

## **DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA VENDA ONLINE DE PRODUTOS DE SUPERMERCADO NO MERCADO BRASILEIRO**

### **CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN ONLINE GROCERY RETAILING IN BRAZIL**

**Leonardo Butezloff de Oliveira Leite**

Discente do Mestrado Profissional da FEA/USP;

**Dr. Marcos Roberto Luppe**

Professor do Mestrado Profissional da FEA/USP;

**Dr. Helder de Souza Aguiar**

Professor Fatec Bragança Paulista;

**Dra. Lilian Brazile Trindade**

Professora Fatec Bragança Paulista

**Objetivo:** Identificar os principais desafios e oportunidades da venda online de produtos de supermercado no mercado brasileiro.

**Método:** Realizou-se entrevistas semi-estruturadas com 19 especialistas na venda de produtos de supermercado pela internet para identificar seus desafios e oportunidades. O conteúdo das entrevistas foi transcrito e analisado com técnicas de Análise de Conteúdo e uso do software NVivo, de acordo com os procedimentos recomendados por Bardin (2011).

**Editor Geral**

Prof. Dr. Roberto Padilha Moia

**Organização e Gestão**

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

**Correspondência**

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.

+55 (11) 3224.0889 ramal: 218

E-mail: [f272dir@cps.sp.gov.br](mailto:f272dir@cps.sp.gov.br)

**Originalidade/Relevância:** Este estudo pode apoiar empreendedores que já atuam ou buscam atuar com a venda online de produtos de supermercado, por ter mapeado dentro da realidade brasileira suas principais vantagens e barreiras. Adicionalmente, esta pesquisa também gera contribuições acadêmicas importantes para um tema ainda pouco estudado e que tem ganho protagonismo ao longo dos últimos anos.

**Resultados:** Foram identificados 4 grandes tipos de desafios para a venda de produtos de supermercado online no mercado brasileiro: Operacionalização, Financeiros, Marketing e Estratégicos. Além disso, foram também identificadas 5 oportunidades de negócio a serem mais amplamente exploradas: Construção de soluções mais amplas, Melhoria da experiência de compra e customização; Entrega do básico bem feito; Atendimento de classes de menor poder aquisitivo e, por fim, Exploração modelos de negócio emergentes.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Esta pesquisa contribuiu com a literatura da venda online de produtos de supermercado por ser um dos primeiros estudos que considera as particularidades do mercado brasileiro e também inovações e modelos de negócios que emergiram durante a pandemia do Covid-19.

**Palavras-chave:** E-commerce, produtos de supermercado, venda online, mercado brasileiro.

## Resumo

Os primeiros estudos sobre a venda de produtos de supermercado pela internet são do começo do século quando observou-se o nascimento e a queda dos primeiros varejistas online desses produtos. Mas, apesar de ser um tema antigo e da venda de produtos de supermercado movimentar centenas de bilhões de reais anualmente no mercado brasileiro, estudos sobre a venda online desses produtos começaram a ganhar destaque em discussões acadêmicas apenas em anos recentes. Naturalmente, ainda são escassos os estudos capazes de refletir as mudanças de hábito dos consumidores e as inovações que aconteceram no mercado nos últimos anos. Assim, este artigo tem como objetivo identificar os desafios e oportunidades da venda online de produtos de supermercado no mercado brasileiro. Optou-se por uma pesquisa

exploratória, qualitativa, com entrevistas em profundidade semiestruturadas. Ao todo foram entrevistados 19 especialistas com diferentes perspectivas sobre a venda online de produtos de supermercado no mercado brasileiro e, para avaliação do conteúdo das entrevistas, empregou-se técnicas de análise de conteúdo. Como resultado, este estudo reforçou que ainda são enormes os desafios para a construção de um negócio viável nesse segmento. Destacam-se as complexidades logísticas, operacionais, tecnológicas e de controle de estoque, assim como os desafios para aquisição de consumidores e financeiros. Ademais, o estudo também identificou oportunidades que podem ser exploradas no mercado brasileiro, como a emergência de soluções mais amplas, a melhoria do nível de serviço e o atendimento de classes de menor poder aquisitivo.

**Palavras-chave:** E-commerce, produtos de supermercado, venda online, mercado brasileiro.

### **Abstract**

The first studies on online grocery dates back to the beginning of the century, when the first online grocers emerged, and disappeared just a few years later. But, although this being at least a two decade research topic and grocery retail a multi-billion dollar business, studies on online grocery particularities only began to gain prominence in academic discussions in recent years. Naturally, studies reflecting the latest consumer habits and business changes are still scarce. In this context, this research objective was to delve into the challenges and opportunities of online grocery shopping in the Brazilian market. An exploratory, qualitative research was conducted using semi-structured in-depth interviews. In total, 19 experts with different perspectives on the online grocery business in Brazil were interviewed and its contents were analyzed with Content Analysis techniques. As a result, this study reinforced that the challenges for building a viable online grocery business are still huge, and some of the most common complexities identified are related to logistics, operations, stock management, client acquisition and financial balance. On top of that, the study also identified opportunities that can still be explored in the brazilian market, such as the emergency of broader solutions, improvement in the service level and serving lower- incomes classes.

**Keyword:** E-commerce, grocery products, online retail, brazilian market.

## 1 Introdução

Por volta dos anos 2000, observou-se tanto o nascimento quanto a queda dos primeiros varejistas *online* de produtos de supermercado. Empresas como a Webvan, Streamline e a HomeGrocer<sup>1</sup> investiram milhões de dólares na tentativa de dominar o segmento, mas sequer conseguiram chegar próximo ao equilíbrio financeiro antes de ficarem sem dinheiro (Tanskanen et al., 2002) e falirem. Passadas duas décadas, ainda existem questionamentos sobre a viabilidade da venda *online* desses produtos, em parte, devido aos desafios intrínsecos à natureza desses produtos, mas também devido à escassez de casos de sucesso e a sua ainda pequena relevância dentro do digital.

Como exemplo, na última década, enquanto o e-commerce brasileiro crescia rapidamente e atingia quase R\$200 bilhões em faturamento<sup>2</sup> (Ebit | Nielsen, 2022), produtos tão representativos no varejo tradicional como alimentos, bebidas, produtos de limpeza e higiene pessoal ainda não despertavam o interesse dos consumidores no ambiente digital.

Como referência, pesquisas da Kantar estimam que em 2020 globalmente o online tenha representado apenas 6,5% do total das vendas de produtos de supermercado, sendo que, no Brasil esse número foi de apenas 0,3%. Porém, mercados mais maduros nesse negócio como a Coreia do Sul, China, Taiwan, Reino Unido e França parecem estar aos poucos decifrando os desafios da venda online de produtos de supermercado e começam a vislumbrar nela boas oportunidades, como exemplo, na China e Coreia do Sul, onde estima-se que mais de 20% das vendas de produtos do supermercado já aconteçam online (Kantar, 2021).

Porém, apesar das valiosas contribuições acadêmicas anteriores, ainda existe pouco conhecimento sobre a venda de produtos de supermercado pela internet, em especial refletindo inovações tecnológicas e de modelo de negócio que emergiram nos últimos anos e as particularidades do mercado brasileiro. Como exemplo, ao buscar-se no Web Of Science por literatura relacionada a venda de produtos de supermercado

---

<sup>1</sup> A Webvan foi fundada em 1996 e faliu em 2001; a StreamLine foi fundada em 1993 e faliu em 2000; e a HomeGrocer foi fundada em 1997 e adquirida pela Webvan, em 2000.

<sup>2</sup> Segundo a pesquisa Webshoppers, em 2022, o faturamento do e-commerce brasileiro foi R\$182,7 bilhões no ano de 2021 (Ebit | Nielsen, 2022).

pela internet, encontrou-se pouco mais de 400 artigos publicados após 2017<sup>3</sup>, sendo que muitos desses abordavam o tema de perspectivas distintas das de interesse deste trabalho como, por exemplo, análises relacionadas a questões nutricionais, sanitárias e pouquíssimos são os artigos com uma perspectiva do consumidor e, portanto, alinhados aos objetivos deste artigo. Porém, ainda que incipiente, é importante destacar que ao longo dos últimos anos houve um aumento importante no número de publicações sobre o tema, possivelmente impulsionado pela pandemia do Covid-19 que obrigou que consumidores do mundo todo migrassem para as compras online.

Neste contexto, o objetivo deste artigo é identificar os desafios e oportunidades da venda online de produtos de supermercado no mercado brasileiro, a partir da perspectiva de especialistas nesse negócio. A próxima seção apresenta um breve panorama da venda online de produtos de supermercado e, em seguida, são abordados os detalhes da execução da pesquisa, como o método, o universo de pesquisa, a definição da amostra e a coleta de dados. Na sequência são apresentados os resultados obtidos e, por fim, apresentadas as conclusões e limitações do presente estudo.

## **2 Produtos de supermercado pela internet**

Até aqui empregou-se o termo “produtos de supermercado” sem apresentar-se definições ou detalhes a seu respeito, em partes porque sendo parte do senso comum, parece não existir necessidade de explicá-lo. Todavia, é importante delimitar-se bem o termo para facilitar o entendimento da pesquisa.

Em inglês, o termo mais apropriado seria certamente ‘*groceries*’ e, neste caso, seria uma escolha bastante intuitiva, afinal de contas, o termo faz parte do linguajar popular de países de língua inglesa, além de ser o mais amplamente utilizado no meio acadêmico. Segundo o dicionário Merriam-Webster (n.d.), o termo refere-se a alimentos e suprimentos vendidos por mercearias. Porém, esse termo não possui um equivalente óbvio na língua portuguesa e essa falta de um termo apropriado é evidenciada pela falta de consistência no emprego do termo em estudos elaborados por consultorias e institutos de pesquisa, que sem qualquer distinção alternam entre termos como produtos de mercearia; mantimentos; bens de consumo rápido; alimentos e bebidas, entre outros.

---

<sup>3</sup> Cabe destacar que foi realizada a busca pelos termos “online grocery” e “online groceries” por se considerar que se trata do termo mais próximo à compra e à venda online de produtos de supermercado, visto que não existe uma tradução exata. A busca foi realizada pelo Web of Science, por publicações após o ano 2000.

Neste trabalho optou-se pelo uso do termo “produtos de supermercado”, principalmente pela sua facilidade de compreensão. Em conversas informais conduzidas pelos próprios pesquisadores, ao citar “produtos de supermercado”, a grande maioria das pessoas assumiu corretamente os produtos contemplados por este estudo, no caso, alimentos, bebidas, produtos de limpeza e de higiene pessoal.

### *2.1 Desafios da Venda Online de Produtos de Supermercado*

A cadeia de venda de alimentos e de produtos de supermercado é uma das mais complexas, visto que o manuseio e o transporte dos produtos estão sujeitos ao controle de temperatura, complexidades de manutenção de integridade e normas sanitárias (Lagorio & Pinto, 2020). Somado a isso, a alta perecibilidade dos produtos (especialmente de alimentos e bebidas) impõe exigências de armazenamento, transporte, frequência de compra e reposição, controle de temperatura, embalagem, origem e rastreabilidade (S. Srivastava, Chaudhuri, & R. Srivastava, 2015).

Tais exigências obrigam o uso de veículos e de armazéns especiais, processos de carregamento e de descarregamento mais rápidos e outras complexidades resultantes da entrega com horário agendado de produtos sujeitos à deterioração (Lagorio & Pinto, 2020; Pernot, 2020). Existe ainda um complexo processo de armazenagem dos produtos, por exemplo, carnes e detergentes não podem ser armazenados em um mesmo ambiente (Kämäräinen, Småros, Holmström, & Jaakola, 2001), e, somado a isso, há uma gama enorme de pesos, dimensões, embalagens e produtos que exigem cuidados especiais.

Além das complexidades logísticas, de armazenagem e operacionais, esses negócios costumam ter margens de lucro enxutas pelos mais diversos motivos, mas também pela baixa propensão dos consumidores a arcarem com os custos de frete para receberem seus produtos em domicílio. Goethals, Leclercq-Vandelannoitte e Tütüncü (2012) identificaram que os consumidores franceses, mesmo quando cientes de todas as complexidades enfrentadas pelos varejistas, estão dispostos a pagar muito pouco, ou sequer pagar, pela entrega desses produtos. Na visão desses autores, o modelo de entrega em domicílio falhou no passado em grande parte pela discrepância entre os custos incorridos pelos varejistas para operacionalizá-la e a intenção dos clientes de arcar com os mesmos. A baixa propensão dos consumidores a arcar com a entrega parece natural, afinal de contas, os pedidos possuem um valor geralmente pequeno e,

em vários países, existe uma densidade relativamente alta de mercados e de lojas físicas capazes de atendê-los convenientemente e sem custos de frete.

Anckar, Walden e Jelassi (2002), ainda nos primórdios das vendas *online*, identificaram que muitos consumidores de produtos de supermercado pela Internet são também consumidores das lojas físicas e sua migração para o ambiente digital, geralmente, implica em perda de margens para os varejistas. Similarmente, Kamel *et al.* (2020) afirmaram que, para a maioria dos varejistas do segmento, a entrega em domicílio ou a retirada em loja são consideravelmente menos lucrativas que as vendas na loja física e, muitas vezes, sequer chegam a ser lucrativas. Nesse cenário, cada pedido da loja física que migra para o ambiente digital impõe uma perda de margem preciosa.

Alguns dos primeiros varejistas a se aventurarem na venda *online* desses produtos replicaram o modelo dos supermercados tradicionais no digital (ou seja, trabalhavam com estoque próprio e com um portfólio bastante amplo), como é o caso famoso da empresa americana *Webvan* (Tanskanen *et al.*, 2002). Décadas atrás, ao analisar esse modelo, Ring e Tigert (2001) mostraram-se céticos quanto à sua viabilidade, pois, na sua visão, além dos altos custos de seleção, preparação e entrega dos pedidos, tinha também o custo de marketing e disputavam com redes bem estabelecidas no ambiente físico, que possuíam um número relevante de lojas convenientemente localizadas, contavam com ampla base de consumidores e eram extremamente eficientes operacionalmente.

Como trabalhava com estoque próprio, para ganhar eficiência e reduzir seus custos por pedido, a *Webvan* apostou na automação de seus centros de distribuição que, segundo Bensinger (2015), custavam entre 30 e 40 milhões de dólares cada. Porém, o volume de pedidos abaixo do esperado nunca permitiu que ela atingisse a eficiência operacional necessária para justificar tais investimentos (Kämäräinen, V., Småros, J., Holmström, J., & Jaakola, T., 2001; Tanskanen *et al.*, 2002; Hui & Wan, 2009).

As complexidades e ineficiências logísticas e operacionais da venda nesse modelo faziam com que, naquele momento, os preços aos consumidores finais fossem geralmente maiores que os das lojas físicas, tornando as compras *online* pouco atrativas, limitando seu crescimento e impondo barreiras de ganho de escala (Anckar, Walden, & Jelassi, 2002; Kämäräinen *et al.*, 2001).

A *Tesco*, por sua vez, uma das maiores redes varejistas do Reino Unido, ainda no início de suas operações, optou por um modelo diferente: fazia a seleção e prepara-

ção dos pedidos diretamente em suas lojas e, assim, evitava o investimento na construção de centros de distribuição (Tanskanen *et al.*, 2002). Esse modelo foi descontinuado por alguns varejistas que o consideravam caro e ineficiente, dado que o *layout* das lojas era pensado para apresentar os produtos para os consumidores e não para a separação e preparação de pedidos (Kämäräinen *et al.*, 2001). De modo geral, centros de distribuição mostram-se mais baratos para grandes volumes, mas, por outro lado, a separação e a preparação de pedidos dentro da própria loja é uma alternativa interessante para volumes menores (Tanskanen, Yrjölä, & Holmström, 2002).

As complexidades envolvidas na entrega em domicílio, a falta de casos de sucesso e as margens pouco atrativas da venda de produtos de supermercado, por muito tempo parecem ter limitado o apetite de varejistas tradicionais a ingressarem no ambiente digital. Mas, o surgimento de novas tecnologias, o amadurecimento do consumidor e dos próprios varejistas criaram novas e interessantes perspectivas para esse negócio.

Nos últimos anos, varejistas brasileiros começaram a testar a dinâmica de “Clique e retire”, na qual o consumidor realiza seu pedido *online* (Clique) e o coleta na loja (Retire). Alguns, inclusive, já testaram dinâmicas de *Drive thru* (onde a retirada é realizada de dentro do veículo), enquanto outros estão convertendo parte de suas lojas em *dark stores*, ou seja, em pequenos centros de distribuição focados em atender compras feitas *online* (Saskia, Mareï, & Blanquart, 2016).

Na última década, nasceram também aplicativos que atuam como intermediários (por exemplo, iFood, Rappi e outros), conectando consumidores a mercados. Também surgiram lojas *online* de nichos, ou seja, que vendem apenas alguns produtos (por exemplo, lojas de bebidas alcoólicas, lojas de produtos orgânicos etc.) e até mesmo negócios que atuam com a dinâmica de assinatura e enviam recorrentemente produtos para o domicílio dos consumidores. Inclusive, até mesmo alguns fabricantes de produtos de bens de consumo passaram a também investir na venda *online* diretamente ao consumidor final, entre outras inovações.

### 3 Aspectos Metodológicos

Para a construção deste artigo, optou-se pelo uso de entrevistas em profundidade, semiestruturadas, conduzidas com especialistas na venda online de produtos de supermercado. Esse tipo de amostragem é conhecida na literatura como não probabi-



lística, pois faz o uso de técnicas não aleatórias de seleção e confia no julgamento do pesquisador, e não no acaso, para seleção da amostra (Marconi & Lakatos, 2018).

Optou-se por entrevistar especialistas com ampla experiência na venda online de produtos de supermercado e com experiência em cargos de liderança. Também foram consultados profissionais que, apesar de não atuarem diretamente em negócios que vendem produtos de supermercado, tivessem perspectivas privilegiadas desse negócio, como é o caso daqueles que atuam em institutos de pesquisa e acompanham de perto as tendências na venda online desses produtos.

Por meio de pesquisas no LinkedIn, identificou-se 338 especialistas que atendiam aos requisitos previamente definidos e que, portanto, poderiam gerar contribuições para o estudo. Desses, os pesquisadores conduziram 19 entrevistas, buscando-se garantir que diferentes perspectivas fossem contempladas. Nesse sentido, buscou-se não apenas por profissionais de startups que atuam com modelos inovadores nesse segmento, como também executivos de redes supermercadistas tradicionais, de grandes fabricantes de bens de consumo, entre outras.

Elaborou-se um roteiro para guiar as entrevistas e garantir que todos os pontos relevantes fossem abordados. Antes da condução das entrevistas oficiais, o roteiro foi testado e aperfeiçoado com a realização de duas entrevistas como pré-teste.

As 19 entrevistas foram conduzidas entre 8 de Setembro e 7 de Dezembro de 2021, todas elas online e através da plataforma Google Meet. Para construção dos resultados e conclusões, o conteúdo das entrevistas foi transcrito manualmente pelos pesquisadores e submetido a técnicas de análise de conteúdo com suporte do software NVivo.

### *3.1 Análise de conteúdo*

A análise de conteúdo é empregada para a análise de qualquer tipo de comunicação, seja ela escrita, oral, visual ou gestual, reduzida a um texto ou documento. Seu objetivo é entender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente e as significações explícitas ou implícitas (Chizzotti, 2000).

Bardin (2011) propõe um método para condução da análise de conteúdo que foi o adotado neste estudo, uma vez que é um dos mais amplamente empregados no meio acadêmico, especialmente em pesquisas na área de Administração. Dado os objetivos deste artigo, entendeu-se que o mais relevante seria a contagem de menções a deter-

minados conceitos, partindo-se do princípio que conceitos mais relevantes seriam mais frequentemente mencionados ou mencionados por um número maior de entrevistados.

Definiu-se uma lista de códigos que foram utilizados para marcar nas transcrições trechos que se referiam a um mesmo conceito. Por exemplo, diferentes trechos das entrevistas que tratassem sobre como as compras online são mais práticas seriam marcadas com o mesmo código. O processo de definição dos códigos e a codificação em si foram iterativos, assim, os pesquisadores partiram de um referencial inicial de códigos (construído a partir do referencial teórico), mas conforme a leitura das transcrições evoluía, o referencial de códigos era ajustado, e a todo momento os trechos relevantes eram recodificados. Em sequência, efetuou-se um agrupamento progressivo desses códigos, até se chegar a conceitos mais amplos e, somente a partir desse momento, que iniciou-se a etapa de tratamento dos dados e a construção dos resultados.

## 4 Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo, são apresentadas as análises e as discussões dos resultados, sendo que, no tópico 4.1 são apresentados os desafios e no 4.2 as oportunidades da venda online de produtos de supermercado.

### 4.1 *Desafios da Venda Online de Produtos de Supermercado*

Foram identificados quatro grandes desafios para a venda online de produtos de supermercado, sendo o desafio mais citado pelos entrevistados relacionado às complexidades intrínsecas à operacionalização do negócio e aos desafios logísticos, operacionais, tecnológicos e de gestão de estoque (Tópico 4.1.1). O segundo desafio mais citado faz referência aos desafios financeiros deste negócio que aparenta sofrer com margens apertadas e a alta necessidade de capital (Tópico 4.1.2). O terceiro desafio é referente aos desafios de marketing para aquisição e educação dos consumidores (Tópico 4.1.3). Por fim, o quarto desafio está relacionado às questões estratégicas e de mentalidade das lideranças que ainda não acreditam na relevância do digital para a venda desses produtos (Tópico 4.1.4).

#### 4.1.1 *Desafios Operacionais*

Todos os entrevistados citaram algum tipo de desafio **logístico ou operacional** como parte da venda *online* de produtos de supermercado, reforçando a colocação de Lagorio e Pinto (2020) que a cadeia da venda de alimentos e produtos de supermerca-

dos é uma das mais complexas. Na visão dos especialistas, a venda *online* desses produtos impõe enormes desafios operacionais e logísticos, principalmente, para atender ao elevado nível de exigência dos consumidores, que são, no geral, bem atendidos pelas lojas físicas

Na visão dos especialistas, as complexidades logísticas e operacionais desse negócio são as mais diversas, por exemplo: os produtos possuem curto prazo de validade; alguns exigem acondicionamento climatizado; muitos são delicados e outros sequer podem ser armazenados juntos; é difícil fazer uma boa curadoria e embalar produtos frescos; e é frequente a necessidade de substituir produtos fora de estoque. Adicionalmente, as compras desses produtos tipicamente envolvem um número elevado de itens, o que impõe desafios de preparação do pedido e aumenta a chance de problemas.

Além disso, produtos frescos não podem simplesmente ser enviados para o consumidor sem um exame cauteloso. Eles precisam ser selecionados por profissionais preparados, como é o caso, sobretudo, de frutas, verduras e carnes. Afinal de contas, se o próprio consumidor fizesse essa seleção em uma loja física, possivelmente, a faria com rigor considerável. Os trechos abaixo destacam alguns dos desafios de operacionalização:

- No que tange à **exigência do consumidor de produtos de supermercado online**: “É um desafio do ponto de vista de experiência do consumidor que demanda consistência. Comprar um iPhone da Apple é muito mais simples do que satisfazer o consumidor de supermercado. Por quê? Porque o cara não compra todo mês. Tem muita chance, são muitos SKUs, é fácil ter problemas.” (E-03)
- No que tange à **importância da atuação regionalizada e das entregas rápidas**: “Majoritariamente, quase todas as categorias com um tempo de entrega muito longo a entrega passa a ser proibitiva, porque se tiver algum item fresco, por exemplo, não dá para deixar na portaria [...] então, é um negócio hiper local, um negócio que os apps e as próprias bandeiras que forem fazer isso têm que atender de uma forma hiper local, com uma logística hiper local.” (E-07)
- No que tange à **natureza dos produtos imporem complexidades logísticas**: “Você tem questões logísticas mesmo. Pra você transportar um chocolate no Nordeste não é fácil, porque ele derrete. Então, esse é um cara que ou você tem uma última milha muito curta, ou você tem um custo enorme de logística, porque

pra você entregar um chocolate de um Centro de Distribuição em São Paulo para o Nordeste, que é um chocolate específico, você não vai conseguir, porque o custo de entrega vai ser mais caro que o produto e ainda quando chega o produto na portaria do prédio da pessoa tem outro risco, porque pode ser que ele fique dois dias lá, e seja uma portaria quente, sem ar condicionado etc.” (E-13)

- No que tange às **dificuldades de fazer uma boa curadoria de produtos frescos**: “É difícil você garantir a qualidade. Todo mundo está treinado para escolher a melhor fruta, e de fato, às vezes, a fruta não vai estar boa mesmo, entendeu? Como você garante a qualidade do perecível que você vai entregar? Não só na separação dos produtos, mas na entrega, porque ele pode bater durante o transporte e amassar” (E-16)

E esses desafios são obviamente mais evidentes em alguns modelos de negócio do que em outros. Um dos entrevistados ao comentar, especificamente, sobre as dificuldades de varejistas possuírem lojas físicas e optarem por fazer a separação dos pedidos *online* dentro de suas lojas, ressaltou que:

Então, você tem uma série de ineficiências à medida que você gera uma operação que pega o produto na mesma loja de sempre, porque a disposição desses produtos na loja, no espaço físico, ele não está preparado para uma eficiência operacional. Então alguns *players* vão começar a abrir espaços adicionais, que não são abertos ao público e estão otimizados para esse picking. Outros ainda fazem a separação dos pedidos em loja, que têm essas complexidades (E-17)

Essa dificuldade em relação à separação de produtos em loja, inclusive, já havia sido retratada desde o começo do século por estudiosos como Kämäräinen, Småros, Holmström e Jaakola (2001).

Um desafio operacional bastante destacado pelos especialistas é relacionado a gestão e controle de estoque, que é um desafio para qualquer negócio, mas que parece ter complexidades extras para produtos de supermercado, pois o portfólio de produtos é enorme; são produtos de alto giro e que sofrem com elevadas taxas de descarte.

Além disso, o controle de estoque mostra-se especialmente complexo, pois alguns dos modelos operacionais mais populares atualmente geram intrinsecamente baixa confiabilidade. Por exemplo, é o caso dos negócios que atuam com a venda de produtos de supermercado online e que fazem a separação dos pedidos dentro de lojas físicas parceiras, nesses casos, existe uma chance de o produto não estar disponível, pois algum consumidor da loja pode tê-lo comprado minutos antes, por exemplo. Tal desafio é ilustrado por um dos entrevistados:

[Os principais desafios] são realmente você conseguir mostrar o produto que está disponível, isso é um desafio, essa integração tecnológica [...] a parte de sistema dos varejistas como um todo não está preparada para que você tenha acuracidade de estoque e mostre o produto certo ali pro cliente. (E-01)

Inclusive, a frequência e a criticidade da ruptura de pedidos foram mencionados como desafios por alguns dos entrevistados:

- No que tange à **ruptura de estoque**: “Então, ruptura é um negócio que não é legal, e que é comum [...] Eu não sei se as pessoas têm falado disso, mas entendendo que essa é a maior dor hoje para todo mundo: conseguir cumprir aquilo que a pessoa comprou, sem faltar nenhum item.” (E-16)
- No que tange à **experiência de ruptura de estoque ser ruim para o cliente**: “Que coisa é essa do cara me ligando por que o requeijão acabou? Mas é óbvio, o cara está dentro de uma loja física e lá dentro você tem um estoque flutuante que gira em torno de uns 15%, então é impossível você ter um controle de estoque a ponto de exibir no seu *e-commerce* só aquilo que você tem.” (E-03)

A ruptura de estoque gera experiências ruins para o consumidor que, ou não irá receber o produto que desejava, ou terá o trabalho de selecionar substitutivos.

Por fim, muitos especialistas também mencionaram as complexidades do uso de tecnologia nesse negócio, especialmente porque a excelência operacional e logística é bastante relacionada ao bom uso de tecnologia, por exemplo, para suportar o negócio para ter uma atuação regionalizada, controlar estoque, ser capaz de roteirizar pedidos e realizar entregas rápidas. Porém, também foi ressaltado que nesse negócio, a tecnologia não é um desafio restrito a aplicações logísticas e operacionais, também foi destacado por alguns dos entrevistados a dificuldade de varejistas lidarem com o desenvolvimento de plataformas de *e-commerce*, *sites* e aplicativos. Especialmente para negócios que nasceram no ambiente físico, o investimento em tecnologia não é óbvio, conforme destacado:

O próprio investimento em plataforma pra esses caras, que já têm todo um investimento em loja física, em pessoal, eles têm uma nova linha no P&L deles [...] que não necessariamente vai trazer uma venda cem por cento incremental. Pode ser um consumidor que já vinha antes na minha loja, ele tá comprando os mesmos reais, só que agora ele tem esse custo adicional dessa parte digital. (E-17)

#### 4.1.2 Desafios Financeiros

Uma percepção presente em praticamente todas as entrevistas foi a dificuldade financeira da venda online de produtos de supermercado. No geral, além de complexa, a venda online de produtos de supermercado é encarada como extremamente desafiadora economicamente, porém, vale ressaltar que apesar de parecer não ser trivial ganhar dinheiro nesse negócio, alguns especialistas mostraram-se empolgados com as possibilidades que têm sido criadas por alguns novos negócios e por inovações recentes.

Um dos pontos mais destacados é o fato de que se trata de um negócio de margens enxutas e muito dependente de escala, percepção essa alinhada ao ceticismo expresso por Ring e Tigert (2001) quanto à viabilidade de negócios atuarem com a venda online de produtos de supermercado. De modo geral, para os negócios que atuam com a venda de produtos de supermercado, parece ser um desafio entregar o nível de excelência exigido pelos consumidores e, simultaneamente, serem lucrativos. Por exemplo:

- No que tange ao **desafio de ser lucrativo e de atender ao nível de serviço exigido**: “Eu acho que hoje a maior complexidade, de verdade, é você conseguir fechar uma equação que entrega todo o serviço que o cliente está exigindo por um preço que ainda sobra margem para operar.” (E-08)
- No que tange às **margens de venda online de produtos de supermercado**: “De saída é um negócio difícil e de margem apertada [...] Por um motivo bem básico: você começa a ter cada vez mais uma comparação de preço. Então, se já era difícil antes, com a tecnologia, é mais difícil ainda de você não ter um preço acessível, porque as pessoas podem comparar preço a um clique de distância. A indústria, por outro lado, também vai cada vez mais se empoderando de alguns canais de venda direta e ajudando a apertar ainda mais essas margens. Então, é um negócio difícil, de margens apertadas, onde você tem de ser criativo e eficiente para sobreviver.” (E-17)

Inclusive, alguns especialistas nesse negócio afirmaram não crer na existência, nesse momento, de negócios capazes de operar bem e de serem lucrativos no mercado brasileiro. Segundo eles:

- No que tange ao **ceticismo quanto à rentabilidade do negócio**: “Qual é o grande problema, na minha opinião? É conseguir que o canal digital dê uma ren-

tabilidade que permita à empresa se sustentar e continuar crescendo, porque hoje a maioria desses canais vive de você ficar fazendo injeção externa de dinheiro no fluxo de caixa, pondo dinheiro o tempo inteiro.” (E-08)

- No que tange a **não acreditar que existam modelos lucrativos no Brasil atualmente**: “Se você for parar para entender se alguém tem o negócio de supermercado *online* rentável no Brasil, eu acho difícil alguém fazer dinheiro quando eu olho no nível produto, quando eu diluo ele em outras operações, beleza [...] É muito difícil fechar a conta, e alguém está pagando essa conta [...] Fechar essa conta e ter uma operação de logística perfeita; prover uma experiência de cliente perfeita e trazer esse pessoal para experimentar e ficar. Ainda não se paga, pra ninguém na verdade.” (E-14)

Ou seja, questionamentos sobre a viabilidade e a sustentabilidade da venda *online* de produtos de supermercado parecem ainda perdurar. Entretanto, é importante também destacar que, na visão de alguns entrevistados, os modelos existentes até há pouco tempo carregavam ineficiências responsáveis pela sua inviabilidade.

- No que tange às **ineficiências dos modelos operados pelos varejistas tradicionais**: “As lojas que existem não foram feitas nesse contexto, então, elas têm lá o lado físico que onera o *e-commerce*. Não são lojas que foram feitas para *e-commerce*. Então, de certa forma, você tem todo o P&L carregado de uma locação que é cara, com uma estrutura de mão de obra cara, com uma estrutura de *picking* ineficiente [...] Por muito tempo, as grandes redes não ganharam dinheiro fazendo *e-commerce* e são poucas as que ganham hoje. Mas, em minha opinião, isso ocorre porque elas tentavam aproveitar o legado de loja física e elas não são empresas de tecnologia; não são empresas que nasceram *tech*.” (E-18)
- No que tange à **importância da escala do ambiente físico, porém também gerando custos elevados**: “Tem espaço pra ser mais [lucrativa], mas precisa ter escala. Precisa ter escala. Aí os que têm escala, não têm uma operação pura digital. Aí não dá pra fazer conta. Você carrega diversos ativos que não carregaria se fosse uma operação digital. Entendeu?” (E-03)

Adicionalmente, também foi bastante lembrado pelos entrevistados que este é um negócio que exige alta necessidade de capital para se entregar o nível de serviço desejado pelos consumidores. Na visão dos entrevistados, é extremamente custoso

garantir um portfólio amplo, entregas rápidas e precisas, produtos bem curados e acondicionados, entre outras exigências dos consumidores. Ou seja, um negócio que quiser entregar uma experiência de excelência, inevitavelmente, precisará fazer investimentos elevados, sejam eles em relação ao estoque, à tecnologia, ao marketing, à logística ou a qualquer outra coisa.

Alguns trechos das entrevistas reforçam os desafios relacionados à alta necessidade de capital:

- No que tange às **altas necessidades de capital**: “a complexidade é o investimento que é necessário para conseguir oferecer essa experiência de entregar no tempo, entregar o produto direitinho, não faltar, não ter nada fora de estoque, para garantir que esse cliente vai recomprar.” (E-14).
- No que tange aos **custos elevados do e-commerce**: “Cara, primeiro, o desafio inicial é custo, né. Porque não é uma operação barata; é uma operação cara, e você precisa ter um nível de excelência. Por exemplo, como você gerencia a execução e o estoque de uma loja? Os produtos estão nas prateleiras, e o consumidor que ande, que encontre o produto, você vai deixar ali. No *e-commerce*, não!” (E-15)
- No que tange à **alta necessidade de investimento em tecnologia**: “Mas, o nível de investimento que você precisa pra construir tecnologia pra fazer as coisas direito, é um nível que você precisa levantar muita grana, é intensivo em capital.” (E-12)

#### 4.1.3 Desafios de Marketing

Outra percepção comum nas entrevistas foi que, por se tratar de um negócio ainda em estágio inicial, ele demanda altos investimentos para que seja construída a consideração na mente dos consumidores, ou seja, as empresas precisam investir, notadamente, em marketing para que o consumidor seja educado para comprar *online* produtos que está habituado a consumir no mundo físico.

Na visão dos especialistas, o custo para adquirir clientes no ambiente digital ou até mesmo para fazer com que eles migrem do ambiente físico para o digital parece ser elevado e bastante representativo, especialmente para um negócio de margens enxutas. Alguns trechos das entrevistas reforçam que os consumidores brasileiros ainda não têm o hábito e sequer têm ciência das alternativas para comprar *online* produtos de supermercado:



- No que tange aos **esforços para construir o hábito de comprar *online***: “Mas ainda tem muito espaço para construir e é uma categoria longe de ser madura. Ela ainda demanda muito investimento em ativação. Tanto que você vê que a maior parte dos canais, dos modelos diferentes que estão tentando destravar esse hábito usam ainda de alto investimento para conseguir promover essa adoção.” (E-14)
- No que tange ao **trabalho de varejistas para construir o hábito de comprar *online***: “Eu acho que supermercado, a gente está indo para essa fase de todo mundo conhecendo e todo mundo gastando muito dinheiro para atrair o cliente. A parte boa é que todo mundo está testando e aumenta o mercado endereçável. E a parte ruim é que não se educa, tem muito oportunismo ali e até ele [o consumidor] descobrir o serviço que ele realmente quer, no que ele se diferencia, ainda assim está em um processo que eu acho que é de descoberta.” (E-07)
- No que tange às **necessidades de investimento em marketing para se competir com varejistas bem estabelecidos no ambiente físico**: “[os maiores desafios são] gerar uma nova marca, gerar uma base de consumidores que ele [o varejista online] não traz dessas décadas de presença física em uma loja tradicional. Então, ele tem de construir o espaço dele, construir a relevância dentro de um ambiente cem por cento digital, competindo com marcas que estão aí há décadas e que têm um ativo importante na cabeça do consumidor.” (E-17)

Tamanho é o desafio da aquisição de clientes, que um dos entrevistados destacou que nesse negócio devem se diferenciar aqueles que conseguirem executar estratégias para adquirir clientes a baixo custo. Em sua visão:

Quem não tiver acesso à ativação barata, a uma base de clientes a baixo custo, vai ter mais dificuldade. Então, quem não tem acesso? A Cornershop tem porque faz parte da plataforma Uber; a Rappi tem porque tem a plataforma dela com restaurante e com uma base de clientes que compra outros serviços; a iFood a mesma coisa; o Mercado Livre a mesma coisa; e a Magalu a mesma coisa. Eu queria entender muito como as outras *startups* que estão entrando, como é que elas vão conseguir ativar clientes de uma maneira sustentável. (E-14)

#### 4.1.4 Desafios Estratégicos

Na visão dos especialistas, muitos negócios ainda não parecem dar a prioridade necessária para a venda *online*, não investem o suficiente e, por consequência, não possuem a *expertise* e os recursos para operação desse negócio, o que acaba gerando soluções pobres que limitam seu crescimento.

Para os entrevistados, apesar de importantes mudanças nos últimos anos, ainda é comum encontrar lideranças pouco engajadas na digitalização de seus negócios e construindo apenas “puxadinhos digitais”, como destacado:

- No que tange às **iniciativas de venda *online* serem consideradas secundárias**: “eles [os supermercados tradicionais] tinham uma solução que eu gosto de chamar que é um puxadinho digital. Ou seja, você foi desenhado para ser loja física, o seu *core business* é ser loja física, você tem admiração por loja física, mas, eu tenho um negócio ali que pelo menos eu sou digital e tenho meia dúzia ali que faz o negócio e faz acontecer. E aí, ao fazer dessa forma, você oferece uma experiência péssima.” (E-03)
- No que tange ao **e-commerce ser considerado um mal necessário**: “Até o início da pandemia e das restrições, quando efetivamente foram obrigados a se digitalizar ou estar no mundo *online*, o *e-commerce* era um mal necessário. Ele era visto dentro do varejo como um mal necessário. Ele coloca custo, ele gera uma demanda de desenvolvimento e de tecnologia que não está ligada à nada da realidade do ambiente físico. Ele gera uma complexidade operacional nas lojas. Ele gera todos os problemas para um benefício que não existia na época.” (E-01)

Nesse sentido, existem (ou existiam até há pouco tempo) barreiras impostas pelas próprias lideranças, que não viam nas vendas *online* boas oportunidades e, por consequência, não a priorizavam. Kamel et al. (2020) identificaram que, para muitos varejistas tradicionais, a venda *online* é menos lucrativa que a venda em loja física e, portanto, migrar os consumidores para o digital impõe importantes perdas de margem. Nesse contexto, faz bastante sentido a percepção de que as lideranças de estabelecimentos tradicionais ainda sejam reticentes a ingressar no digital.

#### 4.2 Oportunidades na Venda Online de Produtos de Supermercado

As opiniões dos especialistas evidenciam que esse negócio ainda não é maduro e, como consequência, ainda existem oportunidades básicas a serem exploradas.

A oportunidade mais mencionada foi referente a possibilidade de emergência de soluções mais amplas e completas. A segunda mais lembrada faz referência às possibilidades de melhorias na experiência de compra e customização. A terceira, está relacionada à entrega do básico bem-feito. Já a quarta oportunidade faz referência ao

atendimento de classes de menor poder aquisitivo. Além dessas, ao longo das entrevistas foi comum que novas dinâmicas de negócios fossem apontadas como potenciais oportunidades, por exemplo, os modelos de *Social Commerce* ou de ultra conveniência.

#### 4.2.1 Emergência de Soluções Mais Amplas e Completas

A oportunidade de criação de soluções mais amplas e completas ficou evidente a partir da menção recorrente de que as soluções disponíveis ainda são muito fragmentadas, restritas a casos de uso específico, a perfis de consumidores específicos e até mesmo a produtos específicos. Por exemplo, existem bons negócios focados na venda de alimentos perecíveis; outros que são bastante competentes na entrega em 15 minutos; outros que conseguem oferecer preços competitivos no segmento de bebidas; e outros que conseguem eliminar o custo de frete ao oferecerem a opção de retirada em loja. Mas, apesar de essas diferentes soluções atenderem bem ao consumidor, elas ainda pecam em ser um *one-stop-shop*<sup>4</sup>. Na visão dos especialistas nesse negócio, são poucos (se é que existem) os negócios *online* capazes de atender à totalidade das necessidades dos consumidores quanto às compras de produtos de supermercado.

- No que tange à **existência de espaço para soluções mais amplas**: “O que falta ser explorado é uma união de soluções. Porque tem uma soluçãozinha aqui, uma soluçãozinha ali, outra cá, outra lá, e falta alguém que fale: “- Vamos juntar tudo isso aqui e transformar numa solução!” [...] A entrega de comida seca; o mercado do condomínio; a proximidade; a *dark store*; tudo isso eu acho que cada um tem feito por si só uma parte disso, mas ninguém dá a solução completa do começo ao fim.” (E-04)
- No que tange às **oportunidades de os negócios atenderem a uma cesta mais ampla**: “Tem muito espaço para ser conquistado ainda e daí entrar no resto da cesta: os itens um pouco mais frescos, que você depende de estar em casa, que a entrega seja rápida, que alguém possa receber e que resolva sua vida.” (E-07)
- No que tange à **visão dos entrevistados sobre os formatos que devem ganhar protagonismo**: “Eu acho que o protagonismo é de quem conseguir agre-

---

<sup>4</sup> O termo *one-stop-shop* é tipicamente empregado para se referir a negócios capazes de oferecer uma amplitude grande de produtos, serviços e soluções em um único lugar. No contexto deste estudo, foi empregado fazendo

gar o maior número de jornadas possíveis com bom nível de serviço e um bom relacionamento com o cliente [...] Porque a gente, como consumidor, a gente já faz compra com diversas jornadas. Eu não faço só compras para a semana inteira e não faço mais nada. Eu também passo muitas vezes no posto de gasolina e pego alguma coisa para comprar. Então, se eu conseguir atender essas diferentes jornadas que já acontecem no ambiente físico ou já aconteciam e vai para o digital, com um bom nível de serviço, boa comunicação, boa inter-relação, eu acho que isso vai ser o protagonismo. Que é: eu tenho um grande sortimento; eu estou trazendo essa compra de reposição, mas estou trazendo essa compra rápida de ultra conveniência se você quer receber rápido; estou trazendo lojas que você gosta e valoriza, com um sortimento diferente.” (E-07)

- No que tange à **existência de oportunidade na venda de uma cesta completa**: “Tem um desafio bem grande de frescos e hortifrúti, o que é bom, porque conseguindo resolver bem esse problema, cara é crescimento pras empresas de *last mile*<sup>5</sup> aí pros próximos anos.” (E-10)
- No que tange a **não existência de soluções capazes de atender a todas as necessidades dos consumidores**: “O negócio ideal, que realmente tem tudo junto e de maneira consistente é ainda a grande pergunta do consumidor brasileiro. Você tem alguns *players* que se focam em entregar o mais rápido possível; outros que focam em vender mais barato que todos; outros que se focam em ter o portfólio mais completo de todos. Então, eu acho que tem ainda diferentes soluções priorizando diferentes dores do consumidor, mas ainda é um mercado que ainda está muito recente, muito em construção e tem espaço para que alguém realmente se consolide.” (E-17)

Como resultado, atualmente, a jornada de compra *online* de produtos de supermercado aparenta ainda ser fragmentada, ou seja, em alguns momentos, o consumidor recorre a uma loja especializada em produtos frescos; em outros, ele opta por uma solução capaz de entregar seus produtos em 15 minutos e assim por diante. Isso, naturalmente, abre espaço para a emergência de soluções mais completas.

---

referência a negócios capazes de atender à totalidade das necessidades dos consumidores quanto à compra de produtos de supermercado.

#### 4.2.2 Melhoria da Experiência de Compra e Customização

A segunda oportunidade mais citada foi quanto à possibilidade de melhoria da experiência de compra e de customização. Para os especialistas, a compra *online* ainda oferece uma experiência ruim, algumas vezes complexa e limitante. Por exemplo, foram citados *sites* e aplicativos ruins, ou mesmo limitações das plataformas de *e-commerce* que não foram desenvolvidas para a venda de produtos de supermercado e, conseqüentemente, não permitem a especificação detalhada do produto a ser comprado. Ou seja, ainda parece ser difícil para o consumidor realizar *online* coisas que no mundo físico são triviais, como escolher o ponto ideal de frutas, dar instruções sobre o corte de carnes, entre outras coisas.

Portanto, para boa parte dos entrevistados, a experiência da compra pelos *sites* e pelos aplicativos ainda deixa a desejar, talvez porque as plataformas de *e-commerce* existentes tenham sido construídas pensando-se em outros tipos de varejo que, diferentemente da venda de produtos de supermercado, não atuam com compras recorrentes, de elevado número de itens de baixo valor agregado, e onde o consumidor compra, frequentemente, as mesmas marcas e produtos, entre outras particularidades. Destaca-se alguns trechos:

- No que tange à **experiência ser pobre quanto a produtos perecíveis**: “Por exemplo, você quer uma dúzia de banana [...] o cara vai lá e pega uma penca e te manda. Você chega em casa, come metade e metade estraga, e você começa a pensar ‘- Será que valeu?’. Então, assim, isso não evoluiu nada e vamos combinar que já tem muita tecnologia que resolveria isso [...] Mas, a experiência de compra, aí eu acho que tem uma oportunidade muito grande.” (E-08)
- No que tange à **experiência de customização ainda ser pobre**: “Já tem alguns varejistas fazendo isso, que quando você entra no *site* do varejista já pipoca para você produtos que você sempre compra, está na sua lista, promoções do seu interesse. Já tem alguns varejistas físicos que fazem isso: você coloca seu CPF lá no carrinho, já mostra os produtos em promoção que são do seu interesse. Ela não vai sair mostrando qualquer coisa. Para mim, por exemplo, fralda não é interessante, mas cerveja eu quero ver.” (E-09)

---

<sup>5</sup> A expressão “empresas de *last mile*” foi empregada fazendo referência aos aplicativos que entregam produtos de supermercado diretamente no domicílio dos consumidores, ou seja, que realizam a última milha da entrega.

- No que tange a **não existência de soluções com boa *user experience***: “Muita coisa para melhorar em *user experience*, de maneira geral, em todos os aplicativos, em todos os *sites*. Tem *sites* que são perfeitos, mas a entrega é de um dia pro outro.” (E-10)
- No que tange às **soluções atuais pecarem em experiências básicas de compra**: “Eu acho que a maioria é mal executada, na verdade [...] Tem muito erro de execução, foto ruim, busca que não funciona, lista de produtos por ordem alfabética, coisas básicas; árvore de categoria de produto de acordo com a organização interna” (E-15)
- No que tange a **algumas limitações das soluções atuais**: “Acho que em muitos apps e em muitas páginas ainda é difícil entender o produto. É difícil fazer as comparações. É difícil olhar desde aspectos básicos como ingredientes, tabela nutricional, a própria comparação de preço entre plataformas.” (E-17)

Portanto, negócios capazes de entregar uma experiência de compra diferenciada podem ainda se destacar no mercado brasileiro.

#### 4.2.3 Entrega do Básico Bem Feito

A terceira oportunidade mais lembrada foi quanto à entrega do básico bem-feito. Nesse sentido, para uma parte relevante dos entrevistados, apesar dos avanços dos últimos anos, ainda há espaço para se entregar experiências boas e de maneira consistente para os consumidores. A percepção é de que é possível ainda se elevar o nível de serviço e oferecer experiências que não pequem em atributos essenciais. E, apesar de parecer óbvio, isso ainda não é algo totalmente endereçado pelas soluções existentes.

As soluções disponíveis aparentam ainda ter limitações importantes, sejam elas do ponto de vista de preço, de tempo de entrega, de falta de estoque, de serviço de pós-venda inadequado, de embalagem e entrega ruins, ou outras. Segundo um dos entrevistados:

Eu ainda sou muito partidário do básico bem-feito, que é o consumidor conseguir fazer essa compra dele de reposição, de abastecimento, e ter acesso a essa nova jornada de conveniência de uma forma rápida, com bom nível de serviço, com uma boa usabilidade. Eu acho que ainda aqui sempre tem oportunidade. (E-07)

Essa percepção da entrega do básico bem-feito permeou várias entrevistas:

- No que tange à **dificuldade de os negócios existentes entregarem o básico**: “Tem muita coisa básica como manter nível de serviço logístico, atendimento, entregar o que você promete. É a gente não ferir a ética básica do consumidor [...] Eu acho isso horrível, vai destruir muito valor. Então, acho que a grande oportunidade é, e eu acredito muito nisso, vai se diferenciar quem cumprir o que promete.” (E-12)
- No que tange a **evitar surpresas desagradáveis nas compras online**: “Tem muito espaço ainda para fazer o básico melhor feito. Então, isso que eu falei: ruptura, entregar aquilo que a pessoa comprou e tem que chegar o atendimento rápido, e resolver de fato a situação de cada cliente, a navegação. Então, hoje eu não consigo pensar em uma plataforma que eu usei que sempre acertou. A [Empresa X] que eu achava que era o melhor aplicativo, 30% das vezes eles erraram na minha entrega, ou faltou alguma coisa ou trocaram a sacola [...] Então, eu acho que tem um espaço e acho que quem fizer isso vai ganhar a corrida pelo *market share*. É garantir que não tenham surpresas desagradáveis no caminho [...] fazer o básico muito bem-feito ainda tem espaço, não estamos lá.” (E-16)
- No que tange a **diferentes negócios entregarem diferentes propostas de valor**: “Acho que tem um trabalho de equilíbrio entre as diferentes partes da experiência. Acho que tem negócios que estão bem focados em preço, outros estão bem focados em tempo, outros estão bem focados em qualidade e variedade do portfólio. Acho que as coisas vão se equilibrando um pouco mais ao longo do tempo, então, tem oportunidade de dar uma consistência na experiência e achar ponto ideal entre as diferentes variáveis que ajudam na decisão de compra do consumidor.” (E-17)

Ficou, portanto, evidente que ainda há espaço para serem oferecidas soluções consistentes, que entreguem rápido, pratiquem preços justos, selecionem bem os produtos, possuam um atendimento de pós-venda eficiente, trabalhem com um portfólio e com preços adequados, entre outras coisas. Nesse sentido, mesmo negócios ainda emergentes podem se diferenciar, desde que sejam capazes de entregar o “básico bem-feito”.

#### 4.2.4 Atendimento de Classes de Menor Poder Aquisitivo

A quarta oportunidade identificada foi quanto ao atendimento de classes de menor poder aquisitivo, pois, as soluções existentes parecem não atender a esse consumidor, seja em função dos preços praticados, da cobrança de taxas e do custo de frete, em função da área de cobertura das soluções atuais, da impossibilidade de pagamento em dinheiro ou outros motivos. Ou seja, para parte dos entrevistados, os modelos de venda *online* existentes no mercado brasileiro, ainda excluem os consumidores de menor poder aquisitivo, que acabam recorrendo, majoritariamente, a lojas físicas. Alguns trechos evidenciam isso:

- No que tange às **soluções atuais não atenderem ao consumidor de baixa renda**: “Você tem primeiro uma grande parcela da população, tem uma grande massa de consumo nas classes C e D que não são atendidas por esses aplicativos, por uma questão simples de preço, forma de consumo e qual é o hábito de consumo e como funciona a compra desse consumidor que não está casada com a forma que a gente tem dentro dos aplicativos. A gente, os aplicativos, não é uma solução para esse cliente, então falta sermos uma solução para esse cliente.” (E-01)
- No que tange ao **WhatsApp, diferentemente do e-commerce tradicional, permitir a compra online sem cartão de crédito**: “O WhatsApp é uma ferramenta massiva de comércio eletrônico de supermercado, né? Poucas pessoas sabem disso, mas foi o WhatsApp que sustentou o e-commerce no Brasil no final do ano e no começo desse ano. E poucos varejistas ainda usam isso de forma eficiente, tem esse contato com o consumidor; ela sabe que é uma ferramenta que todo mundo tem e todo mundo usa; que dá acesso a muitas pessoas que não têm acesso a um e-commerce, uma classe mais baixa que não tem cartão de crédito. Muitas vezes você compra pelo WhatsApp e na hora que você vai pagar, você vai pagar só quando o entregador chegar na porta da sua casa e você pode pagar em dinheiro. Para quem não tem cartão de crédito, isso é maravilhoso.” (E-09)
- No que tange à **oportunidade na base da pirâmide**: “Eu acho que tem uma grande oportunidade exatamente na base da pirâmide; aí ainda tem muita oportunidade nas periferias; nas cidades menores; e a questão é como atender esse público com produto bom e preço adequado, custo adequado, né? Acho que os grandes centros, as regiões mais ricas estão bem atendidas, a questão é os



95% da população. E aí eu acho que tem uma grande oportunidade, margens mais apertadas, mas acho que é o caminho, especialmente, os startups que estão se inspirando nos modelos chineses vão tentar ocupar esse espaço.” (E-18)

Deste modo, parece haver boas oportunidades para a venda *online* de produtos de supermercado para as populações de menor poder aquisitivo, estas tão volumosas no mercado brasileiro.

#### 4.2.5 Explorar Modelos de Negócio Emergentes

Alguns negócios também foram citados recorrentemente pelos entrevistados como podendo ser mais explorados no mercado brasileiro e, portanto, caracterizados como potenciais oportunidades.

##### 4.2.5.1 Ultra Conveniência

Os modelos de ultra conveniência focam em entregas em janelas de tempo extremamente curtas, tipicamente, em poucos minutos. Apesar de consideravelmente recentes, foram citadas por 12 dos 19 entrevistados, no geral, como uma solução nova, que entrega uma experiência boa e com potencial de expansão.

Essa modalidade parece ser especialmente interessante em situações específicas, principalmente, quando o consumidor tem urgência no consumo do produto. Alguns exemplos mencionados foram os de se pedir algum produto faltante durante um churrasco ou na preparação de uma refeição em casa. Porém, entregar pedidos em janelas de tempo tão curtas impõe a necessidade de atuação com um raio e portfólio restritos, que acaba sendo também um limitante dessa modalidade. Um dos entrevistados exemplificou essa limitação:

Na jornada de compra que você vai abastecer sua casa, é difícil você fazer em uma loja de mil e quinhentos SKUs [fazendo referência às operações de ultra conveniência], você vai fazer em uma loja de dez mil [...] às vezes você quer banana, maçã, laranja e isso tem [nos modelos de ultra conveniência], mas não sei se vai ter kiwi, não sei se vai ter manga rosa. Então, o sortimento é menor, mas é uma conveniência na palma da mão. (E-10)

Algumas entrevistas sugeriram que essa modalidade de ultra conveniência atende apenas a jornadas de compra muito específicas e não recorrentes. Na perspectiva de alguns especialistas, a ultra conveniência oferece vantagens de uma entrega bastante rápida, porém as mesmas só são valorizadas pelos consumidores em situa-

ções muito específicas e, ao mesmo tempo, acabam impondo limitações importantes. Segundo alguns entrevistados:

- No que tange à **ultra conveniência ser relevante apenas para jornadas de compras específicas**: “Eu não acho, de verdade, que entregas mega rápidas, são super interessantes. Apesar de estar todo mundo testando, não acho que ela vai ser tão disruptiva assim quando eu penso na missão de compra que me interessa, que é a reposição do supermercado e não a compra de urgência.” (E-14)
- No que tange à **compra de ultra conveniência ser um nicho**: “A entrega de 15 minutos ou de 30 minutos vai ser um bom chamariz para cliente. Acho importante ter, mas não é um negócio que vai mudar o comportamento 100% [...] Então, ela é para o item que faltou, o carvão, enfim, um negócio muito de nicho [...] de novo, não dá para fazer um ticket de 4 mil reais e entregar em meia hora.” (E-07)

Adicionalmente, alguns entrevistados demonstraram reticência quanto à sustentabilidade e à viabilidade desse negócio, por exemplo:

- No que tange à **sustentabilidade desse negócio**: “Você pode ter uma pessoa que busca um refrigerante, uma cerveja gelada numa sexta-feira à noite e ela tem dez minutos pra receber esse produto, porque ela está com os amigos em casa [...] Existe uma solução pra isso hoje no mercado, independente de como estão os resultados financeiros desse tipo de solução e se é sustentável ou não da maneira como é feito hoje.” (E-17)
- No que tange a **acreditar que entregas muito rápidas podem não ser viáveis**: “Esse negócio da oferta em 15 minutos, não é que eu não vejo como promissor, eu vejo como um negócio que é difícil parar de pé a conta [...] mas eu acho que é uma jornada importante, ela tem que ter. Eu não sei se 10 minutos, se é 20, a percepção para o consumidor, para a grande massa, ela muda pouco [...] Mas isso aqui não vai ser sustentável no longo prazo [...], mas assim, acho esse negócio de entregar a cada 6 minutos, acho que daqui a pouco vai ficar caro, vai ter menos oferta.” (E-07)

De modo geral, as entregas ultra rápidas parecem realmente ter vantagens óbvias para os consumidores, porém, tais vantagens vêm com contrapartidas (portfólio

limitado, preços um pouco mais elevados, restrições de cobertura geográfica, entre outras) que acabam fazendo com que essa modalidade atenda apenas a jornadas de compras bastante específicas, além de ser um negócio operacionalmente e financeiramente extremamente desafiador.

#### 4.2.5.2 *Compra Coletiva, Social Commerce ou Community Group Buying*

Estes negócios foram mencionados por 11 dos 19 entrevistados, geralmente, como uma oportunidade a ser explorada ou como um modelo que funcionou em mercados internacionais e que pode repetir tal sucesso no mercado brasileiro. O número de menções chamou a atenção dos pesquisadores, pois são dinâmicas ainda pouco exploradas no Brasil.

Alguns dos entrevistados fizeram referência a “Compras coletivas”; outros, a “*Social Commerce*”; e outros, a “*Community Group Buying*”. Que, apesar de serem termos distintos e de existirem nuances entre eles, na visão dos pesquisadores todos se referem a modelos de negócio baseados em compras em grupos, bastante calcadas em dinâmicas de redes sociais e no atendimento de consumidores de menor poder aquisitivo.

Essa modalidade, geralmente, faz referência a dinâmicas em que grupos de pessoas podem comprar produtos com preços diferenciados, condicionados a um número mínimo por grupo. Esses modelos ganharam destaque por volta de 2009, com o lançamento do Groupon, nos Estados Unidos, e foram alavancados pelo crescimento das mídias sociais e do *Social Commerce* ao longo dos anos seguintes. Os modelos conhecidos como *Community Group Buying*, por sua vez, nasceram na China, em 2010, com o lançamento da plataforma chamada Meituan (J. Li, B. Li, Shen, & Tang, 2022; Chen, Wu, Peng, & Yeh, 2015). Tão recente são essas dinâmicas no mundo, e também no Brasil, que o próprio emprego dos diferentes termos pelos entrevistados, refletem que ainda falta profundidade sobre o tema.

Tipicamente, os modelos existentes no mercado brasileiro caracterizam-se por tentar oferecer preços baixos e frete grátis, possibilitados por uma logística diferenciada baseada em estabelecimentos parceiros para retirada dos produtos e, obviamente, pelo uso de estratégias sociais de divulgação e de aquisição de clientes.

E exatamente pelas suas características, esse negócio postula-se como uma alternativa interessante para consumidores de menor poder aquisitivo. Para os entrevistados, algumas das suas vantagens e particularidades são:

- No que tange à **esse modelo ser uma alternativa para classes de menor poder aquisitivo**: “Essa compra coletiva permite que você consiga descontos maiores e negociações diferenciais também na compra e venda do produto, então, eu vou conseguir vender mais barato. E, conseguindo vender esses produtos mais baratos, eu consigo alcançar outras pessoas. Na verdade, não é só compra coletiva. A compra coletiva é um pedaço de uma equação que visa abrir a porta da classe C.” (E-01)
- No que tange à **capacidade de reduzir custos de entrega e dos produtos**: “Um ponto também que tem a oportunidade de melhorar é muitas compras em grupo. No Brasil, isso é muito fraco, mas no exterior isso é muito forte, principalmente na China [...] um grupo de vizinhos tem lá seu aplicativo, cada um vai selecionando o que quer, no final faz uma compra única. É mais barato para todo mundo, o varejista tem um pedido maior, entrega na casa de alguém ou em algum ponto” (E-09)
- No que tange ao **melhor funcionamento desse negócio em classes de menor poder aquisitivo**: “O modelo de *Social Commerce*, até pensando em neurociência, as pessoas no topo da pirâmide se unem menos, e as pessoas na base da pirâmide se unem mais [...] Então, isso faz com que as pessoas se juntem e tenham mais comunidade entre elas, se falem mais, criem mais grupos no *whatsapp*, criem mais grupos de conversa e já compartilhem mais as coisas e usem mais as redes sociais. E, nesse meio, o *Social Commerce*, onde eu compartilho uma compra com você pra você comprar mais barato comigo, tem feito sucesso.” (E-11)
- No que tange ao **Social Commerce atacar os custos de aquisição de consumidores**: “A tese do *Social Commerce* é de CAC (Custo de Aquisição de Clientes) muito baixo, ou CAC zero [...]. Na China, no primeiro ano de *Social Commerce*, foram centenas [de negócios]; ainda tem um monte. E aí vão se consolidando, né? Em algum momento fica meia dúzia, dez, vinte, não sei. No Brasil, eu imagino que vá ter um boom. Já estou vendo. Vai crescer e vai ficar meia dúzia, talvez dois ou três.” (E-12)
- No que tange ao **modelo atender a consumidores específicos**: “Existem soluções [fazendo referência ao modelo de CGB] para pessoas que tenham um poder aquisitivo muito limitado, nesse momento, e que estão dispostas a esperar semanas para receber seu produto ou a ter uma experiência de entrega muito

mais trabalhosa, vamos dizer assim, de ir até algum ponto da cidade para pegar o produto. Ela está disposta a pagar esse ônus porque ela tem uma família numerosa, tem uma renda mais baixa e ela precisa alimentar a família dela.” (E-17)

### 4.3 Quadro Resumo dos Resultados

A Figura 1 mostra de maneira sintetizada um resumo dos aprendizados que foram apresentados ao longo dos tópicos 4.1 e 4.2.

**Figura 1**

#### Resumo dos aprendizados

|  |               |  |  |
|--|---------------|--|--|
| Objetivo<br>identificar os desafios e oportunidades da venda online de produtos de supermercado no mercado brasileiro. | Desafios      | Operacionalização                                | A venda <i>online</i> de produtos de supermercado é um negócio extremamente complexo, que possui um consumidor exigente e desafios logísticos, operacionais e de controle de estoque potencializados pela natureza dos produtos. As particularidades desse tipo de venda online também impõe desafios tecnológicos para que o negócio seja capaz de operar bem e oferecer experiências de compras diferenciadas para o consumidor final. |
|  |               | Financeiros                                      | A venda de produtos de supermercado é caracterizada como um negócio de margens apertadas, altamente dependente de escala e o nível de serviço exigido pelos consumidores impõe que o negócio realize altos investimentos, seja em tecnologia, logística, construção de estoque ou outros.  |
|  |               | Marketing  | Educar consumidores sobre a possibilidade da compra <i>online</i> de produtos de supermercado e as alternativas disponíveis é complexo e caro.   |
|  |               | Estratégicos                                     | As lideranças de negócios tradicionais ainda não estão totalmente convencidas da necessidade de ingressar no digital e, como consequência, os negócios sofrem com a falta de recursos e de prioridade do canal.  |
|  | Oportunidades | Soluções mais amplas e completas                 | Ainda não existem soluções no mercado brasileiro que atendam em totalidade às necessidades do consumidor quanto à compra de produtos de supermercado.  |
|  |               | Melhoria da experiência de compra e customização | A experiência de compra <i>online</i> de produtos de supermercado ainda não é boa e existem oportunidades quanto ao oferecimento de novas experiências, plataformas mais robustas, melhores recomendações de produto e customização.   |
|  |               | Entrega do básico bem feito                      | As soluções existentes ainda pecam em entregar experiências boas de maneira consistente e ainda é comum prazos de entrega elevados, problemas de ruptura de estoque, produtos mal selecionados e embalados, entre outros.  |
|  |               | Atendimento de classes de menor poder aquisitivo | As soluções existentes no mercado brasileiro não foram pensadas e não atendem aos consumidores de menor poder aquisitivo, o que acaba criando um enorme mercado consumidor não atendido.   |
|  |               | Explorar modelos emergentes                      | Os modelos de ultra conveniência (entregas em poucos minutos) têm crescido no mercado brasileiro, apesar de questionamentos sobre sua viabilidade e potencial. Outra modalidade interessante são os modelos de compras coletivas que tentam oferecer preços baixos e eliminar os custos de frete, cativando assim consumidores de menor poder aquisitivo.  |

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5 Conclusões e Limitações

Este estudo propôs-se a aprofundar nos desafios e oportunidades da compra de produtos de supermercado online. Para a construção desta pesquisa exploratória e qualitativa foram realizadas 19 entrevistas com especialistas e seu conteúdo foi transcrito e analisado no software NVivo com técnicas de análise de conteúdo, segundo metodologia de Bardin (2011).

Questionamentos acerca da viabilidade da venda online de produtos de supermercado feitos no começo do século por Ring e Tigert (2001) e por tantos outros auto-

res da época parecem ainda serem pertinentes. Afinal de contas, mesmo com o advento de novas tecnologias e modelos de negócio, ainda existem, mesmo dentre especialistas, dúvidas sobre como operacionalizar e viabilizar a venda online de produtos de supermercado, em especial em um país como o Brasil.

A primeira contribuição deste estudo foi ter identificado os principais desafios para os negócios que atuam com a venda *online* de produtos de supermercado. Evidenciou-se que a venda *online* de produtos de supermercado sofre com complexidades logísticas e operacionais, além de ser um negócio que opera com margens de lucro enxutas e que necessita de altos investimentos para atender às altas exigências dos consumidores. Mais que isso, existem desafios e custos importantes de marketing para atrair consumidores para o digital. Por fim, muitos varejistas tradicionais, que atuam nesse segmento, ainda sofrem com lideranças que falham em reconhecer a relevância do digital, fazendo com que seus próprios negócios sofram com a falta de recursos essenciais para seu crescimento.

E a segunda contribuição deste estudo foi ter mapeado oportunidades interessantes de serem exploradas no mercado brasileiro. Ao todo, foram mapeadas quatro grandes oportunidades, a saber: (1) o surgimento de soluções mais amplas e completas para atender ao consumidor brasileiro; (2) a melhoria na experiência de compra em *sites* e aplicativos *web*; (3) entregar o básico bem-feito, pois ainda é comum consumidores terem problemas com seus pedidos (itens faltantes, produtos mal selecionados, entre outros); e (4) o atendimento às classes de menor poder aquisitivo. Além dessas oportunidades, este estudo também identificou negócios emergentes que podem ganhar protagonismo no mercado brasileiro, destaca-se as modalidades de ultra conveniência e de compras coletivas.

É também importante destacar as limitações deste estudo. A primeira delas é intrínseca à natureza de qualquer pesquisa exploratória e qualitativa, ou seja, apesar de o rigor dos procedimentos de análise de conteúdo empregados terem reduzido a subjetividade dos resultados, ele não foi capaz de eliminá-la totalmente. Portanto, o tema ainda carece de pesquisas quantitativas futuras para validar os resultados aqui apresentados.

A segunda limitação deste estudo refere-se ao perfil dos entrevistados, que ficou limitado a profissionais com experiências, majoritariamente, em grandes centros urbanos, sobretudo na região de São Paulo. Portanto, é importante realizar pesquisas adi-

cionais e contemplar perspectivas de profissionais com vivências em outras localidades e contextos.

Por fim, a terceira limitação refere-se ao possível impacto da pandemia do Covid-19 nos resultados obtidos. A pandemia causou mudanças comportamentais significativas nos consumidores que, de uma hora para outra, se viram forçados a deixar de ir às lojas físicas e passaram a realizar parte de suas compras online. Tais mudanças comportamentais resultaram em um crescimento expressivo do e-commerce brasileiro, inclusive nas vendas online de produtos de supermercado. Portanto, é possível que as entrevistas tenham refletido otimismo exacerbado, principalmente quanto às oportunidades desse negócio.

### **Referências Bibliográficas**

Ankar, B., Walden, P., & Jelassi, T. (2002). Creating customer value in online grocery shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(4), 211–220. doi: 10.1108/09590550210423681.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto, trad., A. Pinheiro, trad.). 3ª reimpressão, 1ª edição. São Paulo, SP: Edições 70.

Bensinger, G. (2015). Rebuilding History's Biggest Dot-Com Bust. *The Wall Street Journal*. Recuperado em 20 de março, 2021, de <https://www.wsj.com/articles/rebuilding-historys-biggest-dot-come-bust-1421111794>.

Chizzotti, A. (2000). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. (4 ed.). São Paulo, SP: Cortez.

Ebit | Nielsen (2022). Webshoppers – 45 ed. Recuperado em 28 de julho, 2022, de <https://www.ebit.com.br/webshoppers>

Goethals, F., Leclercq-Vandelannoitte, A., & Tütüncü, Y. (2012). French consumers' perceptions of the unattended delivery model for e-grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(1), 133–139. doi: 10.1016/j.jretconser.2011.11.002.

Hui, T.-K., & Wan, D. (2009). Who are the online grocers? *The Service Industries Journal*, 29(11), 1479–1489. doi: 10.1080/02642060902793334.

Kämäräinen, V., Småros, J., Holmström, J., & Jaakola, T. (2001). Cost-effectiveness in the e-grocery business. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(1), 41–48. doi: 10.1108/09590550110366352.

Kamel, M.-A., Montgolfier, J. de, Caine, S., Ringer, J., & Puzio, S. (2020). How to Ramp Up Online Grocery—without Breaking the Bank. Bain Consulting. Recuperado em 5 de março, 2021, de <https://www.bain.com/insights/how-to-ramp-up-online-grocery-without-breaking-the-bank/>.

Kantar (2021). The world's 2020 pandemic FMCG shopping habits. Recuperado em 14 de fevereiro, 2022, de <https://www.kantar.com/uki/inspiration/fmcg/wp-the-worlds-2020-pandemic-fmcg-shopping-habits>.

Lagorio, A., & Pinto, R. (2020). Food and grocery retail logistics issues: A systematic literature review. *Research in Transportation Economics*, 87, 100841. doi: 10.1016/j.retrec.2020.100841.

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2018). *Técnicas de pesquisa*. 8 ed. 2ª reimpressão. São Paulo, SP: Atlas.

Pernot, D. (2020). Internet shopping for Everyday Consumer Goods: An examination of the purchasing and travel practices of click and pickup outlet customers. *Research in Transportation Economics*, 100817. doi: 10.1016/j.retrec.2020.100817.

Ring, L. J., & Tigert, D. J. (2001). Viewpoint: the decline and fall of Internet grocery retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(6), 264–271. doi: 10.1108/09590550110393956.

Saskia, S., Mareï, N., & Blanquart, C. (2016). Innovations in e-grocery and Logistics Solutions for Cities. *Transportation Research Procedia*, 12, 825–835. doi: 10.1016/j.trpro.2016.02.035.

Srivastava, S. K., Chaudhuri, A., & Srivastava, R. K. (2015). Propagation of risks and their impact on performance in fresh food retail. *The International Journal of Logistics Management*, 26(3), 568–602. doi: 10.1108/IJLM-02-2014-0032.



Tanskanen, K., Yrjölä, H., & Holmström, J. (2002). The way to profitable Internet grocery retailing – six lessons learned. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(4), 169–178. doi: 10.1108/09590550210423645.