Como chegar aos pobres da América Latina

Existe um tesouro na base da pirâmide socioeconômica latino-americana, representada pelos chamados "consumidores emergentes". Trata-se de uma oportunidade de negócios tentadora para grandes varejistas em busca de clientes novos

Estudo Booz Allen Hamilton/Coca-Cola

Mesmo com um poder de compra menos significativo do que o de outros extratos sociais, os consumidores de baixa renda da América Latina, os chamados "consumidores emergentes", possuem participação relevante nos mercados de produtos de consumo.

No entanto, depois de uma década de crescimento do setor varejista "moderno" na região, cabe aos pequenos varejistas a incumbência de fornecer a esses segmentos produtos de consumo de massa de alta rotação.

Será que é essa a ordem natural do comércio varejista na região? O fenômeno está associado às ineficiências nos mercados? Será que as grandes redes são capazes de criar valor para os consumidores emergentes?

Nossa pesquisa mostra que muitos conceitos sobre os consumidores de baixa renda não têm fundamento. Ainda que individualmente "pobres", vistos como um grupo, eles detêm substancial poder de compra –poder esse que sabem usar com racionalidade surpreendente. Não se pode afirmar que o grupo esteja voltado apenas para preços baixos e artigos de "custo inferior".

Em função de suas necessidades, esses consumidores demonstram preferências por um conjunto bastante específico de produtos e categorias. O mesmo acontece quando se trata

Sinopse

■ Embora gastem pouco individualmente, os consumidores de baixa renda da América Latina têm, em conjunto, participação importante nos mercados de bens de consumo. E, ao contrário do pensamento tradicional, eles nem sempre buscam apenas os preços mais baixos.

■ Pesquisa realizada pela Booz Allen Hamilton em seis países da região –Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica e México–, encomendada pelo conselho de varejistas da Coca-Cola na América Latina e resumida neste artigo, mostra que esses consumidores possuem comportamento bastante específico e complexo, e derruba seis mitos erroneamente difundidos sobre eles.

■ Hoje são os pequenos varejistas que atendem melhor os latino-americanos de baixa renda, segundo o estudo. As lições aprendidas por esses estabelecimentos estão relacionadas a seguir, para serem adotadas por todos os varejistas. O estudo foi elaborado pelos consultores José Gregorio Baquero, Jorge Héctor Forteza, Francis Liu, Alonso Martinez, E. Alejandro Stengel, Carlos Navarro, Anne Goebel-Krstelj e Alejandro Frenkel, sob a supervisão do diretor de pesquisas do conselho de varejistas da Coca-Cola na América Latina, Guillermo D'Andrea.

de formatos de loja. E essas características os diferenciam dos consumidores de segmentos médios e altos, alvo preferencial das grandes redes de supermercados.

É importante observar como os menores varejistas agem para responder com eficácia a tais necessidades, ao mesmo tempo que compensam as próprias desvantagens e operam em um modelo de negócio sustentável, mesmo que não se leve em conta qualquer eventual grau de informalidade no que se refere ao pagamento de impostos e obrigações trabalhistas. Apesar da informalidade, essa pesquisa mostra que há muito mais na proposição de valor e no sólido modelo de negócio desses pequenos varejistas.

A força dos pequenos varejistas

A década de 1990 ofereceu o cenário ideal para a modernização dos varejistas de produtos de consumo da América Latina: políticas macroeconômicas e regulamentações favoráveis, estabilidade monetária e perspectivas alentadoras para o comércio e os investimentos.

Esses fatores possibilitam importantes investimentos por parte de redes de supermercados, tanto multinacionais como locais. Hoje, nos países estudados, entre 40% e 60% das vendas varejistas de produtos de consumo (alimentos, bebidas, higiene pessoal, limpeza) se concentram nos supermercados *(veja quadro abaixo)*.

Assim como aconteceu nos Estados Unidos e na Europa, o crescimento das grandes redes de supermercados na América Latina deu-se em detrimento dos pequenos varejistas –sem reduzir, no entanto, a participação desses "pequenos" a 10% ou 20%, como ocorreu nas outras regiões.

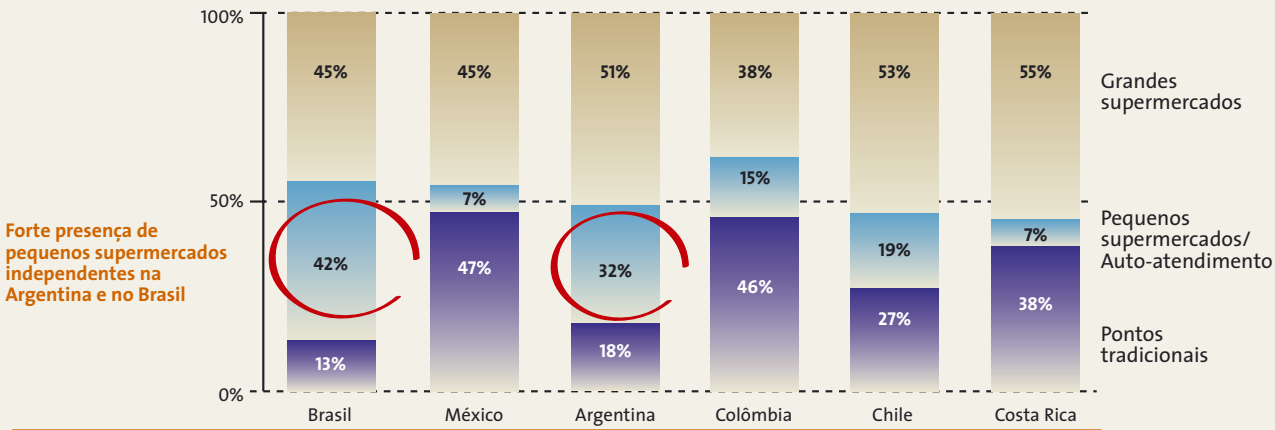
Os pequenos varejistas da região mostraram notável resistência e chegaram mesmo a conter o avanço das grandes redes, no caso de Argentina e Brasil. Muitos investiram na melhora das instalações ou transformaram o formato tradicional em sistema de auto-atendimento. Em alguns países, surgiram ou voltaram à cena opções como a venda a granel ou porta a porta. As épocas de crise, por sua vez, ajudaram as lojas tradicionais e os pequenos estabelecimentos a recuperar sua participação.

Em geral, as cadeias varejistas não elegeram os consumidores emergentes como clientes principais. Seu crescimento apoiou-se nos segmentos de renda alta e média, enquanto os setores de rendimento mais baixo continuaram comprando dos pequenos varejistas.

Estes, aliás, também estão atraindo clientes de renda mais elevada, em especial nas categorias de produtos "frescos". Afinal, os estabelecimentos ao ar livre ou barracas de rua fazem parte do tecido cultural de cada país e atraem todo tipo de consumidor.

Saiba mais

Estrutura varejista de produtos de consumo de massa por país latino-americano



Nº de locais	Brasil	México	Argentina	Colômbia	Chile	Costa Rica
Grandes supermercados	2.000	1.320	1.350	320	590	300
Pequenos supermercados	58.800	8.000	12.690	740	410	2.000
Tradicionais	285.000	432.550	98.600	159.000	60.600	10.000

No Brasil e na Argentina, esse grupo socioeconômico está mais disposto a experimentar novos produtos de "marcas de valor", especialmente de limpeza

Ao reconhecerem a importância desses canais, os fabricantes passaram a dedicar mais atenção aos varejistas tradicionais.

Mitos sobre os consumidores emergentes

Os consumidores com menor poder aquisitivo são vistos simplesmente como "pobres", com pouco dinheiro para gastar, com preferência por estabelecimentos mais "caóticos" e por sistemas de crediário. Também se destacariam por decidir a compra de acordo com o preço mais baixo, apreciar "segundas marcas" e as lojas de desconto. Descobrimos que muitas dessas opiniões e "teorias" não se sustentam.

Para esse estudo, consideramos que o "consumidor emergente" pertence a um nível socioeconômico médio-baixo (classes C e D). Nosso interesse se concentrou no conteúdo da compra e nos locais onde ela é feita, além das decisões de consumo.

Veja a seguir o que existe de verdadeiro sobre seis mitos ou preconceitos mais comuns a respeito dos consumidores emergentes.

Mito nº 1: Consumidores de baixa renda têm pouco dinheiro para gastar.

Mesmo sendo "pobres", esses consumidores participam, como grupo, de uma fatia considerável do total gasto em bens de consumo. E, como em geral a renda é menor e menos estável, ela se destina sobretudo às compras domésticas.

Esses produtos constituem a principal categoria de consumo da América Latina, à frente de habitação/despesas, transporte e comunicação. Totalizam entre 30% e 35% do consumo do "consumidor médio" e entre 50% e 75% do consumo dos segmentos emergentes.

A grande maioria dos consumidores de baixa renda não pode ser descrita exatamente como "miserável", pois muitos dos lares contam com água encanada, com eletricidade e com os eletrodomésticos básicos que exercem impacto nas compras.

Uma vez que as compras de bens de consumo para o lar têm participação maior na renda dos consumidores emergentes, essa responsabilidade é central no dia-a-dia das mulheres. Para elas, esse é um mecanismo essencial para o cumprimento de seus diversos papéis (esposa, mãe etc.). Parte importante da auto-estima dessas mulheres está associada à tarefa de administrar esse complicado gasto da melhor maneira possível e, assim, zelar pela família.

Mito nº 2: Na base da pirâmide as necessidades são simples e predomina o custo menor.

Por terem uma renda mais baixa e menos estável, os consumidores emergentes precisam de produtos simples e acessíveis e de varejistas que pratiquem baixos preços.

No entanto, seria mais preciso definir essas necessidades como "básicas", em vez de "simples". Esses consumidores preferem comprar mantimentos e alimentos perecíveis mais essenciais, mas estão dispostos a pagar por marcas intermediárias e líderes nessas duas categorias, o que pode levá-los a evitar formatos de baixo preço, como nas lojas de desconto.

A cesta básica desses consumidores tende a se concentrar nos produtos de primeira necessidade. Ao observar a conduta do grupo pesquisado em relação às marcas, percebe-se uma tensão entre as marcas preferidas e seu poder aquisitivo (que muitas vezes impede a compra) e uma falta de disposição para experimentar novas opções.

Na percepção desse grupo, as marcas significam confiança e qualidade, em uma relação de fidelidade que muda de acordo com a categoria de produto. Os maiores níveis de fidelidade, por exemplo, foram identificados em relação à compra de itens básicos como arroz e óleo de cozinha, seguidos do grupo dos produtos "de desejo" (como refrigerantes) e dos itens que exercem impacto na auto-estima, como amaciante de roupas ou produtos de cuidado com a casa. O índice de fidelidade cai bastante em relação a produtos de higiene pessoal e de limpeza, apesar da clara preferência por determinadas marcas.

Assim, a atitude desse grupo de consumidores em relação às marcas e aos padrões de compras revela uma conduta racional e inteligente: eles satisfazem as necessidades de bom desempenho nas categorias que respondem pela maior parte da alimentação diária e demonstram capacidade no papel de responsáveis pelo cuidado do lar.

A aversão ao risco de experimentar marcas novas não faz sentido, pois existe menos margem para testar e "não gostar". No Brasil e na Argentina, mais do que em outros países, esse grupo socioeconômico se revela mais disposto a experimentar novos produtos de "marcas de valor", especialmente na categoria limpeza.

Outro mito de "preço mais baixo" que foi descartado é o que diz respeito ao tamanho das embalagens. Alguns subgrupos preferem embalagens menores, mesmo sabendo que a alternativa maior seria mais econômica na compra unitária, porque desejam controlar o consumo do produto.

Mito nº 3: Os consumidores emergentes são atraídos basicamente por preços mais baixos.

Os consumidores emergentes realmente são "sensíveis a preço". É comum nesse grupo as pessoas fazerem comparações cuidadosas, restringirem as compras e revelarem insegurança na hora de fazer dívidas. As decisões de compra são pautadas pelo desejo de minimizar não o preço unitário, mas o "custo total da compra" (valor final de uma cesta de produtos).

Esse segmento de consumidores tem grande consciência dos "fatores de complicação" (com quem deixar as crianças, como chegar e sair do supermercado), do tempo de deslocamento e da espera para pagar. A proximidade e o preço constituem critérios predominantes na hora de escolher um formato varejista.

O menor valor médio do total pago no caixa, resultante da baixa renda e da predominância da compra diária, tem conseqüências importantes. Para os consumidores emergentes, a proximidade indica uma significativa "redução no custo total de compra". Assim, para justificar os gastos com transporte e a escolha de um estabelecimento mais afastado (para nele fazer uma compra maior), seria necessário um desconto de entre 25% e 55%.

Mito nº 4: A falácia do "comércio moderno": os consumidores emergentes deveriam preferir os supermercados.

Para quem considera os consumidores de baixa renda "versões reduzidas" de outros compradores, seria lógico concluir que os emergentes deveriam procurar naturalmente a variedade e o valor oferecidos pelos grandes supermercados.

Para os consumidores emergentes, a variedade de produtos pode ser uma faca de dois gumes: ao mesmo tempo que oferece mais opções de escolha, também representa um elemento de tentação, exige mais tempo para efetuar a compra e reforça o sentimento de restrição. Por isso, esse grupo prefere a variedade "adequada" (uma combinação entre desempenho, marca, economia e sentimento de auto-afirmação).

As feiras livres são consideradas mais naturais e capazes de oferecer "produtos frescos", enquanto os processos dos grandes supermercados têm uma imagem "artificial" e de produtos com sabor inferior. Para o grupo pesquisado, os serviços associados à experiência de compra das grandes redes (entregas, cartão de fidelidade, amplo horário de funcionamento) não constituem fatores decisivos.

Por outro lado, as relações pessoais podem ser um fator de diferenciação: o grupo identifica como "fria" a atuação dos funcionários (e também dos clientes) dos grandes supermercados.

Mito nº 5: Basta resolver a "questão de tempo e dinheiro" para que os consumidores emergentes migrem para os grandes supermercados.

Esse mito parte do pressuposto de que os consumidores emergentes não podem exercer a preferência natural pelas grandes redes porque não têm renda para isso, não dispõem de carro e dependem do crédito oferecido pelos pequenos varejistas.

Atualmente, esses consumidores compram muito pouco nos grandes supermercados. O fenômeno ocorre mais no Brasil, mas em supermercados pequenos e independentes ou em redes locais com no máximo cinco endereços. Já no Chile e na Costa Rica, a afluência é maior.

A possibilidade de comprar "fiado" constitui grande barreira para a mudança de estabelecimento. Os segmentos de baixa renda são mais resistentes em gastar acima de suas possibilidades, e o crédito é mais apreciado para compras maiores (eletrodomésticos e material escolar, por exemplo).

A flexibilidade financeira, mais do que um crédito informal, oferecida pelos pequenos varejistas permite recuperar no dia seguinte, ou algumas horas depois, as diferenças geradas pelo fato de estar sem dinheiro na hora de pagar.

Mito nº 6: A "classe popular" pode ser tratada como um grupo único.

A pesquisa qualitativa sugere diferenças bem significativas entre os consumidores emergentes. Alguns subgrupos podem permitir-se grandes compras antecipadas, enquanto outros se concentram nas necessidades diárias e tendem a evitar as mudanças de marca ou de estabelecimento.

Também há diferença no que diz respeito à fidelidade a uma marca ou estabelecimento, desejo de inovar, sensibilidade a preços, receptividade quanto a promoções e variedade das categorias compradas. E há ainda o comportamento dos "novos pobres", que precisam encarar a terrível experiência de escolher o que não poderão comprar.

Lições aprendidas com os pequenos varejistas

Por quantidade de lojas, os pequenos varejistas dominam a comercialização de produtos de consumo e atuam em lugares remotos. Existem cinco modelos básicos de atendimento: o "tradicional", que inclui um balcão; o "pequeno supermercado", com no máximo quatro caixas; formatos tipo "barracas e ao ar livre", de infra-estrutura semipermanente e móvel; "especialistas por categorias", como açougues, padarias e quitandas; e quiosques que trabalham com doces, sorvetes, cigarro e outras mercadorias.

Concentramos nossa pesquisa em um subconjunto de varejistas que operam de modo similar nos seis países estudados: lojas tradicionais, pequenos estabelecimentos de auto-atendimento e feiras livres. Desenvolvemos um padrão para avaliar a proposição de valor e o modelo de negócio.

Foram avaliados ainda os indutores de valor orientados ao cliente (localização, variedade, preço/valor, funcionários e atendimento) e parâmetros selecionados do Modelo de Gestão Estratégica de Recursos, método muito utilizado para avaliar o rendimento das operações varejistas. O resultado é surpreendente.

Lição nº 1: Os pequenos varejistas satisfazem muito bem as necessidades dos consumidores emergentes.

A loja. A proximidade constitui um fator decisivo, que se traduz em um "custo total da compra" mais baixo. Os pequenos varejistas oferecem uma aparência de acúmulo e certa desordem, mas zelam pela higiene –que é o que importa para os consumidores emergentes.

Produtos. Os pequenos varejistas otimizam a combinação e oferecem variedade adequada das principais categorias, com as marcas e tamanhos mais procurados. Concentram-se nos produtos frescos, bebidas e artigos secos básicos, contam com limitada oferta de produtos de limpeza, higiene pessoal e alimentos de luxo, como enlatados, temperos e biscoitos. Os varejistas "fracionam" alguns

Saiba mais

Estudo abrangeu Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica e México

Este artigo teve origem no estudo qualitativo "Criação de valor no comércio varejista para consumidores emergentes: rompendo os mitos sobre os consumidores emergentes e aprendendo com os pequenos varejistas", realizado na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica e México com o objetivo de descobrir como as redes de supermercados poderiam criar uma proposição de valor viável para os segmentos de baixa renda. A avaliação se concentrou nos produtos que respondem pela maior parte do gasto diário desses consumidores e organizou quatro grupos de discussão por país, integrados por mulheres do nível socioeconômico definido como emergente.

A pesquisa de campo incluiu 217 auditorias em lojas e 190 entrevistas detalhadas com pequenos varejistas, além de outras com distribuidores e profissionais do setor tributário. Apoiou-se, ainda, na documentação fornecida pela A.C. Nielsen e por associações de varejistas como a Associação Brasileira de Supermercados (Abras), no Brasil, e a Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (Antad), no México.

O estudo foi encomendado à firma de consultoria Booz Allen Hamilton pelo conselho de varejistas da Coca-Cola na América Latina, ao qual pertencem alguns dos varejistas mais importantes que atuam na região, e que se dedica ao desenvolvimento de melhor compreensão da comercialização e da distribuição varejista de alimentos e mercadorias afins. A equipe de trabalho da Booz Allen Hamilton foi composta pelos consultores José Gregorio Baquero, Jorge Héctor Forteza, Francis Liu, Alonso Martinez, E. Alejandro Stengel, Carlos Navarro, Anne Goebel-Krstelj e Alejandro Frenkel, que trabalharam sob a supervisão do diretor de pesquisas do conselho da Coca-Cola, Guillermo D'Andrea.

Feiras livres e barracas de rua oferecem vantagem nos preços finais de produtos frescos e proporcionam qualidade e preços distintos de acordo com a estação

artigos em quantidades menores. Nessas lojas, entre 80% e 90% dos itens em estoque são marcas principais, enquanto nas grandes redes esse número é de 60% a 70%.

Preço. Nosso levantamento de produtos selecionados revelou que os preços dos substitutos diretos (o mesmo item) eram entre 5% e 20% mais caros nas lojas tradicionais e nos estabelecimentos de auto-atendimento do que nos grandes supermercados. Uma exceção foi a Argentina, com preços finais de 1% a 3% mais baixos. No entanto, os consumidores emergentes notam a pouca relação entre preço e valor existente nas grandes redes, uma vez que não perdem de vista o custo total da compra.

As feiras livres e as barracas de rua oferecem clara vantagem nos preços finais dos produtos frescos (trazidos dos produtores) e proporcionam qualidade e preços distintos de acordo com a disponibilidade da estação do ano.

Funcionários. Os pequenos varejistas recomendam produtos, estão a par das notícias do bairro, reconhecem seus clientes e criam um ambiente familiar e uma proximidade emocional. Além disso, muitos se envolvem em atividades comunitárias.

Atendimento. Os varejistas oferecem poucos serviços em comparação com as grandes redes: raramente aceitam cartões de crédito, não entregam em domicílio, têm horários de atendimento mais restritos e não fazem promoções. No entanto, a simplicidade das técnicas gera bons resultados. Embora escritos à mão, os preços estão bem visíveis e o sistema de "pagar fiado" funciona como um programa de fidelidade.

Lição nº 2: Os pequenos varejistas adotam um modelo sustentável de negócio, mesmo que não sejam levados em conta os benefícios da informalidade.

Eles se preocupam com o fluxo de caixa, o pagamento das despesas mensais e a reposição do estoque, mas não calculam o retorno sobre o investimento, as vendas por funcionário e o giro de capital. Vejamos algumas vantagens desse modelo de negócio, que não pode ser rotulado apenas como resultado da evasão fiscal.

As vendas por estabelecimento –de US$ 2 mil a US$ 4 mil por mês nas lojas, e de US$ 6 mil a US$ 14 mil nos pequenos supermercados– representam uma diminuta parte da venda realizada pelas grandes redes. Os pequenos varejistas enfrentam desvantagens perante os fornecedores, pois em geral são abastecidos por intermediários e os pedidos modestos elevam o preço final.

Para estabelecer preços, acrescentam entre 20% e 30% ao valor de custo, com um sobrepreço maior para os artigos de baixa rotatividade (sabonete para banho) e menor para os de alta rotatividade (refrigerantes). Na prática, preservam uma margem bruta de 20% a 25%, similar ou inferior à margem das grandes redes. Essas margens, combinadas com menores vendas por metro quadrado, resultam em um retorno menor da margem bruta sobre a superfície de vendas.

Em geral, empregam de dois a cinco funcionários, que desempenham tarefas múltiplas e, não raro, pertencem à família do proprietário. Por isso, a margem bruta do retorno sobre o trabalho é baixa.

O modelo desses varejistas se sobressai na área de rotatividade do estoque, cujo nível dobra em relação ao apresentado pelas grandes redes. Os pequenos estabelecimentos adquirem menos itens e oferecem menos categorias de produtos gerais, que costumam ter menor rotação e exigir maior investimento em capital de trabalho.

A importância do dinheiro em espécie nesse modelo de trabalho supõe rigorosa disciplina na gestão do estoque (produtos frescos e bebidas são repostos mais de três vezes por semana). Mesmo com a margem bruta do retorno sobre a superfície de vendas (GMROS, na sigla em inglês) e a margem bruta do retorno sobre o trabalho (GMROL, em inglês) baixas, o modelo de negócio tem eficiência suficiente para transformar o estoque em dinheiro: a elevada margem de retorno sobre o estoque (GMROI) duplica ou triplica em relação ao retorno das grandes redes.

Os pequenos varejistas também economizam em despesas gerais, que chegam a representar entre 3,5% e 10% das vendas. A maioria beneficia-se ainda dos sistemas de impostos para pequenas empresas e desfruta uma estrutura de custos perfeitamente legal, desde

que não cresçam. A vantagem sobre os grandes varejistas torna-se maior quando avaliada a partir do impacto sobre os preços, uma vez que as redes transferem os impostos para os consumidores finais.

Lição nº 3: Não vamos nos enganar: a informalidade importa, mas existe muito mais na proposta de valor e no modelo de negócio dos pequenos varejistas.

Com exceção do Chile, a América Latina caracteriza-se por elevado grau de informalidade, de dois tipos básicos: evasão total ou parcial de impostos e encargos trabalhistas; e venda de mercadoria roubada ou falsificada, embora esta última seja mais comum em setores como música, vestuário e acessórios.

A evasão utiliza diversos modos: declaração de renda inferior à realidade, compra e venda de mercadoria sem registro e vendas com "fatura maquiada" (registro apenas parcial dos produtos entregues). Alguns empregadores não registram seus funcionários ou então o fazem com valores inferiores ao realmente pago.

A informalidade existe e exerce papel importante. No entanto, a evasão total de impostos é pouco provável, a princípio, porque os grandes fornecedores e seus intermediários vendem pelo sistema formal. Além disso, os organismos de fiscalização dos governos começam a melhorar sua estrutura, e o risco de processos trabalhistas inibe a sonegação dos encargos sociais.

Avaliamos a declaração de impostos dos pequenos varejistas entrevistados e descobrimos que, se eles pagassem todos os impostos previstos pela legislação, teriam de aumentar os preços de seus produtos entre 2% e 8% para recuperar os encargos tributários e trabalhistas. Por isso, apesar do impacto da informalidade sobre o resultado econômico e a capacidade de fixar preços, ela não constitui o principal fundamento dos pequenos varejistas, cuja verdadeira fortaleza está na sólida proposição de valor para os consumidores emergentes e em um modelo de negócio voltado para transformar rapidamente os estoques em dinheiro vivo.

Oportunidades e desafios

Na América Latina, os consumidores emergentes representam mais de 50% da população e entre 30% e 40% do poder de compra. Apesar das importantes barreiras, ainda são atraídos para os grandes supermercados, o que cria oportunidades para essas redes. No entanto, as necessidades desses consumidores são satisfeitas, em grande medida, pelos pequenos varejistas –que fazem isso muito bem. Nos grandes supermercados existem artigos caros, embalagens grandes e promoções que induzem o consumidor a comprar demais. Para chegar às lojas, é preciso investir tempo e dinheiro em transporte, e os consumidores emergentes notam uma qualidade mais baixa nos itens perecíveis, preços finais mais elevados e um tratamento frio por parte dos funcionários.

Os grandes varejistas que não querem esperar os efeitos teóricos e de longo prazo de um aumento da receita geral "automático" podem analisar diversas opções, desde que solucionem questões relevantes. É preciso selecionar subsegmentos de consumidores emergentes e algumas áreas geográficas e desenvolver uma proposição distintiva de valor, baseada em um modelo sustentável de negócio e capaz de ser reproduzida, para ampliar a rede de lojas e ganhar escala. As novas estruturas teriam de mostrar sinergias com o atual modelo de negócio. Embora sejam muitas as questões importantes que precisam de solução, os varejistas talvez descubram que pensar nas possíveis respostas às oportunidades criadas pelos consumidores emergentes representa um valioso exercício.

© Coca-Cola Retailing Research Council Latin America