

Hipermercados – Ideias para Gerenciar Espaço em Tempos de Conveniência

por Luiz Otavio da Silva Nascimento

Ao longo da década de 90, o segmento do Varejo Alimentício Brasileiro vivenciou uma corrida entre as mais diversas empresas, nacionais e estrangeiras, que disputavam quem teria mais e maiores hipermercados, acreditando que isso estivesse diretamente relacionado ao *market share* e à rentabilidade dos seus negócios.

Hoje, parece claro que elas cometeram um erro estratégico. O Plano Real que trouxe a estabilidade econômica e fez com que os consumidores tivessem memória de preços, aliado ao contínuo crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho e ao envelhecimento da população, promoveu uma guinada em direção aos supermercados de vizinhança e à conveniência.

O costume dos brasileiros de, ao receberem os seus salários, correrem aos hipermercados e realizarem a compra do mês, foi alterado para compras menores e mais freqüentes, feitas em estabelecimentos perto de suas residências. Por outro lado, os casais mais idosos, na busca de valor, estão deixando de cozinhar em casa e optando por comprar diariamente comida pronta num supermercado próximo de suas casas. Ou seja, os hábitos dos consumidores mudaram e os empresários de hipermercados viram suas vendas por m² diminuírem progressivamente.

Seus executivos, então, passaram a lutar contra tais tendências e introduziram eletrodomésticos. O que ajudou, mas não resolveu. Começaram a vender confecção e até calçados, mas ainda não conseguiram recuperar as vendas perdidas. Alguns, mais ousados, estão vendendo semi-joias, tudo como esforço para mudar tal situação. E esse trabalho cada vez mais se assemelha ao de um marinheiro num barco a vela lutando contra os ventos da mudança, ao invés de ajustar as velas, aceitar a realidade das tendências e adaptar o seu negócio.

Este artigo não pretende esgotar este assunto e sim propor o debate e algumas ideias que poderão ajudar esses profissionais varejistas a continuarem o aprendizado na procura de um melhor desempenho para os hipermercados, levando em consideração que o maior investimento já foi realizado por essas empresas: a construção dos mesmos.

Uma primeira visão remete aos 2 tipos básicos de hipermercados: aqueles que estão sozinhos e os que estão acoplados a *shopping centers*, onde deveriam funcionar como âncoras.

Para os primeiros, aqueles que estão sozinhos, um bom *benchmarking* poderia ser os *strip-centers* norte-americanos que são centros de compras com tamanhos que variam de 500 a 10.000 m², localizados em cruzamentos de vias importantes e em áreas residenciais. Eles são voltados a conveniência e a serviços, e procuram oferecer um *mix* que contém lavanderia, farmácia, pizzaria, pequenos restaurantes, *delicatessen*, lanchonete, cafeteria, doceira, pequenos consertos de roupas e/ou calçados, gráfica rápida, livraria, papelaria, banca de jornais e revistas, *lan house*, posto de gasolina, bancos, caixas eletrônicos, salão de beleza, depilação, floricultura, *pet shop*, agência de viagem, ótica, perfumaria, loterias, correio, etc., tudo isso ancorado num amplo estacionamento e num supermercado.

Se estima que nos Estados Unidos existam mais de 47.000 *strip-centers*, sendo que o primeiro foi aberto em Kansas City em 1920. A título de comparação, no Brasil teremos 407 *shopping centers* ao final de 2010, o que demonstra o potencial que os *strip-centers* poderiam ter aqui.

O Carrefour e o Walmart têm aplicado de um modo tímido e parcial este conceito, agregando algumas lojas aos seus hipermercados. O conceito norte-americano demanda que se administre o *strip-center* como se o mesmo fosse um *shopping center*, trabalhando o seu *mix* para oferecer conveniência e fazendo o marketing e o *branding* dele como um centro de compras para a vizinhança.

As redes brasileiras poderiam diminuir seus hipermercados e oferecer o espaço liberado (e reformado) para lojas que aumentassem a percepção de conveniência e serviços, sob ponto de vista dos consumidores vizinhos. Provavelmente, o retorno

financeiro por m² seria maior, devido ao novo e maior fluxo, e ao compartilhamento de custos com os novos lojistas locatários.

Para isto, elas precisariam adquirir ou desenvolver as competências hoje disponíveis na comercialização e administração dos *shopping centers*. Em paralelo, as redes teriam de rever o sortimento dos seus hipermercados, reduzidos e modificados para serem supermercados, passando também a oferecer produtos que estejam de acordo com o crescente desejo de conveniência, em especial tudo relacionado ao *catering* e a uma categoria que os americanos denominam de *take & bake* (levar & assar).

Esta proposta teria menor impacto naqueles hipermercados que estão acoplados a *shopping centers*, mas vale ressaltar que alguns desses *shopping centers* não dispõem de espaço vago para a entrada de novos lojistas. Imaginando que somente poucos hipermercados, assim localizados, conseguiriam aproveitar a idéia apresentada, as redes proprietárias desses estabelecimentos poderiam iniciar um processo para transformá-los de hipermercados em lojas de departamento completas, pois as atuais e principais cadeias de lojas de departamentos existentes no Brasil basicamente trabalham com confecção (masculina, feminina, infantil, esportiva e moda íntima), acessórios e calçados, sendo que uma ou outra também trabalha com cama-mesa & banho e bazar.

Uma loja completa de departamentos poderia ter todas essas linhas e mais eletrodomésticos, informática, móveis, perfumaria, artigos para viagem, papelaria, livraria, *DIY – do it yourself* (faça você mesmo), acessórios para automóveis, etc., além do próprio supermercado. Dessa maneira, a rede estaria transformando o seu hipermercado numa espécie de *destination store* com maior poder de atração.

Para isto é fundamental adquirir competências na gestão de 4 vetores, a saber: Sortimento (profundidade e variedade) dessas linhas de produtos, tal qual as grandes cadeias de lojas de departamentos; Crediário, procurando fazer a concessão de modo ativo e fora da loja; Operação da Loja, ou seja, todos os seus processos; e Comunicação, principalmente no desenvolvimento e execução do *visual merchandising*, pois a ambientação é fator crítico de sucesso.

Os números de vendas por m², margem bruta, EBITDA e crescimento de vendas de algumas das grandes cadeias brasileiras de lojas de departamento são públicos e servem

para atestar que tal mudança poderá ser benéfica aos hipermercados, ainda mais associado ao ganho financeiro que poderá ser gerado pelo financiamento das compras.

No México, a rede Suburbia estava desenvolvendo o seu aprendizado nessa direção, criando ambientes cada vez mais atraentes e vendedores, quando foi alienada ao Walmart e interrompeu de forma definitiva esse caminho.

Em suma, as ideias aqui apresentadas têm o propósito de iniciar a discussão. Elas podem ser implementadas isoladamente ou de forma combinada, e devem ser melhoradas por executivos que veem e se confrontam com a realidade dos hipermercados nesses tempos de conveniência.



Luiz Otavio da Silva Nascimento. Engenheiro, especializado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com cursos nos Estados Unidos (*Darden Business School da University of Virginia*) e na França (*L'École des Hautes Etudes Commerciales – HEC – Paris*). Tem mais de 25 anos de experiência na geração de resultados e na gestão de empresas varejistas e industriais, dentre as quais Perrier, Cisper-Owens Illinois, Smuggler, Carrier e Lojas Renner.

Atualmente é Sócio-Diretor Geral da Merita Consultoria Empresarial, Sócio-Diretor e Membro do Conselho de Administração da PBS – People & Business Solutions, Diretor Comercial do Grupo Simus, especializado em soluções em Processos e em Tecnologia da Informação para o varejo. É membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e do Retail Council do GLG – Gerson Lehrman Group. É professor da cadeira de Inteligência Competitiva e Conhecimento do Consumidor do Mestrado em Gestão de Marketing em Serviços e Varejo da Universidade Anhembi-Morumbi (*Laureate International Universities*).

Foi um dos fundadores do IPDV – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Varejo e Sócio-Diretor da Gouvêa de Souza & MD. Palestrante nacional e internacional, tem diversos artigos publicados e é autor do livro “Êxodo – da visão à ação – uma proposta para o varejo brasileiro”. Também é co-autor do livro “Varejo: Administração de Empresas Comerciais”, ambos publicados pela Editora Senac São Paulo. Seu último livro “Gestor Eficaz – práticas para se destacar num ambiente empresarial competitivo” foi lançado em novembro deste ano pela Editora Novo Conceito.