

# Atuação nacional, estratégia regional

A fim de atender às necessidades dos consumidores em várias localidades do País, atacado distribuidor, indústria e varejo recorrem à regionalização de suas operações como principal atributo para marcar presença e garantir a competitividade no mercado de consumo

POR DANIELA GUIRALDELLI E JAMILLE MENEZES

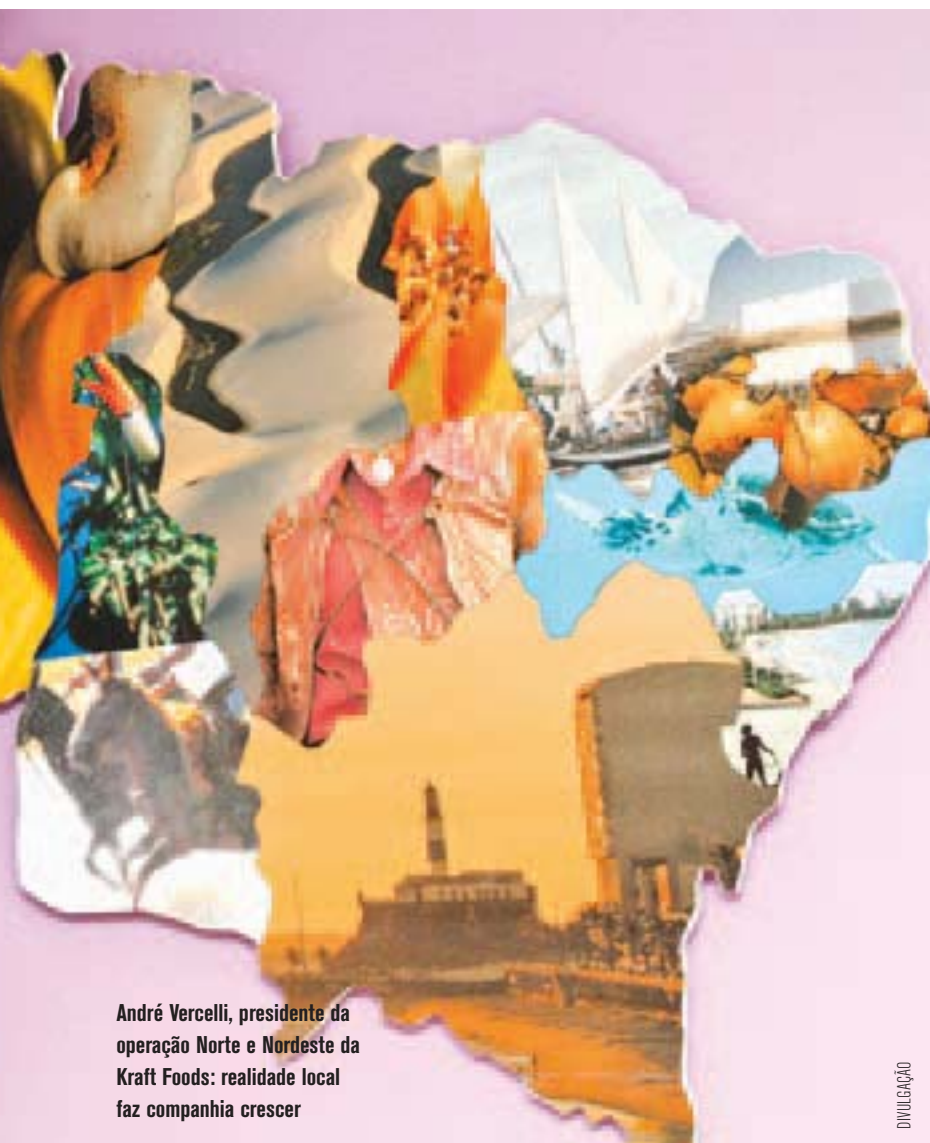
**H**á anos que o Nordeste tem crescido a um ritmo chinês. Atenta a essa realidade, em 2005 a Kraft decidiu olhar de perto a região. Para isso, implantou no Recife, capital de Pernambuco, uma equipe com uma missão: aprofundar-se no entendimento do consumidor e do mercado local. Essa estratégia simplesmente permitiu que a empresa crescesse 25% ao ano entre 2005 e 2009. Porém, a companhia percebeu que teria de dar o próximo passo. E fez a si mesma a seguinte pergunta: Como crescer ainda mais? A resposta foi a criação da Kraft Foods Nordeste, empresa que opera

com áreas de vendas e de marketing, além de estrutura financeira e de recursos humanos para seguir adiante e consolidar a operação na região. Mas a empresa também precisava de produtos para atender o mercado local. Por isso, resolveu abrir uma fábrica no Estado pernambucano, planta que começa a operar parcialmente em fevereiro. De maneira geral, o que a Kraft fez, e vem fazendo, é adequar o seu modelo de negócio à realidade local nordestina. Com essa estratégia de regionalização, a companhia cresceu 30% em 2010.

Para conduzir o projeto, a empresa nomeou André Vercelli, executivo

com passagem por empresas como a Unilever e a Johnson & Johnson, designando-o para o cargo de presidente da Kraft Foods Brasil Norte/Nordeste. Administrador de empresas, ele trabalha há 15 anos na companhia, já foi gerente de produtos, adquiriu experiência em vendas, e teve passagens por outras áreas e projetos. “Há um ano e meio, recebi esse presente para vir capitanear esse movimento da Kraft no Nordeste. O consumidor da região é muito exigente, uma vez que não pode errar na compra, pois o dinheiro é contado. Estamos em um mercado muito competitivo. Por essa razão, esse consumi-





**André Vercelli, presidente da operação Norte e Nordeste da Kraft Foods: realidade local faz companhia crescer**

DIVULGAÇÃO

dor tem procurado, cada vez mais, por marcas, pois quer ter a segurança de que está levando para casa um produto de qualidade. Nasci em São Paulo, vivi no Rio de Janeiro e em Curitiba, e agora sou Pernambuco de coração. Vivo a realidade local”, explica.

Assim como a Kraft, que passou a viver a realidade nordestina para ser bem-sucedida com a operação na região, muitas outras empresas também voltaram os olhos para os demais Brasis regionais. Elas estão se sentindo na obrigação de regionalizar suas operações para atender às necessidades de consumo local. A descentralização da

economia para além do eixo Rio–São Paulo, o crescimento vigoroso de outros polos regionais, bem como a ascensão de mercados como o do Nordeste fazem com que as particularidades e os hábitos regionais sejam cada vez mais valorizados. “Minas Gerais, Nordeste e Norte têm apresentado crescimentos proporcionados, principalmente, pelo maior poder aquisitivo, isto é, pelo aumento do poder de compra, das classes sociais mais baixas, que teve grande impacto nesses locais. A Região Sul também voltou a apresentar taxas de crescimento expressivas em 2010. Portanto, temos observado crescimen-

to em diferentes regiões do País, com características culturais distintas, mas que, graças à sua maior estabilidade econômica, seu maior poder de renda e seu acesso ao crédito, têm se destacado no cenário nacional e constituem grandes áreas de oportunidade para o setor atacadista distribuidor, para a indústria e para o varejo”, afirma Guilherme Simon, executivo de Atendimento ao Varejo da Nielsen.

A nova planta que a Kraft instalou no Nordeste fica na cidade de Vitória de Santo Antão, interior de Pernambuco, e teve um investimento de 100 milhões de reais. Produzirá bebidas em pó e chocolates. A empresa está iniciando, neste fevereiro, a produção de sucos, e em abril iniciará a de chocolates. A Kraft tem a expectativa de que, no fim de abril, a fábrica estará funcionando a pleno vapor. Para qualificar a mão de obra local, a empresa decidiu fazer um programa de treinamento. Dentre os 18 mil currículos recebidos, 1.200 foram selecionados. Eram pessoas que foram treinadas pela empresa em parceria com o Senai. A Kraft contratou 600 colaboradores para a operação. “Há em Pernambuco uma proposta do governo do Estado pedindo para se trazer investimentos para o Porto de Suape e se levar o desenvolvimento para o interior. Para a Kraft, a fábrica representa mais do que negócios. Ela é uma forma de responsabilidade social”, ressalta Vercelli.

Mas, afinal, o que significa, para essas empresas, o conceito de regionalização de suas atividades? Com base no conhecimento da divisão de um espaço ou território em unidades de área, que apresentam certo número de características que as individualizam, as empresas ajustam o conhecimento dessas características às necessidades de compra e de consumo desses consumidores regionais. A regionalização dessas atividades comerciais pode ser estabelecida com base em diferentes critérios, por exemplo, critérios físicos, naturais ou socioeconômicos, tendo

em vista diferentes objetivos ou finalidades. Cada vez mais, as empresas tendem a atuar dessa maneira. Por quê? Por várias razões.

Uma delas está no fato de que a operação contribui para uma maior velocidade e agilidade nas mudanças e alterações de rumo das companhias e de produtos. É um dos caminhos que permitem a uma empresa manter e, principalmente, intensificar a competitividade, segmentando para identificar oportunidades que não são aproveitadas quando as empresas atuam de forma global, fechando os olhos à realidade regional. Com isso, ela também melhora sua capacidade de execução em cada região. Mais do que para o futuro, regionalizar é missão para o presente. “A opção de regionalizar se deve à própria evolução do mercado. Aquela solução-padrão que as companhias utilizavam, e que era geralmente exportada de uma região desenvolvida para outra, tende a não funcionar mais, uma vez que há características regionais que devem ser respeitadas”, ressalta Silvio Laban, coordenador-geral do MBA e professor de Marketing do Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa.

Buscar obter um melhor entendimento sobre o consumidor, em espe-

cial na Bahia, para resgatar “o mercado perdido” nesse Estado, fez a Norsa, empresa de bebidas fundada por franqueados Coca-Cola e que opera nos Estados da Bahia, Ceará, Piauí e Rio Grande do Norte, com cinco fábricas no Nordeste. A Norsa tem dez centros de distribuição e dois centros de vendas, e 58,6% de participação no mercado, segundo dados divulgados pela Nielsen em dezembro de 2010.

No início de 2009, os números revelavam que a companhia estava perdendo mercado para a concorrência na Bahia, caindo para 50% de participação, enquanto a média das franqueadas brasileiras era de 58%. A missão que a empresa precisava realizar era a de impulsionar as vendas em todos os canais de venda em que atuava, desde super e hipermercados até mercadinhos, e reverter à operação deficitária. Foi preciso entender as especificidades locais e a estrutura do mercado, e remodelar a gestão e os processos. Para tanto, a empresa reorganizou a equipe a fim de que acompanhasse as metas, investiu em logística diferenciada para atender cerca de 60 mil clientes no Estado, pesquisou hábitos de consumo do baiano e fez um aporte de 60 milhões de reais em 2009. Entre 2010 e 2012, serão in-

jetados outros 307 milhões de reais.

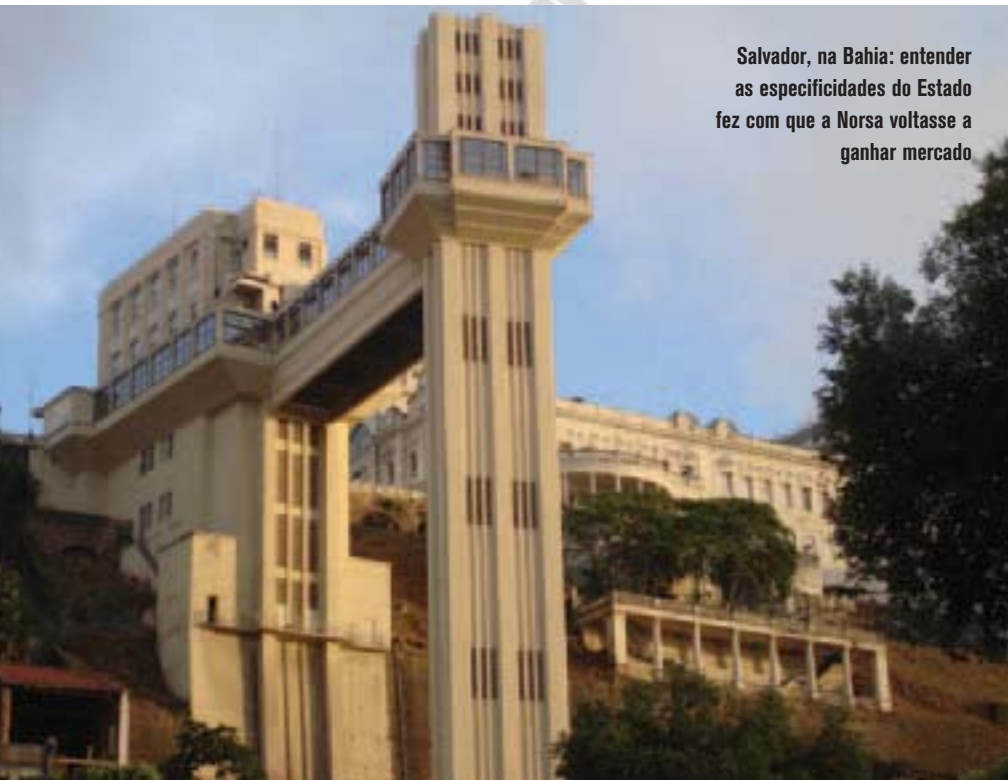
As estratégias customizadas vêm dando certo, e a Norsa voltou a ganhar mercado frente aos concorrentes. De agosto de 2009 a setembro de 2010, a companhia ganhou 6,4 pontos percentuais de share na Bahia, passando de 51,7% para 58,1%, aumentando o volume de venda e o faturamento. “A mudança no modelo de gestão possibilitou uma grande evolução comercial e uma melhoria significativa dos processos e custos de produção e distribuição”, avalia Luiz Collier, diretor-geral da Norsa na Bahia.

### AÇÕES ESPECÍFICAS

Para atender às reais necessidades da população local no Norte do País, mais precisamente na Amazônia, a Nestlé criou uma maneira diferenciada de distribuição. A companhia multinacional, que tem no mercado brasileiro o seu terceiro maior mercado, e que irá comemorar 90 anos no País em 2011, desde 2003 realiza um projeto de regionalização no qual desenvolve ações, programas e produtos específicos para várias partes do Brasil. Dessa maneira, criou na Amazônia o projeto “Nestlé Até Você a Bordo”, cujo objetivo é levar os produtos da empresa, via barco, para as populações ribeirinhas.

Em operação desde julho de 2010, o supermercado flutuante também é um canal entre a empresa, os micro-distribuidores e as revendedoras porta a porta, que têm o barco como referência do negócio e para o abastecimento dos produtos. No início deste ano, depois de seis meses de funcionamento, o supermercado flutuante ampliou sua rota e passou a atender 24 cidades na Região Norte – impactando cerca de um milhão e meio de consumidores.

Os exemplos da Kraft, da Norsa e da Nestlé revelam que entender por completo o significado de regionalização das atividades e suas implicações pode ser uma vantagem competitiva. “Pense globalmente, aja localmente. Essa frase, que passou a ser muito



**Salvador, na Bahia: entender as especificidades do Estado fez com que a Norsa voltasse a ganhar mercado**



**José Sydrião de Alencar Júnior, diretor do Banco do Nordeste: formação de capital fixo na região**

DIVULGAÇÃO

## **APOIO AO DESENVOLVIMENTO**

De olho no movimento que as companhias têm feito rumo à abertura de operações em outros Estados, instituições financeiras como o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento têm promovido ações no sentido de facilitar essa iniciativa. Segundo Carlos Eduardo Castello Branco, chefe do departamento de Bens de Consumo, Comércio e Serviços, o banco tem direcionado recursos nesse sentido. “A melhoria do nível de renda em algumas regiões está atraindo mais investimentos para elas. Vocações regionais têm sido observadas com maior frequência e mecanismos de incentivos por parte dos Estados também vêm atraindo investimentos. Há um crescimento generalizado, com algum destaque para o Nordeste”, diz. Uma vez que o Nordeste é tido como a “bola da vez” do mercado de consumo em virtude do crescimento da região, o BNB – Banco do Nordeste vem disponibilizando, nos últimos anos, uma média anual de 9 bilhões de reais, com recursos do Fundo Constitucional de Desenvolvimento do Nordeste (FNE), em créditos de Longo Prazo, atendendo às demandas de Micro, Pequenas, Médias e Grandes Empresas da região, ou para aquelas que desejam instalar-se no local. Para 2011, o Banco do Nordeste tem a previsão de que aplicará cerca de 10,6 bilhões de reais. Isso representa aproximadamente 66% de todos os financiamentos de longo prazo. “Financiamos desde o microempreendedor urbano até o rural, além de ajudar as empresas nas áreas de comércio e serviços, indústria e infraestrutura. Apesar de o Nordeste vir crescendo a taxas superiores às do Sul e do Sudeste, o desafio com que a região se defronta nos dias de hoje é o de aumentar a formação de um montante bruto de capital fixo e, para isso, é necessário aumentar o número de investimentos na região”, afirma José Sydrião de Alencar Júnior, diretor do Banco do Nordeste.

usada a partir de 1960, com o início da globalização, segue em pauta no mundo dos negócios. As necessidades de ampliar a participação em mercados de atuação e, principalmente, de se expandir para novos mercados fazem com que a estratégia de regionalização ganhe importância e, muitas vezes, seja decisiva para o crescimento ou a sobrevivência das empresas”, ressalta Simon.

Ao regionalizar, o investimento deve ser alocado de maneira a apoiar as decisões estratégicas das empresas. Portanto, desde escritórios até equipes de vendas e ações de merchandising podem ser regionalizados, se assim for desenhada a estratégia. E para traçar a melhor estratégia, a empresa deve ter em mãos dados macroeconômicos sobre a área na qual pretende se instalar, o tamanho da população, o potencial de consumo do local, qual a estrutura do varejo local, quais canais de vendas são mais representativos, dados demográficos (idade, sexo, tamanho das famílias, etc.), e assim por diante. “É preciso obter fotografias da área para conhecê-la e assim definir, com maior precisão, suas estratégias e ações. As informações desempenham um papel fundamental de orientação, fornecendo um guia para os executivos tomarem decisões mais precisas”, afirma Simon.

No processo, a companhia deve considerar dois elementos como fundamentais: o conhecimento dos hábitos do consumidor local e o fato de que o abastecimento do mercado regional é feito por meio de fornecedores locais. Nessa lógica, cada vez mais, redes nacionais, principalmente do varejo, têm incorporado bandeiras locais. “Regionalizar é uma dos caminhos para expandir negócios. Tanto é que começamos a atuar no Brasil no Sudeste, depois fomos para o Nordeste em 2004, e, um ano depois, para a Região Sul, por meio de aquisições. A partir daí, começamos a abrir novas lojas. Atualmente, já contamos com 480 unidades no País, nos seus diversos formatos”, explica



## Os mercados locais precisam de marcas que simbolizem a identidade da região

**JAIME TROIANO**  
sócio da Troiano Consultoria

Eduardo Laranja, vice-presidente de Supermercados do Walmart Brasil.

Quando se trata do atacado distribuidor, regionalizar é uma estratégia que tem sido empregada tendo-se em vista a redução de custos, a obtenção pelas empresas de uma eficiência ainda maior na operação, a manutenção da competitividade, e uma solução para o aspecto fiscal. “Por uma questão de legislação, os governos dos Estados têm imposto barreiras alfandegárias, e por isso as empresas instalam CDs em vários Estados. Esse é um motivo pelo qual regionalizar tem sido uma estratégia cada vez mais adotada pelo setor”, diz Alberto Portugal, diretor-comercial da Tambasa, de Minas Gerais.

Ao abrir operações em mais de um Estado, distribuidores, principalmente os exclusivos, desempenham um papel ainda mais estratégico para a atuação das indústrias, principalmente quando se trata de fortalecer as marcas nacionais. “Oferecemos um mix de marcas mais adequado aos hábitos de consu-



## A linguagem local deve estar incorporada nas embalagens dos produtos

**LUÍZ GÓES** sócio da GS & MD

mo da região e desenvolvemos para a indústria trabalhos de introdução ou recuperação de mercado dos produtos”, afirma Juliano César Faria Souto, sócio-diretor da Fasouto, de Sergipe.

### PRODUTOS ADEQUADOS

No caso da indústria, comprar marcas regionais tende a se tornar uma estratégia mais assertiva para entrar com força e rapidamente nesses novos mercados. Mas cabe à empresa aprender sobre as demandas regionais e aprender a usar esse conhecimento. Por exemplo, com base nele pode-se vir a entender que há alguns produtos que merecem ser regionalizados. “A indústria de eletroeletrônicos não precisa de regionalização. Mas quando se fala de alimentos, higiene e beleza ou moda, essa adequação é necessária. E não se pode esquecer de que a linguagem local deve estar incorporada nas embalagens”, ressalta Luiz Góes, sócio-sênior da GS & MD – Gouvêa de Souza.

Em 2010, cerca de 95 empresas regionais ocuparam a primeira ou a segunda colocação nas vendas nas categorias de bebidas, higiene e beleza, e bazar, quando no ano anterior havia 84 empresas nas duas primeiras posições desse ranking. As marcas regionais já representam 34% do faturamento das categorias citadas, excluindo bebidas e incluindo alimentos, segundo dados revelados pela pesquisa “Longe dos Olhos, Perto do Coração”, divulgada pelo Grupo Troiano de Branding. “Durante muito tempo, esperou-se que as grandes empresas que têm distribuição nacional abocanhassem as marcas locais. Isso não aconteceu, pois os mercados locais precisam de marcas que simbolizem ou defendam a identidade da região. E as marcas regionais têm essa função. Por conta disso, grandes empresas passaram a reconhecer que precisavam se aliar às marcas locais. Vamos continuar vivendo a dualidade dessas marcas poderosas, que têm apelo local”, afirma Jaime Troiano, sócio e presidente da empresa. ■

