

PROXIMIDADE COM O MERCADO

Para garantir a competitividade, empresas da cadeia de abastecimento enfrentam desafios e superam entraves a fim de manter o espaço e a preferência do consumidor em todas as regiões do País

POR DANIELA GUIRALDELLI, JAMILLE MENEZES
E PAULA PEREIRA

Supermercado flutuante da Nestlé leva os produtos às populações ribeirinhas da Amazônia

Adaptar portfólios graças à aquisição de marcas regionais, reposicionar preços, adaptar o design das embalagens de produtos, investir em campanhas publicitárias e ações de marketing locais, ampliar a rede de distribuidores, construir plantas e centros de distribuição. Essas são algumas das ações praticadas pelas companhias quando decidem abrir operações em outros Estados. “Pelo tamanho do nosso País, as diferenças culturais, a diversidade de hábitos de consumo, o maior nível de exigência do consumidor e o maior número de opções disponíveis, é importante que

os produtos e serviços correspondam exatamente às necessidades de cada região”, ressalta Luiz Fernando Mattos, diretor de Marketing e Comunicação da Vonpar S/A, que compreende a Vonpar Alimentos (Neugebauer, Mu-Mu e Divisão Candies) e a Vonpar Bebidas (Coca-Cola e Heineken Brasil).

Como exemplo, no Nordeste, as marcas regionais têm preço médio 30% abaixo dos preços dos produtos nacionais, que chegam a custar até 15% a mais do que a média nacional praticada na região. Enquanto isso, 79% das compras de marcas regionais

são realizadas nos canais tradicionais de até nove checkouts, ao passo que 58% das vendas de marcas nacionais ocorrem por meio do pequeno varejo, de acordo com dados obtidos pela Nielsen. “As marcas regionais não podem ser deixadas de lado no mix, pois representam 30% de um novo investimento de regionalização”, afirma Leonardo Severini, do Vila Nova, de Minas Gerais.

Para ter no portfólio produtos que atendam regionalmente às necessidades dos consumidores nas categorias de higiene e beleza, a Bombril vem apostando alto na estratégia de re-

gionalização do mix, principalmente no Norte e no Nordeste, para ganhar competitividade. A empresa, que cresceu 6% em 2010, pretende incrementar em 12% seu faturamento neste ano. Para isso, está criando grupos de trabalhos regionais que lhe permitam alavancar as oportunidades. A empresa investirá 60 milhões de reais na planta de Minas Gerais neste ano a fim de aumentar sua produtividade.

A Bombril já está em um processo de mudanças destinado a ampliar sua malha de distribuidores, uma vez que seu portfólio cresce ano a ano. Ela entrou em 2010 com 300 itens, terminando o ano com 405, e pretende chegar ao fim de 2011 com 540 produtos. “Estamos entrando em categorias como ceras e linha asséptica, entre outras. Vamos agregar empresas regionais e estamos prospectando em regiões prioritárias para fortalecer nossa operação regional. Temos muito interesse no Norte e no Nordeste, regiões onde o poder de compra do brasileiro aumentou muito”, afirma Marcos Scaldelai, diretor de Marketing da empresa.

Em 2010, a Bombril iniciou um projeto chamado “Arrastão Nordeste”. Para concretizá-lo, a fabricante ampliou a rede de distribuição na região, além de promover um trabalho junto ao varejo a fim de reposicionar seus produtos competitivamente na gôndola. “Lançamos a linha ProntoBril, que tem posicionamento de preço 20% menor. No ano passado, as Regiões Norte e Nordeste foram as que mais trabalhamos. Fechamos com 33% de incremento no faturamento nessas regiões em 2010. Isso prova o quanto estávamos certos ao apostar nessa estratégia”, afirma Scaldelai.

O mercado nordestino também tem sido cada vez mais estratégico para a Danone, outra empresa com alvo na regionalização. Nos últimos três anos, a empresa alcançou um crescimento de 150% das vendas na

30%

**a menos é o que as
marcas de produtos
regionais custam frente
às similares nacionais
no Nordeste**

região. “Tais resultados expressivos são fruto de um amplo trabalho de pesquisa com o intuito de entender melhor as especificidades locais, no que diz respeito às preferências e às necessidades do consumidor nordestino, bem como de um trabalho que nos levou a entender a melhor maneira de nos comunicarmos com ele”, diz Gustavo Neves, gerente-comercial da Danone para o Nordeste.

Também foi criada uma unidade de negócio composta por uma equipe local que se dedicou ao plano de aceleração da atividade comercial da empresa na região. A equipe focada no atendimento do mercado regional foi duplicada com a seleção de colaboradores que tivessem vivência e conhecimento das especificidades desse mercado. Para chegar ao maior número de consumidores nordestinos, foram desenvolvidas embalagens econômicas em formato unitário. A empresa consolidou sua presença na região com a inauguração da planta de Maracanaú, no Ceará, em julho de 2010, projeto no qual foram investidos 60 milhões de reais em sua ampliação e modernização. “Em uma região onde 30% da população tem a menor renda per capita do Brasil, e onde, mesmo assim, o consumidor valoriza produtos de valor agregado, ou seja, onde seu dinheiro tem de ser bem investido, regionalização, acessibilidade e dis-

Anúncio



Vamos agregar empresas regionais e prospectar regiões prioritárias para fortalecer a operação

MARCOS SCALDELA
diretor de Marketing da Bombril

to que outras empresas estavam conseguindo e percebemos que se quisermos duplicar o tamanho da empresa, que é o nosso sonho a cada cinco anos, deveremos trazer o processo de decisão para perto dos clientes”, revela.

Há nove anos na Kimberly, Coletta diz que a decisão do consumidor é muito rápida e a presença no ponto de venda é fundamental. “A empresa que tiver operação regionalizada se posicionará na frente das outras. Não existe alternativa a não ser levar a decisão para perto do consumidor.”

NA CASA DO CONSUMIDOR

O projeto de regionalização da Nestlé no Norte e no Nordeste envolve desde treinamento de equipe até lançamentos de produtos específicos para determinadas regiões do País. Quando a empresa começou a pesquisar, em 2003, executivos da companhia foram a campo e visitaram muitos lares de famílias nordestinas para entender melhor os hábitos e a cultura na região. Com isso, foi possível, em 2004, criar a diretoria regional Norte/Nordeste, que se ocupou de vencer um desafio único: criar um modelo que atendesse às necessidades de todos esses consumidores.

A nova estrutura permitiu à Nestlé desenvolver ações de comunica-

ponibilidade foram pilares-chave do projeto cuja execução teve início em 2008”, ressalta Neves.

Outra multinacional que optou pela regionalização das operações foi a americana Kimberly-Clark. Dona de marcas como Kleenex, Neve, Scott e Intimus, em 2007, a empresa rompeu com o padrão das operações centralizadas e decidiu que deveria estender a tomada de decisões para divisões regionais. Em 2008, ela implantou uma divisão no Recife/PE, que controla as regionais do Nordeste.

“A divisão focou no aumento da proximidade em relação ao ponto de venda. Resolvemos trazer a empresa para perto dos clientes. Isso foi fundamental para agilizar o tempo da tomada de decisão e para atender às necessidades da região”, revela Pedro Coletta, diretor da divisão de Negócios Norte e Nordeste da Kimberly.

A implementação dessa estratégia

começou com a formação de uma equipe composta por profissionais da região. Além disso, segundo ele, enquanto muitas empresas montam apenas uma equipe de vendas, a Kimberly foi além. “Transformamos a equipe de vendas em uma pequena empresa com departamentos de vendas, marketing, logística, finanças, entre outros”, conta.

O resultado dessa iniciativa é que as vendas na região aumentaram e já representam 50% do crescimento total no País. O próximo passo é a instalação de uma unidade fabril no Nordeste, em um horizonte de 12 a 18 meses. As negociações com os governos locais, que envolvem questões ligadas a incentivos, já começaram.

Além de querer estar mais perto do mercado de consumo que mais cresce no País, a empresa também quer reduzir custos de logística e de distribuição. “Verificamos a agilidade de crescimen-

ção e produtos voltados para o público local. Por exemplo, no Natal de 2010, a empresa lançou os panettones Classic e Frutas Cristalizadas em embalagens exclusivas de 400 g, pois, segundo pesquisas, mais da metade dos produtos consumidos naquelas regiões têm essa gramatura. Para as demais regiões, a Nestlé manteve os panettones de 500 g e 700 g.

No atacado distribuidor, há tempos as operações nacionais perdem espaço para as empresas locais. As companhias que atuam em nível nacional percebem essa movimentação, e para baixar custos, diminuir as diferenças tributárias e continuar na preferência dos clientes nas cinco regiões brasileiras montam centros de distribuição ou escritórios em várias capitais brasileiras estratégicas a fim de continuarem firmes frente ao avanço das empresas locais. “No passado, víamos alguns atacados com presença forte



**Alair Martins, fundador
do Martins: empresa mais
próxima do cliente**



“

Cada Estado é uma empresa. Fazemos isso para nos adequarmos às relações locais

ZEZÉ VERÍSSIMO, diretor da Nordeste

e atuação nacional, partindo de um depósito nacional. Hoje, vemos uma movimentação regional motivada por dois aspectos: o fiscal, uma vez que o atacado que tiver montado uma operação no Estado contará com uma vantagem fiscal, e também com a proximidade com o cliente, além de ganhar conhecimento a respeito dos seus hábitos de consumo”, reafirma Severini, do Vila Nova.

Aos poucos, o Grupo Martins, maior atacadista do País, vem adotando a estratégia de regionalização para sustentar o crescimento da companhia nos próximos anos. Sua inten-

ção é fazer com que a empresa fique mais próxima dos clientes e melhore seu nível de serviço, especialmente em canais estratégicos como o varejo de material de construção, farmácias e perfumarias, supermercados, varejos de bairro e varejos de produtos eletrodomésticos.

PONTOS ESTRATÉGICOS

Atualmente, a empresa tem mais de 350 mil clientes ativos em todo o País. Quase que sorrateiramente, o grupo tratou de iniciar a abertura de suas unidades regionais de negócio, que já totalizam cinco. A primeira foi aberta em maio

50%

do crescimento das vendas da Kimberly-Clark vem do escritório do Nordeste. O próximo passo é a instalação de uma fábrica na região

de 2010, em Jaboatão dos Guararapes, em Pernambuco, região metropolitana do Recife. Com um investimento de 8,5 milhões de reais, o atacadista abriu em seguida sua segunda unidade de negócios, também no Nordeste, dessa vez em Camaçari, na Bahia, aproximadamente 40 minutos de automóvel da capital Salvador, em junho.

A terceira foi a unidade de Ananindeua, no Pará. Outros pontos de apoio de distribuição nas Regiões Norte e Nordeste também foram convertidos em Unidades Regionais de Negócios, como Manaus, no Amazonas e João Pessoa, na Paraíba. “Ao abrir essas regionais, nós não só passamos a prestar um melhor serviço aos nossos clientes e consumidores do Norte e do Nordeste, mas também para o próprio cliente de Uberlândia. Quando 100% dos nossos clientes eram abastecidos a partir de Uberlândia, toda a região acabava tendo o mesmo nível de serviço dividido com o restante do Brasil”, explica Walter Faria Júnior, diretor-executivo (CEO) do Martins.

Segundo ele, a regionalização da operação do Martins otimiza o planejamento da central, bem como de todo o processo de distribuição da companhia, mudança da qual já se podem ver reflexos na melhora da roteirização para os clientes de Minas e dos demais Estados do Sudeste.

RODRIGO PETERSON

“Isso é um alívio para os clientes, pois agora podemos oferecer a eles uma nova frequência e um novo prazo de entrega”, diz Faria Júnior.

Iniciativas para a abertura de uma nova unidade no Espírito Santo e a expansão das regionais também pelo Sul do País já estariam em andamento dentro da empresa. Em que ritmo e onde exatamente serão abertas as próximas unidades é um assunto tratado com absoluta cautela pelo grupo. “Como bons mineiros, primeiro a gente inaugura, depois a gente fala. Foi o caso do Pará. Com certeza, há outras áreas para onde estamos olhando”, diz o CEO do Martins. “Isso é uma decisão estratégica. Eu não posso falar das localizações, caso contrário vou entregar o ouro para o bandido. Temos os nossos concorrentes nessas regiões, e eles irão se precaver diante da perspectiva de uma inauguração nossa.”

A estratégia regional influencia inclusive a composição da frota do Martins. Em 2010, em uma única compra, o grupo adquiriu 225 unidades do Vertis, novo caminhão médio da Iveco, destinado principalmente a atender as demandas de entrega e tráfego rodoviário de pequenas distâncias nas regionais.

Na estratégia de regionalização da Nordece, distribuidora da Paraíba, não existe a política de filiais. Segundo Zezé Veríssimo, diretor da empresa, se a companhia vai para outro Estado, uma

empresa é criada no local. “Cada Estado é uma empresa. Fazemos isso para que a Nordece seja regional, adequada às relações locais, e para que não haja problemas de barreira fiscal nas fronteiras. Em Pernambuco, temos a Dionor, na Paraíba a Nordil, no Rio Grande do Norte a Distribuidora Acioly, além da Nordece Atacado na Paraíba”, explica o empresário.

Enquanto muitos atacadistas e distribuidores já concretizam operações regionais, há outros que se preparam para ganhar novos consumidores em outros lugares do País nos próximos anos. É o caso do Roldão, que tem lojas de cash & carry concentradas no Estado de São Paulo. “A decisão de regionalizar é uma solicitação do próprio consumidor. Nos próximos dois anos, a rede pretende se expandir para os demais Estados do Sudeste, como Minas Gerais e Rio de Janeiro, e também para o Centro-Oeste. Existe a possibilidade de que ainda neste ano sairemos de São Paulo. Abrir lojas no

Nordeste já é um Eldorado para nós desde 1999. Já se pode ouvir algumas conversas na empresa que discutem a possibilidade de operar na região”, afirma Jefferson Fernandes, diretor de Marketing do Roldão.

ESPAÇO BLINDADO

O varejo vive o mesmo cenário que o atacado distribuidor. As grandes redes de supermercados tentam atuar regionalmente, seja por meio de um mix de produtos adequados ou de uma bandeira adquirida na localidade, cuja marca foi mantida para continuar a atrair a clientela local. Nesse cenário, o avanço das empresas regionais praticamente “blinda” o espaço contra a entrada das grandes redes nas localidades em que essas regionais atuam.

Incorporar bandeiras locais tem sido uma das estratégias adotadas pelo Walmart, principalmente no Nordeste. O player chegou à região em 2004, com a aquisição de 118 unidades da rede local Bompreço. “Fizemos pesquisas de mer-



**Não existe alternativa
a não ser levar
a decisão para perto
do consumidor**

PEDRO COLETTA

diretor Norte e Nordeste da Kimberly-Clark





Manaus, no Amazonas: unidade regional do Martins para atender os clientes da Região Norte

20%

**foi a taxa de aumento
do número
de funcionários
do Walmart
nos últimos seis
anos no Nordeste**

cado e percebemos que podemos atender melhor os consumidores de cada localidade oferecendo-lhes produtos e serviços adequados aos seus perfis. Por isso, buscamos customizar nosso sortimento e os serviços das nossas lojas conforme as preferências e necessidades de cada consumidor. Por exemplo, em Alagoas, um produto muito consumido é o vinagre condimentado de 900 ml, que é produzido na região. A popularidade dele é tão grande no Estado que um dos principais concorrentes precisou criar um similar para ganhar mercado”, explica Eduardo Laranja, vice-presidente de Supermercados do Walmart Brasil.

Hoje, o Walmart opera com 207 lojas em 63 municípios da região, e com suas várias bandeiras: Bompreço (supermercado), Hiper Bompreço (hipermercado), Sam’s Club (clube de compras), TodoDia (loja de vizinhan-

ça), Magazine e Maxxi (atacado). Para dar suporte a toda esse complexo de operações, a empresa conta com três centrais de distribuição – uma em Salvador, na Bahia, outra em Jaboatão dos Guararapes, em Pernambuco, e a terceira em São Luís, no Maranhão, além de dois escritórios regionais – um no Recife e outro em Salvador. “Os planos de expansão para este ano ainda não estão fechados. Mas podemos adiantar que o Nordeste é uma praça importante e estratégica para nós. Estamos aplicando recursos na região, e nos últimos seis anos já investimos 1,6 bilhão de reais na abertura de 81 novas lojas e na reforma de 100 unidades existentes. Também ampliamos em mais de 20% o número de funcionários, que chega a 25 mil pessoas. Com isso, atualmente, quase metade das lojas de nossa rede varejista está localizada nessa área”, afirma Laranja. ■