

Vantagem no olhar

Juracy Parente

Desde o ano passado, as grandes redes supermercadistas passaram a intensificar seus investimentos em lojas de pequeno porte. O alvo é a população de baixa renda. Mas nessa busca o pequeno varejo leva vantagem. "Como a maioria desses comerciantes teve origem entre a população de baixa renda, eles entendem de uma maneira mais plena as necessidades dessa população e conseguem oferecer a ela uma variedade bem equilibrada de produtos, que combina não só marcas líderes, mas também marcas com apelo regional, além de um atendimento personalizado, que é muito valorizado." Essa é a opinião do professor doutor Juracy Parente. Especializado em varejo e coordenador do Centro de Estudo do Varejo da FGV-EAESP, Parente faz uma análise do futuro do varejo alimentar brasileiro.

Distribuição – Como o senhor analisa o atual estágio do varejo alimentar brasileiro?

Juracy Parente – É possível entender esse estágio quando classificamos esse varejo em portes. De um lado, temos as grandes empresas, sendo que as três maiores assumiram uma liderança que as distancia muito das demais. A gente antecipa que elas vão continuar nesse ciclo de expansão. Principalmente se nos lembrarmos de que a participação delas ainda é pequena em comparação com a que ocorre em outros países.

DB – Como no México, por exemplo, onde uma única rede praticamente domina o varejo alimentar?

Parente – Exato. Na minha estimativa, essas três empresas (Carrefour, Pão de Açúcar e Wall Mart) não detêm mais de 20% do mercado de varejo alimentar do Brasil.

DB – O professor acredita que essa participação deverá chegar a quanto?

Parente – Vai ser um crescimento por aquisições, e um crescimento orgânico, que irá levar um certo tempo. Se considerarmos as três maiores empresas, não vejo a possibilidade de que uma participação acima de 30% venha a ocorrer nos próximos cinco anos.

DB – Nesse movimento por aquisições, o alvo são as médias empresas?

Parente – As empresas de porte médio estão se preparando para se modernizar e sobreviver com seus próprios acionistas, ou para ser vendidas a grupos maiores. De certa forma, esse movimento estimula o varejo a investir na profissionalização.

DB – Nesse movimento, qual é o futuro do pequeno varejo?

Parente – O pequeno varejo é o terceiro grupo que tem um espaço promissor nas regiões de baixa renda das grandes cidades. Um ponto que deve ficar bem claro é que, nas grandes cidades, as maiores concentrações de estabelecimentos do varejo estarão localizadas na região de periferia, que reúne as classes C, D e E e corresponde a mais da metade do mercado de consumo brasileiro.

DB – As grandes redes de varejo estão investindo em formatos menores, de olho nessa população de baixa renda. Esse novo movimento poderá tirar mercado das pequenas lojas?

Parente – Com certeza, as grandes redes identificaram essa oportunidade, mas há dificuldades que inibem o seu crescimento nesse formato.

DB – E quais são as dificuldades que os três líderes do segmento de supermercados deverão superar para poder aumentar sua participação no pequeno varejo via lojas de pequenos formatos?

Parente – Uma das dificuldades está no fato de que a população das classes C, D e E tem baixa mobilidade automotiva, o que restringe de certa forma a localização dessas lojas.

O ideal é que os novos empreendimentos estejam localizados nas proximidades de terminais de ônibus ou junto a concentrações residenciais.

DB – Ao investir em lojas de pequeno formato, os custos de abastecimento e gestão aumentam. Essa é outra das dificuldades?

Parente – A segunda dificuldade se refere à gestão. Ter lojas pequenas não significa ter um negócio com flexibilidade e toque pessoal no atendimento, como a população de baixa renda exige. O pequeno varejo oferece a seus clientes uma proposta de valor que é mais atrativa para a população de baixa renda do que a oferecida pelas pequenas lojas das grandes redes. As lojas do pequeno varejo oferecem um toque personalizado, vínculo com a comunidade e crédito informal, além de ocuparem localização mais conveniente. Quando o consumidor compara as vantagens que tem num varejo de grande porte com seus custos de locomoção, ele reconhece que vale mais a pena comprar no mercadinho de vizinhança, pois este oferece um custo total de reembolso menor.

DB – Há hoje um grande interesse, por parte da indústria, das universidades e das grandes redes de varejo, em entender o comportamento da população de baixa renda. Nesse movimento, o pequeno varejo leva vantagem?

Parente – O pequeno varejo leva vantagem. Como a maioria desses comerciantes teve origem entre a população de baixa renda, eles entendem de uma maneira mais plena as necessidades dessa população e conseguem oferecer a ela uma variedade bem equilibrada de produtos, que combina não só marcas líderes, mas também marcas com apelo regional, além de um atendimento personalizado, que é muito mais valorizado pela população de baixa renda do que pelas pessoas das outras classes.

DB – Receber um atendimento personalizado é fundamental para quem pretende trabalhar com a baixa renda?

Parente – O consumidor de baixa renda não mantém com a loja onde compra uma cultura que lhe permita exigir um atendimento adequado. Quando não recebe esse atendimento adequado, ele não reclama; simplesmente, abandona a loja. Nas comunidades de periferia, o espírito de comunidade é mais forte, e a transmissão das informações de boca em boca é um importante fator de divulgação. Na verdade, embora muitos acreditem que o preço é o principal fator na relação entre o consumidor e a loja, na prática esse discurso não vale. A população de baixa renda dá preferência às lojas onde a experiência de compra é mais gratificante.

DB – O pequeno varejo tem noção desse poder que tem nas mãos?

Parente – Tem. O pequeno varejo está se mostrando extremamente competente no processo de ajuste do atendimento que oferece às necessidades de seus clientes. Ele dialoga com seus clientes de maneira extremamente adequada.

DB – A presença do dono e o vínculo com a comunidade são vantagens competitivas do pequeno varejo. Então a frase “é o olho do dono que engorda o gado” está correta?

Parente – Essa frase, por si só, não é verdadeira. Veja o exemplo das farmácias. O dono está sempre presente, mas o dono não cria vínculos mais fortes com a comunidade. É diferente de uma padaria, que se ajusta a fim de adequar seu negócio ao perfil dos seus clientes. O olho do dono só engorda o gado se esse olho estiver focado no cliente. O dono precisa ter a percepção adequada, que lhe permitirá ajustar seu negócio às necessidades e expectativas do consumidor. A farmácia é monótona, não consegue dar movimento. O fato de o dono da farmácia estar no caixa o deixa muito reativo, sem pró-atividade. Mas o varejo de alimentos é muito pró-ativo.

DB – Uma vez que as grandes redes estão de olho nas regiões em que o pequeno varejo tem forte atuação, como o senhor analisa o futuro dessas lojas de menor porte?

Parente – O pequeno varejo brasileiro é extremamente empreendedor. No Chile, ao contrário, ele praticamente acabou, e isso por causa da ausência de um espírito empreendedor. Mas em nosso País ele terá de responder a um grande desafio. Ele se especializará mais nas vantagens competitivas ou terá dificuldade para sobreviver. Sua sobrevivência vai depender dessas habilidades. O grande varejo irá intensificar a sua presença nas regiões de periferia, o que afetará mais diretamente o mercado do pequeno varejo.

DB – Diante desse cenário, como o atacadista distribuidor pode ajudar os seus clientes a não perderem mercado?

Parente – Um dos principais papéis do atacadista distribuidor é o de sensibilizar o pequeno varejo a fim de levá-lo a reconhecer que sua principal vantagem competitiva não está no preço baixo, mas sim no vínculo que ele mantém com sua comunidade. Ele deve se empenhar em desenvolver um mix de produtos mais adequado para sua comunidade. Além disso, é importante que ele procure desenvolver outras vantagens competitivas. Se ele ficar preocupado apenas com preço, irá perder em tudo.

DB – E qual seria o modelo de distribuição ideal para se atingir a população de baixa renda?

Parente – É aquele adotado pelas empresas que utilizam técnicas de gestão eficientes e prezam por pontualidade na entrega, um trabalho que ajuda a fidelizar esse pequeno cliente, ajuda na gestão mercadológica e também ajuda na gestão financeira do pequeno varejo, que é necessária para que esse pequeno empreendedor mantenha sua disciplina financeira. O distribuidor tem de oferecer apoio de consultor e de estar preocupado com a sobrevivência de seus clientes.

Disponível em: <<http://www.revistadistribuicao.com.br>>. Acesso em 4 abr. 2007