

## CONCORRÊNCIA: UMA PEDRA NO CAMINHO...

No mercado de alimentícios e afins operam diversas empresas, com o objetivo de carrear para suas registradoras a maior parcela possível dos recursos dos consumidores. Definir a estrutura de competição nestes mercados, pois, implica em analisar sua malha de distribuição, ou, em outras palavras, os caminhos percorridos por estes produtos, desde suas fábricas, até as unidades finais de consumo.

Desde os fabricantes/produtores até as mãos dos consumidores, os produtos alimentícios e afins percorrem um caminho às vezes muito complexo, como é o caso de hortifrutigranjeiros, às vezes um percurso direto, como é o caso da imensa maioria dos itens de mercearia e de não-alimentícios.

Verificando-se, então, as alternativas de percursos, vamos encontrar as seguintes formas varejistas de comercialização de alimentícios e afins: hipermercados, supermercados, atacarejos, açougues, padarias, mercearias e minimercados, feiras-livres, bares, armazéns, etc.

No caso de itens de não-alimentos, muitos também comercializados por nós, a estrutura de distribuição se dá através de lojas de departamentos, magazines, e o pequeno comércio especializado. Lojas de brinquedos, de roupas e utilidades pessoais, de perfumarias, papelarias, lojas de 1,99, etc. Especificamente, no caso de categorias de higiene e beleza, as farmácias também representam um player importante na cadeia de distribuição.

Nos últimos anos, especialmente em não-alimentícios, o comércio eletrônico vem crescendo bastante, até mesmo sufocando lojas físicas. Markets places, como Mercado Livre, Amazon, Magazine Luiza, Americanas, etc, também vem tentando ampliar seu mix com produtos alimentícios e de limpeza, mas sem muito volume, até agora.

Temos, em síntese, uma cadeia de distribuição e uma concorrência bastante variada. Em alguns casos, como nos produtos não alimentícios, alguns canais utilizam a *variedade*, o *crédito* e o *parcelamento* como principais ferramentas de marketing.

Esta competição para uma empresa supermercadista será em dois níveis: a *concorrência direta*, quando a alternativa varejista possui, pelo menos, as seguintes características: adotar o auto serviço, operar com estrutura de preços relativamente semelhantes, possuir uma área de vendas não inferior a 300 m<sup>2</sup> e vender somente à vista (incluindo aí cartões de crédito, débito e vales alimentação). Há, portanto, um processo direto de concorrência entre um supermercado e outro supermercado, ou entre um supermercado e lojas de auto serviço (tipo hipermercado ou até mesmo mini mercados).

Já o processo de *concorrência indireta* é mais sutil, porque se dá a nível de seções ou departamentos do supermercado, com seções e departamentos de outros tipos de comércio. Mas também ocorre entre seções e departamentos do supermercado com *pequenas lojas especializadas* naqueles mesmos artigos.

Por exemplo, a seção de brinquedos de uma loja supermercadista apresenta, como *concorrente indireto*, seções e departamentos de brinquedos de um grande magazine, assim como também compete, indiretamente, com uma pequena loja especializada em brinquedos. Outro exemplo de concorrência indireta para um supermercado é a seção de carnes. Ela concorre com os açougues, que não deixam de ser pequenas lojas especializadas.

Concorre-se, *direta ou indiretamente*, na busca de melhor posicionamento junto aos mercados de alimentícios e afins. O importante é que o empresário supermercadista, seja ele uma única loja, ou uma rede, saiba identificar, com clareza, quem são seus principais concorrentes diretos e seus principais concorrentes indiretos.

Tais definições são particularmente importantes na formulação da estratégia de preços e de promoções de sua loja, para adotar parâmetros para enfrentar aqueles *concorrentes que efetivamente disputam a preferência dos consumidores dentro do mesmo raio de ação de sua loja*.

Leve em conta que uma loja pequena terá uma capacidade de atração mercadológica inferior à loja grande, especialmente nas grandes compras do mês.

Mas, no que diz respeito às pequenas compras, a loja pequena poderá apresentar diferenciais a seu favor, como maior velocidade no atendimento, maior personalização no trato com o cliente, um cuidado especial nas mercadorias de natureza perecível (que são, normalmente, a base das pequenas compras), etc.

A questão chave é entender **QUAIS SÃO NOSSOS PONTOS FORTES E FRACOS**, comparativamente aos principais concorrentes e nos *posicionarmos no mercado explorando o que tivermos de melhor*.

Mais uma vez frisamos que o mercado de alimentícios e afins não é um todo único, padronizado. Há, neste universo, segmentos de consumidores diferenciados: os que gostam de lojas grandes, pela diversidade, pelo burburinho de clientes circulando, e até pela impessoalidade do atendimento. Ao contrário, existem aqueles que preferem a loja menor, porque a conhecem bem, porque são tratados com algum grau de personalização pelo pessoal da loja e que, por estas vantagens (segundo sua ótica), não são sensibilizados pelo poder de atração da grande loja.

Adotando este tipo de enfoque em relação à estrutura de competição de uma loja, pode o supermercadista *posicionar-se adequadamente e extrair o máximo de oportunidades de negócio, independente do porte de sua loja*.

Finalmente, *é preciso TER BEM CLARO quais são seus principais concorrentes (diretos e indiretos)*. Porque NINGUÉM conseguirá “brigar” com TODOS, pois isto irá quebrar a empresa! Logo, você precisa estabelecer seus alvos e enfrentar, um a um, com uma estratégia própria: em alguns brigará com preços, com outros investirá em maior qualidade, como é o caso de perecíveis, em geral.

Mas a pergunta é: afinal, **e você, o que deverá fazer?**