualidade dos produtos		
6. Quantidade de marcas de cada produto		
7. Disponibilidade de comida pronta para o consumo		
8. Preço		
9. Velocidade do caixa para o pagamento		
10. Diversidade de formas de pagamento (cartão,din,cheque)		
11. Existência de serviços adicionais		
12. Organização da loja		
13. Sinalização interna		
14. Tamanho da loja		
15. Estacionamento		

Apêndice C – Questionário final

Questionário Quantitativo – Clientes

Olá, meu nome é _____ e estou realizando uma pesquisa pela Fundação Getúlio Vargas sobre a conveniência no varejo alimentar. Ela deve demorar 10 minutos e garantimos a confidencialidade de suas respostas. Posso contar com sua ajuda? (Se “não”, agradecer e parar por aqui) Muito obrigado!

1. Quantos anos o (a) senhor (a) tem? (se o entrevistado tiver menos que 18 anos – não entrevistar)
- ☐ 18 –24
 - ☐ 25 –34
 - ☐ 35 –49
 - ☐ Mais de 50

Questionário Sócio-Econômico (soma inferior a 14 pontos – não entrevistar)

	4 ou+
Televisão	4
Rádio	4
Banheiro	7
Automóvel	9
Empregada mensalista	4
Máquina de lavar roupa	2
Videocassete e/ou DVD	2
Geladeira	4
Freezer	2

Grau de instrução do chefe da família

Analfabeto/primário incompleto	Analfabeto/até 3ª série fundamental
Primário completo/ginasial incompleto	Até 4ª série fundamental
Ginasial completo/colegial incompleto	Fundamental completo
Colegial completo/ superior incompleto	Médio completo

Total de pontos _____

2. (Preencher antes do início das perguntas) Sexo do entrevistado

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3. Nome _____.

4. Com que frequência o senhor (a) vai à loja de conveniência?

- ☐ Mais de uma vez por semana; Quantas? ____
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Uma vez a cada 15 dias
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca (não continuar)

5. Quantos reais vc avalia que gastou em lojas de conveniência no último mês?

6. O(a) senhor(a) recomendaria a loja de conveniência que frequenta para um amigo seu? ()

sim (_____) não, por _____ que
não? _____

7. Com que frequência o senhor (a) vai ao supermercado?

- ☐ Mais de uma vez por semana; Quantas? ____
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Uma vez a cada 15 dias
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Raramente

8. Quantos reais vc avalia que gastou no supermercado de bairro no último mês?

9. O(a) senhor(a) recomendaria o supermercado de bairro que frequenta para um amigo seu? ()

sim (_____) não, por _____ que
não? _____10. Qual o nome das lojas de conveniência existentes perto de sua casa, escritório ou local que
sempre frequenta e que vocês
compra? _____11. Qual o nome de supermercados existentes perto de sua casa, escritório ou local que
sempre frequenta que você costuma
comprar? _____

Pensando na loja de conveniência que o senhor (a) mais frequenta, avalie a importância da loja para cada um dos aspectos listados neste cartão. Classifique de 1 a 15 cada aspecto, sendo 1 quando este aspecto é o mais importante na loja e 15 quando o aspecto for o menos importante na loja. Repita a pergunta para os mesmo itens, mas use como base o Supermercado de Bairro que a pessoa mais frequenta.

Atributos	Conveniência	Bairro
1. Localização		
2. Horário de funcionamento		
3. Compras rápidas		
4. Variedade de produtos		
5. Qualidade dos produtos		
6. Quantidade de marcas de cada produto		
7. Existência de comida pronta para o consumo		
8. Preço		
9. Rapidez no pagamento das compras (check-out)		
10. Diversidade de formas de pagamento		
11. Serviços adicionais (Loja na loja, ou lojas vizinhas/anexas, ex: caixa		
12. Organização da loja		
13. Sinalização interna		
14. Tamanho da loja		
15. Estacionamento		

Pensando na sua escolha de loja de conveniência, eu gostaria que o senhor(a) avaliasse a **adequação** de cada uma das características listadas neste outro cartão. Para indicar a importância de cada característica listada dê notas de 0 a 7 para os atributos. Sendo 0 o atributo menos importante e 7 o atributo mais importante. Repita para supermercados de bairro e coloque a resposta na coluna "Bairro".

Atributos	Conveniê	Bairro
1. Localização		
2. Horário de funcionamento		
3. Velocidade para fazer as compras		
4. Variedade de produtos		
5. Qualidade dos produtos		
6. Quantidade de marcas de cada produto		
7. Disponibilidade de comida pronta para o consumo		
8. Preço		
9. Velocidade do caixa para o pagamento		
10. Diversidade de formas de pagamento (cartão,din,cheque)		
11. Existência de serviços adicionais		
12. Organização da loja		
13. Sinalização interna		
14. Tamanho da loja		
15. Estacionamento		

Fundação Getulio Vargas

Escola de Administração de Empresas de São Paulo



PIBIC

Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica

Conveniência no Varejo Alimentar: Explorando o Modelo de Negócio

Uma análise quantitativa

Relatório final

Matéria: Marketing

Professora Orientadora: Eliane Pereira Zamith Brito

Aluno: Vinícius Medice Nishide

Julho de 2010

Sumário

Lista de ilustrações	3
1 Apresentação	4
2 Introdução	8
3 Referencial teórico.....	11
4 Metodologia	24
4.1.1 Modificações após a aplicação do pré-teste	26
5 Resultados.....	27
5.1 Entrevistas com varejistas	27
5.1.1 Lojas AmPm	27
5.1.2 Supermercados Hirota	30
5.1.3 Resumo dos achados	32
5.2 Resultados da <i>survey</i>	33
5.2.1 O Pré-Teste	33
5.3 Resultados do levantamento.....	37
5.3.1 Avaliação da importância dos atributos de varejo para os tipos de loja.....	42
6 Conclusões da Pesquisa	48
6.1 O relacionamento com os clientes	51
6.2 A análise VRIO.....	52
6.3 O modelo de cinco forças de ameaças ambientais	56
REFERÊNCIAS	61
Apêndice A – Roteiro de entrevista usado no contato com varejistas	63
Apêndice B – Questionário Pré-teste	65
Apêndice C – Questionário final	68

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1– Estratégias de sortimento de produto	17
Figura 2 - Modelo de decisão do sortimento de produto	21
FIGURA 3- MODELO DAS CINCO FORÇAS AMBIENTAIS	57
Gráfico 1 – Valor estimado dos gastos em lojas de conveniência.....	38
Gráfico 2 - Valor estimado dos gastos em supermercado	40
Gráfico 3 – Importância média dos atributos para as lojas de conveniência.....	43
Gráfico 4 - Importância média dos atributos para os supermercados de vizinhança	44
Gráfico 5 – Média da avaliação por atributo da loja de conveniência que frequenta.....	45
Gráfico 6 - Média da avaliação por atributo do supermercado que frequenta	46
Quadro 1 – Variáveis usadas para definir conveniência no varejo.....	6
Quadro 2 – Variáveis e autores usados na construção dos roteiros de entrevista	7
Quadro 3 - Análise VRIO das lojas de conveniência	53
Quadro 4 - Análise VRIO dos supermercados de bairro	54
Tabela 1 – Distribuição por idade dos entrevistados do pré-teste	33
Tabela 2 - Distribuição por gênero dos entrevistados do pré-teste.....	34
Tabela 3 – Visita dos entrevistados às lojas de conveniência – pré-teste.....	34
Tabela 4 – Visita dos entrevistados aos supermercados de bairro – pré-teste.....	35
Tabela 5 - Variância Explicada de acordo com as variáveis consideradas	35
Tabela 6 – Bandeira da loja de conveniência frequentada – pré-teste.....	36
Tabela 7 - Bandeira do supermercado frequentado – pré-teste	36
Tabela 8 - Distribuição por idade dos entrevistados.....	37
Tabela 9 - Distribuição por gênero dos entrevistados do	37
Tabela 10 - Visita dos entrevistados às lojas de conveniência	37
Tabela 11 – Razões para não recomendar a loja de conveniência que frequenta.....	39
Tabela 12 - Bandeira da loja de conveniência frequentada pelo entrevistado.....	39
Tabela 13 – Frequência de visita ao supermercado	40
Tabela 14 - Razões para não recomendar o supermercado que frequenta.....	41
Tabela 15 - Bandeira do supermercado frequentado pelo entrevistado.....	42

1 APRESENTAÇÃO

Ao longo do ano dedicado ao projeto busquei novas referências teóricas sobre o tema para entender melhor o conceito de conveniência no varejo e a visão dos consumidores a respeito das mesmas, além de procurar entender como outros estudos pesquisaram o tema. As referências levantadas foram usadas para aprimorar o referencial teórico do projeto encaminhado para a obtenção da bolsa. A biblioteca online da Fundação Getúlio Vargas (base EBSCO e Portal Capes) foi minha principal fonte. A qual me forneceu textos como: “Consumers Poised to Purchase Prepared Foods at C-stores” de Longo Don, “Investigating consumer expectations of convenience-store attributes in emerging markets: Evidence in Chile” de Constanza Bianchi (este com colaboração da autora, a qual foi contatada e gentilmente enviou seu artigo que não estava disponível na íntegra nas bases de artigos), “Evaluation retail trade areas for convenience stores” por Franklin S. Houston e John Stanton.

Durante os meses de agosto e setembro de 2009, levei semanalmente uma nova referência para discutir com minha orientadora. Além da leitura da referência, fiz um resumo e a cada sessão de orientação apresentava oralmente minha referência à orientadora. As leituras mostraram que existem diferentes formatos de varejo alimentar que são igualmente chamados de loja de conveniência. Desta maneira, decidi junto com a minha orientadora que conversaria com gestores de varejo alimentar atuando no Brasil, para entender como eles denominam a loja de varejo alimentar de conveniência na estrutura brasileira de varejo.

Portanto, após explorar as bases de artigos e material encontrado no Google acadêmico, entendi que o conhecimento a respeito do assunto só avançaria com a coleta de dados via pesquisa de campo. Parti então para a elaboração dos roteiros de entrevista usados na pesquisa de campo. Nesta fase, o livro de Naresh K. Malhotra – “Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada”, veio a contribuir muito para o entendimento da fase seguinte do estudo. Li e analisei deste livro quatro capítulos selecionados por minha orientadora (concepção de pesquisa exploratória: dados secundários; concepção de pesquisa exploratória: pesquisa qualitativa; concepção de pesquisa descritiva: levantamento e observação; e elaboração de questionários). Isso ocorreu ao longo do

mês de outubro. Esta leitura foi importante na elaboração do roteiro de entrevista, pois o autor discute passo a passo a elaboração de um questionário excelência.

Nas primeiras semanas de novembro desenvolvi o roteiro de entrevista usado no contato com varejistas, o qual apresento no Apêndice A deste relatório. Depois de concluído o roteiro de perguntas destinadas aos varejistas iniciei a pesquisa de campo, na qual, desde então, foram entrevistados dois empresários do varejo alimentar brasileiro. A primeira entrevista foi concedida pelo senhor Pedro Penna proprietário de algumas unidades das lojas AmPm, dos postos Ipiranga, na cidade de São Paulo. Em seguida, concretizei uma entrevista com o senhor Hirota proprietário da rede de supermercados Hirota na capital paulista. O motivo pelo qual se deu a seleção desses dois entrevistados segue o padrão escolhido, de obter informações de varejistas que trabalham nessa área nos mais diversos portes de varejo alimentar, desde as pequenas lojas de postos de combustível até os supermercados de bairro.

Em função das discussões geradas pelas novas leituras e resultados de entrevistas com varejistas, o objetivo da pesquisa foi reajustado em relação ao inicialmente apresentado. O objetivo proposto no projeto foi “descrever como o consumidor define conveniência para o varejo alimentar, considerando uma proposta de análise conjunta dos fatores que definem uma oferta de varejo alimentar”. O objetivo foi redefinido para: “descrever a percepção de conveniência da oferta das lojas de postos de combustível e avaliar se a conveniência percebida é um fator relevante para a escolha de uma loja de posto de combustível, além de analisar os principais atributo e adequações das lojas de postos de combustível e dos supermercados de bairro, segundo a percepção do consumidor”. Desta maneira, o resultado trouxe maior contribuição para o desempenho mercadológico das lojas de varejo denominadas como de conveniência e aos supermercados de vizinhança. Os objetivos específicos foram, consequentemente, ajustados também, e definidos como:

- Definir como o consumidor avalia conveniência;
- Mensurar como o consumidor avalia cada um dos fatores do composto mercadológico do varejo de pequeno e médio porte;
- Determinar a importância relativa de cada fator do composto mercadológico do varejo alimentar;

- Avaliar a preferência da oferta do varejo alimentar de pequeno e médio porte.
- Determinar as principais adequações, indicadas pelos consumidores, a esses dois segmentos do varejo alimentar.

Durante o mês de janeiro organizei e busquei novas referências para a construção do questionário quantitativo. Em seguida, no mês de fevereiro realizei a construção do questionário quantitativo. Para tal finalidade fiz uso novamente do livro “Pesquisa de Marketing – Uma orientação aplicada” (elaboração de questionários) de Naresh K. Malhotra e também do livro “Princípios de Marketing de Philip Kotler e Gary Armstrong.

Para a elaboração do questionário quantitativo utilizei os atributos estudados e analisados durante a realização do projeto, os quais destaco no Quadro 1.

Quadro 1 – Variáveis usadas para definir conveniência no varejo

Os principais atributos de que definem a oferta de uma loja varejista alimentar.

✓ Localização
<ul style="list-style-type: none"> ○ Distância física percorrida para chegar à loja ○ Tempo de deslocamento do cliente
✓ Sortimento
<ul style="list-style-type: none"> ○ Amplitude do sortimento ○ Profundidade do sortimento
✓ Preço
✓ Serviço
<ul style="list-style-type: none"> ○ Disponibilidade e presteza dos funcionários; ○ Cortesia e gentileza dos funcionários; ○ Clima/Ambiente da empresa; ○ Adequação aos horários de abertura; ○ Personalização do atendimento; ○ Disponibilidade de estacionamento ○ Rapidez para o atendimento
✓ Atmosfera da loja
<ul style="list-style-type: none"> ○ Limpeza ○ Iluminação ○ Qualidade dos equipamentos ○ Som ambiente

No Quadro 2 as novas variáveis e os autores que fundamentam as escolhas. A partir destas novas leituras foi elaborado o questionário para a coleta de dados quantitativos, como citado acima.

Quadro 2 – Variáveis e autores usados na construção dos roteiros de entrevista

Fonte: Preparado pelo autor com base nas referências citadas no quadro

Localização	Longo, Don, 2009.	Bianchi, C., 2009	Wood.; Browne; 2007	Seiders,; Berry; Gresham, 2000.
Acesso á loja	Bianchi, C., 2009	Wood, S.; Browne, S	Seiders,; Berry; Gresham, 2000.	
Opções de pagamento	Bianchi, C., 2009	Seiders,; Berry; Gresham, 2000.		
Check-out rápido	Seiders,; Berry; Gresham, 2000.	Longo, Don., 2009	Bianchi, C., 2009	
Rapidez	Seiders,; Berry; Gresham, 2000.	Longo, Don., 2009	Bianchi, C., 2009	
Organização	Longo, Don., 2009	Bianchi, C., 2009		
Horário de funcionamento	Longo, Don., 2009	Bianchi, C., 2009		
Estacionamento	Bianchi, C., 2009	Longo, Don., 2009	Seiders,; Berry; Gresham, 2000.	

Nos meses seguintes, que incluem, março, abril, maio, junho e julho foram realizados: o pré-teste do questionário quantitativo, a coleta de dados, a análise dos dados e a elaboração do relatório final presente, respectivamente. Tais passos podem ser acompanhados com clareza durante o desenvolvimento do trabalho.

2 INTRODUÇÃO

O cotidiano cada vez mais agitado das populações das grandes cidades, que inclui congestionamentos, tumulto de pessoas em locais comerciais, o fortalecimento das mulheres no mercado de trabalho, faz com que os seres humanos tenham menos tempo para lazer, entretenimento, família, o que têm influenciado esses cidadãos na decisão dos locais onde realizam suas compras. Tal aspecto tem levado o varejo alimentar a se adaptar à situação, de acordo com o cotidiano de seus consumidores. Assim sendo, este consumidor busca serviços rápidos, portanto, o varejo alimentar deve prezar pela rapidez, facilidade, otimizando o tempo do seu consumidor. Como reflexo disso, os grandes varejistas estão experimentando tamanhos menores de loja, os quais são mais acessíveis e rápidos. (SEIDERS; BERRY; GRESHAM, 2000). Uma característica específica do varejista pode determinar a atração dos consumidores. Fatores situacionais como atributos físicos, atributos sociais e estados antecedentes, influenciam a escolha da loja pelo cliente. O tipo e a velocidade requerida da compra também afeta a decisão do consumidor de onde comprar. (COSTA; ALMEIDA, 2008). Esses atributos como: localização, horário de funcionamento, existência de comida pronta para o consumo, estacionamento, sortimento de produtos, qualidade dos produtos, rapidez no pagamento das compras (check-out), entre outros, quando presentes em um mesmo local vêm a caracterizar o que os clientes entendem como conveniência.

Loja de conveniência no Brasil está fortemente associada aos postos de venda de combustível. Isso talvez ocorra porque o Sindicato dos Distribuidores de Combustível (Sindicom) tem feito nas últimas décadas um esforço para consolidar um modelo de lojas de varejo presente nos pontos de venda de combustível, criando inclusive mobiliário e ferramentas de gestão para este canal de venda alimentar (SINDICOM, 2006). Este modelo foi denominado de loja de conveniência e, possivelmente, criou-se com isso uma associação direta do que seria uma loja de conveniência com este modelo proposto pelo sindicato e a venda de combustível.

A primeira loja neste conceito surgiu num posto Shell em 1987 e em 2005 eram 3453 pontos de venda (SINDICOM, 2006). Neste mesmo período o número de lojas do varejo alimentar pulou de 200 mil para 380 mil lojas, segundo a A/C Nielsen (1990, 2006), sendo que o percentual de lojas de auto-serviço de pequeno porte (até 4

checkouts) subiu de 12 para 17% deste total. Isso significa que o número de lojas que estão mais próximas dos lares dos consumidores e, portanto, dariam mais conveniência para o comprador, também cresceu significativamente no mesmo período. No entanto, a participação nas vendas totais destas lojas sofreu um decréscimo (de mais de 30% para 26%) neste mesmo período, ou seja, elas não acompanharam o crescimento das vendas do varejo alimentar. Estes fatos indicam que os consumidores estão privilegiando as lojas de maior porte, apesar de elas proporcionarem menos conveniência, no sentido teórico tradicional do termo.

Relacionando o setor de lojas de conveniência à economia nacional, temos que o crescimento deste setor tem também impulsionado a economia brasileira. Em 2005 o setor gerou 123 mil empregos diretos e indiretos, recolheu R\$ 197 milhões em impostos, registrou 310 milhões de transações/caixa por ano. A projeção para 2010 é de 8.000 lojas de conveniência, que cada vez mais visam oferecer comodidade, conforto e rapidez aos clientes. (SINDICOM, 2006)

A localização é o principal fator considerado na classificação de uma loja como de conveniência ou não. Seiders, Berry e Gresham (2000) afirmam que algumas vezes o sortimento, a rapidez do checkout, horas de funcionamento, nível de serviço, layout e facilidade de estacionamento também são considerados, mas não há uma análise conjunta destes fatores. Os autores questionam a real conveniência das estratégias das lojas. Desta forma, os objetivos que a pesquisa pretende responder é “descrever a percepção de conveniência da oferta das lojas de postos de combustível e avaliar se a conveniência percebida é um fator relevante para a escolha de uma loja de posto de combustível, além de analisar os principais atributos e adequações das lojas de postos de combustível e dos supermercados de bairro, segundo a percepção do consumidor”

Portanto, este estudo pretende descrever como o consumidor define conveniência para o varejo alimentar, considerando uma proposta de análise conjunta dos fatores que definem uma oferta de varejo alimentar, ou seja, localização, sortimento, entre outros. Além disso, foi avaliado se a conveniência é um fator relevante para a escolha de uma loja ou supermercado. Os objetivos específicos da pesquisa a serem identificados durante a leitura do projeto são:

- Definir como o consumidor avalia conveniência;
- Mensurar como o consumidor avalia cada um dos fatores do composto mercadológico do varejo de pequeno e médio porte;
- Determinar a importância relativa de cada fator do composto mercadológico do varejo alimentar;
- Avaliar a preferência da oferta do varejo alimentar de pequeno e médio porte.
- Determinar as principais adequações, indicadas pelos consumidores, a esses dois segmentos do varejo alimentar.

Os supermercados de vizinhança, por sua vez, representam avaliações importantes para o projeto, para que se possa compreender melhor a preferência pelo varejo de médio e grande porte, ao invés do varejo de pequeno porte. Os mesmos são definidos como retalhos de auto-serviço, ou seja, os consumidores fazem suas compras sem, necessariamente, necessitarem do auxílio de um vendedor, o qual se torna necessário apenas no momento do check-out e nos setores de produtos perecíveis. O tamanho dos supermercados deve variar de 200 (duzentos) a 5.000 (cinco mil) metros quadrados. O mesmo costuma estar dividido em setores de recebimento, estoque, retaguarda e frente de loja. (WIKIPEDIA, 2010)

No Brasil, os supermercados são vistos como lugares para se fazer compras semanais, ou seja, para estocar os produtos em casa e utilizá-los ao decorrer da semana. Além disso, por oferecer menor comodidade, o consumidor paga um preço mais baixo no supermercado do que em uma loja de conveniência.

Os resultados obtidos neste estudo mostram os pontos fortes e fracos das lojas de conveniência e dos supermercados de bairro e indicam como tais segmentos do varejo alimentar devem se organizar para obterem melhores resultados em suas vendas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

As lojas de conveniência são definidas como varejo de pequeno porte com área de venda entre 50 e 300 metros quadrados, que funcionam todos os dias da semana, inclusive feriados, com muitas horas de funcionamento diário ou mesmo 24 horas por dia. Direciona sua oferta a uma comunidade específica, para a qual disponibiliza produtos de consumo diário, itens de emergência e um conjunto de serviços usuais, tais como lavanderia, locação de vídeo, comida pronta e sapataria. No Japão este tipo de varejo na década de 90 representava 70% das vendas do varejo alimentar, mas sua participação em outros países é muito variada. No Reino Unido, país com elevada concentração no varejo alimentar, as lojas de conveniência tinham 25% de participação de mercado em 2002 (MCGOLDRICK, 2002). As lojas de conveniência podem fazer parte de uma rede ou serem unidades independentes. No Brasil estas lojas de pequeno porte têm sido denominadas de loja de vizinhança e elas acabam tentando competir com o varejo de grande porte. Esta estratégia não tem se mostrado eficaz, considerando a queda na participação de mercado destas lojas, como foi apontado na introdução.

O estudo feito a partir dos textos: *Imagem dos Locais de Venda de Bens de Consumo: Proposição e Teste Empírico de um Modelo dos Fatores Formadores da Imagem na Perspectiva do Consumir* (COSTA; ALMEIDA; 2008), *Supermercado de Bairro: suas Estratégias e o Comportamento do Consumidor* (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS, 2004), busca analisar variáveis relevantes, as quais devem servir de subsídios para os gestores do varejo, a fim de que o setor varejista atenda de uma maneira mais cômoda e eficiente seus clientes. Com tais análises, o varejo pode entender os desejos dos seus clientes e se estruturar corretamente.

Além disso, o conjunto dos textos também visa as estratégias dos supermercados de bairro, comportamento dos consumidores e os itens que mais valorizam, a fim de entender o mercado e adequar-se a ele da melhor maneira possível e dessa maneira maximizar a satisfação do consumidor, ocasionando um crescimento de vendas. Para finalizar a análise, os textos também apontam para o estudo do comportamento dos seres humanos, que influencia as estratégias de marketing. O entendimento da atitude, dos valores, das tradições, dos costumes, enfim, do repertório do mercado consumidor é

vital para que o marketing construa o melhor conceito de propaganda, a fim de que essa seja a mais eficiente possível.

Muitas vezes o que é eficiente para o varejista é ineficiente para o consumidor, tem que haver empatia, o varejista pensar como consumidor. Cabe ao varejista tornar as compras mais rápidas, fáceis, baratas, divertidas e convenientes. A utilização de serviços telefônicos, internet, estacionamento, localização, o flexível horário de funcionamento são características de uma boa estruturação de serviços oferecidos por uma loja. Porém, sem acessibilidade a conveniência é inexistente, por isso a importância da proximidade a outras lojas (SEIDERS; BERRY; GRESHAM, 2000).

A frequência é diretamente proporcional à população das cidades e inversamente à distância. Funções foram criadas para tentar explicar tais afirmações. Cria-se uma fórmula que mede a área de influência comercial das cidades, que determina qual cidade seria a dominante e qual a dominada. A função utiliza variáveis como distância, tempo a ser percorrido e atratividade. A fórmula varia dependendo do tipo de compra a ser feita e calcula a probabilidade de um consumidor y visitar uma loja x. As fórmulas tentam prever como as variáveis influenciarão no consumo e buscam compreender o comportamento dos consumidores. Porém a percepção que o cliente tem do estabelecimento, a facilidade de estacionar, o tráfego que ele terá de enfrentar, a segurança, o custo, a conveniência do trajeto até à loja são aspectos que influenciam na escolha, o que gera um problema às fórmulas, pois trata-se de aspectos de difícil pesquisa e alguns deles são subjetivos e pessoais. (RETAIL MARKETING, 2006)

Achar o local ideal de se abrir uma loja consiste em três etapas: pesquisar áreas, medir a viabilidade do local e examinar as características específicas da região e se elas são relevantes e positivas para um potencial sucesso da loja. (RETAIL MARKETING, 2006)

Entende-se que uma loja poderá crescer o seu mercado se os seus esforços de marketing forem mais adequados que os dos concorrentes. O processo de decisão do consumidor é um “sistema de forças internas e externas que interagem e afetam como o consumidor pensa, avalia e age”. Este processo tem normalmente sete estágios, são eles:

- 1) reconhece a necessidade
 - 2) busca informações sobre a sua necessidade
 - 3) avalia as situações disponíveis no mercado, verificando seu benefício
 - 4) consiste no momento de compra, interferindo nesse processo a facilidade e agilidade
 - 5) uso do produtos/serviço, trazendo satisfação ou insatisfação, assim como também a fidelidade
 - 6) o consumidor não é mais influenciado pelos fatores internos e externos quando deseja comprar algum produto naquela loja
 - 7) descarte do produto não consumido, ou o que restou dele
- (RETAIL MARKETING, 2006)

O processo de decisão do consumidor deixa claro que a criação de valor por parte da empresa é um dos principais passos para que ela seja escolhida. A experiência da compra também é de fundamental importância, tendo ela de ser fácil e ágil. A satisfação da experiência do consumidor para com a compra e o produto irá fidelizá-lo. (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS; 2004)

Algumas qualidades funcionais que afetam a imagem dos locais de venda, e que, portanto devem ser analisadas, são: política de crédito e cobrança; políticas de devolução e troca; serviços de entrega e garantia; venda da marca preferida do consumidor; qualidade das mercadorias; instalações físicas; facilidade de encontrar produtos e de circulação; limpeza, arrumação e decoração da loja; modernidade das instalações; atenção individualizada, cortesia, disponibilidade; conhecimento técnico e confiabilidade do pessoal que interage com os consumidores e aparência dos funcionários. (COSTA; ALMEIDA; 2008)

A imagem está ligada aos serviços oferecidos aos clientes. Pode-se inferir, portanto que a percepção do prestígio que o varejista proporciona aos clientes está relacionada com a percepção que os clientes formam sobre os demais consumidores deste mesmo local. As pessoas analisam o tipo de consumidor de certa marca, a classe social a que pertence, suas características, assim sendo, elas podem ter a intenção de ser clientes daquela marca ou não. O consumo de um produto de uma determinada marca não é simplesmente uma aquisição de um produto ou serviço. Está por trás do consumo

uma questão social, a visibilidade que a marca proporciona, o status social, a realização de um sonho ou desejo, que determina a maneira como as pessoas enxergam o consumidor. As pessoas, muitas vezes, são classificadas pelo que elas possuem materialmente e não pelos seus princípios e valores. Daí a importância da escolha da loja a ser frequentada. Exemplo: uma pessoa de classe alta que costuma frequentar o supermercado Casa Santa Luzia, dificilmente irá ao Dia%. Pois cada ambiente têm um público consumidor específico. (COSTA; ALMEIDA; 2008)

O processo de tomada de decisões do varejista pode comprometer toda sua estrutura, visto que, identificar seu mercado-alvo, o mix de produto, serviços, o preço apropriado, a localização conveniente e as promoções que atrairão seus clientes correspondem a estratégias de varejo que serão responsáveis pelo sucesso ou fracasso desta iniciativa. (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS; 2004)

Surpreendentemente, em minha pesquisa, verificou-se que o fator preço não correspondia a um determinante na escolha do cliente. O item preço possui uma grande visibilidade nas pesquisas bibliográficas, esta pesquisa mostra que a estabilidade dos preços tem proporcionado ao cliente uma mudança de valores, enfatizando os serviços prestados em relação ao preço. Assim sendo, o fator preço não corresponde a um determinante na escolha do cliente. (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS; 2004)

Proximidade da residência constitui um dos principais fatores que levam os clientes a frequentar os supermercados de bairro. Observou-se, também, uma mudança de comportamento do consumidor, a alteração de compras mensais para compras semanais, tendo em vista que a proximidade facilita as visitas frequentes ao supermercado. A localização é um fator fundamental na escolha do local de compra. (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS; 2004)

Encontrar produtos, localizar a loja, realizar outras atividades ao redor dos locais que vendem o produto, a facilidade em utilizar um local em horários diversos também é um indicador da conveniência do varejista. Portanto, a variedade de produtos, a localização da loja (proximidade), agregação de atividades (vários serviços em um mesmo local) e o horário de funcionamento são variáveis que estão ligadas à definição de Conveniência. (COSTA; ALMEIDA; 2008)

Ao tratar-se de bens de consumo de alto luxo ou exclusivos - a conveniência de localização teria relação negativa para bens de consumo de alto luxo. Logo, os consumidores de bens de alto luxo poderiam preferir uma menor intensidade de distribuição de modo a manter a exclusividade do consumo. Diferentemente das marcas voltadas às classes baixas, que preferem uma ampla distribuição e localização. (COSTA; ALMEIDA; 2008)

Verificou-se que os clientes que possuem renda familiar baixa são mais sensíveis ao atendimento oferecido pelo supermercado. Portanto, o público consumidor dá um grande valor ao atendimento. (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS; 2004)

As estratégias de marketing usadas dependem do perfil individual e socioeconômico do cliente. O item mais valorizado pelos clientes (19%) foi o atendimento, vindo em seguida pelo fator proximidade da residência (15%). (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS; 2004)

É de extrema importância para o estabelecimento ter uma grande variedade de produtos; um preço acessível às pessoas que residem próximo; realizar promoções, a fim de atrair e motivar o consumidor a comprar; ter um ambiente agradável (organizado, limpo, bem decorado); ter uma equipe capacitada, educada e solícita para atender os clientes, já que são os vendedores que mantêm contato direto com os consumidores; instalar-se em um local de fácil acesso e criar valor (benefícios) aos clientes. Surge, então, como se cria valor ao cliente? O valor é criado quando o varejista em geral busca o melhoramento do mix de produtos, produtos de qualidade, treinamento de funcionários, promoções, facilidades de crédito, entre outros. (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS, 2004).

Segundo o vice-presidente executivo da Sindicom, a loja de conveniência é o lugar ideal para o consumidor fazer compras com segurança, matar sua sede, comer algo, sacar dinheiro nos caixas 24 horas, tudo muito rápido e “conveniente”. Além disso, um estudo realizado pela Sindicom observou que 49% das pessoas que se dirigem aos postos de combustível visitam primeiramente a loja de conveniência e podem abastecer ou não seus veículos, enquanto 51% dessas pessoas têm como finalidade principal abastecer. Observou-se também que quase 50% dos consumidores de loja vão

de 3 a 7 vezes por semana na loja de conveniência, enquanto o cliente do posto vai em média uma vez por semana. Entre os clientes que frequentam as lojas de conveniência, 32% se deslocam a pé até a loja e 62% de carro, os outros 6% utilizam outros meios de transporte como ônibus, bicicleta, etc. Apesar de a maioria dos clientes ainda utilizarem o carro para dirigirem-se às lojas de conveniência, o número dos que se deslocam de outras formas é bastante significativo, o que comprova ainda mais a independência dessas lojas em relação aos postos. No entanto, pode-se perguntar qual a vantagem que um posto de combustível tem em ter agregado a si uma loja de conveniência, uma vez que esta tem um funcionamento independente do dele. (SINDICOM, 2006)

Ao passo que a maioria dos clientes das lojas de conveniência apontou como características obrigatórias das lojas, a limpeza e a higiene, uma vez que grande parte deles procuram essas lojas para se alimentarem, os postos vieram a se beneficiar desses fatores. As lojas de conveniência trouxeram aos postos uma boa imagem, referente à limpeza e também ao bom atendimento, exigido pelos clientes, gerando benefícios recíprocos entre posto e loja. (SINDICOM, 2006)

Outros fatores ligados ao crescimento das lojas de conveniência são: a sua própria competência em operar de forma mais eficiente a linha de produtos e o negócio de varejo, e o apoio dos fornecedores preocupados com o crescimento da concentração de mercado. A localização também é apontada como um aspecto essencial para o progresso desses estabelecimentos, já que devem estar localizados próximos da residência, do escritório ou dos locais de entretenimento dos clientes, pois se a loja está no curso a ser percorrido para chegar a um desses locais mencionados, o cliente terá como consequências principais: economia de tempo e agilidade na compra.

Em relação ao público e às vendas das lojas de conveniência, as pesquisas revelam que 80% pertencem às classes sociais A e B, sendo que a maioria dos homens frequentadores pertencem a essas classes e no que tange às mulheres, a maioria delas pertencem à classe social C, ou seja, com menores rendas. Esses clientes, sejam homens ou mulheres, procuram em grande maioria (73%) algo para consumo imediato, enquanto apenas 9% compram produtos para consumir posteriormente. Quando questionados quanto à forma de pagamento, 91% dos consumidores admitiram utilizar dinheiro, 5% utilizam cartões de débito e 4% cartões de crédito. (SINDICOM, 2006)

Nas grandes cidades em outros países, estas lojas têm apelado para os profissionais que necessitam de serviços de alimentação ao longo do dia. Desta forma, elas oferecem um mix de comida pronta para consumo ou fácil de preparar, que apresentam qualidade e rapidez. Este consumo reflete um novo estilo de vida das pessoas que trabalham fora. Cada vez menos as pessoas apresentam tempo e habilidades culinárias e mais elas consomem produtos prontos e procuram conveniência (MCGOLDRICK, 2002).

A Figura 1 apresenta a diferença de sortimento esperado dos principais formatos de loja.

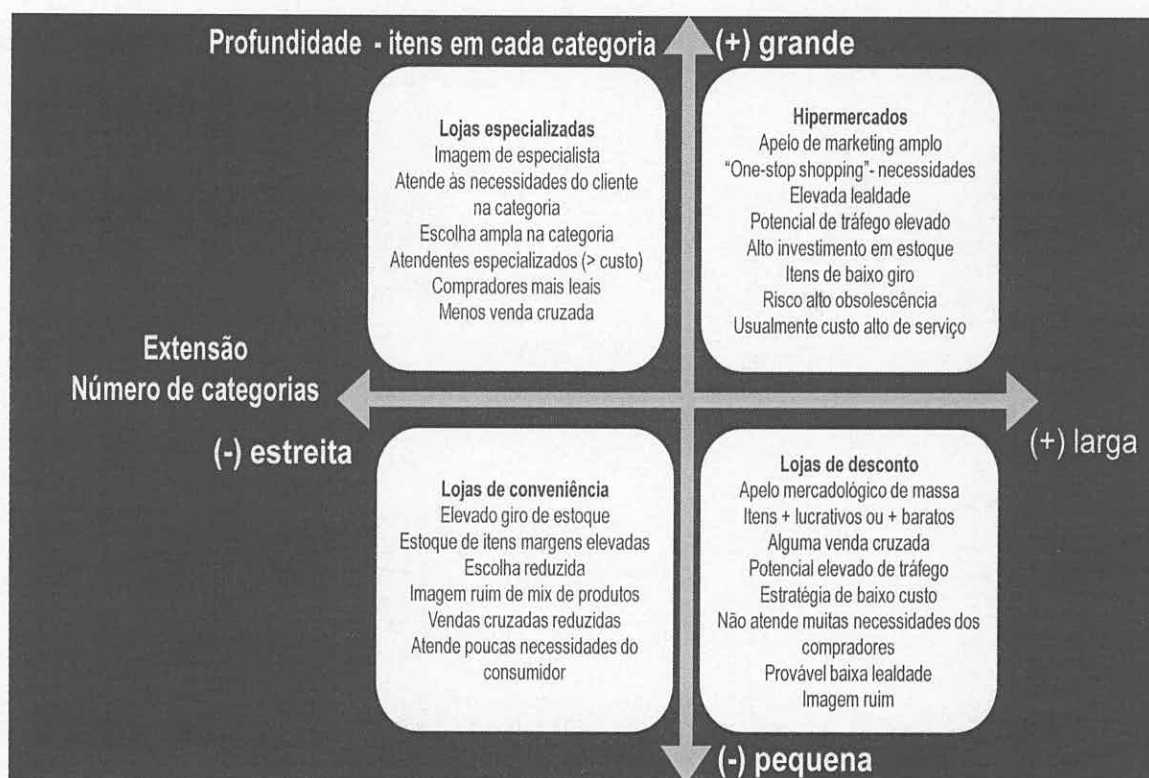


Figura 1– Estratégias de sortimento de produto

Fonte: McGoldrick (2002, p.308)

Costa e Almeida (2008) afirmam que uma característica específica do varejista pode determinar sua atração para os consumidores. Neste sentido, os autores avaliaram a contribuição dos fatores conveniência, localização; serviço ao cliente; adequação do sortimento; ambiente e interação pessoal. Eles calcularam a importância de cada um destes fatores para a imagem da loja. Os autores afirmam ainda que fatores situacionais como atributos físicos, atributos sociais e estados antecedentes, influenciam a escolha

da loja pelo cliente. O tipo e a velocidade requerida da compra também afeta a decisão do consumidor de onde comprar.

A pesquisa conduzida por Seiders, Berry e Gresham (2000) mostra que os pequenos supermercados são preferidos. Consumidores têm aversão ao trânsito, multidões, congestionamento, estacionamento. Fogem do ambiente conturbado e estressante. Velocidade, facilidade de contato e seleção de produtos desejados é necessário no varejo (sistemas interativos). Entregas a domicílio e vendas pela internet são exemplos de conveniência para consumidores ocupados e cansados. Eles ponderam que muitas vezes o que é eficiente para o varejista é ineficiente para o consumidor, tem que haver empatia, o varejista pensar como consumidor. Cabe ao varejista tornar as compras mais rápidas, fáceis, baratas, divertidas e convenientes. A utilização de serviços telefônicos, internet, estacionamento, localização, o flexível horário de funcionamento são características de uma boa estruturação de serviços oferecidos por uma loja. Porém, sem acessibilidade a conveniência é inexistente, por isso a importância da proximidade a outras lojas.

Entende-se que uma loja poderá crescer a sua participação de mercado se os seus esforços de marketing forem mais adequados que os de seus concorrentes. O processo de decisão do consumidor deixa claro que a criação de valor por parte da empresa é um dos principais passos para que ela seja escolhida. A experiência da compra também é de fundamental importância, tendo ela de ser fácil e ágil. A satisfação da experiência do consumidor para com a compra e o produto irá fidelizá-lo (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS, 2004).

Estes autores consideram que o cliente escolhe uma loja de varejo alimentar pelos itens listados abaixo em ordem decrescente.

- 1) Atendimento
- 2) Proximidade da residência
- 3) Promoção
- 4) Preço
- 5) Qualidade frutas, verduras e legumes
- 6) Entrega em domicílio

- 7) Limpeza e organização
- 8) Variedade Produtos
- 9) Prazo de Pagamento
- 10) Rapidez nos caixas
- 11) Qualidade açougue
- 12) Facilidade de encontrar o produto desejado
- 13) Produtos padaria
- 14) Qualidade e variedade de frios e laticínios
- 15) Tempo de espera nas filas
- 16) Estacionamento

(QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS, 2004).

O sucesso das lojas também depende de sua imagem, pois uma loja com boa imagem tem uma maior qualidade percebida e uma maior lealdade dos consumidores. A estrutura física é importante para atrair clientes. Uma boa decoração pode determinar, ou no mínimo influenciar, a escolha dos clientes. A decoração é um índice manipulado que pode gerar vantagem de uma empresa em relação à outra. As percepções dos consumidores a respeito do *layout*; da arquitetura; dos símbolos; das cores; da propaganda; do pessoal de vendas; do preço; qualidade dos produtos; variedade e atualidade das mercadorias; do atendimento; das promoções; da atmosfera e ambiente das lojas; da conveniência; do estacionamento; do horário de funcionamento; da política de troca ou devoluções; do histórico (reputação) da empresa são os elementos formadores da imagem da loja (COSTA; ALMEIDA, 2008). De acordo com os autores, os elementos mais relevantes na formação da imagem das lojas seriam: qualidade e variedade das mercadorias, atendimento do pessoal de vendas e sua atmosfera.

Eles completam que a percepção sobre a aparência dos empregados e sobre o design da loja tem relação direta com a percepção da qualidade do serviço pessoal que, por sua vez, se relaciona positivamente com a intenção de compra na mesma. Algumas qualidades funcionais que afetam a imagem dos locais de venda, e que, portanto devem ser analisadas, são: política de crédito e cobrança; políticas de devolução e troca; serviços de entrega e garantia; venda da marca preferida do consumidor; qualidade das mercadorias; instalações físicas; facilidade de encontrar produtos e de circulação;

limpeza, arrumação e decoração da loja; modernidade das instalações; atenção individualizada, cortesia, disponibilidade; conhecimento técnico e confiabilidade do pessoal que interage com os consumidores e aparência dos funcionários.

A imagem está ligada aos serviços oferecidos aos clientes. Pode-se inferir, portanto que a percepção do prestígio que o varejista proporciona aos clientes está relacionada com a percepção que os clientes formam sobre os demais consumidores deste mesmo local. As pessoas analisam o tipo de consumidor de certa marca, a classe social a que pertence, suas características, assim sendo, elas podem ter a intenção de ser clientes daquela marca ou não. O consumo de um produto de uma determinada marca não é simplesmente uma aquisição de um produto ou serviço. Está por trás do consumo uma questão social, a visibilidade que a marca proporciona, o status social, a realização de um sonho ou desejo, que determina a maneira como as pessoas enxergam o consumidor. As pessoas, muitas vezes, são classificadas pelo que elas possuem materialmente e não pelos seus princípios e valores. Daí a importância da escolha da loja a ser frequentada. Exemplo: uma pessoa de classe alta que costuma frequentar o supermercado Casa Santa Luzia, dificilmente irá ao Dia%. Pois cada ambiente têm um público consumidor específico (COSTA; ALMEIDA, 2008). A marca diz várias coisas sobre seu consumidor. O produto tem o poder de passar uma imagem de seu consumidor. Ex: quem compra um carro esportivo, passa a imagem de ter uma característica esportiva (MCGOLDRICK, 2002).

A observação profunda e detalhada de todas as variáveis relevantes às lojas é de extrema importância para que se evitem erros e que se tenha uma administração eficiente e de boa qualidade (COSTA; ALMEIDA, 2008). O processo de tomada de decisões do varejista pode comprometer toda sua estrutura, visto que, identificar seu mercado-alvo, o mix de produto, serviços, o preço apropriado, a localização conveniente e as promoções que atrairão seus clientes correspondem a estratégias de varejo que serão responsáveis pelo sucesso ou fracasso desta iniciativa (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS, 2004).

A localização é historicamente considerada como o fator mais relevante para o sucesso de um varejo, sendo preço o segundo aspecto e o mix de produtos o terceiro. No entanto, é mais provável que o comprador mude de loja em razão de mudança no mix de

produtos do que mudança no preço. Isso porque ele trabalha mais com imagem de preço que ele tem da loja, ao invés de preço real. Pesquisa recente achou que, em geral, mix de produtos é mais importante que preços na escolha de loja (BRIESCH; CHINTAGUNTA; FOX, 2009).

Por outro lado, a redução do mix de produtos tem um efeito negativo na frequência de compra e na quantidade comprada, portanto, na venda total da loja. A frequência de compra cai mais que a quantidade total comprada (BORLE, 2005). Este resultado varia fortemente por categoria, ou seja, as vendas não declinaram em todas as categorias. As categorias menos frequentemente compradas são mais fortemente afetadas pela redução de mix. Certas categorias tiveram aumento da frequência de compra e a manutenção da quantidade comprada.

Considerando que a localização é dada para varejos em funcionamento, então pode ser possível inferir que o mix de produtos é a variável mais relevante que o gestor pode interferir no dia a dia, além dos itens considerados não tão relevantes nestas pesquisas.

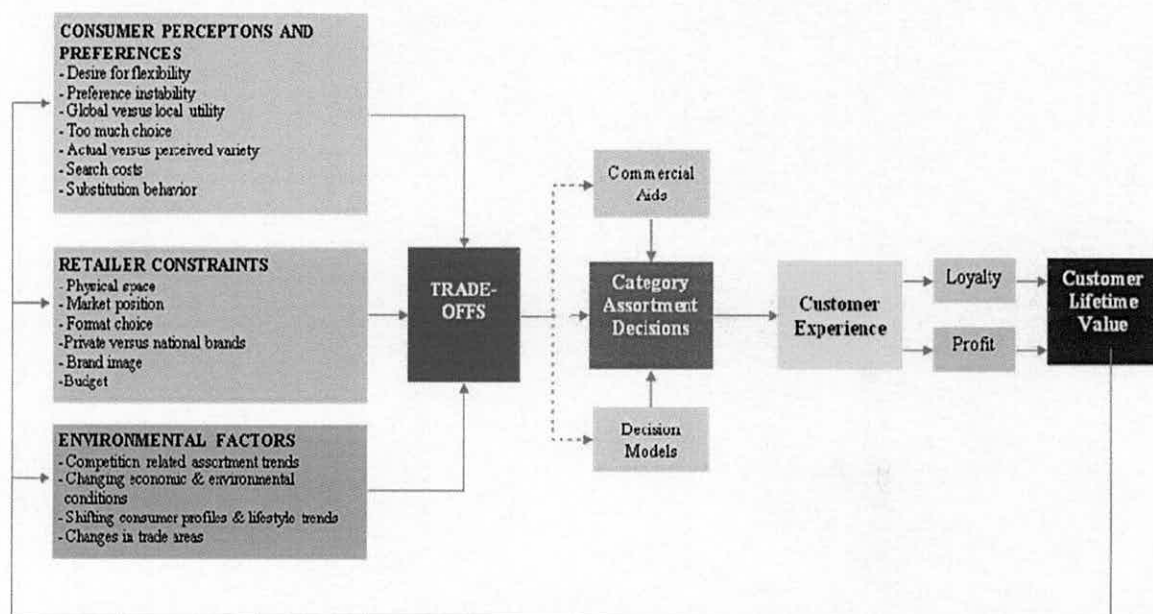


Figura 2 - Modelo de decisão do sortimento de produto

Fonte: Mantrala et al., 2009

A conveniência pode também ser definida como a rapidez e a facilidade com que os consumidores obtêm produtos desejados. A entrega instantânea e o sistema de *drive-through* são serviços muito valorizados pelo consumidor (SEIDERS; BERRY;

GRESHAM, 2000). Encontrar produtos, localizar a loja, realizar outras atividades ao redor dos locais que vendem o produto, a facilidade em utilizar um local em horários diversos também é um indicador da conveniência do varejista. Portanto, a variedade de produtos, a localização da loja (proximidade), agregação de atividades (vários serviços em um mesmo local) e o horário de funcionamento são variáveis que estão ligadas à definição de Conveniência (COSTA; ALMEIDA, 2008). Verificou-se que os clientes que possuem renda familiar baixa são mais sensíveis ao atendimento oferecido pelo supermercado. Portanto, o público consumidor dá um grande valor ao atendimento. As estratégias de marketing usadas pelo varejo dependem do perfil individual e socioeconômico do cliente (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS, 2004).

O gênero também modifica o modelo de decisão. As mulheres compram mais por impulso, isto é, têm uma maior dependência com as promoções. Contudo, impulsivos na compra de supérfluos, os homens olham menos para os preços e mais para as novidades que lhes interessam. Enquanto as mulheres são mais racionais, e por muitas vezes fazem lista de compras. Os homens compram pensando mais em seus gostos, do que na necessidade da família (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS, 2004). Cada vez mais as mulheres estão trabalhando fora, assumindo responsabilidades, e decorrente disso, as mesmas buscam rapidez e facilidade nas compras, horários mais flexíveis e filas menores. Isto é, as mulheres buscam conveniência, e muitas vezes pagam mais caro para obter esta exigência. Daí surge a importância de um horário de funcionamento flexível.

É de extrema importância para o estabelecimento ter uma grande variedade de produtos; um preço acessível às pessoas que residem próximo; realizar promoções, a fim de atrair e motivar o consumidor a comprar; ter um ambiente agradável (organizado, limpo, bem decorado); ter uma equipe capacitada, educada e solícita para atender os clientes, já que são os vendedores que mantêm contato direto com os consumidores; instalar-se em um local de fácil acesso e criar valor (benefícios) aos clientes. Surge, então, como se cria valor ao cliente? O valor é criado quando o varejista em geral busca o melhoramento do mix de produtos, produtos de qualidade, treinamento de funcionários, promoções, facilidades de crédito, entre outros (QUEIROS; SOUZA; GOUVINHAS, 2004). Seiders, Berry e Gresham (2000) também concordam que tornar

fácil o acesso à loja, divulgar, distribuir facilmente o produto e ter políticas pós-compra são medidas que geram valor para o cliente. Estes autores afirmam que o segredo para o sucesso é “Dar o que o consumidor deseja, do modo que ele deseja, e quando ele deseja”.

A economia de tempo e agilidade na compra faz-se necessária à maioria dos clientes dessas lojas de conveniência, pois segundo pesquisas da Sindicom, a faixa etária predominante de seus clientes é entre 33 a 46 anos. Estas pessoas, em sua maioria, trabalham e tem família e por não obterem muito tempo vago procuram as lojas de conveniência em busca de economizar tempo.

4 METODOLOGIA

Após a leitura do referencial teórico, conforme apresentado acima, realizei duas entrevistas com gestores da área de varejo alimentar, sendo a primeira com o gestor de lojas de conveniência e a segunda com o gestor de supermercados de bairro, como será analisado a seguir. Em seguida dei início às atividades relacionadas à pesquisa de levantamento (*survey*), o que incluiu a elaboração e a aplicação do questionário junto a uma amostra de 233 consumidores, sendo que 33 serviram como pré-teste e 200 para análise. Após a aplicação do pré-teste, fez-se necessário realizar algumas alterações no questionário, conforme explico a seguir no desenvolvimento do projeto.

Para a elaboração do roteiro da entrevista com os gestores de varejo foi imprescindível trazer à tona as leituras até então feitas. Seguindo o raciocínio de que os trabalhos de outros autores analisados até o momento seriam de grande utilidade para a elaboração do questionário para os varejistas, passei a listar as características das lojas tidas como determinantes da conveniência, por tais autores em seus artigos. Desta maneira, o roteiro de entrevista foi construído a partir do referencial teórico. O roteiro é apresentado no Apêndice A. A partir da exploração nas entrevistas dos pontos usados na literatura para definir conveniência no varejo, foi possível avaliar como os gestores de varejo alimentar definem varejo de conveniência. As entrevistas ocorreram em dezembro de 2009. Conforme planejado, as entrevistas foram gravadas, anotadas e analisadas, de forma que os pontos cruciais puderam ser avaliados com precisão.

A fim de concluir o trabalho foram coletados dados junto aos consumidores sobre como eles avaliam os diferentes itens que compõe uma oferta de varejo. Os respondentes avaliaram dois tipos de varejo: a loja dos postos de combustível e o supermercado de bairro que frequentam.

A partir do livro de Naresh K. Malhotra, Pesquisa de Marketing (Uma orientação aplicada), junto aos pontos mais relevantes das entrevistas com os gestores, tais como localização, horário de funcionamento, rapidez nas compras, entre outros atributos, o questionário quantitativo foi construído a fim de aprofundar a percepção que os consumidores têm sobre o que é conveniência e sua importância na decisão de compra, tendo como base o referencial teórico dos textos citados e as entrevistas até então

realizadas, dessa forma foi possível fazer análises e conclusões sobre os objetivos propostos.

A pesquisa quantitativa realizada foi do tipo *survey*, que é uma coleta estruturada de dados e perguntas de alternativa fixa, sendo do tipo “entrevista pessoal”. A amostra por acessibilidade. O instrumento final de coleta está no Apêndice B. O primeiro bloco do questionário foi composto por três questões como filtro para verificar se o entrevistado está apto a responder o questionário, uma pergunta de identificação do nome da pessoa, uma referente à idade do entrevistado, uma vez que não foram admitidos entrevistados com menores de 18 anos e uma última pergunta a fim de identificar a classe sócio econômica do indivíduo. Incluso no primeiro bloco também foram identificadas as características sócio-econômicas do entrevistado. Portanto, os entrevistados tinham que ser maiores de idade (mais de 18 anos), do gênero masculino ou feminino, pertencentes às classes sócio-econômicas A1, A2, B1, B2, C1, C2, de acordo com o critério Brasil adotado pela ABEP.

No segundo bloco buscou-se avaliar as variáveis da pesquisa. A escolha do questionário foi motivada pela vantagem que esse instrumento possui quanto à padronização dos dados, o aumento da velocidade e precisão do registro e facilita o processamento de dados.

As entrevistas quantitativas ocorreram em lojas de conveniência com bandeira, como por exemplo: BrMania, AmPm, 7-eleven e, também, em supermercados de bairro, independentemente da localização específica desses pontos comerciais. Além disso, as entrevistas foram distribuídas igualmente entre as lojas de conveniência e supermercados de bairro.

4.1.1 Modificações após a aplicação do pré-teste

A distribuição de cada uma das demais variáveis (independentes) não apresentou variabilidade de respostas e, por isso, entendeu-se que era necessário modificar a forma de apresentar a pergunta aos entrevistados para evitar a possível indução da resposta, que podia estar ocorrendo.

A fim de aprofundar as análises e criar relações mais significativas com as variáveis independentes, foram incluídas no questionário mais quatro questões o que, conseqüentemente, proporcionou a entrada de quatro novas variáveis ao estudo, sendo elas: gasto com lojas de conveniência no último mês, gastos com supermercados de bairro no último mês, recomendaria a loja de conveniência que frequenta a um amigo e recomendaria o supermercado de bairro que frequenta a um amigo.

Portanto, o pré-teste possibilitou a observação de que as análises poderiam ser mais eficientes, o que levou à inclusão de mais quatro novas variáveis ao estudo. Assim sendo, as análises do questionário quantitativo devem ser mais precisas e representar melhor a realidade do assunto, uma vez que serão, juntamente com as variáveis já citadas, relacionadas aos atributos e adequações das lojas de conveniência e supermercados de bairro de acordo com as informações coletadas nas entrevistas, como pode ser observado em “Análise dos resultados”.

5 RESULTADOS

Esta seção está dividida em duas. A primeira apresenta a análise das entrevistas com os gestores e a segunda os resultados da survey.

5.1 Entrevistas com varejistas

Aqui são apresentados os resultados da fase 1 da pesquisa, ou seja, a visão de varejistas sobre o modelo de varejo de conveniência. A visão que os varejistas têm no que tange às lojas de conveniência é de extrema importância para que se possa avaliar com maior precisão a relevância de tal tema para o varejo alimentar e concretizar junto ao ponto de vista do consumidor uma análise mais completa do fenômeno. A seção está estruturada da seguinte maneira, primeiro se apresenta a análise de cada entrevista e depois uma análise conjunta delas.

5.1.1 Lojas AmPm

A primeira entrevista foi realizada com o proprietário de três lojas de conveniência AmPm da rede de postos de combustível Ipiranga. A entrevista ocorreu numa das lojas. As lojas possuem um espaço físico de 45 a 50 metros quadrados.

O entrevistado define conveniência como uma loja com variedade de **produtos** que deve atender os consumidores em **momentos de emergência**. Argumenta que o fator crítico principal para o **sucesso de uma loja de conveniência é a localização**. Tal loja não pode estar localizada perto de supermercados, hipermercados e padarias, pois o consumidor paga mais caro pelo produto na loja de conveniência, devido à agilidade [tempo de deslocamento reduzido] na hora da compra, ou seja, paga mais caro pela conveniência [localização] e não pela qualidade. Além disso, afirma que não há segmentação de classes entre os consumidores das lojas de conveniência, pois independentemente das classes sociais às quais as pessoas pertencem, elas [durante uma emergência] estão em busca de maior comodidade e economia de tempo.

Para o entrevistado a loja de conveniência muitas vezes está associada à pressa do consumidor, o qual não quer perder tempo e busca **velocidade no ato da compra**, definindo assim a palavra “conveniência”.

O estacionamento é visto por este entrevistado como um fator importante para o sucesso da loja. No entanto, veículos parados significam prejuízo, assim como área de consumo (mesas e cadeiras para os consumidores) também podem vir a significar prejuízo, pois a intenção do lojista é que seus consumidores entrem e saiam da loja de conveniência o mais rápido possível para que haja maior fluxo de pessoas. Portanto, vê a tecnologia Wi-Fi como um malefício à atividade da loja e não arriscaria implantá-lo.

Para garantir maior lucratividade o **auto-serviço** vem a ser uma característica fundamental das lojas de conveniência, uma vez que além de diminuir gastos com pessoal, também **deixa o cliente mais à vontade na hora de comprar**. Visando garantir a satisfação do consumidor em encontrar o que procura, a loja trabalha com aproximadamente **1.000 (mil) itens** (SKU). Além disso, é importante ressaltar que possui **pouco estoque** já que o custo do mesmo é elevado e também há o risco de que a data de vencimento do produto seja ultrapassada e sua venda se torne inviável, implicando em prejuízo.

Como o entrevistado argumentou, o consumidor procura **facilidade na hora da compra** em uma loja de conveniência, por isso o checkout não pode deixar de seguir tal condição, dessa forma o **atendimento rápido nos caixas**, sem filas, e a variedade nas formas de pagamento podem significar a fidelização do cliente. Para assegurar a importância da **variedade das formas de pagamento** (conveniência para pagar), basta verificar como assegurado pelo entrevistado, que os clientes pagam mais em cartão de débito e de crédito do que em dinheiro, mesmo sendo a loja de conveniência caracterizada por pequenas compras.

Outro ponto importante a se analisar é o horário de funcionamento das lojas, o qual, sob o ponto de vista do entrevistado, deve ser **24 horas**, mas poderá variar por região. O público do dia é diferente do público da noite e é no período da **madrugada que ocorre a maior parte da venda da loja**, ou seja, a demanda varia de acordo com o horário. É também no período da madrugada que o quesito segurança é mais requisitado pelos consumidores, o consumidor deve confiar que está seguro no local, por isso a **segurança é indispensável** para o consumidor, **principalmente no período da madrugada**.

Em relação aos programas de fidelidade oferecidos pelas lojas AmPm alguns estão diretamente ligados ao posto de gasolina, como é o programa “Km de vantagem” que o cliente do posto passa a concorrer a prêmios cada vez que abastece, dessa forma, a atração pelo combustível leva indiretamente alguns clientes a visitarem a loja de conveniência. Outro meio para atrair os clientes é vender alguns produtos abaixo do preço de custo para incentivá-lo a consumir outros produtos (esta estratégia parece contradizer os argumentos anteriores do entrevistado). Os produtos da loja de conveniência são comprados diretamente dos fornecedores indicados pela Ipiranga.

As cores e produtos nas gôndolas são estudados pela AmPm, que define a disponibilidade dos produtos e o layout das instalações.

Ao ser questionado sobre a diferença entre as lojas de conveniência e os supermercados, o entrevistado exemplificou o supermercado como o lugar onde as pessoas fazem compras para abastecerem suas casas, ao passo que nas lojas de conveniência os consumidores fazem pequenas compras de momento [emergência] ou por impulso.

O entrevistado, quando questionado, também citou alguns supermercados e lojas que considera como referências no varejo alimentar, tais como:

- Supermercados: Pão de Açúcar, Carrefour, Extra, Lojas Americanas (Americanas Express).
- Lojas de conveniência: AmPm, Br Mania, Tiger (Esso), Select (Shell) – sempre as relaciona aos postos de combustível.

Acredita que seja possível o sucesso de pequenos grupos de lojas de conveniência dependendo de sua comunicação com o fornecedor, não sendo totalmente necessário que o grupo seja grande e forte para a loja ser bem-sucedida.

Apesar de a loja de conveniência apresentar um sortimento razoável de produtos, não acredita que a alimentação nesse local seja saudável, uma vez que os produtos vendidos não possuem tal característica em sua maioria e não considera viável a inclusão destes, em razão da complexidade e perdas que estes geram.

Em relação ao treinamento do pessoal para trabalhar na loja, afirma que a AmPm oferece cursos de um dia de duração para explicar o funcionamento básico da loja, o restante o funcionário passa a aprender com a prática.

5.1.2 Supermercados Hirota

Em entrevista com o proprietário do grupo de supermercados Hirota foi analisado o termo “conveniência” e o modelo de negócio de lojas de conveniência a partir do ponto de vista de um varejista de supermercados de bairro.

A definição de conveniência pelo entrevistado é vista como um local de fácil acesso, **localização próxima**. Localização é fundamental para gerar conveniência. Sortimento composto de **produtos de uso frequente** pelos consumidores e que oferece comodidade, sendo que o **tamanho físico da loja** ideal para tal loja deve variar de 80 (oitenta) a 100 (cem) metros quadrados. Sob o ponto de vista desse varejista o fator crítico para o sucesso de uma loja de conveniência está relacionado à variedade de produtos.

Para ele existe certa segmentação no público alvo das lojas de conveniência, pois avalia que as pessoas que procuram por tal tipo de loja estão mais interessadas na **facilidade e comodidade na hora da compra** do que em baixos preços, sabendo que irão **pagar mais caro por tal conforto**. Sendo, portanto, o público alvo dessas lojas as classes A, B e C, mas predomina o B.

Segundo o entrevistado, o fator localização é importante quando se trata de conveniência, assim como o **acesso à loja**, que resultará na otimização do tempo do consumidor. Outros fatores considerados importantes pelo varejista foram: qualidade, estacionamento, **checkout rápido**, **auto-serviço** (possibilidade de escolha), **loja na loja** e o **sortimento**. No entanto, enfatiza que a **variedade não deve ser excessiva**, uma vez que pode confundir o consumidor, atrapalhando em sua decisão e por vezes levá-lo a não comprar ou a postergar a compra do produto. Essa variedade também deve estar ligada aos produtos e não às marcas de um mesmo produto.

As opções de pagamento também aparecem como fator importante, já que a maioria dos pagamentos é realizada através do cartão de débito (opção mais utilizada pelo público mais alto).

Por outro lado, o entrevistado considera que fatores tais como, delivery, self checkout (problema com segurança), Wi-Fi, área de consumo, não são de grande importância para o sucesso de uma loja de conveniência. Ressalta que a segurança para o consumidor não é importante, apenas se houver caixa eletrônico.

A loja de conveniência deve conter no máximo 3.000 (três mil) itens (SKU). Principais categorias de produtos e poucas marcas por categoria. O comprador típico da loja de conveniência – pessoas da classe social média (B) não comprará neste formato se não for marca de primeira linha. Consumidor que vai à loja de conveniência não pensa trocar “qualidade” por preço mais baixo (“ele sabe que vai pagar mais”). Quem consegue atender bem a parte de alimentos frescos, tais como rotisserie e padaria tem vantagem competitiva.

Área de venda de no máximo 200 metros quadrados, sendo de 80 a 100 metros quadrados é o ideal. Em tal loja o **horário de funcionamento deve acompanhar a demanda**, que é diferente conforme se alteram os períodos. No entanto, independentemente do horário de funcionamento, os consumidores dessas lojas prezam mais pela comodidade do que pela cordialidade, sendo necessário treinamento do pessoal para que o **serviço seja mais rápido**.

Lay-out deve facilitar o processo de compra rápido. Sinalização clara e organização objetiva é a meta, neste tipo de loja. A poluição visual dificulta o consumidor identificar rapidamente aonde estão os itens que deseja e isso tira o caráter de conveniência.

O varejista identifica também que não há promoções em lojas de conveniência, assim como não há programas de fidelidade, uma vez que as compras são pequenas. Em contrapartida, analisa o lay-out e a organização da loja como fatores fundamentais para facilitar a compra do cliente, já que não há muitas vendas cruzadas nesse tipo de varejo e, portanto, o produto deve estar disposto de forma que o consumidor o identifique rapidamente.

Ao diferenciar lojas de conveniência de supermercados, o entrevistado explica que a diferença está no fato de a loja de conveniência não tem vários departamentos, ao passo que o supermercado possui maior variedade com diferentes departamentos de produtos. Cita como referência de supermercado de bairro o Dia % e como lojas de conveniência a 7-Eleven, Select e AmPm.

5.1.3 Resumo dos achados

É possível identificar respostas semelhantes nas entrevistas em alguns aspectos das variáveis da pesquisa. Ambos os entrevistados declaram que a localização é um fator fundamental para o sucesso de uma loja de conveniência, sendo que a mesma não pode estar localizada próxima a supermercados, hipermercados e padarias. Isso ocorre porque, o cliente paga mais caro pela conveniência, e não, obrigatoriamente, pela qualidade. Além disso, concordam no ponto em que o sortimento dessas lojas deve ser grande, de forma a atender às necessidades dos consumidores, mas não há necessidade de haver mais de uma marca por tipo de produto.

Eles concordam também que o acesso à loja, auto-serviço, checkout rápido, opções de pagamento, layout da loja e opções de pagamento são variáveis de grande importância para o sucesso da loja de conveniência.

Em relação ao acesso à loja, checkout rápido e layout, afirmam que o consumidor que frequenta a loja de conveniência deseja efetuar uma compra rápida, sem complicações, ou seja, está em busca de agilidade e não de preços baixos. Dessa forma, o acesso à loja deve ser fácil, o layout deve favorecer o consumidor a encontrar o produto desejado e o check-out deve ser rápido para economizar tempo. Nota-se que a rapidez no ato da compra segue como um dos principais quesitos para a definição de conveniência.

Em relação ao auto-serviço, afirmam que é importante para a loja, pois além de economizar com mão-de-obra, o que significa custos menores, também é importante para o conforto do cliente, que se sente mais à vontade para comprar. As opções de pagamento também são consideradas fundamentais como um diferencial de uma loja de

conveniência, pois basta analisar que a grande maioria dos consumidores utiliza cartões de débito para efetuar o pagamento, mesmo que em pequenos volumes de compras.

Portanto, a partir de tais entrevistas realizadas até o momento, é possível aferir que varejo alimentar de conveniência: tem localização próxima à casa ou ao escritório do comprador; no qual o comprador encontra agilidade e rapidez no atendimento; deve ter um sortimento próximo de mil SKU, de marcas conhecidas e uma marca por categoria de produto, ou seja, é o sortimento que permite encontrar o que precisa em um momento de urgência; preços são mais altos; boa comunicação visual para facilitar a rapidez do processo de compra; auto-serviço; e serviços adicionais não estão disponíveis, exceto os serviços complementares disponibilizados por terceiros, tal como caixa eletrônico.

Entre as variáveis observadas destacam-se para mensurar conveniência: localização, acesso à loja, opções de pagamento, compras pequenas e layout das instalações, pois são os termos em que encontramos semelhanças nas respostas dos entrevistados e que dão sentido ao termo “conveniência”.

5.2 Resultados da *survey*

5.2.1 O Pré-Teste

O pré-teste foi realizado com uma amostra de 33 observações. A caracterização desta amostra por idade e gênero é apresentada nas Tabelas 1 e 2, respectivamente.

Tabela 1 – Distribuição por idade dos entrevistados do pré-teste

Idade			
18-24	4	12,1%	0%
25-34	13	39,4%	39,4%
35-49	12	36,4%	12,1%
mais de 50	4	12,1%	36,4%
Total	33	100,0%	12,1%

Tabela 2 - Distribuição por gênero dos entrevistados do pré-teste

Sexo				
Feminino	19	57,6%	0%	57,6%
Masculino	14	42,4%	57,6%	
Total	33	100,0%	42,4%	

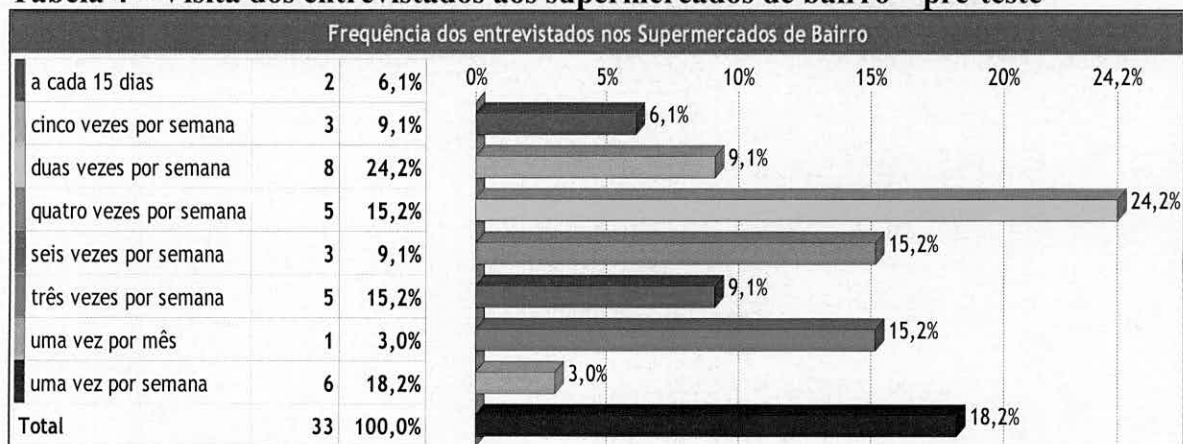
Quanto à frequência com que os entrevistados visitam as lojas de conveniência, as entrevistas revelaram que tal frequência não é tão constante, uma vez que 24,2% dos 33 entrevistados no pré-teste afirmam frequentar lojas de conveniência apenas uma vez por mês, 21,2% deles a visitam uma vez na semana, 21,2% raramente se utilizam das lojas de conveniência para realizar alguma compra, 15,2% responderam frequentá-la a cada 15 dias e, apenas, 6,1% a visitam diariamente, os demais entrevistados (12%) frequentam as lojas de conveniência mais de uma vez por semana, mas não diariamente. Assim sendo, nota-se que a maioria dos entrevistados não realiza visitas frequentes às lojas de conveniência, como pode ser observado na Tabela 3.

Tabela 3 – Visita dos entrevistados às lojas de conveniência – pré-teste

Frequência dos entrevistados nas Lojas de Conveniência				
a cada 15 dias	5	15,2%	0%	5%
cinco vezes por semana	1	3,0%	10%	15%
duas vezes por semana	1	3,0%	15%	20%
raramente	7	21,2%	20%	24,2%
seis vezes por semana	1	3,0%	24,2%	
todos os dias	2	6,1%		
três vezes por semana	1	3,0%		
uma vez por mês	8	24,2%		
uma vez por semana	7	21,2%		
Total	33	100,0%		

Ao passo que os entrevistados responderam não realizarem visitas tão frequentes às lojas de conveniência, responderam, por outro lado, que as visitas aos supermercados de bairro são mais constantes, como é possível observar na Tabela 4. Nota-se, portanto, que as visitas aos supermercados de bairro são mais constantes que às visitas às lojas de conveniência, sendo que 91% dos entrevistados no pré-teste visitam os supermercados de bairro semanalmente, variando de 1 a 6 visitas por semana.

Tabela 4 – Visita dos entrevistados aos supermercados de bairro – pré-teste



O pré-teste revelou as porcentagens que explicam a variância das variáveis independentes: Frequência dos entrevistados nas lojas de conveniência, frequência dos entrevistados nos supermercados de bairro, quanto às variáveis independentes: idade, gênero e classe sócio-econômica, essas variâncias são explicadas de acordo com o cruzamento das variáveis dependentes e independentes, por exemplo, a variável independente idade explica 19,91% da variância da variável dependente “frequência dos entrevistados nas lojas de conveniência”, como mostra a Tabela 5.

Tabela 5 – Variância Explicada de acordo com as variáveis consideradas

Variável Dependente	Variável(is) Independente(s)	Variância Explicada (Cramer)
Frequência dos entrevistados nas lojas de conveniência	Idade	19,91%
	Classe sócio-econômica	27,08%
	Gênero	17,52%
	Idade; Classe sócio-econômica; Gênero	14,79%
Frequência dos entrevistados nos supermercados de bairro	Idade	20,21%
	Classe sócio-econômica	20,98%
	Gênero	11,18%
	Idade; Classe sócio-econômica; Gênero	15,06%

Além disso, os entrevistados também foram questionados quanto ao nome da loja de conveniência a qual frequenta e o mesmo quanto ao supermercado de bairro, as respostas estão distribuídas nas Tabelas 6 e 7. Chama a atenção que o número de pessoas que não sabe o nome da loja de conveniência é a maior frequência de resposta,

igualando-se à bandeira Shell, cuja loja tem um nome específico – Select, que foi pouco lembrado. Talvez em razão da região geográfica das entrevistas, a bandeira de supermercado mais lembrado é o Econ.

Tabela 6 – Bandeira da loja de conveniência frequentada – pré-teste

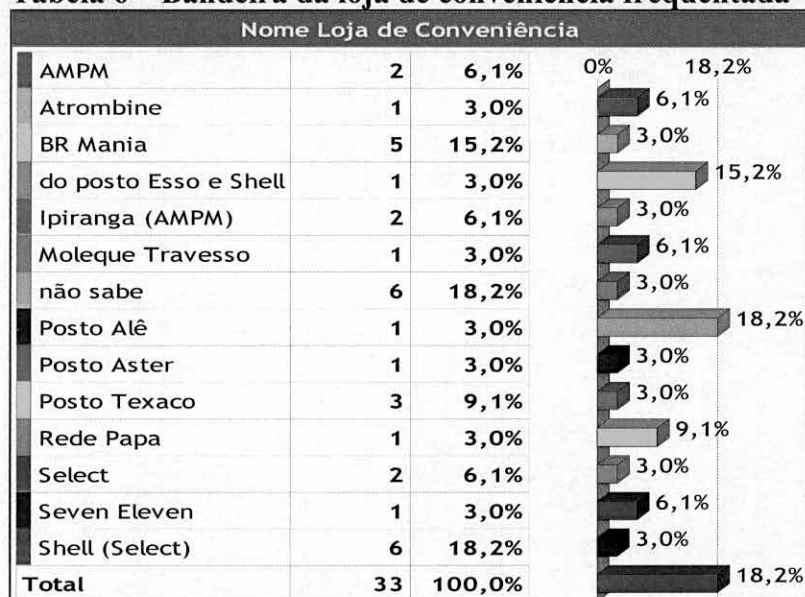
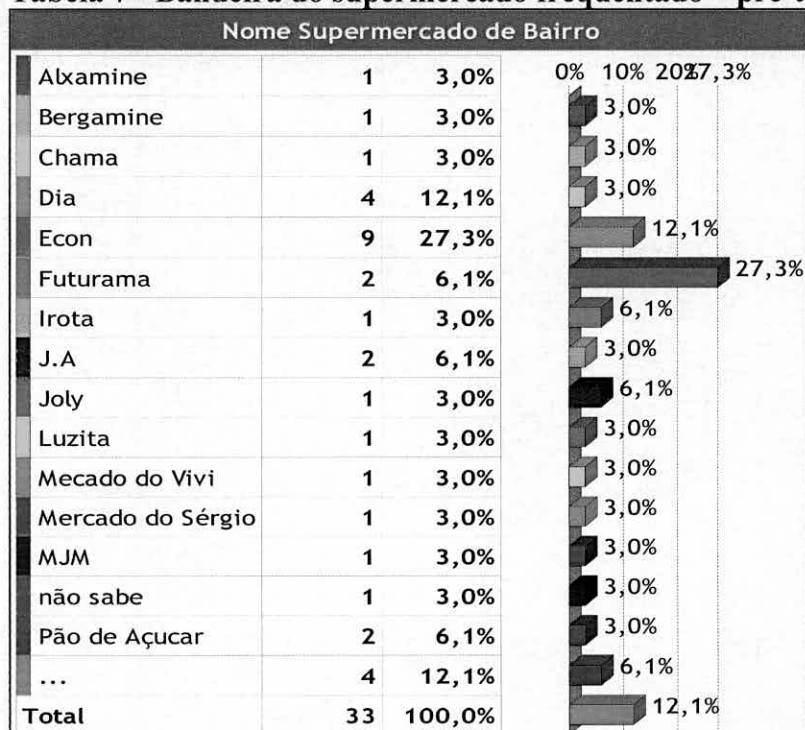


Tabela 7 - Bandeira do supermercado frequentado – pré-teste



5.3 Resultados do levantamento

As Tabelas 8 e 9 caracterizam a amostra por idade e gênero, respectivamente. Nota-se que não há concentração de respondentes nas categorias.

Tabela 8 - Distribuição por idade dos entrevistados

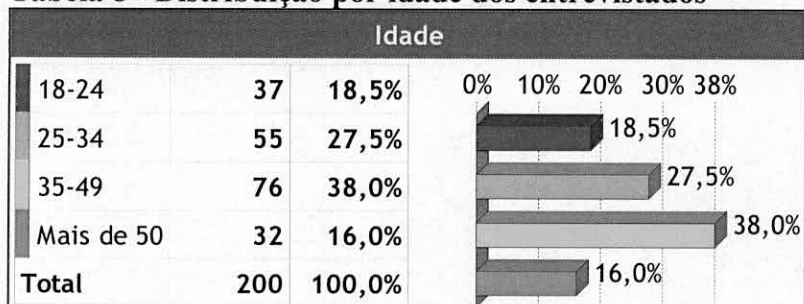
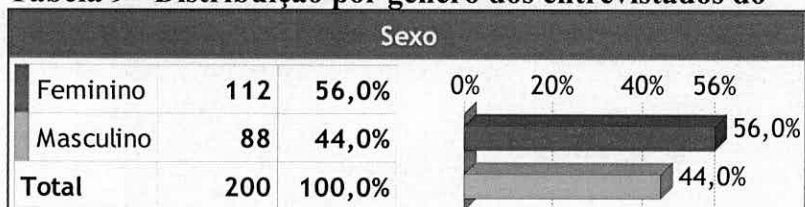


Tabela 9 - Distribuição por gênero dos entrevistados do



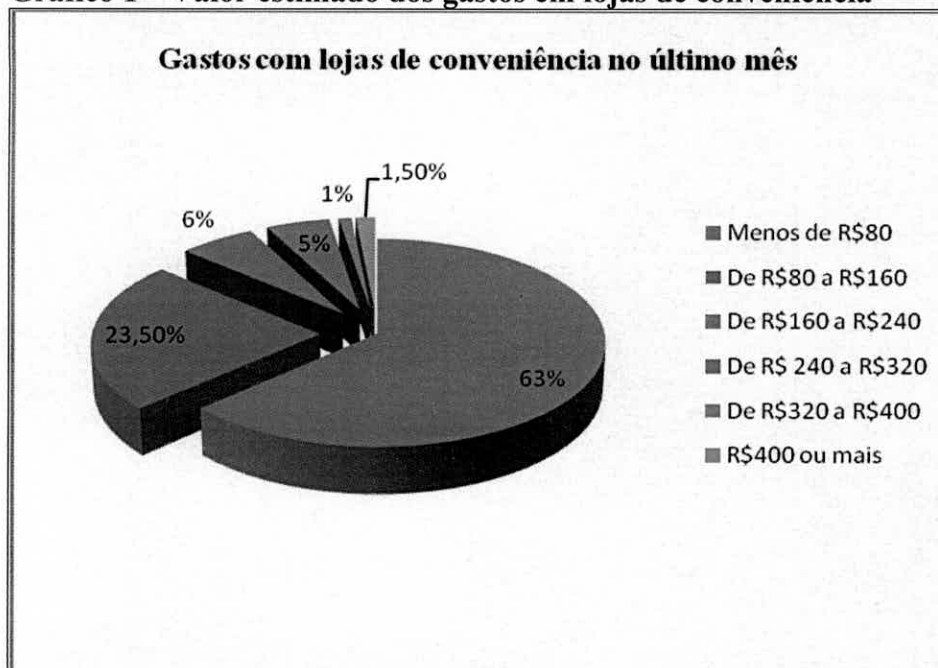
Em relação ao que havia sido observado no pré-teste quanto à frequência com que os entrevistados visitam as lojas de conveniência, as entrevistas feitas com maior número de observações apresentaram resultados satisfatoriamente diferentes (ver Tabela 10).

Tabela 10 - Visita dos entrevistados às lojas de conveniência



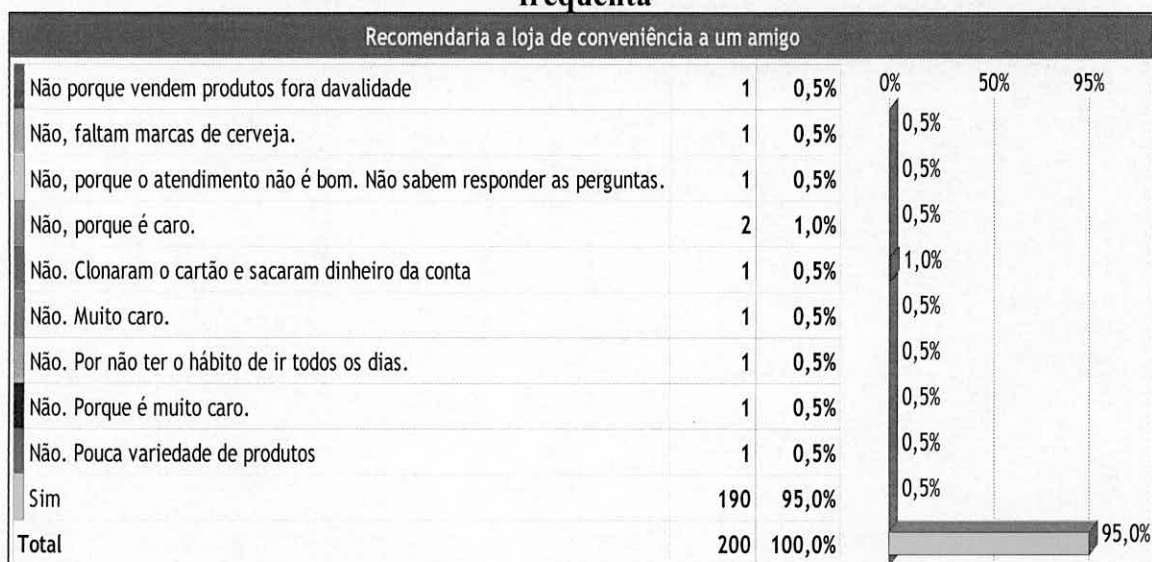
Apesar da pesquisa revelar que 81% dos entrevistados vão à loja de conveniência pelo menos uma vez durante a semana, os gastos que realizam nas compras representam baixos valores, como é possível notar no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Valor estimado dos gastos em lojas de conveniência



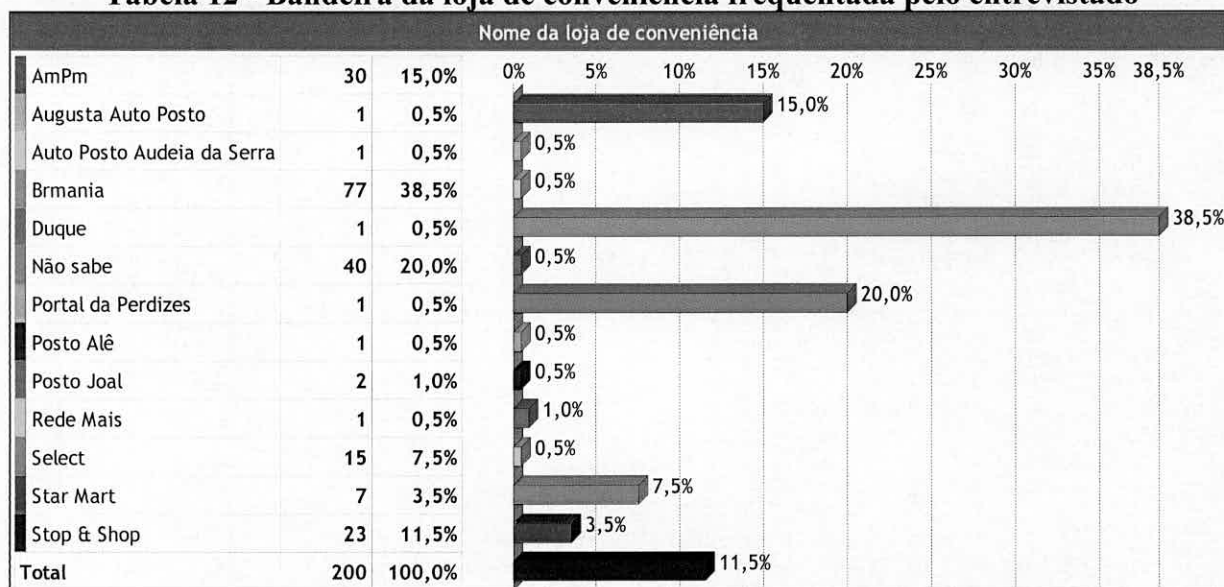
Além disso, 95% dos entrevistados responderam que indicariam a loja de conveniência a qual frequentam a um amigo, os demais 5% responderam que não indicariam devido a motivos como: falta de confiança, pouca variedade, preços altos, atendimento ruim. Como segue na Tabela 11.

Tabela 11 – Razões para não recomendar a loja de conveniência que frequenta



Como já era esperado, na pergunta referente ao nome da loja de conveniência a qual o entrevistado frequenta a grande maioria das respostas trouxe nomes tradicionais, instaladas em postos de combustíveis, sendo a BRmania dos postos de combustíveis Petrobrás a mais frequentemente citada. O número de entrevistados que não sabe o nome da loja de conveniência que frequentam chama a atenção (ver Tabela 12). Isso pode ser uma indicação de que os varejistas têm que fazer um reforço na comunicação de sua Bandeira.

Tabela 12 - Bandeira da loja de conveniência frequentada pelo entrevistado



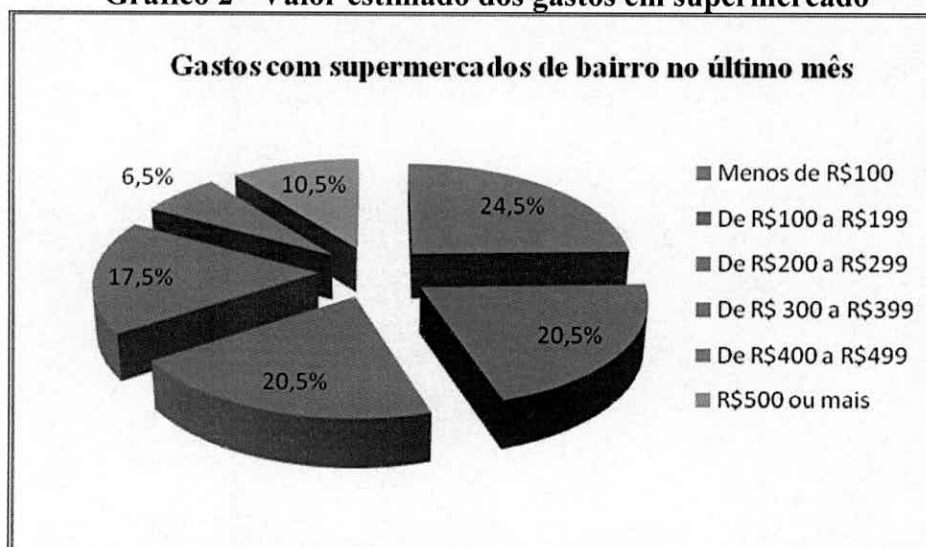
Quanto à frequência de “visitas aos supermercados de bairro”, a maioria dos respondentes (64,5%) informaram ir à loja pelo menos uma vez por semana (ver Tabela 13).

Tabela 13 – Frequência de visita ao supermercado

	Frequência
Uma vez por semana	41,5%
Uma vez a cada 15 dias	16,5%
Uma vez ao mês	16,5%
Mais de uma vez por semana	23%
Raramente	2,5%
Total	100%

Em contrapartida às lojas de conveniência, os gastos com supermercados de bairro, de acordo com as entrevistas realizadas, são muito maiores. Nota-se, no Gráfico 2, que apenas 24,5% dos entrevistados gastaram menos de R\$100,00 no último mês com esse segmento do varejo alimentar.

Gráfico 2 - Valor estimado dos gastos em supermercado



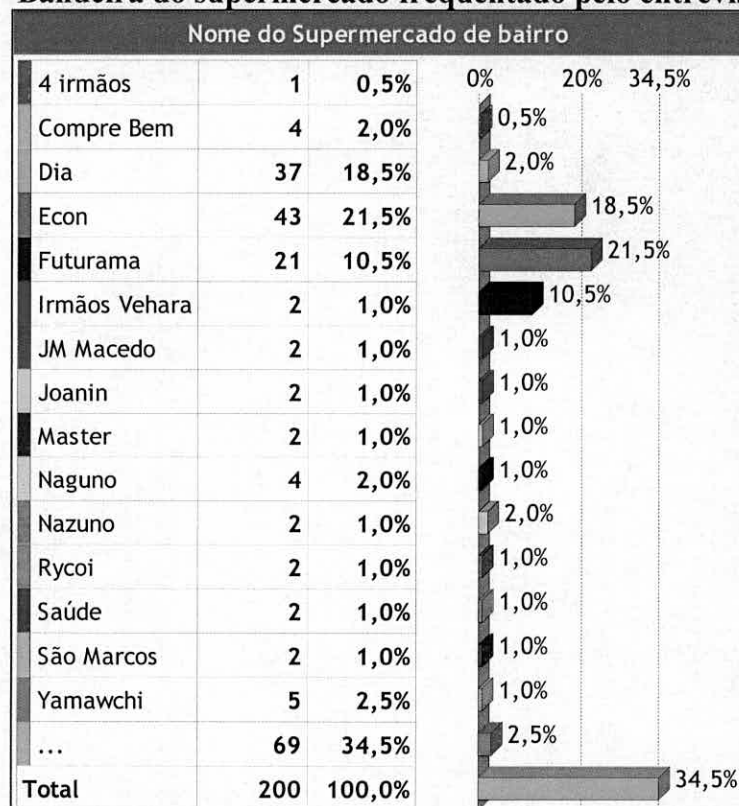
Questionados se indicariam o supermercado de bairro o qual frequentam a um amigo, 90,5% dos entrevistados responderam que sim, nota-se que é uma margem percentual menor do que quando comparado à mesma pergunta quanto às lojas de conveniência. Ao passo em que 9,5% dos entrevistados afirmaram não indicar o supermercado de bairro que frequentam a um amigo por motivos como: falta de confiança, horário de funcionamento, tamanho físico, falta de organização, pouca variedade de produtos e atendimento ruim (ver Tabela 14).

Tabela 14 - Razões para não recomendar o supermercado que frequenta

Recomendaria o supermercado de bairro a um amigo				0%	50%	90,5%
Não, o preço da gôndola não bate com o do caixa.	1	0,5%		0,5%		
Não, porque fecha muito cedo.	1	0,5%		0,5%		
Não, porque nunca tem nada	1	0,5%		0,5%		
Não, porque o preço da gôndola não bate com o do caixa.	1	0,5%		0,5%		
Não, porque é pequeno e apertado	1	0,5%		0,5%		
Não, é muito sujo, já encontrou uma barata morta nos frios.	1	0,5%		0,5%		
Não. A balança não dá o peso correto.	1	0,5%		0,5%		
Não. Bagunçado e com produtos estragados.	1	0,5%		0,5%		
Não. Comprou produto em promoção vencido.	1	0,5%		0,5%		
Não. Falta produtos da marca que usa	1	0,5%		0,5%		
Não. Muita fila.	1	0,5%		0,5%		
Não. Não tem muita coisa que quer comprar e falta variedade de produtos.	1	0,5%		0,5%		
Não. Não tem variedade de mercadorias	1	0,5%		0,5%		
Não. Os funcionários não são educados e atenciosos.	2	1,0%		1,0%		
Sim	181	90,5%				90,5%
...	4	2,0%				
Total	200	100,0%		2,0%		

Os nomes indicados pelos entrevistados quanto aos supermercados de bairro que costumam frequentar variou bastante, sendo citados diversos supermercados desconhecidos pela maioria dos consumidores. No entanto, os supermercados Dia% (18,5%), Econ (21,5%) e Futurama (10,5%), se destacaram frente aos demais que foram pouco citados (ver Tabela 15).

Tabela 15 - Bandeira do supermercado frequentado pelo entrevistado

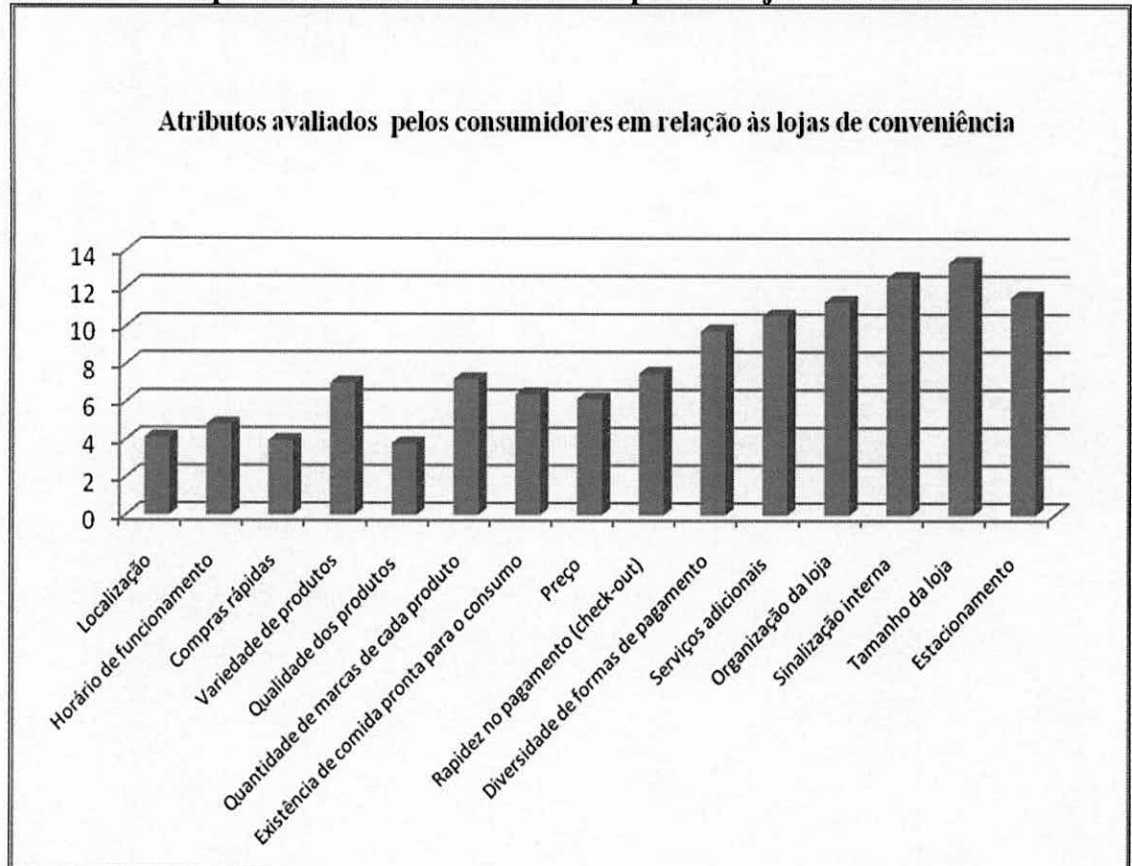


5.3.1 Avaliação da importância dos atributos de varejo para os tipos de loja

Em análise aos atributos avaliados pelos respondentes, que foram convidados a classificar os mesmos em ordem de importância. Em primeira análise, os respondentes avaliaram a importância dos atributos para a qualidade do tipo de loja - de conveniência e supermercados de bairro e depois foi solicitado que avaliassem a loja de conveniência e o supermercado que frequentam. Dessa maneira, distribuíram os quinze atributos em ordem crescente de importância, sendo a nota 1 dada ao atributo que consideram mais importante e a nota 15 dada ao atributo que consideram menos importante.

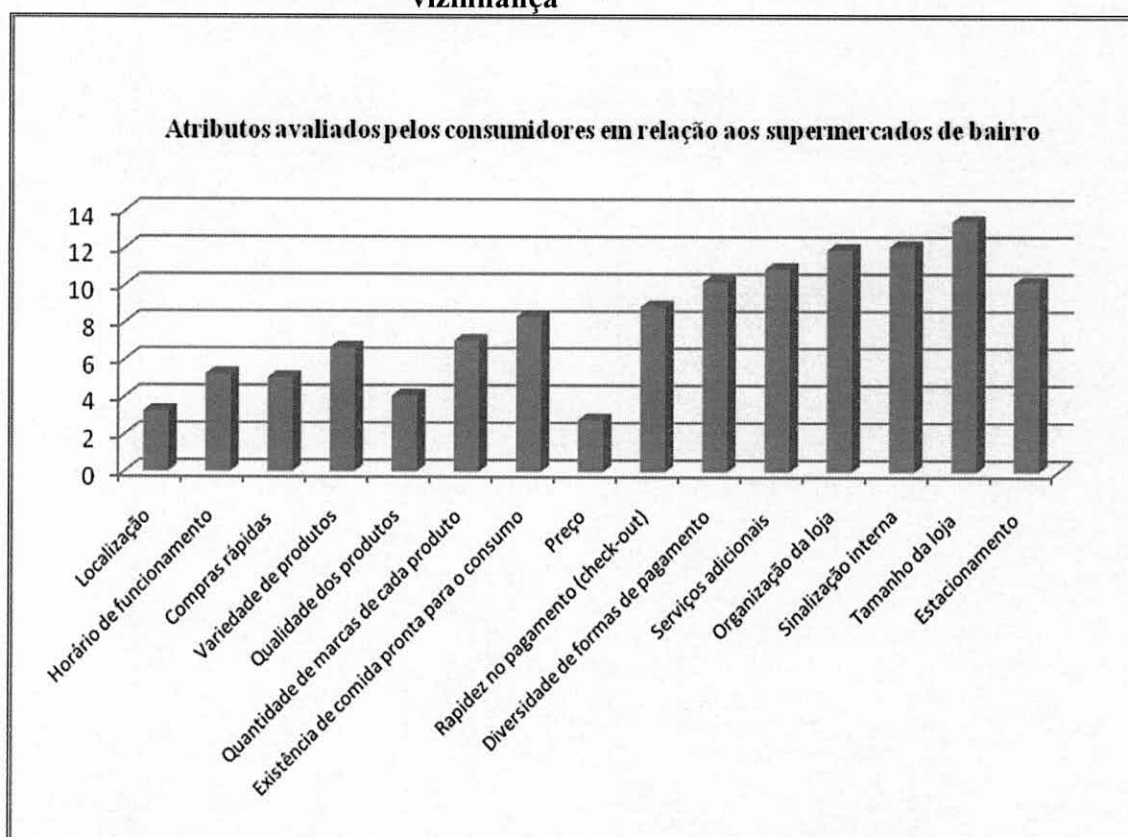
A fim de analisar as 200 entrevistas realizadas, foram desenvolvidas médias para cada atributo e os mesmos foram classificados em nível de importância de acordo com sua média, como podem ser observados nos Gráficos 3 e 4.

Gráfico 3 – Importância média dos atributos para as lojas de conveniência



Os atributos podem ser classificados em ordem decrescente de importância de acordo com suas médias, como: qualidade dos produtos (3,8), compras rápidas (3,96), localização (4,12), horário de funcionamento (4,82), preço (6,16), existência de comida pronta para o consumo (6,4), variedade dos produtos (7,00), quantidade de marcas de cada produto (7,2), rapidez no pagamento das compras (check-out) (7,5), diversidade de formas de pagamento (9,74), serviços adicionais (10,54), organização de loja (11,26), estacionamento (11,5), sinalização interna (12,52), tamanho da loja (13,34).

Gráfico 4 - Importância média dos atributos para os supermercados de vizinhança

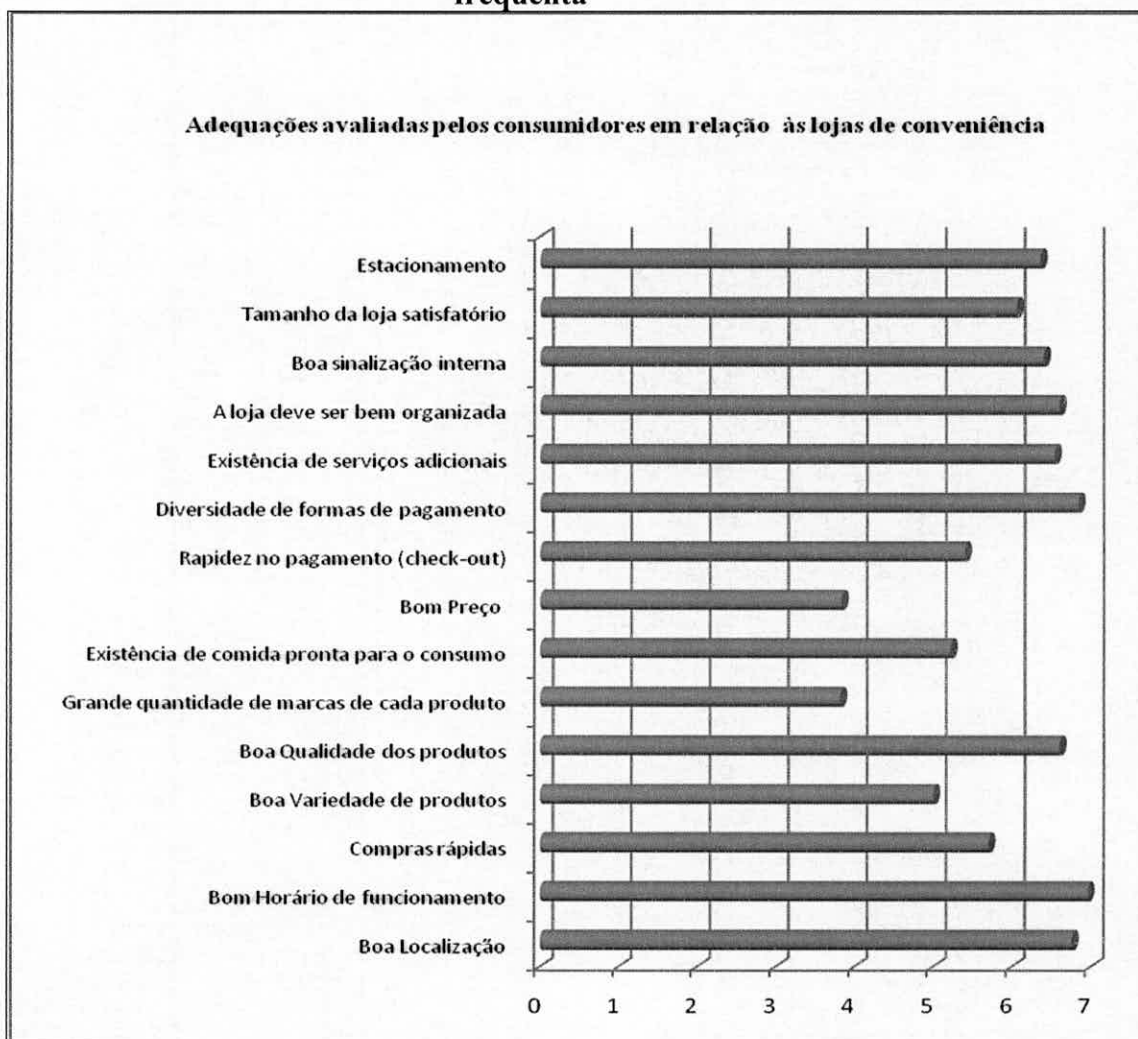


Os mesmos atributos foram avaliados pelos mesmos entrevistados quanto aos supermercados de bairro e em uma análise idêntica à feita quanto às lojas de conveniência, obtemos a seguinte classificação em ordem decrescente de importância de acordo com suas médias, sendo: preço (2,78), localização (3,26), qualidade dos produtos (4,08), compras rápidas (5,04), horário de funcionamento (5,24), variedade de produtos (6,66), quantidade de marcas de produtos (7,04), existência de comida pronta para o consumo (8,32), rapidez no pagamento das compras (8,86), estacionamento (10,16), diversidade de formas de pagamento (10,2), serviços adicionais (10,9), organização da loja (11,92), sinalização interna (12,1), tamanho da loja (13,44).

Os respondentes avaliaram a adequação da loja que frequentam (conveniência e supermercado de bairro) considerando os mesmos atributos.

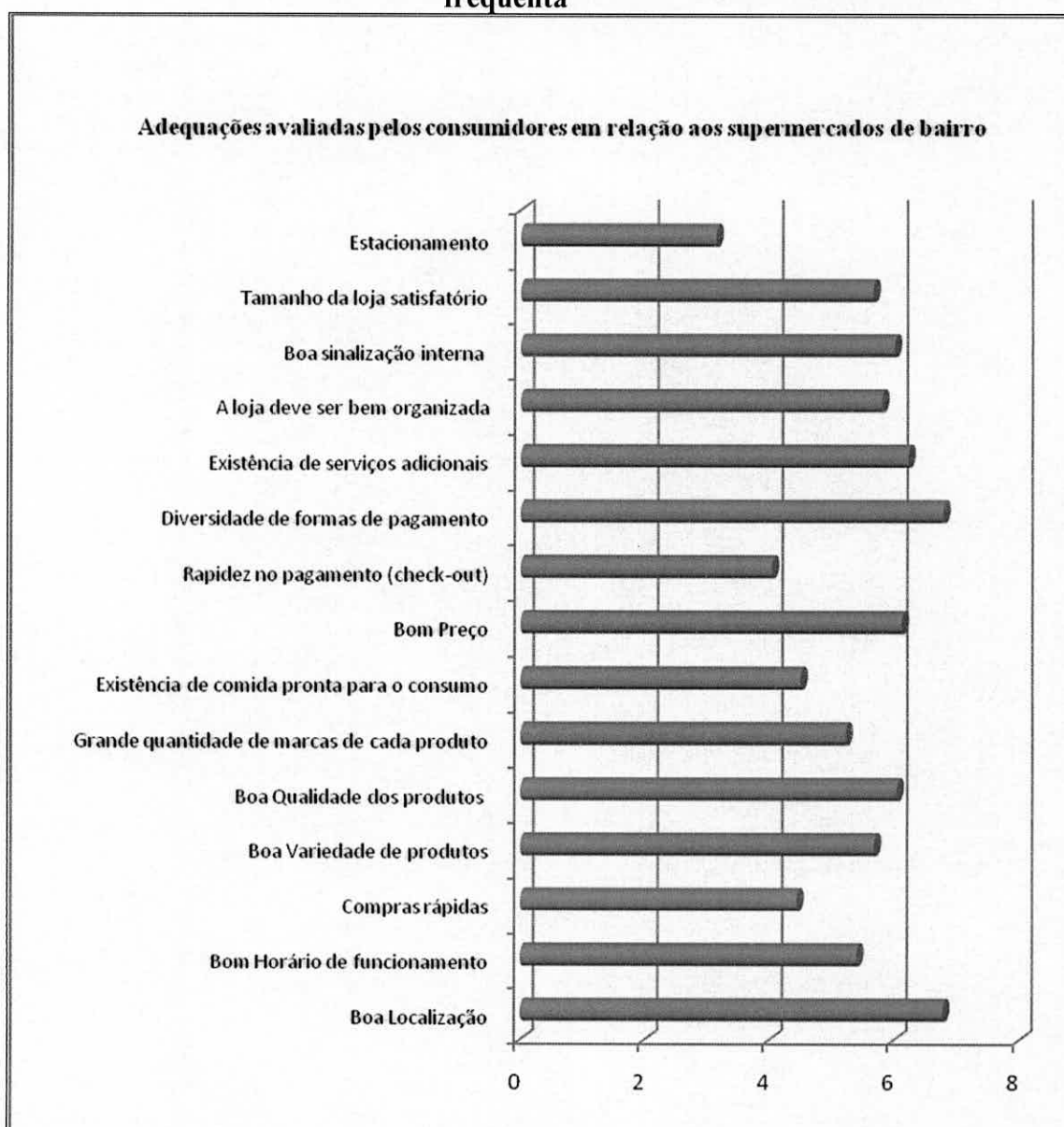
Assim sendo, foi proposto aos consumidores entrevistados que avaliassem os atributos relacionados às adequações com notas de 0 a 7, sendo 0 a nota mais baixa e 7 a nota mais alta. Os resultados podem ser analisados a partir dos Gráfico 5 e 6.

Gráfico 5 – Média da avaliação por atributo da loja de conveniência que frequenta



A partir dos dados fornecidos pelas adequações avaliadas pelos consumidores em relação às lojas de conveniência, nota-se que as adequações consideradas como mais importantes para as lojas de conveniência, de acordo com as médias das entrevistas realizadas com seus clientes, são, em ordem decrescente: bom horário de funcionamento (6,96), diversidade de formas de pagamento (6,84), boa localização (6,76), boa qualidade dos produtos (6,60), a loja deve ser bem organizada (6,60), existência de serviços adicionais (6,54), boa sinalização interna (6,40), estacionamento (6,36), tamanho da loja satisfatório (6,06), compras rápidas (5,70), rapidez no pagamento das compras (check-out) (5,4), existência de comida pronta para consumo (5,22), boa variedade de produtos (5,00), bom preço (3,84), grande quantidade de marcas de produto (3,82).

Gráfico 6 - Média da avaliação por atributo do supermercado que frequenta



Em relação à tabela quanto as adequações avaliadas pelos consumidores em relação às lojas de conveniência, os mesmos atributos referentes à adequação foram questionados aos entrevistados no que tange aos supermercados de bairro. Em ordem decrescente de nível de importância, de acordo com as médias, foi obtida a seguinte classificação: boa localização (6,78), diversidade de formas de pagamento (6,78), existência de serviços adicionais (6,22), bom preço (6,12), boa qualidade dos produtos (6,04), boa sinalização interna (6,00), a loja deve ser bem organizada (5,8), boa variedade de produtos (5,68), tamanho da loja satisfatório (5,66), bom horário de funcionamento (5,40), grande quantidade de marcas de produto (5,22), existência de

comida pronta para o consumo (4,50), compras r  ridas (4,44), rapidez no pagamento (check-out) (4,04), estacionamento (3,14).

6 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Segundo Armstrong e Kotler (2007) “o varejo engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais para seu uso pessoal, e não organizacional” e complementam “a maior parte do varejo é praticada por varejistas: empresas cujas vendas vêm primordialmente do varejo”.

A conveniência no varejo alimentar foi avaliada como um conjunto de fatores que facilitam a vida das pessoas, os consumidores cada vez mais exigentes buscam não somente por uma loja com boa localização, mas também procuram por produtos de qualidade, estando interessados também no sortimento desses produtos, em facilidades de formas de pagamento, em compras rápidas e inclusive em serviços adicionais que tal estrutura de varejo encara como estratégia para ganhar clientes mesmo que não lhes proporcione ganhos diretos, como caixa 24 horas. Assim sendo, observa-se que o varejo alimentar, a fim de conquistar seu consumidor e ganhar mercado deve ter flexibilidade no seu funcionamento, de forma a dar o que o cliente quer, quando o cliente desejar, devendo estar apto a facilitar a vida do mesmo, para que tal consumidor encare seu local de compra como prazeroso e satisfatório, de forma a fazê-lo acreditar que mesmo vivendo em uma cidade grande, na qual tempo é um recurso escasso, pode-se economizar tempo e o utilizar para suas atividades pessoais e familiares, mesmo que para isso tenha que pagar um preço maior.

As segmentações

Quanto aos tipos de segmentação que podem ser feitos ao varejo alimentar, acredito que os mais condizentes estão ligados à segmentação demográfica, segmentação baseada no comportamento do consumidor e segmentação psicográfica. A demográfica por dar ênfase à escolha da localização da loja de acordo com seu público-alvo, ao passo que a psicográfica analisa características mais detalhistas desse público-consumidor e a baseada no comportamento do consumidor por estar atenta àquilo que o consumidor procura.

Retirado do livro “Princípios de Marketing” de Philip Kotler e Gary Armstrong (2007), “Demografia é o estudo da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, gênero, raça, ocupação e outros dados estatísticos”. Dessa

maneira, a segmentação demográfica tem como principal objetivo segmentar os grupos de clientes e, assim, a empresa pode avaliar o tamanho de seu mercado-alvo e atendê-lo de maneira eficiente. A segmentação demográfica pode ser realizada, por exemplo, de acordo com a idade e estágio de vida, pelo gênero e pela renda. Assim sendo, de acordo com as entrevistas quantitativas realizadas nas lojas de conveniência, os consumidores que mais consumiram em valor (R\$) foram jovens de 18 a 24 anos, tendo cada um gasto em média R\$101,62 no último mês. Em seguida os consumidores com mais de 50 anos gastaram, em média, R\$96,92 cada um em lojas de conveniência no último mês, o cliente de 35 a 49 anos consumiram, em média, R\$83,01 cada e os respondentes de 25 a 34 anos, R\$67,15 cada um. Em contrapartida, os supermercados de bairro obtiveram resultados em que o maior público consumidor, no que tange a despesas em R\$ foram os consumidores com mais de 50 anos, os quais gastam em média R\$247,03 por mês em compras, seguidos dos consumidores de 35 a 49 anos com gastos médios mensais de R\$246,38, os consumidores de 25 a 34 anos despendem gastos mensais médios de R\$226,85 com supermercados de bairro, ao passo que os jovens de 18 a 24 anos consomem, em média, R\$180,00 por mês.

Além disso, pela tabulação cruzada entre as variáveis “gênero” e “gastos com lojas de conveniência no último mês” e entre gênero e gastos com supermercados de bairro no último mês, foi possível analisar que os homens gastam mais (R\$102,38 por mês) do que as mulheres (R\$70,48) nas lojas de conveniência. Assim como ocorre nas lojas de conveniência, nos supermercados de bairro o gasto médio mensal dos homens (R\$249,77) também é maior do que o gasto das mulheres (R\$212,62).

Portanto, teoricamente, as lojas de conveniência devem optar, a fim de obter maximização dos lucros de acordo com a segmentação demográfica, por se instalar em locais com grande número de jovens de 18 a 24 anos, do gênero masculino, ao passo que os supermercados devem optar por se instalarem em regiões onde a maioria da população tem mais de 35 anos.

No que tange à segmentação baseada no comportamento do consumidor, Armstrong e Kotler (2007) a caracterizam como sendo a segmentação que “divide os compradores em grupos com base no conhecimento em relação a determinado produto, nas atitudes direcionadas a ele, no uso que faz desse produto e nas reações a ele”. Tal

segmentação pode ser feita de acordo com os benefícios procurados pelos clientes, de acordo o status de usuário, índice de utilização e status de fidelidade. Assim sendo, como a grande maioria das lojas de conveniência e os supermercados de bairro não possuem produtos de marcas próprias, com algumas exceções como, por exemplo, o Carrefour, devem procurar comercializar os produtos que geram maior custo-benefício para seus clientes, o que está diretamente relacionado ao sortimento e qualidade dos produtos que tal segmento do varejo alimentar possui. Variedade e qualidade dos produtos foram classificados na posição 13 e 4 para as lojas de conveniência e na posição 8 e 5 para os supermercados de bairro, conforme o grau de importância atribuídos a eles pelos clientes dos respectivos segmentos do varejo.

No ano de 2004, à pedido da Souza Cruz à Sindicom (Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes) foi realizada, pelo Instituto Sinergia, uma pesquisa que traça o perfil dos clientes de lojas de conveniência.

O estudo foi feito com 700 entrevistados em 16 lojas de conveniência no eixo Rio e São Paulo e revelou a predominância de consumidores do gênero masculino, com idades entre 25 e 34 anos, de classes A e B, ou seja, as lojas são frequentadas, na maioria das vezes, por homens, jovens e de classe alta. A surpresa fica por conta do estado civil deste público: 48% são casados e apenas 44% são solteiros.

Dessa forma, as lojas de conveniência e os supermercados de bairro devem estar atentos, também, a fatores de estilo de vida da população que pretendem atingir, como por exemplo, o fato de que na região em que irão operar se a população é em sua maioria solteira ou casada, se tem filhos ou não, dado que os estilos de vida são diferentes de acordo com o estado civil.

Nota-se também, que apesar de o público que mais frequenta as lojas de conveniência ser de pessoas de 25 a 34 anos, são os jovens de 18 a 24 anos que mais realizam gastos médios com tais lojas, de acordo com a pesquisa realizada.

6.1 O relacionamento com os clientes

Kotler e Armstrong (2007) tratam sobre a classificação dos clientes pela empresa, segundo os autores, a empresa pode classificar seus clientes tendo em vista sua lucratividade potencial e administrar seus relacionamentos com eles de acordo com isso. Sendo assim, é possível classificar os clientes em quatro grupos de relacionamento, de acordo com sua lucratividade e fidelidade projetada, sendo eles: os “estranhos”, as “borboletas”, os “amigos verdadeiros” e as “sarnas”.

Nesse contexto, os “estranhos” são os clientes que representam baixa lucratividade e pouca fidelidade à empresa, há pouca correspondência entre as ofertas da empresa e as necessidades desses clientes não sendo interessante para a empresa investir nos mesmos.

Os clientes classificados como “sarnas” são altamente fiéis à empresa, mas não são muito lucrativos, de forma que existe uma relação limitada entre as necessidades do cliente e as ofertas da empresa.

Os clientes “borboletas” são aqueles lucrativos à empresa, mas que, no entanto, não são fiéis, havendo uma boa correspondência entre as ofertas da empresa e as necessidades desses clientes.

Por último existem os clientes classificados como “amigos verdadeiros” que são tanto lucrativos quanto fiéis e existe uma grande correspondência entre as necessidades desses clientes e as ofertas da empresa.

De acordo com o que pode ser observado pelas entrevistas quantitativas, as lojas de conveniência têm seus clientes caracterizados como clientes “sarnas, uma vez que, como pode ser observado nas tabelas referentes à frequência dos entrevistados às lojas de conveniência e seus gastos, no item “análise dos resultados”, os consumidores frequentam essas lojas constantemente, 74% deles pelo menos uma vez durante a semana, mas que, no entanto, apesar de tal alta frequência, não realizam compras com altos valores, já que 63% dos mesmos gastaram menos que R\$80,00 em compras no último mês. Ou seja, as lojas de conveniência contam com clientes fiéis, mas que não são muito lucrativos, sendo denominados clientes “sarnas” por Philip Kotler e Gary

Armstrong. Tal realidade se deve ao fato de que os clientes dessas lojas realizam compras pequenas, seja por preço, pouca variedade de produtos, pouca variedade de marcas de cada produto, tamanho da loja, como destaque na análise VRIO feita a seguir.

Dessa forma, as lojas de conveniência devem criar meios para aumentarem suas vendas, tais como, por exemplo: promoções, maior variedade de produtos, menores preços. Por outro lado, os supermercados de bairro contam com clientes que podem ser classificados como clientes “borboletas”, pois apesar de realizarem compras de alto valor durante o mês, não podem ser considerados como “amigos verdadeiros” ou fiéis, uma vez que constantemente trocam as compras nos supermercados pelas compras em lojas de conveniência, devido a motivos como: localização, horário de funcionamento, compras rápidas, rapidez no pagamento, entre outros. Sendo assim, os supermercados de vizinhança devem tomar medidas como permanecerem abertos por mais tempo, aumentar a agilidade dos caixas. No entanto, como é citado na análise VRIO abaixo, tais supermercados estão se utilizando de estratégias além de melhorias em seus estabelecimentos, também de entrar na disputa por esse mercado emergente que requer boa localização e compras rápidas, entre seus principais atributos.

6.2 A análise VRIO

A fim de analisar os diferentes recursos e capacidades das lojas de conveniência e dos supermercados de bairro realizei o desenvolvimento de uma análise VRIO para cada um dos dois objetos de estudo. Sendo que todas as variáveis consideradas nessa análise haviam sido previamente, de acordo com as leituras bibliográficas, consideradas valiosas para esses segmentos de varejo alimentício, portanto todos os atributos foram marcados como “sim” para a qualidade “valioso”.

Pela análises dos resultados, feitas até então, utilizei as notas de adequação, para averiguar a importância que os clientes deram aos atributos que devem estar inseridos nas lojas de conveniência e supermercados de bairro, separadamente, e as comparei com a avaliação dos atributos que os clientes classificaram de 1 a 15, conforme a ordem de importância que encontram nos locais que frequentam. Dessa maneira, identifiquei as

forças e fraquezas dos locais estudados e completei as tabelas de análise VRIO, conforme podem ser observadas nos Quadros 3 e 4.

Quadro 3 - Análise VRIO das lojas de conveniência

Fonte: elaborado pelo autor

Atributos	Valioso	Raro	Custoso de Imitar	Explorado pela Organização	Implicações Competitivas	Força ou Fraqueza
Localização	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDS
Horário de funcionamento	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Compras rápidas	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDS
Variedade de produtos	Sim	Não	-----	-----	PC	Força
Qualidade dos produtos	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDS
Quantidade de marcas de cada produto	Sim	Não	-----	-----	PC	Força
Existência de comida pronta para consumo	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Preço	Sim	Não	-----	-----	PC	Força
Rapidez no pagamento das compras (check-out)	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDS
Diversidade de formas de pagamento	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Serviços adicionais	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Organização da loja	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Sinalização interna	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Tamanho da loja	Sim	Não	-----	-----	PC	Força
Estacionamento	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD

VCS - Vantagem competitiva sustentável; VCT - Vantagem competitiva temporária;
PC - Paridade Competitiva; DC - Desvantagem competitiva; FCD - Força e competência distintiva

Pela análise VRIO, pode-se identificar que as principais forças das lojas de conveniência são: localização, compras rápidas, qualidade dos produtos e rapidez no pagamento das compras, atributos que são considerados como força e competência distintiva sustentável, apresentando vantagem competitiva sustentável quando comparadas aos supermercados de bairro. Ao passo que no que tange aos supermercados de bairro, os atributos que apresentam essas mesmas características são:

variedade de produtos, qualidade dos produtos, quantidades de marcas de cada produto e preço.

Quadro 4 - Análise VRIO dos supermercados de bairro

Fonte: elaborado pelo autor

Atributos	Valioso	Raro	Custoso de Imitar	Explorado pela Organização	Implicações Competitivas	Força ou Fraqueza
Localização	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Horário de funcionamento	Sim	Não	-----	-----	PC	Força
Compras rápidas	Sim	Sim	Sim	Não	DC	Fraqueza
Variedade de produtos	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDS
Qualidade dos produtos	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDS
Quantidade de marcas de cada produto	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDS
Existência de comida pronta para consumo	Sim	Não	-----	-----	PC	Força
Preço	Sim	Sim	Sim	Sim	VCS	FCDS
Rapidez no pagamento das compras (check-out)	Sim	Sim	Sim	Não	DC	Fraqueza
Diversidade de formas de pagamento	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Serviços adicionais	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Organização da loja	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Sinalização interna	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Tamanho da loja	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD
Estacionamento	Sim	Sim	Não	-----	VCT	FCD

VCS - Vantagem competitiva sustentável; VCT - Vantagem competitiva temporária; PC - Paridade Competitiva; DC - Desvantagem competitiva; FCD - Força e competência distintiva

Nesse contexto, observa-se que os principais motivos para o consumidor frequentar as lojas de conveniência ao invés de os supermercados de bairro estão ligados ao fato de esta, em geral, estar localizada em um lugar estratégico, seja próximo à residência do consumidor ou de seu local de trabalho, ou no caminho entre a casa e o trabalho. Além disso, como já dito anteriormente, as compras rápidas, assim como a rapidez no pagamento das compras, tendo em vista o cotidiano agitado das populações das grandes cidades, como já era esperado, tornam-se atributos de extrema importância para o funcionamento das lojas de conveniência, tendo em vista que isso as colocam em vantagem em relação aos supermercados de bairro, nos quais as pessoas demoram mais para realizar suas compras, devido ao tamanho físico dos mesmos e da demora nos caixas de pagamento. Além disso, o público-alvo das lojas de conveniência é representado, em sua maioria, por consumidores de classes sócio-econômicas A e B, os quais costumam ser mais exigentes com as qualidades dos produtos, sendo este também um atributo importante de vantagem competitiva para as lojas de conveniência.

Em contrapartida, os supermercados de bairro têm como uma de suas principais vantagens competitivas a variedade de produtos, sendo que seu espaço físico permite que o sortimento de produtos seja amplo e tenha também bastantes quantidades de marcas de cada produto, a qualidade dos produtos está ligada diretamente à quantidade de produtos que existem nesses supermercados, uma vez que o supermercado negocia com clientes de variadas classes sócio-econômicas, e, portanto, contém produtos dos mais variados preços e qualidades. Além disso, devido ao seu poder de barganha frente aos fornecedores, por consumirem em grandes quantidades, compram a preços mais baixos, e consequentemente, conseguem vantagem competitiva vendendo produtos a um preço mais baixo do que os encontrados nas lojas de conveniência, sendo o preço um atributo determinante para o sucesso dos supermercados, como observado nas entrevistas.

Por outro lado, faz-se necessário explorar as os pontos mais fracos tanto das lojas de conveniência quanto dos supermercados de bairro, uma vez que assim é possível destacar os pontos em que devem ser melhorados. Os principais pontos identificados que necessitam de melhoria das lojas de conveniência são: variedade de produtos, quantidade de marcas de cada produto, preço, tamanho da loja e

estacionamento. Portanto, pode-se avaliar que, a partir da análise VRIO, as lojas de conveniência precisam aumentar seu sortimento de produtos, além da quantidade de marcas de cada produto que contém, assim conseguiriam aumentar seu poder de barganha frente aos fornecedores e reduzir os preços dos produtos. No entanto, para isso necessitariam aumentar seu tamanho físico em alguns metros quadrados, que ainda assim lhe possibilitasse estar inserida em um posto de combustíveis para não sair do seu padrão tradicional. Isso pode ser feito através de uma análise observacional, na qual se constataria quais são os produtos mais consumidos e quais os consumidores mais reclamam não encontrar, aumentando o tamanho físico da loja, poderiam ser vendidos os produtos mais procurados e maximizar as vendas nas lojas de conveniência.

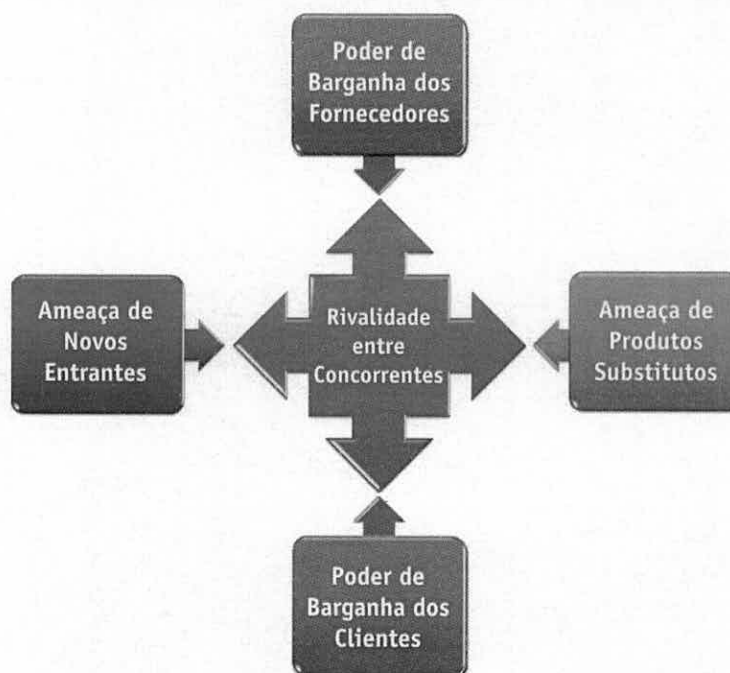
Os supermercados de bairro, por sua vez, têm como principais pontos a serem melhorados: horário de funcionamento, existência de comida pronta para o consumo, compras rápidas e rapidez no pagamento das compras (check-out), além de uma localização mais privilegiada para conseguirem competir com as lojas de conveniência. Assim sendo, como já observado anteriormente no referencial teórico, os supermercados de bairro, além de modificarem alguns aspectos de seu sistema de funcionamento como ficar aberto por mais tempo, aumentando seu horário de funcionamento, também optaram por entrar no setor de lojas de conveniência, como se observa com o Extra-fácil do grupo Pão de Açúcar, Americana Express, Carrefour, que estão aos poucos se inserindo em postos de combustíveis ou pequenas lojas com localização estratégica para competir com as lojas de conveniência mais tradicionais e ganhar mercado.

6.3 O modelo de cinco forças de ameaças ambientais

Nessa parte do projeto venho a desenvolver análises e conclusões baseado em observações feitas a partir das cinco forças de ameaças ambientais de Michael Porter, no entanto, destaco que uma das forças, sendo ela a ameaça de substitutos não será analisada por ter sido discutida durante todo o projeto que as lojas de conveniência têm funcionado como alternativas substitutas frente aos supermercados. Barney e Hesterly (2007), no livro Administração estratégica e vantagem competitiva descrevem que “para uma empresa que busca vantagem competitiva, uma ameaça ambiental é qualquer indivíduo, grupo ou organização fora da empresa que busca reduzir o nível de desempenho dela. Ameaças aumentam os custos de uma empresa, diminuem sua receita,

ou reduzem seu desempenho de outras maneiras. Em termos E-C-D (estrutura-conduta-desempenho), ameaças ambientais são forças que tendem a aumentar a competitividade de um setor e forçar o desempenho de uma empresa ao nível de paridade competitiva. As cinco ameaças ambientais identificadas na estrutura de cinco forças são: (1) ameaças de entrada; (2) ameaça de rivalidade; (3) ameaça de substitutos; (4) ameaça de fornecedores; (5) ameaça de compradores.” Conforme pode ser observado na figura abaixo.

FIGURA 3- MODELO DAS CINCO FORÇAS AMBIENTAIS



Fonte: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/4f/Cinco_Forças_de_Porter.ng

Ameaça de entrada

Segundo Barney & Hesterly (2007), a ameaça de entrada depende do custo de entrada, nesse contexto observamos a entrada de novos concorrentes no setor de lojas de conveniência, uma vez que os supermercados estão se solidificando nesse mercado sem grandes restrições. São identificados quatro tipos de barreiras importantes à entrada, sendo: economias de escala, diferenciação de produto, vantagem de custo independentes da escala e regulamentações governamentais para entrada.

O que se observa nessa análise é o favorecimento dos supermercados no setor varejista de lojas de conveniência, uma vez que tais supermercados têm como vantagem

economias de escala, já que realizam grandes compras e pagam mais barato por seu poder de barganha frente aos fornecedores. Dessa forma, as lojas de conveniência pouco podem fazer para limitar o poder de entrada dos supermercados de bairro em tal setor varejista, pois suas compras são individuais e não lhes proporciona o mesmo poder de barganha que têm os supermercados, os quais conseguem usufruir de uma margem de lucro maior. No entanto, as lojas de conveniência contam com vantagens de custo independentes da escala como barreira à entrada, sendo o know-how gerencial o mais importante, pois se trata de conhecimento e informações acumuladas ao longo de sua história para competir nas atividades diárias do setor, mas que, diga-se de passagem, trata-se de uma vantagem apenas temporária.

Ameaça de rivalidade

A ameaça de rivalidade se trata da intensidade da competição entre os concorrentes diretos de uma empresa, a rivalidade ameaça empresas, reduzindo seus lucros econômicos. O que se observa no varejo alimentar é a rivalidade entre atacadistas, supermercados, padarias, lojas de conveniência, entre outros, mas que fazem parte de um mercado já maduro q acostumado com a mesma. A fim de acabar com a ameaça de rivalidade das lojas de conveniência, os supermercados investem no setor, de forma a ganhar mercado com suas novas lojas de conveniência, ao passo em que as mesmas lojas de conveniência ainda são passivas e apenas aceitam a entrada desses novos concorrentes diretos.

Ameaça de fornecedores

Os fornecedores disponibilizam para as empresas uma ampla variedade de matérias-primas, mão-de-obra e outros bens críticos, de forma a ameaçar o desempenho de uma empresa em um setor aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de seus suprimentos. O varejo alimentício, nesse contexto, pode ou não ter seus fornecedores como ameaça, dependendo do grau de dependência que têm dos mesmos e da quantidade de produtos que comprem deles.

Nota-se que, ao passo em que os supermercados de bairro dispõem de uma ampla variedade de fornecedores e consome grandes quantidades de cada um não têm seus fornecedores como ameaça, já que além de conseguir poder de barganha, também

não são dependentes dos mesmo por possuírem diversos fornecedores, enquanto as lojas de conveniência além de não contarem com muitos fornecedores também não têm grande poder de barganha sobre os mesmos, por suas compras serem menores e como disse o entrevistado Pedro Penna, dono de lojas de conveniência AmPm, as lojas de conveniência não operam com estoques, o que reduz a quantidade comprada e o poder de barganha frente aos fornecedores, sendo para essas lojas, os fornecedores uma ameaça.

Ameaça de compradores

A ameaça de compradores seja talvez a mais importante nessa análise, é por eles que os supermercados têm lutado ao se inserir no setor de lojas de conveniência. Os compradores do varejo alimentício se mostram flexíveis e procuram o local que lhe traga maior bem-estar, sendo assim podem representar uma ameaça tanto às lojas de conveniência quanto aos supermercados de bairro, uma vez que o que se observou durante o desenvolvimento do projeto foi a variação dos locais de compras dos mesmos, notando que esses variam de acordo com suas necessidades e podem comprometer seus locais de compra caso optem por apenas um local.

Estimando o nível médio de desempenho em um setor

	Lojas de conveniência	Supermercados
Ameaça de entrada	Alto	Baixo
Ameaça de rivalidade	Alto	Alto
Ameaça de substitutos	Alto	Alto
Ameaça de fornecedores	Alto	Baixo
Ameaça de compradores	Alto	Alto
Desempenho médio esperado das empresas	Alto	?

O que se observa a partir da tabela a cima é que o desempenho médio esperado das lojas de conveniência é menor do que o dos supermercados, uma vez que sofre muito mais ameaças ambientais. Assim sendo, espera-se que os supermercados tenham sucesso com suas lojas de conveniência, ao passo que as lojas de conveniência devem, se não mudarem suas estratégias de vendas, apenas se acostumar com a nova concorrência.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva, 3ª reimpressão, cap. 3, 4, 2007

BHATNAGAR, A.; RATCHFORD, B. T. A model of retail format competition for non-durable goods. **Journal of Retail in Marketing**, v. 21, n. 1, p. 39-59, 2004.

BIANCHI, Constanza C. Investigating consumer expectations of convenience-store attributes in emerging markets: evidence in Chile. **Journal of International Consumer Marketing**, 2009.

HOUSTON, Franklin S.; STANTON, John. Evaluation retail trade areas for convenience stores. **Journal of Retailing**, v. 60, n. 1, 1984.

Huddleston, P.; Whipple, J.; Mattick, R. N.; Lee, S. J. International Journal of Retail e Distribution Management – Vol. 37. No. 1, 2009. Pg. 63-80.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing, 12ª edição, cap. 4, 5, 13, 2007.

LIMEIRA, T. M. V. Comportamento do consumidor brasileiro, 1ª edição, 2ª tiragem, cap. 3.

LONGO, Don. Consumers Poised to Purchase Prepared Foods at C-stores. **Convenience Store News**, v. 45, n.7, p. 75-80, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing (Uma Orientação Aplicada), 3ª edição, cap. 4, 5, 6, 10.

SEIDERS, K.; BERRY, L. L.; GRESHAM, L. G. Attention, retailers! How convenient is your convenience strategy? **Sloan Management Review**, v. 41, n. 3, p.79-89, 2000.

SINDICOM, Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes. **Combustíveis e Lojas de Conveniência**. Brasil, 2006.

Trujillo, Victor. Pesquisa de Mercado – Qualitativa e Quantitativa. 2 ed.2003. p.6, 11.

WOOD, S.; BROWNE, S. Convenience store location planning and forecasting:
A practical research agenda. **International Journal of Retail**, v. 35, n. 4, p. 233-255,
2007.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA USADO NO CONTATO COM VAREJISTAS

- 1) Como a/o senhor(a) define conveniência?
- 2) Quais os fatores críticos de sucesso de uma loja de conveniência?
- 3) Que público alvo a/o senhor(a) acha que as lojas de conveniência buscam atingir?
- 4) Quão importante é a/o _____ para caracterizar o grau de conveniência de uma loja?
 - a. Localização
 - b. Horário de funcionamento
 - c. Acesso à loja
 - d. Check-out rápido e auto-check-out
 - e. Estacionamento
 - f. Segurança
 - g. Sortimento (explorar: amplitude; profundidade; qualidade do sortimento; comida pronta = food to go e alimentos saudáveis)
 - h. Preço (explorar absoluto e comparado com o preço praticado em lojas de vizinhança e supermercados, desconto e promoção, balanço entre qualidade e preço)
 - i. Loja na loja e lojas contíguas → serviços adicionais (quais?)
 - j. Organização / Atmosfera
 - k. Tamanho da loja
 - l. Programa de fidelidade
 - m. Área de consumo / Estrutura de apoio (banheiros/fraldário) / Wi-Fi
- 5) Poderia diferenciar a loja de conveniência e o supermercado?
- 6) Poderia citar exemplos de bandeira de lojas de conveniência e de supermercados (Varanda, Econ, Dia %, Smart, Am/Pm, Br Mania, Select)?
- 7) É possível a existência de lojas de conveniência individuais ou de pequenos grupos ou é vital que seja parte de um grupo varejista grande e forte para ser competitiva? (explorar possíveis ganhos de escala no suprimento, treinamento, localização, logística, tecnologia, etc.)
- 8) Como deveria ser o portfólio de produtos das lojas de conveniência (considere aqui as lojas de postos de combustível e as concorrentes diretas destas - Extra-fácil, Carrefour Express)?
- 9) Qual a influência da marca dos produtos e da bandeira varejista para a decisão de compra do consumidor? Qual delas é mais relevante para a percepção de qualidade dos consumidores?

- 10) Historicamente no Brasil se usou denominar as lojas de postos de combustível como “lojas de conveniência”. Este formato de loja parece não ter capturando parcela significativa das compras dos consumidores que buscam agilidade e comodidade, abrindo espaço para outros formatos varejistas, tais como a loja de vizinhança e o supermercado de bairro. Será que é possível ajustar a oferta das lojas de posto de modo que elas se tornem a opção do consumidor? A localização é uma limitante neste caso?
- 11) O auto-atendimento pode diminuir a qualidade entregue ao consumidor? Poderia ser adotado numa loja de conveniência no Brasil?
- 12) O que o senhor acha que atrairia o consumidor para as lojas de conveniência?

Apêndice B – Questionário Pré-teste

Questionário Quantitativo Pré-teste – Clientes

Olá, meu nome é _____ e estou realizando uma pesquisa pela Fundação Getúlio Vargas sobre a conveniência no varejo alimentar. Ela deve demorar 10 minutos e garantimos a confidencialidade de suas respostas. Posso contar com sua ajuda? (Se “não”, agradecer e parar por aqui) Muito obrigado!

1. Quantos anos o (a) senhor (a) tem? (**se o entrevistado tiver menos que 18 anos – não entrevistar**)

- ☐ 18 –24
- ☐ 25 –34
- ☐ 35 –49
- ☐ Mais de 50

Questionário Sócio-Econômico (soma inferior a 14 pontos – não entrevistar)

	4 ou+
Televisão	4
Rádio	4
Banheiro	7
Automóvel	9
Empregada mensalista	4
Máquina de lavar roupa	2
Videocassete e/ou DVD	2
Geladeira	4
Freezer	2

Grau de instrução do chefe da família

Analfabeto/primário incompleto	Analfabeto/até 3ª série fundamental
Primário completo/ginásial incompleto	Até 4ª série fundamental
Ginásial completo/colegial incompleto	Fundamental completo
Colegial completo/ superior incompleto	Médio completo

Total de pontos _____

2. (Preencher antes do início das perguntas) Sexo do entrevistado

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3. Nome _____.

4. Com que frequência o senhor (a) vai à loja de conveniência?

- ☐ Mais de uma vez por semana; Quantas? _____
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Uma vez a cada 15 dias
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Raramente

5. Com que frequência o senhor (a) vai ao supermercado?

- ☐ Mais de uma vez por semana; Quantas? _____
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Uma vez a cada 15 dias
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Raramente

6. Qual o nome das lojas de conveniência existentes perto de sua casa, escritório ou local que sempre frequenta e que vocês compra? _____

7. Qual o nome de supermercados existentes perto de sua casa, escritório ou local que sempre frequenta que você costuma comprar? _____

Avaliação da Loja de Conveniência / Supermercado de Bairro

Pensando na sua escolha de loja de conveniência, eu gostaria que o senhor(a) avaliasse a **importância** de cada uma das características listadas neste cartão (usar cartão 1). Dê uma nota de 0 a 10. Quando maior a importância da característica para a escolha da loja maior a nota. Portanto, zero se a característica tiver nenhuma importância e 10 se muito importante. Repita para supermercados de bairro e coloque a resposta na coluna "Bairro".

Atributos	Conveniência	Bairro
1. Localização		
2. Horário de funcionamento		
3. Compras rápidas		
4. Variedade de produtos		
5. Qualidade dos produtos		

6. Quantidade de marcas de cada produto		
7. Existência de comida pronta para o consumo		
8. Preço		
9. Rapidez no pagamento das compras (check-out)		
10. Diversidade de formas de pagamento		
11. Serviços adicionais (Loja na loja, ou lojas vizinhas/anexas, ex:		
12. Organização da loja		
13. Sinalização interna		
14. Tamanho da loja		
15. Estacionamento		

Pensando na loja de conveniência que o senhor (a) mais frequenta, avalie a adequação da loja para cada um dos aspectos listados neste cartão (utilize o CARTÃO 2). Dê uma nota de zero a 10 para cada aspecto, sendo zero quando este aspecto está totalmente inadequado na loja e está totalmente adequado. Repita a pergunta para os mesmo itens, mas use como base o Supermercado de Bairro que a pessoa mais frequenta.

Atributos	Conveni	Bairro
1. Localização		
2. Horário de funcionamento		
3. Velocidade para fazer as compras		
4. Variedade de produtos		
5. Qualidade dos produtos		
6. Quantidade de marcas de cada produto		
7. Disponibilidade de comida pronta para o consumo		
8. Preço		
9. Velocidade do caixa para o pagamento		
10. Diversidade de formas de pagamento (cartão,din,cheque)		
11. Existência de serviços adicionais		
12. Organização da loja		
13. Sinalização interna		
14. Tamanho da loja		
15. Estacionamento		

Apêndice C – Questionário final

Questionário Quantitativo – Clientes

Olá, meu nome é _____ e estou realizando uma pesquisa pela Fundação Getúlio Vargas sobre a conveniência no varejo alimentar. Ela deve demorar 10 minutos e garantimos a confidencialidade de suas respostas. Posso contar com sua ajuda? (Se “não”, agradecer e parar por aqui) Muito obrigado!

1. Quantos anos o (a) senhor (a) tem? (se o entrevistado tiver menos que 18 anos – não entrevistar)
- ☐ 18 –24
 - ☐ 25 –34
 - ☐ 35 –49
 - ☐ Mais de 50

Questionário Sócio-Econômico (soma inferior a 14 pontos – não entrevistar)

	4 ou+
Televisão	4
Rádio	4
Banheiro	7
Automóvel	9
Empregada mensalista	4
Máquina de lavar roupa	2
Videocassete e/ou DVD	2
Geladeira	4
Freezer	2

Grau de instrução do chefe da família

Analfabeto/primário incompleto	Analfabeto/até 3ª série fundamental
Primário completo/ginasial incompleto	Até 4ª série fundamental
Ginasial completo/colegial incompleto	Fundamental completo
Colegial completo/ superior incompleto	Médio completo

Total de pontos _____

2. (Preencher antes do início das perguntas) Sexo do entrevistado

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3. Nome _____.

4. Com que frequência o senhor (a) vai à loja de conveniência?

- ☐ Mais de uma vez por semana; Quantas? ____
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Uma vez a cada 15 dias
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Raramente
- ☐ Nunca (não continuar)

5. Quantos reais vc avalia que gastou em lojas de conveniência no último mês?

6. O(a) senhor(a) recomendaria a loja de conveniência que frequenta para um amigo seu? ()

sim (_____) não, por _____ que
não? _____

7. Com que frequência o senhor (a) vai ao supermercado?

- ☐ Mais de uma vez por semana; Quantas? ____
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Uma vez a cada 15 dias
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Raramente

8. Quantos reais vc avalia que gastou no supermercado de bairro no último mês?

9. O(a) senhor(a) recomendaria o supermercado de bairro que frequenta para um amigo seu? ()

) sim (_____) não, por _____ que
não? _____

10. Qual o nome das lojas de conveniência existentes perto de sua casa, escritório ou local que sempre frequenta e que vocês compra? _____

11. Qual o nome de supermercados existentes perto de sua casa, escritório ou local que sempre frequenta que você costuma comprar? _____

Pensando na loja de conveniência que o senhor (a) mais frequenta, avalie a importância da loja para cada um dos aspectos listados neste cartão. Classifique de 1 a 15 cada aspecto, sendo 1 quando este aspecto é o mais importante na loja e 15 quando o aspecto for o menos importante na loja. Repita a pergunta para os mesmo itens, mas use como base o Supermercado de Bairro que a pessoa mais frequenta.

Atributos	Conveniência	Bairro
1. Localização		
2. Horário de funcionamento		
3. Compras rápidas		
4. Variedade de produtos		
5. Qualidade dos produtos		
6. Quantidade de marcas de cada produto		
7. Existência de comida pronta para o consumo		
8. Preço		
9. Rapidez no pagamento das compras (check-out)		
10. Diversidade de formas de pagamento		
11. Serviços adicionais (Loja na loja, ou lojas vizinhas/anexas, ex: caixa		
12. Organização da loja		
13. Sinalização interna		
14. Tamanho da loja		
15. Estacionamento		

Pensando na sua escolha de loja de conveniência, eu gostaria que o senhor(a) avaliasse a **adequação** de cada uma das características listadas neste outro cartão. Para indicar a importância de cada característica listada dê notas de 0 a 7 para os atributos. Sendo 0 o atributo menos importante e 7 o atributo mais importante. Repita para supermercados de bairro e coloque a resposta na coluna "Bairro".

Atributos	Conveniê	Bairro
1. Localização		
2. Horário de funcionamento		
3. Velocidade para fazer as compras		
4. Variedade de produtos		
5. Qualidade dos produtos		
6. Quantidade de marcas de cada produto		
7. Disponibilidade de comida pronta para o consumo		
8. Preço		
9. Velocidade do caixa para o pagamento		
10. Diversidade de formas de pagamento (cartão,din,cheque)		
11. Existência de serviços adicionais		
12. Organização da loja		
13. Sinalização interna		
14. Tamanho da loja		
15. Estacionamento		