

Varejo na baixa renda

Empresas atuando no mercado de baixa renda adotam distintas estratégias, dependendo da ênfase que atribuem a preços, benefícios agregados ou proximidade física ao consumidor. No entanto, a escolha da melhor estratégia depende da compreensão das características desse mercado e das variáveis que afetam o comportamento do consumidor. O sucesso da estratégia irá refletir o acerto da empresa em identificar a equação que gera a percepção de valor nesse tipo de mercado.

por Juracy G. Parente e Edgard Barki FGV-EAESP

O mercado de baixa renda tornou-se tema de grande importância ao redor do mundo, e o Brasil não constitui exceção. No entanto, apesar do avanço de algumas empresas, diversos formatos varejistas criados especificamente para a baixa renda no país ainda não obtiveram o sucesso esperado. De um lado, as grandes redes

não conseguiram pulverizar sua distribuição de forma a atender adequadamente essa população. De outro, mesmo em regiões onde conseguem se instalar, continuam esbarrando nas preferências dos consumidores pelo pequeno e médio varejo local, com o qual têm maior empatia.

Nos últimos anos, temos conduzido estudos para entender as necessidades e peculiaridades do comportamento dos consumidores de baixa renda e também para mapear diferentes estratégias de marketing adotadas por varejistas de alimentos localizados em regiões de baixa renda. O objetivo deste artigo é descrever algumas dessas estratégias e discutir como elas estão alinhadas com as necessidades de tais consumidores.

Estratégias varejistas. Uma empresa varejista dispõe de várias alternativas estratégicas. A escolha normalmente depende do modo como ela interpreta a equação de valor de seus clientes, que é resultado da relação entre benefícios e custos que cada alternativa estratégica fornece. Analisando a situação específica das empresas varejistas ligadas ao mercado de baixa renda, identificamos três estratégias predominantes, que passaremos a denominar aqui de estratégia de Ênfase em Preço Baixo, Ênfase em Benefícios e Ênfase em Proximidade (ver Quadro).

Um dos mitos em relação ao mercado de baixa renda é de que o consumidor dá preferência, essencialmente, a preços baixos.

As empresas que adotam a estratégia de Ênfase em Preços Baixos praticam preços muito competitivos, ao mesmo tempo diminuindo a importância de outros aspectos do composto, oferecendo por exemplo atendimento mais reduzido, variedade mais enxuta, instalações “espartanas” e limitada gama de serviços. Em compensação, conseguem, por meio dessa estratégia, custos operacionais muito baixos.

No entanto, a estratégia com Ênfase em Benefícios inverte a equação de valor. Os preços da empresa não se destacam pela competitividade; ela procura conquistar a preferência do cliente por meio de um atraente pacote de benefícios, com um bom atendimento, uma boa variedade de produtos e instalações agradáveis. Já as empresas que adotam a Ênfase na Proximidade geralmente são de pequeno porte, preferindo conquistar o cliente com uma

proposta de valor atrelada à proximidade física e a um relacionamento mais íntimo com o cliente.

A seguir, analisaremos em detalhes o composto mercadológico de cada uma dessas estratégias, destacando suas peculiaridades, virtudes e deficiências em relação ao mercado de baixa renda.

Variável preço. Um dos mitos em relação ao mercado de baixa renda é de que o consumidor dá preferência, essencialmente, a preços baixos. É nisso que as empresas que adotam a estratégia Ênfase em Preços Baixos se baseiam. No mapeamento que realizamos nesse mercado, constatamos que tais empresas chegam a praticar preços de 8% a 10% mais baixos do que a concorrência. No entanto, essa estratégia tem implicações negativas sobre o composto varejista. Na prática, ela significa, por exemplo, menores investimentos em equipamentos, comunicação e *visual merchandising*.

Em compensação, outras empresas, sensíveis ao fato de que o consumidor de baixa renda valoriza outros aspectos do composto mercadológico, e não apenas o preço, adotam a estratégia de Ênfase em Benefícios. Nesse caso, apesar de praticarem preços mais altos, tais empresas são beneficiadas pela percepção que os benefícios geram no cliente. Em pesqui-

sas, nota-se que algumas redes que adotam a estratégia com “Ênfase em Benefícios” e, portanto, possuem preços mais elevados são avaliadas pelo consumidor como empresas de preços baixos.

Por fim, as empresas que adotam a estratégia de Ênfase na Proximidade não apresentam preços muito competitivos, em grande parte devido a seu menor poder de barganha em relação aos fornecedores. No entanto, essas empresas conseguem oferecer uma maior flexibilidade no crédito e, com isso, ganham importante vantagem competitiva no setor.

A relação com o produto. Independentemente da estratégia adotada pelas empresas que analisamos em nosso estudo, todas têm grande preocupação com a estratégia de produtos e trabalham fortemente a gestão de categorias.

Naturalmente, tal preocupação é coerente com o comportamento do consumidor de baixa renda em relação aos produtos que consomem.

Duas características desse comportamento merecem destaque. A primeira relaciona-se com o mito de que ele não é fiel a marcas. Na verdade, a baixa renda tem um compromisso muito grande com o orçamento familiar e não tem muita flexibilidade para erros. Assim, a experimentação de uma nova marca que não traga os benefícios desejados pode ser muito custosa e portanto esse consumidor acaba sendo mais fiel.

A fidelidade às marcas determina a importância de as empresas desenvolverem uma cuidadosa gestão de categorias, em que os produtos procurados pelos consumidores estejam disponíveis. Esse cuidado (ou a ausência dele) pode definir a satisfação do consumidor. Ou seja, se o consumidor encontrar o que busca, ele sai satisfeito. Caso contrário, a decepção que sente pode contaminar a percepção da loja como um todo.

A segunda característica é a baixa auto-estima desse consumidor. Pelo fato de serem pobres, os consumidores de baixa renda sentem-se inferiorizados e percebem que são considerados cidadãos de “segunda classe”. O camuflado mas intenso preconceito racial agrava esse sentimento.

Entender essas características dos consumidores é essencial para o sucesso de uma loja. Diversas empresas varejistas que atuam no mercado de baixa renda apontam a estratégia de produtos como um fator crítico de sucesso, e um dos erros praticados por algumas empresas é o de comercializar apenas produtos de segunda linha. Tal erro também está baseado no mito de que esse consumidor só

compra produtos de segunda linha. Na prática, ele deseja ter a possibilidade de comparação de preços e aquisição de marcas líderes. Desse modo, é essencial que a empresa ofereça uma profundidade adequada de produtos, mesclando marcas líderes com produtos de preços inferiores.

O valor do ambiente. Fatores como arrumação e ambientação, combinadas com variedade e volume das mercadorias expostas, quando trabalhadas adequadamente, podem transmitir uma imagem atrativa de preço e despertar sensações de bem-estar. Agem como poderosos vetores modificadores e formadores de valores e símbolos capazes de influenciar fortemente a atitude dos indivíduos para com a loja. No entanto, não há consenso sobre o grau de importância dessa variável, mas novamente a compreensão de outras duas características do comportamento desse consumidor pode ajudar na escolha da estratégia mais adequada.

A primeira está relacionada com o gosto pela fatura, que pode ser observado em diferentes contextos. Nos lares, reflete-se na abundância de alimentos, como, por exemplo, ao receber amigos em casa; nas lojas, no alto volume e quantidade dos produtos expostos, o que ajuda a transferir uma imagem de loja generosa e de preços baixos para o consumidor.

Outra importante característica que deve ser contemplada no momento de definir o ambiente da loja é o fato de essa população mostrar uma grande preocupação com a manutenção da sua dignidade e em não ser confundida como “marginal” ou desonesta. Esse consumidor sente grande desconforto com algumas práticas rotineiras adotadas pelo comércio, tais como funcionários muito próxi-

Quadro: **Ênfase dada ao composto mercadológico por alternativa estratégica**

	COMPOSTO MERCADOLÓGICO	ÊNFASE EM PREÇO BAIXO	ÊNFASE EM PROXIMIDADE	ÊNFASE EM BENEFÍCIOS
Benefícios	Produto	Bom	Médio	Ótimo
	Ambiente da loja	Baixo	Baixo	Ótimo
	Pessoas/atendimento	Baixo	Ótimo	Ótimo
	Localização/proximidade	Bom	Ótimo	Bom
	Comunicação	Baixo	Baixo	Médio
Custos	Preço/ofertas	Ótimo	Baixo	Médio
	Crédito	Médio	Ótimo	Médio

mos, bolsas lacradas e portas giratórias, além da exigência de comprovantes de renda e residência. Ele percebe esses procedimentos como insinuações de falta de confiança.

A dignidade remete também à idéia de que lojas muito despojadas e sem um trabalho mais cuidadoso de *visual merchandising* e ambientação transmitem a impressão de indiferença e, por vezes, até de relaxamento, o que gera uma sensação de tristeza. Por essa razão, empresas com estratégias de Ênfase em Benefícios utilizam o ambiente de loja como variável diferenciadora. A expectativa é de que isso gere um vínculo com o consumidor e a percepção de que a empresa o respeita. Essa é certamente uma importante iniciativa na tentativa de criar uma relação de confiança, necessária a uma população com baixa auto-estima.

Atendimento inimitável. Uma das características mais relevantes para entender a população de baixa renda é a importância do contato face a face e a construção de redes de relacionamento. A cultura popular brasileira va-

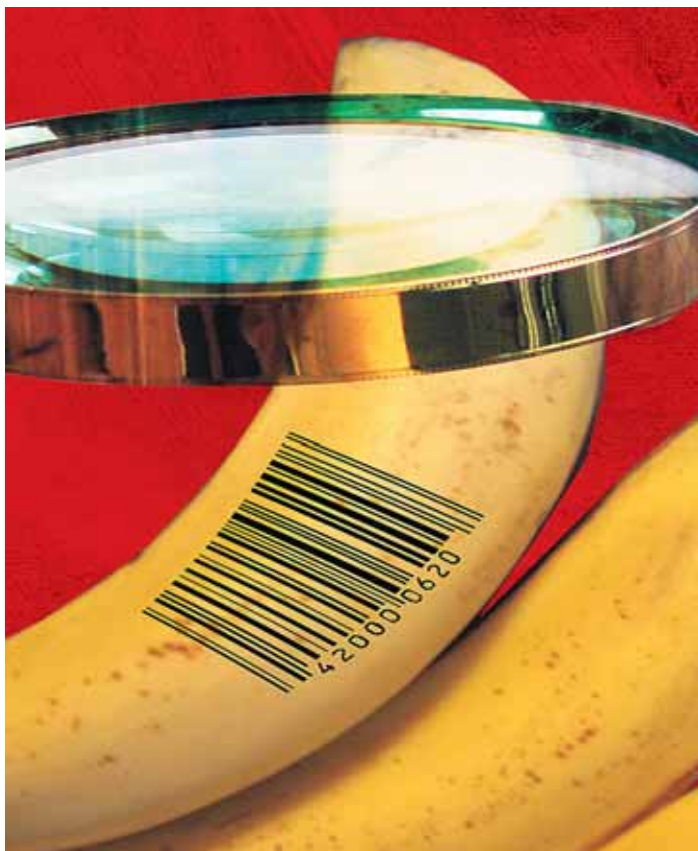
loriza fortemente esse tipo de contato. Alguns exemplos cotidianos de locais onde as pessoas interagem frequentemente são o bar, a “pelada”, o cabeleireiro, a feira, a praia, o parque, casamentos, festas religiosas, ensaios de escolas de samba, construção e mutirão. Esses exemplos representam um conjunto de eventos e situações nas quais as pessoas têm contato e tornam-se muito importantes em um processo de formação de opinião.

Essa lógica é básica no atendimento ao consumidor nas lojas. Para essa população, não basta desenvolver um relacionamento padronizado. É importante que, no contato com o público, a loja demonstre a preocupação real com a situação e as necessidades do consumidor. Nesse ponto reside um dos diferenciais das Casas Bahia, que busca entender a realidade do consumidor na concessão de crédito. O conceito é de que cada consumidor é uma pessoa distinta com problemas únicos.

No entanto, a dificuldade de grande parte das empresas é conseguir transformar políticas em práticas de um atendimento atencioso, cordial e de proximidade. Muito mais do que treinamentos formais, um bom atendimento depende da cultura da empresa. Empresas com uma orientação ao mercado acabam “respirando” consumidor e todas as suas ações são desenvolvidas de forma a criar um relacionamento diferenciado.

Nesse ponto, muitas vezes as empresas com uma estratégia de Ênfase em Proximidade conseguem criar uma vantagem competitiva e diferenciam-se de grandes redes varejistas, cuja dificuldade de desenvolver um atendimento de proximidade é comparativamente maior.

Localização e acesso. Um dos aspectos centrais para o sucesso de qualquer empresa varejista é sua localização. As lojas devem ser abertas em pontos de fácil acesso e com um bom fluxo de pessoas. Em acréscimo, a dificuldade de locomoção da população de baixa renda aumenta a importância dessa variável. Geralmente, o consumidor inclui no preço do produto o custo do deslocamento para lojas mais distantes. Por isso, estar próximo ao consumidor é essencial e um dos pontos de diferenciação das empresas com Ênfase em Proximidade.



Uma estratégia de localização que é utilizada por algumas redes direcionadas à baixa renda, e que independe de sua orientação estratégica, é a de concentração. Nessa estratégia, as lojas localizam-se próximas umas das outras com dois objetivos básicos: primeiro, criar um forte vínculo com a comunidade e, segundo, dificultar a entrada da concorrência, já que a empresa ocupa todos os espaços e já criou um vínculo mais forte com a população.

Explorando a comunicação.

As estratégias de comunicação das empresas varejistas devem ser formuladas de forma a avaliar tanto o *mix* de comunicação que será utilizado como o conteúdo a ser transmitido. No entanto, apenas empresas de grande porte têm condições de investir mais intensamente em comunicação de massa. Empresas de menor porte, geralmente, restringem sua estratégia de comunicação a ações dentro da loja ou na comunidade, em que se destacam os tablóides, carros de som e locução em loja.

Como a maioria das empresas que atuam junto da população de baixa renda é de pequeno porte, ainda há um grande espaço a ser explorado para uma comunicação efetiva. Empresas com Ênfase em Benefícios têm uma postura mais agressiva em comunicação, com investimentos mais expressivos. Já empresas com Ênfase em Preços Baixos e Ênfase em Proximidade investem menos em comunicação com o intuito de reduzir custos e, por vezes, até mesmo instrumentos consagrados como o tablóide são abandonados de forma a reduzir custos.

Apesar do baixo investimento em comunicação, a marca ainda desempenha um papel importante na relação com o consumidor. É interessante destacar que mesmo empresas de menor porte entendem que a força de sua marca tem importância decisiva para o consumidor. E isso ocorre porque este último prefere as lojas da vizinhança. Assim, ele estabelece relações e se identifica com elas e, conseqüentemente, fortalece a marca da pequena loja. Adicionalmente, essas empresas menores conseguem se diferenciar das grandes justamente pelo mesmo motivo.

Suas marcas estão mais próximas do consumidor, que, ao sentir-se reconhecido e valorizado, acaba por reforçar sua adesão à marca.

Para o consumidor de baixa renda, não basta desenvolver um relacionamento padronizado. É importante que, no contato com o público, a loja demonstre a preocupação real com sua situação e necessidades.

Deve ter ficado claro ao leitor, no final deste artigo, que a adoção da melhor estratégia no mercado varejista de baixa renda deve ser coerente com a estrutura e o porte da empresa e depende de duas considerações. Primeiro, da fina sintonia com o consumidor. Nesse caso, cumpre entender, mesmo que de um modo informal e intuitivo, seus hábitos, costumes, valores e personalidade. Segundo, de um balanço adequado do composto mercadológico, tendo em vista as particularidades do mercado em questão. O fato de diferentes alternativas estratégicas serem utilizadas no mercado sugere a existência de diferentes segmentos, que processam as ações das empresas e os estímulos de marketing de formas distintas. A atratividade da alternativa estratégica adotada vai depender da configuração da equação de valor dos consumidores que é função de sua percepção da relação entre benefícios e custos. Entender essa equação é essencial para o sucesso de uma empresa varejista.

Juracy G. Parente
Prof. do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP
Coordenador do GVcev – Centro de Excelência em Varejo
Ph.D. pela London Business School
E-mail: jparente@fgvsp.br

Edgard Barki
Doutorando em Administração de Empresas na FGV-EAESP
Pesquisador do GVcev – Centro de Excelência em Varejo
E-mail: ebarki@gvmail.br