

MINIMERCADOS EM CONDOMÍNIOS RESIDENCIAIS: COMO SURTIU? PERSPECTIVA DE UMA PROVEDORA DE TECNOLOGIA

Leandro Victor Fidelis - Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP

Resumo

Esse caso explica as mudanças que ocorreram no mercado de vending machine e micro market no Brasil a partir da trajetória e perspectiva da AMLabs, uma empresa de tecnologia que desenvolve sistemas de pagamento para esse mercado. São explorados desde elementos do mercado, como mudança de hábito do consumidor e implicações que tiveram em um canal de vendas, quanto o impacto que as empresas desse mercado sofreram e os motivos associados. Ao final são propostas questões e disciplinas, na área de notas de ensino, onde são sugeridas abordagens do tema para que haja maior entendimento e retenção dos alunos, além de desenvolvimento de análise crítica a partir de uma situação real de empreendedorismo em um canal de vendas inovador.

Palavras-chave: vending machine, micro market, mercado de proximidade

Abstract

This case explains the changes that have occurred in the vending machine and micro market market in Brazil from the perspective of AMLabs, a technology company that develops payment systems for this market. It explores elements of the market, such as shifts in consumer behavior and their implications on a sales channel, as well as the impact that companies in this market have experienced and the associated reasons. In the end, questions and teaching notes are proposed, suggesting approaches to the topic for greater understanding and retention by students, as well as the development of critical analysis based on a real entrepreneurial situation in an innovative sales channel.

Keywords: vending machine, micro market, proximity market

MINIMERCADOS EM CONDOMINIOS RESIDENCIAIS: COMO SURTIU? PERSPECTIVA DE UMA PROVEDORA DE TECNOLOGIA

Resumo

Esse caso explica as mudanças que ocorreram no mercado de vending machine e micro market no Brasil a partir da trajetória e perspectiva da AMLabs, uma empresa de tecnologia que desenvolve sistemas de pagamento para esse mercado. São explorados desde elementos do mercado, como mudança de hábito do consumidor e implicações que tiveram em um canal de vendas, quanto o impacto que as empresas desse mercado sofreram e os motivos associados. Ao final são propostas questões e disciplinas, na área de notas de ensino, onde são sugeridas abordagens do tema para que haja maior entendimento e retenção dos alunos, além de desenvolvimento de análise crítica a partir de uma situação real de empreendedorismo em um canal de vendas inovador.

Palavras-chave: vending machine, micro market, mercado de proximidade

Abstract

This case explains the changes that have occurred in the vending machine and micro market market in Brazil from the perspective of AMLabs, a technology company that develops payment systems for this market. It explores elements of the market, such as shifts in consumer behavior and their implications on a sales channel, as well as the impact that companies in this market have experienced and the associated reasons. In the end, questions and teaching notes are proposed, suggesting approaches to the topic for greater understanding and retention by students, as well as the development of critical analysis based on a real entrepreneurial situation in an innovative sales channel.

Keywords: vending machine, micro market, proximity market

História da empresa

A AMLabs é uma empresa fundada em 2011, inicialmente tendo o objetivo de atender as necessidades específicas de gestão de um mercado de OCS (Office Coffe Service – serviço de aluguel de máquinas e venda de cafés para escritórios) no Brasil. Naquela época, o mercado de aluguel de máquinas de café para escritórios e os serviços associados, como venda de café ou doses de café, não contava com uma ferramenta de gestão que tratasse as particularidades do negócio a um custo acessível. Por conta disso grande parte dos operadores, como são chamadas as empresas que prestam esse serviço para escritório, realizava a gestão em ERPs

genéricos, complementando as lacunas das particularidades do negócio com planilhas Excel. Foi observando essa necessidade de mercado que os fundadores da AMLabs iniciaram o desenvolvimento de um ERP focado na gestão desse negócio. Uma das principais motivações foi o networking com operadores relevantes à época da fundação, em 2011, e o potencial do mercado, considerando que o café é a segunda bebida mais consumida no Brasil, perdendo somente para água (Revista Casa e Jardim, 2022).

O mercado de OCS é intimamente conectado a vending machines, pois ambos têm o propósito de trazer conveniência para os consumidores e se aplicam nos mesmos locais, como escritórios, academias, hospitais, entre outros. Foi com essa conexão que o sistema desenvolvido pela AMLabs acabou evoluindo para atender não somente o serviço de café dentro de escritórios, mas também toda operação de vending machine e serviços de café semelhantes. Em resumo, a solução evoluiu para atender qualquer operação que envolva venda de produtos de maneira autônoma por meio de uma vending machine ou uma máquina de café alugada. Em muitos casos inclusive o serviço de OCS é feito por meio de uma vending machine de café, e operadores de OCS também operam vending machine, o que reforça ainda mais a sinergia.

Em 2017, observando o comportamento do consumidor brasileiro, cada vez carregando menos dinheiro em espécie e o início de uma popularização de sistemas de pagamento por aproximação, como celular e cartões NFC, juntamente com o potencial da carteira de clientes que havia desenvolvido no mercado de OCS e vending machine, a AMLabs decide lançar um novo produto com foco no mercado de vending machines: um sistema de pagamento para permitir a venda de produtos por meio de cartão de crédito ou débito, integrado ao seu ERP.

Ainda em 2017, na ocasião do estudo de mercado para lançar o sistema de pagamento para vending machines, a empresa notou um movimento no mercado americano de um novo modelo de negócios, o *micro market*. Basicamente *micro market* é um minimercado que funciona no modelo da honestidade, em que o consumidor pega o produto, paga e leva, sem uma máquina impedindo o acesso ao produto, como é o caso das vending machines. Esse minimercado funciona de maneira autônoma, sem funcionários, 24 horas por dia. Na ocasião a AMLabs apenas observou o crescimento e focou em vending machines, mas anos mais tarde, ao final de 2019, prevendo que em algum momento o mercado de *micro market* iria se desenvolver no Brasil, a empresa decidiu se posicionar e lançou seu primeiro totem de pagamento para *micro market*.

O mercado de vending machine

Segundo a ABVA, associação brasileira de venda automática, no Brasil existem cerca de 80mil máquinas em 2020 (ABVA, 2020). Esse número, se comparado em relação ao número de habitantes, é muito inferior a mercados onde a vending machine é mais disseminada, como no Japão e nos Estados Unidos. Observando esses números ao longo do tempo, os sócios da AMLabs entenderam que o mercado de vending machines não decolou no Brasil, e em sua observação de mercado veem que sua principal presença é dentro de locais fechados como escritórios, hospitais, academias, centros comerciais etc. Entre alguns dos fatores que podem influenciar no fato das vending machines não terem se popularizado no Brasil estão o custo da máquina e a relação de payback, que se torna muito longo quando avaliado o faturamento médio de uma máquina automática. Outra observação dos sócios é que no Brasil existem poucas

opções de fabricantes de máquinas nacionais, de modo que a maioria das máquinas disponíveis para compra são importadas, fazendo com que o investimento necessário para comprar uma máquina seja alto, aumentando ainda mais o tempo de retorno do investimento. Talvez por isso o principal produto vendido nas máquinas do Brasil é o café, que possui uma margem alta quando vendido em doses, concluem os sócios. Em resumo, na opinião dos sócios da AMLabs, a operação de vending machines no Brasil era predominantemente em locais fechados, principalmente escritórios, e para venda de cafés e snacks ao final de 2019.

O mercado de micro market

Poucos anos antes, em 2017, os sócios observaram alguns operadores se arriscando na operação de micro market e ouviram percepções de que o investimento relativo era bem menor que de uma operação de vending machines. Em comparação, uma máquina de snacks média comporta 36 SKUs (unidade de manutenção de estoque) diferentes, sendo que os produtos precisam estar com embalagem adequada às molas ou esteira das máquinas para que sejam dispensados. Numa prateleira onde ficam dispostos os produtos de um *micro market* não existe limitação de embalagem de produtos, tendo muito mais flexibilidade no mix de produtos a ser ofertado, de modo que uma loja que compete com uma vending machine em relação a espaço disponível e investimento comporta até 400 SKUs na média. Além disso, o investimento em equipamentos basicamente é composto por prateleiras, sistema de pagamento e geladeiras com portas de vidro. Com o mesmo investimento que se faria em uma vending machine média, é possível montar um micro market com uma geladeira e 2 gondolas, possibilitando uma capacidade bem superior em relação ao mix de produtos. Além disso, a experiência de compra é muito mais envolvente porque no *micro market* o cliente pode pegar o produto, ler o rótulo, eventualmente devolver na prateleira, escolher outro e, somente após decidido sobre o que comprar, dirigir-se ao checkout. Já na vending machine, o acesso ao produto acontece somente após o pagamento, não sendo possível verificar a validade do produto ou ler o rótulo por exemplo. Por conta desses motivos, o modelo de *micro market* começou a surgir e ocupar alguns espaços onde eram instaladas vending machines anteriormente.

No entanto, duas questões ainda não estavam bem resolvidas para que o mercado decolasse: o receio de furtos de mercadoria, pois o modelo é na honestidade do comprador, que poderia pegar o produto e levar sem pagar; e a tecnologia de pagamento, que não existia especificamente para o autoatendimento nessa época, sendo que as soluções disponíveis não eram muito amigáveis e exigiam um investimento alto, já que eram projetadas para ambientes de alto fluxo e alto faturamento, como supermercados, com funcionalidades que não eram aplicáveis a esse modelo de *micro market*, como a pesagem dos produtos após passar pelo checkout.

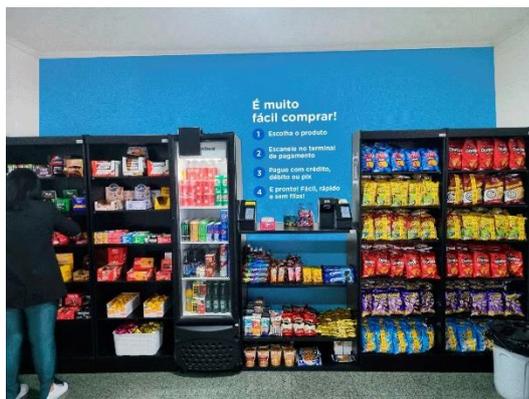


Figura 2 - Exemplo de micro market



Figura 1 - Exemplo de vending machine

Ao final 2019, observando que o modelo de *micro market* deveria crescer e que não existiam ainda soluções adequadas para o mercado, a AMLabs começou a desenvolver um totem e lançou seu primeiro produto, com foco em viabilizar a operação de *micro markets* dentro de empresas. Na sequência o COVID19 reconfigurou o mercado e o reposicionamento da empresa observando esse novo canal de venda mudou seu futuro.

O COVID19, o impacto no mercado e o reflexo na AMLabs

Dado o contexto histórico, podemos observar que esse canal de vendas autônomo para o qual a AMLabs desenvolvía tecnologias, seja vending machine ou micro market, dependia majoritariamente dos escritórios de empresas ou de locais fechados com grande concentração de pessoas. Com o COVID19, um dos reflexos no início de 2020 foi justamente o fechamento dos escritórios por tempo indeterminado, o que gerou um efeito em cadeia: os operadores de vending machine, micro market ou OCS não tinham mais venda de produtos em seus locais principais e por isso não tinham mais faturamento de maneira repentina; sem faturamento, os operadores começaram a não ter condições de saldar suas obrigações financeiras, entre elas, as mensalidades das licenças de software que a AMLabs vendia. Em questão de poucos meses, o faturamento da AMLabs caiu cerca de 80%. A situação se mostrou mais grave quando a empresa, preocupada com a situação, fez uma pesquisa com seus clientes para entender como estava o planejamento financeiro dos operadores. Nessa pesquisa, a grande maioria das

empresas apontava que não tinha caixa para administrar mais de 30 dias com a queda de faturamento que o mercado estava experimentando e dependia de programas de incentivo do governo para se manter, o que acendeu um alerta vermelho na AMLabs sobre o futuro incerto e a necessidade de reinvenção.

O novo mercado e o reposicionamento

Dentro de uma sessão de planejamento estratégico com foco em sair da crise, a empresa observou que os consumidores que geravam demanda para seu negócio não estavam mais nos escritórios, mas estavam em suas casas e com receio de sair, pois o momento era de medo de contaminação. Também começou a observar alguns operadores do mercado tentando ajustar o modelo de *micro market* para condomínios residenciais, mas com necessidades tecnológicas, como necessidade de integração de controle de acesso, integração a câmeras de vídeo monitoramento ou impossibilidade de venda de bebidas alcoólicas. Nesse momento a empresa tomou a decisão de focar toda energia no desenvolvimento de tecnologias que viabilizassem esse novo modelo de negócio. Os principais fatores de posicionamento para desenvolvimento dessas soluções foram:

- Posicionamento de marketing, criando canais informativos para quem queria iniciar um negócio em mercados de condomínios residenciais, explicando as particularidades e diferenças
- Fomento do mercado para os clientes que eram focados em escritórios e estavam no mesmo momento de busca de uma saída para gerar faturamento
- Desenvolvimento de tecnologias que endereçavam as dores específicas desse canal de vendas, como controle de venda de bebidas alcoólicas, integração com sistema de controle de acesso para lojas fechadas, sistema de identificação rápida de furtos
- Desenvolvimento de um totem de baixo custo, integrando o software de autoatendimento em máquinas de cartão modelo smart, o que possibilitou a implementação de sistemas de pagamento no *micro market* com custos até 5x mais baratos do que as soluções existentes à época;

Uma das avaliações dessa aposta era que mesmo o mercado não se desenvolvendo, isso traria uma sobrevida durante a pandemia e ajudaria a preparar o produto para retomada no mercado de *micro market* dentro de empresas, o que era esperado como um modelo com maior potencial de se consolidar no Brasil. Após essas ações e o desenvolvimento das tecnologias, o mercado em condomínios residenciais começou a crescer e se tornar relevante para AMLabs, de modo que se tornou seu negócio principal e permitiu que a empresa fechasse o ano de 2020 com crescimento, mesmo com as adversidades causadas pela COVID19. Com o início da reabertura das empresas, a solução desenvolvida para o *micro market* em condomínios residenciais estava mais madura e permitiu capturar também essa oportunidade de mercado, mas agora sem as preocupações anteriores do mercado, uma vez que a tecnologia foi desenvolvida a um custo que viabilizasse o modelo de negócio e o receio dos furtos foi superado pela experiência das primeiras lojas, que se mostraram viáveis economicamente e com furto médio abaixo de 3% do faturamento mensal, que é uma média próxima de uma loja pública de varejo no ramo de alimentos e bebidas.

e agora, o que esperar do mercado?

Essa mudança na aplicação do modelo de micro market e vending machine no Brasil teve um agente central: o consumidor. Quando ele muda seu hábito, seja por uma necessidade, pelo surgimento de uma nova tecnologia ou por qualquer outro motivo, pode implicar diretamente numa mudança de um mercado inteiro, as vezes de repente, as vezes aos poucos. Que outras mudanças podem afetar esse novo canal de vendas que foi aberto no mercado do varejo? Será que aplicativos de entrega em casa, que estão se popularizando nos grandes centros, ameaçam esses mercados de condomínio? E as grandes redes do varejo? Qual a probabilidade desses se posicionarem e entrarem para competir fortemente nesse mercado, com preços muito mais agressivos que os praticados atualmente? Essa e outras reflexões orbitam esse mercado, principalmente pelo fato de ser bem recente e precisar se provar pelo tempo.

Referencias

ABVA. (09 de 01 de 2020). *Mercado e consumo*. Fonte: Mercado e consumo:

<https://mercadoeconsumo.com.br/09/01/2020/artigos/os-micro-markets-invadem-os-escritorios-corporativos/>

Revista Casa e Jardim. (07 de 02 de 2022). Fonte: Revista Casa e Jardim:

<https://revistacasaejardim.globo.com/Curiosidades/noticia/2022/02/cafe-e-2-bebida-mais-consumida-do-brasil-segundo-pesquisa.html>

Notas de ensino

Objetivo de ensino

Este caso tem como objetivo propor aos leitores a imersão em um caso de surgimento de um novo canal durante uma crise, destacando situações como inovação, empreendedorismo e as características e motivadores dos mercados de proximidade e conveniência.

Fontes e Métodos de coleta

Este caso foi construído a partir de dados primários obtidos com sócios da AMLabs e dados secundários obtidos através de matérias da imprensa sobre o mercado.

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

O presente caso traz uma visão interna, a partir da perspectiva de uma empresa de tecnologia que passou por um cenário de crise e se reinventou, relatando os comportamentos de um canal de varejo que ruiu dentro dos mercados corporativos enquanto outro se formava. Portanto pode ser utilizado com objetivo de entender mercados de proximidade a partir do comportamento dos consumidores, as configurações de diferentes canais de venda dentro de

empresas e as possibilidades que isso gera de oportunidades de negócio além de cursos ou disciplinas relacionados a estudar comportamento empreendedor e inovação.

Disciplinas sugeridas para uso do caso

Por ter duas perspectivas, a da empresa e do mercado, pode ser utilizado em disciplinas das áreas de Marketing, Vendas, Negócios, Empreendedorismo, Inovação e afins. Tanto em graduação como pós-graduação

Possíveis tarefas a propor aos alunos

Esse caso permite tanto discutir questões relacionadas ao caso diretamente ou reflexões adjacentes que ajudem o aluno ao formar análise crítica sobre temas similares. É sugerido que se discutam questões com dois focos diferentes, um no mercado de micro market e outro na trajetória da empresa, de modo a focar no contexto da disciplina que se quer desenvolver.

Sugestões de questões com foco no mercado

1. Porque o mercado de vending machine não decolou no Brasil?
2. Mesmo com furto de mercadorias, porque o modelo de micro market se demonstra economicamente viável?
3. Existem alguma restrição ao modelo de micro market?
4. Quais são os modelos concorrentes de micro market?
5. Uma empresa que se propôs a operar como modelo de micro market, também poderia operar vending machines? Por quê?
6. Que outros mercados também podem ser sofridos uma transformação tão relevante com o COVID19?
7. Após o COVID19, porque os mercados em condomínio não pararam de crescer e começaram a diminuir, já que era esperado as pessoas retornarem aos poucos aos escritórios?

Sugestões de questões com foco na trajetória da empresa

1. Quais elementos foram decisivos para AMLabs se desenvolver no mercado de micro market?
2. Em sua opinião, foi uma decisão acertada lançar produtos para esse mercado ou foi um golpe de sorte? Por quê?
3. Qual o risco de um negócio ficar baseado em apenas um canal? Explique.
4. Existia algo que a empresa poderia fazer antes do COVID19 para minimizar seus riscos? De pelo menos 3 sugestões
5. Que comportamentos empreendedores foram essenciais para que os sócios da AMLabs tomassem a decisão de explorar um novo mercado?
6. Que dificuldades você imagina que a empresa pode ter enfrentado ao fazer esse movimento de inovação?

Possível organização da aula para uso do caso

É sugerido que se peça aos alunos a leitura antecipada do caso para discussão das questões sem sala.

O professor pode separar os alunos em grupos e propor discussões focadas no mercado em separado de discussões focadas na trajetória e nas escolhas da AMLabs, passando as perguntas sugeridas de acordo com o foco das discussões. Posteriormente, os alunos podem ser incentivados a preparar uma apresentação por grupo para que seja apresentadas as questões do mercado ou da empresa para todos os alunos.

Sugestões de bibliografia

ABVA. (09 de 01 de 2020). *Mercado e consumo*. Fonte: Mercado e consumo:

<https://mercadoeconsumo.com.br/09/01/2020/artigos/os-micro-markets-invadem-os-escritorios-corporativos/>

Revista Casa e Jardim. (07 de 02 de 2022). Fonte: Revista Casa e Jardim:

<https://revistacasaejardim.globo.com/Curiosidades/noticia/2022/02/cafe-e-2-bebida-mais-consumida-do-brasil-segundo-pesquisa.html>

dos Santos, L. M., Silva, G. M., & Neves, J. A. (jan-abr 2011). Risco de Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas Comerciais. *RCO - Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 5, n 11, p108-124.

Fidelis, L. V., & Saad, C. (15 de 10 de 2021). *Pesquisa COVID19 Vending & OCS*. Fonte: AMLabs:

<https://pages.amlabs.com.br/pesquisa-covid19>