

Coca-Cola deposita esperanças na África

Duane Stanford

Com a estagnação nos países desenvolvidos, fabricante vai investir US\$ 12 bilhões no mercado africano

Ações de marketing incluem patrocínio de poço de água potável e ajuda para construção de banheiro público

Pilhas de lixo estão sendo queimadas à frente da Loja Mamakamau em Uthiru, um subúrbio de Nairóbi, no Quênia. Esgoto escorre por uma valeta. Do outro lado da rua, o funcionário de um bar prepara-se para a correria da hora do almoço, raspando os pelos de cabeças de bode assado. O sol está ardendo, há um cheiro de matéria orgânica em decomposição - e está na hora de abrir mais uma Coca-Cola. O consumo anual per capita do refrigerante no Quênia é de 39 unidades. Em países mais desenvolvidos, como o México, que consome mais Coca-Cola do que qualquer outro, chega a 665 unidades. Não é preciso um MBA para enxergar as possibilidades.

Duas delas, aliás, acabaram de chegar. O par está em camisas de mandas curtas e calças jeans. Vão até uma geladeira, apanham duas Cocas em garrafas de vidro e usam dois engradados vermelhos como banquetas. Mamakamau Kingori, a proprietária, 39 anos, aproxima-se para receber o dinheiro. Os refrigerantes de 500 ml custam 30 xelins quenianos (US\$ 37 centavos) cada. Como é frequente na África, a clientela toma a bebida no próprio local, pois um pagamento de depósito sobre as garrafas seria caro.

Essa transação acontece umas 72 vezes por dia na Mamakamau, o que lhe rendeu o status de "vendedor de ouro", o nível mais elevado atribuído pelo engarrafador local. A loja de artigos sortidos Kingori também vende baldes e colchões e é do tamanho de um pequeno quarto. Seu status "gold" proporciona vantagens, como uma inserção no mundo das técnicas padronizadas de vendas da Coca-Cola.

A Coca-Cola a incentiva a promover refeições "combo" para elevar lucros e por isso os cartazes com menus em vermelho fornecidos pela multinacional sugerem uma Coca de 300 ml e uma "ndazi", uma rosquinha gordurosa, por 25 xelins quenianos. A Coca-Cola também banca o refrigerador vermelho na entrada da loja. A dona do estabelecimento é orientada a manter o refrigerador repleto para chamar a atenção e a enchê-lo de acordo com um diagrama existente em seu interior: Coca-Colas sempre em cima, Fantas no meio, garrafas grandes na parte inferior. Em lojas na rua Naivasha, assim como no resto do mundo, as geladeiras da Coca-Cola são preenchidas de maneira similar.

No continente desde 1929, a múlti é a maior empregadora, com 65 mil funcionários e 160 unidades industriais

Correr atrás dos trocados em Nairobi é sinal tanto de uma empresa saudável expandindo suas fronteiras como de um império tão maduro que precisa, em seu último grande impulso, estar presente em muitos dos países mais devastados pela guerra e pobres no mundo. O CEO Muhtar Kent pode não estar em prantos, mas tendo em vista estarem estagnadas ou em lento crescimento as vendas da Coca-Cola na maioria dos mercados desenvolvidos - os americanos compraram US\$ 2,6 milhões em Coca-Cola em 1989 e apenas US\$ 2,9 milhões 20 anos depois - a empresa vai depender de alguns dos países mais pobres do mundo para gerar entre 7% e 9% do crescimento nos lucros que prometeu aos investidores. Isso significa que, das lojinhas de Nairóbi a Joanesburgo, os menores botecos africanos são uma frente importante nos planos da Coca-Cola, não só para o seu carro-chefe mas também para seu enorme elenco de águas, sucos e outros refrigerantes.

O consumo per capita de Coca-Cola também é baixo na Índia e na China em relação aos EUA, Europa e América Latina, mas os indianos e chineses representam uma oportunidade menor para a empresa do que os africanos. O mercado chinês já está apinhado de concorrentes como a Wahaha, cujo fundador, Zong Qinghou, é o homem mais rico da China. A Índia toma Coca-Cola, mas também gosta de Pepsi. Em Nova Délhi, a Pepsi é tão popular que o nome

transformou-se em designação, em hindi, para todo tipo de refrigerante. A Coca-Cola continuará a competir naqueles países, mas a África, onde a Coca-Cola é a marca dominante e há uma classe média recém-emergente, pode oferecer um retorno potencialmente maior.

A Coca-Cola está na África desde 1929 e agora está em todos os seus países, sendo o maior empregador no continente, com 65 mil funcionários e 160 unidades industriais. Sua participação de mercado na África e no Oriente Médio é de 29%, ou 9,1 bilhões de litros de refrigerantes por ano. A participação da Pepsi é de 15%. Mas os pequenos pontos de venda tornaram-se mais importantes agora que a Coca-Cola está apostando que a África finalmente emergirá como um mercado viável nos próximos 20 anos, surfando numa esperada onda de melhoria de governança e demografia. A Coca-Cola está agora numa campanha rua por rua para ganhar adeptos, tentando aumentar o consumo anual per capita de suas bebidas em países que ainda não estão bebendo Coca-Cola "em galões". Para isso, está aplicando as lições aprendidas na América Latina, onde uma insistência agressiva junto a pequenos pontos de venda ajudou a impulsionar o consumo per capita mexicano aos níveis mais altos do mundo.

Procurando capitalizar sua posição na África, a Coca-Cola está aumentando o número de fábricas e desenvolvendo embalagens e produtos para atender uma população crescente com renda em ascensão. Em 2000, cerca de 59 milhões de famílias africanas ganhavam pelo menos US\$ 5 mil, nível em que as famílias começam a gastar metade do seu rendimento em produtos não alimentícios, de acordo com recente relatório da McKinsey. O estudo sugere que o número pode chegar a 106 milhões de domicílios em 2014.

A Coca-Cola planeja investir US\$ 12 bilhões no continente nos próximos 10 anos, mais que o dobro da década anterior. A expansão incluirá novas engarrafadoras de suco para capturar a crescente demanda da classe média, bem como para permitir uma ampla distribuição de garrafas de plástico, pois mais consumidores têm condições de beber em qualquer lugar ou comprar garrafas tamanho da família de dois litros - normais para os americanos.

Enquanto Kent caça consumidores, ele é assombrado por um número que a Coca poderá nunca ver novamente, US\$ 87,94. Essa era a cotação das ações da companhia em 14 de julho de 1998, quando bateram recorde, no fim dos 16 anos em que Roberto Goizueta foi CEO. Em 2003, as ações valiam menos da metade, porque uma série de eventos - de uma onda de preocupações com uma possível contaminação na Bélgica a uma ação coletiva relacionada com discriminação racial nos EUA - comprometeu a empresa. A turbulência somou-se à alta rotatividade na sede da Coca-Cola, em Atlanta. Goizueta morreu de câncer em 1997 e a Coca-Cola, então, já teve quatro presidentes.

Muhtar Kent começou em 2008. Agora, ao viajar pelo mundo em busca de crescimento, ele leva uma planilha extraída do "Beverage Digest", um boletim do setor, que enumera as participações da Coca-Cola e da PepsiCo no mercado de refrigerantes em 95 países no ano passado. Kent destacou em amarelo os nove países da lista onde a PepsiCo é líder. Nenhum deles fica na África.

"A África poderá ser a grande história da próxima década, como foram a Índia e a China na década passada", diz Kent. "A presença e o significado de nossos negócios na África são muito maiores do que na Índia e na China, mesmo hoje. A importância é muito maior."

"Existe uma população incrivelmente jovem. Enormes rendas disponíveis. Quero dizer, US\$ 1,6 trilhão de Produto Interno Bruto (PIB), maior que na Rússia, maior que na Índia", acrescenta ele. "É uma economia de grande porte, e muito rica em minerais. E se a próxima década vai tornar-se a década da África ou não, em minha opinião, dependerá de uma única coisa - e tudo está bem posicionado para que isso aconteça - e trata-se de melhor governança".

A compreensão que Kent tem sobre a importância dos governos pode ser tanto herdada como aprendida. Seu pai, o falecido Necdet Kent, era um diplomata turco. Enquanto servia na França na Segunda Guerra, o velho Kent, que era muçulmano, emitiu documentos de cidadania a refugiados judeus sujeitos a deportação pelos nazistas. Em 1952, quando Muhtar nasceu, Kent estava servindo como cônsul-geral turco em Nova York.

Sempre que possível, Muhtar Kent organiza encontros com líderes políticos durante suas viagens, quer necessite algo deles ou não.

Kent cresceu na Turquia, estudou economia na Universidade de Hull, no Reino Unido, e obteve um mestrado em ciências administrativas na London City University. Começou a Coca-Cola em 1978 e foi logo para a Itália, onde gerenciou o marketing esportivo para várias regiões, entre elas o Norte de África. Suas primeiras missões exigiram viagens regulares para Marrocos, Tunísia e Argélia. Ele vem trabalhando com a África a partir de então, e mostra-se animado ao mencionar os países que visitou.

"Não há lugar na África onde não estejamos", diz. "Estar num país é fácil, você pode construir um depósito em cada capital. Mas não é essa nossa intenção. Vamos a cada cidade, cada aldeia, cada comunidade."

O crescimento populacional na África tem sido uma fonte de preocupação, por exercer pressão sobre a oferta de alimentos e de água potável, mas Kent diz que o grande contingente de jovens na África pode ser visto como a sua força. "Quando estava na universidade, todo professor de macroeconomia costumava dizer como o crescimento populacional é ruim, que condenaria um país à pobreza", diz. "Mas o mundo mudou. É preciso uma população jovem para um país para sobreviver."

Ahmet Bozer, presidente do Eurasia & Africa Group, da Coca-Cola, destaca o endividamento minúsculo na África e sua balança comercial positiva. Governos como o da Zâmbia estão colaborando mais com instituições como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI). Acordos regionais de comércio estão sendo assinados.

A África, é claro, não é Atlanta e a Coca-Cola está, em certo sentido, colocando a mão na colmeia para pegar mel. Pobreza, guerra e escassez de água potável assolam a região e tornam o comércio difícil, especialmente para uma empresa cujo principal produto não é essencial e não traz valores nutritivos além das calorias. A instabilidade política complica a construção e o abastecimento de fábricas e o transporte é famoso por não ser confiável. No Sudão, a Coca-Cola fornece o xarope a um distribuidor, mas é proibida pelo governo dos EUA de fornecer qualquer suporte de venda ou de marketing. A Somália está em meio a uma guerra civil de décadas e, embora os refrigerantes cheguem via barco, a engarrafadora no país está fechada. No Zimbábue, o fornecimento da Coca-Cola "secou" pela primeira vez em 40 anos em 2006, durante a crise econômica sob o governo de Robert Mugabe.

Nos EUA, defensores do teor nutritivo dos alimentos que dizem que a Coca-Cola contribui para uma epidemia de obesidade deixaram a empresa na defensiva. Em 2009, Kent atacou uma proposta no Congresso para tributar os refrigerantes e, dessa forma, financiar o sistema de assistência médica, considerando-a "ultrajante" e comparando-a a medidas que poderiam ser tomadas pela ex-União Soviética. Ainda assim, a Coca-Cola e a PepsiCo cederam aos pedidos por informações mais claras sobre calorias nas embalagens e pela proibição de venda de refrigerantes nas escolas. Na África, os argumentos sobre as "calorias vazias" são, em grande parte, abafados pelas preocupações com a pouca disponibilidade de calorias de qualquer tipo. Não quer dizer que a África ofereça algum tipo de "paraíso" do marketing, livre de preocupações com a saúde. A Organização Mundial da Saúde (OMS) alertou para o aumento do número de crianças acima do peso em países como a Nigéria e considerou-o "preocupante".

No continente, a maioria dos refrigerantes é vendida em garrafas de vidro retornáveis, que são reutilizadas até 70 vezes nas fábricas da Coca-Cola, antes de ser recicladas. As garrafas retornáveis ajudam a manter os preços baixos, para que a companhia possa alcançar mais do que chama de clientes "economicamente diversos". Na prática, os consumidores pagam apenas pelo líquido na garrafa.

Como dirá qualquer bom funcionário da Coca-Cola, a primeira regra é oferecer o produto "frio e fechado". Em Alexandra, uma região de 500 mil habitantes em Johannesburgo, na África do Sul, com índice de desemprego de 65%, a Coca-Cola está em alta. No ano passado, a

engarradora local cobriu as ruas com refrigeradores e propaganda. Para manter os refrigeradores cheios, a engarradora ampliou o crédito aos comerciantes que não tinham capital para manter um estoque, concedendo-lhes sete dias para pagar.

Nem todos apreciam as táticas agressivas da Coca-Cola. Patricia Ndlovu, de 45 anos, viu seus negócios despencarem após a engarradora da Coca-Cola enfeitar seu pequeno bar e mercado com placas e toalhas de mesa vermelhas. A engarradora até instalou um controle remoto que permitia abrir a porta do refrigerador para que a atendente, atrás de uma pequena janela, a abrisse quando os clientes tocavam um pequeno sino. Alguns dos moradores locais ficaram com ciúmes e evitaram a loja, achando que Ndlovu estava sendo paga para enfeitar a vizinhança. As coisas pioraram quando a engarradora da Coca-Cola pintou um muro das proximidades de vermelho e o proprietário exigiu algum pagamento da empresa. A Coca-Cola acabou repintando o muro de branco.

Na maioria das vezes, no entanto, os planos da Coca-Cola funcionam. Em Kabira, um bairro pobre de Nairóbi do tamanho do Central Park, em Nova York, nas principais ruas sempre cheias, loja após loja exibe o vermelho da Coca-Cola, como elos coloridos de uma corrente.

Do lado de fora de uma dessas lojas, Ann Kimeu, 34, bebe uma Sprite. A poucos quarteirões, moradores do bairro, que não tem sistema público de água ou de esgoto, pagam 3 xelins para encher de água recipientes usados de 20 litros originalmente contendo óleo de cozinha em um poço patrocinado pela Coca-Cola. O uso de um novo banheiro público com chuveiros que a Coca-Cola está ajudando a construir na parte mais pobre do bairro custará 2 xelins. Kimeu compra refrigerantes até quatro vezes por semana. Não é um luxo. Na maioria das vezes, ela simplesmente está com sede. Costureira, Kimeu ganha cerca de 1 mil xelins quenianos (US\$ 12) por semana, quando os negócios vão bem. A um custo de 35 xelins por garrafa, os refrigerantes consomem 14% ou mais de sua renda.

A manhã nasce em Nairóbi e no distrito comercial homens em coletes vermelhos da Coca-Cola chegam à Rosinje Distributors, um dos 3 mil centros de distribuição manual que são a espinha dorsal do sistema de distribuição da empresa em países como o Quênia -- sua meta é chegar a todas as ruas. Ayub Onyango, 28, ajuda a descarregar caixas de plástico vermelho com refrigerantes em três contêineres, que servem como depósito. Esguio, com físico de corredor, Onyango empilhará até 22 caixas, de 18 quilos cada quando cheias, em um carrinho de mão de duas rodas. Ele e outros dez então se espalharão pelas ruas congestionadas e esburacadas de Nairóbi para entregar Cocas, Fantas e a cerveja Stoney Ginger em cerca de 345 pequenas lojas e quiosques de bebida. Sem espaço para armazenagem, muitos lojistas encomendam apenas uma caixa por dia. Devido às multidões e ao mau estado das ruas é mais fácil fazer a distribuição manualmente.

A própria chefe de Onyango, Rosemary Njeri, vendia as caixas de loja em loja, 12 anos atrás. Mãe de três, trabalhou até tornar-se dona de um dos maiores Centros de Distribuição Manual da Nairobi Bottlers, distribuindo de 20 mil a 25 mil caixas por mês.

O sistema ajuda a empresa a superar a Pepsi no atendimento a clientes em locais mais afastados, à medida que desenvolvem o gosto por (e a renda necessária para consumir) refrigerantes. A Coca-Cola também estabelecerá esses centros de distribuição manual em países como Vietnã e Tailândia. Atualmente, os centros empregam mais de 12 mil africanos e geram receita anual de US\$ 500 milhões.

A Coca-Cola ensina a esses minidistribuidores tudo sobre como administrar um negócio - desde coisas simples - como economizar adiando a colocação das garrafas no refrigerador para que estejam geladas ao meio-dia, mais movimentado --, até como comprar uma casa com sua nova riqueza.

De volta a Atlanta, não muito longe de onde começou seu crescimento fenomenal, é hora do almoço no centro comercial Lenox Square, perto da sede da Coca-Cola. Aqui o sistema da Coca-Cola opera com máxima eficiência. Quando os consumidores pedem um refrigerante com seu prato, escolhido em um cardápio vermelho, o atendente vai a um refrigerador vermelho e

Ihes entrega uma Coca-Cola. O dinheiro novo para a empresa, no entanto, virá através de Rosemary Njeri.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 1 e 2 nov. 2010, Empresas, p. B6.

A utilização deste artigo é exclusiva para fins educacionais