O INTERIOR ENTRA NA MIRA

As pequenas e médias cidades distantes das capitais puxam o crescimento do país e atraem empresas dos mais diversos setores. Mas ganhar mercado fora das metrópoles não é tarefa fácil **LUCAS AMORIM**





A CIDADE DE BRUSQUE, EM SANTA CATARINA: *100 000 habitantes e uma lanchonete do McDonald's recém-inaugurada*

MICHEL TEO SIN

NO INÍCIO DO ANO, OS DIRE-

tores do McDonald's no Brasil levaram um grupo de executivos da matriz americana para conhecer o interior do país. A ideia era mostrar o forte ritmo de crescimento da marca. Quando o grupo estava saindo de um restaurante recém-inaugurado, no interior de Goiás, os americanos perguntaram quantos quilômetros faltavam para chegar à próxima lanchonete da rede. Eram pelo menos 200. Os americanos não conseguiram esconder a surpresa. Nos Estados Unidos, o McDonald's tem 16 000 pontos de venda. Mesmo nos povoados mais distantes, é possível comer um Big Mac em uma loja, dirigir uns poucos quilômetros e parar para um cafezinho na unidade seguinte. "Para eles, é difícil entender esse enorme potencial no interior", diz Dorival Oliveira, diretor de expansão do McDonald's. "Reduzir as distâncias é nossa prioridade." Em 2011, o McDonald's abriu 47 novos restaurantes no Brasil, um recorde. Apenas quatro deles em capitais. O restante fica em cidades como Itaguaí, no Rio de Janeiro, ou Petrolina, em Pernambuco.

A chegada a Brusque, localizada a 100 quilômetros de Florianópolis, em Santa Catarina, é simbólica. Com 100 000 habitantes, Brusque passaria longe do radar dos executivos do McDonald's até há pouco tempo. A cidade não tem shoppings, não tem arranha-céus, não tem aquele ritmo frenético das metrópoles. Fundada por imigrantes alemães no século 19, Brusque cultiva com orgulho um ar de cidade do interior. É famosa por sua indústria têxtil, por suas microcervejarias e pela festa nacional do marreco, prato típico da região. Mas o forte crescimento do município e sua alta renda per capita — de 23 000 reais em 2009, 40% acima da média brasileira — chamaram a atenção da empresa. E, no fim de 2011, Brusque recebeu uma unidade do McDonald's — que vive lotada.

Com a concorrência crescente nas capitais, empresas dos mais diversos setores elegeram as cidades médias como prioridade. Motivos não faltam. Para começar, está cada vez mais difícil, e caro, ganhar espaço nas metrópoles. A concorrência é pesada, a mão de obra é cara e o preço dos imóveis tem dobrado a cada três ou quatro anos. Por outro lado, o interior nunca foi tão atraente. O número de cidades que têm entre 100 000 e 500 000 habitantes passou de 80, nos anos 70, para 233. A participação das capitais no consumo do país caiu de 46% em 1995 para 32% hoje, de acordo com a consultoria IPC, especializada em consumo. Os moradores do interior gastam cerca de 1,8 bilhão de reais ao ano em compras, ante 880 milhões de quem vive nas capitais. Impulsionadas pela agricultura, pela mineração e por obras de infraestrutura, as pequenas e médias cidades também se destacam em qualidade de vida e em renda per



CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO DA KIMBERLY-CLARK: *unidades regionais em três áreas do país*

PARA TER SUCESSO NO INTERIOR, NÃO BASTA REPETIR O QUE DEU CERTO NAS CAPITAIS

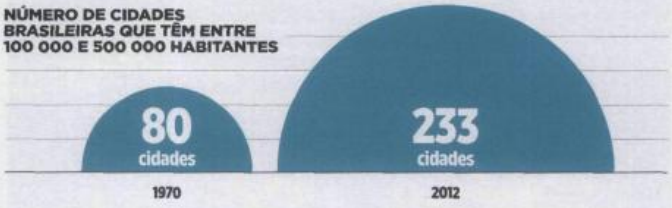


ALEXANDRE BATTIBUGLI

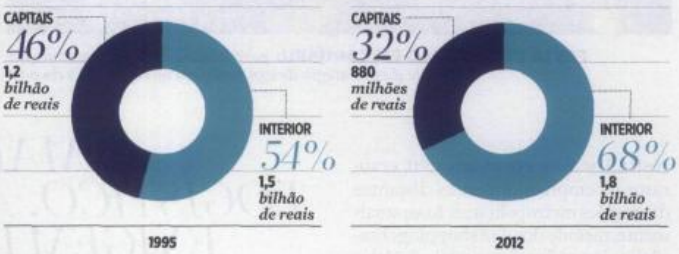
CADA VEZ MAIS LONGE

As pequenas e médias cidades do interior crescem em ritmo mais acelerado que as capitais

NÚMERO DE CIDADES BRASILEIRAS QUE TÊM ENTRE 100 000 E 500 000 HABITANTES

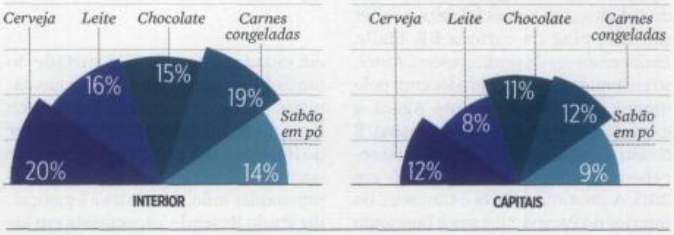


POTENCIAL DE CONSUMO DAS CIDADES BRASILEIRAS



O MERCADO DE CONSUMO É PROMISSOR PARA VÁRIOS PRODUTOS

(expansão do consumo em 2011)



MAS A LOGÍSTICA É MAIS COMPLICADA

(distância média do centro de distribuição ao ponto de venda)



Fontes: IPC Maps 2012, Kantar World Panel, Paulo Resende (Fundação Dom Cabral) e IBGE

capita — de acordo com o IBGE, das 100 cidades com maior produto interno bruto per capita do país, apenas duas são capitais (Vitória e Brasília). Acontece por aqui um fenômeno semelhante ao que ocorreu nos Estados Unidos no passado. Por lá, a expansão da fronteira agrícola nos anos 50 levou para o interior as empresas ligadas ao agronegócio. Depois, chegaram companhias de logística e de transporte. Junto com elas vieram os hotéis, os hospitais e, consequentemente, as empresas de consumo. É o que acontece no Brasil de hoje.

Um claro sinal do potencial das cidades do interior vem dos shopping centers — que, tradicionalmente, são uma medida do aquecimento econômico de uma região. Entre o primeiro estudo e a abertura das portas se passam anos. É preciso encontrar o terreno e, depois, centenas de varejistas dispostos a in-



ROBERTO FRANCA/JC IMAGEM

FESTA DE SÃO JOÃO EM CARUARU: *patrocínio a eventos regionais faz parte da estratégia de expansão em novas regiões do país*

vestir. Por isso, até os anos 90, eram raros os empreendimentos distantes das regiões metropolitanas. Mas, atualmente, metade dos 438 shoppings brasileiros já está fora das capitais. E 52 dos 79 com inauguração prevista para os próximos dois anos ficarão no interior, em cidades como Parnaíba, no Piauí, ou Votorantim, em São Paulo. O número de cidades com potencial para receber um shopping da carioca BR Malls, maior empresa do setor, cresceu. Antes, só entravam no radar cidades com pelo menos 500 000 habitantes. Agora, a exigência caiu para 200 000 pessoas. É o caso da mineira Sete Lagoas, que recebeu um shopping da BR Malls em 2011. A próxima da lista é Cascavel, no interior do Paraná. "Estamos buscando terrenos em outras 12 cidades do interior. Nessas regiões, nossa taxa de retorno é maior", diz Luiz Quinta, diretor de desenvolvimento da BR Malls.

Para ter sucesso no interior, porém, não basta repetir a estratégia dos grandes centros. As próprias empresas de shoppings perceberam isso. Quando tentaram conquistar as cidades médias pela primeira vez, nos anos 80, fracassaram com empreendimentos enormes. Hoje, os shoppings da BR Malls em cidades menores têm metade do tamanho daqueles construídos nas capitais. "Achar que a estratégia que deu certo nos grandes centros vai funcionar no interior é um erro clássico. Para ter sucesso no interior, as empresas precisam mudar tudo, da cultura à logística", diz Paulo Resende, especialista em logística da escola de negócios Fundação Dom Cabral. Para conhecer melhor os hábitos locais, a fabricante de produtos de higiene Kimberly-Clark está, desde 2008, dividida em três unidades — que ficam sediadas em Porto Alegre, São Paulo e Recife. Cada uma delas tem pessoal próprio de logística, finanças, marketing e vendas. Em 2013, a empresa deve inaugurar também uma nova fábrica em Camaçari, na Bahia. "Descobrimos que era impossível captar as diferenças regionais a distância", diz Claudio Vilardo, diretor da Kimberly-Clark para a Região Sul. Desde que se mudou de São Paulo para Porto Alegre, a equipe de marketing trocou a publicidade nas novelas por patrocínio a festas locais, como o concurso Garota Verão, no Rio Grande do Sul. Logo no primeiro ano, a marca de absorventes que patrocinava o evento ganhou três pontos de participação e assumiu o primeiro lugar no estado. A mesma tática é adotada pela Unilever nas regiões Norte e Nordeste, com o patrocínio ao Festival de Parintins, no Amazonas, e ao São João de Caruaru.

Mas o maior desafio é logístico. Além das distâncias, as péssimas rodovias e os portos e aeroportos deficientes exigem doses extras de planejamento. A Brasil Foods, uma das maiores indústrias de alimentos do país, tem uma frota de 7 000 caminhões para chegar a 150 000 pontos de venda nos 5 565 municípios. Em algumas cidades da Região Norte, a empresa entrega apenas produtos congelados, já que os resfriados têm apenas 15 dias de vida útil e poderiam vencer no caminho. Para chegar às periferias das capitais e às cidades do interior, a empresa passou a usar no ano passado uma frota de 200 triciclos, mais ágeis que os caminhões tradicionais. "Nascemos no interior, e 90% de nossas fábricas estão em pequenas cidades. Sabemos que não basta uma marca forte para ter sucesso", diz Wilson Mello, vice-presidente de assuntos corporativos da Brasil Foods. É uma lição que não pode mais ser ignorada. ×

O MAIOR DESAFIO É LOGÍSTICO. AS DISTÂNCIAS EXIGEM DOSES EXTRAS DE PLANEJAMENTO