

# **Termo de Referência**

## **Atuação do Sistema SEBRAE no Atendimento ao Comércio Varejista**

Brasília, março de 2008.

# Sumário

Apresentação.....	5
1. Bases conceituais do comércio varejista .....	6
2. A micro e pequena empresa no comércio varejista .....	10
3. Principais problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas do comércio varejista .....	12
4. Desafios para atuação do Sistema SEBRAE no atendimento ao comércio varejista .....	14
5. Eixos e pressupostos estratégicos para atuação do Sistema SEBRAE no atendimento ao comércio varejista .....	16
5.1 Atendimento coletivo .....	16
5.1.1 Pressupostos estratégicos de atuação.....	16
5.1.2 Eixos de atuação das coordenações nacional e estaduais no atendimento coletivo ao comércio varejista .....	16
5.1.3 Eixos de atuação dos gestores locais no atendimento coletivo ao comércio varejista .....	18
5.2 Atendimento individual .....	21
5.2.2 Diretrizes para o atendimento .....	21
5.2.3 Atores e papéis .....	22
6. Fontes de conhecimento sobre comércio varejista .....	24
7. Principais entidades que atuam no apoio ao comércio varejista e parceiros do Sistema SEBRAE .....	25
8. Glossário .....	26
9. Referências .....	28
Anexos .....	30

# Apresentação

Em 2005 foi elaborada a primeira versão de um documento referencial para a atuação do Sistema SEBRAE no setor de comércio varejista, que foi divulgado em 2006.

No final de 2007, com a experiência acumulada em dois anos, foi promovida a revisão desse documento, ampliando seu escopo para orientar a **Atuação do Sistema SEBRAE no Atendimento ao Comércio Varejista**. Esse documento foi construído com base no Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE, no Plano Plurianual 2008-2010, nas demandas dos SEBRAE/UFs e parceiros, em reuniões e encontros de coordenadores estaduais e gestores de projetos de comércio varejista, em estudos e análises de coordenadores e técnicos de unidades do SEBRAE/NA, apoiados por consultores externos.

Este Termo de Referência tem como principais objetivos:

- caracterizar os principais problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas do comércio varejista;
- apresentar os eixos e pressupostos estratégicos para atuação do Sistema SEBRAE no atendimento às empresas do setor;
- orientar a atuação do Sistema SEBRAE e dos parceiros nesse setor, definindo papéis e criando sinergia de ação entre estes atores.

Este Termo de Referência não se propõe a apresentar uma solução única para todo o Sistema SEBRAE e, sim, oferecer subsídios à sua atuação à luz das melhores práticas adotadas. Os projetos desenvolvidos nos estados deverão ser adequados às realidades regionais, valorizando a economia local e atendendo os diferentes públicos alvos definidos.

# 1. Bases conceituais do comércio varejista

O comércio é uma das mais antigas atividades econômicas do ser humano. Mesmo em sua forma mais primitiva - o “escambo” (simples troca de mercadorias) – para a atividade era imprescindível certo “espírito empresarial” para que o negócio se concretizasse e atendesse às necessidades dos parceiros comerciais.

Hoje, o comércio é uma atividade muito mais complexa. Ratto (2004) comenta que:

“Entre as atividades econômicas, o comércio é a que considera, de forma mais intensa, o relacionamento humano. O processo de troca, essência da atividade comercial, não envolve somente a transferência de mercadoria. Implica também o intercâmbio de idéias, experiências, sensações, expectativas e sonhos.”

Embora o mesmo autor busque simplificar a atividade do comércio, afirmando que “comercializar é comprar, agregar serviços e vender”, o seu papel de elo na cadeia produtor – consumidor é de vital importância em qualquer economia. Assim a intervenção do Sistema SEBRAE e de seus parceiros neste setor terá sempre que considerar o comércio não só como um “negócio”, que necessita de atendimento, mas também como um “canal” das diversas cadeias já apoiadas por outros de seus projetos.

Em todas as definições de varejo fica visível o seu papel como canal entre o produtor e o consumidor final, como a apresentada por Las Casas (2004):

“Varejo é uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores.”

A evolução do comércio vem sendo constante no mundo e no Brasil, desde o aparecimento do modelo de auto-serviço, da criação das redes de empresas, das franquias, dos diferentes formatos de lojas, do uso de inteligência competitiva, da aplicação de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), da internet, até do crescimento da prestação de serviços pelos varejistas, entre outros.

O desafio do varejista é aumentar a percepção do valor de seus produtos e serviços para satisfazer necessidades, expectativas e desejos de

seus consumidores. Underhill (1999) afirma que o ato de comprar não é simplesmente um processo mecânico: entrar na loja, pegar o produto, pagar por ele e sair da loja; o freguês deseja “ver, tocar, cheirar ou provar algo que promete prazer, se não a realização total”. As lojas que têm eliminado os balcões (barreira natural entre os clientes e os produtos) conseguiram aumentar a satisfação de seus consumidores e ampliar suas vendas.

Há uma infinidade de formatos de instituições varejistas e Parente (2000) diferencia-os, apresentando suas principais características:

- Instituições de varejo por tipo de propriedade:
  - Independentes: apenas uma loja, empresas pequenas, normalmente com pouco uso de recursos tecnológicos;
  - Redes: várias lojas sob uma mesma direção (ex. C&A, Carrefour, Forum);
  - Franquias: sistema que permite ao franqueado conduzir certo negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador;
  - Departamentos alugados: departamentos de uma loja de varejo operados e gerenciados por outra empresa;
  - Sistemas de *Marketing Vertical* (SMV): produtores, atacadistas e varejistas atuam como um sistema integrado, procurando eliminar desperdícios e otimizando os resultados.
- Instituições de varejo com lojas:
  - Varejo alimentício com lojas: bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados, superlojas, hipermercados, clubes atacadistas;
  - Varejo não alimentício com lojas: lojas especializadas, lojas de departamento, minilojas de departamento ou magazines, lojas de desconto, lojas de fábrica;
  - Varejo de serviço: prestam serviços ao consumidor (salões de beleza, clínicas médicas, academias de ginástica, agências de viagem etc.)
- Instituições de varejo sem lojas:
  - *Marketing* direto: sistema de *marketing* interativo entre vendedor e consumidor que utiliza veículos de comunicação para produzir contato com o cliente (veículos: catálogos, revistas, jornais, rádios, televisão,

telefone ou internet);

- Venda direta: sistema que envolve contato pessoal e demonstração dos produtos ou serviços (ex.: Avon, Natura, Herbalife, Tupperware, Amway etc.);
- Máquinas automáticas de venda (*vending machines*): auto-serviço para compra de produtos ou serviços em máquinas automáticas, com pagamento em dinheiro, fichas ou cartões de crédito;
- Varejo virtual: sistema de comercialização que utiliza a internet como canal principal de vendas.

Acredita-se que no futuro alguns dos atuais formatos de lojas desaparecerão e outros surgirão em seu lugar, e que as principais tendências de transformação do varejo são: aumento da globalização, aumento da consolidação (pequeno número de empresas assumindo crescente participação no volume dos negócios), aumento do poder do varejo (perante os fornecedores), parcerias e alianças com fornecedores, massificação versus especialização, aumento da concorrência de formatos substitutos, novos formatos e composições varejistas, expansão do varejo sem lojas e varejo virtual, aumento do varejo de serviços, maior foco no cliente e no *marketing* de relacionamento, mudanças no comportamento do consumidor, aumento do sistema de auto-serviço e tecnologia da informação.

Alguns eventos têm sido indutores de mudanças significativas nos últimos anos:

- a introdução do Código de Defesa do Consumidor, que ampliou a segurança dos clientes em seus processos de compra e passou a exigir mais do varejista, pois este responde pela qualidade e funcionalidade dos bens comercializados;
- a concorrência direta de outros formatos que comercializam o mesmo produto: padarias concorrem com lojas de conveniência, supermercados com farmácias, lojas virtuais com lojas tradicionais (BERNADINO *et al.*, 2006);
- a concorrência dos formatos sem loja, tais como vendas por catálogos (ex.: Hermes), porta a porta (ex.: Avon, Natura, Herbalife), vendas pela TV (ex.: Shoptime, Polishop), varejo eletrônico ou varejo virtual (ex.: Americanas, Submarino, Ponto Frio), televendas e máquinas automáticas de venda;
- a combinação de lojas de produtos diferentes que se complementam - as *store-in-store*, - tais como lanchonetes e cafeterias em livrarias, locadoras

de vídeos e farmácias em supermercados, lojas de conveniências em postos de gasolina etc.;

- o maior uso de Tecnologia da Informação (TI) pelos varejistas de pequeno porte, em razão dos benefícios proporcionados a suas empresas, como redução de custos gerais, atendimento mais eficiente e rápido ao cliente, decisões mais rápidas, menores estoques, entre outros;
- a prestação de serviços em lojas comerciais tornou os varejistas - pela sua capilaridade - um canal estratégico para atividades como assistência técnica, oferta de garantias estendidas, venda de seguros, serviços financeiros (financiamentos, pagamentos de contas etc.), entre outros.

Diante de todas essas mudanças e evoluções, recomenda-se aos empresários do comércio varejista dar maior importância aos seguintes pontos: clara estratégia e diferenciação, eficiência na execução da estratégia, obsessivo foco no consumidor, capacidade de desenvolver alianças e colaboração, inovação em busca de valor, liderança e alinhamento e construção de marcas.

Para fazer frente a todas as transformações mencionadas, o empresário do setor de comércio varejista precisa estar constantemente aprendendo e investindo em seu negócio, para evitar sua exclusão do mercado.

## **2. A micro e pequena empresa no comércio varejista**

Assim como nos países desenvolvidos, o comércio no Brasil representa um dos maiores suportes da economia, o que pode ser comprovado pelo grande número de empresas presentes em todos os municípios brasileiros, por sua capacidade empregadora e pela geração de riquezas para a nação. A capacidade empregadora do comércio no interior do País pode ser confirmada no Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2007 (SEBRAE e DIEESE, 2007): “Em 2005, considerando os setores de atividade econômica, a distribuição entre capital e interior indica que 63% do total dos empregos no comércio estavam no interior e 37% nas capitais.

O comércio tem contribuição expressiva na economia nacional. O Quadro A1 apresentado nos Anexos comprova a sua participação no número de empresas formais, no volume de pessoas ocupadas e na massa de salários e rendimentos pagos por elas. Ao analisar os dados, constata-se que o comércio, em 2004, em relação aos outros três setores – indústria, construção civil e serviços -, tinha uma posição de destaque.

No Quadro A2 (Anexos) é possível constatar, também, que o setor de comércio é um dos que mais cresceu no período 1996 a 2004.

O Instituto Brasileiro de Estatística e Geografia (IBGE) realiza a Pesquisa Anual do Comércio (PAC). O instrumental de análise da PAC classifica as atividades de comércio em três grandes grupos:

- comércio de veículos automotores, peças e motocicletas;
- comércio por atacado;
- comércio varejista.

Em sua última edição, a PAC de 2005, publicada em 2007, apresentava a seguinte participação do comércio varejista no total do comércio:

- 84,2% do número de empresas do setor de comércio;
- 75,2% do pessoal ocupado;
- 64,0% da massa salarial;
- 41,9% da receita operacional líquida (IBGE, 2007a).

As informações estatísticas apresentadas neste Termo de Referência, obtidas dos bancos de dados do IBGE, classificam as empresas em relação ao seu número de colaboradores, diferente dos critérios da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, que define o porte em relação à receita bruta anual. Foram consideradas como micro empresas do comércio varejista aquelas que empregam até 9 pessoas e pequenas empresas as que possuem entre 10 e 49 colaboradores.

Analisando-se dados do comércio varejista da PAC – 2005 (IBGE, 2007a) (Quadro A3), constata-se que as micro e pequenas empresas respondiam em 2005 por:

- 99,7% das empresas do setor;
- 77,8% do pessoal ocupado;
- 65,6% da massa salarial;
- 57,3% da receita operacional líquida.

Quando se analisam os números absolutos, a participação das MPEs do comércio varejista torna-se mais expressiva (dados do IBGE – CEMPRE – 2004) (IBGE, 2007b). As MPEs do comércio varejista respondiam por:

- R\$ 13,8 bilhões pagos em salários e outras remunerações (59,5% de todo o comércio varejista);
- 5,0 milhões de empregos (82,3% do comércio varejista)
- 2,0 milhões de empresas (99,8% do comércio varejista)

O setor de comércio pelas suas características atrai um grande número de empreendedores de pequeno porte que não formalizam suas empresas, contribuindo para a informalidade na economia do país.

Publicação do Observatório SEBRAE (SEBRAE, 2005c), baseado na Pesquisa da Economia Informal Urbana (ECINF) de 2003, realizada pelo IBGE, informa que havia, naquele ano, 13,3 milhões de negócios informais, ocupando 13,7 milhões de pessoas (colaboradores e proprietários). Deste total, 32,9% (3,4 milhões de negócios) eram do setor de comércio e reparação, segundo o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2007 (SEBRAE e DIEESE, 2007).

A informalidade dos negócios também está presente no comércio varejista. Embora a Pesquisa da Economia Informal Urbana (ECINF) - 2003 (SEBRAE, 2005c) não estratifique os vários segmentos do comércio, é provável que a

quase totalidade de seus dados se refiram a negócios do comércio varejista. Há expectativa que a implementação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa e o apoio sistemático do SEBRAE e de seus parceiros possam contribuir para a redução da informalidade no setor.

No setor de comércio varejista o número de novos empreendedores também é grande. Segundo a pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2006 (SCHLEM et al, 2007), 64,3% são do setor de “Serviços orientados aos consumidores” (Quadro A4 dos Anexos). Pesquisa do SEBRAE/SP junto ao Jucesp (SEBRAE/SP, 2005) comprova também esta tendência (Quadro A5 dos Anexos).

Dados recentes do IBGE demonstram que as vendas do comércio varejista apresentaram a maior variação da série da pesquisa, iniciada pelo IBGE em 2001 demonstrando um crescimento de 9,6% nas vendas em 2007. Tal resultado pode ser observado principalmente no crescimento do comércio de veículos, motos, material de construção, tecidos, vestuários e calçados.

### **3. Principais problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas do comércio varejista**

As micro e pequenas empresas do comércio varejista enfrentam grandes problemas para se manterem no mercado, entre eles:

- a falta de políticas públicas adequadas e específicas para as MPEs do comércio varejista;
- grande sensibilidade às variações no poder de compra da população e da economia;
- existência de uma relação assimétrica e desfavorável às MPEs nas negociações com grandes fornecedores;
- dificuldade de acesso à Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC);
- não reconhecimento do varejo como elo das cadeias produtivas;
- baixa capacitação em gestão empresarial;
- despreparo dos empresários no período da abertura do negócio;
- desconhecimento do mercado em que atuam, da evolução dos hábitos de consumo e do perfil do consumidor;
- ausência de planejamento de médio e longo prazo;
- visão fragmentada do negócio;
- aplicação do capital inicial em imobilizações (montagem do ponto de venda), sobrando pouco ou quase nada para o capital de giro;
- barreiras no acesso a crédito;
- dificuldade de propiciar capacitação continuada aos colaboradores, como ocorre nas empresas de maior porte;
- rotatividade dos colaboradores em função de formas inadequadas de contratação e deficiência de políticas de pessoal nas MPEs;
- instalações inadequadas e desatualizadas;
- isolamento da MPE e falta de cooperação e de associativismo.

## **4. Desafios para atuação do Sistema SEBRAE no atendimento ao comércio varejista**

As empresas de comércio varejista encontram-se em todos os municípios brasileiros e além de contribuírem para a economia local participam como uma das principais empregadoras do setor privado. Também têm sido um dos tipos de empresas preferidas dos novos empreendedores pela pequena necessidade de capital investido para se abrir um negócio. Alie-se a este fator a “aparente simplicidade” do comércio varejista, que atrai empreendedores em busca de uma oportunidade no mercado.

Parte dos empresários do comércio varejista é carente de formação gerencial e técnica, desconhece o mercado e seus clientes-alvo, não planeja o futuro do negócio, não utiliza TI, não capacita seus colaboradores para atender os clientes, entre outras dificuldades. Neste contexto, ações específicas do Sistema SEBRAE e de seus parceiros, devidamente coordenadas, poderão produzir resultados significativos para os empresários e suas empresas.

O conjunto de situações enfrentadas pelas MPEs torna claros os desafios para atuação do Sistema SEBRAE no atendimento ao comércio varejista.

As principais ações recomendadas são:

- promover o acesso à formação e informação empresarial e empreendedora, inclusive para aqueles que ainda encontram-se em fase de planejamento de seus negócios;
- incentivar a cultura da cooperação e apoiar a estruturação de governança;
- estabelecer alianças estratégicas com outros parceiros;
- propor políticas públicas específicas para o setor;
- promover o acesso ao mercado;
- facilitar o acesso à inovação e à tecnologia;
- promover a integração inter e intra projetos do Sistema SEBRAE e a oferta de soluções conjuntas;
- captar e garantir a aplicação de recursos externos para inovação tecnológica para o setor;

- aumentar o número de empresas atendidas com os recursos disponíveis;
- sensibilizar os empresários para que mantenham a adesão e a continuidade de participação nos projetos;
- buscar novas soluções para atender a evolução das empresas;
- transformar esforços dos projetos em resultados pré-estabelecidos;
- estimular a formalização de empresas informais atendidas pelos projetos;
- medir o impacto das ações para o setor a partir do resultado nas empresas participantes dos projetos;
- aumentar o número de clientes atendidos mediante a descentralização do atendimento;
- promover o acesso à capacitação em gestão empresarial, mediante consultorias, cursos, palestras, oficinas, encontros e seminários e informações técnicas presenciais e a distância;
- ampliar significativamente a capacidade de ação do SEBRAE por meio de um processo de atendimento individualizado de alta performance e de um posicionamento que permita aumentar o patamar de apoio, capacitação, aconselhamento e orientação individual, como estratégias para viabilizar seu incremento junto a sua clientela.

## **5. Pressupostos estratégicos e eixos para atuação do Sistema SEBRAE no atendimento ao comércio varejista**

O Sistema SEBRAE, por meio de suas diversas unidades, atua no atendimento ao setor de forma individual e coletiva, através de projetos que disponibilizam soluções para os empresários e suas empresas.

Neste sentido, considera-se tanto o atendimento coletivo para atuação dos coordenadores nacionais e estaduais de carteira de projetos e dos gestores locais quanto o atendimento individual, sendo descritas as diretrizes, seus atores e papéis.

### **5.1 Atendimento coletivo**

#### **5.1.1. Pressupostos estratégicos de atuação**

##### **a) Foco no mercado**

- Apoiar as MPEs na identificação e conhecimento de seu mercado de atuação (clientes, concorrentes, fornecedores);
- Preparar as MPEs para atuar constantemente com foco no mercado, identificando as necessidades de seus clientes e procurando satisfazê-las.

##### **b) Foco no atendimento coletivo**

- Promover a cultura da cooperação junto ao público-alvo;
- Ampliar o número de empresas atendidas;
- Sensibilizar as MPEs para o seu papel de “elo” de uma cadeia produtiva, buscando em conjunto parcerias e entrosamento com seus fornecedores.

##### **c) Foco em resultados**

- Utilizar os conceitos da GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados nos projetos desenvolvidos.

#### **5.1.2. Eixos de atuação das coordenações nacional e estaduais no atendimento coletivo ao comércio varejista**

### **a) Conhecimento sobre comércio varejista**

- Desenvolver expertise em comércio varejista para MPEs, manter banco de dados, efetuar pesquisas, captar, acumular, desenvolver e disponibilizar conhecimentos sobre o setor e sua dinâmica, utilizando também as experiências de parceiros especializados na área;
- Contribuir para implantação do Observatório da MPE com conhecimentos sobre o comércio varejista.

### **b) Identificação de problemas do comércio varejista**

- Identificar os problemas e gargalos estruturais existentes e que impedem o crescimento e o fortalecimento das MPEs do setor de comércio varejista, visando orientar suas ações futuras;
- Estimular a formalização de empresas informais atendidas pelos projetos.

### **c) Articulação externa**

- Ampliar e fortalecer as parcerias com entidades envolvidas com o comércio varejista, visando otimizar os recursos disponíveis, alinhar diretrizes e criar sinergias;
- Captar recursos necessários para ampliação do atendimento das MPEs do setor;
- Manter articulação com órgãos públicos, nacionais e estaduais, visando à promoção de políticas públicas que beneficiem o comércio varejista.

### **d) Articulação interna**

- Ampliar e aperfeiçoar as articulações entre todas as Unidades do SEBRAE/NA e dos SEBRAE/UFs visando à sinergia de ações e a otimização de recursos disponíveis;
- Sensibilizar gestores de outros projetos do Sistema para incluir entre suas ações aquelas que privilegiem o comércio varejista como canal de comercialização de seus produtos, aumentando a eficácia da cadeia produtiva;
- Realizar encontros periódicos entre coordenadores estaduais, gestores e técnicos da carteira de comércio varejista do Sistema SEBRAE que contemplem capacitações, sinergia de ações e intercâmbio de experiências;
- Consolidar o papel do SEBRAE/NA como orientador e disseminador de práticas, e dos SEBRAE/UFs, como executores de ações para apoio ao setor.

### **e) Capacitação de atores**

- Ofertar programas de capacitação para empresários e colaboradores de MPEs do

setor como resultado do levantamento de suas principais necessidades;

- Desenvolver programas de capacitação e aperfeiçoamento para coordenadores estaduais, gestores, técnicos e consultores do Sistema em comércio varejista, visando melhorar a sua performance no atendimento ao setor.

#### **f) Promoção e divulgação do setor e dos projetos**

- Apoiar a promoção e a divulgação de eventos nacionais, estaduais e regionais (congressos, seminários, simpósios, feiras e outros) de apresentação de soluções, voltados para empresários de MPEs do comércio varejista;
- Dar maior visibilidade aos resultados de projetos do Sistema SEBRAE voltados para apoio ao comércio varejista (através do portal, comunidades de discussão, artigos, publicações e outros).

#### **g) Estimulo à inovação e ao uso de tecnologias**

- Facilitar o acesso à inovação e tecnologias;
- Fomentar ações e parcerias que propiciem aos empresários de MPEs o acesso e uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

### **5.1.3. Eixos de atuação dos gestores locais no atendimento coletivo ao comércio varejista**

Os gestores locais, ao efetuar o atendimento coletivo ao comércio varejista, deverão levar em consideração os eixos e os pressupostos estratégicos de atuação, as demandas e as especificidades das MPEs de seu território.

Deverão priorizar o uso das soluções já existentes no seu estado, aquelas desenvolvidas por outros SEBRAE/UFs e pelo SEBRAE NA, como forma de otimizar os recursos disponíveis e acelerar a resposta às demandas recebidas.

Como orientação para os gestores locais no desenvolvimento de projetos para atendimento coletivo às MPEs do comércio varejista são apresentados alguns passos:

#### **a) Gênese de um projeto**

- Um novo projeto normalmente decorre de um diagnóstico geral do setor/segmento que detectou deficiências ou oportunidades a serem trabalhadas ou de demandas de um grupo de empresários.

#### **b) Levantamento de informações e diagnóstico**

- A concepção de um projeto exige um conhecimento detalhado da situação que se

deseja trabalhar;

- O conhecimento pode ser obtido a partir de estudos e diagnósticos já existentes ou de novos levantamentos de informações;
- O envolvimento das partes interessadas (empresários e parceiros) nesta etapa do processo enriquece o entendimento da situação a ser trabalhada.

### **c) Identificação de possíveis parceiros**

- Em função da situação a ser trabalhada, identificar possíveis parceiros e iniciar contatos preliminares para verificar interesse de participação no projeto.

### **d) Análise da situação a ser trabalhada**

- Preferencialmente com a participação de empresários e parceiros, efetuar uma análise da situação a ser trabalhada, observando problemas existentes, deficiências, barreiras, oportunidades, ameaças etc.

### **e) Definição de público-alvo e tipo de abordagem do projeto**

- Em função do público-alvo definido, estabelecer o melhor tipo de abordagem para atender aos objetivos do projeto, que em geral têm sido:
  - ? Setorial – definir o segmento do comércio varejista que será atendido (ex.: comércio de vestuário, comércio de material de construção etc.);
  - ? Territorial – circunscrever o espaço geográfico do atendimento (ex.: rua, bairro, cidade, conjunto de cidades etc.);
  - ? Territorial Setorial ou Multisetorial – combinar o segmento atendido com um determinado espaço geográfico (ex.: comércio de vestuário do bairro A).

### **f) Definição do objetivo geral e do foco estratégico**

- Definidos a situação a ser trabalhada, parceiros, público-alvo e tipo de abordagem estabelecem-se o objetivo geral e o foco estratégico do projeto:
  - ? Objetivo geral – deve ser desafiador e trazer resultados diretos para o público-alvo, eliminando ou minimizando as situações adversas detectadas ou aproveitando as oportunidades identificadas;
  - ? Foco estratégico – eixo de concentração dos esforços do projeto (ex.: informatização das lojas, melhoria da qualificação dos colaboradores, desenvolvimento de novos fornecedores etc.).

### **g) Definição de resultados finalísticos**

- Independente de o projeto vir a utilizar totalmente a metodologia GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados a definição de resultados finalísticos contribui diretamente para elevar a sua eficácia;
- Resultados finalísticos – são desdobramentos do objetivo geral e indicam os resultados diretos alcançados pelo público-alvo (empresários e empresas).

### **h) Estabelecimento de metas e ações**

- O objetivo geral e os resultados finalísticos podem ser subdivididos em metas para facilitar a definição das ações para alcançá-las;
- O estabelecimento das ações deverá ser completado com indicação de prazos e responsáveis;
- É recomendável o estabelecimento de marcos críticos que indiquem as etapas relevantes das ações a serem cumpridas;
- Metas, ações, prazos e marcos críticos tornam-se mais visíveis através de seu registro em cronogramas físicos de execução do projeto.

### **i) Implementação e gerenciamento do projeto**

- Com base nas informações anteriores é possível estabelecer os custos de cada etapa, o valor total do projeto e as participações financeiras das partes interessadas;
- Um cronograma financeiro ajudará no gerenciamento do projeto;
- É desejável a formalização de uma governança adequada ao projeto e de responsabilidades de cada parte interessada (empresários, parceiros, SEBRAE, governo local etc.);
- A implementação do projeto deve obedecer ao cronograma físico-financeiro, buscando atingir o objetivo geral e os resultados finalísticos estabelecidos

### **j) Monitoramento e avaliação**

- Durante todo o processo de implementação do projeto deve ser efetuado monitoramento periódico para se identificar ou mesmo antecipar possíveis desvios entre o realizado e o planejado, permitindo que as ações de prevenção ou de correção garantam a obtenção dos resultados estabelecidos;
- A avaliação das grandes etapas e dos resultados deverá demonstrar para todas as partes interessadas se o projeto alcançou o objetivo geral previsto, resultando em benefício direto para as empresas envolvidas.

## **k) Conclusão do projeto**

- Concluídas todas as etapas previstas e atingidos os resultados desejados, o projeto deverá ser considerado concluído;
- A exemplo da fase inicial, as partes interessadas deverão participar do encerramento oficial do projeto, sendo informadas e conhecendo o que foi realizado e os resultados obtidos;
- Manifesto o desejo das partes interessadas em superar outros desafios, um novo projeto poderá ser iniciado, seguindo-se as etapas já mencionadas.

As etapas anteriormente descritas não se desenvolvem linearmente (uma após as outras), mas em um processo de “vai e vem” (interativo), quando algumas definições de uma etapa posterior obrigam ajustes nas anteriores. A concepção e o desenvolvimento de um projeto não é fruto de um plano individual imutável e sim de um processo de construção coletiva, que será aperfeiçoado continuamente.

## **5.2. Atendimento individual**

### **5.2.1 Pressupostos estratégicos de atuação**

- Priorizar os segmentos: candidato a empresário e empresas entre 0 a 2 anos, onde se verificam as maiores deficiências e necessidades de apoio empresarial;
- Viabilizar o atendimento individual por meio da rede terceirizada e a distância, mecanismos relevantes para massificação e para a economicidade de operação;
- Priorizar soluções pertinentes aos eixos temáticos: qualidade no atendimento, estratégia de negócio e mercado - áreas essenciais à sobrevivência da empresa.

### **5.2.2 Diretrizes para o atendimento**

- Considerar as competências instaladas e reconhecidas no Sistema SEBRAE como base para a geração de um processo integrado e continuado;
- Abranger as questões mais significativas para o atendimento individual efetivo às demandas dos clientes que procuram o SEBRAE presencialmente e à distância, viabilizando o acesso às soluções empresariais oferecidas pelo SEBRAE e seus parceiros;
- Articular uma abrangente rede de parceiros, promovendo a avaliação permanente de sua operação e de seus resultados para o cliente,

buscando obter retorno do conhecimento adquirido a partir da relação com o cliente ;

- Proceder à sistematização e integração do conhecimento de interesse empresarial, como base de sustentação para o atendimento individual;
- Valorizar e qualificar todos os atores envolvidos no processo de atendimento individual;
- Buscar um elevado nível de virtualização das soluções adotadas no processo de atendimento individual;
- Garantir a existência de uma logística de atendimento individual em massa.

Adotar a seguinte segmentação de público:

#### Empresários potenciais

Entende-se por empresários potenciais todos os indivíduos que tenham alguma perspectiva, ainda que distante, de se auto-realizar através de uma atividade no campo empresarial. Não existe nesse estágio, ainda, uma idéia concreta a ser explorada e a decisão de tornar-se um empresário não se materializou.

#### Candidatos a empresário

O candidato a empresário já se encontra num estágio diferenciado. Ele expressa sua intenção de montar uma empresa e possui uma idéia ou um conjunto de idéias para fazê-lo. Nesta fase se manifesta o desejo concreto de buscar o próprio sustento, seja pela identificação de uma oportunidade de negócio ou pela necessidade de manutenção própria e da família.

#### Empresas de 0 a 2 anos

Nesse estágio do ciclo de vida de uma organização de pequeno porte, o enfoque principal deixa de ser idéias e possibilidades e passa a ser a produção de resultados. Numa empresa isso se expressa em termos de vendas, vendas e mais vendas. Isso significa que nos estágios anteriores o fundador tem que ser um sonhador. Agora, nascida a empresa, os riscos estarão sempre presentes e ele precisa ter um profundo compromisso com a concretização do sonho e ser capaz de dedicar-se à produção de resultados.

#### Empresas de mais de 2 anos

Nesse estágio a empresa já passou pela fase mais difícil de sua vida. O empresário já tem uma razoável experiência e já aprendeu bastante, inclusive com os próprios erros. Na fase anterior ele se concentrou na estratégia do negócio e no mercado. Daqui para frente o empresário precisa acrescentar energia e intensificar esforços na gestão do negócio. Ele, agora, vai necessitar aprender a delegar, o que não é possível nem aconselhável nos dois primeiros anos, quando ele tem que estar à frente de tudo. Com mais de 2 anos a empresa sadia começa uma fase que poderá levá-la à plenitude, quando o controle e a previsibilidade estarão mais presentes.

### **5.2.3 Atores e papéis**

### **a) SEBRAE/NA – Unidade de Atendimento Individual**

- Estabelecer, de forma compartilhada com os SEBRAE/UF, as estratégias e diretrizes voltadas ao atendimento individual dos clientes;
- Definir padrões, sistemas e procedimentos no âmbito do atendimento individual;
- Coordenar, articular, animar e mobilizar as ações de atendimento individual do Sistema SEBRAE;
- Articular parcerias nacionais e internacionais, tendo em vista enriquecer o processo de atendimento individual do SEBRAE
- Orientar e acompanhar o processo de capacitação das equipes de atendimento individual de todo o Sistema;
- Executar ações de escala nacional;
- Monitorar e avaliar o impacto das ações relativas ao atendimento do Sistema SEBRAE.

### **b) SEBRAE/UF**

- Executar as ações de atendimento individual em consonância com as estratégias e diretrizes estabelecidas em âmbito nacional;
- Articular parcerias nos âmbitos estadual e municipal;
- Garantir a capacitação de seu quadro de colaboradores;
- Customizar soluções de atendimento individual quando for necessário suprir características e especificidades locais, bem como propor novas soluções.

## **6. Fontes de conhecimento sobre comércio varejista**

Há um grande número de fontes de conhecimento e um volume expressivo de informações, mas estas não estão suficientemente divulgadas. Em alguns casos, o acesso não é simplificado e ainda não há uma estrutura que permita um grau mínimo de integração entre elas.

Para servir como referência inicial, o Quadro A6 dos Anexos apresenta as principais entidades que atuam no apoio ao Comércio Varejista, sendo que várias delas produzem, coletam, tratam e/ou disseminam informações relevantes ao setor. Além destas, diversas empresas de consultoria e especialistas podem ser considerados fontes potenciais de conhecimento.

Grande número de instrumentos é utilizado no Sistema SEBRAE para apoio ao comércio varejista. Como há denominações diferentes para os diversos instrumentos (metodologias, soluções, ferramentas etc.), em função de sua abrangência, complexidade, efeitos produzidos, enfoques etc., utiliza-se, neste documento, a denominação genérica “soluções” para representar os vários tipos.

O SEBRAE/NA mantém uma relação das principais soluções em uso no Sistema SEBRAE, acompanhadas de breve descrição e de telefone de contato do SEBRAE/UF que a desenvolveu ou que a está utilizando, e uma relação de empresas de consultoria e especialistas em comércio varejista. Essas relações são atualizadas e disponibilizadas periodicamente.

## 7. Principais entidades que atuam no apoio ao comércio varejista

Para que o atendimento possa atingir o maior número possível de MPEs, as parcerias atuais deverão ser ampliadas. A “*Prioridade 4*” do Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE 2006 – 2010 estabelece e define a formação de parcerias para todos os seus projetos, ao explicitar:

“Estabelecer alianças estratégicas para mobilizar recursos, competências e conhecimentos”

Inúmeras entidades atuam nos níveis nacional e estadual apoiando e fomentando o comércio varejista. É importante ampliar as articulações e fortalecer a integração entre essas entidades de modo a minimizar a duplicação de esforços e preencher as lacunas existentes.

Os principais tipos de entidades que atuam no apoio ao Comércio Varejista são:

- Sistemas CACB, CNC, CNDL
- Associações de Classe
- Instituições Financeiras
- Órgãos Públicos
- Outros atores, tais como:
  - universidades,
  - veículos de comunicação (rádios, redes de TV, jornais, revistas, internet etc.),
  - atacadistas,
  - fornecedores etc.

Cada uma das entidades mencionadas apóia e fomenta o comércio varejista de acordo com suas características, objetivos e expertises (Quadro 7 dos Anexos).

## 8. Glossário

**Abordagem:** é a forma como se trabalha um projeto (ex. atendimento individual, coletivo, construção de uma governança etc.). (SEBRAE, 2006).

**Atacadista:** elementos da cadeia de distribuição que compra diretamente do fabricante para vender a varejistas. (SEBRAE, 2005b).

**Atendimento coletivo:** como atendimento coletivo conceitua-se toda e qualquer relação do SEBRAE com um conjunto de empresas e empreendedores. Caracteriza-se pela integração em diferentes estágios de um número de MPE e instituições articuladas em um modelo de governança. (SEBRAE, 2007 a).

**Atendimento individual:** como atendimento individual conceitua-se toda e qualquer relação do SEBRAE com seu público-alvo previamente definido enquanto empresa ou empreendedor individual, de forma presencial ou a distância, diretamente ou através de parceiros, visando à criação, sustentação de um negócio e/ou ampliação da sua competitividade. (SEBRAE, 2007a).

**Cliente:** destinatário dos produtos da organização; pode ser uma pessoa física ou jurídica. Quem adquire (comprador) e/ou quem utiliza o produto (usuário/consumidor). (SEBRAE, 2004).

**Comercialização:** exposição com vista à venda, colocação à venda, fornecimento ou qualquer outra forma de colocação no comércio. Processo intermediário entre o produtor e o consumidor, consistindo na colocação dos bens e serviços à disposição do consumidor, na forma (embalagem), tempo e local em que ele esteja disposto a adquiri-los. (SEBRAE, 2005b).

**Conhecimento:** constituído pela tecnologia, pelas políticas, pelos procedimentos, pelas bases de dados e documentos, bem como pelo conjunto de experiências e habilidades da força de trabalho. É gerado como resultado da análise das informações coletadas pela organização. (SEBRAE, 2004).

**Consumo:** utilização, aplicação, uso ou gasto de um bem ou serviço por um indivíduo ou empresa. É o objetivo e a fase final do processo produtivo, precedida das etapas de fabricação, embalagem, armazenagem, distribuição e comercialização. (SEBRAE, 2005b).

**Demanda:** também denominada procura. Quantidade de um bem ou serviço que um consumidor deseja e está disposto a adquirir por determinado preço e em determinado momento. Diz-se agregada se representa a totalidade dos consumidores; é a soma das despesas das famílias, do governo e das empresas. (SEBRAE, 2005b).

**Fornecedor:** qualquer organização que forneça bens e serviços. A utilização desses bens e serviços pode ocorrer em qualquer estágio do projeto, produção e utilização dos produtos. Assim, fornecedores podem incluir distribuidores, revendedores, prestadores de serviços terceirizados, transportadores, contratados e franquias, bem como os que suprem a organização com materiais e componentes. (SEBRAE, 2004).

**Monitoramento:** métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando, quando necessário, ações de correção e/ou prevenção. (SEBRAE, 2004).

**Necessidades:** conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos clientes ou das demais partes envolvidas. (SEBRAE, 2004).

**Programa:** Conjunto de projetos que deverão ser administrados de forma coordenada. Contêm as diretrizes, os processos que se seguirão para alcançar objetivos, explícitos e definidos claramente, com previsão de atividades, prazos e meios escolhidos para alcançá-los. (SEBRAE, 2004).

**Projeto:** conjunto de ações sistematicamente ordenadas, com objetivos, metas, prazos e recursos definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse da organização. É parte integrante de um programa. (SEBRAE, 2004).

**Rede de Empresas:** constituem uma forma organizacional passível de ser identificada em diversos tipos de aglomerações produtivas e inovativas, seu enfoque revela, fundamentalmente, a forma de interação entre os diversos agentes. As redes nascem através da consolidação de vínculos sistemáticos entre firmas, os quais assumem diversas formas: aquisição de partes de capital, alianças estratégicas, externalização de funções da empresa, etc. Essas redes traduzem-se no agrupamento formal ou informal de empresas autônomas, com o objetivo de realização de atividades comuns, permitindo que as empresas participantes se concentrem apenas em suas atividades principais (*core business*). (SEBRAE, 2003).

**Soluções:** utilizou-se a denominação “soluções” neste Termo de Referência para representar os diversos tipos de instrumentos (metodologias, soluções, produtos, ferramentas etc.) utilizados pelo Sistema SEBRAE no apoio ao comércio varejista.

**Varejista:** Elemento da cadeia de distribuição que vende ao cliente final após ter comprado os produtos de atacadistas ou fabricantes. (SEBRAE, 2005b).

## 9. Referências

BERNADINO, E. C., et. al. **Marketing de Varejo**. Rio de Janeiro: Edit. FGV, 2006.

CACB; SEBRAE. **Manual Empreender: Projeto Empreender Passo a Passo**. Brasília: CACB, 2002.

IBGE. **Pesquisa Anual do Comércio – 2005**. Brasília: IBGE, vol.17, 2007a.

\_\_\_\_\_. **Sistema IBGE de Recuperação Automática – SIDRA**. Disponível em <[www.sidra.ibge.gov.br](http://www.sidra.ibge.gov.br)>. Acesso em jul/07, 2007b.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2004.

MELIM, J. M. **A Formação de Capital Social entre os Empresários de Micro e Pequenas Empresas: A Experiência dos Núcleos Setoriais do “Empreender”**. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 2007.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Tendências e Desafios do Varejo**. Palestra ministrada na Semana de Capacitação do SEBRAE para Coordenadores, Gestores e Técnicos da Carteira de Comércio Varejista, registrada em CD – julho, 2007. Brasília: SEBRAE, 2007.

SCHLEM, M. M. et al. **Empreendedorismo no Brasil – GEM 2006**. Curitiba: IBQP, 2007.

SEBRAE. **Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE em Arranjos Produtivos Locais**. Brasília: SEBRAE, 2003.

\_\_\_\_\_. **Programa SEBRAE de Artesanato - Termo de Referência**. Brasília: SEBRAE, 2004.

\_\_\_\_\_. **Direcionamento Estratégico do Sistema SEBRAE 2006 a 2010**. Brasília: SEBRAE, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Termo de Referência Acesso a Mercados pelas MPEs**. Brasília: SEBRAE, 2005b.

\_\_\_\_\_. **Economia Informal Urbana.** Observatório SEBRAE, julho 2005. Brasília: SEBRAE, 2005c.

\_\_\_\_\_. **Termo de Referência para Atuação da UACCS no Apoio ao Comércio Varejista.** Brasília: SEBRAE, 2006.

\_\_\_\_\_. **Manual de Elaboração e Gestão de Projetos Orientados para Resultados – GEOR – Versão 5.** Brasília: SEBRAE, 2007a.

\_\_\_\_\_. **Comércio e Serviços:** Unidade de Atendimento Coletivo – Comércio e Serviços. Disponível em <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>, acesso em jun/2007, 2007b.

SEBRAE; DIEESE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2007.** Brasília: DIEESE, 2007.

SEBRAE/SP. **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos.** São Paulo: SEBRAE/SP, 2005.

RATTO, L. **Comércio:** Um Mundo de Negócios. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2004.

UNDERHILL, P. **Vamos às Compras:** a Ciência do Consumo. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

# **Anexos**



**Quadro A1 – Participação do Comércio na Economia Nacional  
2004**

Setor	Número de empresas formais		Pessoal ocupado		Massa Salarial	
	Mil Unidades	%	Milhões de Pessoas	%	R\$ Bilhões	%
<b>Comércio</b>	2.623	48,4%	8.726	28,7%	41,3	14,6%
<b>Indústria</b>	511	9,4%	7.161	23,6%	93,0	32,9%
<b>Construção civil</b>	128	2,4%	1.347	4,4%	11,4	4,0%
<b>Serviços</b>	2.161	39,8%	13.156	43,3%	136,7	48,4%
<b>Total</b>	5.423	100,0%	30.390	100,0%	282,4	100,0%

Fonte: IBGE – Estatísticas do Cadastro Central de Empresas CEMPRES – Massa salarial em valores correntes (IBGE, 2007b)

**Quadro A2 – Crescimento do Comércio na Economia Nacional  
1996 -2004**

Setor	Número de empresas formais			Pessoal ocupado			Massa Salarial		
	Mil Unidades		% Crescimento	Milhões de Pessoas		% Crescimento	R\$ Bilhões		% Crescimento
	1996	2004		1996	2004		1996	2004	
<b>Comércio</b>	1.684	2.623	55,7%	5.786	8.726	50,8%	16,6	41,3	149,1%
<b>Indústria</b>	366	511	39,6%	5.689	7.161	25,9%	46,3	93,0	100,8%
<b>Construção Civil</b>	91	128	41,1%	1.131	1.347	19,1%	5,8	11,4	97,1%
<b>Serviços</b>	1.067	2.161	102,5%	8.942	13.156	47,1%	62,3	136,7	119,5%
<b>Total</b>	3.208	5.423	69,0%	21.548	30.390	41,0%	131,0	282,4	115,6%

Fonte: IBGE – Estatísticas do Cadastro Central de Empresas CEMPRES – Massa salarial em valores correntes (IBGE, 2007b)

**Quadro A3 – Receita operacional líquida, salários, pessoal ocupado e número de empresas de comércio varejista, por porte de empresa - 2005**

Pessoal Ocupado	% da receita operacional líquida total	% dos salários, retiradas e outras remunerações	% do pessoal ocupado em 31.12	% do número de empresas
Até 19 pessoas	45,2	55,7	69,1	98,4
de 20 a 49 pessoas	12,1	9,9	8,7	1,3
de 50 a 99 pessoas	4,8	3,9	3,3	0,2
de 100 a 249 pessoas	4,8	3,8	3,0	0,1
de 250 a 499 pessoas	3,1	2,6	1,9	0,0
500 e mais pessoas	30,0	24,0	14,0	0,0
<b>Total do comércio varejista</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Até 49 pessoas	57,3	65,6	77,8	99,7

Fonte: Pesquisa Anual do Comércio – 2005 (IBGE, 2007a)

**Quadro A4 – Setores dos empreendedores, no período de 2002 – 2006**

Setor de atividade	Empreendedores iniciais * (%)	Empreendedores estabelecidos ** (%)
Setor extrativista	2,3	4,0
Setor de transformação	24,0	40,7
Serviços orientados às empresas	9,4	9,5
Serviços orientados aos consumidores	64,3	45,7

Fonte: Schlem et al. (2007) – GEM 2006

Obs.: \* Empreendedores iniciais – até 42 meses do negócio

\*\* Empreendedores estabelecidos – mais de 42 meses do negócio

**Quadro A5 – Empresas registradas na Jucesp, entre 1999 e 2003**

Setor de Atividade	Empresas registradas no período (%)
Comércio	62
Serviços	28
Indústria	10
Agropecuária	0,4

Fonte: SEBRAE/SP (2005)

## Quadro A6 – Principais entidades que atuam no apoio ao comércio varejista

Atores		Forma de atuação (apoio e fomento)
<b>Sistema CACB</b>	- CACB- Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil Site: <a href="http://www.cacb.org.br">www.cacb.org.br</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulação e representação das empresas</li> <li>- Capacitação de empresários e colaboradores</li> <li>- Desenvolvimento de pesquisas e estudos</li> <li>- Realização de eventos e promoções</li> <li>- Patrocínio de atividades, com apoio financeiro e de infra-estrutura</li> <li>- Oferta de Serviço de Proteção ao Crédito</li> <li>- Oferta de Consultoria (jurídica, contábil etc.)</li> <li>- Fomento ao desenvolvimento de Cooperativas de Crédito</li> <li>- Incentivo e apoio a Centrais de Negócios (compras, vendas, marketing e outros serviços)</li> <li>- Elaboração de projetos de desenvolvimento local/regional</li> <li>- Desenvolvimento de metodologias voltadas ao Comércio Varejista</li> <li>- Disponibilização de infra-estrutura para ações coletivas de MPES</li> </ul>
	- Federações estaduais de ACEs	
	- ACEs – Associações Comerciais e Empresariais dos municípios	
<b>Sistema CNC</b>	- CNC - Confederação Nacional do Comércio – Site: <a href="http://www.cnc.com.br">www.cnc.com.br</a>	
	- FECOMÉRCIO/UF – Federações Estaduais do Comércio	
	- SENAC/UF Site: <a href="http://www.senac.br">www.senac.br</a>	
	- Sindicatos	
<b>Sistema CNDL</b>	- CNDL - Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas – Site: <a href="http://www.cndl.org.br">www.cndl.org.br</a>	
	- FCDL/UF – Federações Estaduais de CDLs	
	- CDLs – Câmaras de Dirigentes Lojistas dos municípios	
<b>Associações de Classe</b>	- ABAD - Associação Brasileira dos Atacadistas e Distribuidores – Site: <a href="http://www.abad.com.br">www.abad.com.br</a> e suas filiações estaduais	
	- ABF - Associação Brasileira de Franchising – site: <a href="http://www.franchising.com.br">www.franchising.com.br</a>	
	- ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados – Site: <a href="http://www.abrasnet.com.br">www.abrasnet.com.br</a> e suas filiações estaduais	
	- ALSHOP - Associação dos Lojistas de Shopping – Site: <a href="http://www.alshop.com.br">www.alshop.com.br</a>	
	- Outras Associações Nacionais de Entidades ligadas ao setor de Comércio Varejista	
<b>Instituições Financeiras</b>	- Bancos Públicos (Federais e Estaduais)	
	- Bancos Comerciais	
	- Agências de Fomento (Federais e Estaduais)	
	- Empresas de Crédito e de Cartões	
	- Instituições de Microcrédito	

(Continua)

**Quadro A6 (continuação) – Principais entidades que atuam no apoio ao Comércio Varejista**

Atores		Forma de Atuação (apoio e fomento)
<b>Órgãos Públicos</b>	- Ministérios	- Desenvolvimento de políticas públicas, tributária, fiscal, trabalhista, previdenciária, administrativa, entre outras para redução de procedimentos burocráticos
	- Empresas públicas	- Oferta de projetos de apoio à capacitação de empresários e colaboradores
	- Órgãos do Governo Federal	- Oferta de projetos de requalificação (revitalização) de centros comerciais
	- Governos estaduais e suas secretarias	- Desenvolvimento de projetos de Ruas Comerciais - Desenvolvimento de projetos municipais para o comércio - Criação de Conselhos Estaduais do Comércio - Melhoria da Segurança Pública.
	- Prefeituras municipais e suas secretarias	- Desenvolvimento de infra-estrutura adequada para ambulantes/camelôs (espaço, regulamentação) - Regulamentação e Legislação do uso dos espaços urbanos para o comércio varejista nos municípios - Apoio e orientação pela Vigilância Sanitária - Melhoria dos acessos (estradas, ruas, sinalização vertical e horizontal, carga e descarga etc.) - Melhoria do sistema de transportes coletivos e individuais (estacionamentos etc.) - Apoio à Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas - Patrocínio de ações
<b>Outros Atores</b>	- Universidades/institutos de pesquisa/empresas de consultoria	- Capacitação de empresários e colaboradores - Desenvolvimento de pesquisas e estudos - Desenvolvimento de tecnologias para o varejo. - Oferta de serviços de consultoria especializada
	- Atacadistas/fornecedores	- Capacitação de empresários e colaboradores - Fornecimento de produtos - Oferta de crédito e financiamento de equipamentos - Patrocínio de atividades - Incentivo à formação de redes de empresas - Repasse das informações de mercado que possuem - Orientação/consultoria para seus clientes (PDV) - Desenvolvimento de projetos de distribuição - Apoio ao marketing do varejo
	- Veículos de comunicação (rádios, redes de TV, jornais, revistas, internet etc.)	- Divulgação de projetos - Apoio às campanhas - Patrocínio de atividades - Realização de eventos/seminários