

QUANDO ABRIR M



No Econômico, expansão não trouxe resultados esperados

Supermercadistas e consultores avaliam quando é o momento certo para abrir uma nova unidade

POR FÁBIO DE LIMA

Um dia, um empresário abriu um supermercado, depois de muito esforço, o negócio progrediu. Sua loja ganhou clientela e prosperou com o passar do tempo. Então, chegou o momento em que ele pensou: se essa loja deu certo, por que não abrir outra? Esse é um dilema para muitos supermercadistas espalhados pelo Brasil, tenha esse comerciante apenas uma loja ou mais.

Apesar da experiência já adquirida por muitos supermercadistas, nem sempre a inauguração de uma nova unidade é avaliada com o devido cuidado. Infelizmente, muitas vezes o setor trabalha pensando apenas em expansão. Assim, novas lojas são abertas sem que seja feito qualquer planejamento estratégico. Algumas vezes dá certo, mas isso não é regra. A nova unidade pode virar uma grande dor de cabeça e até prejudicar todo o esforço empenhado durante anos para que o supermercado ganhasse respeito e credibilidade junto aos fornecedores e consumidores.

O consultor de Orientação Empresarial do SEBRAE-SP, Sérgio Diniz, acredita que cada caso é único e tudo depende do foco do supermercado. "Nas grandes cidades abre-se uma loja para ocupar espaço e evitar que a concorrência o faça. Os gastos são altos, isso é fato. Por outro lado, manter o negócio com a mesma quantidade de filiais não quer dizer, necessariamente, parar no tempo. Você pode

fazer mudanças e implementar inúmeras novidades, como uma perfumaria sofisticada ou um departamento de eletroeletrônicos - só para citar duas possibilidades. O importante mesmo é avaliar o perfil do supermercado e como está o mercado na região em que pretende atuar, antes de tomar qualquer decisão", explica.

O Cavalin Supermercados abriu a primeira loja há 21 anos na cidade de Ribeirão Preto, interior de São Paulo. De acordo com o diretor Ederson Cavalin, essa loja sempre vendeu muito bem e o sucesso animou o supermercadista a expandir o negócio. "Hoje, temos mais experiência e queremos aproveitá-la em várias lojas. Com mais unidades, é possível comprar em maior quantidade e, conseqüentemente, ter mais força para negociar com os fornecedores", avalia.

Em 2003, Cavalin resolveu abrir a segunda loja em Ribeirão Preto e, agora em junho, abrirá a terceira e maior unidade, com 18 check-outs, na mesma cidade. "Se

AIS UMA LOJA?



Na rede Serve Todos hoje nada é feito sem planejamento

não crescemos, paramos no tempo. Até penso em, no futuro, modernizar minha primeira loja e padronizá-la conforme as novas unidades, mas agora minha intenção é expansionista mesmo", afirma Cavalin.

OPORTUNIDADE-Masnem todo supermercadista vê um bom negócio nessa idéia. Hamilton Nabas Bezerra, do Supermercado Econômico, abriu sua primeira loja em 1992, em Presidente Prudente, interior de São Paulo. Em 2004, resolveu abrir a segunda unidade no mesmo município. "Surgiu uma oportunidade - era um ponto comercial interessante -, eu tinha um dinheirinho e resolvi fazer o investimento. Se fosse hoje, eu não faria. Arrumei mais dor de cabeça e os lucros estão bem longe de ser o que eu esperava", afirma.

O supermercadista pensa agora em melhorar suas duas lojas e modernizá-las; abrir outra unidade está totalmente fora de questão, pelo menos a curto prazo. Para ele, é preciso muito estudo a fim

de minimizar os riscos. "Em 2004, se eu tivesse calculado direito quanto gastaria e quanto teria de lucro, não teria aberto a segunda unidade. Todos que pensam em expandir seu negócio devem agir com cautela", aconselha.

O consultor de varejo e professor do Núcleo de Estudo de Varejo e Planejamento Estratégico da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Roberto Nascimento, defende que os supermercados cresçam com as próprias pernas ao invés de fazerem aquisições. Ele é favorável à estratégia de formiguinha - uma loja aqui, outra ali, depois outra um pouco mais longe. "Sugiro um crescimento gradativo. O lado bom dessa expansão é o crescimento da marca, a perpetuação dos negócios, além de melhor conhecimento do consumidor, de forma ampla, sem perder o foco do negócio", avalia.

Erlon Ortega arriscou. Abriu a primeira loja do Supermercado Serve Todos em 1994. Em 1998, abriu a segunda unidade.

SUGESTÕES PARA QUEM OPTA POR ABRIR UMA NOVA LOJA

- Analisar a loja que já existe a partir dos seguintes aspectos: financeiro, tributário e trabalhista. Tudo deve estar de acordo com as leis e, ao mesmo tempo, de acordo com as expectativas da empresa
- Fazer um levantamento sobre o nível de informatização da empresa. Ele atende às necessidades ou é preciso implementar ou reformular processos?
- Verificar se os funcionários de todos os departamentos estão profissionalizados
- Fazer um planejamento sobre os objetivos da empresa com a abertura de uma nova loja
- Elaborar uma minuciosa pesquisa sobre os hábitos dos consumidores da localidade da futura loja
- Elaborar uma pesquisa sobre os métodos da concorrência na localidade da possível loja
- Caso a decisão seja mesmo de abrir uma nova loja, a mão-de-obra deve, preferencialmente, ser formada por pessoas da própria região
- Padronizar as lojas, desde que sejam respeitadas particularidades de consumo de cada unidade em sua respectiva região

Nos dois anos seguintes, mais duas unidades. Não fez pesquisas e todas as decisões foram tomadas na base do "achômetro", segundo afirma o próprio supermercadista. Até perceber que, apesar do crescimento físico da empresa, os lucros não subiam na mesma proporção. "Chegamos à conclusão de que aquele não era o melhor jeito de crescer e resolvemos nos estruturar. Ficamos de 2001 a 2007 sem abrir novas unidades. Passamos a informatizar as lojas, fazer controle minucioso dos estoques, além de ajustes tributários e trabalhistas. Desde então, tudo passou a ser estudado e planejado exaustivamente", explica.

Somente quando toda essa estruturação ficou pronta, Ortega resolveu abrir a quinta loja. Mas, antes, contratou uma empresa de consultoria varejista que pesquisou todo o potencial da cidade onde queria instalar a filial. "Através desta empresa, foi feito um levantamento do potencial da cidade: população, renda per capita, canal de TV e estação de rádio de maior audiência. Só então fizemos nossa maior loja que foi, exatamente, ao encontro das necessidades daquele público consumidor da região. É claro que tantas pesquisas não impediram que cometêssemos alguns erros, mas foram bem poucos", diz.

FEELING - O diretor Comercial do Supermercado Barbosa, Nelson Barbosa, conta que sua primeira loja foi criada em meados dos anos 1970. Hoje, são oito lojas: a mais recente foi inaugurada no ano passado. Ele concorda que o setor sempre cresceu pelo empreendedorismo de seus



Nascimento, da ESPM: estratégia de formiguinha



No Cavalin, estratégia de crescimento está focada no aumento do número de lojas

comerciantes, mas que o mercado mudou muito. 'Até três ou quatro anos atrás, a expansão da rede era decidida pela diretoria. Nossa ação ocorria pelo nosso feeling. Aparecia uma nova oportunidade e abria-se uma nova loja. Mais recentemente, percebemos a necessidade de pesquisas e levantamentos. Percebemos que hoje é imprescindível estudar melhor cada situação antes de tomar uma decisão", ensina.

Nascimento, da ESPM, lembra que um grande problema para o supermercadista é a mão-de-obra despreparada e, também, mal treinada desde o momento das contratações. Na opinião do consultor, é necessário mão-de-obra, produto e formas de atendimento regionais. Pessoas oriundas da localidade onde será instalada a nova loja saberão atender melhor o cliente e fazê-lo sentir-se bem-vindo.

No mesmo sentido, Barbosa destaca a necessidade de profissionalização dentro do hipermercado para que se possa pensar numa expansão. Para ele, não existe mais espaço para amadorismo no setor. Hoje a informatização e vários outros fatores, como a especialização das pessoas que trabalham na loja, do atendimento à retaguarda, são fundamentais. Uma minuciosa organização da parte tributária e fiscal também é imprescindível. "Alguns supermercadistas não fizeram nada disso com sua primeira loja e já querem abrir a segunda ou a terceira. Quem age assim corre risco de retroceder. Neste setor, quem não tiver uma empresa muito bem gerida e organizada não consegue mais sobreviver", avalia.

TRADIÇÃO - A história do Supermercado Russi começa nos

anos 1950, em Jundiaí, Grande São Paulo; atualmente são 15 lojas, além de três unidades de apoio. O diretor Comercial, Antônio Carlos Osti, ressalta a tradição da empresa, mas concorda que mesmo sendo um supermercado tradicional na região, não basta apenas inaugurar nova loja, conforme a vontade própria. Segundo ele, o negócio hoje precisa de análise constante e detalhada. "Para abrir outras lojas, é necessário investimento alto. Não é só arrumar um novo ponto. Esse tempo passou. Agora, é preciso estudar as armas da concorrência e conhecer as nossas; fazer tudo muito melhor se quisermos ganhar destaque no mercado", explica.

O diretor defende ainda que numa expansão é preciso muito cuidado. "Com muitas lojas, é necessário contar com pessoas competentes e de confiança para cuidar de tudo. Além disso, tecnologia e estruturação formam a tríade ideal para o sucesso do negócio", diz.

Na avaliação do consultor da ESPM, o mercado de varejo exige crescimento e não é cabível ignorar isso. "A expansão faz-se necessária para evitar a chegada das grandes redes. E tem que dar certo. Quando dá errado, é por que faltaram duas coisas básicas: planejamento estratégico e conhecimento do consumidor. Se faltar a primeira, ainda pode dar certo; mas, se faltar a segunda, não haverá

FONTES DESTA MATÉRIA

Cavalin Supermercados: (16)3638-1441

ESPM: (11)5001-8224

SEBRAE-SP: (19) 3243-0277

Supermercado Barbosa; (11) 6404-7800

Supermercado Econômico: (18) 3222-9622

Supermercado Russi: (11) 4588-8000

Supermercados Serve Todos: (14) 3572-8000

revista@supervarejo.com.br