

# ...EXEMPLOS DE FORA

A americana Kroger e a espanhola Mercadona encararam crises em seus países, mas conseguiram se diferenciar e crescer. Acompanhe

TEXTO ALESSANDRA MORITA ALESSANDRA.MORITA@SM.COM.BR

**N**ão é privilégio do varejo brasileiro enfrentar fases complicadas de desaceleração do consumo. Em todo o mundo os ciclos de baixa na economia deixam rastros de perdas de todos os lados. A crise mundial iniciada em 2008, da qual ainda hoje os países se recuperam, comprometeu as vendas de lojas dos Estados Unidos e da Europa. Porém duas redes, a americana Kroger e a espanhola Mercadona, conseguiram surpreender o mercado. A primeira tem 2.640 supermercados, além de 786 lojas de conveniência em cerca de 34 Estados.

Conta ainda com 36 centros de distribuição. Em 2013, faturou US\$ 98,4 bilhões. Segundo a empresa, com base em dados da Nielsen, nesse ano, o Kroger elevou o seu market share em 12 de 13 mercados onde o Walmart Supercenter era seu principal concorrente. Já a espanhola Mercadona é a líder no país, com cerca de 14% de participação no varejo alimentar. No ano passado, quando tinha 1.467 lojas, faturou € 19,8 bilhões, 4% mais do que 2012. Nesse ano investiu € 250 milhões na construção de 61 novas lojas e na reforma de 53. Inaugurou ainda um CD e deu continuidade às obras de outro. As duas empresas não ficaram paralisadas e prosperaram. Confira.

Enquanto o PIB da Espanha ficava em -0,1% em 2010, o Mercadona chegou a inaugurar uma loja a cada nove dias e elevou o lucro em 47%. Isso graças à valorização da equipe e redução custos



## MERCADONA: CARGA NO FORNECEDOR E NA EQUIPE

*Contratos de longo prazo reduziram preço de compra. Salários e promoções elevaram produtividade*

Um dos pilares do crescimento do Mercadona é o estreitamento da relação com os fornecedores, boa parte de marca própria, que responde por 40% do negócio (com meta de chegar a 70%). Foram estabelecidos acordos, nos quais a rede garante a compra dos produtos por prazo médio de três anos, permitindo às indústrias investir na redução de custos logísticos e de abastecimento, com ganhos repassados ao preço final. Foram negociadas ainda outras medidas, como a utilização de embalagens mais baratas. Fernanda Accorsi, sócia da consultoria Nofish, estima que reduções de custos somente com modificações de embalagens tenham atingido € 2,2 milhões desde 2009. “A empresa também não faz investimentos em publicidade, o que permite direcioná-los

a outras áreas”, diz a especialista. Uma delas é a de recursos humanos. Em 2013, foram aplicados € 37 milhões na formação de profissionais, e 462 funcionários foram promovidos. E nos anos de maior dificuldade, a empresa não alterou as políticas de bônus do pessoal de loja, além de manter salários acima da média de mercado. Não é à toa que, em 2013, a produtividade por funcionário cresceu 6%. Desde janeiro deste ano, a Mercadona estabeleceu um acordo com o sindicato até 2018, no qual se compromete a criar 1.000 novos empregos, manter a capacitação da equipe e ajudar os colaboradores a conciliar melhor a vida familiar com o trabalho. Entre as medidas estão a redução da jornada para os que têm filhos até dez anos e o aumento gradativo do salário-base, independente da inflação. ▶



DIVULGAÇÃO

**KROGER: 2.640 LOJAS**

Cerca de 80% de crescimento nos últimos onze anos, incluindo o período mais crítico da crise mundial, sem competir em preço com os concorrentes

## KROGER: FOCO NOS CLIENTES DE SEMPRE

*Em vez de correr atrás de novos clientes, a rede preferiu 'personalizar' atendimento e preço*

Desde 2003, a rede norte-americana tem utilizado o conhecimento sobre o comportamento dos clientes para ampliar vendas sem a necessidade de competir em preço com os concorrentes diretos. Essa tática contribuiu para crescer, enquanto competidores fortes registravam queda durante os anos de crise nos Estados Unidos. Nos últimos 11 anos a rede cresceu perto de 80%, sendo que a quase totalidade desse crescimento veio de clientes existentes. Em parceria com a Dunnhumby – especializada em personalizar a experiência de compras por meio da análise de dados do público –, criou ações específicas para os consumidores mais fiéis. Para Adriano Araújo, diretor da Dunnhumby no Brasil, o que fez a diferença para a Kroger foi focar verdadeiramente o cliente, de maneira prática em todos os níveis da companhia. Entre os clientes fiéis foi identificado o grupo mais sensível a preço, além dos produtos que formavam sua percepção de loja barata. “A rede passou, então, a ser

mais competitiva nesses itens”, afirma Araújo. Outra ação foi enviar periodicamente aos melhores clientes cupons com ofertas de produtos sempre presentes em sua cesta. Hoje, essa iniciativa evoluiu para o chamado *preço personalizado*. Se a pessoa consome com frequência determinada marca, recebe um cupom ou aviso pelo smartphone de que terá um desconto durante um mês para ela. Outra melhoria a partir da análise de comportamento do consumidor foi o sortimento. A rede identificou queda nas vendas de itens de lavagem de roupa nas lojas mais frequentadas por cliente sensível a preço. Descobriu, então, que o consumidor, ao entrar na seção, se deparava com um paredão de uma linha muito cara. A exposição induzia a pessoa a imaginar que só encontraria itens de alto valor, o que a levava a abandonar a loja. Para resolver o problema, a rede aumentou a exposição de itens semelhantes mais baratos. Para a Kroger, a resposta mais eficiente à crise foi encontrada com o consumidor. ■