

Estratégias de Marketing para o Varejo na Baixa Renda

Autoria: Juracy Gomes Parente, Edgard Barki, Heitor Takashi Kato

Resumo

No Brasil, 76% dos domicílios pertencem às classes mais baixas e representam 56% do consumo do mercado de alimentos. Para atender a este potencial de mercado empresas varejistas adotam diferentes estratégias. Assim, o principal objetivo deste estudo é descrever as características de lojas e estratégias utilizadas por algumas empresas varejistas de alimentos que conseguem atender adequadamente ao consumidor de baixa renda e ter um bom desempenho. Através de estudos de casos múltiplos pôde-se identificar e compreender diferentes estratégias adotadas por três empresas de portes distintos que atendem a este segmento. Uma das principais conclusões deste estudo é de que há uma diferença nas estratégias implementadas segundo o porte da empresa e que, apesar do senso comum indicar que a estratégia predominante para a população de baixa renda é de baixos preços, outras propostas de valor, calcadas na oferta de serviços, atendimento diferenciado e ambiente de loja agradável também são bem recebidas mesmo por uma população com limitado orçamento. Além disso, um dos aspectos mais reveladores é que as três estratégias estudadas possuem uma convergência com as estratégias genéricas classificadas por Porter: diferenciação, liderança de custos e enfoque.

1 Introdução

Por muitos anos o mercado de baixa renda foi relegado a um segundo plano. Empresas e profissionais destinavam sua atenção às classes média e alta, acreditando que a baixa renda não tinha potencial de compra, não se interessava por inovações tecnológicas, não era relevante para o crescimento a longo prazo e que não existiam profissionais gabaritados para trabalhar neste mercado (PRAHALAD, 2005).

Nos últimos anos alguns fatos vêm mudando gradativamente esta percepção e a própria visão das empresas em relação à baixa renda. Com um rápido crescimento econômico e aumento da renda de países emergentes, como a China e a Índia, e uma maior dificuldade de crescimento nos mercados maduros dos países desenvolvidos, verifica-se um crescente interesse das empresas multinacionais em atuar em mercados emergentes, aproveitando seu potencial de consumo.

No Brasil, 76% dos domicílios possuem renda inferior a R\$ 2.000ⁱ. Esse expressivo número indica um elevado potencial de consumo da população de baixa renda, que vem despertando o interesse de empresas de diversos portes e setores. Essa população representa, por exemplo, 56% do mercado de alimentação no domicílio. Grandes empresas varejistas que operam no país já começaram a desenvolver diversos formatos de supermercados, criados especificamente para atingir o mercado de baixa renda no Brasil, tais como Wal Mart (com o formato Wal Mart Todo Dia), Carrefour (Dia%) e Grupo Pão de Açúcar (CompreBem). Apesar desses esforços, alguns dos novos formatos desenvolvidos para a baixa renda ainda não conseguiram conquistar as preferências desse mercado.

Os dados apresentados no Quadro 1 demonstram que existem expressivas diferenças nos formatos de varejo de alimentos que atendem aos diferentes segmentos econômicos do país. Nos segmentos de baixa renda percebe-se uma pequena participação das 5 maiores redes (apenas 5%), e por outro lado uma forte presença do varejo de pequeno porte (40%). Nesse segmento, o pequeno varejo, constituído pelos minimercados e pelos outros canais (como mercearias, bares, quitandas, açougues, padarias), oferece uma proposta de valor calcada na proximidade física, estreito relacionamento com o consumidor e flexibilidade no crédito,

(BOOZ ALLEN & HAMILTON, 2003). Com esses atributos, o pequeno varejo consegue criar uma vantagem competitiva, se diferenciar de grandes redes varejistas, e assumir uma posição de dominância nesse mercado.

	Total	Classe A/B	Classe C	Classes D/E
5 Maiores Cadeias	12	21	12	5
Outros Auto-Serviço	58	59	62	55
Outros Canais	30	20	26	40

Quadro 1: Porcentagem do Consumo por Canal de Distribuição

Fonte: Latin Panel (2004)

Nas observações que temos realizado nesse mercado, conseguimos identificar que os supermercados que operam nessas regiões adotam diferentes estratégias, que tendem a ser polarizadas em dois principais tipos: enquanto algumas empresas atuam junto a esse segmento de baixa renda com uma proposta de valor que enfatiza preço baixo como forma de atender às limitações de recursos dos consumidores, outras organizações privilegiam os benefícios oferecidos, tais como atendimento, ambiente de loja agradável e facilidade de crédito. Essa polarização é consistente com a categorização de estratégias desenvolvida por Porter (1985), que denomina de estratégia de “liderança de custo” para a proposta de valor que enfatiza preços baixos, e de “diferenciação” e “ênfase” para o posicionamento estratégico que enfatiza outros atributos além do preço.

A aparente contradição do fato de varejistas, mesmo com estratégias de preços mais altos que seus concorrentes, conseguirem muito sucesso na baixa renda, foi a principal motivação que nos levou a desenvolver o presente estudo. Busca-se compreender a influência do porte da empresa na definição de sua estratégia, principalmente, levando-se em consideração o sucesso obtido até o momento pelo pequeno varejo. Procuramos também entender as premissas consideradas por essas empresas ao adotarem diferentes estratégias e como essas estratégias, apesar de diferentes (mais ênfase no preço, ou maior ênfase nos “benefícios”) conseguem criar propostas de valor adequadas à população de baixa renda.

Neste sentido, surge o principal objetivo do presente artigo, que é descrever as características de lojas e estratégias utilizadas por algumas empresas varejistas de alimentos que conseguem atender adequadamente ao consumidor de baixa renda e ter um bom desempenho.

2 Metodologia Utilizada

Tendo em vista o aspecto exploratório desta pesquisa, escolhemos o método do estudo de casos múltiplos, conforme indicam Yin (1994), Eisenhardt (1993) e Bonoma (1985). Foram selecionadas três empresas com portes distintos que conseguem atender adequadamente ao consumidor de baixa renda e ter um bom desempenho.

O presente projeto baseia-se exclusivamente em evidências qualitativas tendo em vista a dificuldade de obter informações quantitativas das empresas analisadas. Ao longo dos estudos de casos buscou-se evidenciar as estratégias de marketing de cada uma das empresas. Para tanto, as fontes de evidência utilizadas neste projeto foram:

1) Entrevistas: Tendo em vista o objeto de estudo e as unidades de análise, foram realizadas entrevistas com pelo menos um diretor corporativo de cada uma das empresas, buscando verificar as estratégias traçadas, seus pontos fortes e fracos, formas de implementação e dificuldades percebidas. Além disso, as visões dos diretores corporativos foram confrontadas com o nível gerencial de staff para avaliar como as estratégias permeiam e são interpretadas pela empresa e, por fim, foram entrevistados gerentes de loja das empresas como forma de verificar como as estratégias são percebidas e implementadas no campo.

2) Documentação: A documentação foi baseada predominantemente em publicações específicas, tais como SuperHiper, Supermercado Moderno, Exame. Não obstante, sempre que possível, documentos internos das empresas foram analisados.

3) Observação direta: A observação direta foi realizada nas próprias lojas varejistas, onde foram avaliados aspectos do composto mercadológico das empresas: ambiente de loja, *visual merchandising*, atendimento dos funcionários, mix de produtos, preços e localização. Analisou-se também o fluxo de consumidores para identificar o movimento das lojas.

4) Artefatos Físicos: Utilizou-se como base para a análise de artefatos físicos os folhetos dos varejistas, nos quais se avaliou posicionamento da comunicação, linguagem utilizada, *mix* de produtos e agressividade na comunicação.

3 Revisão do Conhecimento

3.1 Estratégia

Segundo Nelson (1991), existem três elementos básicos em uma firma que a diferenciam: estratégia, estrutura e capacidades centrais. Para o autor, o conceito de estratégia está relacionado a um conjunto de comprometerimentos realizados pela firma, que definem e racionalizam seus objetivos e a definição de como pretende atingi-los. A estrutura envolve a forma como a firma é organizada e governada e como as decisões são tomadas, determinando em grande parte o que a firma efetivamente realiza, tendo em vista sua estratégia genérica. Uma mudança na estratégia pode exigir uma mudança no gerenciamento e na articulação entre as áreas. Já as capacidades permitem a sustentação para uma firma desenvolver sua estratégia. Elas definem o que uma empresa pode fazer de uma maneira bem feita.

Para Porter (1999, p. 63), “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”. Na mesma linha, Day (2001, p. 19) defende que uma empresa orientada ao mercado tem a “disciplina para fazer opções estratégicas saudáveis e implantá-las de forma coerente e completa e não ser tudo para todos”.

O estado de competição de um setor depende de cinco forças básicas: fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos, clientes e rivalidade entre os concorrentes (PORTER, 1999). O conhecimento dessas forças constitui-se em um dos pilares para a definição da estratégia da empresa. O modelo de Porter é bastante difundido e serve como um bom referencial de análise do comportamento de mercados e de compreensão das forças que atuam em um determinado setor.

Diferentes estrategistas procuram desenvolver uma taxonomia de estratégias. Para Ghemawat (1986), a vantagem competitiva pode decorrer de três posições:

- 1- Benefícios de tamanho, decorrentes de economias de escala, experiência e economias de escopo.
- 2- Vantagens de acesso a *know-how* (recursos) ou a mercados (consumidores).
- 3- Restrições às opções dos competidores.

Porter (1985) acredita que as empresas deveriam decidir uma estratégia genérica como forma de obter vantagem competitiva. As três estratégias genéricas descritas por Porter (1985) são:

- **Liderança de custo:** Essa estratégia visa a ser o produtor de baixo custo da indústria. A estratégia de liderança de custo é realizada através do ganho de experiência, do investimento em instalações, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais.
- **Diferenciação:** Envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta,

melhor desempenho ou características únicas. Qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos.

- **Enfoque:** Procura atender segmentos de mercado estreitos. Uma empresa pode focalizar determinados grupos de clientes, linhas de produtos ou mercados geográficos. A estratégia pode ser de “foco na diferenciação”, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou de foco na liderança em custo, pela qual a empresa vende a baixo custo no mercado almejado. Isso permite que a empresa se concentre no desenvolvimento de seu conhecimento e suas competências.

A partir de seu posicionamento, a empresa deve definir uma posição exclusiva que a diferencie através de atividades correlatas e interdependentes de forma a criar e manter uma vantagem competitiva.

3.2 Estratégias de Marketing no Varejo

Uma empresa varejista “poderá escolher entre várias alternativas estratégicas e implementá-las por meio de diferentes táticas adotadas no gerenciamento do dia-a-dia das operações varejistas” (PARENTE, 2000, p. 82). Essas alternativas estratégicas estão baseadas no composto varejista que engloba definições de ambiente de loja, política de preços, linha de produtos, propaganda e promoção, atendimento e serviços, e localização e expansão, que serão analisadas nas seções subseqüentes.

3.2.1 Ambiente de Loja

O ambiente da loja é um fator estratégico relevante no comportamento de compra dos consumidores (TURLEY; CHEBAT, 2002). Segundo Donovan e Rossiter (1994, p. 291), “o prazer induzido pelo ambiente de loja parece ser uma causa importante para que os consumidores fiquem mais tempo na loja e gastem mais dinheiro do que o pretendido”.

Para Turley e Chebat (2002), o ambiente e design da loja podem ser divididos em cinco categorias:

- Exterior: O tamanho e forma da loja, a fachada, estacionamento e vizinhança.
- Interior Geral: inclui iluminação, música, cores, odores, temperatura e limpeza.
- Layout e Design: É composto por variáveis como agrupamento de produtos, fluxo de pessoas e corredores, móveis e disposição dos *check-outs*.
- Decoração e Material de ponto de venda: inclui displays de ponto de venda, sinalização, displays de produtos e quiosques.
- Fatores Humanos: Características dos funcionários, uniformes, densidade e loja cheia.

Neste estudo estamos incluindo a variável atendimento do composto mercadológico no ambiente de loja.

3.2.2 Estratégias de Preços

Duas estratégias de preços despontam como as mais importantes no universo varejista: a estratégia de *Everyday Low Price* (EDLP), que pode ser descrita como o varejista cobrando um preço constantemente baixo todos os dias sem descontos temporários de preços; e a estratégia *Hi-Lo*, em que o varejista pratica preços superiores em uma base diária e atua com promoções freqüentes, em que os preços são temporariamente reduzidos para patamares inferiores ao nível EDLP (HOCH et al, 1994).

Em relação à população de baixa renda, vários estudos avaliaram o fato deste consumidor pagar mais pelos mesmos produtos. Na década de 1970, Kunreuzher (1973) avaliou que dois fatores estavam associados aos maiores preços pagos pela baixa renda: por um lado, a dificuldade de acesso a lojas maiores que dispõem de melhores ofertas e menores

preços e, por outro lado, as restrições orçamentárias das famílias de baixa renda acarretam na aquisição de produtos em embalagens menores, que possuem um custo maior.

Em 1997, Alwit e Donley também realizaram um estudo em Chicago chegando às mesmas conclusões de que os bairros com predomínio de população de baixa renda possuíam lojas menores e cobravam maiores preços dos consumidores.

Recentemente, no Brasil, diversas pesquisas apontaram o fato de que o pequeno varejo vem praticando preços bastante competitivos, muitas vezes inferiores às grandes redes e também que preço não é necessariamente o principal critério na escolha de um produto. Por exemplo, segundo o The Boston Consulting Group em seu estudo de 2002, “é grande a sua preocupação (consumidores de baixa renda) com o equilíbrio entre qualidade e preço, pois eles não têm recursos para refazer compras equivocadas ou corrigir experiências de consumo mal sucedidas”.

Em seu painel contínuo, a Latin Panel (2004) confirma esse dado e mostra que 25% dos consumidores de baixa renda adquirem produtos considerados *premium* (preço 10% superior à média de mercado). Esse fato é mais representativo nas categorias de higiene (34%) e limpeza (38%).

Ou seja, mesmo para o consumidor de baixa renda é possível criar uma proposta de valor e uma estratégia que não esteja calcada em preços baixos. Um dos pontos a serem abordados nessa pesquisa é a percepção dos empresários em relação a essa realidade e como as estratégias de preços das empresas varejistas estão relacionadas com os outros fatores do mix mercadológico e com as características da população de baixa renda.

3.2.3 Estratégias de Produtos

Os seguintes aspectos devem ser considerados no desenvolvimento das estratégias de produtos de um varejista (LEWISON, 1997; MASON et al, 1993):

- **Amplitude e Profundidade:** A amplitude refere-se ao número de categorias, subcategorias e segmentos que uma loja comercializa. Já a profundidade está relacionada ao número de marcas e itens dentro de certa categoria. A decisão referente à amplitude e profundidade junto à baixa renda é de extrema importância, uma vez que o desejo de consumir alimentos e bebidas de marcas líderes é latente neste público. O varejo deve oferecer o *mix* adequado de marcas líderes, que representam o desejo de consumo e que são adquiridos em momentos específicos (festas, fins de semana, visitas de amigos e familiares), e de produtos de segunda linha que representam a maior parte da compra de uma grande parcela da população.
- **Preço e Qualidade:** Essas duas dimensões são extremamente importantes para avaliar o posicionamento de uma empresa varejista. Segundo Prahalad (2005, p. 131), “existe um conceito errado de que, por serem pobres, os consumidores de baixa renda não desejam produtos de qualidade. No Brasil, consumidores das classes C, D e E desejam as mesmas mercadorias que os consumidores de classes A e B. Eles querem o sonho que vêem na TV e não uma versão mais barata do sonho”. Por isso, os fabricantes buscam adequar seus produtos como é o caso da Coca-Cola que lançou uma embalagem de vidro de 200 mililitros. Como ela é retornável, o consumidor paga apenas pelo conteúdo, o preço de 50 centavos. A Coca-Cola lançou mais uma versão mini, uma latinha de 250 mililitros vendida por 1 real em bares e lanchonetes. (KAMIO, 2005).
- **Marcas próprias e políticas de marcas:** Uma das decisões de uma empresa varejista é a definição de utilização de marcas próprias em seu *mix* de produtos. Davies (2004) sugere cinco razões principais para o sucesso das marcas próprias:
 - Aumento da lucratividade;
 - Construção e manutenção da fidelidade dos consumidores;

- Reforço do posicionamento de mercado;
- Aumento das escolhas dos consumidores;
- Adequação de produtos ao perfil dos consumidores.

Marca é um fator primordial para as classes D/E. Embora elas tenham a premência do preço, marca é muito importante. O consumidor de baixa renda não está disposto a adquirir qualquer produto, apesar de sua limitação financeira ser grande. Ele vive um grande dilema, uma necessidade de escolha constante, talvez muito maior do que em outras classes. Esse é um consumidor que tem uma marca forte na cabeça por uma questão simples, que não é nem lealdade à marca nem aspiracional. A diferença está na “entrega”. 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 por isso esse consumidor acaba sendo mais fiel (ANDERSON, 2002). Este consumidor espera produtos que entreguem o que ele está esperando. Por exemplo, o arroz que sai sempre do mesmo jeito porque a dona de casa não pode errar para o marido dela, ou é o sabão em pó que ela sabe que não estraga a camisa. Então, a preferência pela marca está muita associada à questão de não errar, à limitação econômica pura e em função de atributo de “entrega” do produto (DATA POPULAR, 2004).

- **Importância ou papel da categoria:** As categorias de produtos têm papéis diferentes nos varejistas e uma competente gestão destas categorias é essencial para o sucesso de uma empresa. Dependendo do público-alvo e do posicionamento do varejista, uma categoria pode ter uma importância maior ou menor. “Por exemplo, em um supermercado de periferia, a categoria ‘frangos’ desempenha um papel muito mais importante que a categoria ‘vinhos’”. (PARENTE, 2000, p. 196).

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. Este 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.

3.2.4 Estratégias de Distribuição e Localização

Uma das principais questões sobre estratégia de localização refere-se à decisão de concentração e dispersão geográfica. Na primeira, a empresa concentra suas lojas em determinada região geográfica. “Ao concentrar atividades em uma região, o varejista torna-se mais sintonizado com as preferências do mercado dessa área e, assim, consegue atender mais plenamente às necessidades desses segmentos de consumidores” (PARENTE, 2000, p. 326). Ainda segundo Parente (2000), a concentração permite que a empresa alcance algumas vantagens competitivas, tais como: maior produtividade nos custos fixos, melhor ajuste de seu esforço mercadológico às necessidades dos consumidores da região e desencoraja a instalação de novos concorrentes na região. Já a dispersão geográfica consiste na localização das lojas em regiões distintas buscando diminuir riscos associados à concentração em uma única cidade ou região.

Estudo da Booz Allen Hamilton (2003) mostra que a proximidade física é um dos principais diferenciais do pequeno varejo, conseguindo melhor relacionamento com os consumidores e crédito adequado para essa população.

A conclusão do estudo da Booz Allen & Hamilton é que o pequeno varejo é o mais adequado à necessidade do consumidor de baixa renda. Essa predileção pode ser explicada por cinco razões:

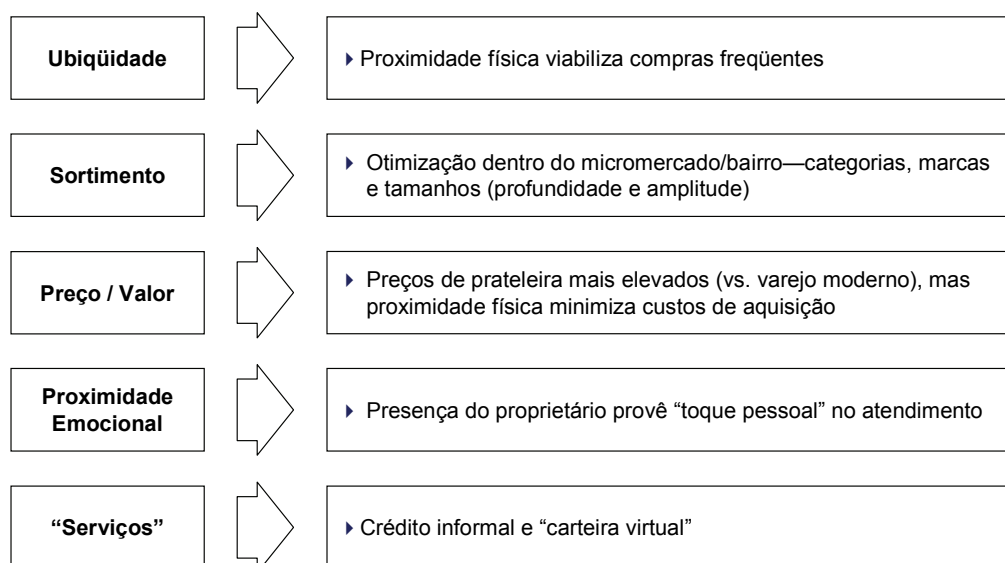


Figura 1: Vantagens do Pequeno Varejo

Fonte: Booz Allen & Hamilton (2003)

3.2.5 Estratégias de Comunicação

As estratégias de comunicação das empresas varejistas devem ser formuladas de forma a avaliar tanto o *mix* de comunicação que será utilizado (propaganda, promoção, relações públicas, marketing direto e vendas pessoais) como o conteúdo a ser transmitido (JAIN, 2004; KOTLER, 2000).

Segundo Kotler (2000, p. 571), “para que uma mensagem seja efetiva, o processo de codificação do emissor precisa estar coordenado com o processo de decodificação do receptor”. A tarefa de uma empresa é fazer com que sua mensagem chegue adequadamente até seu público-alvo. Para Kotler (2000), o receptor pode não receber a mensagem pretendida por três razões:

- **Atenção Seletiva:** as pessoas são bombardeadas diariamente com inúmeras mensagens. De todas essas mensagens são poucas as que efetivamente conseguem atrair a atenção do consumidor.
- **Distorção Seletiva:** Os receptores ouvem o que se ajusta ao seu sistema de crenças. A tarefa do comunicador é buscar maior simplicidade, clareza, interesse e repetição para conseguir que os principais pontos sejam compreendidos.
- **Retenção Seletiva:** Poucas mensagens são retidas na memória dos receptores por um período maior de tempo.

Entender essas questões é extremamente relevante quando se trabalha o consumidor de baixa renda que possui certas características (THE BOSTON CONSULTING GROUP, 2002; PARENTE, 2000) que devem ser levadas em consideração na formulação de uma estratégia de comunicação.

4 Estudos de Caso

4.1 As Empresas

As empresas analisadas nos estudos de caso foram nomeadas como “Empresa A”, “Empresa B” e “Empresa C” e possuem as seguintes característicasⁱⁱ:

A Empresa A é uma grande empresa varejista com mais de 50 lojas. O posicionamento atual da Empresa A é de um supermercado popular com *mix* variado de produtos perecíveis e destaque para serviços e atendimento. Para manter esse posicionamento, a empresa acredita que deve desenvolver um forte relacionamento com a comunidade e ter preços competitivos.

A Empresa B é o resultado de uma associação formada por quatro empresas supermercadistas, agregando entre 25 e 50 lojas. Esta associação foi criada no início dos anos 2000, inicialmente entre duas empresas. Seu intuito era aumentar o poder de barganha em um momento de várias aquisições pelas grandes empresas. Antes de criar essa associação, os donos das duas empresas já possuíam quatro lojas em sociedade. No final de 2003 foi realizada a associação com uma terceira empresa e em 2005 com a quarta. A união das empresas foi facilitada, pois todas utilizavam a mesma estratégia com ênfase em preços baixos.

As bandeiras da Empresa B são trabalhadas internamente como se fossem uma única empresa. Não há diferenciação aparente entre as estratégias e dedicação dos funcionários para as lojas. No entanto, para o consumidor final são empresas distintas e sem nenhuma relação entre elas. O único vínculo mais recente é o cartão da empresa que pode ser utilizado em qualquer loja. Além disso, apesar de atuarem todas na região sul da cidade de São Paulo, as empresas localizam suas lojas em microrregiões distintas e cada uma é muito forte em sua comunidade, porém praticamente desconhecida nas outras.

A Empresa C originou-se de um sacolão, que ocupava uma parte de um terreno de 3.200 m² na zona leste da cidade de São Paulo. Atendendo pedidos dos clientes, a empresa foi ampliando sua linha de produtos até que, em alguns meses, passou a oferecer um *mix* de produtos completo e transformou-se em um supermercado com área de vendas de 1.000 m². Atualmente, a empresa possui outras duas lojas, ambas na zona leste da cidade de São Paulo. A primeira foi adquirida em 2003 e a segunda em 2005.

4.2 Estratégias de Marketing das empresas

Uma vez definida sua estratégia genérica, a empresa detalha sua estratégia de marketing, nos vários componentes do composto mercadológico. O quadro abaixo apresenta um sumário da nossa percepção das estratégias das empresas mercadológicas das empresas analisadas que serão detalhadas a seguir.

Composto mercadológico	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Produto	Ótimo	Bom	Médio
Ambiente de Loja	Bom	Baixo	Bom
Pessoas/Atendimento	Baixo	Médio	Ótimo
Localização/Proximidade	Bom	Ótimo	Bom
Comunicação	Bom	Médio	Médio
Preço/Ofertas	Médio	Ótimo	Médio

Quadro 2: Composto Mercadológico das empresas analisadas

Fonte: Elaboração própria

• Ambiente de Loja

A análise dos casos indica que fatores como a arrumação e ambientação, combinadas com variedade e volume das mercadorias expostas, quando trabalhados 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 entre as empresas estudadas sobre o grau de importância desta variável, mas a compreensão de duas características do comportamento deste consumidor pode ajudar na escolha da estratégia mais adequada.

Seguindo o modelo de Turley e Chebat pode-se avaliar o ambiente das lojas das empresas analisadas da seguinte forma:

Variável	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Exterior: O tamanho e forma da loja, a fachada, estacionamento e vizinhança.	*** As lojas, em geral, possuem um tamanho adequado com um bom estacionamento.	* Algumas lojas são pequenas e com estacionamento bastante limitado.	** O tamanho de suas lojas é adequado ao posicionamento da empresa de loja de vizinhança.
Interior Geral: inclui iluminação, música, cores, odores, temperatura e limpeza.	** Há um trabalho cuidadoso com o interior das lojas desde uma boa iluminação até uma limpeza impecável passando por uma rádio interna própria.	* A empresa não trabalha adequadamente o interior das lojas, que não possuem padronização, por vezes têm iluminação fraca e até com limpeza a desejar.	*** O interior da loja é bem trabalhado e constitui um diferencial da empresa.
Layout e Design: É composto por variáveis como agrupamento de produtos, fluxo de pessoas e corredores, móveis e disposição dos <i>check-outs</i> .	** O layout da loja é pensado de forma a valorizar a mulher consumidora. Por exemplo, a perfumaria está na entrada da loja.	* Novamente a empresa possui problemas com o layout de algumas lojas que possuem corredores estreitos e equipamentos defasados.	*** O layout da loja é muito bem trabalhado de forma a transmitir a sensação de fartura e bem estar, tão importante para essa população.
Decoração e Material de ponto de venda: inclui displays de ponto de venda, sinalização, displays de produtos e quiosques.	*** Os materiais de ponto de venda e decoração são bastante utilizados pela empresa.	* A empresa não possui padronização em relação aos materiais utilizados.	** Não há um investimento e utilização consistente de materiais de ponto de venda. Não pôde ser observada nenhuma decoração que chamasse a atenção.
Fatores Humanos: Características dos funcionários, uniformes, densidade e loja cheia.	* Provavelmente um dos principais pontos fracos em relação a ambiente de loja, uma vez que não existem muitos funcionários atendendo nas lojas.	** A empresa possui um grande número de funcionários atendendo aos consumidores.	*** Provavelmente um dos principais pontos fortes da loja, que possui uma grande quantidade de funcionários prontos para atender ao consumidor.

Observação: Número de asteriscos indicam desempenho de cada empresa nas variáveis analisadas.

Quadro 3: Modelo de Turley e Chebat adaptado aos casos analisados.

Fonte: Adaptado de Turley e Chebat (2002)

Pelo quadro acima percebe-se como o ambiente de loja não é uma prioridade para a Empresa B. Por outro lado, tanto a Empresa A como a Empresa C têm neste fator um de seus principais diferenciais, com a diferença que a Empresa C atua com um número muito maior de funcionários enquanto a Empresa A possui investimentos mais intensos em comunicação visual e decoração da loja. Esta diferença está estreitamente relacionada com o porte das empresas.

- **Estratégias de Preços**

O discurso das três empresas analisadas indica a utilização de uma estratégia de EDLP (*Everyday Low Price*), em que se privilegia oferecer consistentemente preços baixos em detrimento de promoções pontuais. Esse discurso é mais forte nas empresas de menor porte que inclusive possuem em seus slogans frases que remetem a essa estratégia como “Qualidade e preço baixo todo dia” (Empresa B), ou então, “Preço baixo todo dia” (Empresa C). No entanto, as visitas ao ponto de venda, a análise dos tablóides e da comunicação dessas empresas, indica a forte utilização de promoções, mais coerente com uma estratégia *Hi-Lo*.

Percebe-se que a estratégia de preços mais agressiva é da Empresa B, que pratica preços bastante inferiores aos seus concorrentes (vide Quadro 4). Já a Empresa A e a Empresa C possuem preços compatíveis com o mercado, mas não sustentam sua estratégia nesta variável.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Média	100,0	89,3	101,0

Quadro 4: Shopping de preços com 154 itens

Fonte: Elaboração própria

Este posicionamento das Empresas A e C é coerente com as conclusões de Parente (2005) de que “é fundamental um preço competitivo, porém mais importante é um ambiente de loja que indique uma preocupação com o bem-estar dos consumidores”. Ou seja, mesmo para o consumidor de baixa renda é possível criar uma proposta de valor e uma estratégia que não esteja calcada em preços baixos.

Em relação ao crédito, a Empresa A por ser a empresa de maior porte e com melhor estrutura financeira, possui as melhores condições de pagamento e com isso consegue uma vantagem em relação à concorrência.

- **Estratégias de Produtos**

Independente 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. Nas conversas com os lojistas, eles ressaltaram que os consumidores de baixa renda tendem a ser fiéis a algumas marcas e que estas exercem um importante papel de aumentar o sentimento de pertencimento desta população.

Entender estas características dos consumidores é essencial para o sucesso de uma loja. As três empresas analisadas apontam a estratégia de produtos como um fator crítico de sucesso, e um dos erros praticados por algumas empresas que buscam atender a este segmento é o de comercializar apenas produtos de segunda linha. Este erro também está baseado no mito de que este consumidor só compra produtos de segunda linha. Na prática, ele deseja ter a possibilidade de comparação de preços e aquisição de marcas líderes. Daí ser essencial a empresa oferecer uma profundidade adequada de produtos, mesclando marcas líderes com produtos de preços inferiores.

Analisando-se os aspectos que devem ser considerados no desenvolvimento das estratégias de produtos de um varejista temos o seguinte:

- **Amplitude e Profundidade:** A amplitude e profundidade de produtos têm uma importância especial para a baixa renda por dois motivos: a) esse consumidor valoriza a fartura de produto e, portanto, a variedade de produtos é essencial para criar um ambiente de bem-estar; b) apesar do baixo poder aquisitivo e da maioria das compras realizadas nas lojas pesquisadas relacionar-se a produtos de segunda linha ou primeiro

preço, o consumidor de baixa renda quer ter a possibilidade de comparação de preços e aquisição de marcas líderes, principalmente em ocasiões especiais. Assim sendo, é essencial oferecer uma profundidade adequada de produtos mesclando marcas líderes com produtos de preços inferiores. Todas as empresas estudadas entendem e trabalham adequadamente essa variável.

- **Preço e Qualidade:** Percebe-se uma preocupação especial dos varejistas analisados em relação a essa questão. Tão importante quanto oferecer preços baixos é comercializar produtos de qualidade. Isso pôde ser constatado em diversas entrevistas nas três empresas em que as pessoas declararam que o consumidor não tem muitos recursos para lazer e que pelo menos quer “comer bem”.

- **Marcas próprias e políticas de marcas:** Neste ponto o porte da empresa é um fator de diferenciação. Apenas a Empresa A tem condições e estrutura capaz de comercializar produtos de marca própria.

- **Importância ou papel da categoria:** As empresas de maior porte conseguem realizar uma gestão por categoria mais pormenorizada. A Empresa B acredita ser esta uma fonte de vantagem competitiva, já que a empresa avalia cuidadosamente seu *mix* de produtos com base nas informações de ponto de venda.

- ***Estratégias de Distribuição e Localização***

Conforme apontado na revisão teórica, a estratégia de localização é uma das principais variáveis a serem contempladas pelas empresas.

A pequena empresa analisada (Empresa C) possui apenas três lojas e, portanto uma capilaridade restrita. Assim, estar localizada em pontos de grande fluxo e que permitam à empresa ser reconhecida como uma loja de vizinhança de forma a praticar sua vantagem competitiva de proximidade com o consumidor é essencial.

A Empresa B possui uma estratégia bastante agressiva de localização situando suas lojas próximas de forma a consolidar sua posição no mercado e fortificar sua marca, inibindo a ação da concorrência. O número de lojas da empresa permite que ela seja referência em sua região de atuação.

Já a Empresa A consegue uma maior capilaridade e presença em toda cidade, tendo em vista o seu porte. No entanto, essa capilaridade faz com que a empresa conviva com diferentes concorrentes nas diversas áreas geográficas.

- ***Estratégias de Comunicação***

De todo o composto mercadológico, essa é a variável que está mais vinculada ao porte da empresa. Tanto a empresa pequena como a média não possuem estrutura e condições para investir em comunicação e por isso limitam suas ações a tablóides, locução em loja e carros de som.

A Empresa A atua com uma estratégia de comunicação mais agressiva. A comunicação é uma forma utilizada pela empresa de se aproximar do consumidor e contrabalançar o distanciamento existente decorrente do tamanho da empresa. Além disso, a comunicação da empresa é totalmente guiada pelas pesquisas de mercado, o que legitima maior coerência as suas ações. Mesmo assim, a empresa acumula uma série de erros em sua comunicação que servem de referência e aprendizado.

Apesar do baixo investimento em comunicação das outras empresas, a marca da loja 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 junto ao 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.

- ***Análise Final***

Conforme visto na revisão do conhecimento, 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. Fica evidente nos casos analisados que, mesmo que a estratégia não seja formalizada pelas empresas e esteja implícita em suas atitudes, todas as três empresas possuem estratégias claras e bem definidas no conceito de Porter, já que têm uma posição exclusiva e valiosa, conforme pode ser percebido abaixo:

- A Empresa A adota uma estratégia de diferenciação e constrói sua posição exclusiva utilizando-se de sua estrutura, que permite à empresa investir muito mais intensamente em comunicação e em infra-estrutura para as lojas, sendo assim uma das empresas mais capilarizadas e com uma das maiores vendas no segmento de baixa renda.
- A Empresa B adota uma estratégia de liderança de custos a partir de uma estrutura enxuta, que a possibilita praticar os menores preços dentre os casos analisados. A empresa realiza também uma análise constante do *mix* de produtos que busca atender às necessidades do consumidor de encontrar tanto produtos de marcas líderes desejadas em algumas ocasiões como produtos de primeiro preço que permitem ao consumidor realizar suas compras com todas as suas restrições orçamentárias. Além disso, a empresa construiu uma boa relação com o consumidor e reforçou sua imagem de preços baixos através de uma estratégia de localização muito bem articulada que por um lado estreitou o relacionamento com o consumidor criando uma imagem forte junto às comunidades em que atua e por outro lado dificultou a abertura de lojas pelos concorrentes que viram os espaços disponíveis naquelas regiões diminuídos.
- A Empresa C por ser uma pequena empresa adota uma estratégia de enfoque, mais precisamente de enfoque em diferenciação. Ela não possui estrutura e capital para investimentos em comunicação ou mesmo em estrutura física e também tem um poder de barganha limitado em relação aos fornecedores. Por isso, a empresa, mesmo que intuitivamente, busca uma posição exclusiva e valiosa através de um atendimento diferenciado e de um cuidado especial no ambiente de loja que é organizado de forma a tornar a compra uma experiência agradável e com uma sensação de fartura, consoante com as características dos consumidores de baixa renda.

5 Conclusões

A adoção da melhor estratégia no mercado varejista de baixa renda deve ser coerente com a estrutura e porte da empresa. Identificamos três estratégias distintas, mas que atraem o consumidor de baixa renda.

A primeira está relacionada com a estratégia genérica de Porter de liderança de custo, em que se oferece preços bastante competitivos ao consumidor em um ambiente mais despojado, com poucos serviços, e baixos investimentos em *visual merchandising* e comunicação. A segunda é coerente com a estratégia genérica de Porter de diferenciação. Neste caso, os preços não são tão competitivos, mas por outro lado o ambiente de loja é muito mais agradável e a empresa oferece serviços agregados e um atendimento diferenciado. A terceira estratégia identificada é a de enfoque e é utilizada pela empresa de pequeno porte

analisada e apesar de muito similar à estratégia de diferenciação apresenta características distintas na configuração de seu composto mercadológico.

As três estratégias conseguem obter sucesso no mercado de baixa renda e sustentam-se em premissas diferentes. A primeira consubstancia-se na crença de que o limitado orçamento da população de baixa renda exige que ele faça uma compra mais racional com o preço exercendo um papel chave na definição da loja escolhida. A segunda estratégia baseia-se no fato de que, mesmo o consumidor tendo renda limitada, valoriza alguns benefícios oferecidos como variedade de produtos, relacionamento próximo e de confiança, bem como um ambiente agradável e com um atendimento que o valorize. Já a terceira está vinculada ao conhecimento das necessidades da população e na construção de um relacionamento próximo com este consumidor.

Neste sentido, empresas que adotam uma estratégia com ênfase na diferenciação e de enfoque na diferenciação precisam compreender de forma mais profunda, mesmo que de um modo informal e intuitivo, os hábitos, costumes, valores e personalidade dos consumidores. 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.

Interessante notar como a empresa de pequeno porte (Empresa C) consegue ser bem sucedida e criar uma posição consolidada em sua região de atuação mesmo com a entrada de grandes redes, indicando a possibilidade de o pequeno varejo criar uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes de grande porte.

Tendo em vista o caráter qualitativo desse estudo não é possível efetuar generalizações em relação aos seus achados. O estudo de caso permite um entendimento aprofundado da realidade de algumas empresas em determinado momento histórico, porém não é adequado para a realização de generalizações. Nesse sentido, o fato de trabalhar apenas na cidade de São Paulo também limita as conclusões do estudo, já que outras cidades e estados podem ter realidades bastante distintas. Deve-se ressaltar também que este estudo limitou-se em avaliar as estratégias das empresas de apenas um setor e sob a ótica de seus dirigentes e da observação direta dos autores. Importante também seria a investigação de como essas estratégias são percebidas pelo consumidor e a distância existente entre o discurso dos administradores e a percepção do consumidor. Essas questões poderiam ser abordadas em estudos futuros.

Notas:

ⁱ IBGE (2002-2003)

ⁱⁱ Alguns dados das empresas foram alterados para não revelar sua identidade, porém sem comprometer a análise dos resultados.

Referências Bibliográficas

- ALWITT, Linda F.; DONLEY, Thomas D.. Retail stores in poor urban neighborhoods. *Journal of Consumer Affairs*, Vol. 31 Issue 1, p139-164, Summer 1997.
- ANDERSON, Teresa. *Exploding myths about Marketing to Ds and Es*. Brand Strategy, Aug2002 Issue 162, p37.
- BONOMA, Thomas V.. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 22 Issue 2, p199-208, May 1985.
- BOOZ ALLEN HAMILTON. *Creating Value in Retailing for Emerging Consumers. Breaking Myths about Emerging Consumers -- Learning from Small Scale Retailers. An*

- Exploratory Study conducted for the Coca-Cola Retail Research Center - Latin America.* Junho 2003.
- DATA POPULAR. *Comunicação Popular: Modo de Usar.* Seminário apresentado no GVcev em 17 de Junho de 2004.
- DAVIES, Ross. *The private label phenomenon in Western Europe - Trends and Perspectives: notable cases.* Seminário apresentado na FGV – EAESP e patrocinado pelo GVcev. 9 de Novembro de 2004.
- DAY, George S.. *A empresa orientada para o mercado: Compreender, atrair e manter clientes valiosos.* Porto Alegre, Bookman, 2001.
- DONOVAN, Robert J.; ROSSITER, John R.. Store atmosphere and purchasing behavior. *Journal of Retailing*, Vol. 70 Issue 3, p. 283-294, Fall 1994.
- EISENHARDT, Kathleen M.. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14 Issue 4, p.532-550, Oct 1989.
- GHEMAWAT, Pankaj. Sustainable advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 64 Issue 5, p. 53-58, Sep/Oct 1986.
- HOCH, Stephen J.; DRÉZE, Xavier; PURK, Mary E.. EDLP, Hi-Lo, and margin arithmetic. *Journal of Marketing*, Vol. 58, Issue 4, p16-27, Oct 1994.
- KAMIO, Guilherme. Sob Medida para a baixa renda. *Revista Exame*. 15/06/2005.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa de Orçamentos Familiares.* 2002-2003. Rio de Janeiro. Brasil.
- JAIN, Subhash C. *Marketing Planning & Strategy*, 7ª ed.. Connecticut, Thomson, 2004.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio.* São Paulo, Prentice Hall, 2000.
- KUNREUZHER, Howard. Why the Poor May Pay More for Food: Theoretical and Empirical Evidence. *Journal of Business*, Vol. 46 Issue 3, p368-383, July 1973.
- LATIN PANEL. *Consumidores de Baixa Renda: Onde estão, quem são e o que consomem.* Seminário apresentado no GVcev em 17 de Junho de 2004.
- LEWISON, Dale M.. *Retailing*. 6th. ed.. Englewoods Cliffs. Prentice Hall, 1997.
- MASON, J. Barry, MAYER, Morris, EZELL, Hazel F.. *Retailing*. 5th. ed.. Chicago, Irwin, 1994.
- NELSON, Richard R.. Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p.61-74, Winter 1991.
- PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil.* São Paulo, Atlas, 2000.
- _____. *O varejo de alimentos para consumidores de baixa renda no Brasil.* Projeto de Pesquisa NPP. São Paulo, EAESP da FGV, 2005.
- PORTER, MICHAEL E.. *Competitive Strategy.* New York. The Free Press, 1985.
- _____. *Competição: Estratégias Competitivas essenciais.* Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999.
- PRAHALAD, C.K.. *The Fortune at the bottom of the pyramid.* Upper Saddle River, NJ, Wharton School Publishing, 2005.
- THE BOSTON CONSULTING GROUP. *Mercados pouco explorados: Descobrindo a classe C.* São Paulo, Março de 2002.
- TURLEY, L.W.; CHEBAT, Jean-Charles. Linking Retail Strategy, Atmospheric Design and Shopping Behaviour. *Journal of Marketing Management*, Vol. 18 Issue 1/2, p125-144, Feb 2002.
- YIN, Robert K.. *Case Study Research: Design and Methods.* 2nd. ed.. London, Sage Publications, 1994.