Características dos Canais de Comércio Varejista na Colômbia

ROBERTO PALACIOS, SAMIR BHOJWANI, ALEJANDRA OVALLE - SINTEC

INTRODUÇÃO

A Colômbia é um país cujo comércio varejista está concentrado principalmente no canal tradicional. Aspectos econômicos e demográficos, assim como as preferências pessoais dos consumidores, fazem com que as lojas de bairros trabalhem com a maior proporção das vendas de consumo massivo no país. Isto, junto a mudanças aceleradas e agressivas no canal moderno, tem imposto maiores desafios para os produtores, que devem lutar para ganhar maior participação e por uma melhor rentabilidade em um mercado tão crescente e competitivo, como é o mercado colombiano.

PANORAMA LATINOAMERICANO

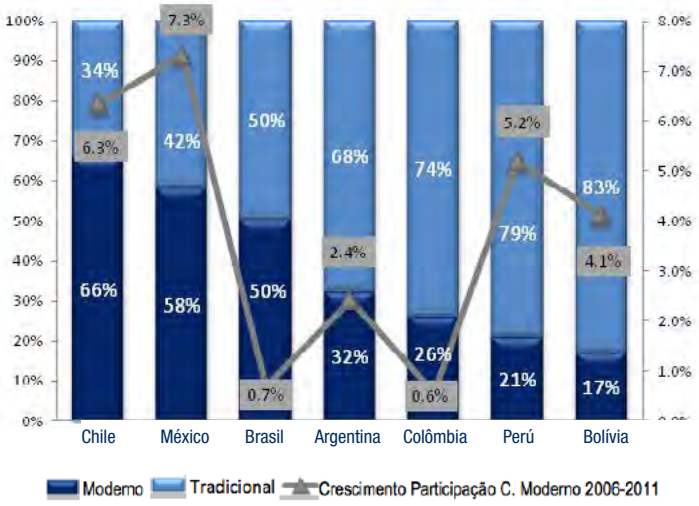
É um fato indiscutível que o mercado varejista na América Latina tem-se concentrado principalmente no Canal Tradicional. Entretanto, nos últimos anos a região tem mostrado uma migração para o Canal Moderno, devido à chegada e aos esforços de grandes cadeias. Adicionalmente, fatores econômicos e demográficos têm impulsionado esse fenômeno; o crescimento de uma classe média jovem e cosmopolita, e altas taxas de urbanização têm feito com que um maior número de consumidores optem pelos Canais Modernos.

Cabe destacar que cada país se acha em um ponto diferente quanto ao desenvolvimento do Canal Moderno. Hoje em dia, na América Latina existem países com alta penetração das grandes cadeias, assim como outros que mostram um forte domínio do Canal Tradicional. Alguns dos países com Canais Modernos altamente desenvolvidos (com uma participação superior a 50% das vendas varejistas totais) são o Brasil, o Chile e o México. No outro extremo, há países marcadamente tradicionais, como a Bolívia, o Peru e, em terceiro lugar, a Colômbia, que no fim de 2011 teve 74% de suas vendas a varejo concentradas no citado canal.

Apesar dessas diferenças na participação, um fator comum parece ser a crescente penetração do Canal Moderno, fato que vem se revelando no decorrer dos anos; esse fenômeno é observado na maioria dos países latinoamericanos, com muito poucas exceções, entre elas a Colômbia.

Na Colômbia, a distribuição das vendas entre o Canal Tradicional e o Canal Moderno tem-se mantido constante nos últimos 6 anos, à diferença do que se verifica nos demais países, onde os consumidores estão tendendo a favorecer as grandes superfícies. O crescimento econômico (que geralmente estimula a migração para o Canal Moderno) não conseguiu que uma maior proporção dos consumidores colombianos mudassem seu habitual ponto de compras, e o incremento de 3,6% no PIB foi opacado pelas preferências culturais e os costumes inerentes à população.

PARTICIPAÇÃO DAS VENDAS POR CANAL



Fonte: Euromonitor

Essas preferências, que não mostram indícios de mudança nos anos vindouros, supõem desafios significativos para os fabricantes e distribuidores de produtos de consumo massivo. Estes devem reavaliar suas estratégias em torno das particularidades deste país, e em especial devem compreender as exigências do Canal Tradicional, que muitas vezes tem sido subvalorizado, mas que tem demonstrado ser dominante no comércio varejista da Colômbia, apesar dos desafios que tem enfrentado, por causa das grandes cadeias.

POR QUE O CANAL TRADICIONAL SE MANTÉM?

Ao comparar o caso da Colômbia com o resto dos países da América Latina, surge a questão de quais são as razões pelas quais essa mesma tendência não tem sido seguida. As causas estão tanto em fatores econômicos da população quanto nas preferências pessoais dos consumidores.

Apesar do crescimento econômico dos últimos anos, a Colômbia continua sendo um país extremamente desigual na distribuição da renda, onde 20% da população são donos de 60% da renda nacional. Com o desenvolvimento da economia, outros países têm melhorado seu índice de desigualdade, mas a Colômbia continua sem mostrar alterações neste aspecto. Pesquisas realizadas pelo Banco BBVA mostraram que 74% dos colombianos que vivem com renda inferior a US$370,00 mensais fazem suas compras exclusivamente em lojas de bairros. Por outro lado, só 6% da população frequentam os canais modernos de forma exclusiva, e a maioria dos colombianos usa uma combinação de ambos os canais.

Além do fator econômico, os hábitos de compra no país são influenciados por aspectos culturais e de preferências pessoais. Os consumidores encontram um grande valor agregado em certas características das lojas de bairro que não estão presentes nos formatos do Canal Moderno. Quatro fatores principais se destacam como os elementos que motivam os colombianos a utilizarem as lojas de bairro.

1) Compra de Pequenos Volumes: uma proporção significativa da população colombiana faz compras somente daquilo que necessita diariamente. 42% dos consumidores do Canal Tradicional compram de forma diária, 19% o fazem de 2 a 3 veces por semana e 14% compram de forma semanal. Não compram grandes volumes, por não disporem da liquidez econômica imediata, e devem inclinar-se por adquirir só aquilo que constitui primeira necessidade. As lojas de bairro oferecem produtos em apresentações que se ajustam às características do bolso do colombiano médio.

2) Crédito informal: Um dos fatores mais importantes é a possibilidade de realizar compras a crédito. Esses micro-empréstimos ou "fiados" possibilitam a uma grande parte da população fazer as compras no momento em que precisa.

3) Proximidade: As lojas de bairro estão convenientemente localizadas perto dos lares dos consumidores. Os deslocamentos, principalmente nas grandes cidades, supõem um grande investimento em tempo, dinheiro e esforço, que muitas pessoas não estão dispostas a fazer, quando contam com uma oferta mais próxima e conveniente.

4) Comodidade e Trato: Finalmente, os usuários acham bastante atraente o trato pessoal que eles já desenvolveram com seus lojistas de bairro. A familiaridade no atendimento e a atenção e as facilidades que são oferecidas nesses comércios são elementos que não se encontram nas cadeias de supermercados. Finalmente, a informalidade do negócio facilita aos usuários fazerem suas compras sem terem que lidar com os amarres das embalagens, os volumes e os horários que as grandes superfícies impõem.

Estos factores no han permitido una mayor penetración por parte de las grandes cadenas a pesar de que éstas en los últimos años han realizado grandes esfuerzos para llegar a un mayor porcentaje de la población, esfuerzos que han sido muy efectivos en otros países del continente pero que no han mostrados los mismos logros en Colombia.

A EVOLUÇÃO DO CANAL MODERNO

FUSÕES E AQUISIÇÕES

Um fenômeno que se tem consolidadeo nos últimos anos é a aquisição das cadeias nacionais por parte de grandes grupos varejistas estrangeiros. Hoje, os principais concorrentes do Canal Moderno, Grupo Éxito e Carrefour, pertencem a conglomerados internacionais, Groupe Casino e Carrefour (Cencosud desde 2012), respectivamente. Adicionalmente, têm sido presenciadas fusões e alianças entre os diferentes atores do país. Por exemplo, o Grupo Éxito conta com os formatos Éxito, Carulla e Surtimax, enquanto que marcas como Ley, Pomona e Mercadefam desapareceram, devido a uma onda de consolidações, nos últimos anos, por parte dos principais concorrentes. Isto trouxe como consequência uma redução de opções e certa uniformidade na oferta das cadeias.

As cadeias, que são cada vez menos e maiores, começam a ter um maior poder de negociação, porque representam uma parte maior das vendas varejistas. Isto lhes facilita adquirir maiores descontos e investimentos da parte dos fornecedores, o que muitas vezes se traduz em ofertas e preços mais baixos para o público, na procura de ser a cadeia de mais baixos preços.

Por outro lado, havendo muito poucos concorrentes-chave no mercado, estes incorrem em guerras de preços entre eles mesmos, com o objetivo de atrair maior afluência de pessoas a seus estabelecimentos próprios. Além disso, as grandes superfícies oferecem marcas privadas, alternativas mais baratas a produtos de primeira necessidade. Tudo isso tem feito com que o Canal Moderno tenha uma oferta de produtos a preços muito convenientes para as pessoas cujos volumes de compras se ajustem a seus portfolios.

AS GUERRAS DE PREÇOS NA COLÔMBIA

Com a chegada do Carrefour à Colômbia, em 1998, deflagrou-se uma disputa entre esta cadeia e o líder varejista Éxito, no sentido de posicionar-se como o supermercado mais barato do país. Ambas as cadeias atacaram com fortes promoções, que chegaram a estar presentes durante quase todo o ano. Finalmente, esse comportamento foi visto como ações que destruíam o valor das categorias, e o resultado da dura concorrência pelo posicionamento foram processos entre esses dois gigantes comerciais, em 2007, por práticas comerciais restritivas e indevidas, concorrência desleal e publicidade enganadora. Foram tão ferozes essas lutas pelo "preço mais baixo", que chegaram a anunciar de forma explícita, nos pontos de vendas, as diferenças de preços entre uma cadeia e a outra.

Copyright Sintec

Entretanto, esses esforços em manter preços baixos conseguem o deslocamento dos consumidores entre as diferentes companhias, dentro do Canal Moderno, mas até agora não conseguiram a migração dos consumidores provenientes de outros canais. É por isto que as cadeias já começaram a experimentar novos formatos que lhes permitam conquistar tal base de clientes.

O BOOM DAS LOJAS EXPRESS

Há dois anos, as grandes cadeias começaram a abrir vertiginosamente um grande número de lojas de conveniência, que elas batizaram como lojas Express. Assim, no fim de 2011 existiam 48 lojas Éxito Express, 22 Carrefour Express, 10 Carulla Express. Adicionalmente, em 2009 (?), entrou a cadeia de lojas de conveniência OXXO, que hoje conta com 17 pontos de venda no país.

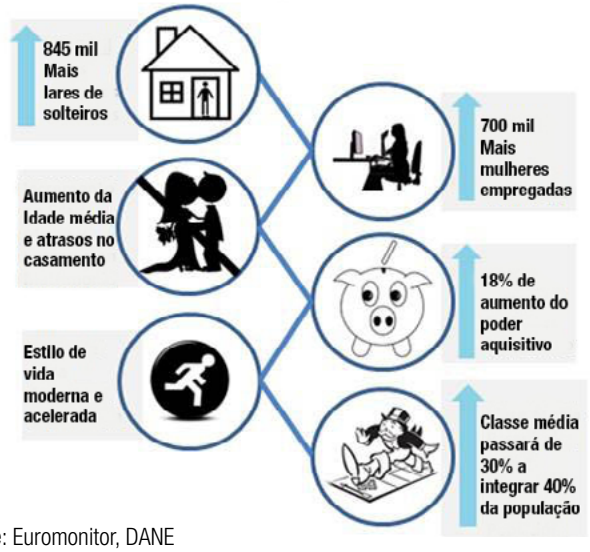
O surgimento repentino de um grande número de estabelecimentos deste tipo (que há alguns anos eram quase inexistentes) fez com que esse formato seja o de maior crescimento em suas vendas (24% em 2010 e 53% em 2011), embora ainda representem uma proporção muito pequena das vendas varejistas totais no país.

A abertura das lojas Express nas grandes cidades da Colômbia procura atender a um novo segmento da população que começou a aparecer nos últimos anos. A chamada Geração Y, a multidão de adultos jovens que nasceram nos anos 80, mostra comportamentos diferentes, tanto em suas atitudes quanto em seus hábitos de consumo e sua dieta. A rápida proliferação das Lojas Express nas grandes cidades da Colômbia se deve principalmente ao crescimento desse segmento: jovens solteiros, assalariados e geralmente de alto poder aquisitivo. Esse segmento exige localizações convenientes para fazer compras rápidas. As cadeias reconhecem a importância desse grupo e têm tomado iniciativas para desenvolver lojas Express de acordo com o seu estilo de vida.

AS LOJAS DE DESCONTO

As lojas Express concentraram sua expansão nos estratos 4, 5 e 6; por sua vez, as lojas de bairro continuam dominando os estratos 2, 3 e 4, onde convivem com os minimercados. Os minimercados são formatos orientados para as zonas de estratos mais baixos, com um tamanho maior do que o das lojas de bairro, mas significativamente menor do que o dos supermercados. Para atender a esse segmento, as cadeias optaram por um modelo diferente, constituído pelos Magazines de Desconto, como é o caso do Surtimax (pertencente ao Grupo Éxito), com uma oferta de produtos mais baratos, aliada a maior variedade.

Razões para a implementação das Lojas de Conveniência



Fonte: Euromonitor, DANE

Iniciativas como o Surtimax têm o propósito de atacar segmentos socio-econômicos que as grandes cadeias não têm conseguido atingir. Até o momento, têm demonstrado um rápido crescimento em vendas (de 33% em 2011, com relação ao ano anterior) e que, apesar de estarem ainda dentro das vendas varejistas totais do país, prometem maior expansão nos anos vindouros.

Lojas de Conveniência	Lojas de Desconto
Oferta básica de produtos de grande consumo e frescos.	Orientados para atender a estratos de baixa renda.
Amplos horários de atendimento.	Oferecem preços baixos.
Superfícies de venda pequenas (<400 m2).	Superfícies de venda médias (400-2.500 m2).
Localização em bairros residenciais.	Têm os pequenos comerciantes como um de seus clientes mais importantes.
Fazem parte de alguma marca de comércio varejista.	Muitas linhas de produto.

Fonte: Euromonitor

MAIOR COBERTURA GEOGRÁFICA

Finalmente, as grandes cadeias, que até o momento têm-se mantido concentradas nas grandes cidades, começaram a ver importantes oportunidades de vendas em cidades de porte médio, que elas não tinham considerado até o momento. O potencial de fluxo e esta nova base de consumidores incitaram as cadeias a abrirem novos pontos de venda em diferentes cidades do território nacional, ampliando cada vez mais seu diretório de estabelecimentos e sua cobertura geográfica.

À guisa de exemplo, o Grupo Éxito, que está posicionado como o líder varejista em vendas na Colômbia, abriu, nos primeiros 9 meses de 2012, 65 pontos da marca Éxito (entre supermercados, hipermercados e lojas Express), 39 armazéns Surtimax e 2 Magazines Carulla, perfazendo um total de 395 pontos de vendas do grupo em 72 cidades da Colômbia e mais de 790.000 m2 em áreas de vendas.

A LUTA PELA BASE DA PIRÂMIDE

A Colômbia continua sendo um país com uma alta desigualdade na distribuição de renda. Por essa razão, o Canal Tradicional vai manter sua forte participação ao longo do tempo. As pessoas que percebem uma baixa renda no país continuarão dependendo dos canais tradicionais, pelas razões anteriormente citadas. É por isto que as grandes cadeias se verão obrigadas a migrarem para os estratos de mais baixa renda, se quiserem capturar a parte dos benefícios que se acham na base da pirâmide colombiana. O agressivo crescimento dos Surtimax e a aquisição de minimercados ao redor do país pela cadeia Olímpica mostram claros indícios das intenções do canal moderno no sentido de avançar no território dominado pelo canal tradicional.

Copyright Sintec

Cabe destacar que os gigantes mundiais vão enfrentar uma concorrência que se está tornando cada vez mais poderosa, organizada e sofisticada na forma de conduzir seus negócios. Através de iniciativas como Fenaltiendas e de um apoio explícito do Governo, os minimercados têm sido capazes de melhorar seu poder de negociação, agrupar-se e formalizar-se em cooperativas e adotar as melhores tecnologias e práticas, graças à assessoria da Federação Nacional de Comércio (FENALCO).

Além da crescente formalização do canal tradicional, observa-se que a própria dinâmica de comprar no canal tradicional vem-se transformando. Estudos sobre compradores, realizados pela Kantar (firma líder em pesquisa e compreensão dos comportamentos do consumidor) vêm demostrando que os clientes das lojas e mini-mercados não só procuram preço e conveniência quando compram, mas que frequentan esses canais com o fim de experimentarem novos produtos e se dão o tempo para analisarem preços. Isto indica que os minimercados, do mesmo modo que as cadeias, são percebidos como lugares para estimular o teste de produtos novos e analisar ofertas, o que contém sérias implicações para os produtores e distribuidores.

Essas duas tendências, por um lado o impulso das grandes cadeias e a formalização dos minimercados, e por outro a evolução na mentalidade do cliente do minimercado, ressaltam o fato de que a batalha entre as grandes cadeias e os minimercados, no sentido de conquistar a base da pirâmide, será o principal ponto de encontro na batalha entre o Canal Tradicional e o Moderno, na Colômbia.

O QUE É QUE ISTO SIGNIFICA PARA OS FABRICANTES?

A importância do Canal Tradicional na Colômbia tem sido possível de ser comprovado, apesar dos esforços das grandes cadeias para mudar este panorama. A verdade é as lojas de bairro chegaram para ficar e que devem receber a atenção que um canal com mais de 50% das vendas varejistas no país merece.

Todos esses esforços de distribuição e vendas deverão estar organizados e guiados por uma adequada segmentação dos clientes e canais. Não só devem ser quantificados os clientes potenciais, mas também devem ser estimadas suas possibilidades de crescimento e sua rentabilidade. Determinado isto, cabe definir a Oferta de Valor, identificando quais elementos comerciais realmente geram maior impacto para os clientes do Canal Tradicional e Moderno, pois estes últimos continuarão experimentando novos formatos e abrindo mais pontos de venda, do que se derivará a necessidade de novas e melhores estratégias.

A primeira coisa que os fabricantes de produtos de consumo massivo devem ver com clareza é que o grosso da demanda se concentra em pequenos artigos e volumes. Esses produtores devem chegar com uma oferta de produtos que satisfaçam as necessidades do bolso dos compradores do dia a dia e que atraiam consumidores com a imagem de preços mais baixos por artigo.

Quanto à distribuição, os produtores deverão compreender o alcance de suas próprias capacidades logísticas e estudar a melhor forma de chegar a um mercado tão massivo, quer seja através de distribuidores ou de forma direta; devem ponderar os benefícios de ambos os modelos. A forma de movimentar a mercadoria será crucial, se se quiser ganhar um maior número de consumidores, particularmente quando se tratar de produtos e marcas que ainda não estiverem posicionados como líderes de mercado.

É primordial que os produtores entendam que novos formatos estão sendo criados no país, que os mercados são cambiantes e assim também devem ser as fórmulas do êxito, para triunfar nas praças em que quiserem participar. Deve-se estar constantemente reavaliando as estratégias adotadas, tendo foco em garantir a eficiência dos processos logísticos, e adicionalmente deve-se procurar realizar o treinamento e a especialização da força de vendas.

Apesar de a Colômbia continuar sendo um mercado concentrado no Canal Tradicional, o Canal Moderno não deve ser descuidado, pois seus jogadores podem ser cada vez menos, mas são mais poderosos e estão dispostos a incursionar em muitos novos segmentos. A chave para triunfar sobre esses gigantes do comércio estará em perseguir um bom Nível de Serviço, não só para evitar cair nas penalizações correspondentes, mas também para tornar-se o fornecedor preferido pelos clientes.

Finalmente, como já foi visto anteriormente, existe uma pressão cada vez maior por oferecer preços baixos. Isto implica em que a rentabilidade para os produtores e distribuidores já não virá da margem do imposto sobre os preços, como vinha sendo feito tempos atrás; guerras de preços, contínuos descontos, e consumidores cada vez mais exigentes não o permitirão. A rentabilidade agora deve ser ganha através da minimização dos custos, reduzindo despesas de logística e diminuindo níveis de estoque, que podem chegar a representar economias significativas e, em consequência, maiores lucros.

CONCLUSÕES

A Colômbia é um mercado com particularidades que não se encontram em outros países. Devido a isto, as estratégias para predominar no comércio varejista devem tomar em conta essas características singulares, que, se forem desenvolvidas de forma acertada, podem significar ganhos importantes em uma das economias que crescem mais aceleradamente e com uma população mais disposta ao consumo. O foco deve ser o Canal Tradicional e a chave do sucesso está em desenvolver distribuidores e canais intermediários para poderem permanecer nos pontos de vendas desse canal, onde se realiza o grosso das compras na Colômbia.

Roberto Palacios
roberto.palacios@sintec.com
Samir Bhojwani
samir.bhojwani@sintec.com
Alejandra Ovalle
alejandra.ovalle@sintec.com