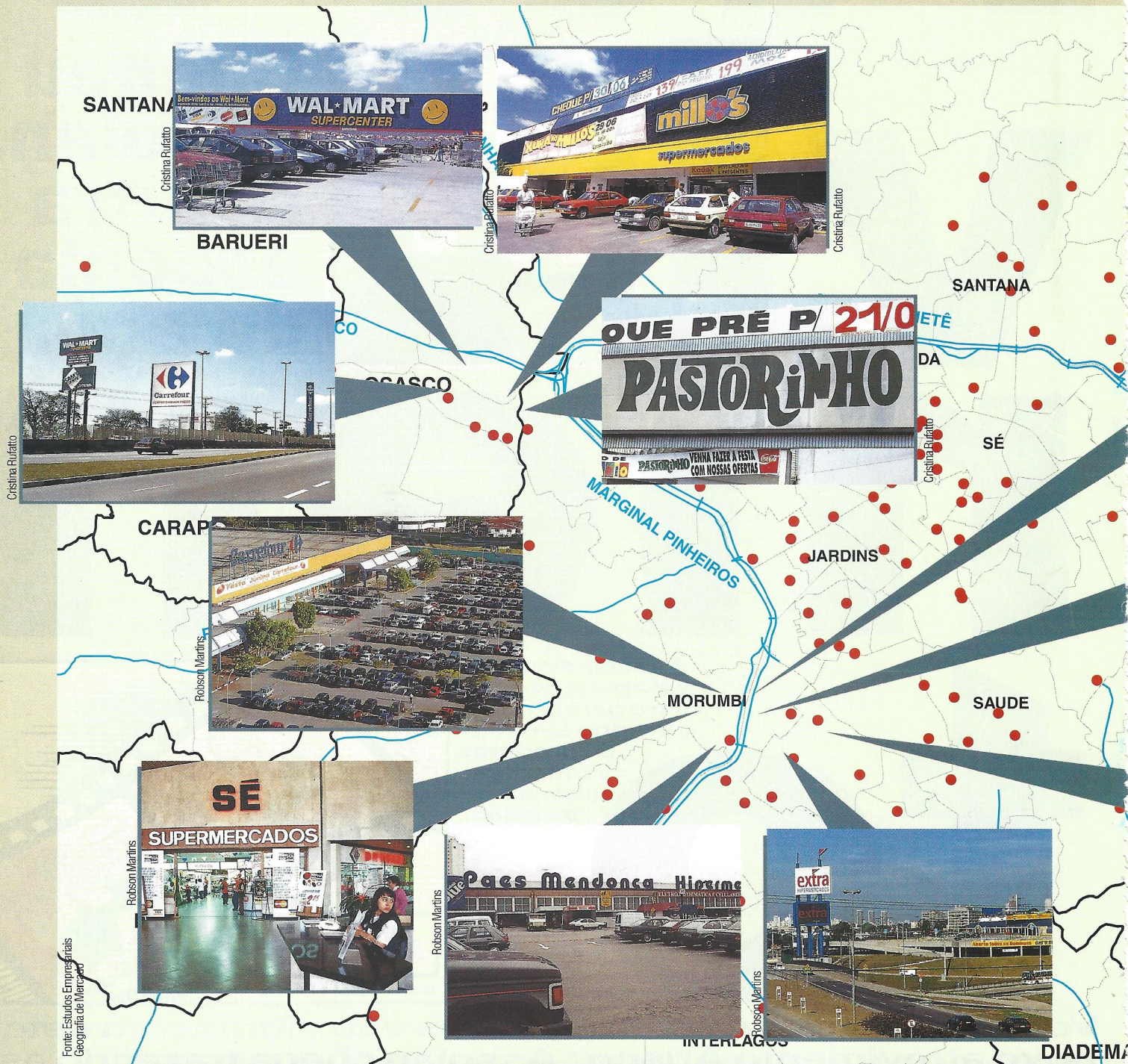


# O CONCORRENTE



# mora ao lado

Morumbi, Osasco e Barra da Tijuca são locais que concentram um grande número de supermercados. Saiba por que essas regiões atraem tanta gente e conheça as armas utilizadas pelas lojas pioneiras para garantir seu mercado

Quando se trata de escolher o local ideal para a instalação de um supermercado, algumas regiões parecem funcionar como verdadeiros ímãs. Afinal, o que o bairro paulistano do Morumbi tem de tão especial para, num raio aproximado de cinco quilômetros, reunir pesos-pesados como Paes Mendonça, Pão de Açúcar, Extra, Sé e Cândia, sem contar a loja a ser inaugurada ainda este ano pelo Carrefour na Avenida Giovanni Gronchi e uma outra que a empresa já possui do outro lado do Rio Pinheiros, bem em frente ao Paes Mendonça?

O mesmo poder de sedução que o Morumbi exerce sobre as grandes redes de supermercados é visível ainda na Avenida das Américas, principal via de acesso da badalada Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro. Em um trecho de cinco quilômetros, desfilam pelo local logotipos do Paes Mendonça, Carrefour, Bon Marché e Freeway.

Há regiões em que a situação é ainda mais surrealista, como no município de Osasco, na Grande São Paulo. Em um único quarteirão da movimentada Avenida dos Autonomistas, convivem lado a lado lojas do Carrefour, Wal-Mart, Pastorinho e Millo's.

Ao optar por um local com alta concentração de concorrentes, os supermercadistas estão aparentemente desafiando a chamada lei do bom-senso, que diz ser mais fácil ganhar clientela numa região carente de produtos e serviços do que roubar mercado de empresas já estabelecidas. Mas não há como negar que algumas regiões são particularmente atraentes para negócios, valendo um esforço extra por parte dos varejistas. Esse é o caso do Morumbi, onde se multiplicam os condomínios de alto-padrão. "Trata-se de uma região que sofreu um forte processo

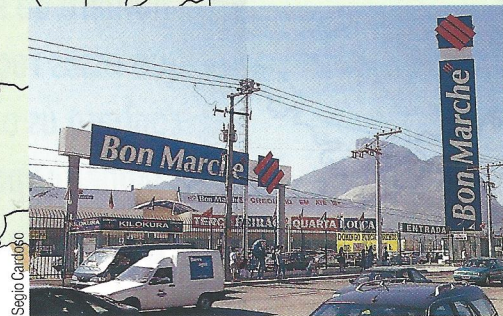


Redes: Alacafé, Barateiro, Bon Marché, Cândia, Carrefour, Pastorinho, Elorado, Makro, Paes Mendonça, Pão de Açúcar, Peraltz, Sé Supermercados, Sonda, Wal-Mart

## LOCALIZAÇÃO



Redes: Carrefour, Guanabara, Sendas, Pão de Açúcar, Continente Supermercados, Freeway, Rainha Supermercados, Paes Mendonça, Zona Sul, Bon Marché, Mundial



Osasco, na Grande São Paulo: Wai-Mart e Carrefour instalados lado a lado na Avenida dos Autonomistas

de adensamento nos últimos anos, e a perspectiva é de que se adense ainda mais, trazendo para o bairro famílias novas e endinheiradas”, destaca Marcos Gouvêa de Souza, da consultoria paulista de varejo Gouvêa de Souza & MD. Sergio Luiz dos Santos, vice-presidente do

Sindicato da Indústria de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis de São Paulo (Secovi-SP) e da Coelho da Fonseca Empreendimentos Imobiliários, confirma o forte adensamento na região. Pelos seus cálculos, nos anos de 1995 e 1996 foram lançadas 4.848 unidades no bairro, entre apartamentos e casas em condomínios fechados, num valor global de R\$ 1 bilhão.

## Águas limpas

Assim como o Morumbi, a Barra da Tijuca tem atraído supermercados de renome por causa do alto poder aquisitivo de seus moradores. “A Barra tem um dos maiores índices per capita do Brasil, com a vantagem adicional de ter espaço físico





Sergio Cardoso

para a abertura de lojas”, analisa o consultor de varejo da Abras, Antonio Carlos Ascar. Segundo ele, o fator disponibilidade de área continua sendo um referencial forte para os varejistas: “O Jardim Paulista, em São Paulo, possui renda per capita altíssima, mas não conta com terrenos para a construção de lojas”, compara.

“O Rio de Janeiro tem pouca oferta de áreas. Quando elas aparecem, ou são pequenas ou seu preço é inviável”, diz Tadeu Francisco Masano, consultor e professor de geografia de mercado da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, para explicar por que diversas redes de supermercados rumaram para a Barra da Tijuca e, mais recentemente, para o Recreio dos Bandeirantes.

O Carrefour é o mais antigo hipermercado em atividade na Barra da Tijuca. Foi inaugurado em 1976. Só por acaso não foi a primeira loja do grupo francês no Brasil. É que em 1975, quando foram iniciadas as obras da loja carioca, surgiu a oportunidade de aquisição de um ponto que só precisava de adaptações, localizado na Marginal

do Pinheiros, em São Paulo. Comenta-se nos corredores do Carrefour que a escolha recaiu sobre a Barra porque essa era uma área que tinha água limpa e não poluída. Como os franceses acreditam que as cidades sempre se desenvolvem na direção de onde não há poluição, o alvo escolhido foi o extremo-oeste do Rio de Janeiro.

## Reserva de terrenos

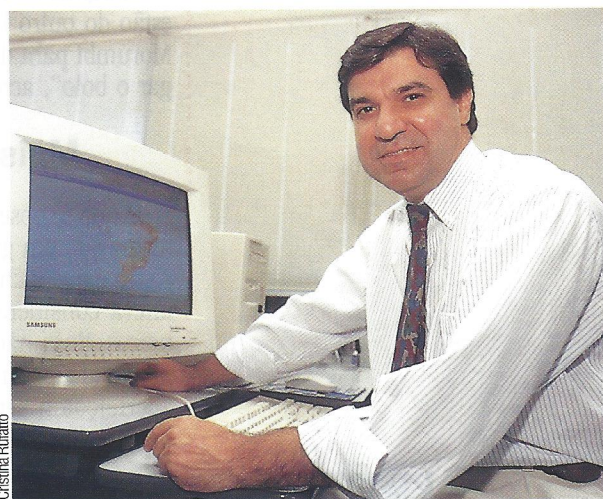
Os supermercadistas levam em conta diversos fatores quando vão decidir pela abertura de um supermercado. “O principal vetor de definição é o potencial de consumo”, afirma José Geraldo Vantine, presidente da consultoria Vantine & Associados. Nesse caso, o empresário analisa tanto o potencial da região como o da sua área de influência.

A facilidade de acesso é outro item bastante considerado na fase de planejamento, assim como o próprio quadro concorrencial da região. “Infelizmente, o estudo de localização não costuma contemplar a análise de abastecimento, suprimento ou de custos logísticos”, salienta Vantine.

No Grupo Pão de Açúcar, são priorizados os locais considerados estratégicos e com retorno garantido. “O bairro do Morumbi, por exemplo, comporta investimentos de grande porte por ser uma área com forte concentração populacional, de grande abrangência perimetral e de fácil acesso”, conta Caio Mattar, diretor de investimentos e obras da companhia.

A instalação de uma loja de auto-serviço em uma região com alta concentração de supermercados pode ser ocasional ou proposital. “Muitas redes têm uma reserva de terrenos, adquiridos mais por oportunismo para futura expansão”, observa o consultor Vantine. “Quando o empresário resolve construir, dois ou três supermercados podem já estar atuando na região.”

Em outros casos, a ação sobre a concor-



Cristina Rutatto

**Masano: “Às vezes, a localização é utilizada para inibir a estratégia de crescimento do concorrente”**

## LOCALIZAÇÃO

**Com o aumento da concorrência, os mais antigos aperfeiçoam serviços e melhoram o mix de produtos**

rência é mais direta. “Às vezes, a localização é usada não necessariamente para buscar melhor rendimento, mas para inibir a estratégia de crescimento do concorrente”, analisa Tadeu Masano. Na opinião do consultor Gouvêa de Souza, foi justamente isso que ocorreu em Osasco, onde Carrefour e Wal-Mart desembarcaram no final de 1995. “O Carrefour, que já tinha loja planejada na cidade, acelerou o processo para não pavimentar a estrada para o concorrente.”

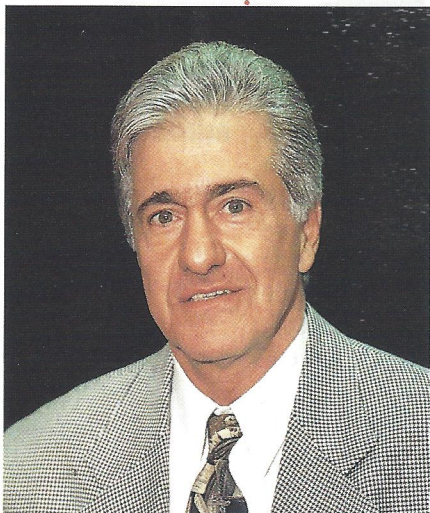
Agora, provavelmente para garantir sua fatia de mercado na zona sul de São Paulo, o Carrefour inaugura, até o final do ano, uma loja na concorrida Giovanni Gronchi, mesma avenida onde já estão Sé e Cândia. “O Carrefour sabe que pode perder clientes da loja da Marginal Pinheiros para os concorrentes que estão do outro lado do rio. Então vai para o Morumbi para dividir a clientela e não entregar o bolo”, acredita Gouvêa de Souza.

### Mais importados

O que se observa nas regiões que se transformaram em grandes bolsões de supermercados é que a chegada de novos concorrentes altera consideravelmente a rotina dos pioneiros. Para não perder uma clientela sempre ávida por novidades, os mais antigos aperfeiçoam serviços, melhoram o atendimento e incrementam o mix de produtos.

“Com o acirramento da concorrência, procuramos nos diferenciar elitizando a loja”, informa Marcelo Sé de Freitas, gerente geral do Supermercado Sé do Shopping Jardim Sul, instalado no Morumbi desde 1990 e que, entre outubro e novembro do ano passado, ganhou dois concorrentes de peso: o hipermercado Extra da João Dias e o Cândia, localizado a apenas 100 metros do Jardim Sul.

Para não perder clientes, o Sé aumentou o número de itens comercializados no supermercado. Também incrementou a carteira de artigos estrangeiros. “Hoje quase 40% de nosso mix é importado, quando há dois anos só 10% dos produtos vinham de fora”, explica Freitas. Além



Robson Martins

**Ascar: “O Jardim Paulista possui renda per capita altíssima, mas não tem terrenos disponíveis”**



**Gouvêa de Souza: “O Morumbi sofreu um forte processo de adensamento e a perspectiva é de que se adense ainda mais”**

disso, em junho do ano passado, quando já sabia que seria inaugurado um Cândia a poucos metros de sua loja, o gerente providenciou uma ampla reforma na loja. “Trocamos equipamentos, melhoramos o layout e triplicamos a área de congelados.”

### A novidade atrai

O Millo's de Osasco também passou por algumas reformulações ao ganhar dois novos vizinhos, o Carrefour e o Wal-Mart. “Soube da vinda do Wal-Mart um ano antes da inauguração. Num primeiro momento isso nos preocupou”, relembra Julio Cesar Lopes, gerente de marketing do Millo's. Até para saber o que a esperava, a empresa mandou um executivo para os Estados Unidos para conhecer em detalhes o trabalho dos americanos.

Duas das principais ações do Millo's foram reforçar a área de perecíveis, setor onde o Wal-Mart não tem tanta tradição, e incrementar o treinamento dos funcionários, objetivando um melhor atendimento. Mais do que isso, a empresa tratou de segurar clientes das vizinhanças com a inauguração de uma loja em Carapicuíba, município próximo que respondia por 10% dos clientes da loja de Osasco. “Em vez de nos preocuparmos apenas com a microrregião, tratamos de assegurar nossa participação num raio maior”, esclarece Lopes.

O gerente de marketing conta que, logo que Carrefour e Wal-Mart inauguraram suas lojas defronte ao Millo's, a empresa perdeu 35% das vendas. “O efeito novidade joga muito forte no início”, afirma Lopes. Hoje em ▶

## LOCALIZAÇÃO

**O fenômeno, inicialmente restrito às grandes metrópoles, chega agora às cidades menores**

dia a situação está mais equilibrada e o movimento é 20% inferior ao computado antes das inaugurações. “Mas é preciso considerar que cerca de 10% de consumidores de Carapicuíba trocaram a loja de Osasco pela de Carapicuíba”, frisa o gerente.

Na opinião de Lopes, a escolha do Wal-Mart recaiu sobre a cidade de Osasco por uma conjugação de fatores: “Acho que os americanos mesclaram potencial de mercado, acesso fácil e a disponibilidade de um terreno bom”. Já o Carrefour, entende ele, rumou para Osasco principalmente para anular o Wal-Mart.

### Ofertas-relâmpago

No Rio de Janeiro, a chegada de novos concorrentes também alterou a rotina dos supermercados da Barra da Tijuca. Para fazer frente a Carrefour e Paes Mendonça, o Freeway passou a aceitar cartões de crédito e adotou um atendimento mais personalizado. Também passou a abusar das promoções. “Tivemos de ser mais agressivos em termos de propaganda. Começamos a fazer ofertas-relâmpago, colocamos meninas uniformizadas nos semáforos distribuindo folhetos e alugamos carros de som”, conta Kleber Camini, gerente geral do Freeway.

Ele afirma que, a cada inauguração de supermercado, o Freeway registra queda de movimento, mas que, passados 90 dias, a situação se acomoda. “A concorrência tira, mas também pode trazer mais clientes”, analisa.



Munir Ahmed

**Vantine: “Infelizmente, o estudo de localização não costuma contemplar a análise de abastecimento ou de custos logísticos”**

Também Antonio Carlos Ascar acha que a concentração de super e hipermercados aumenta o poder de atração da região. “Quem está nas redondezas sabe que se for para lá terá muita opção de compra”, argumenta.

“O aumento da concorrência é positivo para quem faz um bom trabalho”, manifesta-se Freitas, do Sé Jardim Sul. Segundo ele, a abertura do hipermercado Cândia nas imediações de sua loja atraiu um público maior à região. “Hoje vejo muitos clientes novos”, diz.

O poder que algumas regiões têm para atrair supermercados de diversas bandeiras não se restringe, porém, às maiores cidades brasileiras e suas respectivas regiões metropolitanas. Localidades com menos habitantes também conhecem o fenômeno, mesmo que com menor intensidade. No bairro de Capoeiras, em Florianópolis (SC), por exemplo, aproximadamente 500 metros separam os hipermercados Angeloni e Big Shop.

Para fazer frente à chegada do Big Shop, em janeiro último, a diretoria do Angeloni apresentou alguns projetos. “Antecipamos em três meses uma reforma que só estaria concluída em meados deste ano”, informa Roberto Angeloni, diretor de operações da empresa. Com a reforma, o híper ganhou novos equipamentos, layout e comunicação visual e um mix mais gordo de produtos. “Também intensificamos nossas ações de marketing e melhoramos o atendimento na loja”, conclui Angeloni.

**Por Sônia Salgueiro**

**Morumbi: a Avenida Giovanni Gronchi, que já tem lojas do Cândia e do Sé, ganha em breve um hipermercado Carrefour**



Cristina Furatto