

**Creating Value for
EMERGING CONSUMERS
In Retailing**



PROJECT 1 May 2003
A study conducted for
THE COCA-COLA
RETAILING
RESEARCH COUNCIL
LATIN AMERICA
By Booz-Allen Hamilton

Criação de Valor no Varejo para Consumidores Emergentes

**Os mitos sobre Consumidores
Emergentes—**

Aprendendo com o Pequeno Varejista

***Um estudo de exploração para o
Centro de Pesquisa do Varejo
Coca-Cola – América Latina
Elaborado por Booz Allen Hamilton***

June 20, 2003

Conteúdo

- ▶ Introdução
- ▶ O Contexto Latino-Americano
- ▶ Visão Geral do Consumidor Emergente
- ▶ Cenário e Informalidade do Varejo
- ▶ Desafios e Oportunidades para as Cadeias de Varejo
- ▶ Apêndice

Criação de Valor no Varejo para Consumidores Emergentes

▶ Introdução

▶ O Contexto Latino-americano

▶ Visão Geral do Consumidor Emergente

▶ Cenário e Informalidade do Varejo

▶ Desafios e Oportunidades para as Cadeias de Varejo

▶ Apêndice

Sobre os Autores

- ▶ O Coca-Cola Retailing Research Council – Latin America—Centro de Pesquisa do Varejo Coca-Cola—dedica-se ao desenvolvimento de um melhor entendimento do varejo alimentar, incluindo negócios de distribuição de merchandise na América Latina. Concentra-se na identificação e estudo de questões relevantes específicas e apresenta suas descobertas às comunidades de manufatura e varejo, fomentando o desenvolvimento e posicionamento do negócio de varejo alimentar na região.

- ▶ **Membros:**

– Ana Maria Diniz	Grupo Pao de Acucar	Brasil
– Jonathan Berger	CIES	EUA
– Roberto Britto	Bompreco	Brasil
– Howard Butt III	HEB	México
– Antonio Coto Gutierrez	Dia Internacional	Argentina
– Eduardo Castro Wright	Wal*Mart	México
– Paulo Goelzer	IGA, Inc.	Brasil
– Tim Hammonds	FMI	EUA
– Nicolas Ibañez	D&S	Chile
– Angel Losada Moreno	Gigante	México
– Sergio Maia	Sonae Distribucao	Brasil
– Gonzalo Restrepo	Éxito	Colombia

- ▶ **Diretor de Pesquisa**

- Guillermo D’Andrea, IAE, Universidad Austral, Argentina

Sobre os Autores (cont.)

- ▶ **Booz Allen Hamilton** é uma empresa internacional de consultoria de alta gestão e tecnologia, servindo líderes mundiais da indústria, serviços e órgãos governamentais

- ▶ **Membros da Equipe Booz Allen Hamilton :**
 - José Gregorio Baquero
 - Jorge Héctor Forteza
 - Francis Liu
 - Alonso Martinez
 - E. Alejandro Stengel
 - Carlos Navarro
 - Anne Goebel-Krstelj
 - Alejandro Frenkel

O objetivo deste projeto é construir uma agenda de ações possíveis para varejistas na criação de maior valor para consumidores emergentes

Consumidor / Entendimento do Mercado

- ▶ Entender os fundamentos da base de clientes do pequeno varejo ⁽¹⁾
 - Necessidades de marca e formato de loja
 - Comportamento de compra e seus determinantes
- ▶ Traçar o perfil dos segmentos-chave/ formatos do organizado e pequeno varejo
 - Modelos de negócio e determinantes de valor
 - Fontes de vantagem competitiva, oportunidades e ameaças
 - Impactos sobre os ambientes de mercado, competitivo e regulatório
- ▶ Entender a cadeia de suprimentos do pequeno varejo e o papel dos intermediários
- ▶ Identificar “gaps” de desempenho e proposição de valor entre o grande e pequeno varejista no atendimento ao consumidor emergente



Agenda de Ações

- ▶ Identificar áreas que podem ser influenciadas e controladas pelo comércio varejista—e aquelas que não podem
- ▶ Definir guias para a construção da agenda de ações
- ▶ Articular, em alto nível, foco-chave/áreas prioritárias para:
 - Varejistas
 - Manufaturas
 - Outros

(1): Através das categorias-chave de FMCG's—alimento/bebidas, higiene pessoal/doméstica —para mercados relevantes da América Latina

Nosso esforço foca seis países-chave, os formatos pequeno e tradicional e a participação significativa de gasto do consumidor emergente

Escopo do Projeto—Resumo



- ▶ Seis países latino-americanos: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, e México
- ▶ Consumidores “emergentes”:
 - Foco primário em consumidores que formam a baixa e média socio-econômica “strata” (SES) em cada país
 - Menor ênfase nos segmentos socio-econômicos marginal e afluyente
- ▶ Produtos que melhor representam as despesas destes consumidores emergentes: alimento e bebida, utilidades domésticas e higiene pessoal
- ▶ Formatos do varejista pequeno/tradicional que são os mais relevantes na competição do comércio moderno (pequeno auto-serviço, tradicional, vendedores ambulantes)

Foi conduzida uma pesquisa estruturada de mercado, cobrindo estas dimensões

Resumo das Atividades de Pesquisa de Mercado

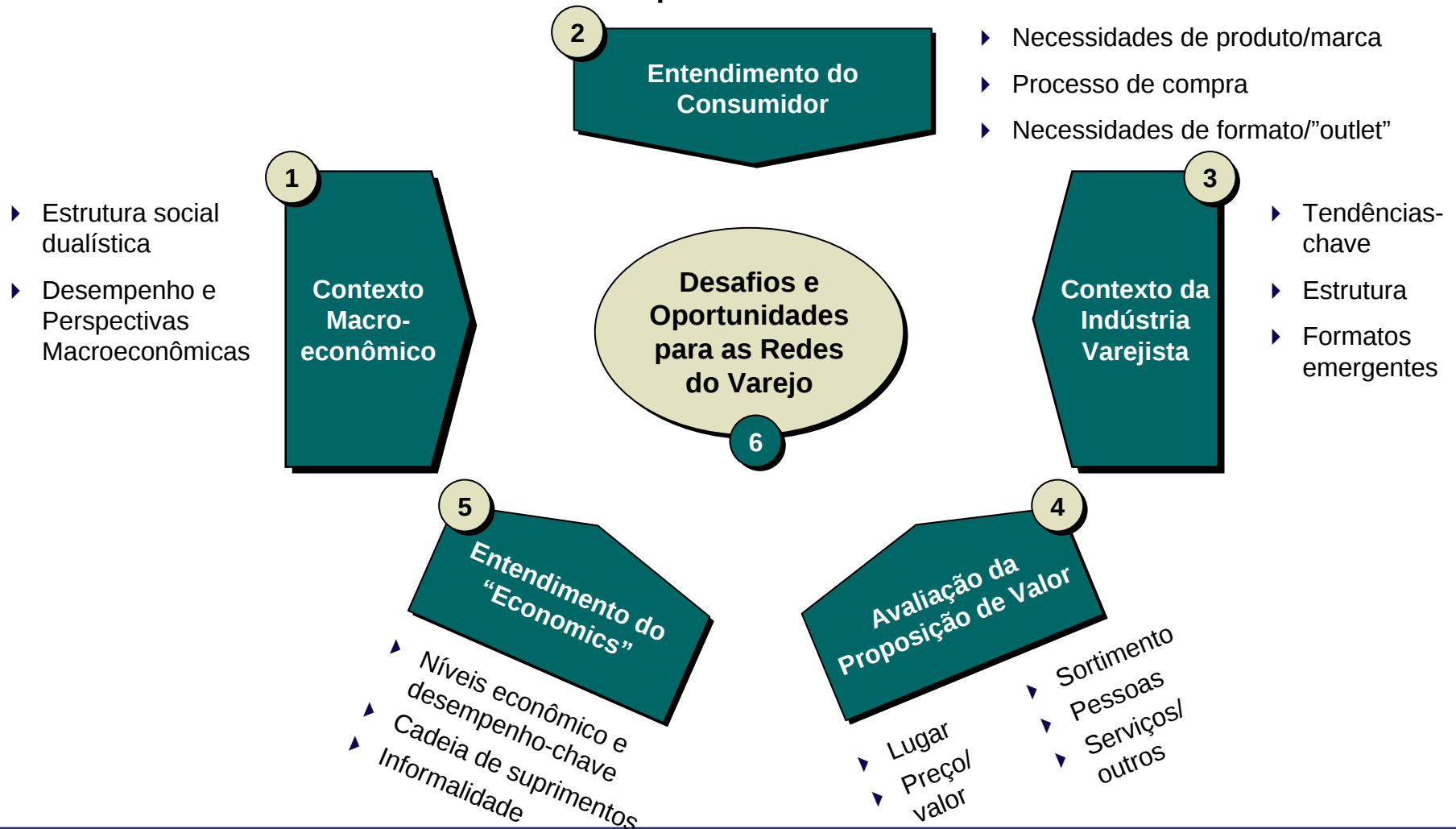


Trabalho de Campo

- ▶ Foram preparados os perfis específicos de cada país:
 - Contexto macroeconômico e estrutura do varejo
 - Perfis de formatos pequeno/tradicional
 - Análise de P&L para pequenos varejistas e da cadeia de valor em alto nível (5 categorias)
- ▶ Foram conduzidos 4 grupos-foco por país para entendimento do consumidor
- ▶ 217 questionários/entrevistas foram respondidos para dar suporte às análises econômicas e de “gap”
- ▶ Foram entrevistados distribuidores e fiscais para entender fontes de informalidade

Este documento está organizado em cinco dimensões para endereçar desafios e oportunidades para as cadeias de varejo

Mapa de Discussão



Criação de Valor no Varejo para Consumidores Emergentes

- ▶ Introdução

- ▶ O Contexto Latino-Americano

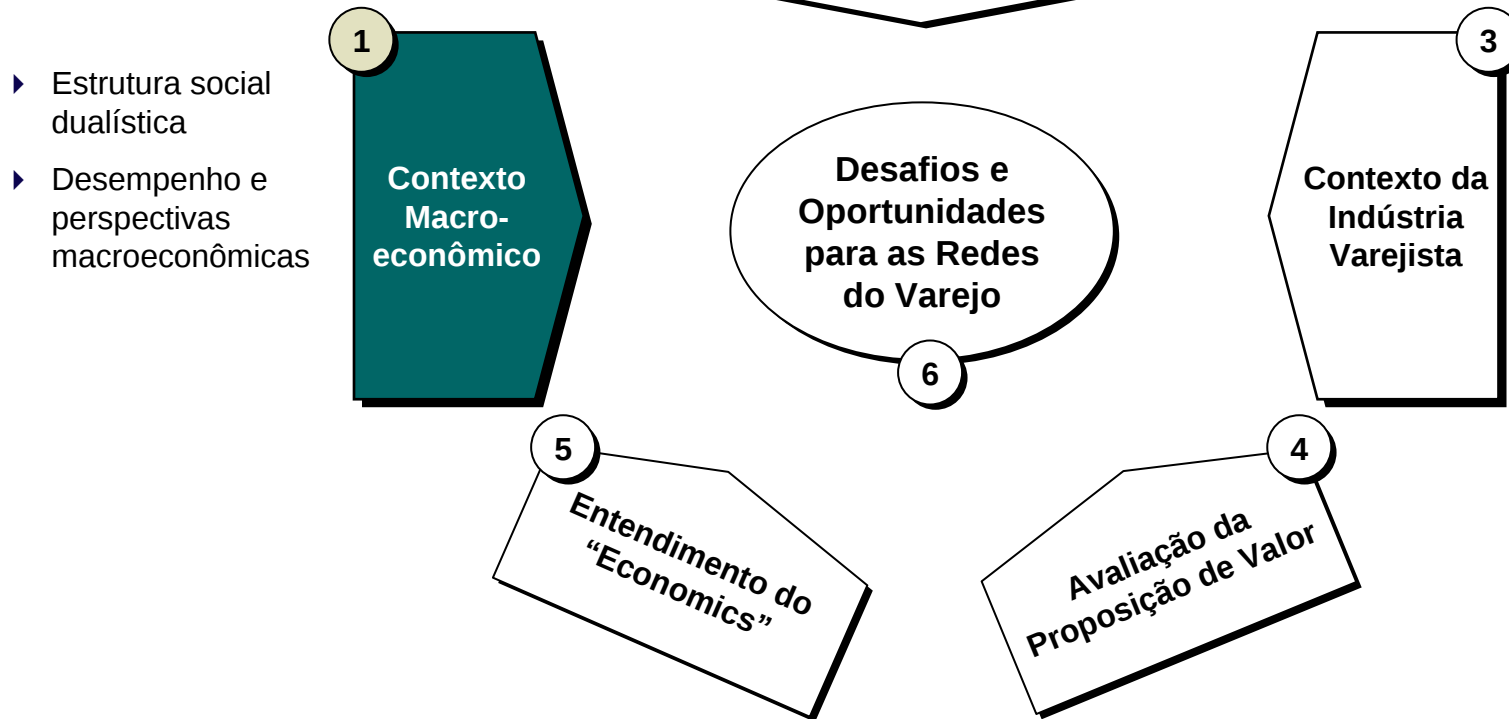
- ▶ Visão Geral do Consumidor Emergente

- ▶ Cenário e Informalidade do Varejo

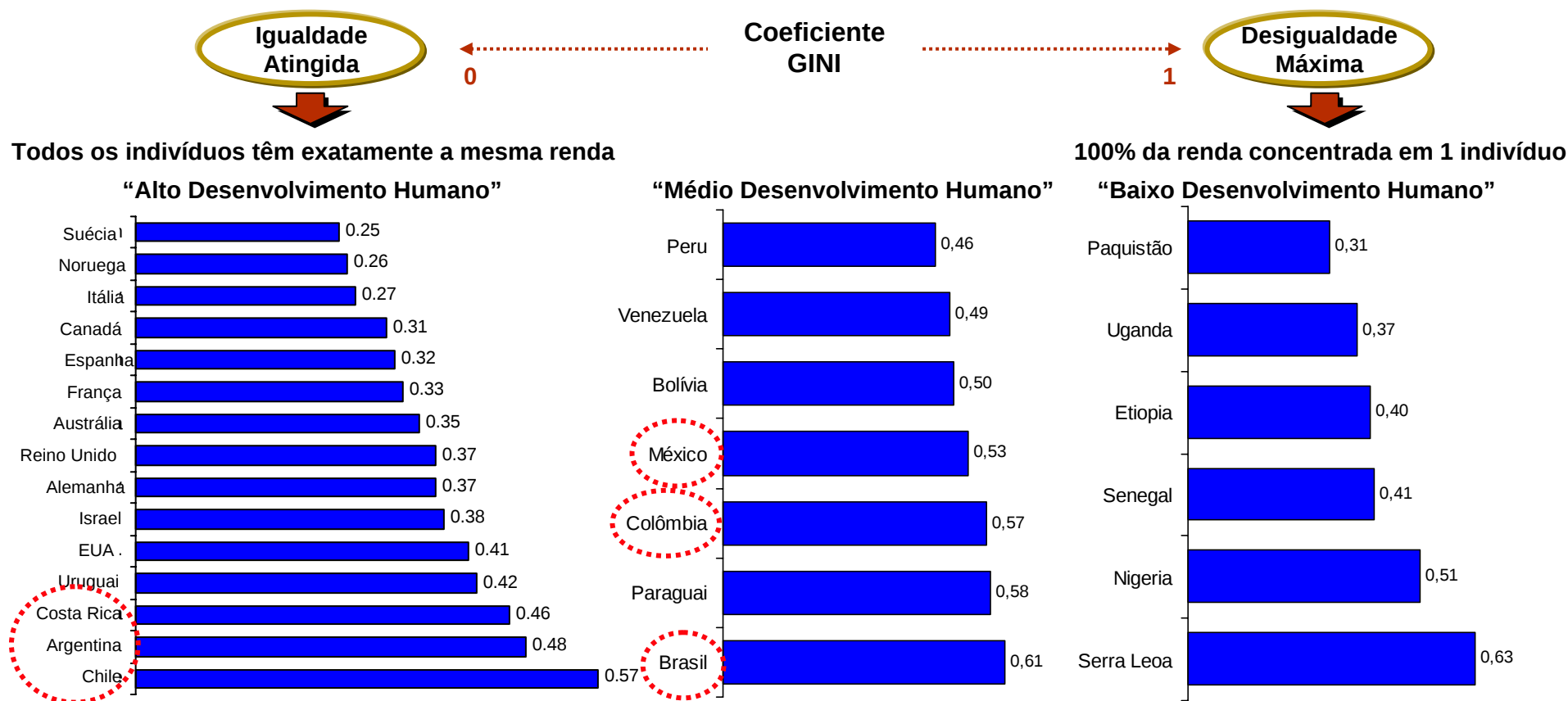
- ▶ Desafios e Oportunidades para as Cadeias de Varejo

- ▶ Apêndice

Mapa de Discussão



A América Latina é uma região habitada por povos com herança e tratos culturais semelhantes—porém, apresenta grandes diferenças sócio-econômicas

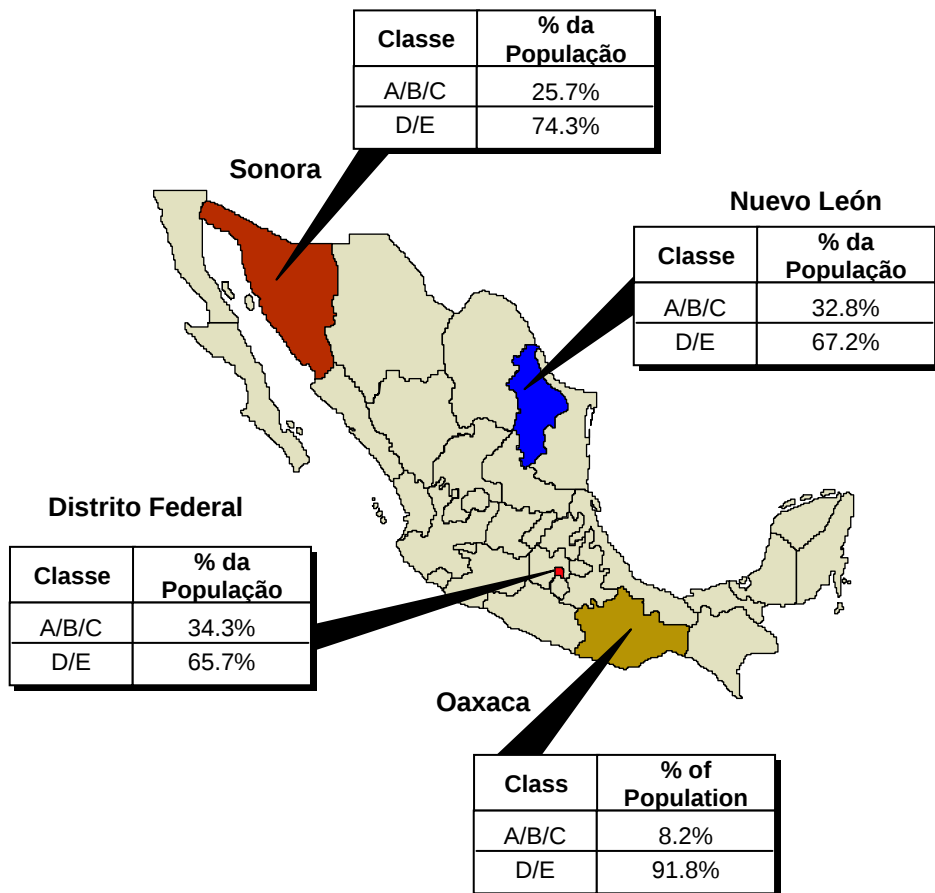


Fonte: BID 2002 Relatório sobre o Desenvolvimento Humano

Estas diferenças podem ser significativas mesmo entre países da uma mesma região...

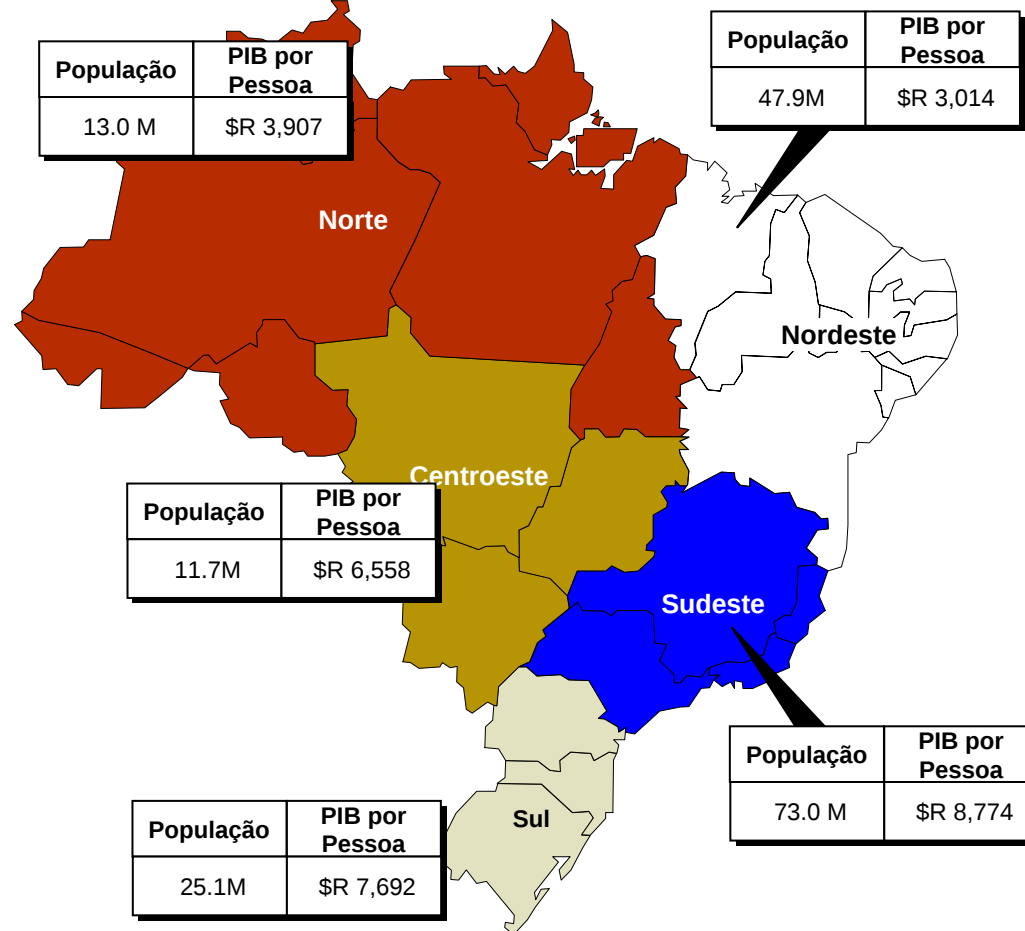
México

(População = ~104M, Média PIB per Capita = US\$6,164)



Brasil

(População = ~170M, Média PIB per Capita = \$R 6,473)



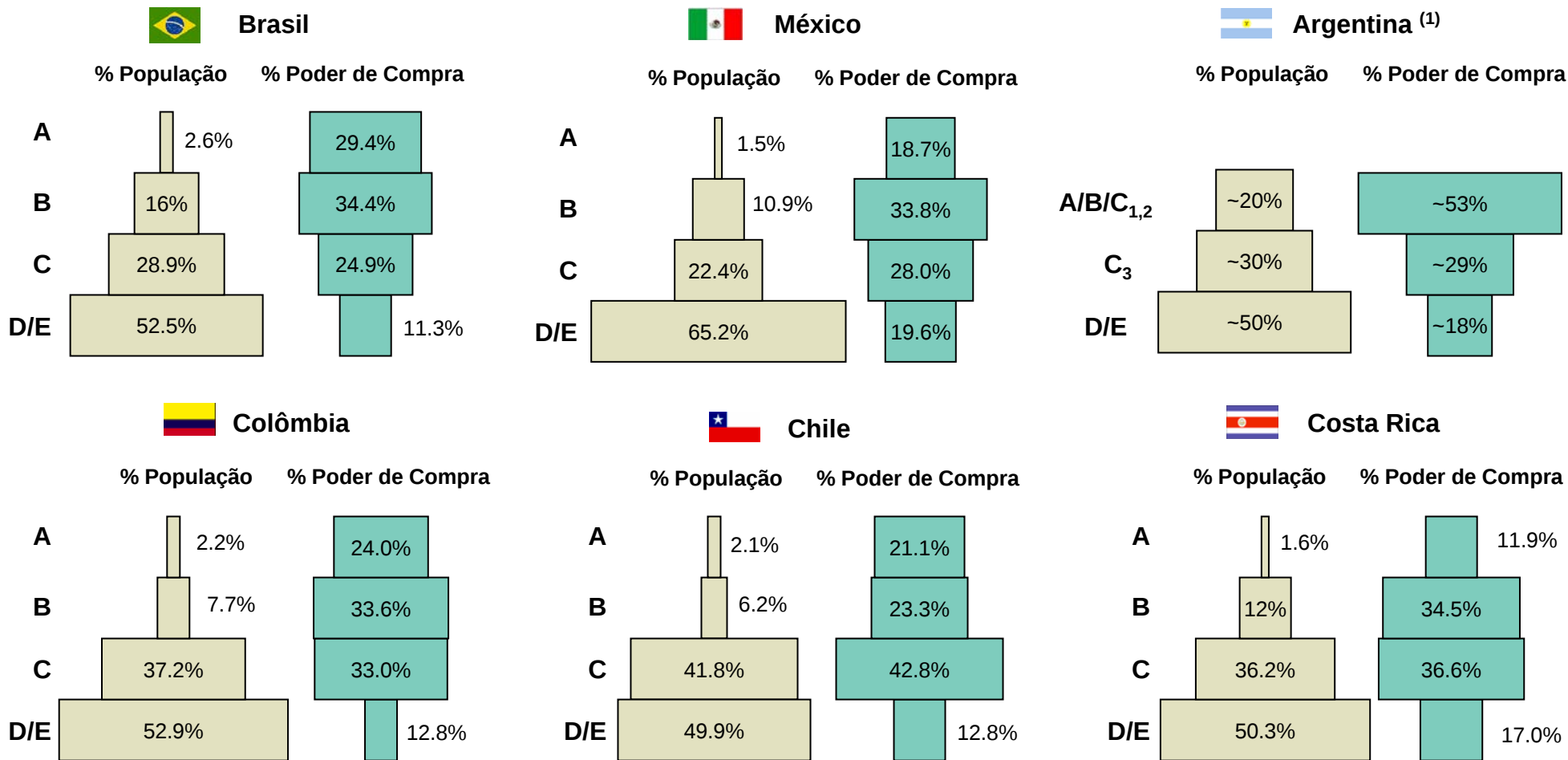
Fonte: Economist ; Sigma

Nota: (1) No México, A/B = "Alta", C= "Média", D= "Baixa", E = "Popular"

retome

Após uma década de reforma e crescimento moderado, a América Latina ainda possui estrutura social dualística...

Segmentos Sócio-econômicos na América Latina (% Total da População vs. % Total de Poder de Compra²)



Nota: (1) % renda domiciliar; A/B/C₁ & C₂ porcentagem conjunta para 11/2002

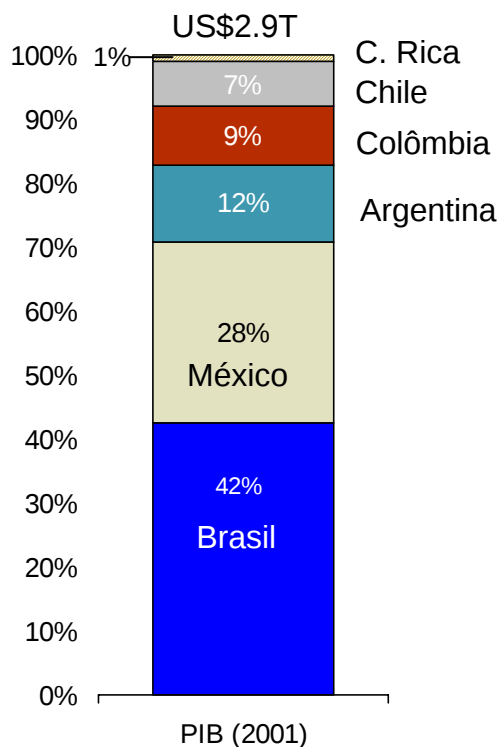
(2) Para 1999 em US\$ 1999

Fonte: Strategy Research Corporation; UN Demographic yearbook, anuário estatístico UNCESCO; CCR Latin Panel; Sigma

[retome](#)

Recentemente, as condições macroeconômicas pioraram, tornando o consumidor emergente ainda mais importante para a indústria do varejo

PIB Real @ PPP ⁽¹⁾ —América Latina)



Perspectiva Macroeconômica



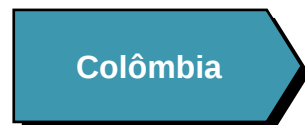
- ▶ PIB 2.4% versus último ano
- ▶ Inflação do preço ao consumidor foi ~14% em 2002 mas há expectativa de estabilidade em índices bem mais baixos em '03



- ▶ PIB cresceu 0.9% em 2002, abaixo em 1.7% do planejado
- ▶ Expectativa que preços do petróleo corroborem no crescimento do PIB em 2.9% em 2003



- ▶ 10.2 % de queda no PIB vs. 2002
- ▶ Índice de preço ao consumidor até 40%
- ▶ Sinais de recuperação da economia—nível de produção industrial cresceu 11.4%



- ▶ PIB cresceu 1.9% vs. último ano
- ▶ Índice de preço ao consumidor em 7.4%
- ▶ Expectativa de crescimento de zero a moderada

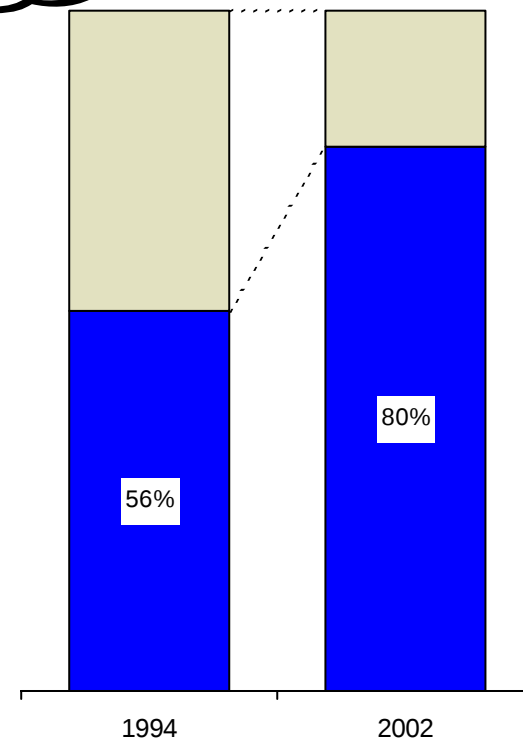


- ▶ PIB cresceu 1.8% vs. último ano
- ▶ Índice de preço ao consumidor moderado em 3%
- ▶ Expectativa de crescimento do PIB em 3%, na primeira metade de '03, graças ao gasto do consumidor e exportações

Regra: a economia em desenvolvimento precisa crescer a renda per capita em pelo menos 3% ao ano para conseguir progresso na redução da pobreza⁽²⁾

Classes Baixa / Média-baixa ⁽³⁾ (% da População)

Caso da Argentina (Crise 2001)



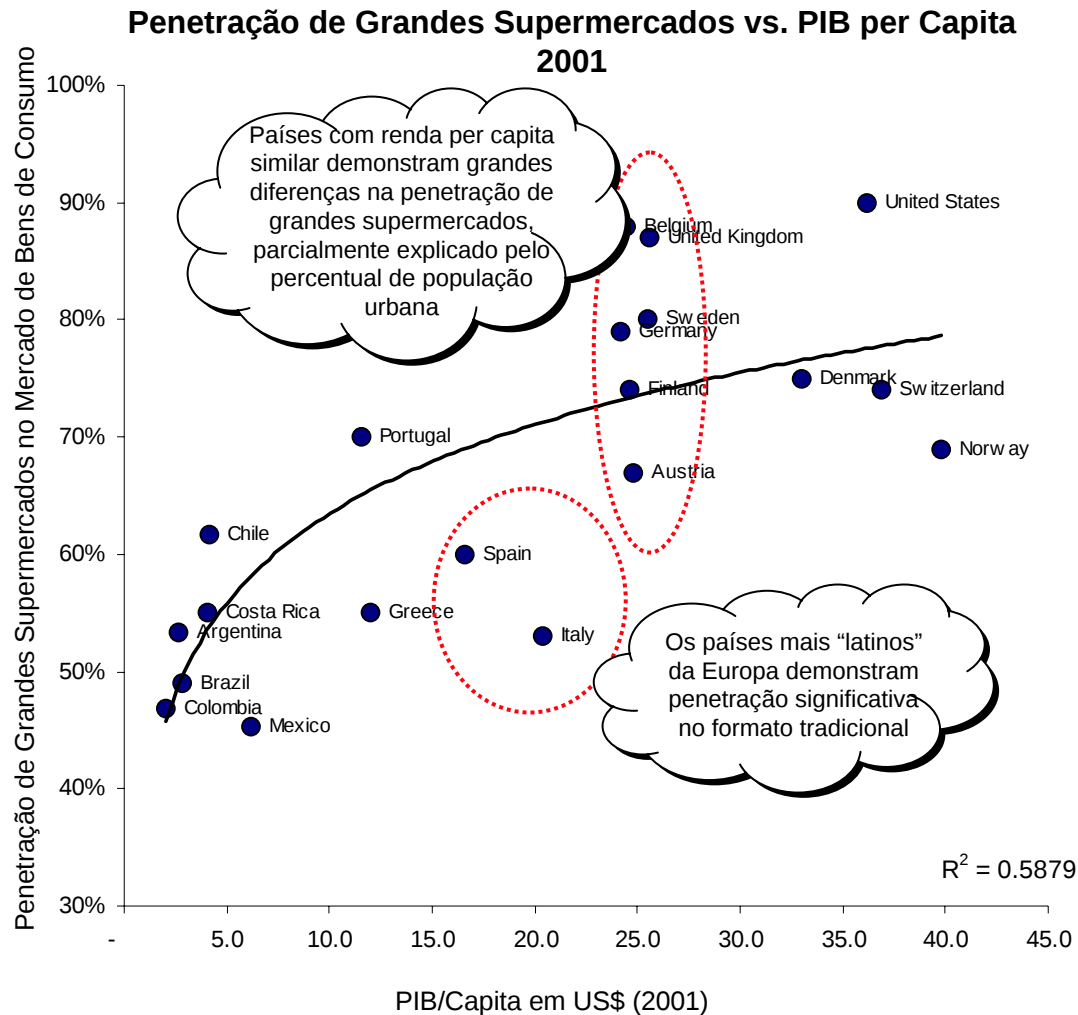
Fonte: Economist Intelligence Unit "Latin American at a Glance 2002, revista Economist; El Diario [Chile]; CKF Mexico

Note: (1) 2001 Real GDP in 1996 US\$ at purchasing power parity; (2) Declaração do Milênio das Nações Unidas

(3) Os ganhos abaixo da cesta típica de consumo da classe média, conforme CCR-Latin Panel; dezembro 2002

retome

O crescimento e aumento da renda per capita ajudou na penetração de redes/grandes supermercados, que são responsáveis por grande parte do mercado de FMCG

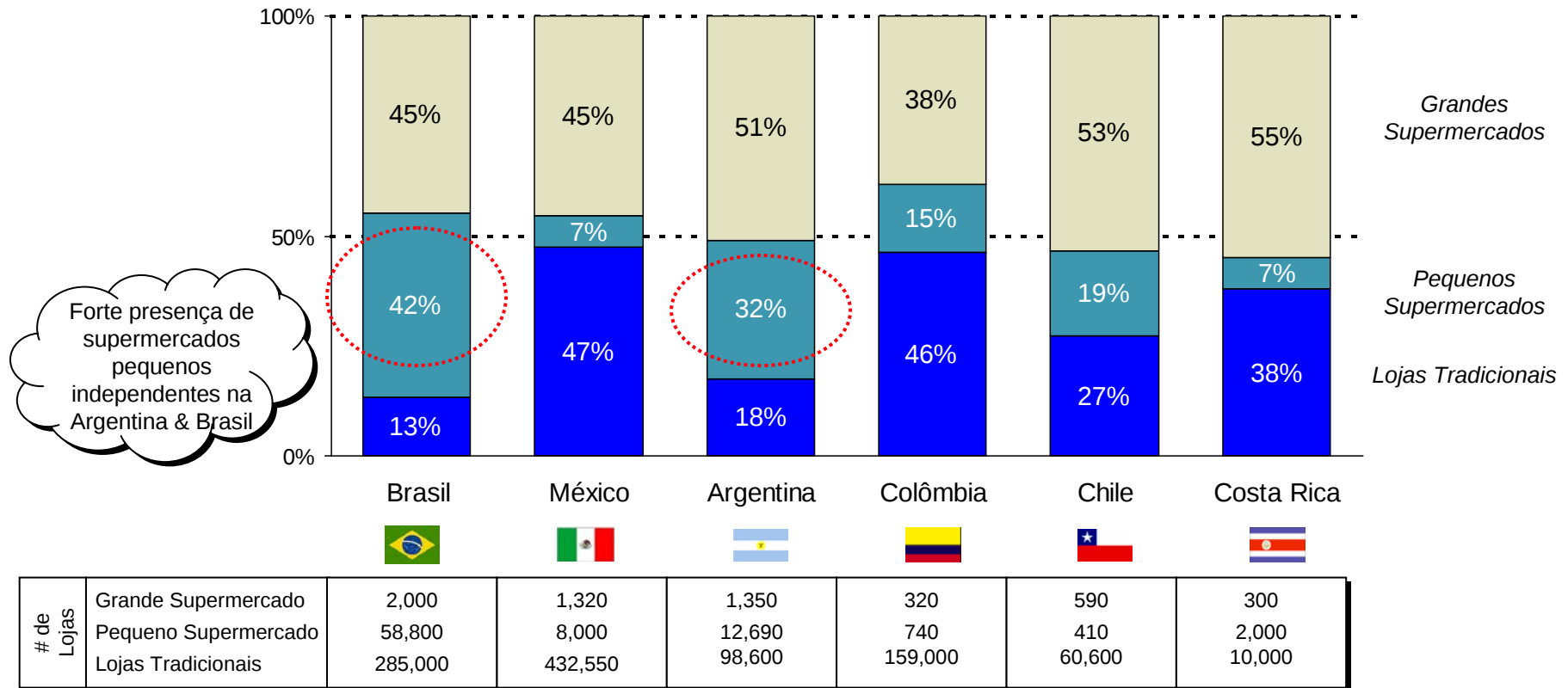


Determinantes / Fatores

- ▶ Aumento da renda per capita e maior número de mulheres no mercado de trabalho
- ▶ Crescimento do índice da população urbana
- ▶ Preferência do consumidor por “auto-serviço” (obedecendo às diferenças culturais)
- ▶ Aumento na penetração de carros e refrigeradores
- ▶ Inflação (incentivos para transformação imediata de dinheiro em mercadoria)
- ▶ Investimentos agressivos do varejo— MNC, cadeias locais
- ▶ Conversão de lojas de formato tradicional em auto-serviço, conforme melhoria de capacitações do pequeno varejista
- ▶ Regulação desempenhando papel significativo em alguns países—ex.: limitações na abertura ou tamanho das lojas

Porém, os formatos pequeno e tradicional continuam presentes na América Latina, representando 40%-50% das vendas do varejo alimentar em cada país

Estrutura da Indústria de Bens de Consumo por País



Nota: Grandes redes de supermercados são definidas: Brasil - 10 checkouts ou mais; Argentina - 5 checkouts ou mais; Colômbia – tamanho da loja 1000 m² ou maior; Chile – qualquer mercado em cadeia. Figuras excluem vendas no local (ex.: bares, restaurantes) e categorias selecionadas.

Fonte: AC Nielsen 2002, análise Booz Allen

A presença de mercado que o pequeno varejo consegue manter é freqüentemente atribuída à disfunção de mercado

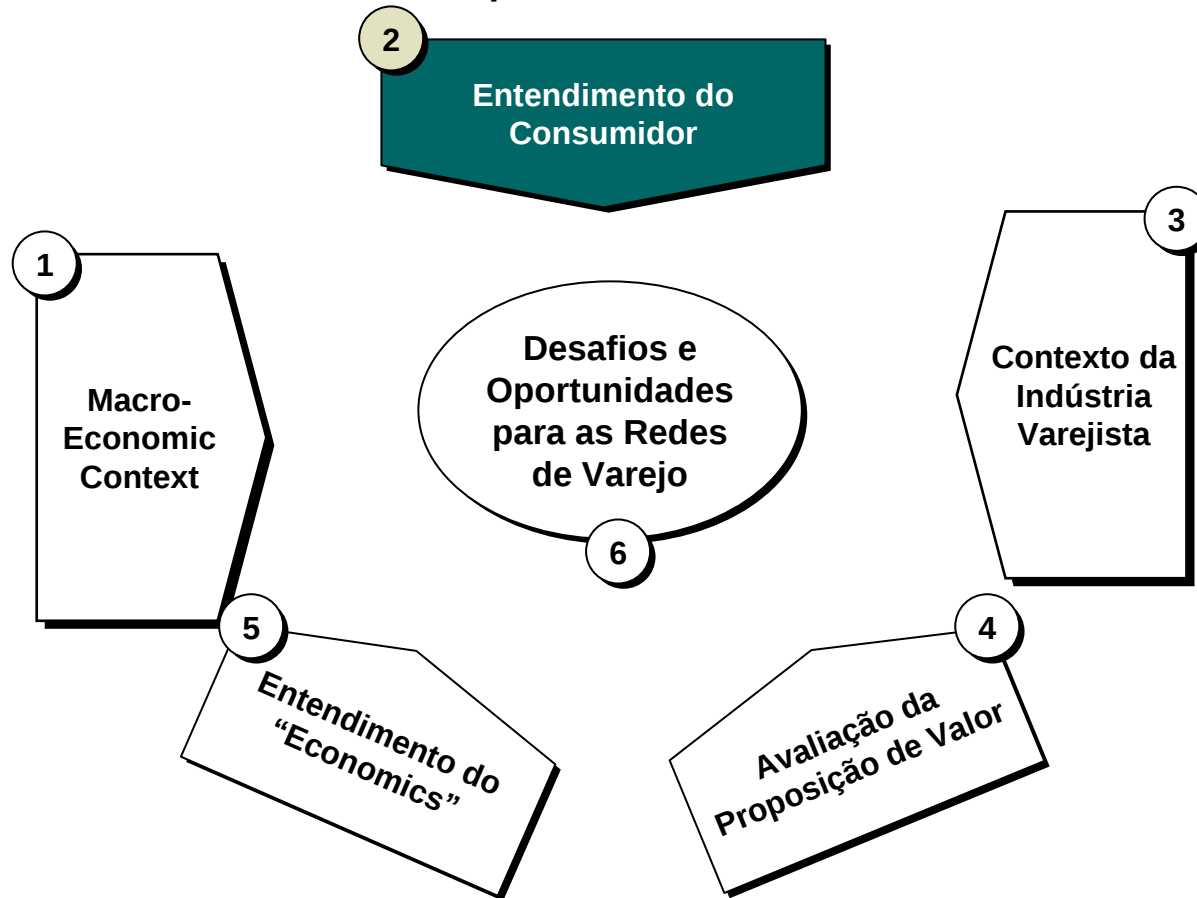
- ▶ Grandes redes de supermercados podem se surpreender com a posição que o pequeno varejo desfruta, por exemplo:
 - Presença significativa em mercados emergentes
 - Sucesso em servir consumidores de níveis mais elevados
 - Maior atenção de fornecedores que estão desenvolvendo estratégias no canal do pequeno varejo
- ▶ É tentador seguir o pensamento tradicional e atribuir o sucesso continuado do pequeno varejo a ineficiências de mercado
 - No lado da demanda: “consumidor pobre, não-sofisticado que compra em lojas sujas e mau instaladas – muitas vezes convencido pela oferta de crédito fácil ou pela falta de meio de locomoção”
 - No lado do fornecedor: “uma proposição de valor fundamentalmente inferior e modelo de negócio improdutivo que artificialmente se beneficia da informalidade”

Este estudo detalha os “fatos” sobre necessidades do consumidor, pequeno varejo e como estes varejistas mantêm seus negócios

Criação de Valor no Varejo para Consumidores Emergentes

- ▶ Introdução
- ▶ O Contexto Latino-Americano
- ▶ Visão Geral do Consumidor Emergente
- ▶ Cenário e Informalidade do Varejo
- ▶ Desafios e Oportunidades para as Cadeias de Varejo
- ▶ Apêndice

Mapa de Discussão



Pensamento

“Você pode prover aos ricos e eu ficarei com o resto. O bom Deus fez muito mais deles.”

Charles Kemmons Wilson
(Fundador, Holiday Inn Hotels)

Resumo—mitos sobre consumidores emergentes

“Mitos” Sobre Consumidores Emergentes

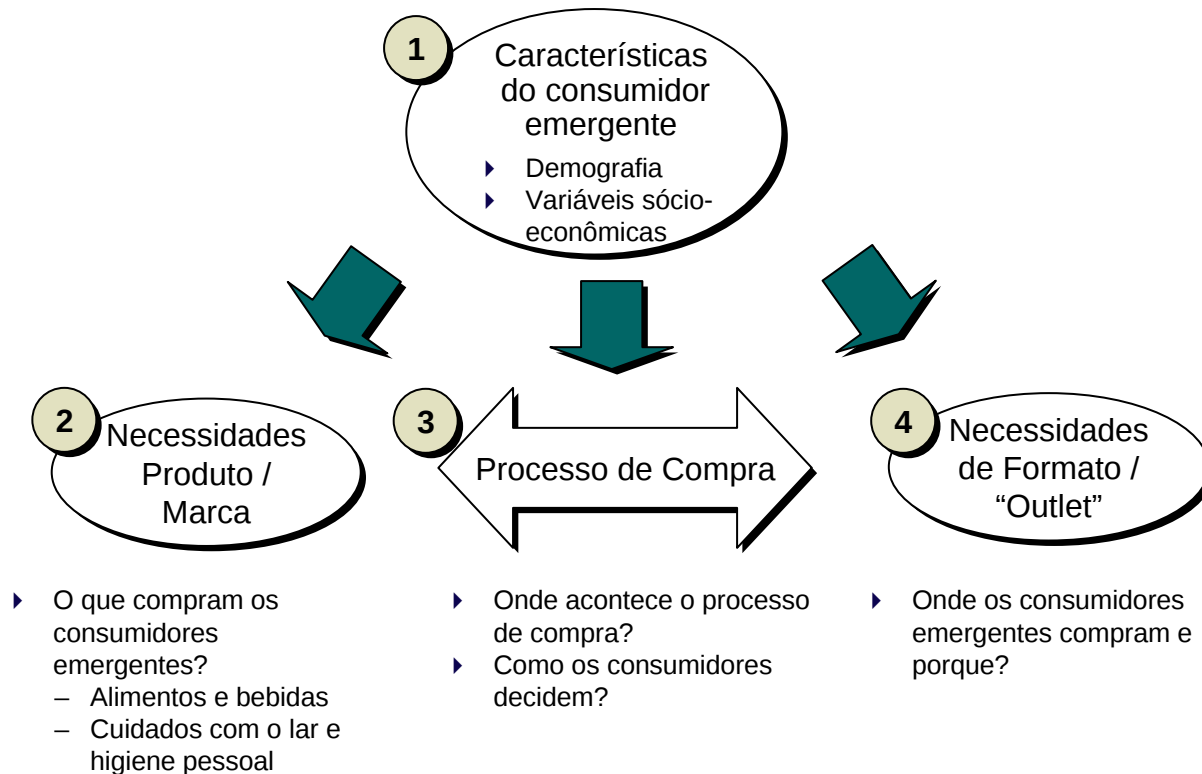
- ▶ O consumidor pobre tem pouco dinheiro para gastar
- ▶ Na base da pirâmide, as necessidades são simples e o menor custo é o que vence (marcas de valor, formatos de desconto)...
- ▶ ...fazendo extremamente atraente a prateleira praticando preços baixos para consumidores emergentes
- ▶ Consumidores emergentes são vistos como versões menores de seus compatriotas de maior renda, que deveriam naturalmente optar por grandes supermercados (o formato “moderno” e “organizado” de comprar) ...
- ▶ ...mas embora não consigam agir em suas preferências naturais (ex.: necessidade de crédito, falta de carro próprio), “é somente uma questão de dinheiro e tempo” até que o consumidor emergente “mude” para os grandes supermercados
- ▶ Finalmente, os consumidores de menor renda da América Latina são freqüentemente chamados de “classe popular”, o que implica em serem tratados como um único grupo

A “realidade” sobre consumidores emergentes:

- ▶ Embora a renda seja mais baixa, os segmentos emergentes gastam uma participação de suas rendas desproporcionalmente maior em bens de consumo—o efeito final é que a dona de casa emergente compra grandes somas ao longo do tempo
- ▶ Consumidores emergentes são sensíveis a preço—conforme comportamento observado durante o processo de compra—entretanto, estão mais focados em minimizar o “custo total da compra”⁽¹⁾
- ▶ Como resultado, proximidade e preço são os primeiros da lista de determinantes na escolha da loja
- ▶ Estes consumidores realmente têm outras necessidades (ex.: sortimento de produto e relacionamento pessoal)—e os critérios variam conforme o tipo de visita à loja: comprar para estocar ou necessidade diária
- ▶ Estes segmentos vêm algumas vantagens em grandes supermercados, mas também há várias desvantagens que se transformam em barreiras reais na preferência pela grande rede
- ▶ Mudanças recentes no comportamento devido à crise econômica pode exacerbar estes atributos
- ▶ Logicamente, estes consumidores não têm comportamento semelhante, e podem haver diferenças significativas baseadas em quantidade/estabilidade de renda e atitudes sobre lealdade à marca, à loja e inovação

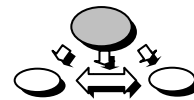
Nosso objetivo é entender o *que e onde* os consumidores emergentes compram—e *porque* fazem suas escolhas

Entendimento do Consumidor



Metodologia & Fontes

- ▶ Estudo qualitativo, utilizando-se de "focus group"
 - Agências locais contratadas para assegurar alinhamento cultural
 - Quatro focus groups por país
 - Alvo sendo mulheres pertencentes às classes média-baixa/baixa
- ▶ Banco de dados/estudos oficiais utilizados
 - Características do consumidor (Economist, institutos locais)
 - Hábitos de compra (Nielsen, CCR Latin Panel, outros)
- ▶ Outras fontes
 - Entrevistas com consumidores no local da compra
 - Pesquisas de literatura e artigos técnicos
 - Associações do varejo local (ex.: ANTAD no México)



Definição: o “Consumidor Emergente” pertence às classes de baixa e média-baixa renda

Segmentos Sócio-econômicos & Amostra-alvo (% População Total)

	Brasil	México	Argentina	Colômbia	Chile	Costa Rica
Classes Superior Média Superior	A, B 18.6%	A/B, C+ 14%	AB, C1 11%	AB or 6,5 5%	A, B, C ₁ 8.9%	A, B 15.3%
Classes Média Média-baixa	C 28.9%	C+, C _m , C- or C+, C 26%	C ₂ C ₃ ~9% ~30%	4 or C ₁ 3 or C ₂ 8.0% 33.0%	C ₂ C ₃ 19.4% 24.8%	C+/C- ~34% ~15.7%
Classe Baixa	D 42.5%	D+, D _m , D- or D+, D 50%	D ₁ , D ₂ 46%	2 or C ₃ 1 or D 35% 14%	D 34.5%	D 32%
Indigente	E 10%	E 10%	E 4%	1 5%	E 12.4%	E 3%

Fonte: Sigma, Unimer, Esomar, Associação Argentina de Marketing, Navarro & Associates, CCR Latin Panel, Napoleon Colombia, ICCOM Ltda.

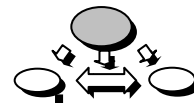
Nota: (1) Distribuição urbana por classe social utilizada onde disponível

(2) Divisão por extrato pode variar daqueles já mostrados anteriormente no documento (slide 14) devido a diferenças na metodologia/fontes

(3) Divisão entre classes D e E estimadas para o Brasil (D+E = 52.5%) e Colômbia (1 = 19%)

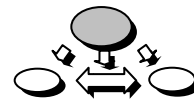
 Amostra-alvo do Focus Groups

retome



A ocupação é diferencial-chave na geração de renda e propriedade de ativos no segmento emergente

	Ocupação Típica para Entrada Renda Principal (MIE)	Tamanho Médio de Família ⁽²⁾	Típica Propriedade de Ativos
Classe C— Média a Baixa	▶ Técnico ▶ Operário qualificado ▶ Motorista de taxi ▶ Vendedor ▶ Servidor público ▶ Trabalhadores do transporte	4.1	▶ Telefone ▶ Refrigerador ▶ Fogão, rádio, TV ▶ Baixo nível de propriedade: carros, micro-ondas
Classe D	▶ Operários, trabalhadores fabris ▶ Trabalhadores da construção ▶ “Pião” / “Changarín” ▶ Vendedores ambulantes, vendedores ▶ Porteiro/zelador ▶ Guardas de segurança	4.2	▶ Refrigerador ▶ Fogão, rádio, TV ▶ Nível moderado de propriedade de máquinas de lavar, telefone (exceto Brasil e Colômbia)
Classe E	▶ Empregado doméstico ▶ Diaristas ▶ Entregadores	4.1	▶ Baixo nível de propriedade: TV, fogão, rádio

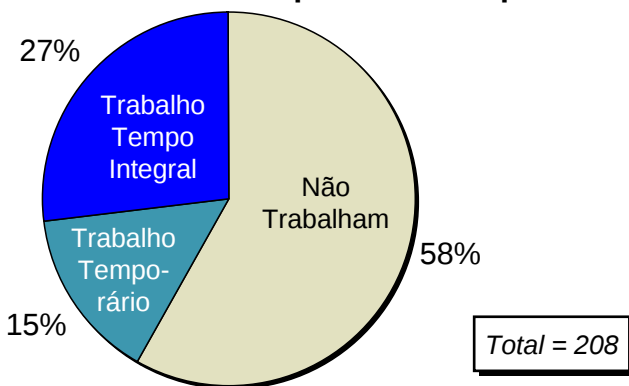


Os segmentos de consumidor emergente pesquisados apresentam baixos níveis de renda, mas não são “destituídos”

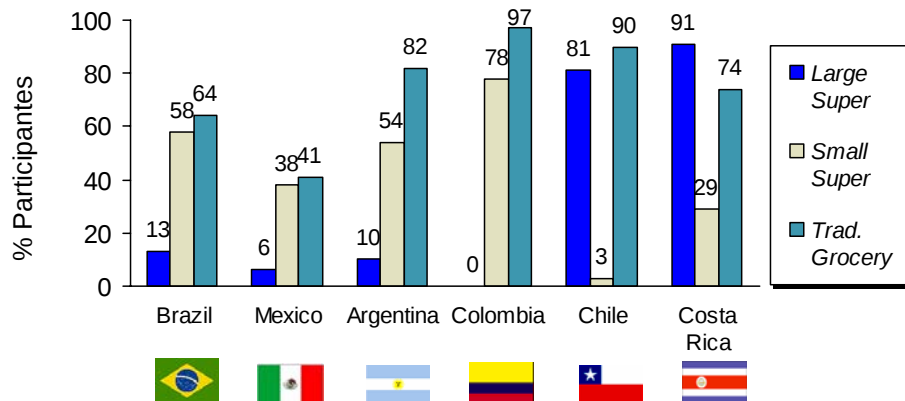
Participantes do Focus Group–Status Ocupacional

Exemplos de Atividades:

Operador de telefonia
Trabalhador fabril
Cabeleireiros
assistentes
Empregada / servente
Vendedor
Vendedor de comida ambulante



Percentual dos Participantes que “sempre” compram em: Grandes Super/Hyper, Pequeno Super, Armazém Tradicional



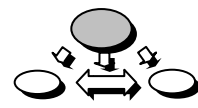
- ▶ Grupos conduzidos em São Paulo, Recife, Cidade do México, Monterrey, Buenos Aires, Santiago, Bogotá, e San José para mulheres dos segmentos “C” e “D”
- ▶ Quase todos (91%) têm primário completo e são funcionalmente alfabetizados
- ▶ Quase todos os domicílios possuem fogão, TV, rádio e refrigerador (menor penetração na Colômbia)—no México e Costa Rica há penetração relativamente alta de vídeo cassetes, máquinas de lavar e carros
- ▶ A maioria dos domicílios possuem donas-de-casa que não trabalham/mães
 - 83% casadas, 12% divorciadas/viúvas, 5% solteiras
 - 58% não trabalham (veja gráfico à esquerda), tipicamente dependente do marido como provedor do lar
 - 97% dos participantes têm filhos (média de 2.8 crianças cada)
- ▶ Estas mulheres são responsáveis pela maioria das compras domésticas (alimento, bebida, etc.)
- ▶ As participantes compram em diferentes formatos de lojas, mas alegam que “sempre” compram dos menores varejistas (exceção: CR)

Fonte: Pesquisa de mercado, Análise BAH

Nota: Somente orientativo; resultados estatisticamente não significativo devido ao tamanho da amostra

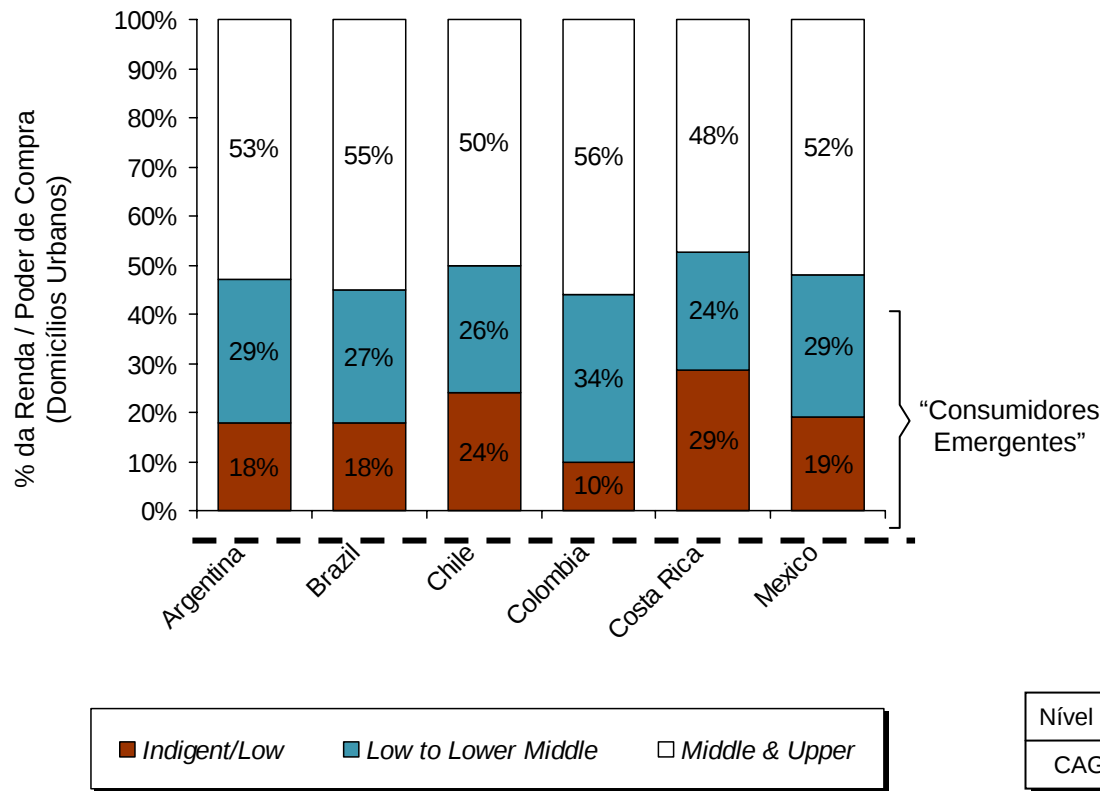
retome

Coletivamente, consumidores emergentes possuem poder de compra significativo

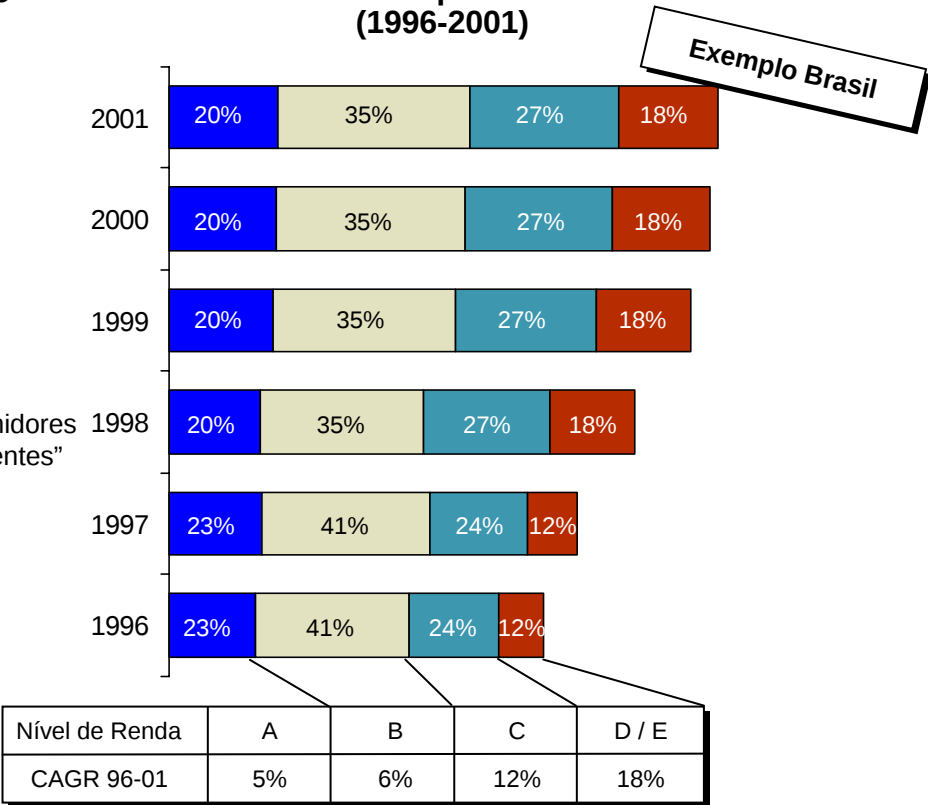


Segmentos Emergentes têm Poder de Compra e estão em Crescimento

Participação da Renda/Poder de Compra por Status Sócio-econômico

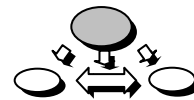


Consumo Urbano por Nível de Renda (1996-2001)



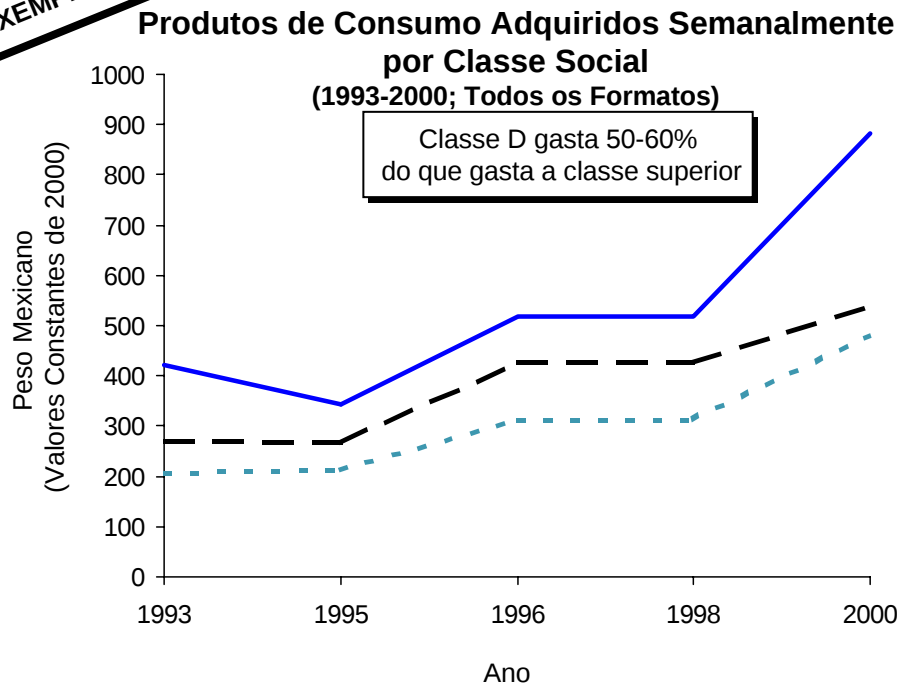
Notas: Todos os dados de 2000 exceto para Argentina (2003) e Brasil (2001)
Análises baseadas na renda/consumo urbanos
Fonte: CCR/Latin Panel, Unimer, ICOOM Ltda., Strategy Research Corporation

Nota: Crescimento Real – valores constantes de 2001
Fonte: Target 2000, Análises Booz Allen



Individualmente, estes consumidores compram menos...

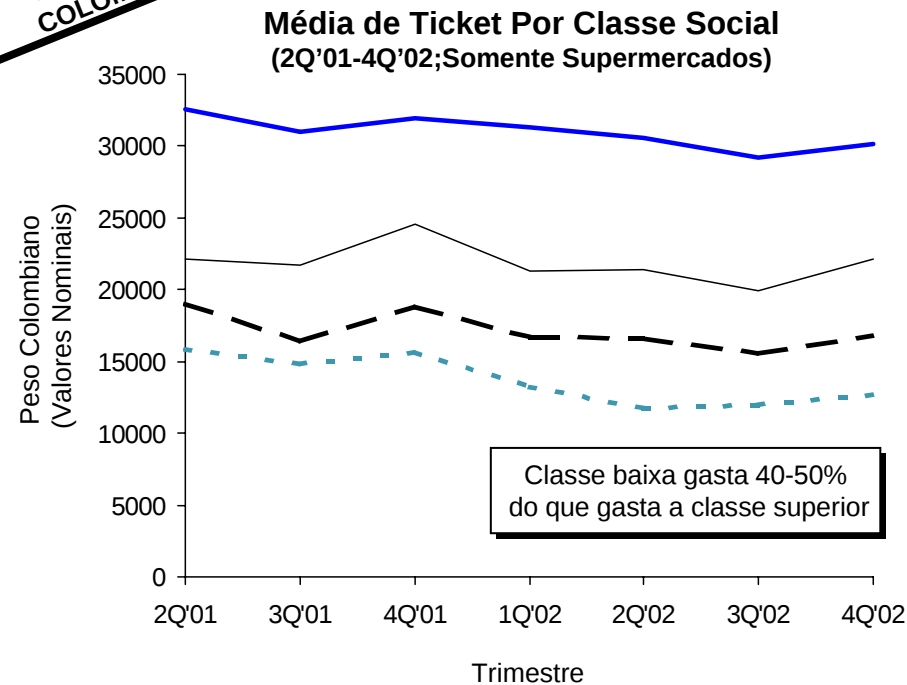
EXEMPLO MÉXICO



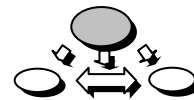
Nota: Programação de Publicação de Estudo mudou em 1996

Fonte: ANTAD Supermarket Trends Study, 2000

EXEMPLO COLÔMBIA



Fonte: AC Nielsen



...mas gastam grande parte da renda em produtos alimentícios e bens de consumo

- ▶ Bens de consumo são o #1 na categoria de consumo em todos os países
- ▶ Moradia / aluguel e transporte / comunicação tipicamente absorvem grande parte do que sobra
- ▶ Consumidores emergentes gastam parte desproporcionalmente grande de suas rendas em bens de consumo, sendo que a classe baixa alega gastar toda a sua renda neste tipo de produto

O “Médio” Consumidor

País	% do Consumo em Bens de Consumo
Argentina	42% ⁽¹⁾
Brasil	37%
Chile	32%
Colômbia	34%
Costa Rica	39%
México	33%

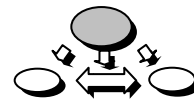
Fonte: Strategy Research Corporation

Nota: O estudo CCR Latin Panel indica que o percentual na Argentina aumentou para 47% no limiar da crise econômica

O “Emergente” Consumidor

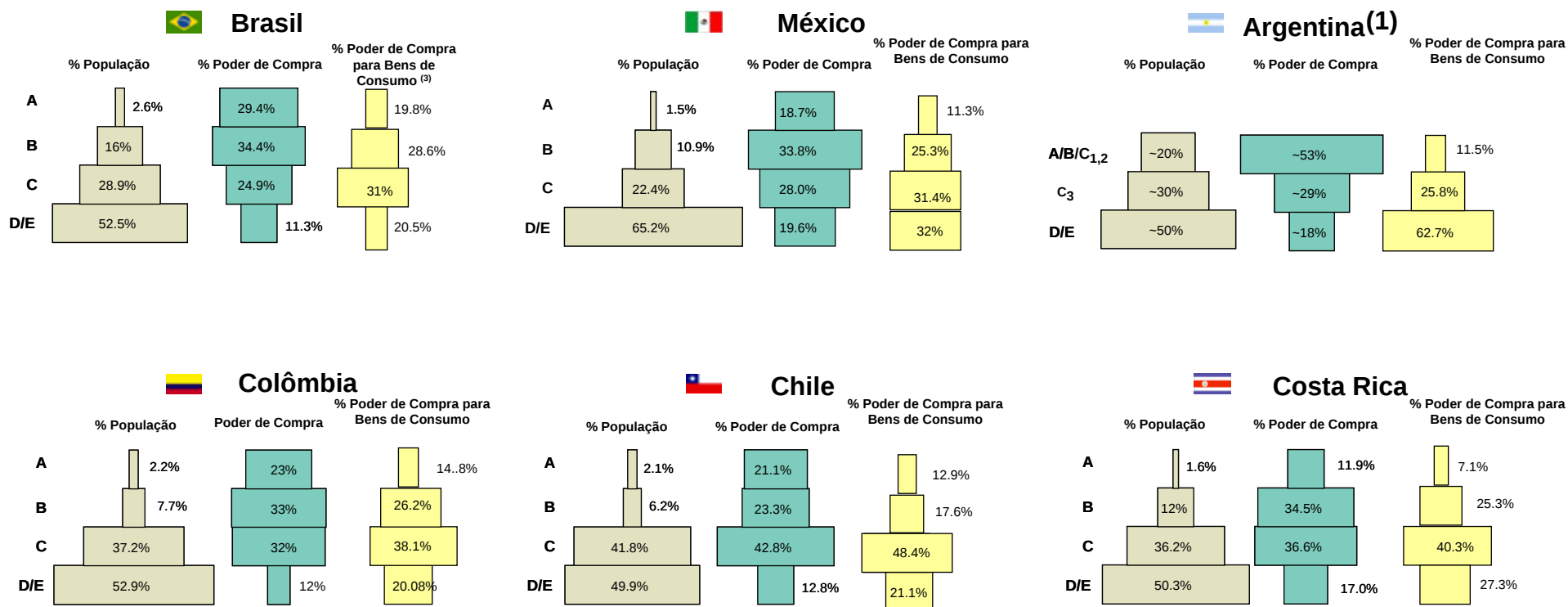
País	% do Consumo em Bens de Consumo
Argentina	60–70% (C_3 / C_2) a 70–80% (D_1 / D_2)
Brasil	50–70% (C) a “quase total” (D)
Chile	>50% (C_3) a “quase total” (D)
Colômbia	“Mais da metade”
Costa Rica	50 – 75%
México	50 – 60%

Fonte: Pesquisa de mercado



O efeito final é que os domicílios de classe emergente compram quantidades substanciais de bens de consumo

Segmentos Sócio-econômicos da América Latina (% População Total vs. % Poder de Compra para Bens de Consumo³)



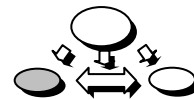
Nota: (1) % da renda domiciliar; A/B/C₁ & C₂ percentual mostrado conjuntamente para 11/2002

(2) Para 1999 em US\$ 1999

(3) % do poder de compra para bens de consumo: quantia do poder de compra associado a bens de consumo

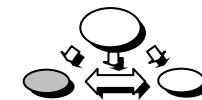
Fonte: Strategy Research Corporation; UN Anuário Demográfico, UNESCO Anuário Estatístico; CCR Latin Panel; Sigma; IAE; Análises Universidad Austral em Buenos Aires

retome



O gasto do consumidor emergente é mais direcionado para produtos básicos importantes em alimentação, higiene e beleza e cuidados com o lar

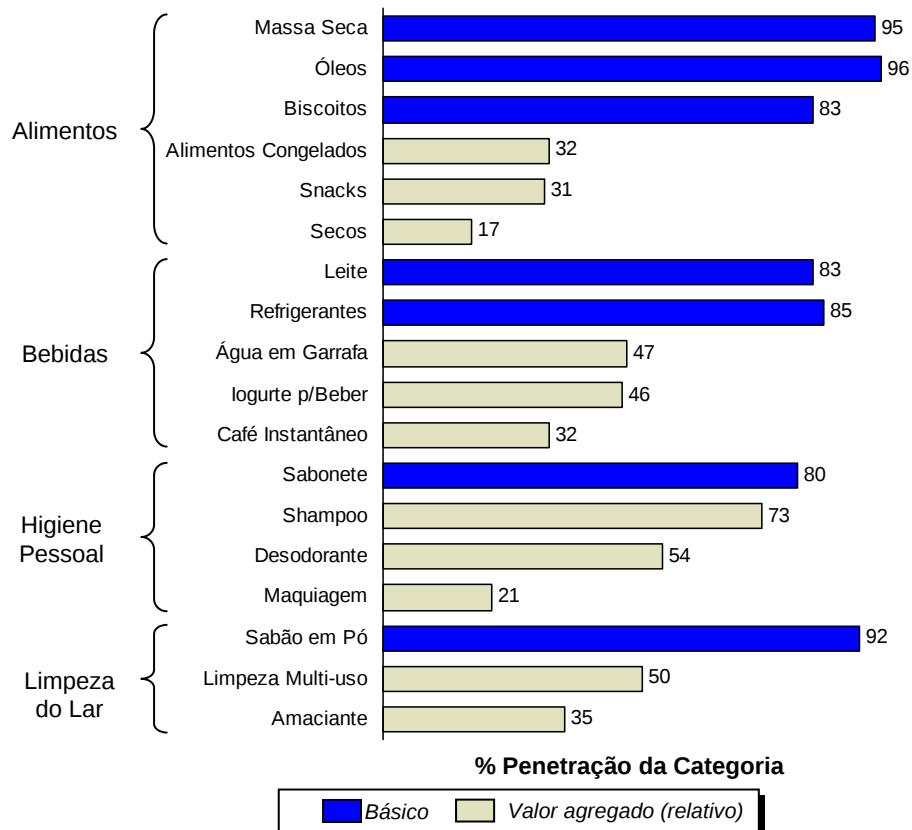
	“Principais”	“Secundários”	“Luxo”
ALIMENTOS Secos&Molhados	Arroz, feijão, macarrão, óleo, sal, açúcar, molho de tomate, biscoitos & salgadinhos para crianças (marcas de valor) Br: farináceos (trigo, mandioca, milho), peixe enlatado (Classe C) Col: lentilha	Doces e salgadinhos, pouco enlatados Mex: cereal, guloseimas Arg: salgadinhos, doces, balas Ch: molhos, maionese	Enlatados, chocolates, biscoitos (marcas líderes), cereal Arg: atum, azeitonas, “alfajores” Br: leite condensado, mistura para bolo Ch: palmito Col: Salgadinhos (adultos)
ALIMENTOS PERECIVEIS	Frutas e vegetais, ovos, pão, margarina/manteiga Arg: geléia, frios	Frios, carnes Arg/Ch: Salsinhas Br: iogurte, queijo, frango Mex: carne moída Ch/Col: margarina, frango	Comida congelada, sorvetes Br: Lasanha congelada, batata frita, bife de hamburger Br/Mex: pizza pronta Mex/Col: frutos do mar
BEBIDAS	Café, suco concentrado Col: barras de chocolate Br: refrigerantes marcas de valor Mex: refrescos em pó Arg/Ch: chá	Refrigerantes marcas de valor (Arg, Col), Br: refrescos em pó Arg/Br: cerveja	Coca-Cola Arg/Col: vinho Mex: tequila, rum CR: Gatorade, isotônicos Ar/CR: Tang em pó
PRODUTOS DE LIMPEZA	Sabão em pó, alvejantes, desinfetantes Br/Col: sabão em pedra Mex: amaciante, esponjas aço Arg: limpadores de piso	Amaciante Arg: limpadores multi-função, desodorizador de ambiente Col: detergente líquido	Detergentes e amaciantes de marcas líderes Br: lustra móveis
HIGIENE PESSOAL	Papel higiênico, sabonete, pasta de dentes, absorventes higiênicos, desodorantes, shampoo Mex: fraldas descartáveis Arg/CR: condicionador cabelo, algodão	Shampoo de marcas líderes (Arg, Br), condicionador de cabelo	Perfumes de marcas líderes Br: shampoo de boa qualidade, loção facial Ch: maquiagem Mex: loção para o corpo



Mesmo nas compras de importância secundária e luxo, categorias de menor margem têm maior penetração nos domicílios de baixa renda

ARGENTINA

Penetração da Categoria em Domicílios de Baixa Renda (3º Trimestre 2001)



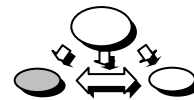
COLÔMBIA

Penetração da Categoria em Domicílios de Baixa Renda e Classe Operária—(2001)

Alto (>70%)	Baixo (<50%)
- Arroz - Macarrão - Óleo - Geléias - Maionese - Ketchup - Atum enlatado - Farináceos - Biscoitos - Manteiga - Queijo - Frios - Leite - Refrigerantes - Chocolate quente - Pó de café - Bebidas lácteas	- Pasta de dente - Papel higiênico - Sabonete - Shampoo - Desodorante - Talco - Detergentes - Esponjas - Alvejantes
	- Sopas/misturas em pó - Pão de forma - Molho de tomate - Requeijão - Temperos - Vegetais enlatados - Café instantâneo - Achocolatados em pó - Lenços de papel - Detergentes p/louça - Desodorizador de ambientes - Amaciante - Inseticidas - Ceras

Fonte: CCR Latin Panel; TGI Columbia

retome



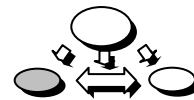
Neste segmento, consumidores têm forte preferência por marcas intermediárias e líderes—especialmente em alimentos básicos

Escolha da Marca Pelo Consumidor Emergente



Necessidades de Marca e Produto

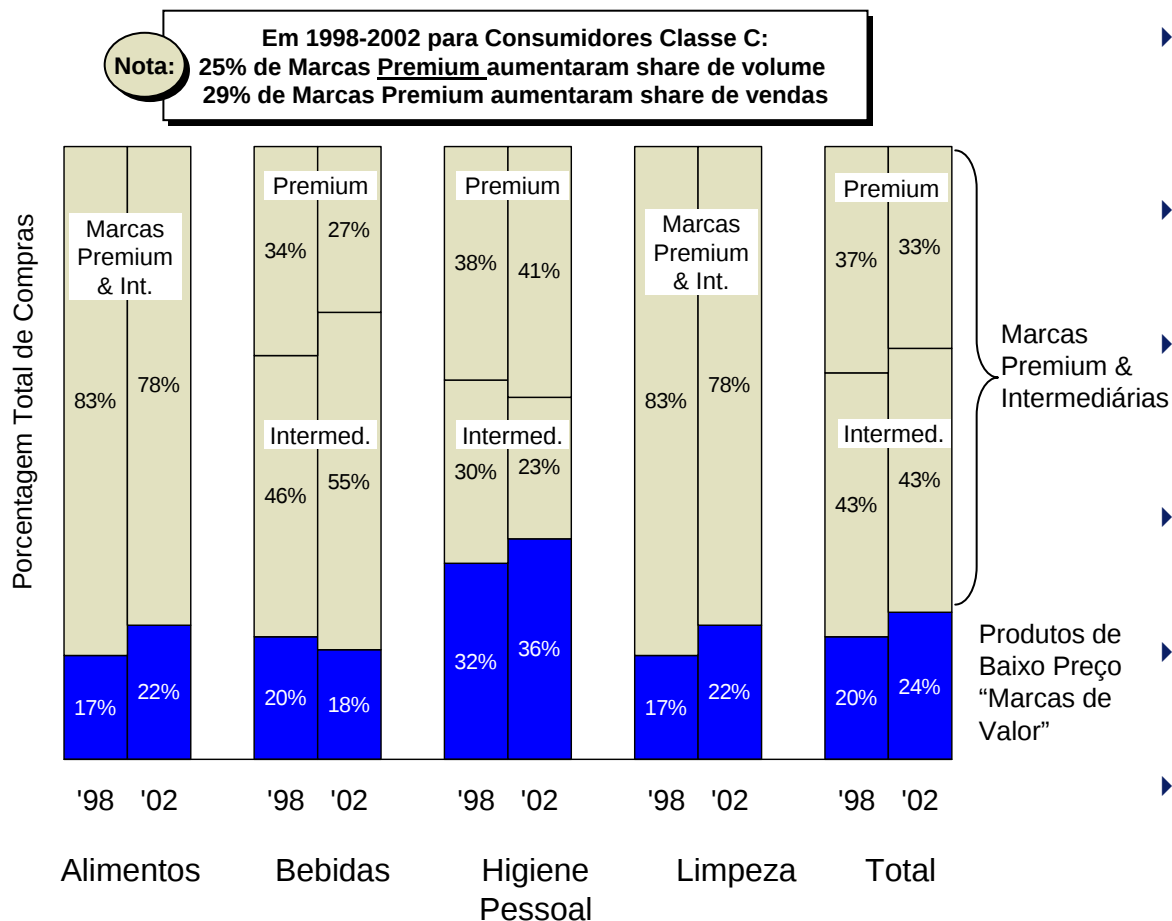
- ▶ Lealdade a marcas de preço líderes e intermediária pode ser surpreendentemente forte em itens básicos (ex.: arroz, óleo)
- ▶ Lealdade é também alta em categorias aspiracionais (ex.: colas), mas a realidade econômica sufoca a intenção de compra frequentemente
- ▶ Menor lealdade observada nos itens de higiene pessoal e produtos de limpeza (exceção: sabão em pó, na maioria dos países analisados)
- ▶ Em muitas categorias, consumidores emergentes são mais leais a marcas em geral, do que a um nome específico (ex.: biscoitos, macarrão, shampoo para a família)...
- ▶ ...e comprem o produto de menor preço no leque de opções (afetado por promoções)
- ▶ Geralmente, menos vontade de adquirir marcas de valor e marcas próprias, especialmente em produtos alimentícios



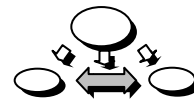
A aceitabilidade de produtos “de valor” está crescendo, particularmente no Brasil e Argentina—não obstante, os consumidores emergentes ainda sucumbem a produtos de marca

Consumidores Emergentes Compram por “Price Tier”—Brasil

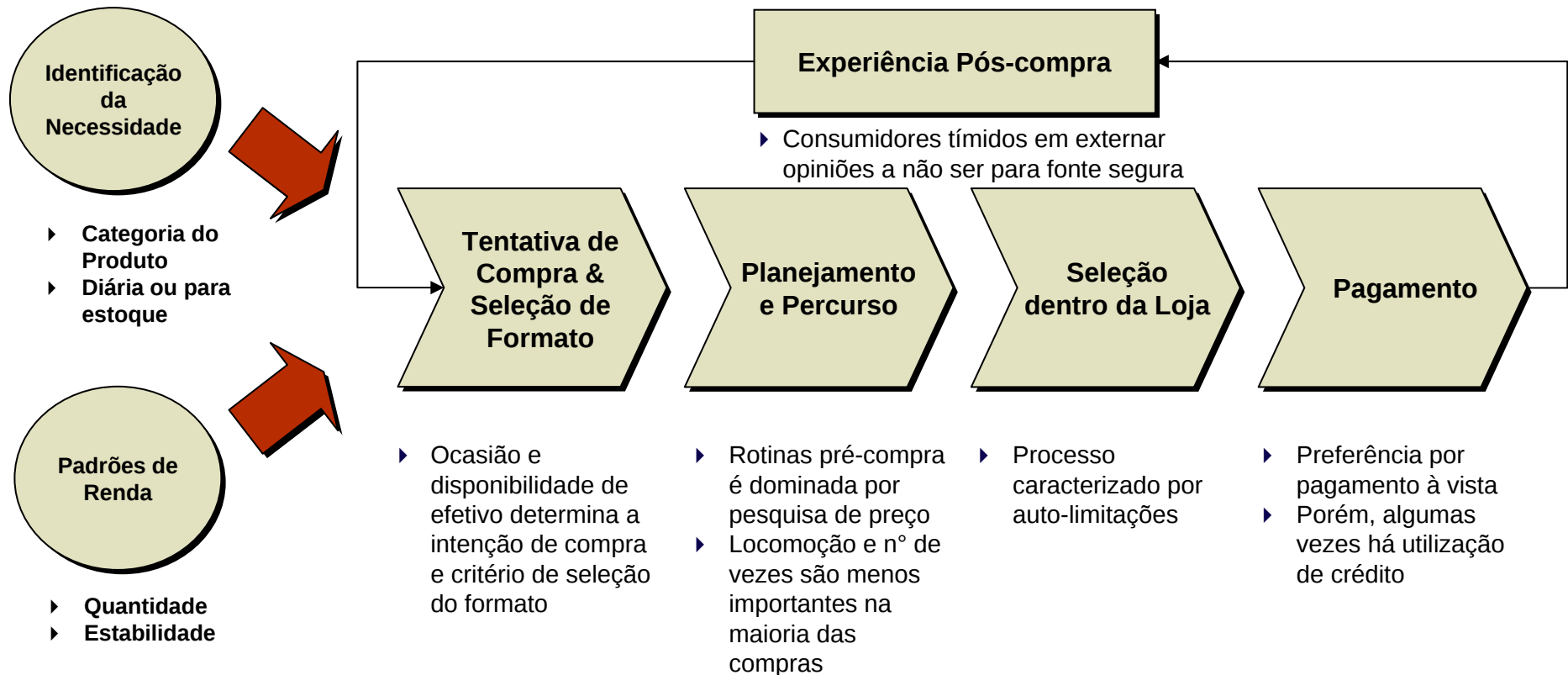
Observações

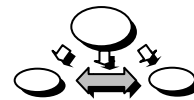


- ▶ Consumidores emergentes hesitam em comprar marcas de valor—preços baixos são atraentes, mas podem gerar falta de confiança/ceticismo sobre a qualidade do produto—“o barato sai caro”
- ▶ Consumidores no Brasil e Argentina são mais abertos a tentar marcas de valor, especialmente em produtos de limpeza
- ▶ Necessidade econômica claramente desempenha papel importante nas tentativas por marcas de valor (Argentina)...conforme depoimentos de amigos e familiares sobre desempenho
- ▶ Os dados do Panel Study indica aumento de aceitabilidade de produtos de baixo preço, em pelo menos um país (Brasil, consumidores da classe C)
- ▶ Aumento de vendas de produtos alimentícios de baixo preço é provavelmente gerado pelos itens de necessidade secundária (ex.: iogurtes, biscoitos)
- ▶ Entretanto, marcas intermediárias e líderes ainda representam a maior parte das compras



Consumidores emergentes são sensíveis a preço—conforme comportamento observado durante processo de compras





Intenção de compra: para o consumidor emergente o volume e freqüência da renda impactam o mix das compras “diárias” e “mensais”

Necessidades/Intenção de Compra: Padrões de Renda e Ocasão de Compra

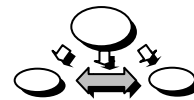
Renda	Alta, recebe salário quinzenal ou mensal	Necessidades Diárias Compras de Emergência ▶ Produtos frescos ▶ Pequenas quantidades (emergência)	Grandes/Para Estoque ▶ Grandes quantidades ▶ Itens promocionais ▶ Itens especiais (ex.: jantar de domingo)
	Baixa, pagamento salário mais variado	Necessidades Diárias ▶ Produtos frescos ▶ Pequenas quantidades (necessidade)	Não aplicável devido a limitações econômicas
		Baixa	Alta
Tamanho Médio da Compra/Freqüência			

Observações

- ▶ Dois comportamentos distintos são observados no segmento do consumidor emergente:
 - Consumidores com renda mais estável tendem a fragmentar suas compras entre grandes quantidades (mensal ou quinzenal), necessidades diárias e compras emergenciais
 - Consumidores com menor estabilidade de renda compram mais freqüentemente—processo de compra é determinado pela necessidade diária e à medida que a renda vai caindo (especialmente Colômbia, tendência aumentando na Argentina)
- ▶ Como resultado destes hábitos, todo consumidor emergente compra em várias lojas em uma determinada semana, algumas são visitadas mais de 2-3 vezes/semana
- ▶ O pagamento do salário tipicamente dispara a compra de grandes quantidades, enquanto dietas alimentares determina as necessidades diárias (especialmente no Brasil, México, Chile, Costa Rica)

Necessidades de formato e critérios de seleção serão vistos adiante

retome



Por exemplo:

Consumidores Classe “C”

“Faço compra mensal no supermercado, mas não compro produtos para o mês inteiro; só compro os itens mais pesados que meu marido vai carregar. Compro o que faltar no armazém do bairro (Argentina)”

O que não suporto é perceber que alguma coisa está faltando quando estou no meio da preparação da refeição (D+, Monterrey, México)

“Vou ao supermercado uma vez por mês e compro mais ou menos o que preciso, mas o armazém do bairro é ainda para necessidades diárias (Chile)”

Sem falhas ainda é o “mercado público”, que procuro semanalmente para comprar o que eu precisarei para aquela semana...é mais fácil (Costa Rica)”

“Todo mês vou ao supermercado “A” para comprar produtos básicos, tudo o mais compro em pequenos supermercados perto de casa e na feira livre aos finais de semana (C, Recife, Brasil)”

“Para nós, menos dinheiro significa mais idas ao mercadinho” (C, São Paulo, Brasil)”

Consumidores Classe “D”

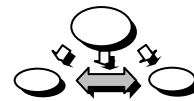
“A cada duas semanas compro de 6 a 8 libras de arroz, óleo, lentilhas, feijão...as coisas básicas...outros alimentos melhor serem comprados diariamente...Agora, voltando à minha triste realidade, compramos todos os dias ou à medida que o \$ vem” (Colômbia)

“Uma vez que recebo \$ diariamente, não posso fazer compras mensais ou semanais” (D1/D2, Argentina)

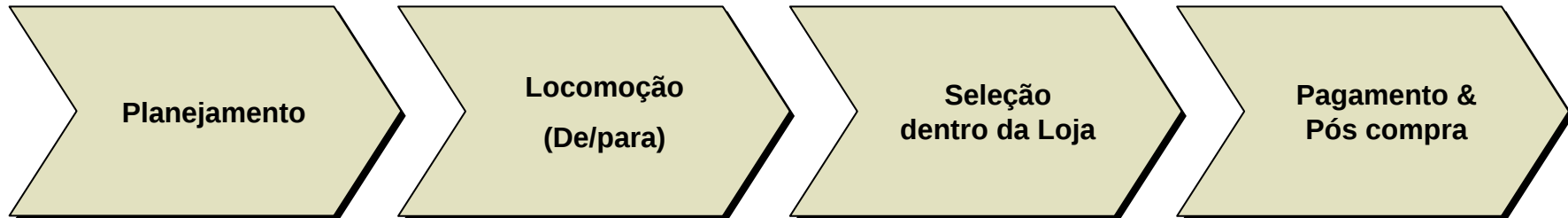
“Freqüentamos o mercadinho da esquina. Não há outra opção para nós” (D, São Paulo, Brasil)

“A gente não pode mais estocar. Antes, dava para ir ao hipermercado e comprar para o mês inteiro...ou encher a geladeira. Agora, isto não é mais possível. A gente vê o que precisa e então compra só aquilo” (D1/D2, Argentina)

“Para despesas diárias tenho 8.000 Pesos e somos em cinco...Sou forçada a economizar comprando somente para o dia...compro de tudo, mas em pequena quantidade” (Colômbia)



Planejamento, locomoção, seleção e pagamento: compras do consumidor emergente é fragmentada (em tempo e local) e caracterizadas por sensibilidade a preço



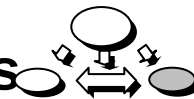
- ▶ A esposa geralmente controla o orçamento e fomenta maioria das compras—trabalhando ou não
- ▶ Comparação de preços é mais importante que outras rotinas pré-compra; listas são normalmente “de cabeça”
- ▶ **Custos de transporte** são considerados no “custo total da compra” ⁽¹⁾
- ▶ **Comparação de preços exaustiva**; a maioria dos consumidores possuem vários “benchmarks”...
- ▶ ...obsessivos em alguns casos (ex.: Recife, Brasil)
- ▶ Forma de transporte varia de acordo com o tipo de compra:
 - À pé, para compras diárias
 - Locomoção para grandes compras pode ocorrer de bicicleta, ônibus, ou táxi (Chile)
 - Em alguns casos, aproveitam o transporte grátis oferecidos por alguns supermercados (Chile)
- ▶ Estes grupos raramente vão de carro, uma vez que o acesso a carros nos segmentos entrevistados é bastante baixo (pequena diferença: Costa Rica, Distrito Federal México)
- ▶ Processo de compra serve de entretenimento—fascinação e entusiasmo com a experiência de comprar em grandes redes
- ▶ Tamanhos pequenos/porções únicas são freqüentemente selecionados como meio de **controlar despesas**, atender necessidades diárias, poder pagar por marcas e “prazeres”
- ▶ Aversão a gastar mais do que podem—agirá por impulso dependendo de quem estiver presente mas **sabe qual é o limite** (“biscoitos sim, brinquedos não”)
- ▶ Preferem pagar à vista, mas aproveitam oferta e crédito independentemente da necessidade/ocasião
- ▶ Preferem **economizar na seleção do que tirar itens do carrinho** na boca do caixa ⇒ vergonha, constrangimento
- ▶ Comumente “dinheiro não suficiente” nas compras pequenas e se fiam na “carteira virtual” do pequeno varejista—resolvem pequenas diferenças mais tarde
- ▶ Na maioria dos casos/países somente reclamam ou devolvem produtos a uma fonte confiável—mesmo assim, isto se faz raramente

Fonte: Pesquisa de mercado

(1) Veja glossário de termos ao final deste capítulo

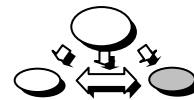
retome

Existem fortes correlações entre categorias e formatos: formatos ao ar livre ou rua/produtos frescos; grandes varejistas/higiene pessoal e itens de bazar

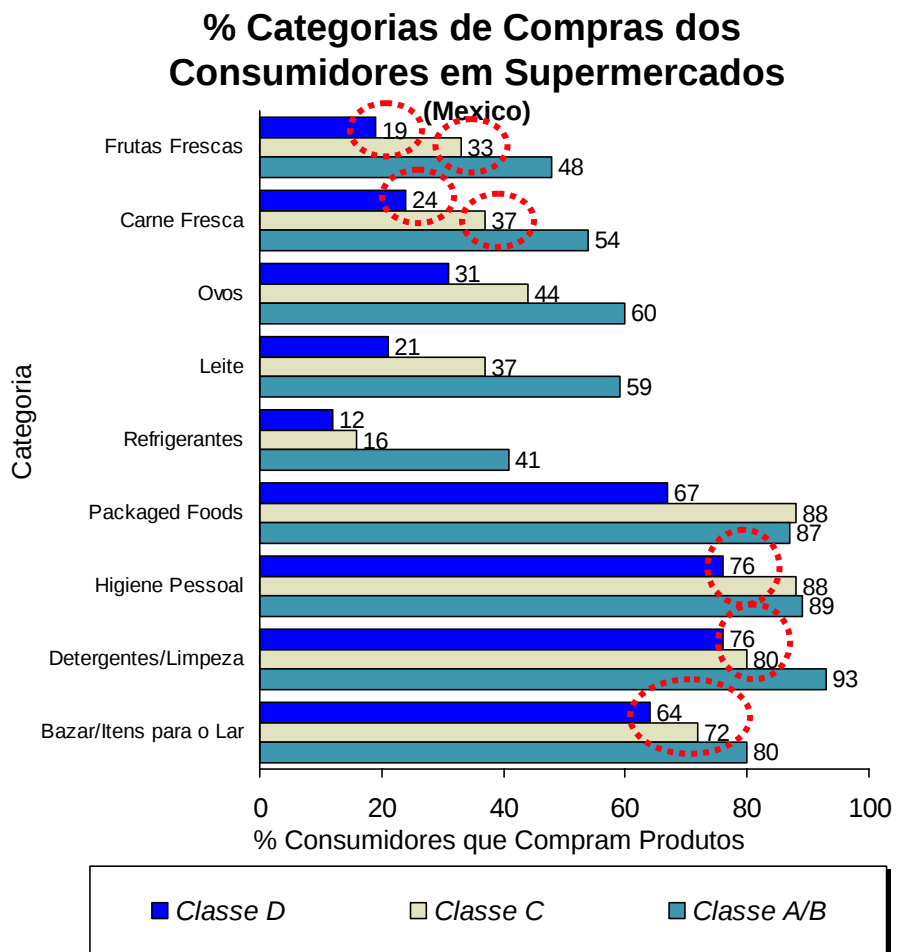


	Produtos “Frescos”	Outros Produtos
Rua / ao Ar Livre	+ Alta qualidade e variedade de frutas, verduras, e carnes + Percepção de preços mais baixos + Habilidade de comprar a quantia desejada – Falta de confiança: produtos fora do peso ou substituídos por qualidade inferior na hora da venda ⇒ mitigado por relacionamento pessoal	+ Preços atraentes em mercadorias genéricas e itens de impulso (ex.: acessórios para cabelo, roupas, canetas) – Falta de qualidade em alguns itens ⇒ “obter aquilo que se paga por”
Varejo Pequeno/ Tradicional	+ Fone conveniente de leite/pão frescos + Lojas especializadas (açougues, padarias, etc) têm vantagem similar aos formatos de rua + Habilidade de comprar a quantia desejada + Preços aceitáveis – Disponibilidade nem sempre consistente – Qualidade inferior	Nenhuma outra forte correlação entre categorias e o pequeno/tradicional varejo—entretanto, consumidores emergentes associam outros tributos genéricos a estes formatos, através de uma gama de outros produtos (ex.: tamanho e sortimento dos produtos)
Grandes / Auto-Serviço	+ Disponibilidade: terá o que eu preciso – Baixa qualidade de produto, ocasião/tipo de compra afeta a qualidade – Menor opção por pães em pacote (forma, etc.) – Seleção limitada/variedades a preços mais altos – Embalagem limita a interação do consumidor – Timidez ao perguntar por menores quantias	+ Vasta seleção de Produtos de Limpeza/higiene pessoal ⇒ valoriza habilidade de olhar/investigar mas não necessariamente comprar (super/hipermer.) + Grande variedade de mercadorias genéricas e itens para o lar (ex.: itens de cozinha) – Produtos caros – Sentimento de que vai ter que passar sem

Fonte: Pesquisa de mercado



Estes atributos determinam a escolha do formato—como reflete o comportamento hoje de compra



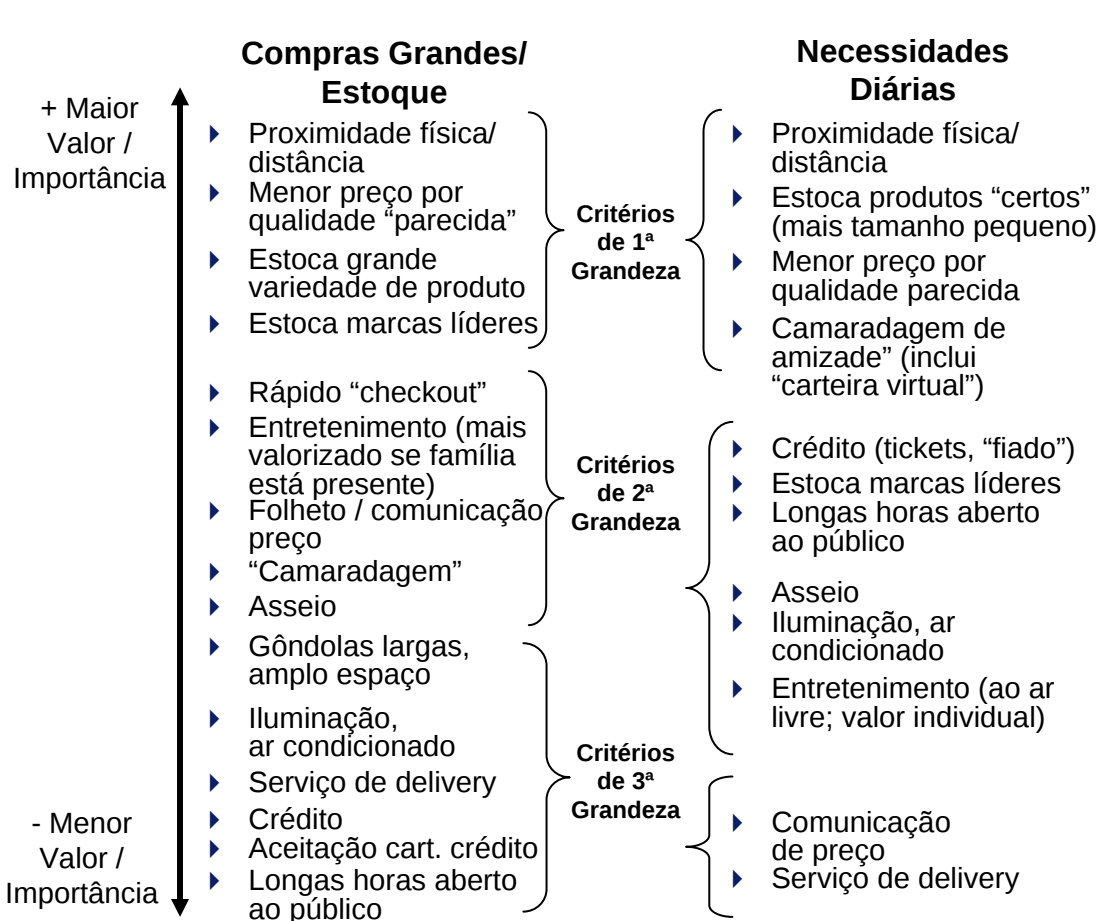
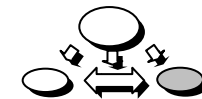
Fonte: ANTAD

Observações

- ▶ Em todos os países analisados, o consumidor emergente alega que compra a maioria das frutas frescas e verduras em feiras/diretamente da fazenda e lojas especializadas (ex.: quitandas, fruteiros)
- ▶ Alguns consumidores compram estas categorias em pequenos varejistas, mas dependem da disponibilidade/sortimento da loja
- ▶ Carnes frescas são também comumente compradas em mercados, mas há maior tendência às lojas especializadas menores (açougues, por ex.)
- ▶ Consumidores com restrições de renda gostam de “olhar/investigar” as seções de higiene pessoal e bazar de supermercados, mas não necessariamente compram
- ▶ Por outro lado, consumidores que podem pagar por “compras maiores/do mês” procuram aproveitar promoções dos produtos de limpeza e itens de higiene pessoal nos grandes supermercados

retome

Com relação à escolha do formato, consumidores emergentes precisam de “poder de compra” e proximidade de localização, porém os critérios diferem pelo grau de “necessidade”



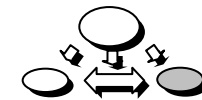
Fonte: Pesquisa de mercado

Resultados

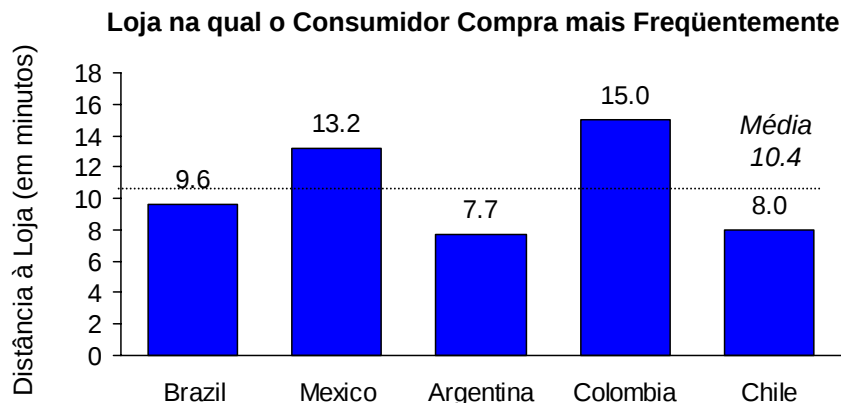
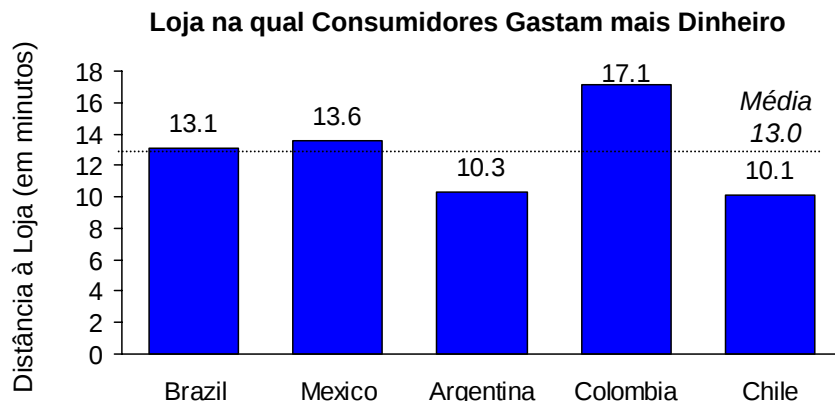
- Proximidade física e preço são determinantes-chave na escolha da loja—consumidores emergentes não gostam de se locomover larga distância e procuram por bons preços nas lojas do bairro
- Descontos significativos na compra pesada/ estocagem são exigidos—não somente para 1 ou 2 produtos, mas quase todos
- Variedade e relacionamento de “camaradagem” tornam-se mais importantes (relativo a preço) nas compras diárias—consumidores procuram tamanhos pequenos, a marca líder “certa”, e interação com os empregados/donos da loja
- Alta gama de variedade é importante somente quando se trata de compras grandes/estocagem
- Crédito e aspecto da loja são itens de segunda grandeza, sendo estrutura e higiene menos importante nas determinantes de escolha
- Alguns serviços são valorizados (especialmente nas compras grandes/estocagem); entretanto, não têm papel-chave na escolha da loja

retome

Para o consumidor emergente, proximidade física é o principal critério, com o custo de transporte aliado à falta de vontade em percorrer grandes distâncias fator limitante



Média de Tempo de Viagem



Fonte: AC Nielsen, Pesquisa de mercado

Observações / Frases Seleccionadas

- ▶ A maioria dos consumidores viajam alguns minutos somente, tanto para compras diárias como para grandes/estocagem
- ▶ Compras grandes/estocagem são feitas em lojas que ficam somente um pouco mais distantes (fisicamente) do que os lugares onde fazem compras para necessidades diárias
- ▶ “Eu normalmente compro nas mercearias locais. É perto de casa, 2 ou 3 quadras. Mas eu observo às vendas do “supermercado B”, que fica a 7 blocos de distância, ou “supermercado C” que fica a 8 blocos.” (Argentina)
- ▶ “Eu geralmente vou ao supermercado que está mais próximo de distância” (Chile)
- ▶ “[Supermercado A] vende de tudo, mas o que eu gastaria num táxi, posso guardar para utilizar em outras coisas...a situação que estamos vivendo hoje me mantém longe das grandes redes” (Colômbia)
- ▶ “Sou muito preguiçosa para ir ao supermercado, embora seja bem perto...é mais fácil mandar meu filho à loja do bairro [pulperia]...é muito mais próximo de casa, mas nem sempre tem o que procuro” (Costa Rica)
- ▶ ““Perto” significa distância que se possa percorrer com carrinho...’Longe” quer dizer quando se tem que pegar ônibus” (Recife, Brasil)

retome

Preço e mix de produto competem em importância

Preço (Regular ou Promocional)

"Gosto de produtos de marca mas procuro aliar ao fator preço" (C2/C3 Argentina)

"Eles [lojas de bairro] conseguem nos conquistar ... além disto, também precisam fazer dinheiro." (D, Chile)

"Eu sempre compro o shampoo que está em promoção" (D, Distrito Federal, México)

"Antes íamos ao [Supermercado G], mas agora não temos mais aquele luxo...a situação econômica me faz pensar mais em preços e não tanto em qualidade." (Colômbia)

"Procuro bons preços em todos os produtos. Economizando de 0,30 a 0,50 centavos consigo economizar 3 pesos/dia, em 30 dias isto dá 90 pesos, o que é muito dinheiro!" (D1/D2, Argentina)

"Compro pizza algumas vezes porque realmente aprecio muito, mas sempre às sextas-feiras que está em promoção: 2 por 1 no [Supermercado M]" (D, Monterrey, México)

"Eu procuro por verdadeiras bagatelas em vários supermercados...eu levo aquilo que for mais barato da marca que uso constantemente." (Recife, Brasil)

"A pesquisa de preço é que vai determinar o que e onde eu vou comprar." (Recife, Brasil)

Sortimento de Produto

"É bom que as lojas tenham OMO e biscoitos São Luiz porque sempre que sobra dinheiro, os levo prá casa." (D, Recife, Brasil)

"Se não há várias marcas, parece que querem que eu compre o que desejam vender, não o que quero consumir." (C, São Paulo, Brasil)

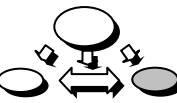
"O que eu ganho comprando um produto realmente barato se ninguém o consome em casa? Prefiro gastar um pouco mais e comer melhor." (Colômbia)

"Que chato quando há somente duas ou três marcas! Eu não gosto de poucas opções" (Costa Rica)

"Gosto de comprar tudo muito fresco. Se eu servir sobras ao meu filho ele me responde 'está horrível!' Eu não cozinho para sobrar." (Colômbia)

"Certa vez comprei um macarrão barato, e o cozinhei mas não gostei...Eu mau conseguia comer." (Chile)

Há um grau de importância elevado no fator relacionamento—é sempre difícil de estabelecer, mas realmente determina a escolha da loja, particularmente os formatos pequeno/tradicional



“Na loja da esquina, fora comprar comida, me sinto visitando amigos e batemos papo. Conhecer o dono é uma segurança, e eu posso comprar a crédito se não tiver dinheiro suficiente e precisar de algo.” (Argentina)

“Tento comprar onde me conhecem, assim me servem as melhores carnes” (Colômbia)

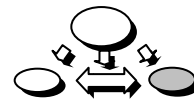
“O dono do mercadinho te atende de uma maneira muito melhor... Embora sendo pequeno, ele me dá muito mais atenção” (Brasil-Recife)

“Vou até lá e se me faltar dinheiro, ainda posso levar o que precisar e trazer o dinheiro mais tarde” (Chile)

“Conhecendo o dono, você realmente é servida no que mais gosta...Tenho comprado dele há anos...às vezes fixo devendo 50 centavos e tudo bem, posso trazer mais tarde” (Costa Rica)

- ▶ Consumidores emergentes consistentemente mencionam relacionamentos pessoais como critério-chave de decisão na escolha da loja
 - Usualmente, o principal fator de diferenciação entre outlets com comparação de preço e distância
 - Quase sempre entra na escolha da loja quando fazendo compra de conveniência ou necessidade diária nas lojas pequenas/tradicionais
- ▶ Ao se falar em relacionamento, consumidores espontaneamente mencionam um ou dois indivíduos, no máximo—confiança/familiaridade não é automaticamente oferecida
 - Tipicamente, resultado de uma história de interações e experiências positivas
 - Clara distinção entre “pessoas de confiança” e outros tipos, mas os critérios são “nebulosos” (“saberei só de bater o olho/perspicácia”)
- ▶ Crédito é visto mais como uma extensão deste relacionamento do que uma transação ou serviço propriamente ditos

Para o consumidor emergente, algumas dessas desvantagens transformam-se em barreiras reais para comprar em grandes lojas de auto-serviço



“Em hipermercados, para encontrar um par de coisas precisa-se percorrer todos os corredores...A gente se cansa...[supermercado A] é muito grande também e tem tudo que se possa imaginar, mas o preço... (Argentina)”

“Quando comprando, a vantagem é a possibilidade de se comprar somente uma caixa de fósforos, um Bombril, uma lata pequena de óleo” (Brasil-Recife)”

“É realmente agradável, mas é muito longe... Eu vejo o quanto economizo, mas depois, gasto em transporte” (Colômbia)”

“Numa loja pequena, pode-se comprar ¼ kg de alguma coisa... No supermercado, se você pedir assim, eles ficam de cara feia” (Costa Rica)”

“Quando a gente compra um abacate no supermercado, geralmente está duro como pedra” (Chile)”

“Eu odeio [supermercado C]... O que é pior são as pessoas que trabalham nos caixas, e as filas me deixam neurótica” (Colômbia)”

“Uma vez eu fui ao [supermercado B], abandonei o carrinho cheio de mercadoria e fui ao mercadinho perto de casa... A fila estava tão longa, não tenho tanto tempo” (Brasil-São Paulo)”

“Tudo é muito mais fresco e barato nos mercados livres do que nos supermercados” (Costa Rica)”

- ▶ Grandes supermercados e hipermercados (BR, Arg.) vistos como locais de grandes compras/estocagem—cada vez mais díspar perante a situação econômica do consumidor
 - Vender grandes quantidades de produtos básicos, aumentando a conta—fora do orçamento, mesmo com o preço/unidade mais baixo
 - Oferecer mais itens—maioria das compras de roupa, material escolar e itens para cozinha
 - Promoções podem implicar em comprar mais—“compre dois e ganhe um grátis”
- ▶ Longas distâncias requerem investimento de tempo e dinheiro em transporte
- ▶ Qualidade inferior percebidas nas categorias de perecíveis, que são a maior parte da dieta alimentar (frutas, verduras, carnes)
- ▶ Preços percebidos como alto (percepção nem sempre alinhada com a realidade ⇒ reação à distância/custo total da compra, tamanhos maiores?)
- ▶ Mau tratamento por parte dos empregados (esp. México)

Assim, as necessidades de consumidores emergentes são atendidas em graus variados pelos diferentes formatos—grandes supermercados em relativa desvantagem

Proposição de Valor: Avaliação Relativa

Determinantes de Valor	Ao Ar Livre	Lojas Tradicionais	Pequenos Supermercados	Grandes Super/Hiper	Questões / Comentários
▶ Preço / Valor	●	◐	◑	◑	▶ Atividades promocionais significativas em grandes varejistas ▶ Feiras livres citadas pelo preço/valor, mas oferta limitada de categorias
▶ Mix de Produto	◑	◑	●	◑	▶ Pequeno varejo possui “suficiente” sortimento e tamanhos pequenos ▶ Grandes supermercados oferecem variedade (especialmente higiene pessoal, mas percebíveis de qualidade inferior)
▶ Pessoal / Tratamento	◑	●	●	◑	▶ Pode ser fonte significativa de vantagem para o pequeno varejo—relacionamento pessoal com a base de cliente
▶ Loja / Local	◑	●	●	◑	▶ Também significativa fonte de vantagem para o pequeno varejo, que estão localizados normalmente a curta distância
▶ Serviços / Outros	◐	◑	◑	●	▶ Diferentes fontes de vantagens: – Pequeno varejo: conhecimento da base do consumidor, às vezes crédito – Grandes redes: experiência de compra, entretenimento

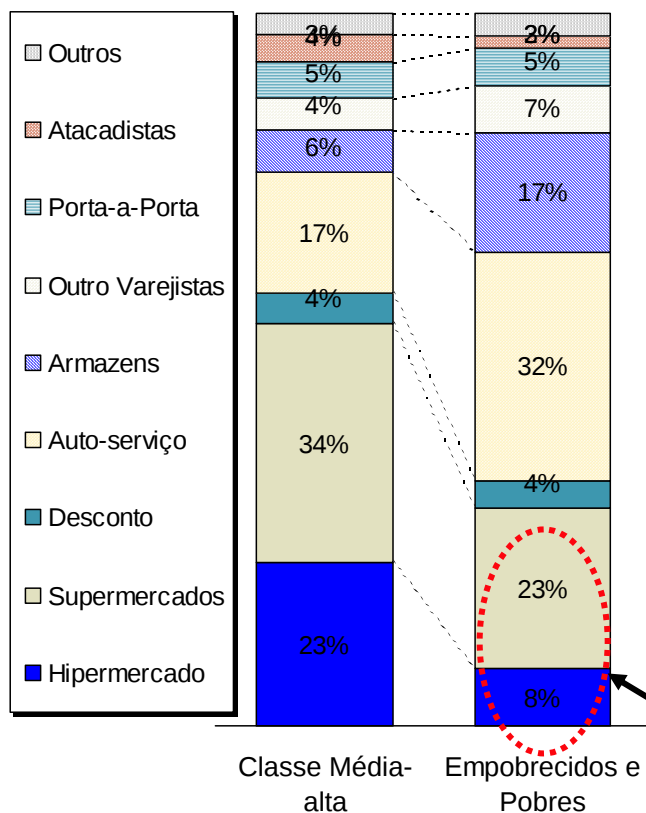
○ Menor vantagem → ● Maior vantagem

retome

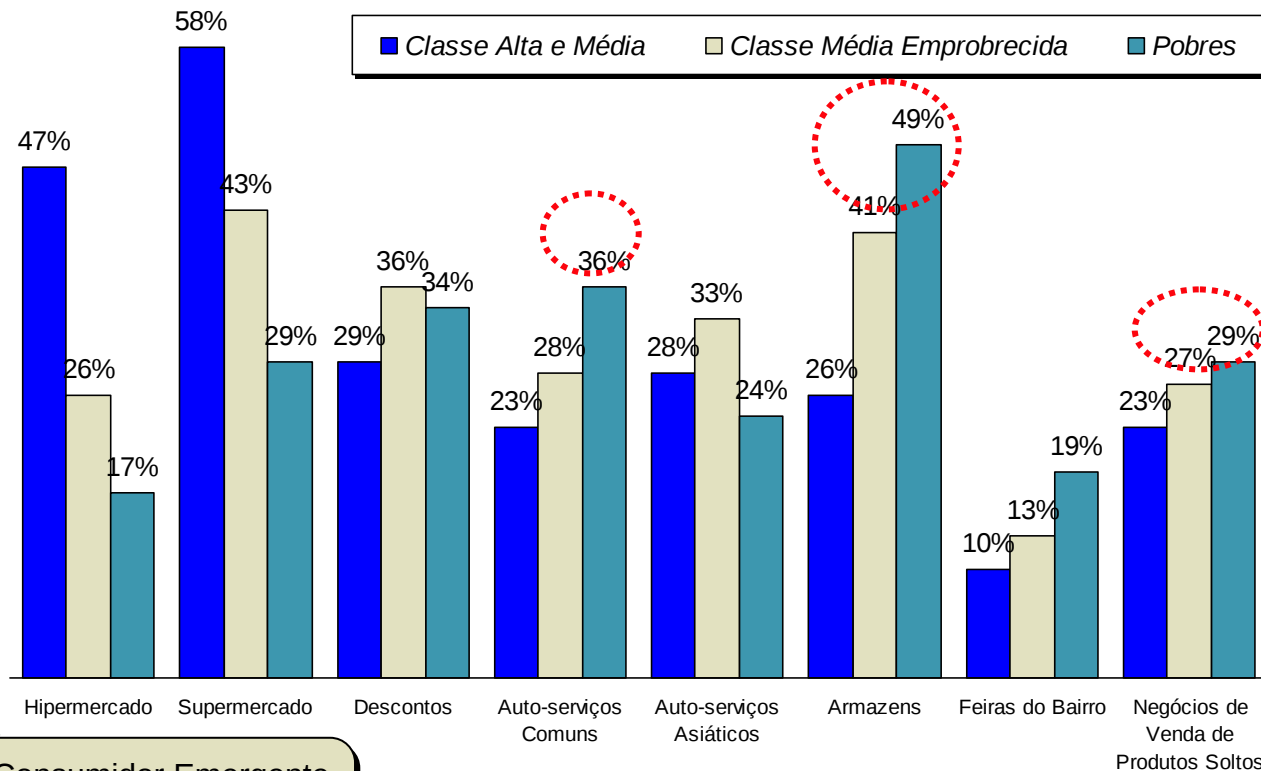
Dado as necessidades e atitudes destes formatos, consumidores emergentes compram mais do pequeno varejo

ARGENTINA

Compras por Canal



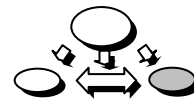
Penetração do Canal por Segmento



Consumidor Emergente
-- somente 31% nos
Super / Hipermercados

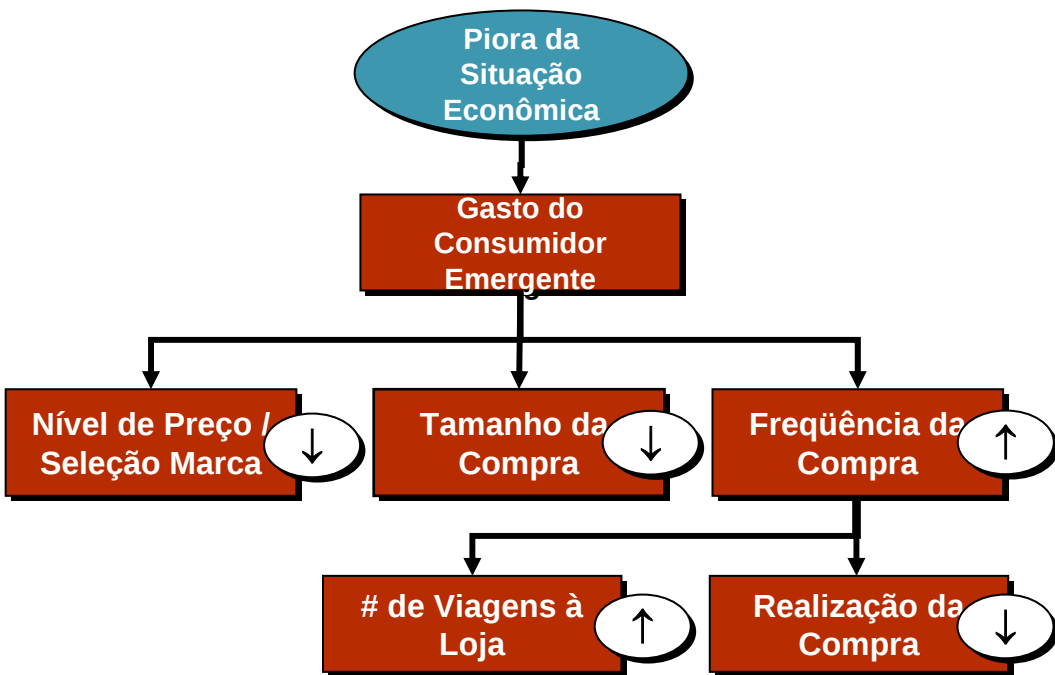
Fonte: CCR Latin Panel

retome



Afetados pela situação econômica, consumidores emergentes planejam gastar menos, e são ainda mais sensíveis a preço

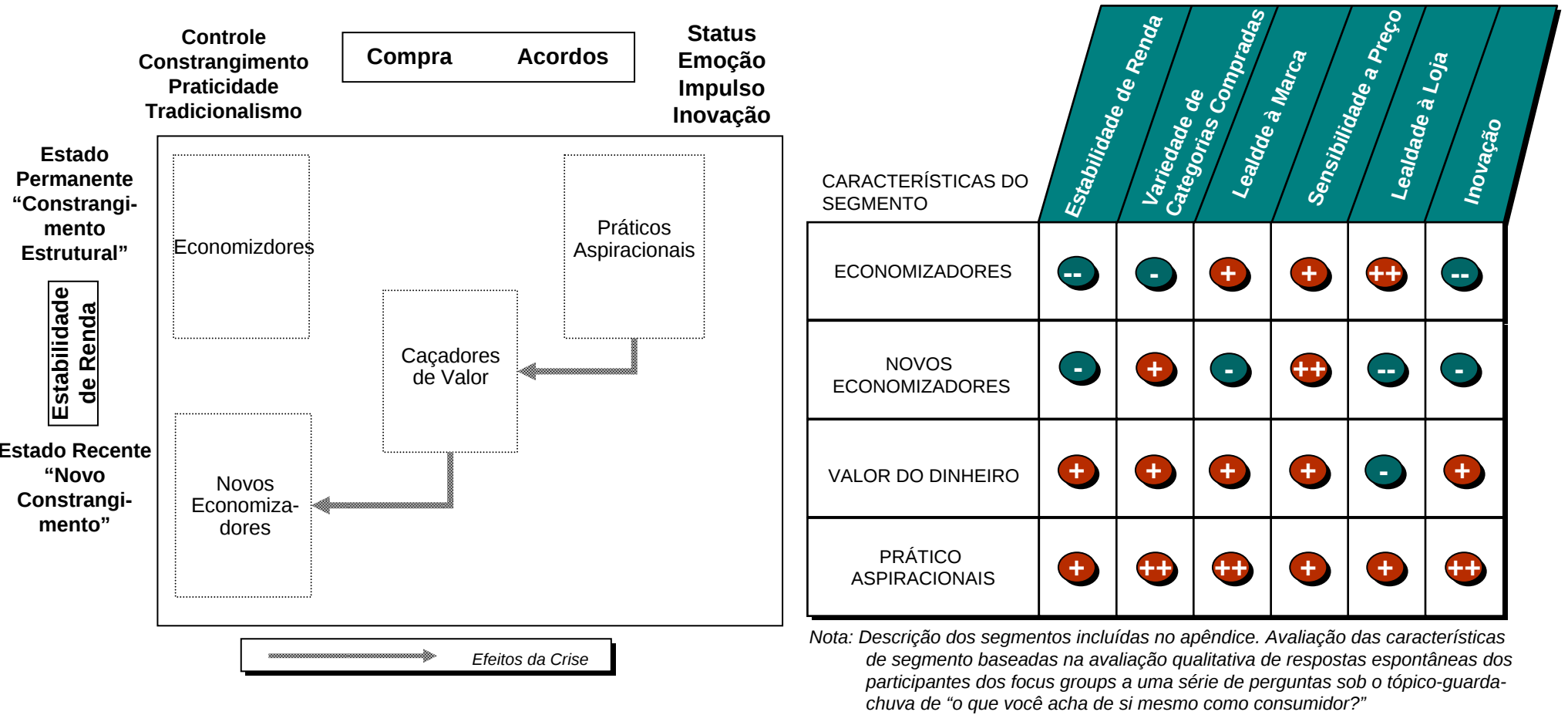
Mudança no Comportamento de Compra



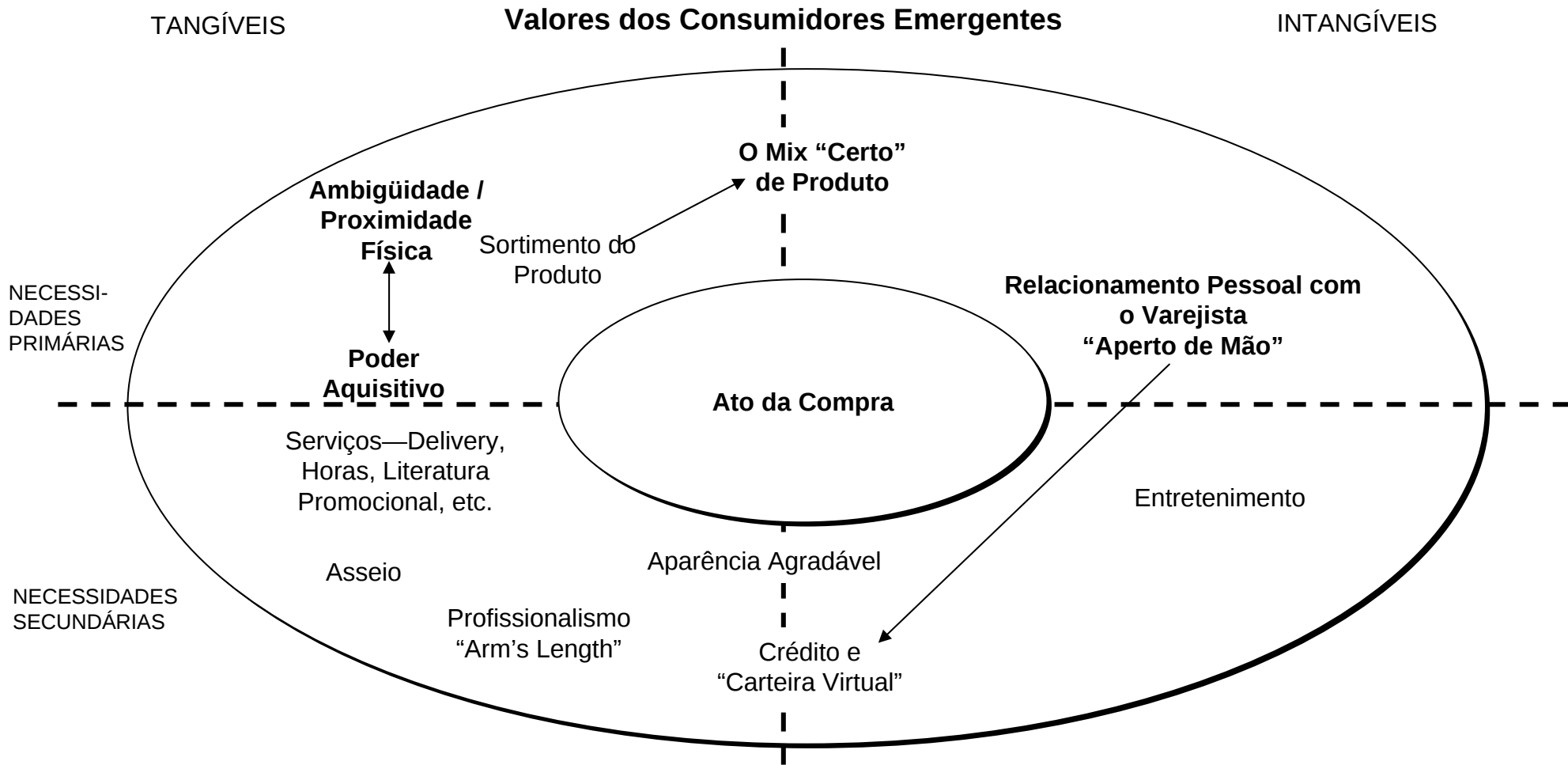
- ▶ Claro reconhecimento do significado e aumento da perda de poder aquisitivo (Argentina, Brasil e Colômbia)
- ▶ No geral, desejo de fazer substituições e gastar menos em categorias de valor agregado
 - Procuram produtos de preços mais baixos, especialmente em higiene pessoal e limpeza
 - Redução do tamanho/freqüência de compra—ex.: comer menos carne, comprar somente um tipo de “salgadinho”
- ▶ Recusa em abandonar marcas de algumas categorias; redução da quantidade e alternando com produtos de menor preço para evitar “passar sem”, ex.:
 - Marca líder de refrigerantes nos finais de semana, marcas de valor durante a semana
 - Misturar a marca preferida de arroz e produtos de menor preço
- ▶ Maior freqüência de compras diárias e pequenas quantidades; menor número de idas ao mercado para grandes compras
- ▶ Aumento do uso de crédito para apoiar a freqüência de grandes compras (Colômbia e Argentina somente)
- ▶ Maior constrangimento, menos tentativas com novos produtos/comportamento impulsivo—requer descontos significativos (nota: diferença de preço em marcas de valor mais tentadora)

Com base na pesquisa qualitativa, consumidores emergentes podem ser segmentados de acordo com a estabilidade do poder aquisitivo e acordos de compra

Hipótese e Descrição da Segmentação



Em resumo, consumidores emergentes são, como um todo, tanto austeros quanto exigentes



Além disto, diferenças entre segmentos de consumidores emergentes implicam que grandes varejistas necessitam de uma proposição diferenciada de valor dentro do grupo

- ▶ É possível atrair um subconjunto de consumidores emergentes através de ‘adaptações’ nos formatos existentes; outros irão requerer proposições de valor radicalmente diferentes (ex.: mix de produtos, proximidade física)
- ▶ Alguns consumidores emergentes podem nunca ser lucrativos mesmo com os atuais modelos de negócios, uma vez que evitam comprar outros itens enquanto houver promoções disponíveis—táticas de nova precificação, promoção e merchandising
- ▶ Outros segmentos (ex.: economizadores e novos economizadores) podem ser melhor atingidos através de aumento de proximidade/ambigüidade—dado que “mais perto” não significa alto custo
- ▶ Segmentos com alto nível de inovação são menos prováveis de responder a formatos de baixo custo—estes consumidores procuram variedade e não gostam de limitação de sortimento/marcas

A oportunidade é grande, mas hábitos de compra se traduzem em desafios econômicos potenciais

Lições-chave

- ▶ Consumidores emergentes gostam de comprar e gastam grande parte de suas rendas em bens de consumo
- ▶ Entretanto, compram em grandes supermercados ou hipermercados sem uma dada frequência—ou não compram nunca
 - Muito pequena penetração destes consumidores na Colômbia e México, e agora, Argentina
 - Alguma penetração no Brasil como resultado de redes de desconto/independentes
 - Maior penetração no Chile e Costa Rica
- ▶ Quando compram nestes formatos, eles:
 - Gastam menos, uma vez que as rendas são baixas
 - Compram itens de baixa margem e evitam perecíveis
 - Estão focados no tráfico de promoções que os varejistas constantemente financiam a custos consideráveis
 - Evitam comprar por impulso
 - Gostam de observar e tentar, no sentido de se entreter, e sabem de seus limites

Implicações

- ▶ Estes hábitos de compra implicam em desafios econômicos para os varejistas:
 - Grande volume de estoque e baixa rotatividade
 - Tickets de tamanho pequeno e baixa margem
 - Baixa realização de compra
 - Baixo retorno sobre investimento em algumas promoções/segmentos de consumidor
 - Investimentos em nova localização para aumentar cobertura/proximidade física
 - Alto risco de crédito
 - Aumento de custos de trabalho pela adição de pessoal no atendimento ao cliente/checkout

Glossário de termos

- ▶ **“Custo total da compra”** representa preço cheio para uma compra completa de produtos
 - Os preços de prateleira dos varejistas naturalmente são parte importante da equação
 - ...entretanto, consumidores emergentes sempre consideram no custo total da compra o que se gastaria com transporte até a loja
 - Em adição, estão sempre alertas contra “fatores estressantes” (tais como encontrar quem fique com as crianças enquanto vão às compras, policiar/“aturar” as crianças no supermercado enquanto fazem as compras)
- ▶ **“Carteira Virtual”** é tecnicamente a forma de crédito a curto prazo utilizada pelo consumidor emergente, que chega ao caixa sem dinheiro suficiente quando fazem compras em pequenos varejistas
 - Varejistas pequenos permitem que clientes regulares paguem pequenas diferenças em sua próxima ida ao mercadinho—usualmente no dia seguinte ou logo depois da compra
 - Quantias em questão são extremamente pequenas e não há registros mantidos—ex.: “sistema de honra/palavra”
 - Com efeito, é mais uma extensão de relacionamento pessoal entre o consumidor e o dono da loja, do que uma transação ou serviço

Criação de Valor no Varejo para Consumidores Emergentes

- ▶ Introdução
- ▶ O Contexto Latino-americano
- ▶ Visão Geral do Consumidor Emergente
- ▶ Cenário e Informalidade do Varejo
- ▶ Desafios e Oportunidades para as Cadeias de Varejo
- ▶ Apêndice

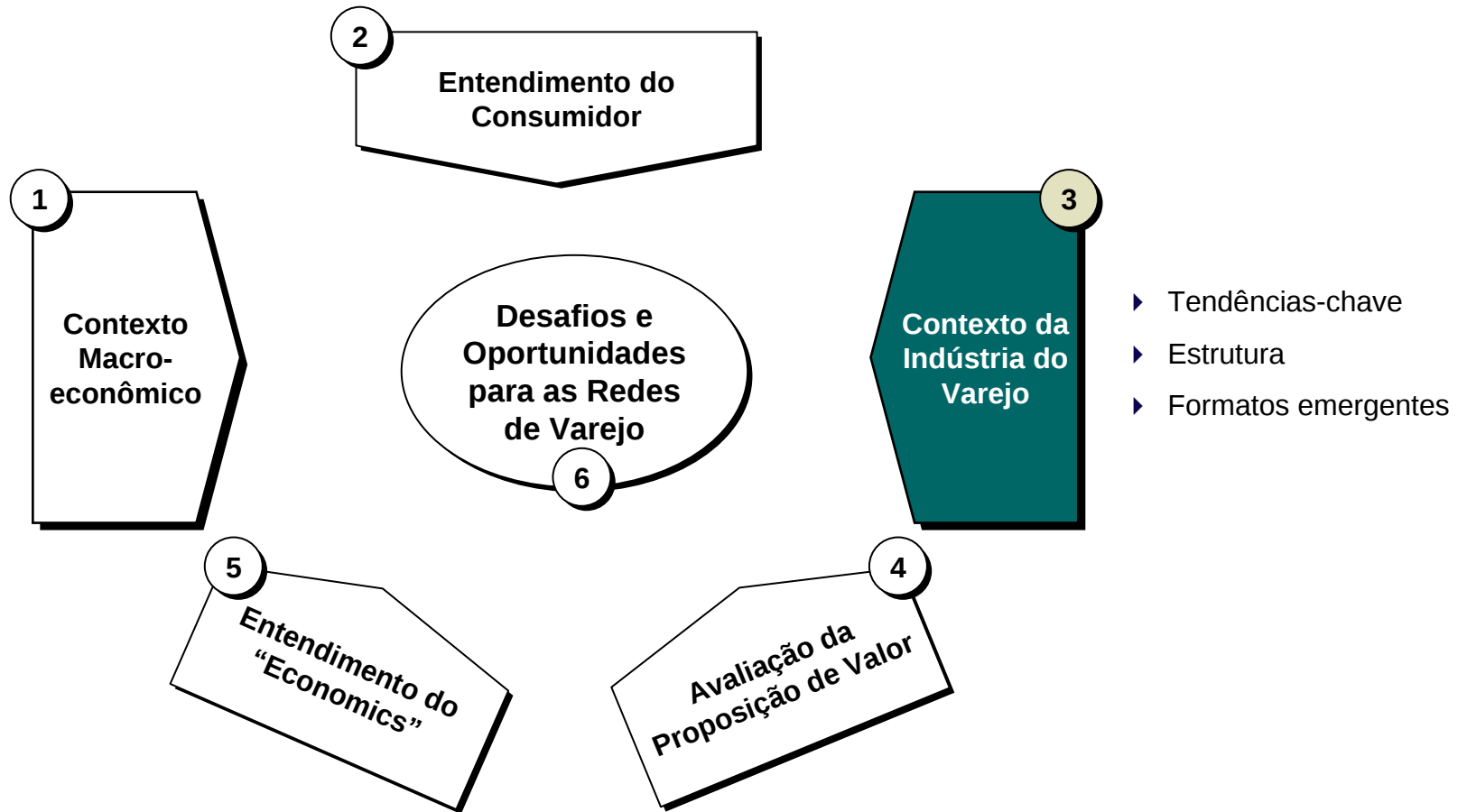
O Cenário e Informalidade do Varejo

- ▶ Panorama e Contexto da Indústria do Varejo
- ▶ Proposição de Valor dos Varejistas para os Consumidores Emergentes
- ▶ Como o Pequeno Varejo faz um Modelo de Negócio Sustentável
- ▶ O Impacto da Informalidade

O Cenário e Informalidade do Varejo

- ▶ Panorama e Contexto da Indústria do Varejo
- ▶ Proposição de Valor dos Varejistas para os Consumidores Emergentes
- ▶ Como o Pequeno Varejo faz um Modelo de Negócio Sustentável
- ▶ O Impacto da Informalidade

Mapa de Discussão



Após uma década de crescimento, a complexidade dos canais tem aumentado e novos formatos emergido

Principais Tendências do Varejo – América Latina

Manufaturas

- ▶ Multinacionais consolidando e racionalizando o portfólio de marcas globais
- ▶ Aumento da forças dos produtores locais e nacionais
- ▶ Importância crescente das marcas de valor com preços cada vez menor
- ▶ Aumento nas tentativas / sucesso em servir o varejo diretamente (ex.: DSD modelos comerciais)

Intermediários

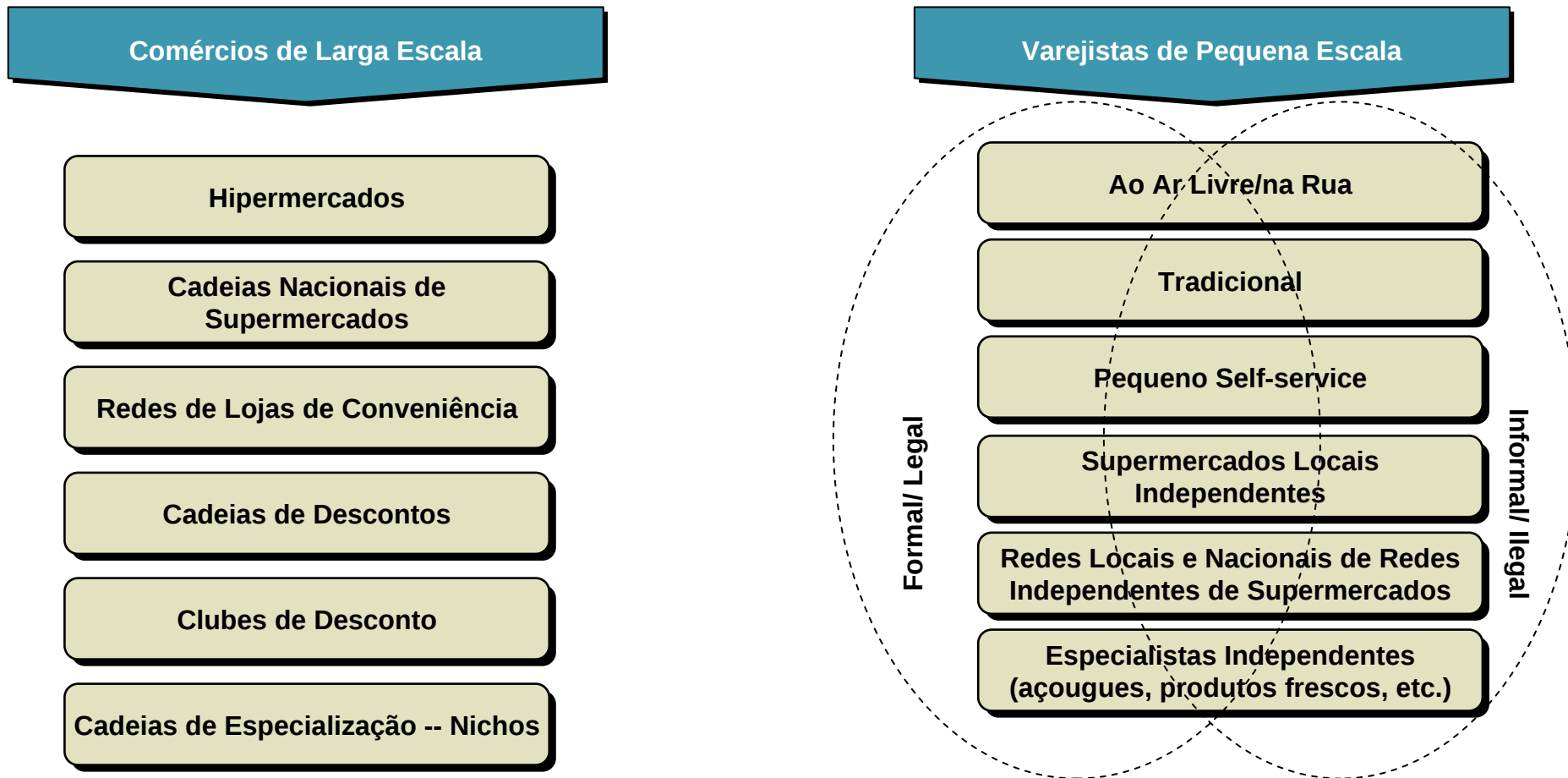
- ▶ Barreiras estão desaparecendo, à medida em que os atacadistas entram no segmento do varejo e vice-versa (ex.: “Atacadistas” no Brasil; “Mayoristas” na Argentina)
- ▶ Canais de pequena escala abastecendo-se através do hipermercado
- ▶ Intermediários perdendo participação de mercado (varia conforme o país), conforme aumenta a venda direta de produtos

Varejistas

- ▶ Surgimento do formato auto-serviço -- “ganhadores” e “perdedores” variando de país a país
 - Negócios já estabelecidos lançam novos formatos: supermercados direcionados ao sistema desconto/valor (Pali, Barateiro, Econ) lojas de conveniência (Oxxo) clubes de preço (PriceSmart)
 - Negócios posicionados como canal de crise e “affordability” emergem– ex.: venda a granel, porta-a-porta
- ▶ Formatos tradicionais mantendo posição
- ▶ Número crescente de outlets e aumento da competição

Definições: os negócios de varejo da América Latina foram agrupados em “Comércios de Larga Escala” e “Varejistas de Pequena Escala”

Segmento do Varejo—Definições



Pequenos varejistas fazem do cenário do varejo na América Latina uma composição única– e.x. Tradicionais

 Mexico



 Argentina



 Chile



 Costa Rica



Pequenos varejistas fazem do cenário do varejo na América Latina uma composição única– e.x. Formatos de Rua



Mexico



Chile



Argentina



Costa Rica



Pequenos varejistas fazem do cenário do varejo na América Latina uma composição única– e.x. Pequenos Auto-serviços e Pequenos Supermercados



Argentina



Colombia



Chile



Costa Rica



O cenário do varejo é diversificado e rico—focamos no subconjunto de formatos mais importantes para a grande maioria dos consumidores emergentes

Formatos de Compra no Varejo por País



Tipo de Formato	Brasil	México	Argentina	Colômbia	Chile	Costa Rica
Negócios de Larga Escala	- Lojas de desconto - Hipermercados - Grandes supermercados - Atacadistas	- Bodega - Hiper/Mega-mercados - Grandes supermercados - Clube de varejo	- Lojas de desconto - Hipermercados - Grandes supermercados - Atacadistas	- Hipermercados - Grandes supermercados	- Hipermercados - Grandes supermercados - Atacadistas (ao público) "Pre-Unic"	- Hypermarts - Large Supermarkets - Wholesale Clubs (PriceSmart)
Pequenos Supermer. - Pequeno independ. - Self-service - Menos de 4 ckout	- Supermercados Self-service (pequenos supermercados e "Mercadinhos")	Supermercados Self-service	Supermercados Self-service	Supermercados Self-service "Superetes" & Mini-mercados	Supermercados Self-service	Mini-Supers
"Tradicional" - Pequeno independ. - Servidos no balcão	Mercearias / Mercadinhos	Loja de Abarrotes	"Armazéns" "Todo Suelto"	- Lojas Pequenas - Lojas médias	"Abarrotes"	Pulperías
Formatos de "Rua" Infraestrutura limitada	Feira Livre	"Tianguis" - Mercado sobre Rodas	- Feiras Móveis - Feiras de Bairro - Barter Clubs - Porta-a-porta - Vendedores de rua	- Mercados Públicos / "Abastos" "Plaza Mayoristas" (venda ao público) "Feiras Móveis" "Casetas"	- Ambulantes - Feira	- Ambulantes - Chinamos - Feira
Especializados	- Açougue - Sacolão - Padaria	- Açougues "Cremerías" - Frutaria - Avícolas	- Açougues - Fruterías - Verdulerías	- Açougue - Quitandas (fruta e verdura)	- Açougues - Padaria - Quitandas	- Açougues - Padarias
Convenience	- Lojas de posto gasolina - Bancas / Barracas	- Lojas de posto gasolina "Estanquillos"	- Maxikiosques - Lojas de posto gasolina	- Lojas de posto gasolina - Tabacarias	Lojas de posto gasolina	Lojas de posto gasolina



Research Scope

retome

O Cenário e Informalidade do Varejo

- ▶ Panorama e Contexto da Indústria do Varejo
- ▶ Proposição de Valor dos Varejistas para os Consumidores Emergentes
- ▶ Como o Pequeno Varejo faz um Modelo de Negócio Sustentável
- ▶ O Impacto da Informalidade

Pensamento

“Sou o pior vendedor . Portanto, é fácil comprar de mim.”

F.W. Woolworth

Foram concluídas mais de 200 entrevistas com pequenos varejistas para suportar a avaliação da proposição de valor e de negócio

Descrição da Amostra

(Nota: Dado o tamanho da amostra, resultados em alguns casos foram corrigidos direcionalmente sem afetar dados estatísticos)

Formato		Brasil	México	Argentina	Colômbia	Chile	Costa Rica	Total
Pequeno Varejo	Tradicionais	8	24	19	15	17	4	87
	Peq.Supermer.	14	4	18	8	2	2	48
	Rua	2	1	7	3	20	1	34
	Outros	5		4				9
Total Peg. Varejista		29	29	48	26	39	7	178
Comércio Organizado	Hipermercado	2	3	7	1	4	1	18
	Supermercado	2	2	3	1	4	3	15
	Desconto	3			1		1	5
	Conveniência		1					1
Total Comércio Org.		7	6	10	3	8	5	39
Gran Total		36	35	58	29	47	12	217

Totais

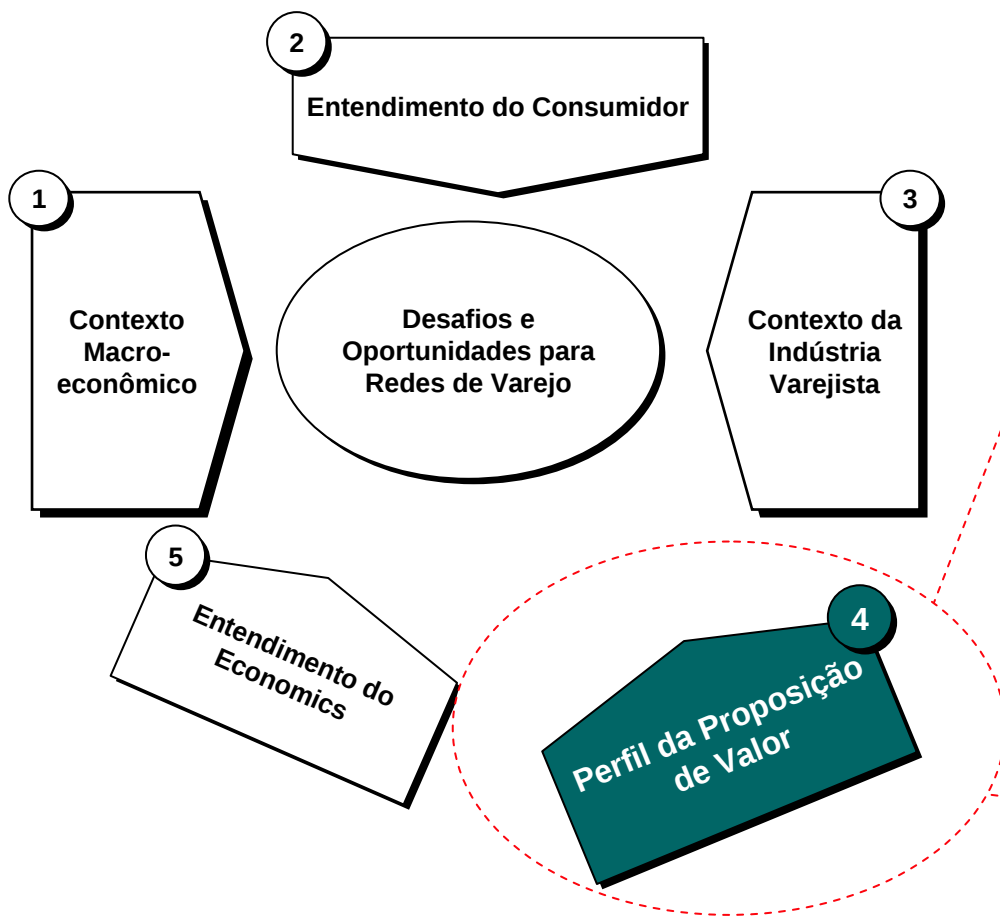
- ▶ 217 lojas visitadas, e 190 entrevistas
- ▶ 2,400 checagem de preços
- ▶ 820 tipos de marca e tamanho da sku em 6 categorias
- ▶ 3,800 marcas em 20 categorias

Descrição do Trabalho de Campo

- ▶ 217 lojas visitas em 6 países, cada uma com duração de 1-1,5 horas
- ▶ Visitas realizadas durante os meses de janeiro e fevereiro de 2003
- ▶ Cada visita consistia em 3 partes:
 - Captura de dados (preços, sortimento)
 - Entrevistas com donos e gerentes de lojas
 - Elaboração do perfil geral (croquis do chão da loja e fotografias)
- ▶ Entrevistas com donos focando:
 - Fornecimento e preços pagos de 5 categorias
 - Mix de vendas
 - Base de clientes
 - Modelo/custo operacional

Neste capítulo serão revistas as proposições de valor do varejo para o consumidor emergente através de 5 variáveis—local, sortimento, preço/valor, serviços e pessoal

Mapa de Discussão

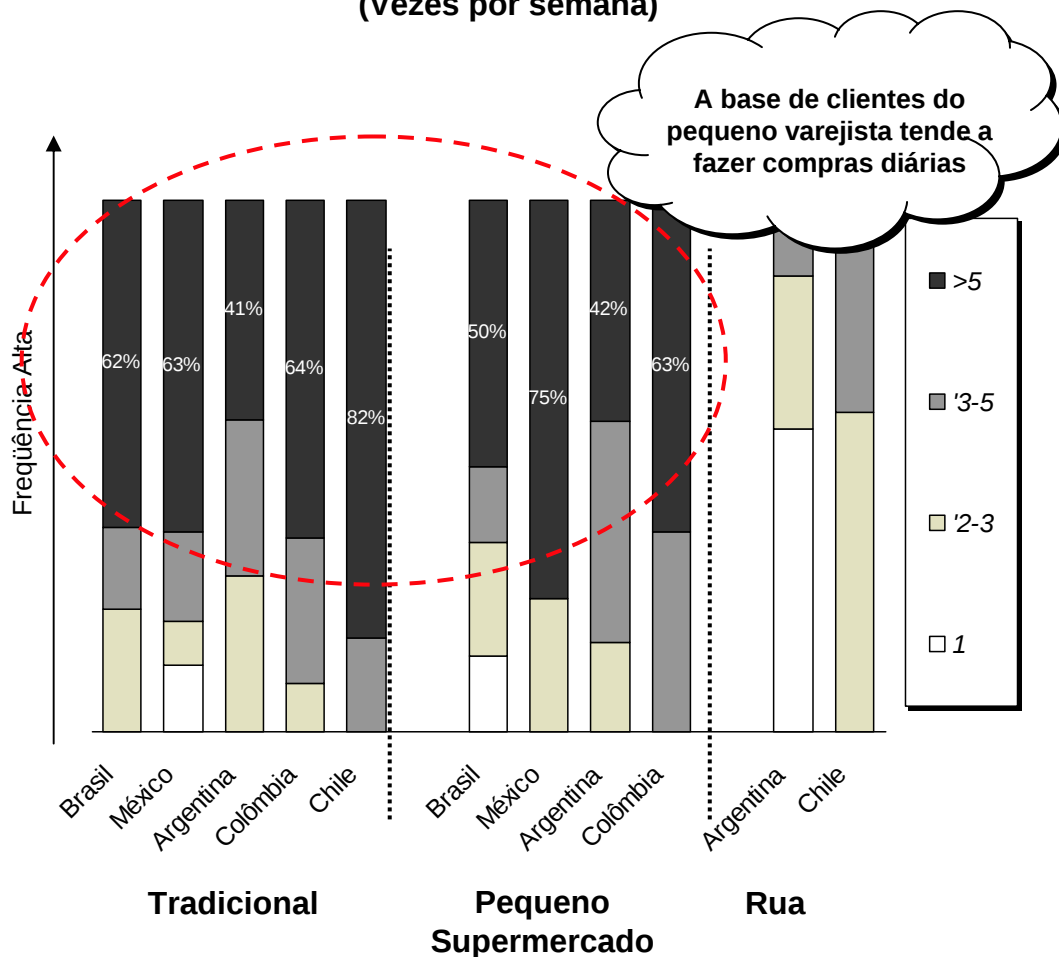


Mapa do Perfil da Proposição de Valor

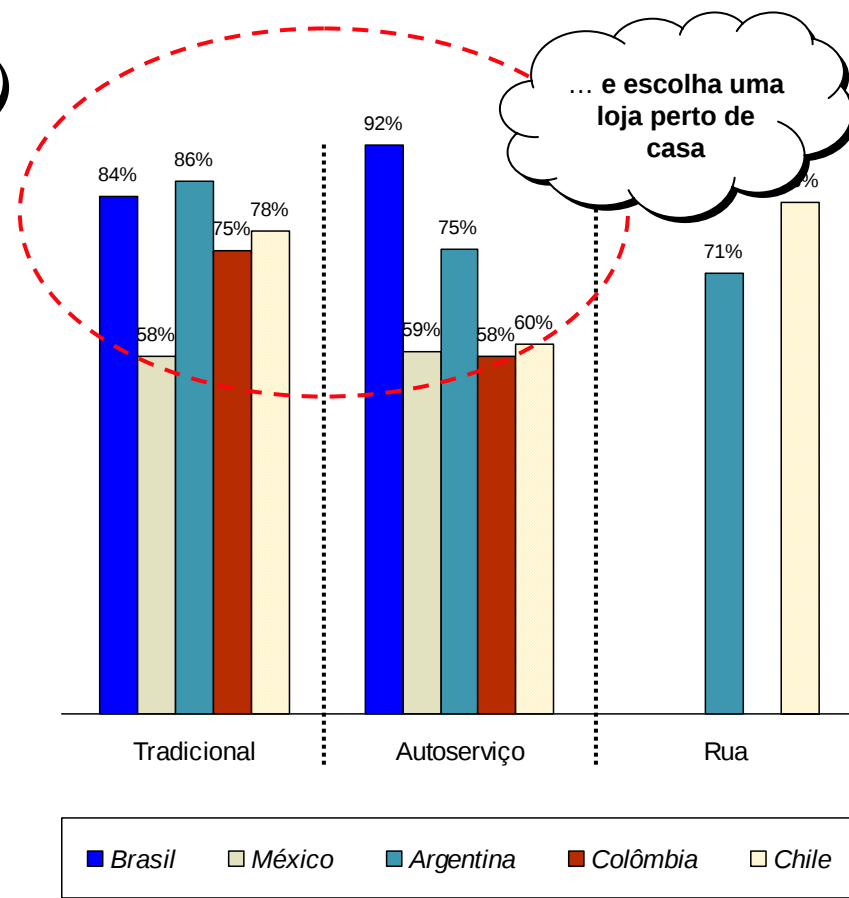


Local: a localização do pequeno varejista é uma proposição obrigatória para o consumidor emergente, o qual efetua pequenas compras diárias e valoriza proximidade de casa

Frequência de Compras no Pequeno Varejo ⁽¹⁾
(Vezez por semana)



% da Base de Clientes que Mora na Próximo ⁽²⁾
(Pequeno Varejista)



(1) Pergunta ao dono/encarregado da loja: "Qual é a média de vezes que sua base de clientes compra nesta loja?"

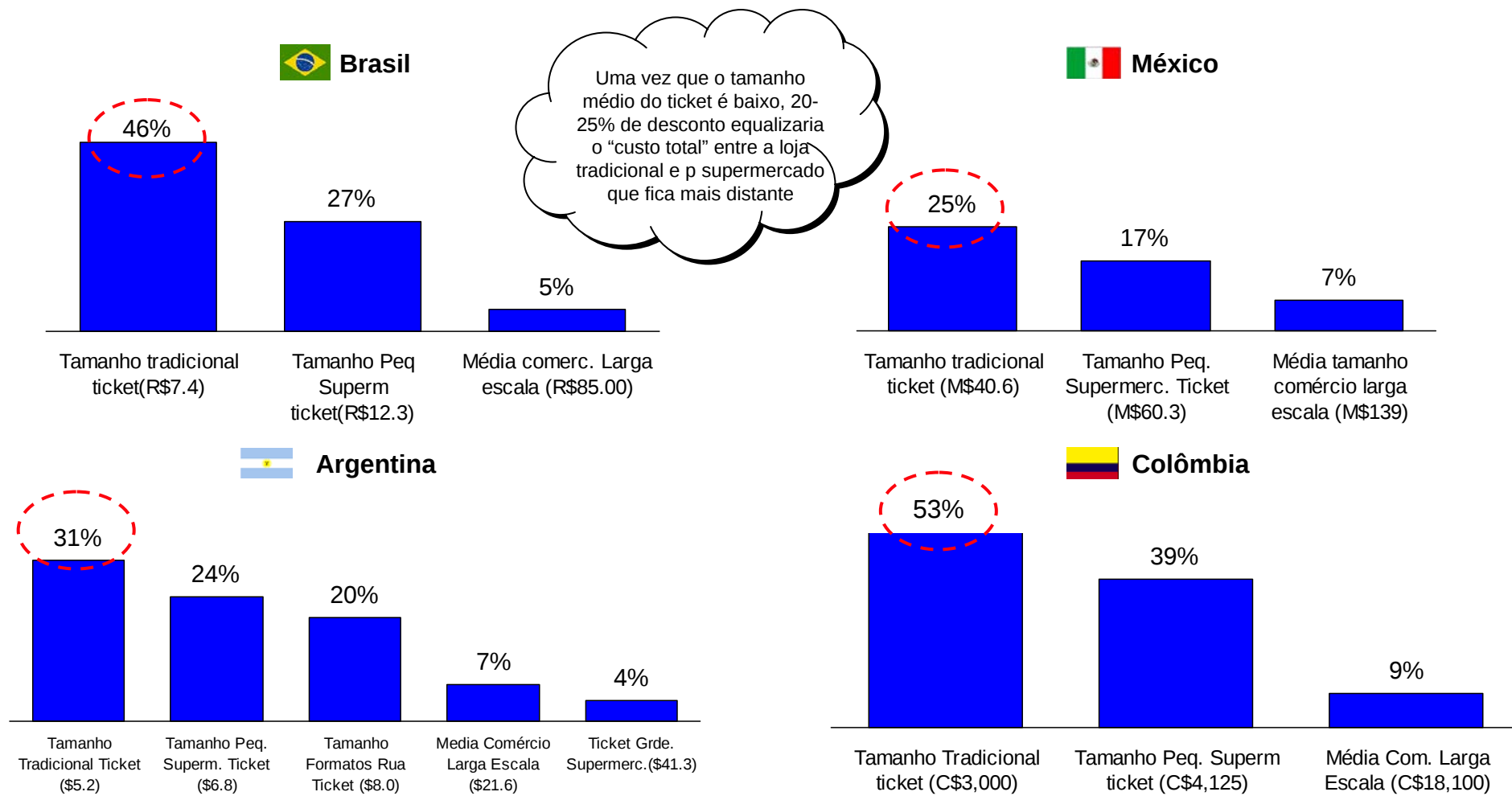
(2) Pergunta: "Qual a porcentagem de seus clientes que moram perto de sua loja? (5 quadras ou menos)?"

Fonte: Entrevistas de campo, análises Booz Allen

De fato, para o consumidor emergente que compra do pequeno varejista, proximidade significa “baixar o custo total da compra”

Análise do Ponto de “Break-Even” :

Desconto de Preço Necessário para Justificar Viagem do Consumidor até as Grandes Lojas



Nota: Considera viagem de ônibus a R\$ 1.70 em São Paulo, Brasil, Pasero/Micro-ônibus a \$M 5.00 no México DF, Viagem de coletivo a A\$0.80 na Capital Federal, Argentina, C\$800 por uma vigem de ônibus na Colômbia

Fonte: Entrevistas de campo, análise Booz Allen

retome

O pequeno varejista geralmente tem uma aparência física mais “desorganizada” e menos asseada

Fotos Selecionadas de Tradicionais na América Latina



México



Muitas categorias
juntas, visual
“amontoado”



Argentina



Aparência
Externa não
Atraente



Chile



Produtos exibidos
à esmo / estoque
à mostra



Costa Rica



Mercadoria muito
distante dos olhos
do cliente

Sortimento: o pequeno varejista oferece sortimento focado em alimentos frescos e básicos, bebidas—principais categorias procuradas pelo consumidor emergente em suas compras diárias

Importância da Categoria nas Vendas da Loja

Tradicionais

(0 = Nenhuma, 5 = Muito importante)

Pequenos Supermercados



Brasil

▶ Produtos frescos	2.8
▶ Limpeza do lar	2.8
▶ Alimentos básicos	2.6
▶ Bebidas	2.4
▶ Higiene pessoal	2.3
▶ Alimentos de luxo	1.7
▶ Outros	1.3
▶ Produtos	1.1
▶ Cigarros	0.9
▶ Saúde	0.9



México

▶ Cigarros	3.5
▶ Produtos frescos	3.1
▶ Produtos	3.1
▶ Bebidas	2.8
▶ Limpeza do lar	2.8
▶ Higiene pessoal	2.4
▶ Alimentos básicos	2.4
▶ Alimentos de luxo	2.0
▶ Saúde	1.7
▶ Outros	0.5



Brasil

▶ Produtos Frescos	3.2
▶ Alimentos básicos	3.0
▶ Limpeza do lar	2.9
▶ Bebidas	2.6
▶ Higiene pessoal	2.4
▶ Produtos	1.9
▶ Alimentos de luxo	1.8
▶ Outros	0.9
▶ Cigarros	0.6
▶ Saúde	0.5



México

▶ Cigarros	4.0
▶ Bebidas	3.4
▶ Produtos Frescos	3.3
▶ Alimentos básicos	3.1
▶ Produtos	3.0
▶ Limpeza do lar	2.9
▶ Alimentos de luxo	2.4
▶ Higiene pessoal	2.3
▶ Saúde	1.8
▶ Outros	0



Argentina

▶ Produtos Frescos	3.0
▶ Bebidas	2.7
▶ Alimentos básicos	1.7
▶ Higiene pessoal	1.3
▶ Limpeza do lar	1.3
▶ Cigarros	1.3
▶ Alimentos de luxo	1.0
▶ Outros	0.4
▶ Saúde	0.3
▶ Produtos	0.2



Colômbia

▶ Produtos	3.6
▶ Produtos Frescos	2.6
▶ Alimentos básicos	2.5
▶ Limpeza do lar	2.4
▶ Bebidas	2.0
▶ Higiene pessoal	1.4
▶ Cigarros	1.4
▶ Alimentos de luxo	1.2
▶ Outros	0.4
▶ Saúde	0.3



Argentina

▶ Bebidas	3.2
▶ Produtos frescos	3.1
▶ Alimentos básicos	2.6
▶ Limpeza do lar	2.2
▶ Higiene pessoal	1.6
▶ Alimentos de luxo	1.2
▶ Produtos	0.6
▶ Cigarros	0.3
▶ Saúde	0.3



Colômbia

▶ Limpeza do Lar	3.3
▶ Alimentos básicos	3.1
▶ Produtos	3.0
▶ Cigarros	3.0
▶ Higiene pessoa	2.9
▶ Produtos frescos	2.7
▶ Bebidas	1.8
▶ Alimentos de luxo	1.7
▶ Saúde	1.1
▶ Outros	0

Nota: Pergunta: "Por favor, liste as seguintes categorias em ordem de importância para as vendas da loja (20 categorias)"

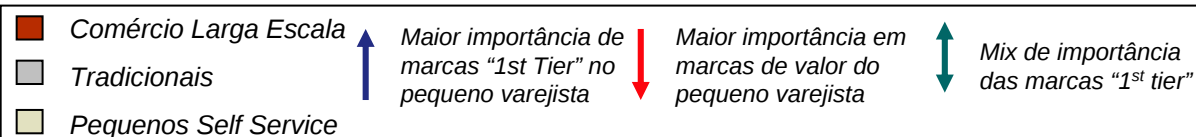
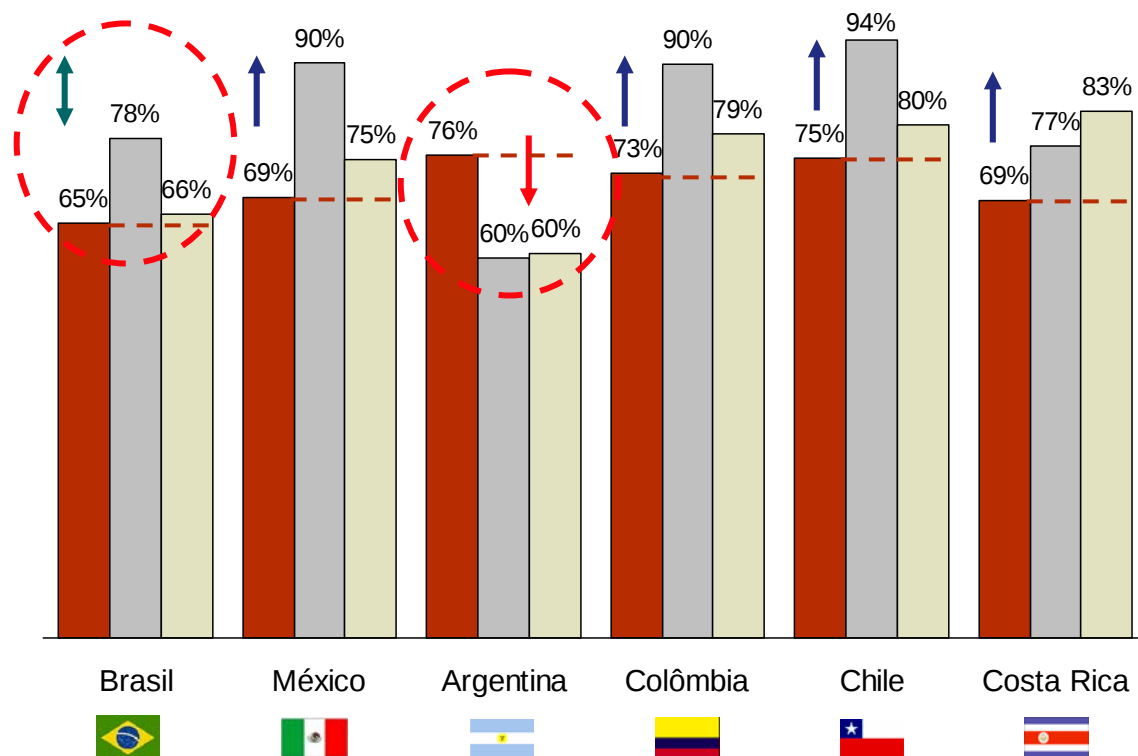
Fonte: Entrevistas de campo, Análise Booz Allen

[retome](#)

Na maioria dos países, marcas de “1st tier” predominam no sortimento do pequeno varejista—exceto na Argentina e em menor extensão no Brasil

% de SKUs que São Marcas “1st Tier”

Categorias Selecionadas – Comércio de Larga Escala vs. Pequeno Varejista

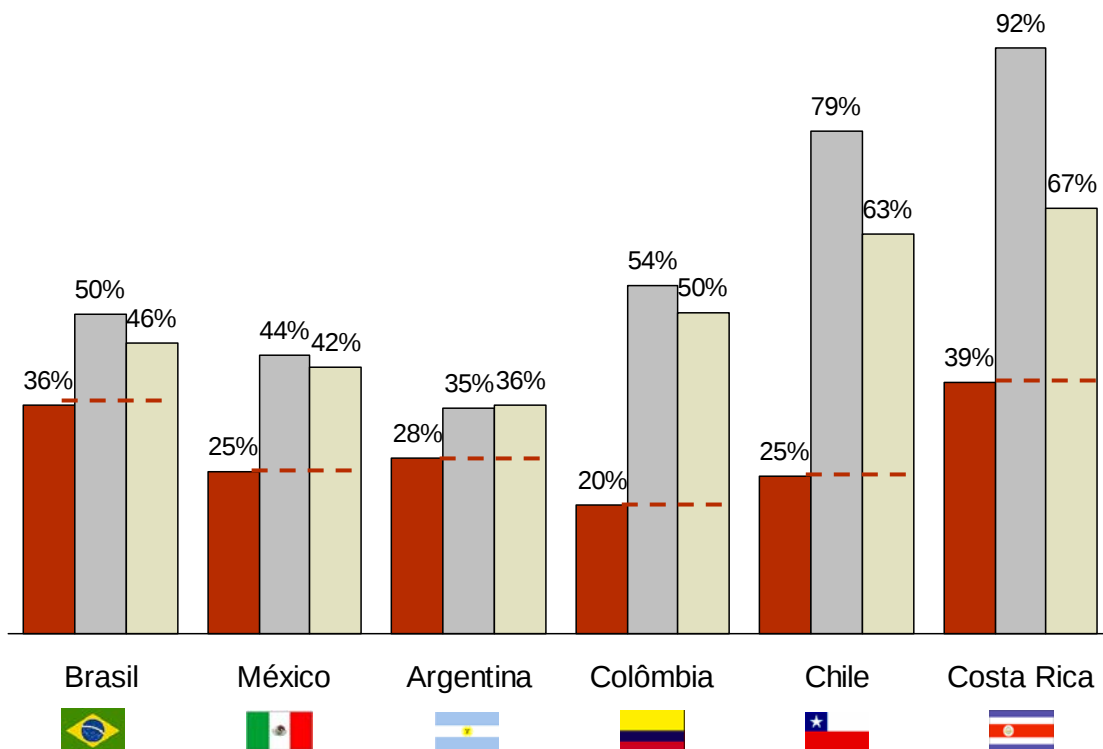


- ▶ México, Colômbia, Chile, Costa Rica
 - O pequeno varejista oferece sortimento com maior percentual em marcas “1st tier”
 - A maioria das marcas de baixo preço oferecidas pelo pequeno varejista são produtos posicionados em baixo preço pelas multinacionais
 - As marcas de valor importantes são as marcas próprias dos supermercados – ex.: Carrefour e Unimarc Cola, Éxito e sabões em pó Dia, espaguete Ekono– que não são distribuídas ao pequeno varejo
- ▶ Argentina e Brasil
 - Forte presença dos produtores locais que oferecem múltiplas marcas
 - Adicionalmente, as marcas próprias dos atacadistas argentinos prevalecem fortes no pequeno varejista – ex.: “Marolio”

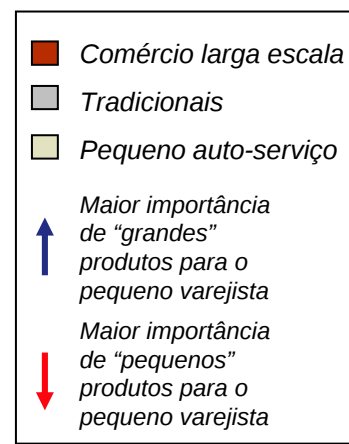
O pequeno varejista atende as necessidades de compras diárias mais eficientemente, pois oferecem mais opções em tamanhos e frações menores do produto

% de SKUs que São “Pequenos” ¹

Categorias Seleccionadas² – Comércio de Larga Escala vs. Pequeno Varejista



- ▶ Em consistência com a região, pequenos varejistas oferecem um sortimento com maior presença de SKUs de tamanho pequeno
- ▶ Muitos dos pequenos varejistas—especialmente os formatos tradicionais—”fracionam” produtos e quebram as quantias a granel nas menores possíveis:
 - Batata frita
 - Cereais
 - Açúcar
 - Cigarros



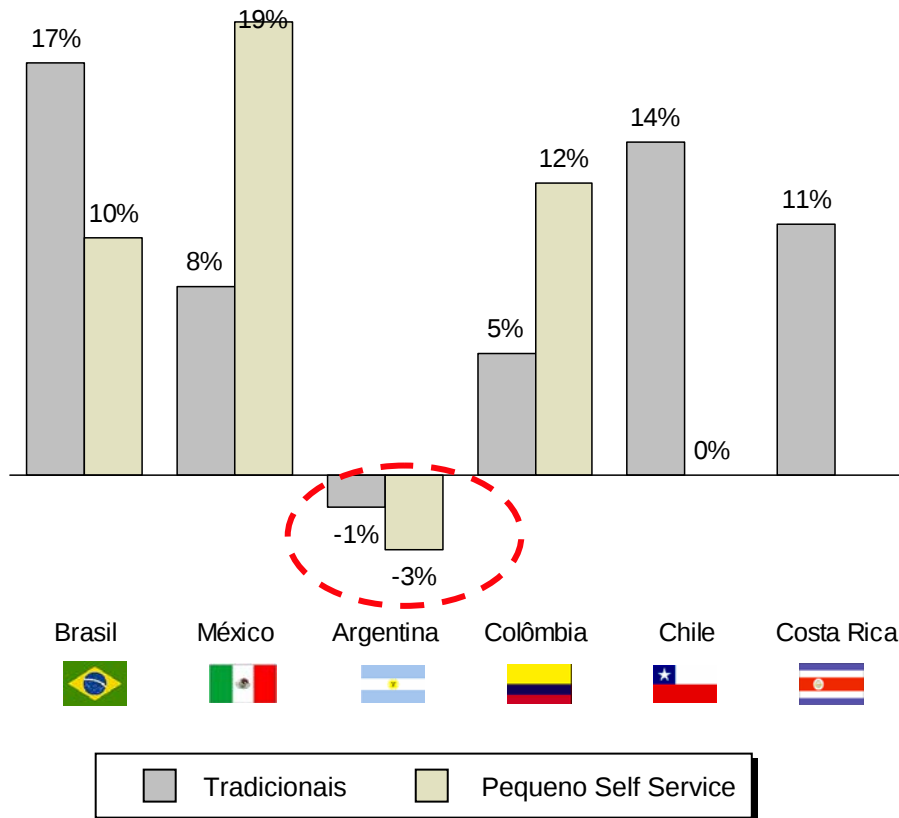
(1) Classificação baseada no tamanho relativo à embalagem “padrão”, ex.: 2 litros de Cola, 500g de massa, 1 kg de tomates, etc. (2) Categorias seleccionadas: Colas & sabões em pó. mais: México: sabão em pedra; Argentina, óleo; Colômbia, espaguete, sabão em pedra; Costa Rica espaguete

Fonte: Entrevistas de campo, análise Booz Allen

retome

Preço / Valor: ao contrário do que é percebido pelo consumidor emergente, pequenos varejistas têm preços mais altos do que os comércios de larga escala—a Argentina é notável exceção

Comparação de Preços de SKUs Seleccionadas
(% Diferença de preço em Hipermercados, Leque de Categorias Seleccionadas)



Observações na Argentina

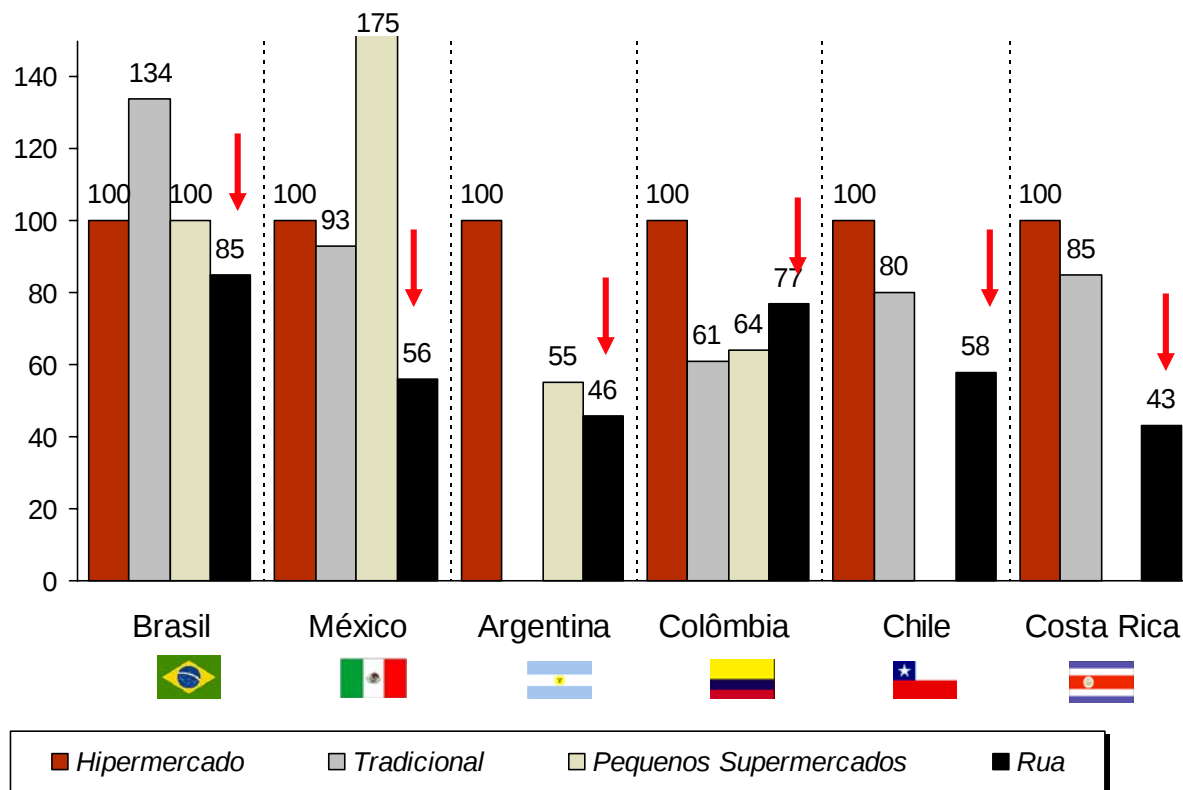
- ▶ Desde a desvalorização de 2002, o pequeno varejista tem praticado preços crescentemente mais barato do que os comércios de larga escala, dentro da mesma SKU
- ▶ Este efeito é fortalecido quando considerado o mix de marcas—pequenos varejistas oferecem marcas de valor a preços significativamente mais baixos do que os oferecidos pelo comércio organizado (ex.: Beach Cola, Spaghetti Cordoba)
- ▶ As explicações potenciais são:
 - Grandes supermercados aumentando os preços
 - Pequenos varejistas vendendo o consumidor no mesmo preço que adquire seus produtos ou pouca coisa acima
 - Importância crescente de grandes atacadistas auto-serviço (Maxiconsumo, Vital) que têm partilhado benefícios de escala de compras com os pequenos varejistas
- ▶ Esta tendência tem ajudado o pequeno varejista a tirar do comércio organizado 2% de participação no total das vendas de alimentos

Nota: Preços obtidos em fevereiro de 2003. Categorias seleccionadas incluem colas, espaguete, sabão em pó, sabão em pedra, óleo vegetal

Fonte: Entrevistas de campo, análise Booz Allen

Outra exceção relevante está em produtos frescos—uma categoria importante para consumidores emergentes e onde os comércios de larga escala têm clara desvantagem de preço

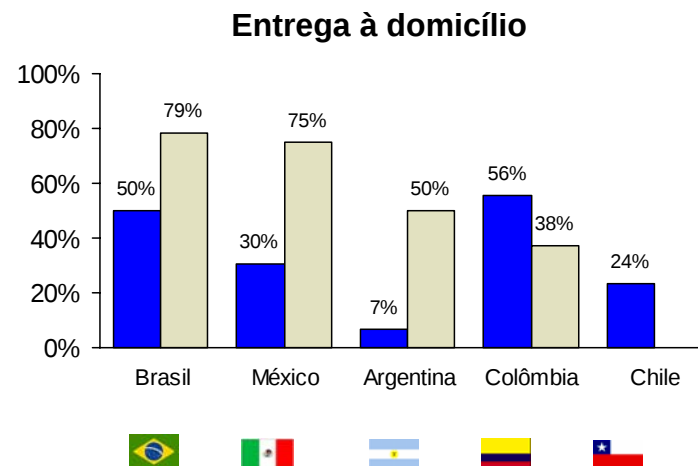
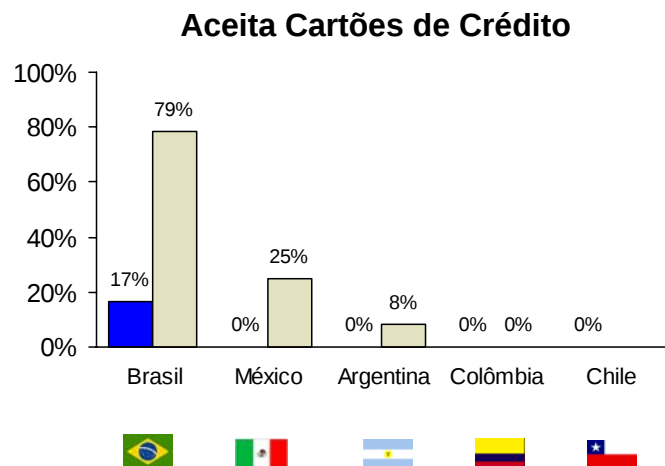
Comparação de Preços—Tomates
(100 = Preço de Hipermercado)



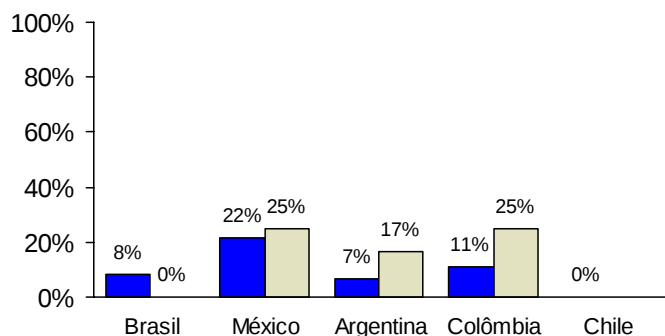
- ▶ Em quase todos os casos, formatos de rua/ar livre oferecem os menores preços para tomates, uma categoria representativa
- ▶ Enquanto os supermercados usualmente oferecem produtos de primeira grade somente, o pequeno varejista oferece tanto da primeira quanto da segunda, com diferentes estágios de amadurecimento da fruta
- ▶ Pequenos varejistas têm a habilidade de mudar o preço do produto várias vezes no dia—ex.: feiras livres, no Brasil—de acordo com a demanda e procura
- ▶ Alguns pequenos varejistas são ou fazendeiros ou compram diretamente destes—tirando proveito da informalidade devido à evasão de taxas
- ▶ Formatos de rua (feiras livres, “tianguis”) e a categoria de especializados (frutarias, quitandas) são os formatos de maior relevância, onde os consumidores emergentes mais compram

Serviços / Outros: pequenos varejistas oferecem serviços limitados quando comparados aos comércios de larga escala...

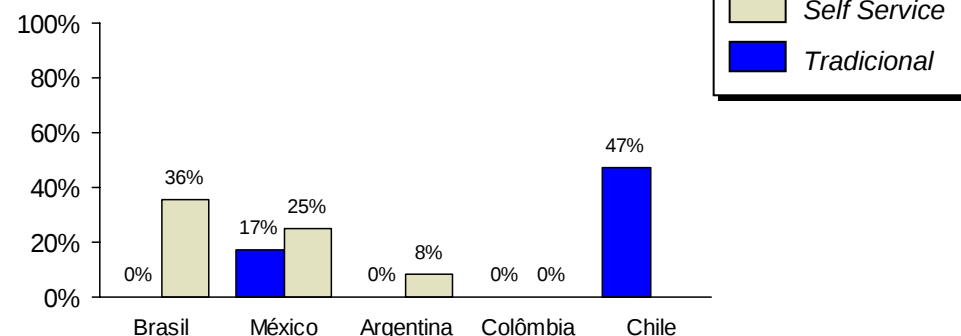
% de Pequenos Varejistas que Oferecem Serviços



Horário Estendido de Funcionamento ao Público

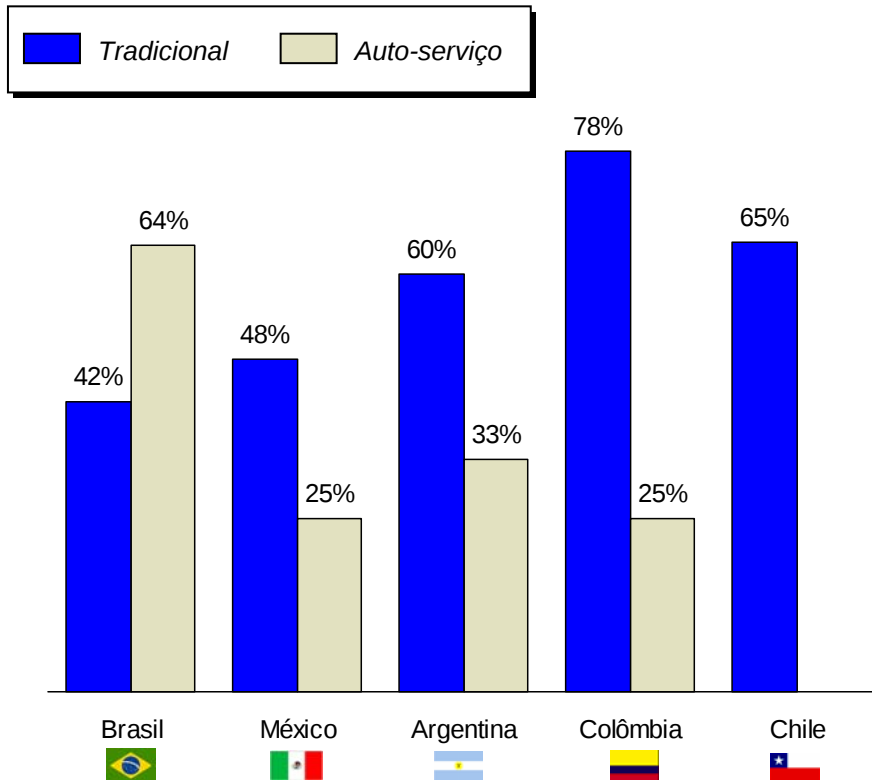


Promoções Financiadas pelos Varejistas



...mas possuem vantagem particularmente junto aos consumidores emergentes, uma vez que oferecem “carteira virtual”/crédito informal

Porcentagem do Pequeno Varejista que Oferece Crédito Informal



Crédito no Pequeno Varejista

- ▶ Uma grande porcentagem de pequenos varejistas oferecem crédito aos seus clientes, de uma ou duas formas:
 - “Crédito Informal”, com prazos de 1 semana a 1 mês, onde o dono/encarregado escreve o nome do credor em uma caderneta—para somas que variam de 5 a 80 dólares
 - “Carteira Virtual”: quando o cliente não tem o dinheiro suficiente quando chega na boca do caixa para pagar suas compras, o proprietário deixa para receber mais tarde ou no dia seguinte
- ▶ A “Carteira Virtual” é oferecida por quase todo pequeno varejista, mas somente para clientes conhecidos
- ▶ “Crédito Informal” funciona tipo um programa de lealdade—uma vez que o cliente usa este serviço, há incentivos relevantes que estimulam a comprar naquela loja
- ▶ Custos sociais por falta de pagamento/inadimplência, são altos para os consumidores, uma vez que todos na vizinhança ficam sabendo que ele é um mau pagador

Embora atividades promocionais e de merchandising prevaleçam mais em comércio de larga escala, o pequeno varejo tradicional tem comunicação limitada, mas ao mesmo tempo efetiva no local

BRASIL



% das Lojas com Veículos de Merchandising

Comércio de Larga Escala

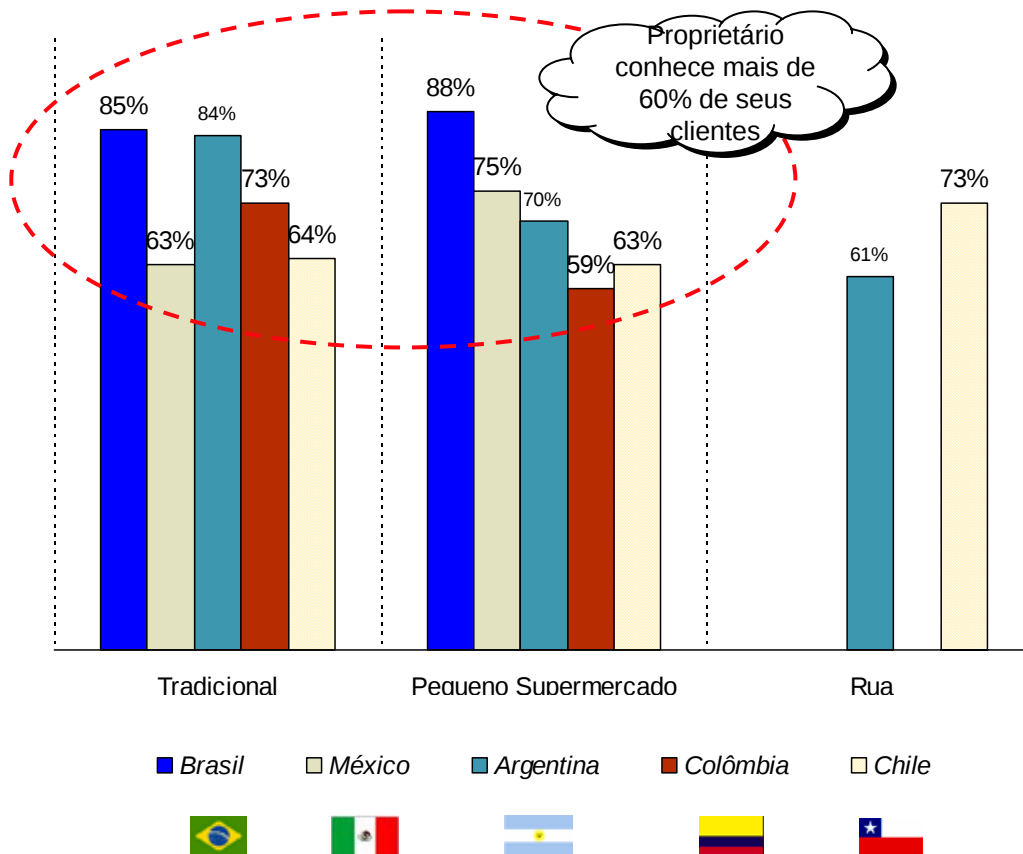
- ▶ Ofertas especiais/descontos em preço: 50%
 - 25% dos clientes compram a oferta
- ▶ Degustação / distribuição gratuita de amostras: 49%
 - 26% of dos clientes aceitaram a amostra
 - 24% dos clientes provaram os produtos
- ▶ Gôndolas: 48%
- ▶ Demonstrações de produto: 40%
 - 32% dos clientes pararam para ver a demonstração
- ▶ Sinalização de Pontos de Vendas: 33%
- ▶ Avaliação qualitativa:
 - Maior espaço para merchandising, maior número de itens nos displays
 - Alto nível de competição entre marcas para capturar a atenção do consumidor

Pequenos Varejistas

- ▶ Freezers/ refrigeradores: 78%
- ▶ Gôndolas ou produtos empilhados: 36%
- ▶ Displays de balcão: 35%
- ▶ Sinalização de Preço (escrito à mão): 33%
- ▶ “Shelf talkers” (marcas): 24%
- ▶ Shelf talkers, adesivos, banners para comunicação de preço: 24%
- ▶ Avaliação qualitativa:
 - Menor espaço para merchandising e maior desordem visual = menos “recall”
 - Alto nível de competição entre alguns produtos, como cigarros, bebidas, balas, chocolates e refrigerantes

Pessoal: o pequeno varejista se beneficia da presença do proprietário, que pode desenhar seu modelo de negócio de acordo com as necessidades locais e prover um “toque pessoal”

% of Clientes que o Dono Conhece/Sabe o Nome



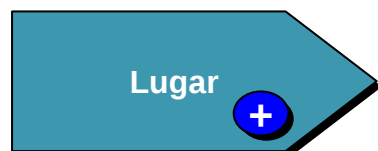
Valor do Relacionamento para o Pequeno Varejo

- ▶ Donos/encarregados de suas lojas usualmente têm estreito relacionamento com seus clientes
- ▶ Em alguns casos, os donos da loja criam barreiras à troca de loja ao apagar da lista de crédito nomes de seus clientes que foram observados comprando em outras lojas da vizinhança
- ▶ Algumas declarações dos proprietários:
 - “Eu conheço este cliente há mais de 20 anos e seus filhos desde que nasceram”
 - “Eu sei que posso dar crédito a este cliente, ele sempre me paga...Eu estive no enterro de seu avô mês passado”
 - “Esta cliente vem aqui duas vezes por dia. Ela é de idade e vive sozinha, e vem aqui conversar comigo e com outros clientes; comprar é às vezes uma desculpa”

Em resumo, apesar de preços mais altos, o pequeno varejista tem várias outras vantagens que os tornam altamente atrativos para os consumidores emergentes

Proposição de Valor do Pequeno Varejista para os Consumidores Emergentes -- Resumo

Alavanca



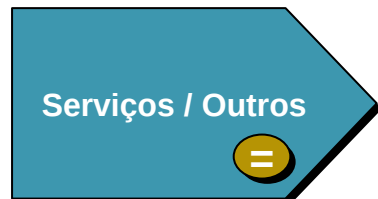
- ▶ Ubiquidade – pequenos varejistas estão localizados próximos dos consumidores emergentes, diminuindo o “custo total da compra”
- ▶ Aparência interna e externa pior do que a do comércio em larga escala—mas não tão ruim que afaste consumidores de comprar



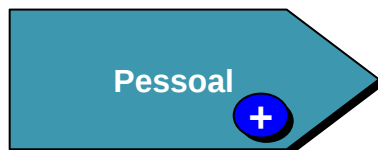
- ▶ Sortimento de acordo com as necessidades dos consumidores emergentes—focado em itens básicos, alimentos frescos e bebidas
- ▶ Mix de marcas focando nas marcas líderes—com exceção da Argentina e pequenos supermercados no Brasil, onde marcas de valor são mais presentes
- ▶ SKUs de tamanho menor e fracionadas—adequado às compras freqüentes



- ▶ Preços mais altos ao consumidor que os praticados pelos comércios de larga escala—exceto Argentina
- ▶ Notável exceção em produtos frescos, onde formatos de rua podem ter até 50% mais baixos preços



- ▶ Crédito informal e “carteira virtual” altamente valorizado pelos consumidores emergentes
- ▶ Para outros serviços (cartões de crédito, promoções, horário de funcionamento), pequenos varejistas têm normalmente uma proposição de valor inferior às dos comércios de larga escala
- ▶ Grandes varejistas têm acesso a financiamento comercial do produtor e materiais de pontos de venda; merchandising mais sofisticada e marketing de consumo



- ▶ “Toque pessoal”—ambiente familiar, desenho do modelo de negócio de acordo às necessidades dos consumidores locais
- ▶ Proprietário/encarregado normalmente envolvidos com atividades comunitárias

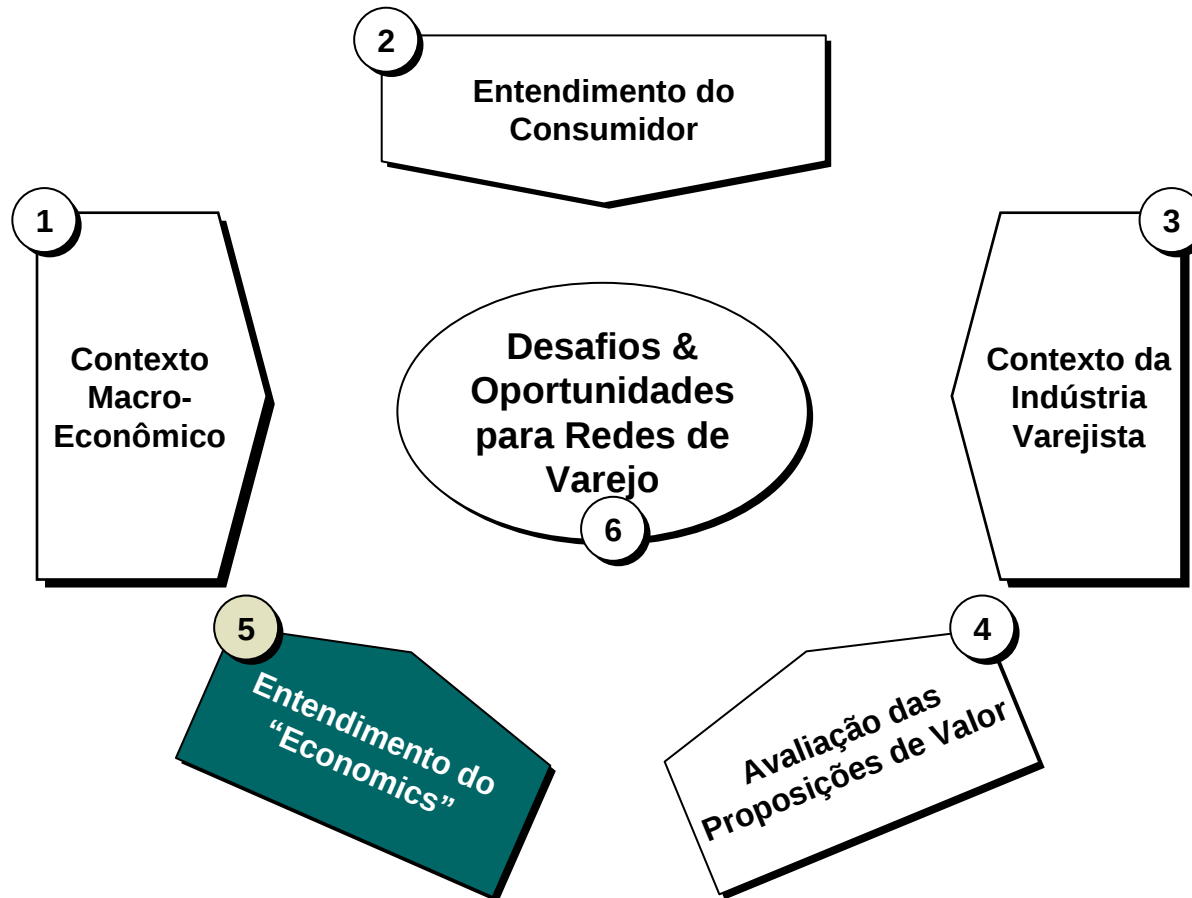
Pequeno Varejo  Melhor  Similar  Proposição de valor pior do que as do Comércio Larga Escala

retome

O Cenário e Informalidade do Varejo

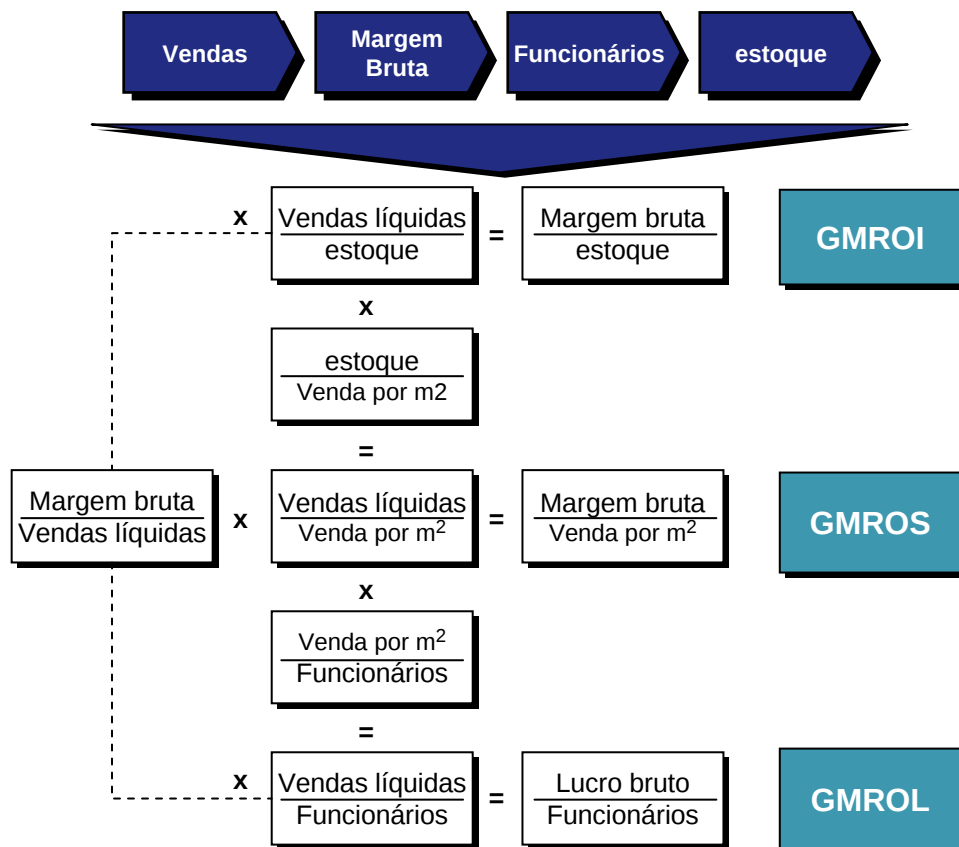
- ▶ Panorama e Contexto da Indústria do Varejo
- ▶ Proposição de Valor dos Varejistas para os Consumidores Emergentes
- ▶ Como o Pequeno Varejo faz um Modelo de Negócio Sustentável
- ▶ O Impacto da Informalidade

Mapa do Documento

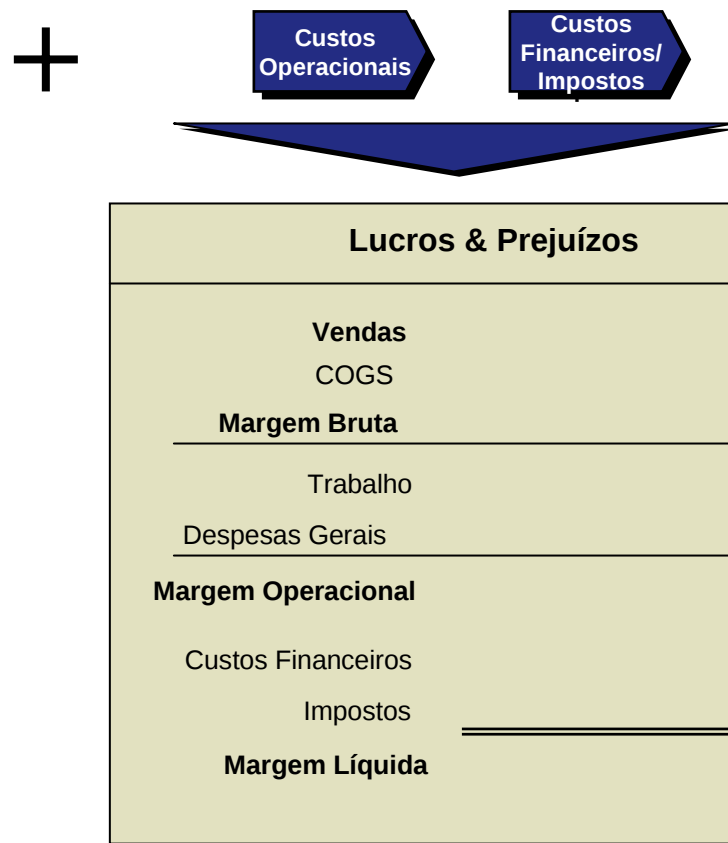


Neste capítulo são revistas as principais determinantes de lucratividade e renda líquida/ fluxo de caixa para pequenos varejistas, focando os formatos tradicionais

Racional do Modelo de Recursos Estratégicos



Lucros & Prejuízos



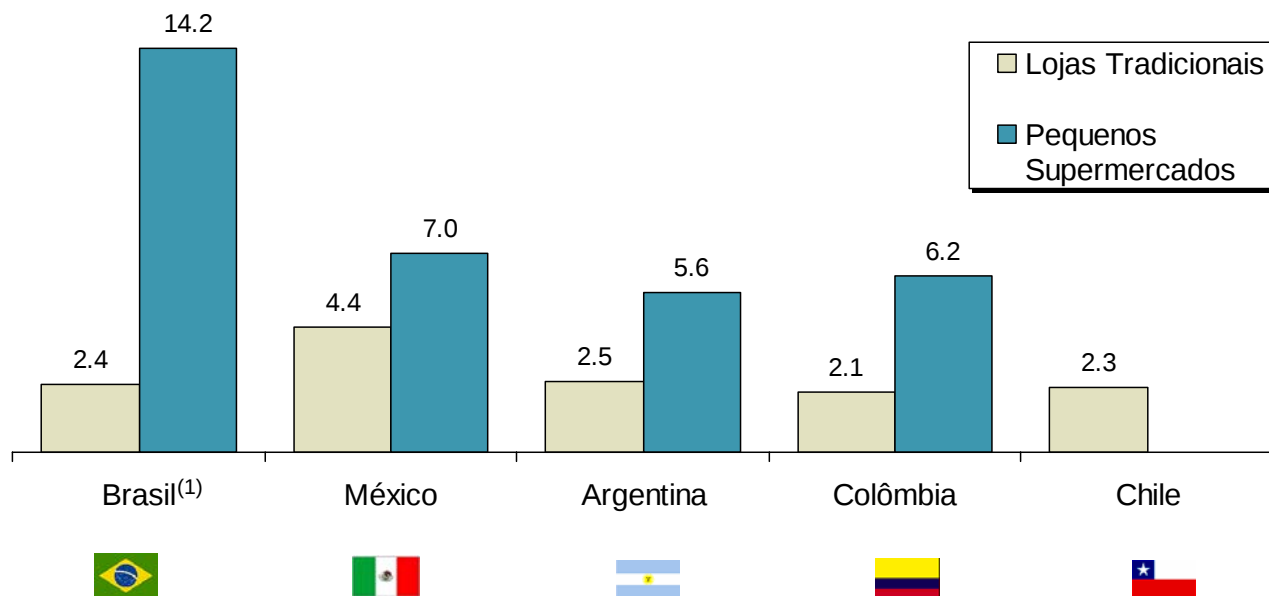
Pontos a considerar antes de revisar nossas conclusões:

- ▶ Fonte de dados de vendas, margens brutas, custos operacionais, e número de funcionários obtidos nas entrevistas/questionários
- ▶ “Melhores Esforços” foram feitos para garantir a precisão das respostas, já que os entrevistados poderiam se sentir pressionados na estimativa de lucros e margens—ou por não saberem precisamente seus componentes de custos
 - Na dupla checagem dos preços, o varejista afirmou que pagava por produtos pela comparação com preços coletados de distribuidores ou mercados públicos atacadistas
 - Observação de tráfego e quantidade de compras foi feita enquanto estivemos nas lojas; coleta de tickets e recibos
 - Comparação de custos e lucros dos varejistas
- ▶ As perguntas da pesquisa tipicamente trabalharam em ‘faixas de preço/quantidade’, já que pequenos varejistas geralmente não seguem métricas de negócio com o mesmo rigor que o comércio organizado e geralmente fica para eles difícil responder em valores exatos
- ▶ Os resultados mostrados neste capítulo refletem a média da performance—na realidade, há uma grande discrepância na performance econômica de alguns pequenos varejistas que dizem ganhar tanto quanto um executivo de médio nível gerencial, enquanto outros operam em ponto de “breakeven”, ou ainda perdem dinheiro
 - Apesar destes negócios terem sido avaliados em termos de métricas padrão de negócios, vale a pena notar que a utilidade destas comparações entre pequenos varejistas e comércios de larga escala é limitada
 - Pequenos varejistas se preocupam quase que exclusivamente com o fluxo de caixa ... e se podem cobrir ou não os custos mensais e ter dinheiro extra para reabastecer o estoque—não gerenciam seus negócios através destas métricas
 - Conceitualmente, seus negócios são bem diferentes do que os comércios em larga escala
- ▶ Dos três perfis de pequenos varejistas descritos na seção anterior (rua, tradicionais e pequenos supermercados), o foco foi o formato lojas tradicionais

As vendas por loja do pequeno varejista são significativamente menores do que as do comércio em larga escala—lojas tradicionais vendem US\$ 2K-4K por mês

ESTIMATIVA

Média Mensal de Vendas de Pequenos Varejistas
(Em US\$ '000/Mês)



Exemplo: Vendas por Loja (US\$ '000/Mês) para Varejista de Larga Escala

Pao de Açúcar	Gigante	Disco	Éxito	D&S
350	1,220	320	1,000	1,680

(1) Exclui supermercados com 3 ou mais caixas para fazer comparações consistentes entre países

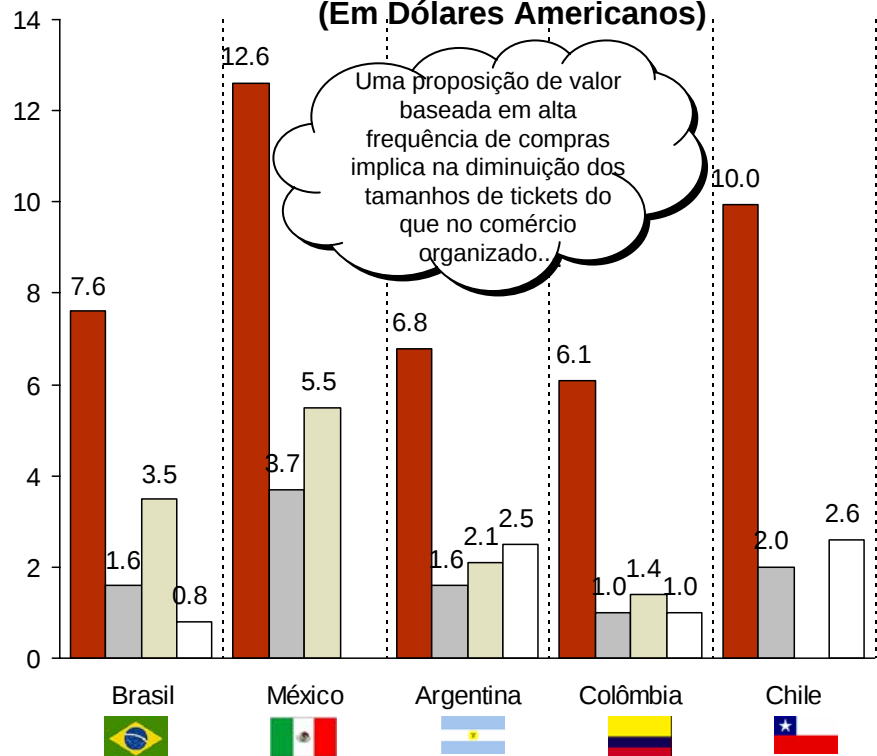
Fonte: Entrevista de campo; relatórios anuais; análises Booz Allen

retome

Em adição, pequenos varejistas têm menos vendas por m² parcialmente devido a menor tamanho de ticket

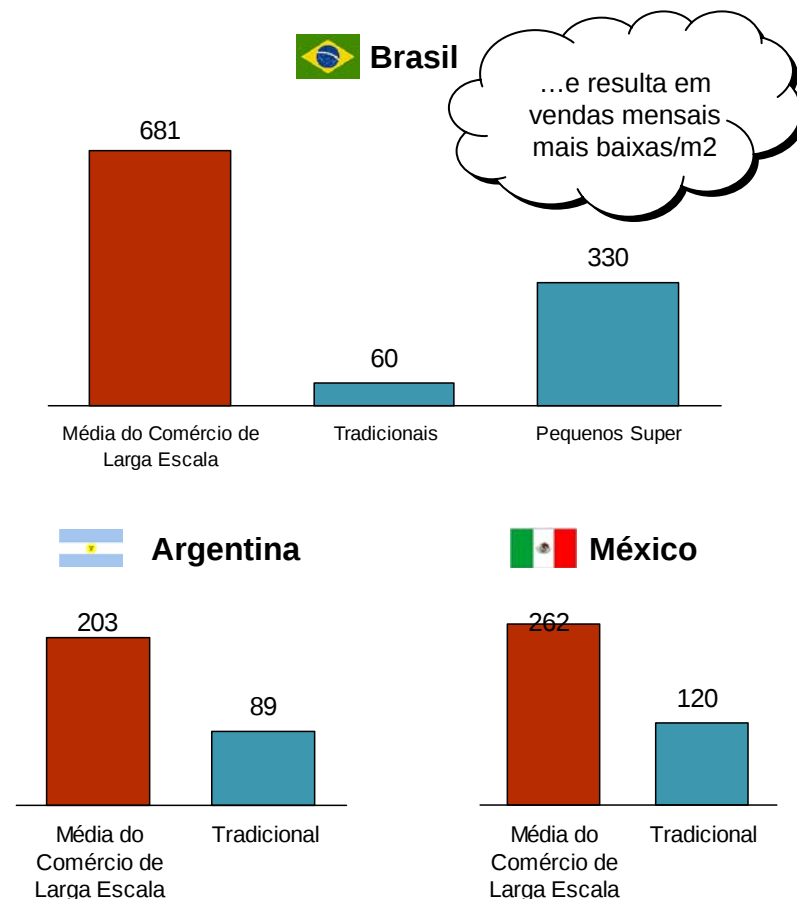
ESTIMATIVA

Média do Tamanho do Ticket para Comércio de Larga Escala vs. Pequenos Varejistas (Em Dólares Americanos)



■ Comércio de Larga Escala¹ ■ Tradicionais ■ Pequenos Super ■ Rua

Vendas Mensais / m² - U\$S Organizado vs. Pequenos Varejistas

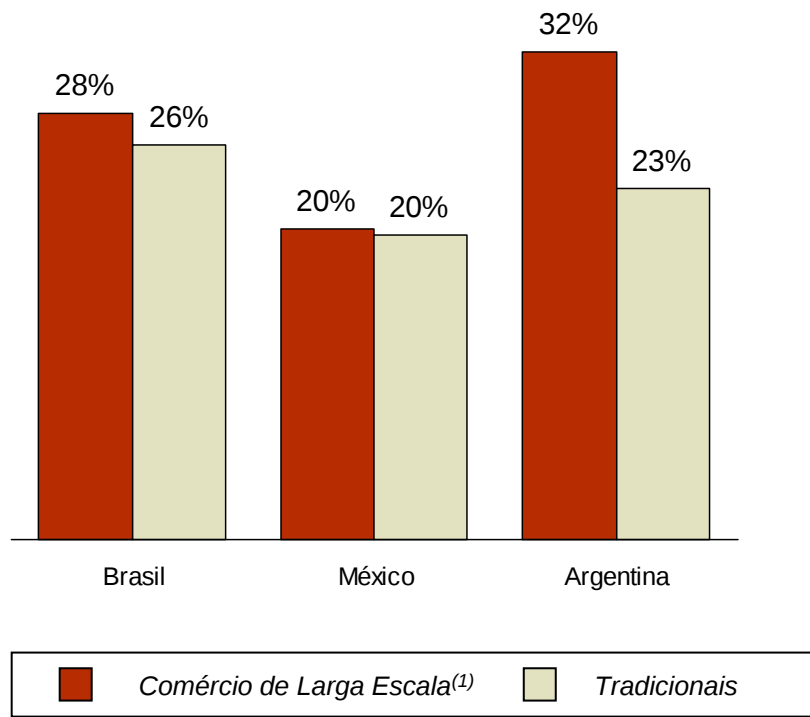


(1) Tamanho de ticket de comércio organizado no Brasil baseado no CBD, Chile no D y S, México, Argentina e Colômbia baseado na média de grandes players
 Fonte: Entrevistas de campo (pequenos varejistas); INDEC, Antad México, e AC Nielsen (comércio organizado)

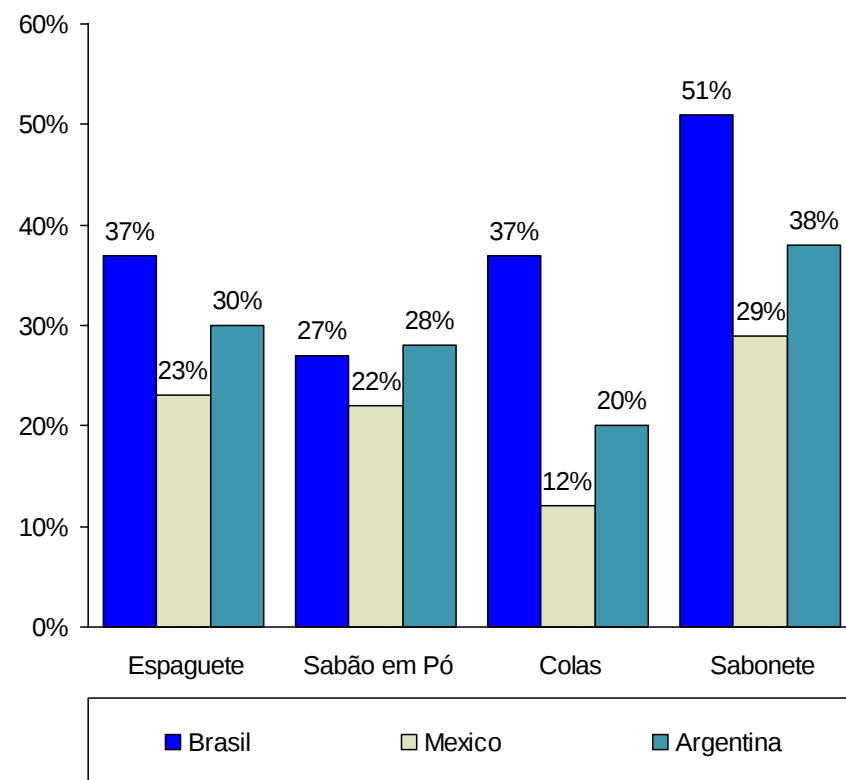
Lojas tradicionais têm margens brutas similares ou menores do que as geradas por varejistas de grande escala

ESTIMATIVA

Margens Brutas
Comércio de Larga Escala vs. Tradicionais



Precificação das Tradicionais por Categoria



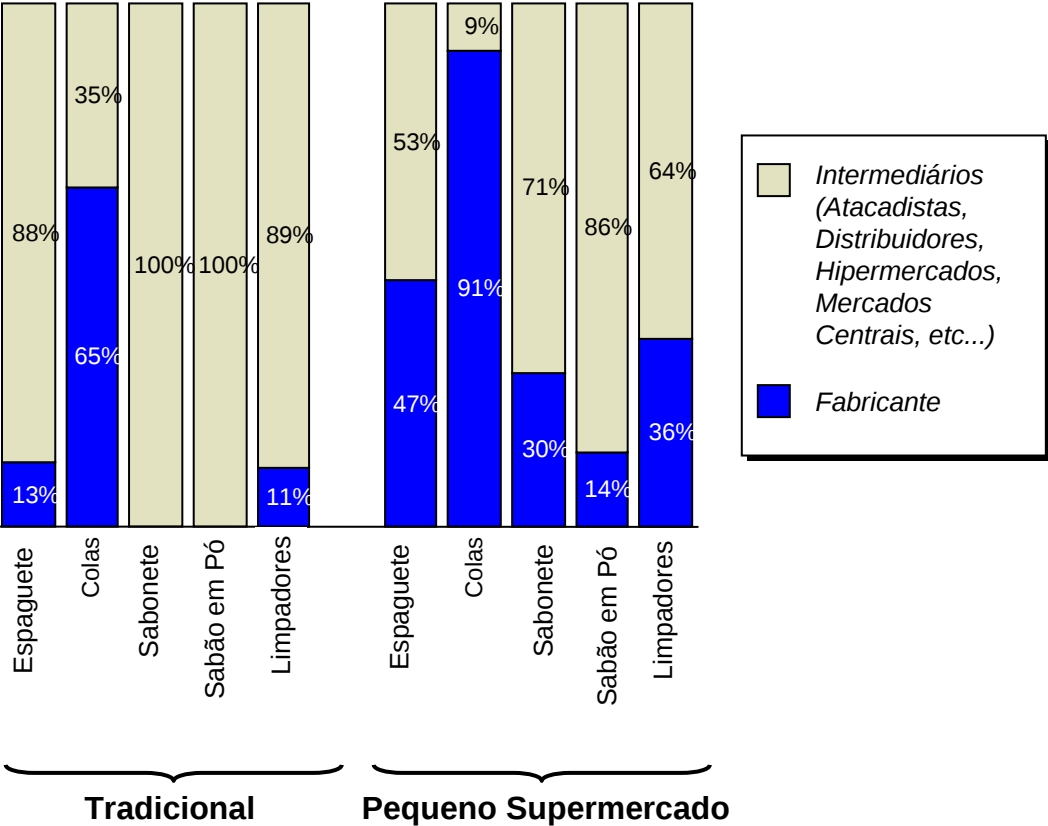
(1) Comércio em larga escala é CBD no Brasil, WalMex no México, e Disco na Argentina

Fonte: Relatórios anuais 2002, checagem de preços em lojas e atacadistas, análises Booz Allen

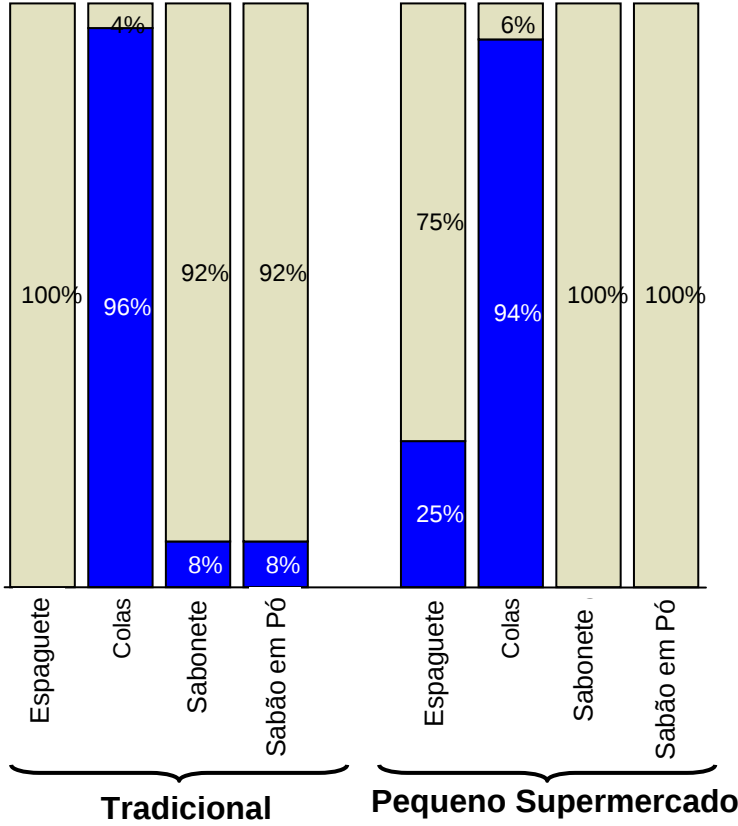
Pequenos varejistas enfrentam desvantagens com abastecimento— compram de intermediários...



Abastecimento do Pequeno Varejista no Brasil
% Produtos Comprados Diretamente vs. Indiretamente



Abastecimento do Pequeno Varejista no Brasil
% Produtos Comprados Diretamente vs. Indiretamente

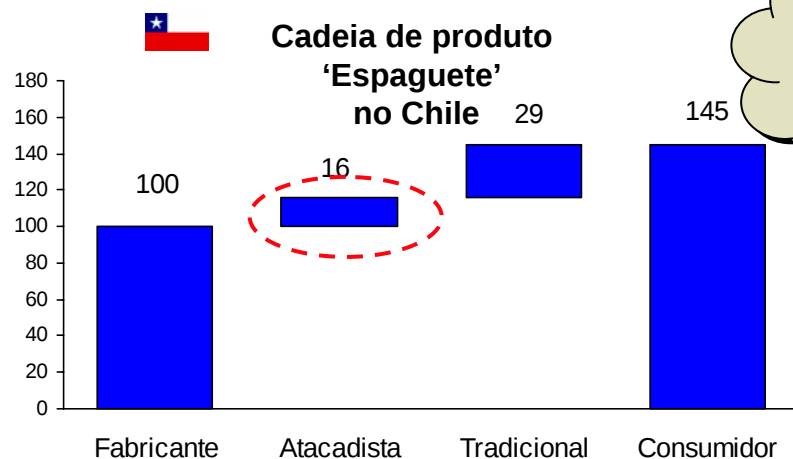
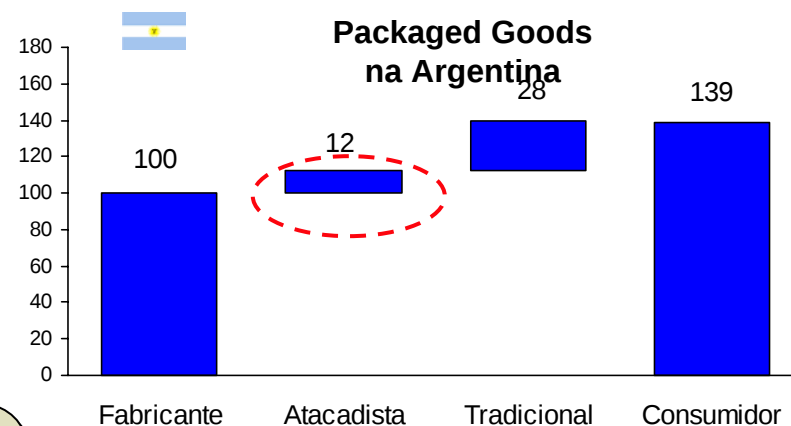
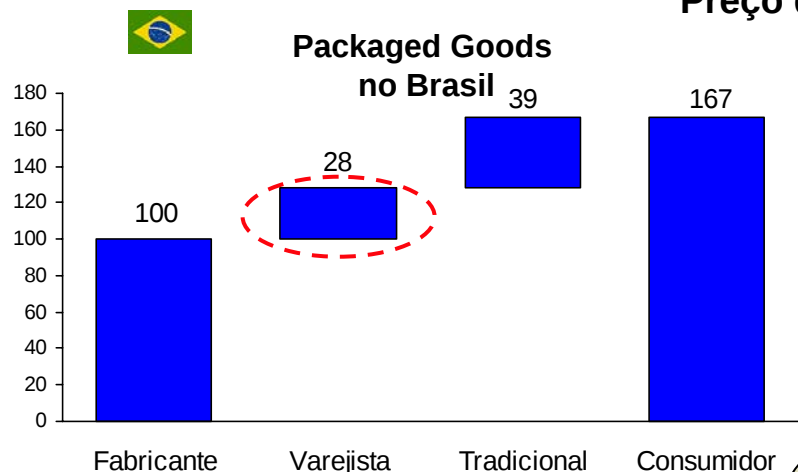


Fonte: Entrevistas de campo, análises Booz Allen

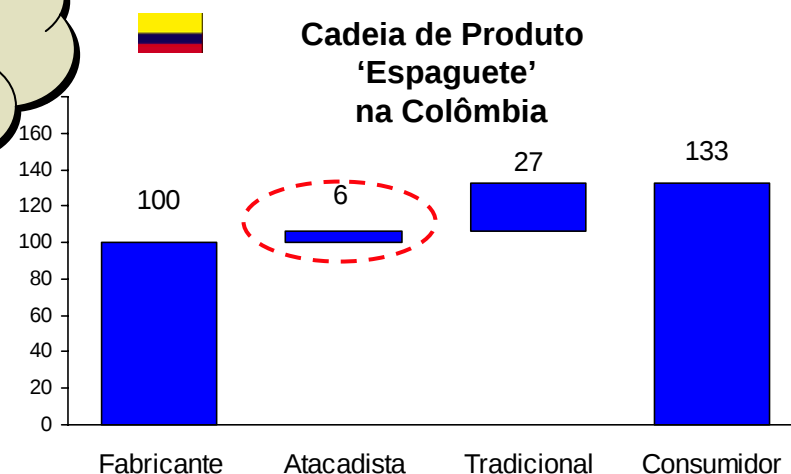
... que praticam preços mais altos que os fabricantes, para cobrir custos de distribuição e suas próprias margens (dupla precificação)

ESTIMATIVA

Índices da Cadeia de Valor
Preço do Fabricante = 100



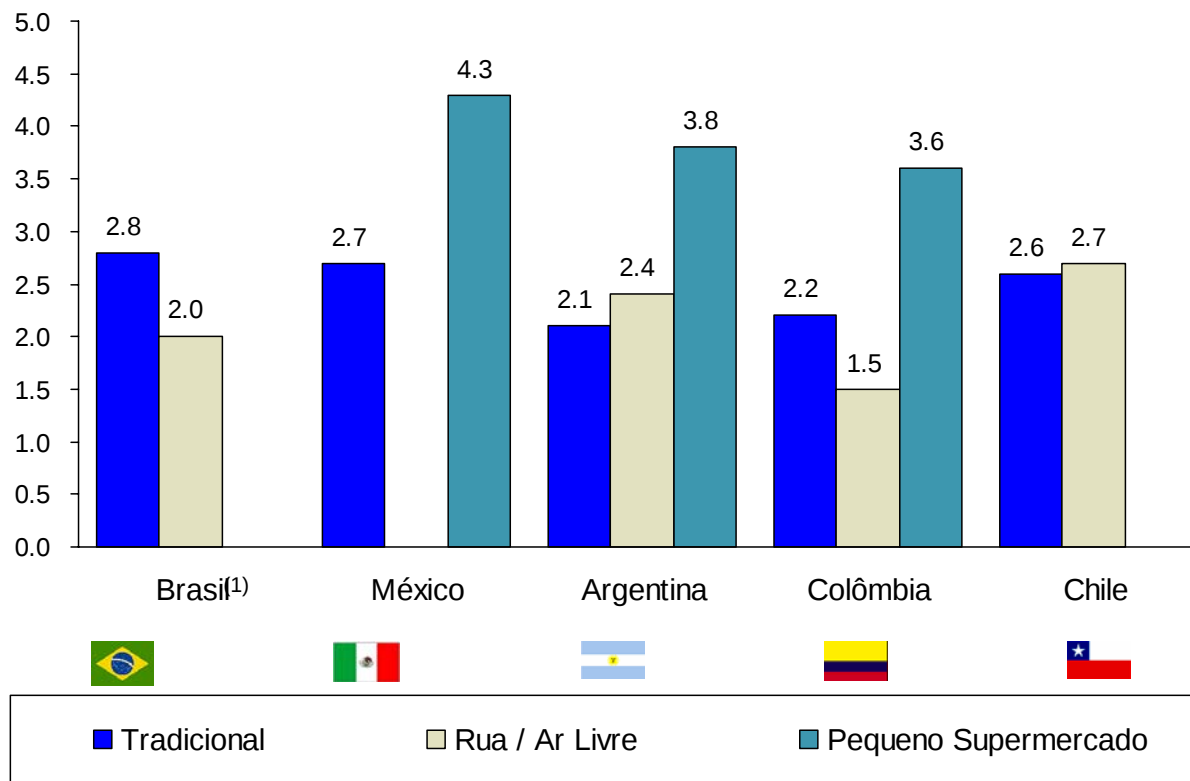
pequenos varejistas pagam um extra de 6% a 28% a mais por mercadoria que o comércio organizado



Pequenos varejistas empregam de 2 a 5 funcionários na loja– lojas tradicionais não têm mais que 3

ESTIMATIVA

Número Médio de Funcionários por Loja



Note: (1) Exclui supermercados com 3 ou mais caixas (média = 20.5 funcionários) para fazer comparações consistentes entre países

Fonte: Entrevistas de campo, análises Booz Allen

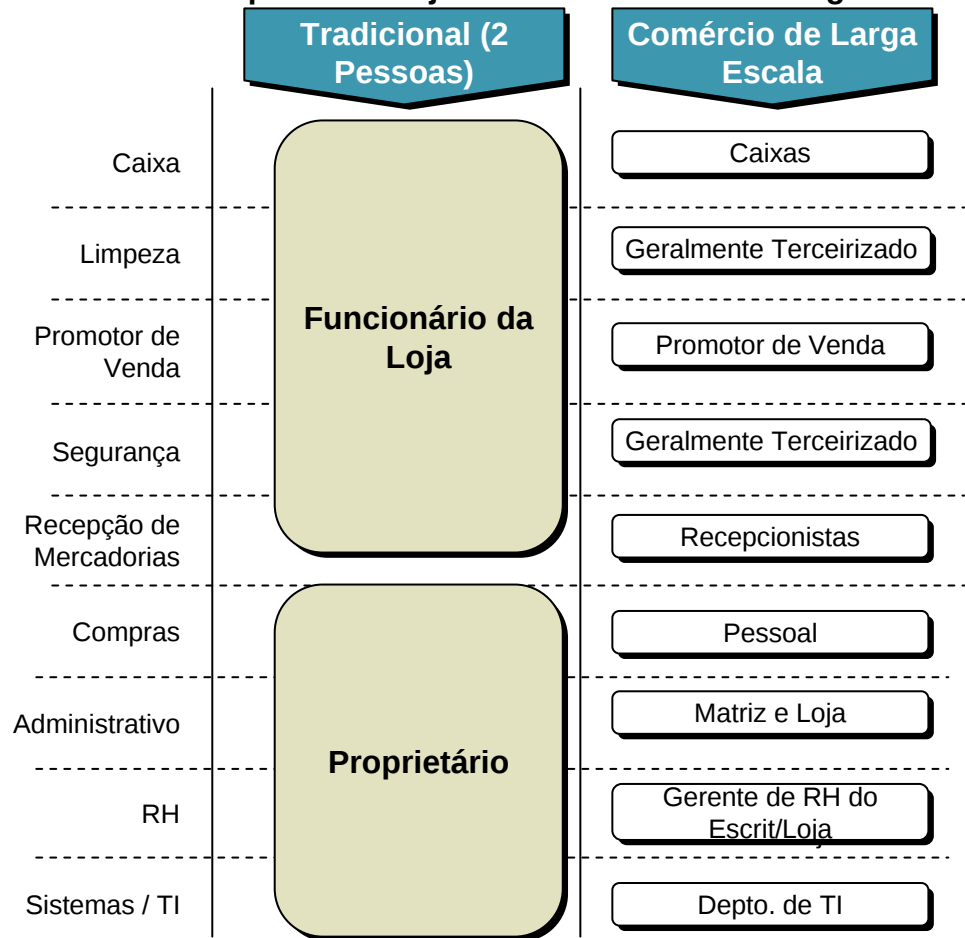
[retome](#)

Apesar da multifuncionalidade do proprietário/encarregado, as lojas tradicionais mostram FTE/vendas mais baixas que o comércio de larga escala

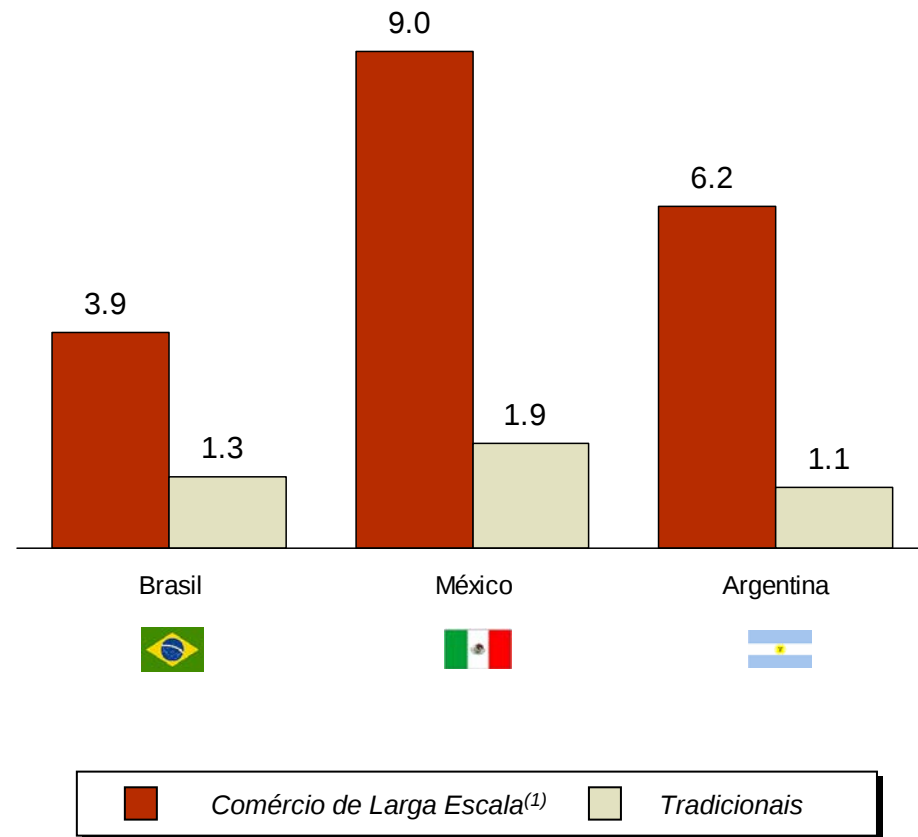
Funcionários

ESTIMATIVA

Posições & Funções de Funcionários Pequenos Varejistas vs. Comércio de Larga Escala



Vendas Mensais por Funcionário US\$ - Tradicionais vs. Comércio de Larga Escala



(1) Comércio de larga escala é CBD no Brasil, WalMex no México e Disco na Argentina

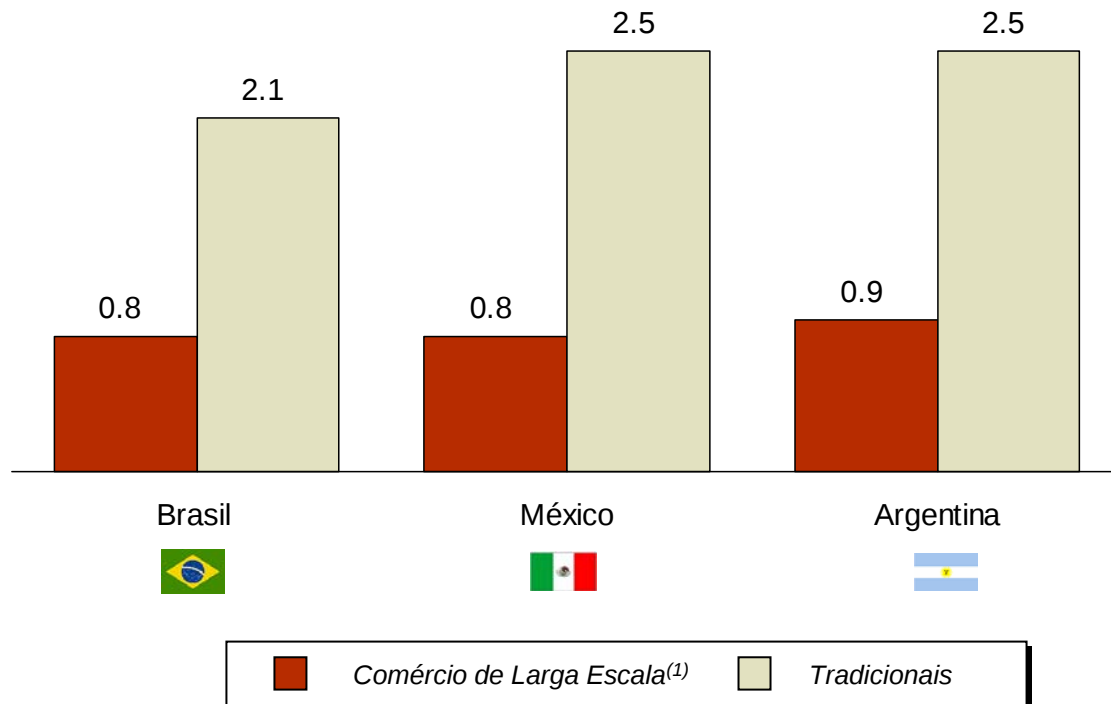
Fonte: Relatórios anuais 2002, Entrevistas de campo, Análises Booz Allen

retome

O giro de estoque das lojas tradicionais é mais que o dobro do que no comércio de larga escala ...

ESTIMATIVA

Giro de Estoque
Vendas Mensais / Estoque



Comentários

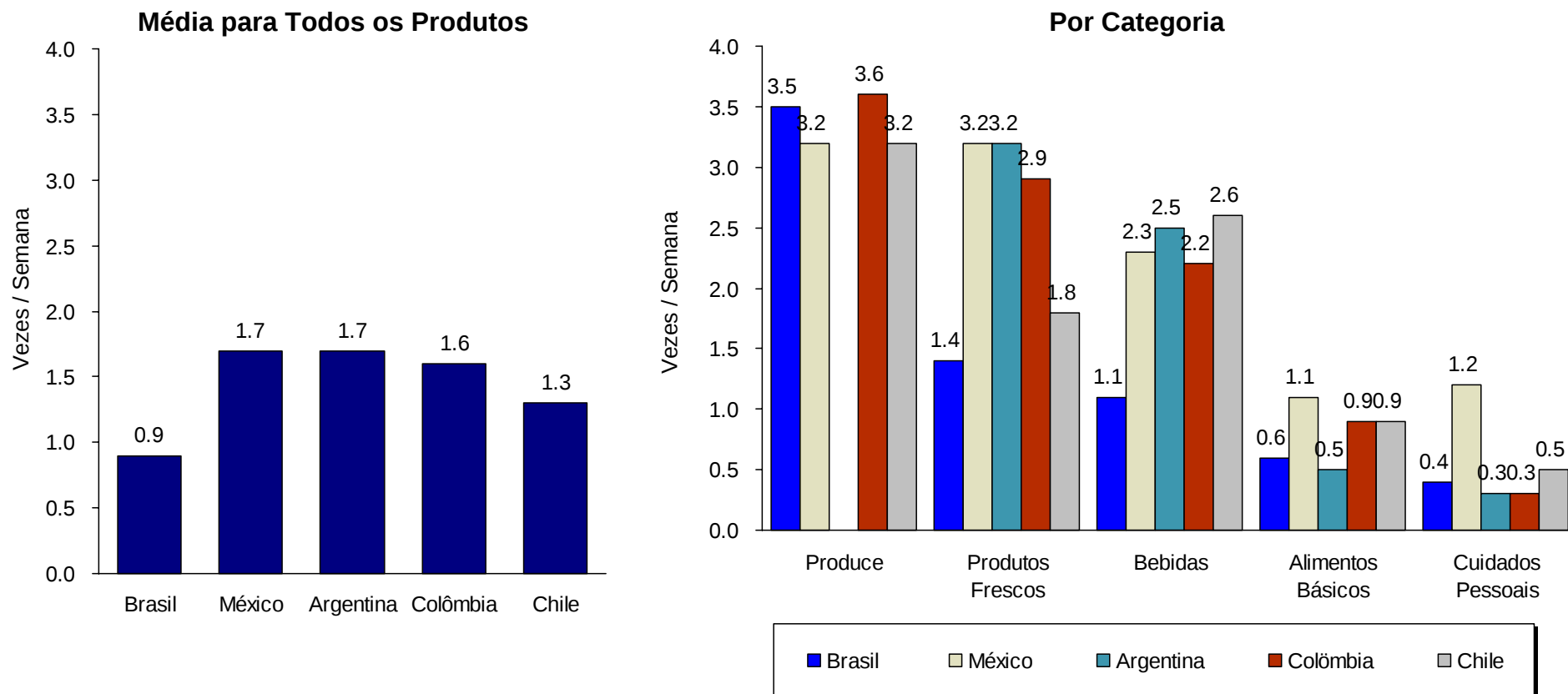
- ▶ Estoca significativamente menos SKUs—enquanto um hipermercado ou grande supermercado pode oferecer 30.000–60.000 SKUs
- ▶ Sortimento inclui relativamente menos mercadorias genéricas, que geralmente têm giro mais lento
- ▶ Profundo conhecimento da base de clientes
- ▶ “Erros de pedido” facilmente identificáveis (faltas no estoque, mercadorias encalhadas)
- ▶ Implicações de “erros de pedido” são grandes—criar incentivos para bom gerenciamento do capital de giro
- ▶ Ajuda dos distribuidores e fabricantes no envio direto para determinar tamanho apropriado do pedido
- ▶ Como resultado, o modelo de negócios é consistente e robusto—consumidores não demandam altos níveis de estoque ou crédito e pequenos varejistas não os fornecem

(1) Comércio de larga escala é CBD no Brasil, WalMex no México e Disco na Argentina

Fonte: Relatórios anuais 2002, Entrevistas de campo, Análises Booz Allen

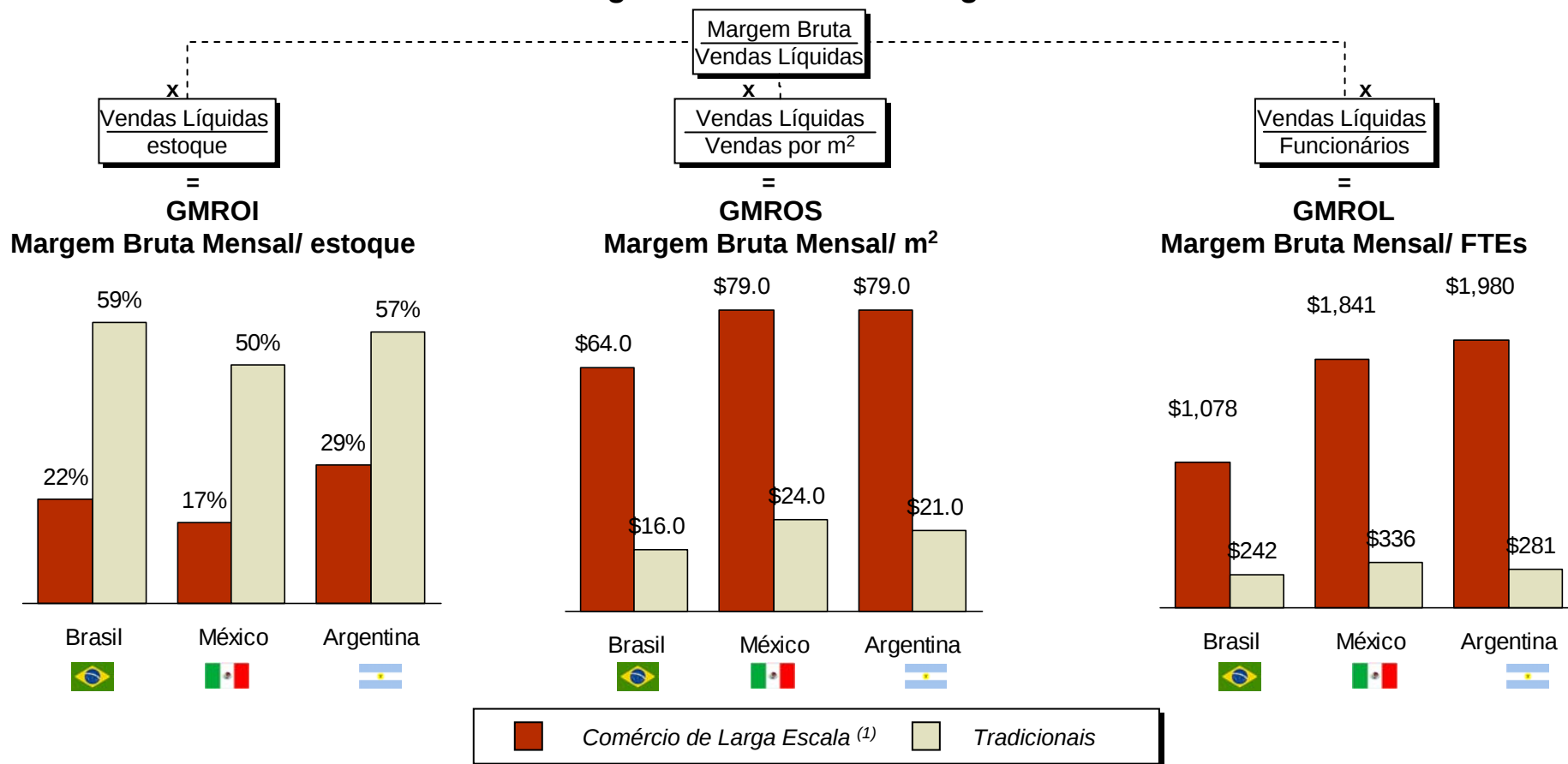
... assim, as tradicionais se reabastecem freqüentemente— produtos frescos e bebidas em mais de 3 vezes/semana

Freqüência de Sortimento para Lojas Tradicionais
Vezez por Semana



Em resumo, às tradicionais falta escala e benefícios de produtividade—mas gira o estoque mais rapidamente do que no comércio de larga escala

Modelo de Recursos Estratégicos—Comércio de Larga Escala vs. Tradicionais



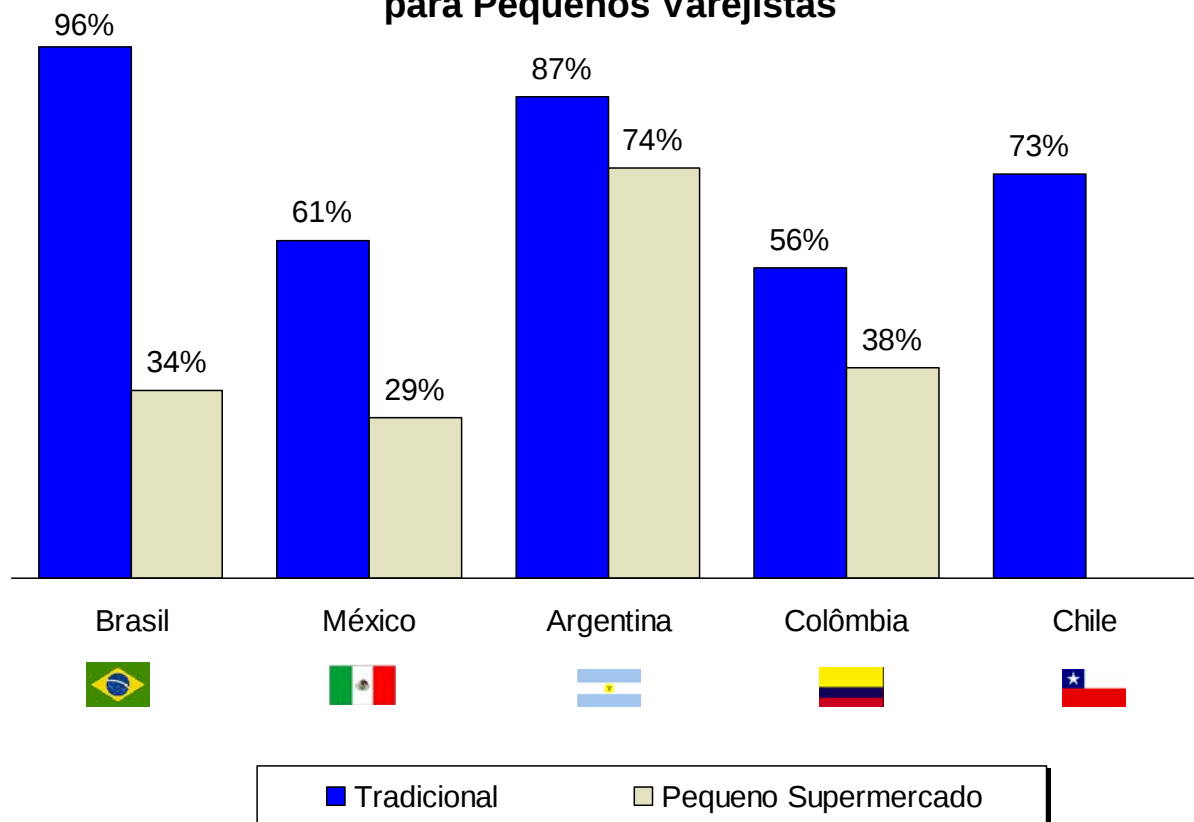
Nas páginas seguintes, faremos a estimativa para os L&Ps das Tradicionais...

(1) Comércio de larga escala é CBD no Brasil, WalMex no México e Disco na Argentina

Fonte: Relatórios anuais 2002, Entrevistas de campo, Análises Booz Allen

Custos trabalhistas para pequenos varejistas são geralmente menores e mais variáveis do que para varejistas de larga escala -- a maioria dos funcionários são membros da família

% Funcionários que são Membros da Família para Pequenos Varejistas



Benefícios de ter Membros da Família como Funcionários

- ▶ Menor custo trabalhista devido a:
 - Menor salário já que compensação que “não é dinheiro” pode ser incluída no pagamento (ex. quando um filho vive na casa dos pais)
 - Evasão de impostos trabalhistas, pouca ameaça de reclamações trabalhistas
 - Maior flexibilidade de adaptar horário de trabalho com o tráfego da loja
 - Habilidade de deferir salários no caso de uma crise de liquidez
- ▶ Menor encolhimento do negócio causado por roubo

Fonte: Entrevistas de campo, Análises Booz Allen

Além disso, pequenos varejistas economizam em vários itens de despesas gerais, que são significativos para o comércio de larga escala

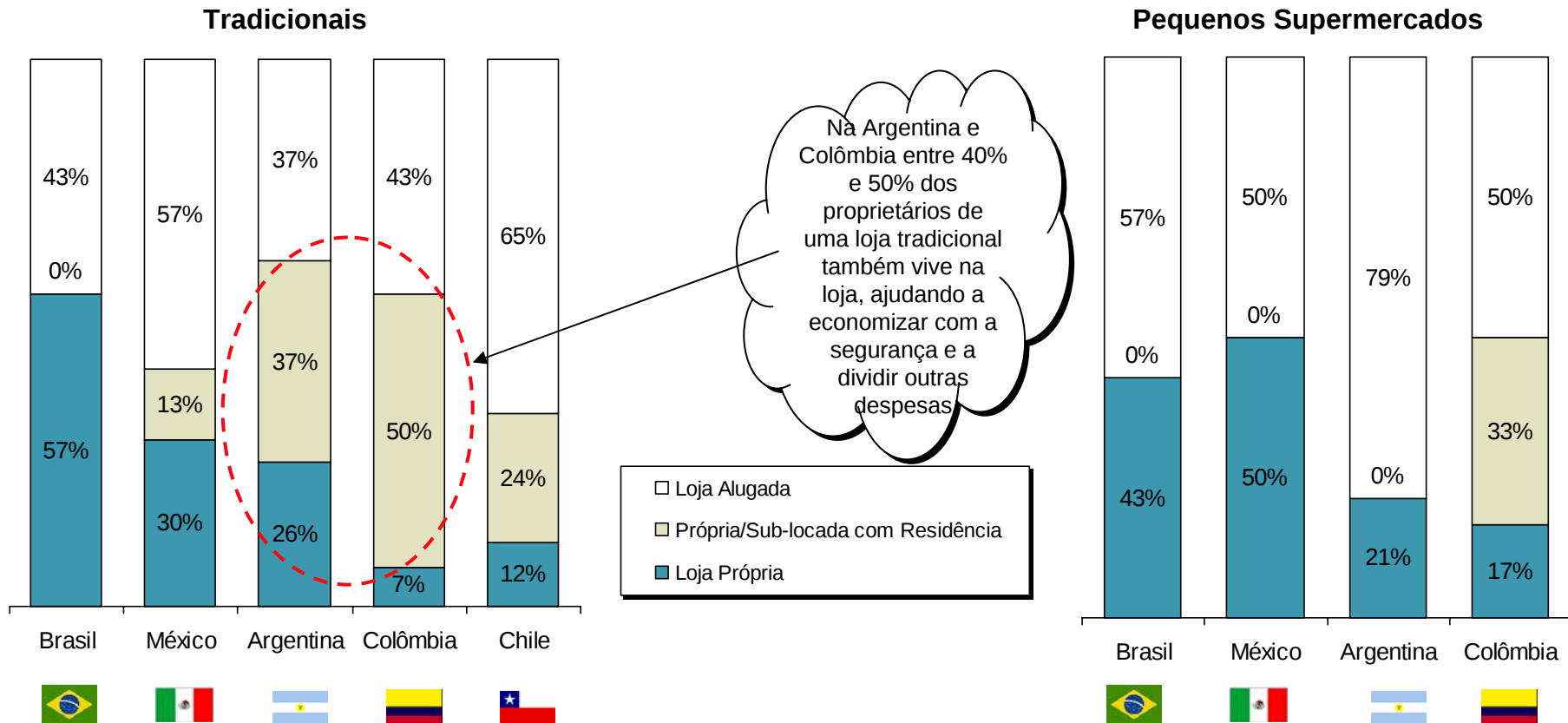
ESTIMATIVA

Determinantes-Chave de Diferenças de Custos—Pessoal

	Comércio de Larga Escala	Exemplo de Tradicional
Energia	▶ Geralmente despesas altas, devido a gastos com ar condicionado, refrigeradores & freezers, iluminação, elevadores automáticos, etc. ▶ Pode corresponder de 0.5 – 1.5% das vendas	▶ Geralmente não há ar condicionado, os freezers são compartilhados entre categorias (ex. Sorvete com congelados), iluminação fraca
Segurança	▶ Geralmente uma companhia terceirizada ▶ Pode corresponder de 0.2% – 0.9% das vendas	▶ Nenhum pessoal de segurança, o proprietário/ encarregado toma conta, com espelhos na loja ▶ Ocasionalmente, um sistema de alarme à noite
Limpeza	▶ Geralmente uma companhia terceirizada ▶ Pode corresponder de 0.3% – 0.8% das vendas	▶ Geralmente feita pelo proprietário/encarregado durante as horas de menor movimento
Telefonia	▶ Uso intensivo do telefone (escritório, delivery, etc.)	▶ Pode trabalhar com o uso mínimo de telefone
Manutenção	▶ Dirigida aos inúmeros equipamentos/instalações das lojas e má conservação por parte dos funcionários ▶ Pode corresponder de 0.2% – 0.8% das vendas	▶ O proprietário geralmente cuida do equipamento
Despesas com Pessoal e Instalações	▶ Pode corresponder de 0.2% – 1% das vendas	▶ Não existente
T/I, Tecnologia	▶ Determinada pelo número e sofisticação das caixas registradores (sistemas POS), e outras necessidades de informação (sistemas de gerenciamentos de estoques, etc.)	▶ Não existente
Encolhimento	▶ Pode corresponder de 2% – 5% das vendas	▶ A família associa baixo encolhimento por roubo feito por funcionários ▶ O profundo conhecimento do cliente permite melhor gerenciamento de demanda de produtos frescos

Na despesa de aluguel, a maioria das tradicionais possuem o imóvel onde operam e não o consideram como parte de seus custos (depreciação) ou ROIC

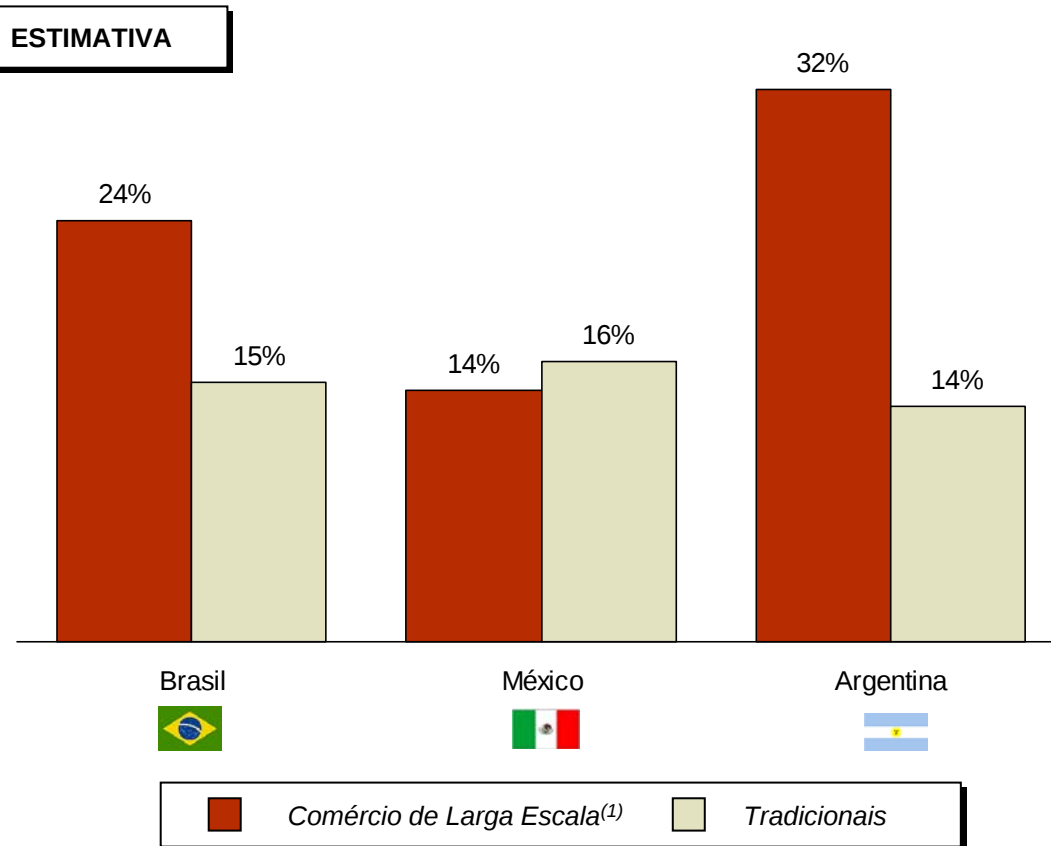
Tipo de Propriedade de Loja – Própria vs. Alugada



Fonte: Entrevistas de campo, Análises Booz Allen

Resumindo, em custos operacionais os pequenos varejistas apresentam despesas similares ou abaixo do % de vendas do que o comércio de larga escala

Despesas Operacionais como % de Vendas
Comércio de Larga Escala vs. Tradicionais



Comentários

- ▶ Despesas trabalhistas não incluem um salário para o proprietário, já que o lucro líquido que vem do negócio é o seu salário
- ▶ Principais itens incluídos nas despesas operacionais dos pequenos varejistas:
 - Aluguel (quando não são proprietários do imóvel)
 - Eletricidade e outras utilidades
 - Telefone
 - Manutenção e despesas com carro
 - Seguro (raramente)
 - Publicidade & gastos com promoção (muito raramente)
 - Taxas bancárias, gerenciamento do dinheiro
 - Contabilidade, suporte legal

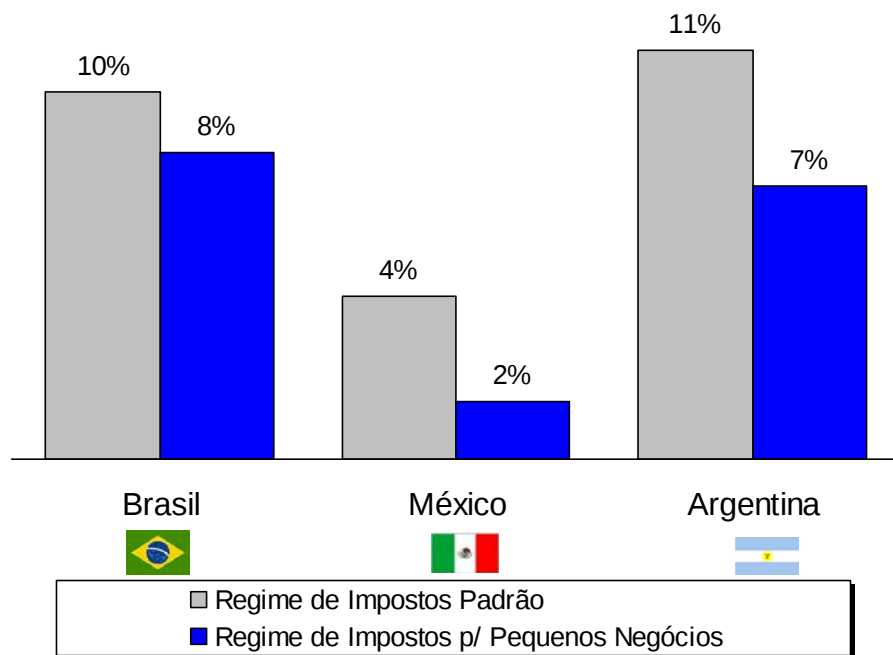
(1) Comércio de Larga Escala é CBD no Brasil, WalMex no México e Disco na Argentina

Fonte: Relatórios Anuais 2002, Entrevistas de campo, Análises Booz Allen

As tradicionais geralmente se enquadram nos regimes de impostos do pequeno negócio que são vantajosos—ex.não são responsáveis por VAT

ESTIMATIVA

Impacto das Vendas, VAT e Impostos para Varejistas FMCG Impostos como um % das Vendas Padrão vs. Regimes de Impostos para Pequenos Negócios



Comentários

- ▶ Na maioria dos países, há regimes especiais de impostos que permitem aos pequenos negócios substituírem uma contribuição fixa ou imposto único (calculado como um % das vendas) para todos ou a maioria dos impostos, incluindo:
 - VAT
 - Impostos sobre vendas
 - Imposto de renda do negócio
- ▶ Há limitações no tamanho dos negócios (baseado na receita anual) que podem impedir o enquadramento no imposto único, mas a maioria dos pequenos varejistas qualificam-se
- ▶ O regime do pequeno negócio traz benefícios – resultando em menores despesas com impostos no % das vendas (Nota: para comparar corretamente ambos regimes, VAT líquido—débitos menos créditos—devem ser considerados como um item de custo e não somente atribuí-lo ao Balanço Anual)
- ▶ Atenção especial ao comparar custos como % das vendas para pequenos varejistas e comércio de larga escala – para o comércio de larga escala, as vendas são consideradas de acordo com o preço pago pelo consumidor menos VAT aplicável

Nota: Para regime padrão assumem-se margens brutas de 30% e custos trabalhistas de 12%. México assume VAT de 10%, Brasil ICMS+PIS média de 17.6%

Fonte: Deloitte & Touche, Baker & McKenzie, Economist Intelligence Unit, AFIP (Argentina), Receita Federal (Brasil), SAT (México), entrevistas, Análises Booz Allen

retome

Considerando todos os fatores já vistos, a “média” de receita líquida de uma loja tradicional varia de 4% a 11% das vendas...

ESTIMATIVA

P&L Mensal para Player Tradicional
Índice Vendas Brutas = 100

	Brasil	México	Argentina
Vendas	100	100	100
COGS	73	80	77
Margem Bruta	27	20	23
Despesas Operacionais			
Trabalho	5	4	5
Despesas Gerais	10	12	9
Total Despesas Operac.	15	15	14
EBIT	13	5	10
Juros	0.7	0.1	-
Impostos	1.1	0.7	2.0
Lucro Líquido	11	4	8

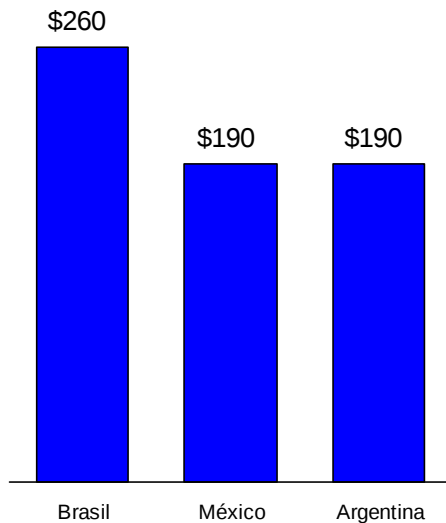
Fonte: Entrevistas de campo, Análises Booz Allen

retome

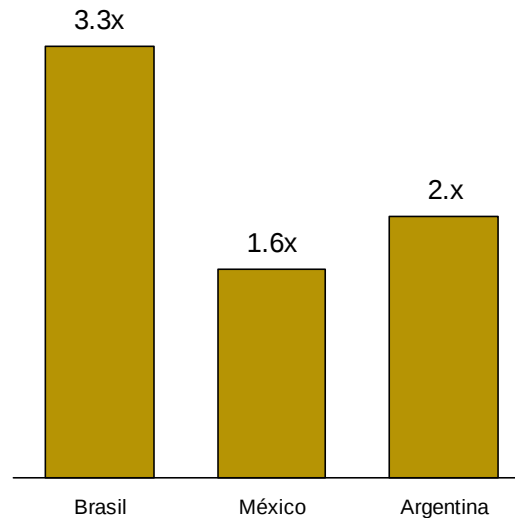
...que está em US\$200 - 300/mês, ou entre 2-3 vezes o salário mínimo – com o desemprego como alternativa, o varejo é um modelo rentável e sustentável

ESTIMATIVA

**Média de Lucro Mensal
para Tradicionais
(Em US\$)**



**Média de Lucro Mensal
Para Tradicionais como
Múltiplo do Salário Mínimo**



Comentários

- ▶ Alguns governos encorajam o desenvolvimento das lojas tradicionais para combater o desemprego, através de créditos especiais (ex. México), programas de treinamento, ou micro-empréstimos
- ▶ O mercado das lojas tradicionais é muito dinâmico, e somente as melhores lojas sobrevivem -- ex. na Colômbia, menos que 40% das novas tradicionais duram 1 ano

Fonte: Entrevistas de campo, Análises Booz Allen

retome

O Cenário e Informalidade do Varejo

- ▶ Panorama e Contexto da Indústria do Varejo
- ▶ Proposição de Valor dos Varejistas para os Consumidores Emergentes
- ▶ Como o Pequeno Varejo faz um Modelo de Negócio Sustentável
- ▶ O Impacto da Informalidade

A maioria no pequeno varejo se qualifica dentro do regime para pequenos negócios, sob os quais, os impostos são legalmente menores

ESTIMATIVA

Impostos Estimados como um % das Vendas¹ para Varejistas
(Total Cumprimento com Leis Trabalhistas/Impostos)



Brasil



México



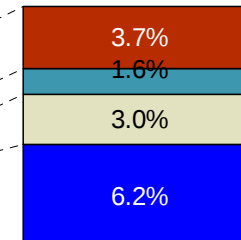
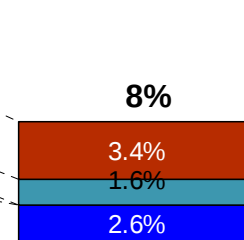
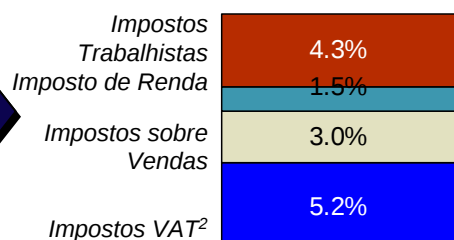
Argentina

14%

8%

14%

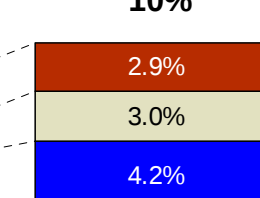
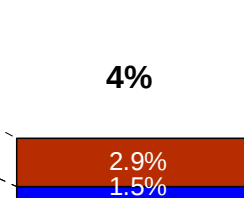
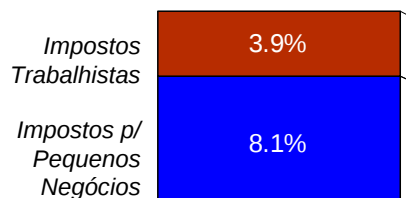
Regime Padrão

Regime para
Pequenos
Negócios

10%

4%

10%



(1) Rateios calculados usando vendas líquidas (preço ao consumidor- VAT e imposto sobre vendas) para o Regime “Padrão” e vendas brutas (preço pago pelo cliente) para “Regime para Pequenos Negócios”

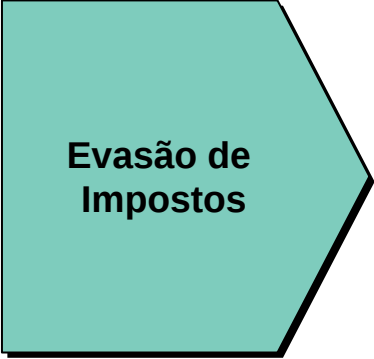
(2) VAT é tratado como custo (ao invés de um balancete) a fim de comparar ambos regimes. Assume-se que todas as compras são formais—i.e fornecem créditos VAT

Nota: Regime padrão de impostos assume COGS 70% das vendas líquidas, despesas gerais 12%, custos trabalhistas 12%, lucro líquido 3%. Brasil assume média de ICMS + PIS de 17.6%. México assume VAT 10% (33% vendas de alimentos básicos a 0% VAT, restante a 15%). Regime p/ pequenos negócios assume média de vendas de tradicionais em cada países e um funcionário ao salário mínimo.

Fonte: Deloitte & Touche, Baker & McEnzie, Economist Intelligence Unit, AFIP (Argentina), Receita Federal (Brasil), SAT (México) entrevistas, Análises Booz Allen

retome

Há duas fontes potenciais de informalidade no varejo – evasão de impostos e/ou vender mercadorias falsificadas ou de origem desconhecida

Fontes	Descrição
	▶ Evitar ou pagar menos impostos e contribuições trabalhistas requeridas por lei: – Não declarar números precisos a fim de pagar menos imposto de renda, sobre vendas e VAT – Manter lojas com pessoal não registrado ou com salários sub-declarados para pagar menos contribuições sociais e trabalhistas – Declarar menos vendas a fim de ser tratado como um pequeno negócio e obter vantagem de um regime de imposto especial – Falhar em registrar uma companhia e operar completamente como um negócio informal
	▶ Comprar mercadoria de origem desconhecida, muito abaixo do preço de mercado, de organizações dedicadas ao roubo ou seqüestro de cargas/mercadorias (“piratas do asfalto”) ▶ Comprar produtos “falsificados”— produtos que exibem grandes marcas, logotipos, e embalagens parecidas—mas são de qualidade inferior

Há muitos meios criativos através dos quais o negócio “informal” reduz sua carga de impostos

EXEMPLOS

Métodos de Evasão de Impostos Geralmente Usados

Impostos sobre Vendas/VAT

- ▶ Subestimar lucros para obter vantagens da estrutura do regime de impostos para pequenos negócios
- ▶ Comprar ou vender sem fatura (imposto VAT) ou vender sem nota fiscal (imposto sobre vendas)
- ▶ Adulterando a caixa registradora para não registrar vendas
- ▶ “Fechar” a caixa registradora próximo ao fim do dia/turno e alterar as transações de caixa
- ▶ Emitir um ticket ou cupom “não-oficial” (imposto sobre vendas)
- ▶ Usar as faturas de compra de companhias fantasmas para aumentar os créditos de VAT
- ▶ Vender com “meias” faturas, que somente listam uma fração do volume entregue, e depositar um pagamento adicional a uma conta bancária sob um nome diferente (“Caixa Dois”)
- ▶ Gerar faturas-espelho—documentos separados para propósitos de impostos e fretes
- ▶ Reutilizar a mesma fatura várias vezes—utilizando-a para diferentes remessas
- ▶ Registrar a companhia no nome de uma terceira pessoa, deixando de ter responsabilidade fiscal
- ▶ Cobrar preço diferente para vendas com ou sem nota fiscal

Impostos de Renda

- ▶ Fazer uma declaração de ganhos incompleta (baseada em vendas mais baixas e declarações VAT)
- ▶ Classificar despesas pessoais como custos do negócio e cobrá-las da companhia
- ▶ Comprar faturas de companhias fantasmas para aumentar os custos (ex. falsificar a compra de suprimentos, taxas de consultoria, etc.)

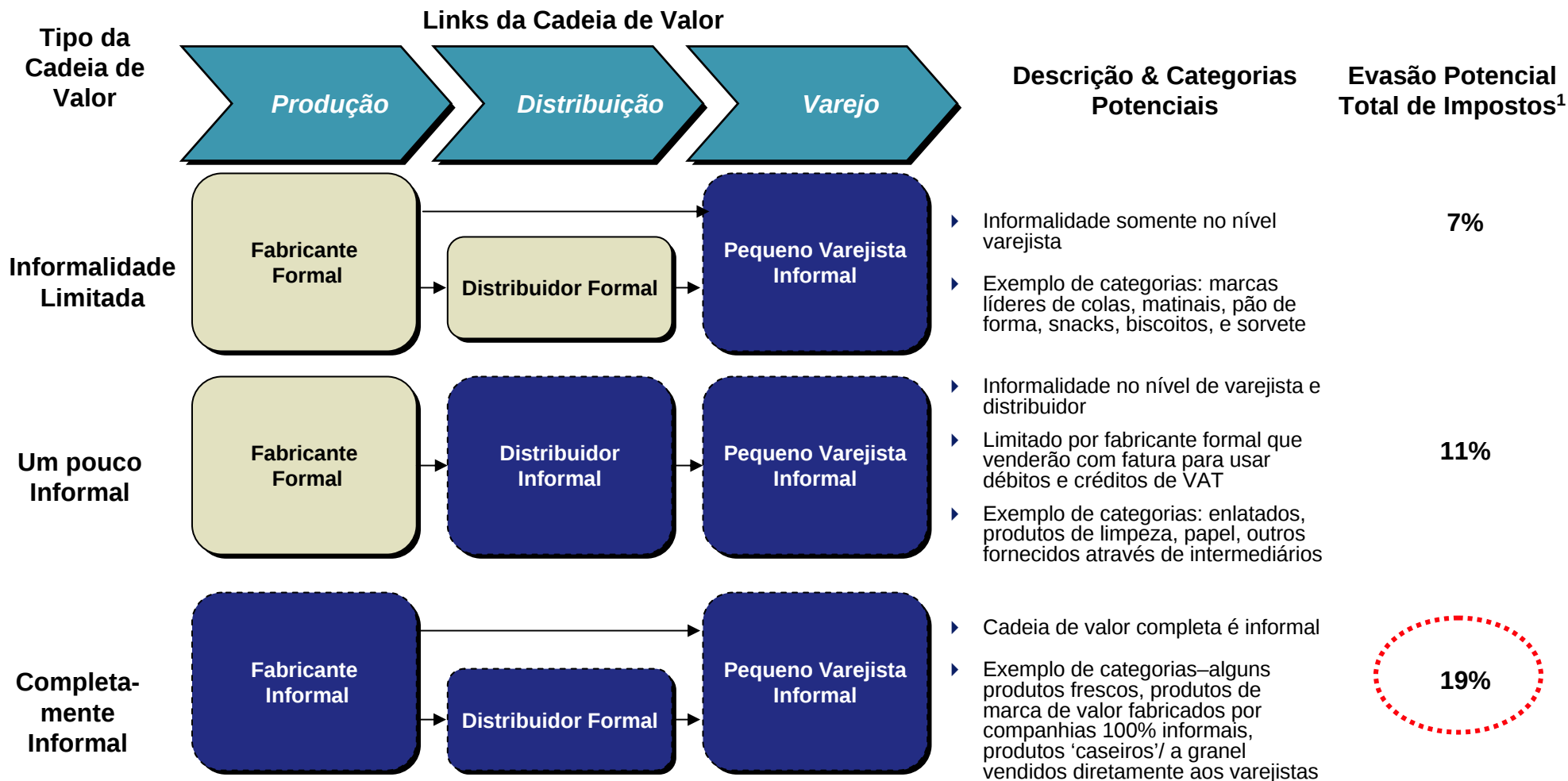
Custos Trabalhistas

- ▶ Deixar de registrar alguns ou todos os funcionários
- ▶ Registrar funcionários com baixos salários e pagar valores por fora— ex., “comissões”
- ▶ Deixar de recolher impostos de seguridade social; pedir concordata para se eximir de responsabilidade legal ou renegociar com credores, etc. para reabrir o negócio sob outro nome

... entretanto, evasão total é muito improvável mesmo em países com alta informalidade

- ▶ Grandes companhias e fabricantes multinacionais—que vendem formalmente—ainda fornecem a maioria dos bens de consumo nos mercados latino-americanos
 - Quando estas companhias vendem através de intermediários, o cumprimento das exigências fiscais tende a “viajar” com a cadeia de valor já que intermediários têm fortes incentivos para também vender formalmente e recuperar seus créditos VAT
 - Além disso, muitas destas companhias estão ativamente tentando vender direto aos varejistas (ex., Nestlé, Frito Lay, Coca-Cola, Bimbo, cervejarias, etc.), introduzindo a “formalidade” nas vendas aos pequenos varejistas
 - Uma vez que os varejistas comprem formalmente, é mais difícil a evasão de impostos VAT, sobre vendas e de renda— se não declaram lucros, terão que justificar o porquê das compras excedentes
- ▶ Grandes riscos de processos trabalhistas geralmente introduzem ao auto-policimento
 - A maioria dos países são bem regulamentados e custos de processos trabalhistas são significativos
 - Em alguns países não há essencialmente estatuto de limitações—ex. no Brasil, funcionários têm o direito de entrar com um processo mesmo após 30 anos
- ▶ Em alguns países, agências governamentais estão aprimorando as capacitações e os pequenos varejistas (informais) têm a percepção de que poderão ser pegos
 - Na maioria dos países, caixas registradores com mecanismos de registro estão sendo introduzidos (“caixa lacrada”)
 - No Brasil, o fisco associa vendas com as informações financeiras à Receita Federal --tornando difícil para o varejista declarar menor nível de vendas (mais fácil de identificar inconsistências)
 - O Chile implementou um mecanismo de checagem extensiva de informações que permite à Agência de Cobranças descobrir sonegadores com maior precisão

Os benefícios econômicos da evasão de impostos podem ser significativamente aumentados quando práticas informais estão presentes ao longo de toda cadeia de valor



(1) Levar em consideração que um VAT de 18% e um imposto sobre vendas de 3%, com uma cadeia de valor de produtos típicos fabricados. Números reais variam por país. Não inclui Imposto de Renda

Fonte: Entrevistas, Análises Booz Allen

[retome](#)

Por exemplo, marcas de valor e produtos frescos são casos de cadeias de valor onde a evasão de impostos provavelmente está presente

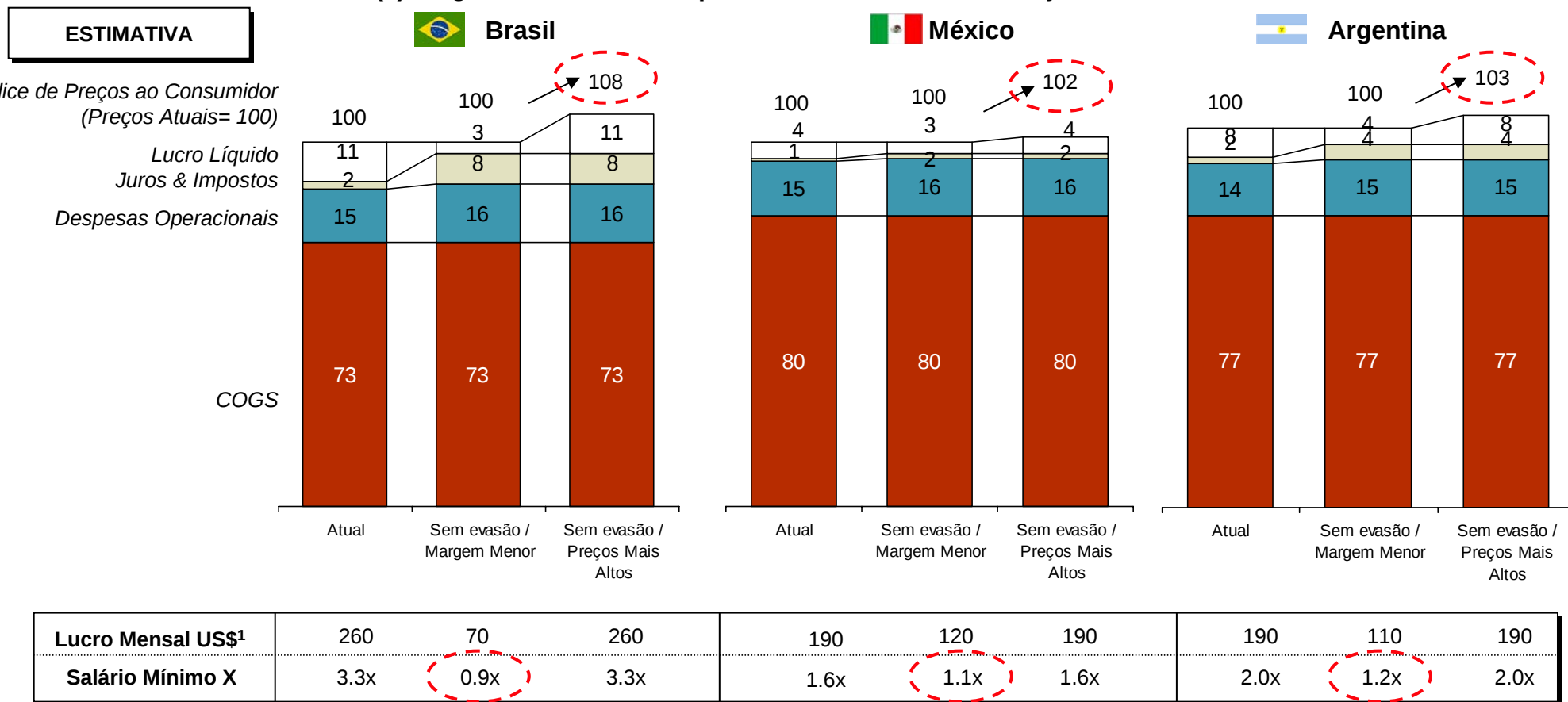
- ▶ Na Argentina e Brasil, há uma forte presença de pequenos fabricantes locais que produzem as “marcas de valor” disponíveis para venda nas pequenas lojas varejistas (maioria)
 - 16 marcas de valor de espaguete na Argentina e 19 no Brasil, enquanto há na maioria 2 marcas de valor em outros países
 - Para colas, 17 marcas de valor na Argentina e 14 no Brasil – máximo de 5 em outros países
- ▶ Diferenças de preços de prateleira entre marcas líderes e “de valor” podem ser de até 3.5 vezes (ex. Colas de marca de valor a R\$0,80 vs. Coca-Cola a R\$2,50 no Brasil)—implicando que estes fabricantes tenham uma base de custos total dramaticamente mais baixa
- ▶ Algumas destas diferenças podem ser explicadas pela evasão de impostos, já que os métodos de venda usados por esses fabricantes podem levá-los à informalidade
 - Método Pack & Peddle— representante de vendas do fabricante carrega o carro ou van com produtos e os leva diretamente ao dono da loja, dizendo tratar-se de programa promocional de produtos gratuitos fornecidos como um incentivo à marca
 - O pagamento é feito em dinheiro no momento da entrega— sem recibos ou documentos trocados
- ▶ Produtos frescos é um outro exemplo de evasão de impostos na cadeia valor— para algumas lojas tradicionais, são entregues diretamente do produtor rural ou seus agentes

Reduzir a evasão significaria diminuir o lucro do varejista informal ou exigir um aumento de preços de até 10%...mas não necessariamente o tiraria da arena

Impacto da Eliminação de Evasão de Impostos– L&P para Tradicionais Médios sob Três Cenários

(1) Atual, (2) Pagamento Total de Impostos quando Preços não podem ser Aumentados,

(3) Pagamento Total de Impostos com Aumento de Preços de Prateleira



Possíveis resultados são o aumento na média de insucessos, preços mais altos, ou margens menores do pequeno varejista – o que prevalecer depende de vários fatores

Resposta de Varejistas
Informais para
Eliminação da Evasão

**Aumentar
preços de
prateleira**

**Permanecer
no negócio e
aceitar
margens
menores**

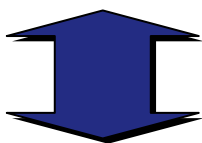
**Encerrar o
negócio**

Probabili-
dade



Resposta de Consumidores

- ▶ Aceitar preços mais altos na mesma loja



- ▶ Comprar em um varejista mais barato – mudar para grandes supermercados com menores preços

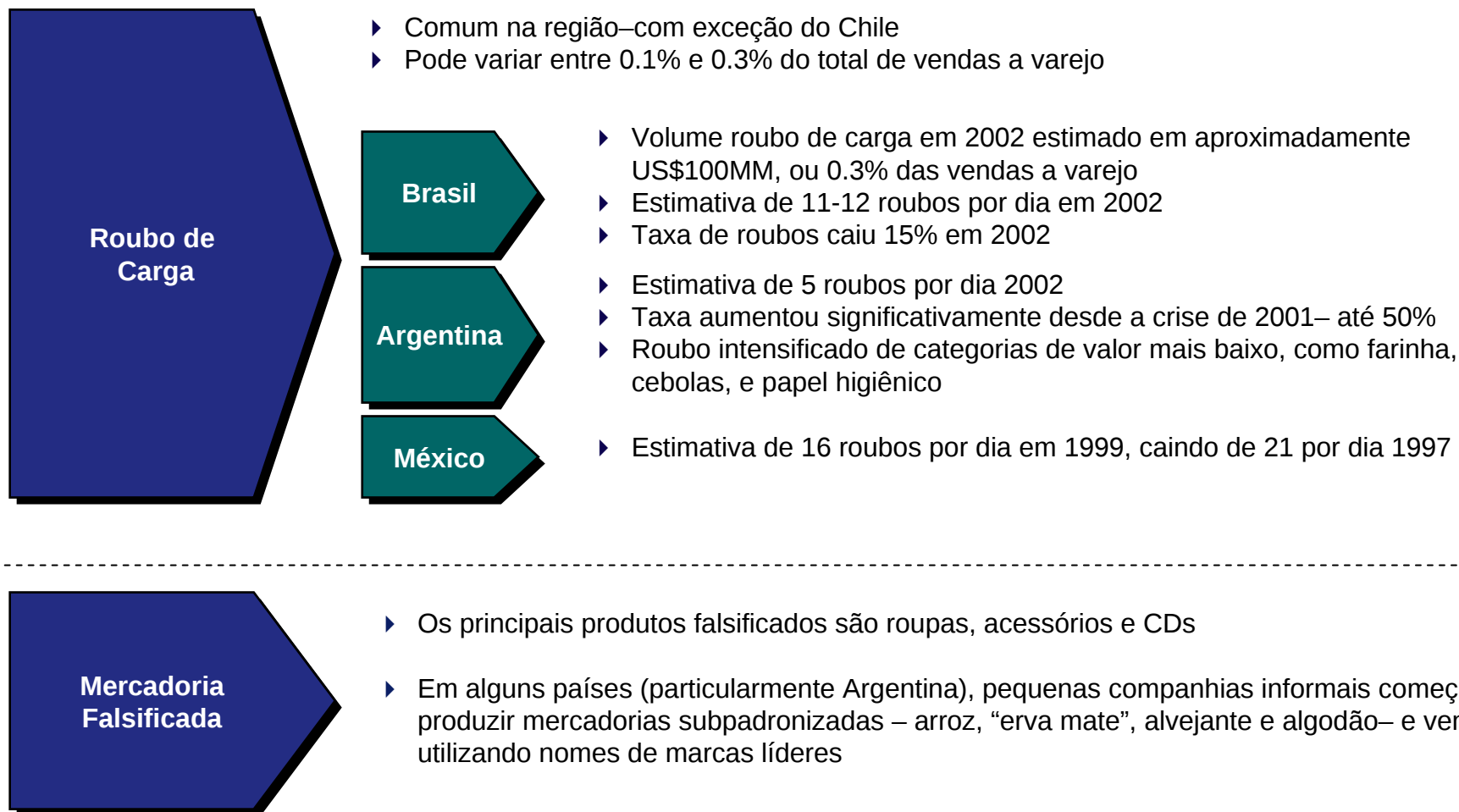
- ▶ Nenhuma mudança– consumidor não vê o impacto da redução de informalidade

- ▶ Consumidor deve ir a outro varejista– poderia ser comércio formal ou um outro pequeno varejista

Impacto da Redução de Evasão de Impostos para Varejistas Informais

- ▶ Se varejistas informais pagassem todos os impostos fariam aproximadamente um salário mínimo—suficiente para estar no negócio e o desemprego seria uma alternativa provável
- ▶ Uma resposta mais provável para uma iniciativa de eliminar a evasão é a de pequenos varejistas repassarem quaisquer aumentos de custos (impostos) para clientes na forma de preços mais altos
- ▶ Este aumento de preços elevaria o custo total de aquisições vis-à-vis o comércio de larga escala, o que levaria parte da base de clientes a migrar para grandes supermercados
- ▶ Resultado final dependeria de:
 - Proposição atual de valor não relacionada a preço de varejistas informais vs. grandes supermercados
 - Diferencial de preços existente entre comércio formal e informal
 - Disponibilidade de alternativas– proximidade de alternativas de varejo formal/preço mais baixo
- ▶ Naturalmente, players individuais seriam afetados diferentemente, dependendo da saúde de seus negócios e grau de alguma formalidade existente

Mercadoria de origem desconhecida e falsificada está presente na região e crescente em alguns países



O roubo de carga é feito por organizações profissionais com canais de distribuição estabelecidos– não por ladrões “amadores”

- ▶ Roubos feitos por “Piratas do Asfalto”, máfias que confiam em redes estabelecidas para esconder, transportar e distribuir mercadoria roubada– são bem organizados e equipados (artilharia pesada, telefones celulares, carros)
- ▶ Roubos são feitos por grupos de homens armados (em grupos de até de 15 elementos), cada um com uma tarefa específica para cumprir– ex. pegar a mercadoria, bloquear estradas, monitorar os canais de rádio da polícia
- ▶ Assaltantes selecionam cuidadosamente a mercadoria para roubar, preferindo produtos com um alto valor de rateio de volume(m³)
 - No Brasil, os principais alvos são eletrônicos (40%), alimentos (22%), cigarros (19%) e remédios (14%)
 - Dentro dos produtos de varejo os mais procurados estão baterias, lâminas de barbear, cosméticos, fraldas, etc...
- ▶ Imediatamente após os roubos, a mercadoria é distribuída junto a uma rede estabelecida
 - Em alguns casos, assaltantes utilizam depósitos intermediários, mas somente por um tempo limitado para reduzir a chance de descoberta
 - A mercadoria pode ser distribuída nos mercados de rua (principalmente no Brasil e México) ou pequenos supermercados/tradicionais– ex. na Argentina, uma grande cadeia de supermercados está atualmente processando um pequeno supermercado “asiático” após descobrir que estavam vendendo mercadoria de marca privada roubada
- ▶ Assaltantes podem vender mercadoria entre 50-70% abaixo do preço de mercado

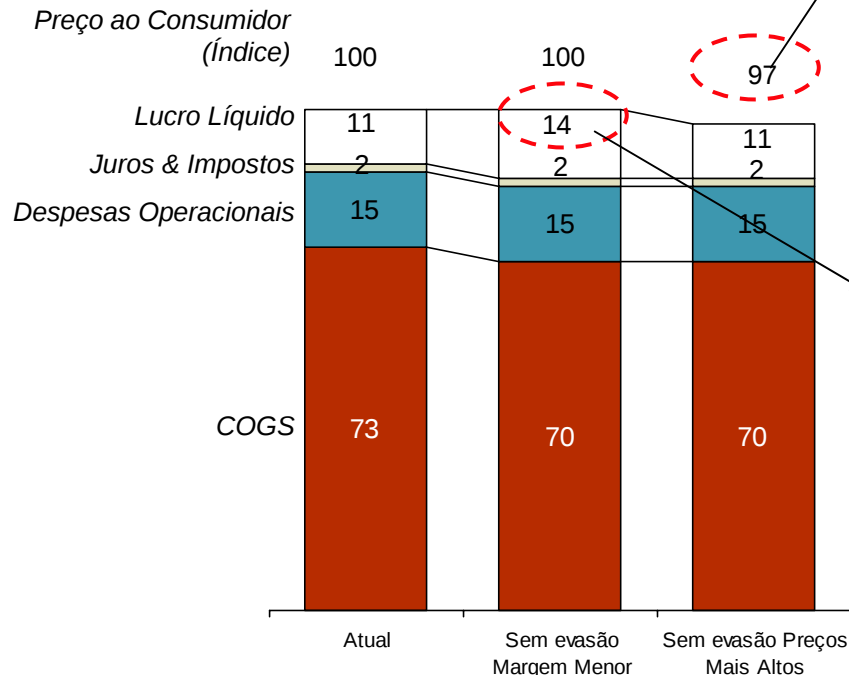
Embora seja um problema principalmente dos fabricantes, roubo e falsificação podem afetar varejistas via competição “injusta” – mas, no geral, o impacto parece limitado

ESTIMATIVA

P&L para Varejista Típico vs. Abastecimento Varejista 10% Mercadorias Roubadas



Brasil



Lucro Mensal US\$ 260 330 260

Impacto para Varejistas Formais

Alternativa 1: Benefícios de vender mercadorias roubadas/falsificadas usadas para baixar preços de prateleira do produto

- Em alguns casos, os varejistas usam mercadorias roubadas como determinantes de tráfico
- Isto pode levar à competição “injusta” de preços com lojas vizinhas, prejudicando sua lucratividade em seus custos ou acima deles (mais altos)

Alternativa 2: Benefícios de vender mercadorias roubadas/forjadas usadas para aumentar os lucros

- Isto pode ajudar os varejistas não-rentáveis a ficar no negócio, levando-os longe dos varejistas vizinhos formais
- Caso contrário, os varejistas que vendem mercadorias roubadas podem usar o lucro extra para financiar uma redução de preços, iniciando uma competição

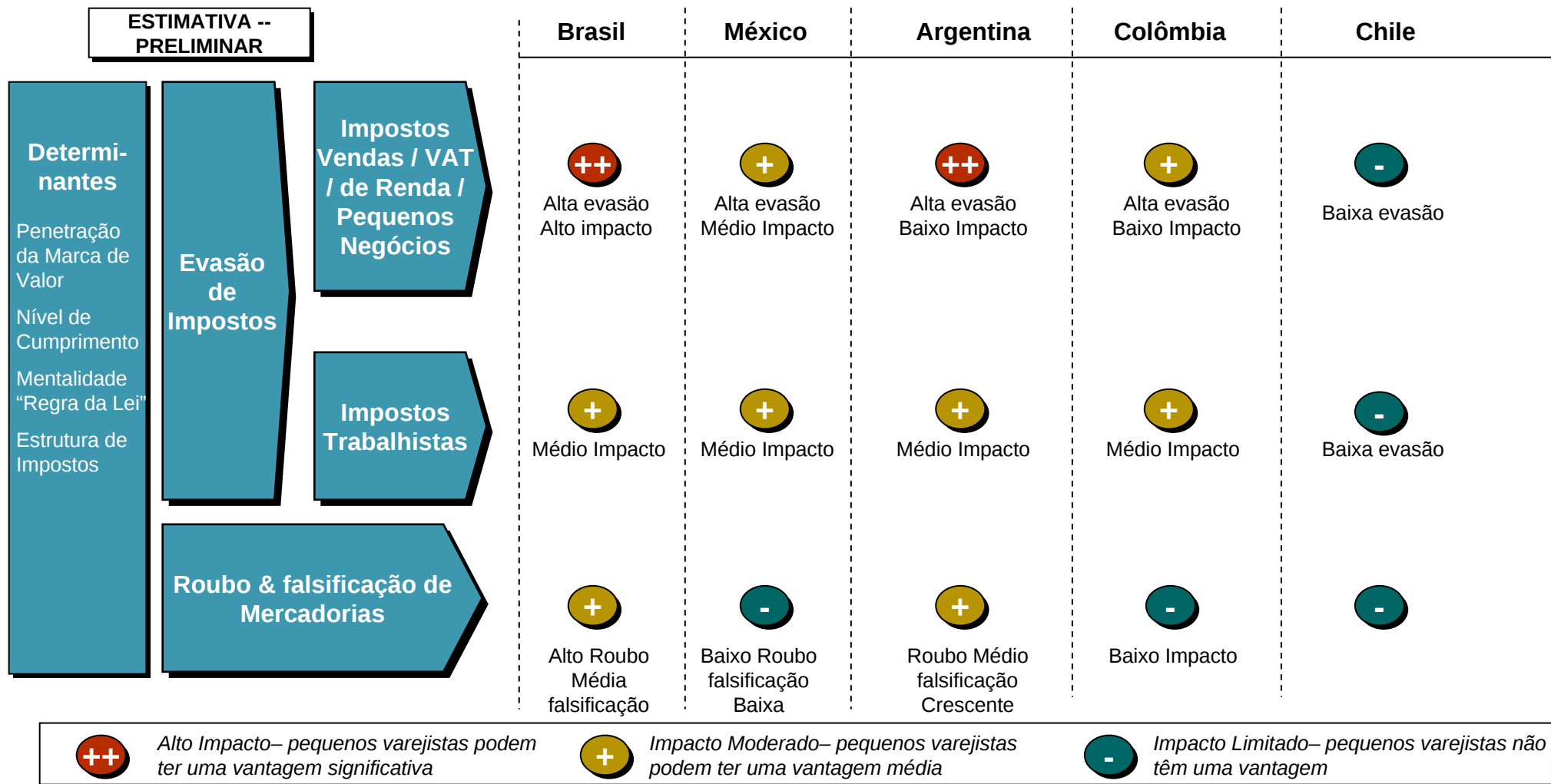
Embora presentes e importantes, roubo e falsificação não parecem explicar significativamente a dinâmica do varejo informal – no geral, o impacto é limitado a 0.3% do total de vendas a varejo

Nota: Assumem-se mercadorias roubadas vendidas a 60% do preço de mercado

Fonte: Análises Booz Allen

retome

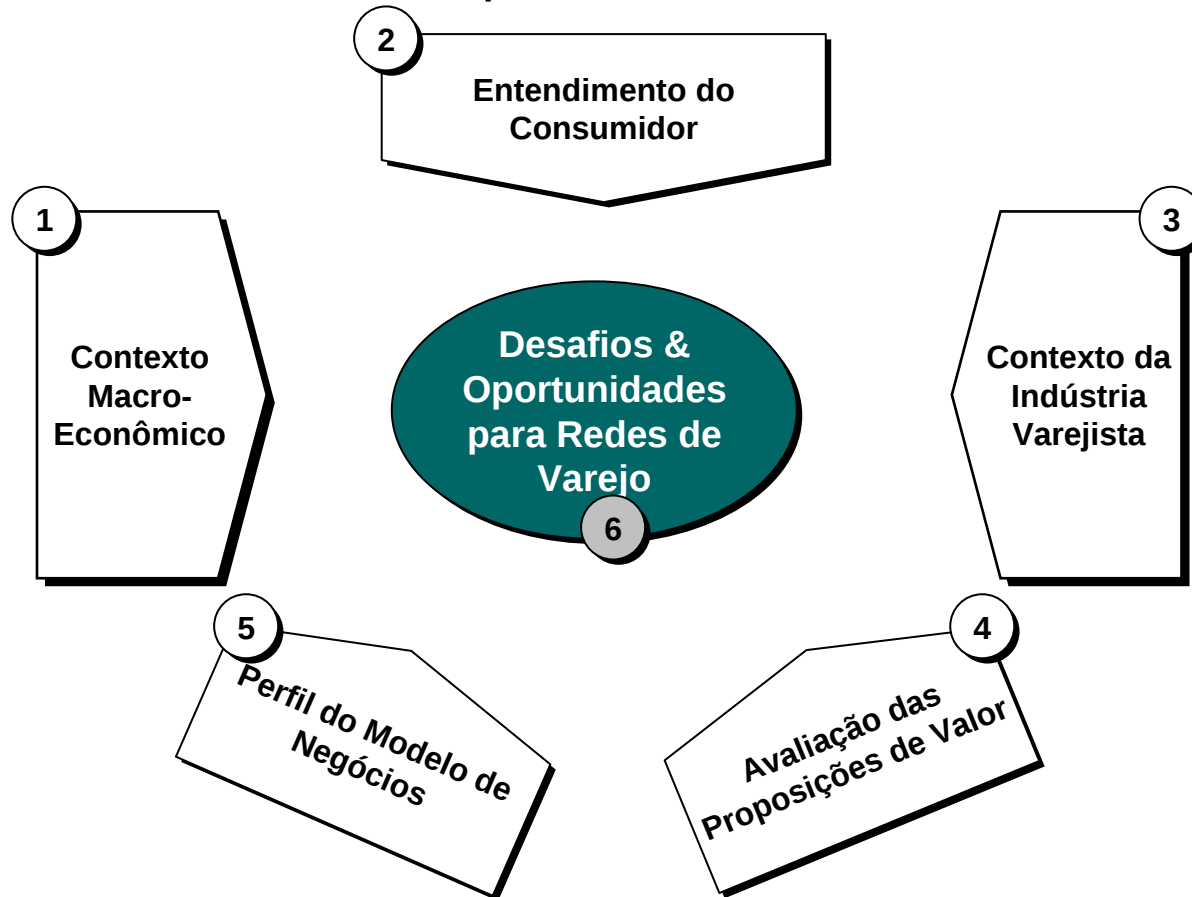
Preliminarmente, qualquer vantagem obtida da informalidade pelo pequeno varejista parece ser maior no Brasil e Argentina



Criação de Valor no Varejo para Consumidores Emergentes

- ▶ Introdução
- ▶ O Contexto Latino-americano
- ▶ Visão Geral do Consumidor Emergente
- ▶ Cenário e Informalidade do Varejo
- ▶ Desafios e Oportunidades para as Cadeias de Varejo
- ▶ Apêndice

Mapa de Discussão



Ponto de partida: apesar dos avanços obtidos por grandes supermercados, pequenos varejistas estão mantendo seu espaço

- ▶ Após uma década de reforma e crescimento moderado da economia, a América Latina ainda representa estruturas sociais dualísticas com segmentos de consumidores em cada extremo—tendo poderes de compra muito diferentes e impondo demandas altamente diferenciadas
- ▶ Crescimento econômico, investimentos, e melhores capacitações do varejista ajudaram a aumentar a penetração de grandes supermercados, que focaram com sucesso os segmentos de clientes de classe média e alta...
- ▶ ...capturando e consolidando vendas a varejo na faixa de ~40% (Colômbia) a ~60% (Chile, Costa Rica)
- ▶ Enquanto isso, os pequenos varejistas na América Latina continuam a alimentar uma parte significativa do mercado FMCG – especialmente para consumidores “Emergentes” – já que segmentos de baixa renda compram mais nos pequenos varejistas
- ▶ Além disso, pequenos varejistas não estão somente atraindo consumidores de baixa renda, mas também clientes de níveis mais altos—particularmente nas categorias de produtos frescos, que são importante parte da dieta alimentar do consumidor latino-americano (ex. feiras, mercados abertos)
- ▶ Finalmente, a experiência dos mercados futuros, incluindo países do G-7, indica que supermercados pequenos e independentes e formatos tradicionais sustentam 10% – 20% de participação de mercado...

Este é o produto de um sistema com ‘disfunções’ ou de imperfeições do mercado?

- ▶ Grandes redes de supermercados podem se surpreender com a posição que o pequeno varejo desfruta, por exemplo:
 - Presença significativa em mercados emergentes
 - Sucesso em servir consumidores de níveis mais elevados
 - Maior atenção de fornecedores que estão desenvolvendo estratégias no canal do pequeno varejo
- ▶ É tentador seguir o pensamento tradicional e atribuir o sucesso continuado do pequeno varejo a ineficiências de mercado
 - No lado da demanda: “consumidor pobre, não-sofisticado que compra em lojas sujas e mal instaladas – muitas vezes convencido pela oferta de crédito fácil ou pela falta de meio de locomoção”
 - No lado do fornecedor: “uma proposição de valor fundamentalmente inferior e modelo de negócio improdutivo que artificialmente se beneficia da informalidade”
- ▶ Maiores players da indústria deverão ser cuidadosos para não cair na “armadilha da informalidade” e perder a visão das necessidades dos consumidores, como acontece ao pequeno varejista e as lacunas geradas em sua própria proposição de valor

A “realidade” sobre consumidores emergentes

- ▶ Apesar de serem percebidos como “pobres,” os consumidores emergentes têm, na verdade, uma quantia considerável de dinheiro como grupo para gastar em bens de consumo—embora as rendas sejam mais baixas e menos estáveis, eles dedicam boa parte à compras domésticas
- ▶ As necessidades de produtos dos consumidores emergentes são “básicas” mas não “simples” – embora estes segmentos de clientes claramente comprem mais alimento básico básicos e perecíveis, estão querendo pagar por marcas intermediárias e líderes nas categorias básicas
 - Uma resposta consciente às campanhas publicitárias ou não ignorando cegamente restrições econômicas
 - Ao contrário, os consumidores estão atrás de suas necessidades por qualidade, confiança, dando suporte ao que a marca oferece ...
 - ...nas categorias que fazem o volume da alimentação diária (implica em risco significativo por troca)
- ▶ Consumidores emergentes certamente são “sensíveis a preço,” como evidenciado pelo estudo de benchmarks de preço; se auto-restringem enquanto comprem, e se sentem aversos à dívida/crediário quando comprem produtos de consumo

A “realidade” sobre consumidores emergentes (continuação)

- ▶ Entretanto, decisões de compra são conduzidas mais pelo desejo de minimizar “custo total de aquisição”—tornando preço e proximidade os critérios principais para selecionar um formato de varejo
 - Tendência a incluir custos de transportes no “preço final” da cesta de compras
 - Forte consciência do “fator de stress” e tempo gasto com a viagem de ônibus (em menor extensão) esperando na fila do caixa
 - Associação de alguns formatos à oferta de melhor preço/qualidade nas “categorias de frescos”
 - Restrições de logística para levar as compras para casa
- ▶ Sortimento de produtos e relacionamentos pessoais tornam-se mais importantes e o fator preço menos importante, conforme a quantia e estabilidade da renda caem
 - Salários mais baixos, menos freqüentes/ incertos inibem compras maiores ou para “estoque”
 - Os consumidores conscientemente pagam preço maior por unidade (ex. preço por grama) em compras menores porque precisam manter baixo o valor da compra, limitando o dinheiro que têm para pagar
- ▶ Portanto, quando comprando, consumidores emergentes realmente demonstram ser racionais e econômicos em relação à escolha do formato de varejo e produto
- ▶ Assim, há diferenças notáveis entre os consumidores emergentes—com alguns segmentos agindo mais como consumidores de classe média-baixa e outros mais focados nas necessidades diárias
 - Alguns sub-segmentos têm rendas suficiente para compras de “estoque” e “diárias” e são caracterizados por maior experimentação e fôlego de compras
 - Outros consumidores estão mais focados nas necessidades diárias e tendem a evitar a troca de marcas ou mesmo lojas, a menos que sejam ‘novo pobres’ e com dificuldade em definir o que podem passar sem

Checagem Real #1: pequenos varejistas atendem às necessidade de consumidores emergentes muito eficientemente

- ▶ Proximidade / localização ⇒ Localização é uma proposição persuasiva de pequenos varejistas para consumidores emergentes
 - Fazer pequenas compras diárias
 - Não desejar ou poder viajar longe e incorrer os custos de transporte geralmente inevitáveis para comprar em grandes supermercados
- ▶ O sortimento “correto” ⇒ pequenos varejistas podem otimizar o mix para o micromercado em que operam—oferecendo as principais categorias e marcas que atendem às necessidades diárias dos consumidores emergentes – enquanto que em grandes varejistas faltam as compras pequenas e o intercâmbio de preço desejado/qualidade em categorias de alimentos perecíveis
- ▶ “Poder Aquisitivo” ⇒ Preço / valor: percebido como ruim em grandes supermercados (ainda que os preços de prateleira são quase sempre menores), já que consumidores pensam em termos de custos total de aquisição e geralmente incluem a infra-estrutura “luxuosa” de supermercados como “custo”
- ▶ “Toque Pessoal” ⇒ Enquanto pequenos varejistas se beneficiam da presença do proprietário/ encarregado alavancando relacionamento pessoal com os clientes, grandes supermercados são vistos como melhores profissionais (não a nível pessoal) ... ou ainda como alienados
- ▶ Serviço e outros extras ⇒ Grandes varejistas estão melhor posicionados nesta categoria, mas alguns pequenos varejistas estão aprimorando suas capacitações para diminuir a lacuna (promoções “locais”, transporte & entrega) e oferecem carteira informal de crédito e “virtual” (ex. “pague-me os 50 centavos na próxima compra/amanhã”)

Checagem Real #2: pequenos varejistas têm um modelo de negócio sustentável—mesmo antes dos benefícios da informalidade

- ▶ Pequenos varejistas realmente têm uma desvantagem de escala em algumas áreas
 - Tamanhos de tickets menores geram significativamente mais baixas vendas e margens brutas por loja/metro quadrado
 - Desvantagens de abastecimento—ex. dupla precificação, já que intermediários fornecem uma grande parte de mix de produtos e custo de entrega mais alto devido a pedidos pequenos—assim como complexidade de abastecimento
- ▶ Entretanto, pequenos varejistas conseguem contra-balancear estas desvantagens e têm um modelo de negócios sustentável—mesmo antes dos efeitos da informalidade
 - Pequenos varejistas cobram preços mais altos
 - Custos trabalhistas são menores devido à flexibilidade e pequenos varejistas não têm custos operacionais ou os reduziram (pessoal, segurança, limpeza, etc.) que são significativos para o comércio de larga escala
 - Pequenos varejistas têm giro de estoque maior e menor risco de estoque (poucos SKUs, base de clientes “regular”)
- ▶ Os tradicionais podem ter alta margem operacional em termos de %, mas isso se traduz em um pequeno valor absoluto (ex. 2-3 vezes o salário mínimo) – entretanto, com o desemprego como alternativa, o varejo é para eles um modelo rentável e sustentável
- ▶ Na verdade, o setor de pequeno varejo pode ser bem eficiente
 - Um mercado “fluído”—facilidade de entrada e falta de alternativas viáveis de emprego podem criar um fluxo estável de novos varejistas que substituem insucessos de alguns players– ex. aproximadamente 40% dos pequenos varejistas fecharam no primeiro ano na Colômbia
 - Pequenos varejistas bem sucedidos teriam problemas em replicar seus modelos de negócios sob a mesma estrutura de custos– precisariam acrescentar despesas gerais e contratar mais funcionários

Não nos enganemos—informalidade é relevante—mas há muito mais na proposição de valor de modelo de negócios de pequenos varejistas

- ▶ A informalidade certamente está presente— e sua relevância não pode ser negada
 - Impostos podem representar até 14% das vendas líquidas para um player de varejo que cumpre com todas as leis
 - Se a informalidade está presente junto a cadeia de valor completa, impostos sobre vendas e VAT sozinhos podem representar mais de 20% das vendas
- ▶ Entretanto, a evasão completa de impostos é improvável em países com alta informalidade – na maioria dos países, as grandes companhias e fabricantes multinacionais—que vendem formalmente—ainda fornecem a maioria dos bens de consumo e forçam toda a cadeia a pagar os impostos
- ▶ Além disso, pequenos varejistas têm forte proposição de valor que atrai muitos consumidores – mesmo se os preços subirem em 2-8% para cobrir aumento de impostos & custos trabalhistas no caso de um esforço na informalidade
 - Mais próximo – física e emocionalmente
 - Preços não tão mais altos ... pessoas desejam absorver aquela marca premium hoje ...
 - Grande parte dos consumidores ainda terão renda mais baixa e menos estável
- ▶ O impacto da redução da informalidade somente deixaria os charlatões mais ousados fora do negócio—e os benefícios provavelmente seriam maiores nas categorias como roupas, calçados, e música onde preços são mais altos e as diferenças entre players “formais” e “informais” são maiores

Reafirmando o Problema: há lacunas perceptíveis na proposição de valor de grandes supermercados e necessidades de consumidores emergentes

- ▶ Uma parte dos consumidores emergentes são atraídos pela experiência de compra em grandes supermercados
 - No “mundo da fantasia” de nenhuma restrição econômica, eles quase que universalmente se imaginam comprando em um grande supermercado
 - No mundo “real”: grandes supermercados oferecem valor ao entreter o cliente através de um extenso sortimento e um ambiente “luxuoso”, um lugar para encontrar promoções e ‘estocar’ para aqueles que o podem fazer
- ▶ Mas, nas grandes cadeias de supermercados atualmente faltam áreas-chave, na mente dos consumidores
 - Vistos como locais para compras de “estocar” ou muito “tentadores” – sortimento de produtos crescentemente em conflito com a situação econômica dos consumidores (compras grandes, grandes itens no ticket, promoções que podem implicar em comprar muito)
 - Distâncias longas exigem investir tempo e dinheiro em transporte
 - Má qualidade percebida nas categorias de perecíveis, que são grande parte da dieta alimentar
 - Preços de prateleira como sendo mais altos (ainda que esta percepção não esteja em linha com a realidade na maioria dos casos)
 - Tratamento “frio” pelo pessoal ou outros clientes enquanto comprando—ex. Inspeção do pessoal da segurança
- ▶ Pequenos varejistas, em comparação, têm várias vantagens que os tornam atrativos aos consumidores emergentes

Há oportunidades para grandes varejistas nos segmentos de emergentes ou de renda mais alta, mas o desafio é significativo

A Oportunidade

- ▶ Os **consumidores emergentes** na América Latina representam ~50% a ~60% da população e ~30% a ~40% do poder de compra⁽¹⁾
- ▶ No geral, este segmento está aumentando conforme as condições econômicas pioram
- ▶ Este segmento em conjunto gasta uma quantia significativa em FMCGs, que são tipicamente mais flexíveis na baixa rendas/confiança de cliente
- ▶ Apesar de grandes barreiras, estes consumidores ainda estão atraídos por supermercados modernos
- ▶ A maioria dos varejistas focam principalmente nas classes média e alta—os consumidores emergentes não estão em seu foco
- ▶ **Consumidores de classe média e alta** podem estar mau servidos— particularmente na categoria de “produtos frescos”



Problemas / Preocupações

- ▶ Estender a proposição de valor/formatos atuais das grandes cadeias para endereçar questões de “proximidade” é provavelmente afetar a performance de maneira negativa
 - Margens brutas mais baixas...
 - Custos mais altos
- ▶ Alterar a proposição de valor atual pode alienar a base de clientes existente

O Desafio: Fazer Acontecer

- ▶ Como os varejistas deverão atender as necessidades dos segmentos emergentes—em adiantamento às necessidade de canal em fazê-lo?
- ▶ É necessário um novo formato para servir lucrativamente a estes segmentos?
- ▶ É suficiente um play de execução (ex. adequando o mix ou o elemento humano)?

(1) Nota: Direcional somente—assume-se que alguns consumidores “C” (maior renda) e “D” (menor renda) estejam fora do segmento focado

Criação de Valor no Varejo para Consumidores Emergentes

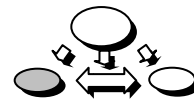
- ▶ Introdução
- ▶ O Contexto Latino-americano
- ▶ Visão Geral do Consumidor Emergente
- ▶ Cenário e Informalidade do Varejo
- ▶ Desafios e Oportunidades para as Cadeias de Varejo
- ▶ Apêndice

Apêndice

- ▶ Consumidores emergentes
- ▶ O Cenário e Informalidade do Varejo

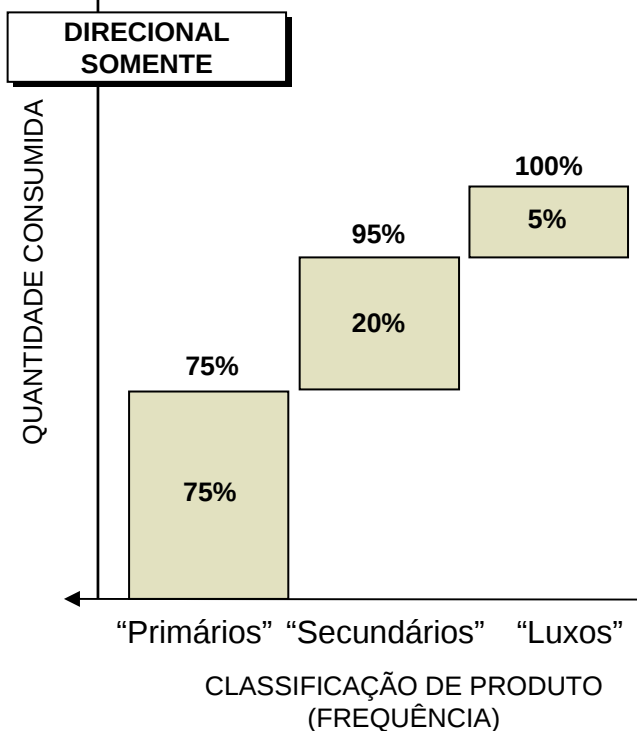
Apêndice

- ▶ Consumidores emergentes
- ▶ O Cenário e Informalidade do Varejo



O gasto do consumidor emergente é medido através de produtos básicos em Alimentação, higiene e beleza e cuidado doméstico

Gasto com Alimentação / Consumo por Tipo Principal de Produto para Consumidores Emergentes



Frequência de Compra: Regular Ocasional Rara

"Primários"	"Secundários"	"Luxos"
<u>PACKAGED FOODS</u> Macarrão, arroz, feijão, óleo, gordura(Col),farinha,açúcar,sal, molho de tomate, chá(Arg, Ch), peixe enlatado(Br/Classe C), biscoitos (Br,CR, Arg /C2&C3), salgadinhos p/crianças (Col)	<u>PACKAGED FOODS</u> Snacks doces e salgados, sobremesas, biscoitos, bolachas de marca (Br, CR), maionese(Ch)	<u>PACKAGED FOODS</u> Arg: atum enlatado, azeitonas, cereais, azeite Br: leite condensado, sorvete Col: snacks (adultos), peixe e vegetais enlatados, molhos
<u>PERECÍVEIS</u> Frutas e vegetais, ovos, pão, carne (Ch, Arg/C2&C3), frios (Arg, CR), iogurte (Arg/C2&C3, Br/C)	<u>PERECÍVEIS</u> Salsichas (Arg, Ch), queijo (Br), frango (Br/C), carne (Br/D), frios (Col), iogurte (Br/D), margarina (Col), manteiga (Col, Ch)	<u>PERECÍVEIS</u> Frutos do mar (Col), cream cheese (Col), pizza semi-pronta (Br)
<u>BEBIDAS</u> Suco concentrado, barra de chocolate (Col), refrigerante de marca de valor (Br), refrigerante (Ch), café (CR, Col), energético(Ch)	<u>BEBIDAS</u> Refrigerantes de marca de valor (Arg, Col), refrigerantes de marca (Br/C, CR), cerveja (Arg,Br), energéticos (CR)	<u>BEBIDAS</u> Vinhos e destilados, refrigerantes de marca (Arg, Col, Br/D),
<u>PRODUTOS DE LIMPEZA</u> Sabão em pó, removedor, desinfetante, produto de limpeza de piso, amaciante(Br/C)	<u>PRODUTOS DE LIMPEZA</u> Limpadores multiuso(Arg), purificador de ar (Arg, CR), sabao em po/amaciantes de marca(Br/C), amaciante (Col,CR), detergente(Col)	<u>PRODUTOS DE LIMPEZA</u> Marcas Premium, maioria das categorias (Arg), polidor de móveis (Br)
<u>CUIDADO PESSOAL</u> Papel higiênico, sabonete, pasta dental, lenço de papel, desodorante, shampoo, condicionador (CR, Arg)	<u>CUIDADO PESSOAL</u> Shampoo de marca (Arg, Br), condicionadores	<u>CUIDADO PESSOAL</u> Loção (Br), perfume (Arg, Ch), sabonetes de marca (Arg, CR)

Percepção do consumidor emergente com relação às vantagens e desvantagens por formato—Comércio de Grande Escala:

VARIA POR
VAREJISTA

Auto-serviço Grande—Hipermercados/Cadeias de Supermercados

+

-

Preço/Valor

- ▶ Múltiplos pontos de preço (relacionado a variedade de marcas); permite maior escolha (Chile)
- ▶ Muitas ofertas e promoções
- ▶ Produtos de marca privada com bom custo/benefício (Col)

- ▶ Caro; preços altos
- ▶ Perda de controle, risco de compra impulsiva
- ▶ Itens promocionais desnecessários; promoções vistas como ilusória (Argentina & Costa Rica)
- ▶ Economias da promoção não suficientes para compensar os custos de tempo/transporte

Mix de Produtos

- ▶ Grande sortimento de produtos e variedade de marcas (exceção para algumas cadeias)
- ▶ Apresentações/embalagens de produtos interessantes
- ▶ Cobre todas as necessidades e gostos

- ▶ Somente marcas caras; não se encontra “marcas populares”
- ▶ Vende somente tamanho maior; não a granel
- ▶ Frutas e vegetais não tão frescos
- ▶ “Tudo em pacotes”—difícil para interagir com a mercadoria

Pessoal

- ▶ “Correto” na parte de funcionários [profissionalismo vs. pessoal]
- ▶ Profissionais na troca de mercadorias (Br)

- ▶ Impessoal; “frio”, indiferença
- ▶ Tratamento impróprio dos funcionários (Monterrey/Mex)
- ▶ Fonte de frustração—“só para pessoas com dinheiro”
- ▶ Sentimento de estar sendo observado/tratado como um potencial ladrão

Local

- ▶ Ambiente limpo e confortável (ar condicionado)
- ▶ Infra-estrutura agradável—amplo, boa aparência, luxuoso (hipermercados)
- ▶ Presença de banheiros, ‘negócios-satélite’ (Ch)
- ▶ Entretenimento familiar (principalm. Colômbia, menos no BR)

- ▶ Longe; exige transporte de carro/ônibus/táxi (exceção: CR)
- ▶ Lotado; longas filas
- ▶ “Tenho que andar muito”—cansaço, muito grande, dificuldade em encontrar o corredor certo ou produtos
- ▶ Medo de perder os filhos, que se distraem entre as gôndolas da loja

Serviços

- ▶ Aceita cartões de crédito com pagamentos ‘parcelados’
- ▶ Entrega em domicílio; fornece sacolinhas (Br)
- ▶ Longas horas de operação
- ▶ Anúncios regulares (impressos, TV, na loja) para ajudar no orçamento

- ▶ Entrega vinculada ao tamanho da compra
- ▶ Exige a troca exata; não oferece bônus restrito/crédito (Arg), não oferece crédito informal (Col, CR)
- ▶ Difícil/embaraçoso para devolver mercadoria vencida ou de má qualidade

Percepção do consumidor emergente com relação às vantagens e desvantagens por formato—auto-serviço, pequeno e independente:

Auto-serviço Pequeno—Mercadinhos (Br), Auto-servicio (Arg), Super de Barrio/Minimercado (Col), Mini-Super (CR)



Preço / Valor	▶ Mais barato que supermercados/hipermercados (percepção—sem custo de transporte) ▶ “Economia” – falta de despesas com transporte ▶ Bons preços em alguns itens (Arg) ▶ Economias promocionais (Br/Col/Arg) [mercados onde grandes provisões independentes estão presentes]	▶ Poucas promoções ▶ Certas categorias percebidas como relativamente caras (ex. carnes, bebidas)
Mix de Produtos	▶ Sortimento que “atenda minhas necessidades” ▶ Boa variedade de marcas (AS Bairro/Arg) ▶ Oferece vendas a granel e marcas de valor a bons preços (Arg) ▶ Pesa quantia desejada no balcão (Arg/Br); Carnes (Br)	▶ Pouca variedade de produtos e marcas ▶ Mix não inspirador (Col)
Pessoal	▶ Familiaridade, reconhecimento ▶ Pode oferecer “fiado”—se não, permitirá o uso de “carteira virtual” para pagar pequenas diferenças na próxima vez	▶ Sentimentos de xenofobia; falta de confiança; sentimento de estar sendo desconfiado/observado pelo staff (Arg)
Local	▶ Proximidade à residência (prático, “flexibilidade”) ▶ Ambiente calmo ▶ Falta de limpeza, rel. às tradicionais (Col) ▶ Poucas filas	▶ Pequeno, lotado, má iluminação ▶ Alguns: sujo, má apresentação dos produtos ▶ Alguns: cheio de pessoas, filas
Serviços	▶ Auto-serviço—sem necessidade de aguardar p/ ser atendido ▶ Várias opções de pagto (cheques/tickets no BR, bônus na Arg) ▶ Alguns oferecem “fiado” (exceto em São Paulo, Br) ▶ Mesmo se sem crédito, oferecem informalmente para pequenos valores, quando pouco troco no caixa—sem problemas de devolver itens ▶ Impressos informativos promocionais ▶ Empresta carrinhos de compras/fornece ajuda de entrega ▶ Longas horas de operação (Arg)	▶ Falta de crédito e flexibilidade de pagamento (Col/Arg) ▶ Sem ajuda para empacotar as compras

Nota: Pequeno self-service prevalece menos no Chile e México onde a pesquisa principal foi conduzida
Fonte: pesquisa de mercado

retome

Percepção do consumidor emergente com relação às vantagens e desvantagens por formato—tradicionais:

Tradicionais—Mercearias (Br), Almacenes (Arg/Ch), Tiendas de Albarrotes (Col/Mex), Pulperías (CR)



Preço / Valor	▶ Ocasionalmente os preços são bons ▶ Bons preços em algumas marcas premium (Arg) ▶ Capacidade para barganhar ▶ Economia—economia no transporte	▶ Preços mais altos ▶ Falta de promoções ▶ Preços por unidade é alto (Col); difícil de comparar preços ▶ Ressentimento, resignação—sentimento, que os donos podem “abusar” de sua localização e cobrar preços mais altos, por ex.
Mix de Produtos	▶ Atende as necessidades básicas diárias e emergenciais ▶ Capacidade para comprar por peso/ vendas a granel ▶ Quebra de granel em pacotes ▶ Vegetais/legumes frescos(Col)	▶ Baixa variedade de marcas, especialmente nas categorias de cuidado pessoal ▶ Oferta de somente uma ou duas marcas caras ▶ “Escassez” de produtos ▶ Mix não inspirador (Col) ▶ Produtos vencidos ou próximos da data de validade
Pessoal	▶ Atenção e tratamento personalizado, “cuidado” – mas, diferenciação entre “pessoas de confiança” e outros ▶ Relacionamento pessoal = “vantagens” e “soluções”	▶ Falta de privacidade—locais de fofocas (Chile) – alguns proprietários “cortam a fila” (Col)
Local	▶ Próximo a residência (especialmente na Colômbia) ▶ Facilidade de compra – sem filas, menos lotado ▶ Pode enviar crianças para fazerem pequenas compras	▶ Ambiente “sujo”— mas, reconhecimento que isso varia de local ▶ Quando localizado perto de um bar, ambiente desagradável—ansiedade de caminhar por homens bebendo (Br)
Serviços	▶ Disponibilidade de crédito ▶ Deferem pagamento quando têm pouco troco em caixa—“deixe-me pagar, pois estou com poucos centavos” ▶ Fácil de trocar produtos quando necessário	▶ Espera por serviço e reconhecimento (serviço de balcão) ▶ Horário de funcionamento limitado ▶ Nenhuma ajuda para empacotar as compras ou entrega ▶ Nenhuma comunicação de preço—produtos não são marcados, comparação duvidosa de Preços

Percepção do consumidor emergente com relação às vantagens e desvantagens por formato—rua/ar livre:

Rua/Ar Livre—Feira Livre (Br), Feria Movil (Col), Mercado sobre Ruedas (Mex), Feria/Chinamo (CR)



Preço/Valor	▶ Preços excelentes (itens frescos, mercadorias gerais) ▶ Capacidade de gerenciar preço/valor pela escolha de tempo para visitar (Br) –mais barato ainda no final do dia ▶ Capacidade para barganhar ▶ Maior quantidade para o mesmo preço pago em supermercados (CR)	▶ Preço praticado é maior, se o dono da banca diminuir em peso ou qualidade
Mix de Produtos	▶ Qualidade superior e frescor – “fresco” – direto do produtor implica qualidade, honestidade e bem-estar ▶ Mix superior de variedades (produção) dentro de uma categoria ▶ Oferece outros “produtos do produtor” e frutos do mar de qualidade (Br, Col) ▶ Vendas de grãos a granel (Br, Arg)	▶ Em alguns casos, questionam qualidade/higiene das carnes (vinculada a falta de refrigeração) ▶ Em alguns casos,questionam qualidade das mercadorias em geral– “pareceu barato, mas ficou caro já que foi dinheiro perdido”
Pessoal	▶ Atenção e tratamento personalizado quando você conhece o proprietário ▶ Fácil de escolher com quem fazer negócio—ou ir embora	▶ Sentimento de estar sendo enganado por alguns proprietários—colocam produto de má qualidade na sacola enquanto calcula a compra– “alguns são ladrões”
Local	▶ Próximo à residência, “em minha vizinhança” ▶ Ar livre = agradável, prazeroso ver abundância/ produtos mostrados ▶ Local de encontro social / entretenimento(Ch)	▶ Locais sujos ▶ Ar livre = quente, muito próximo de carros e exaustivo ▶ Falta de infra-estrutura – “não são supermercados” (Col) ▶ Ambiente pobre para comprar roupas, utensílios, itens domésticos
Serviços	▶ Desejo de fazer entrega em domicílio por uma taxa razoável (CR)	▶ Operam em dias fixos; não disponíveis todos os dias ▶ “Falta total” de serviços

Hipóteses para Descrição de Segmento: “Econômicos”



Descrição:

*Renda mais baixa ou menos estável (geralmente classe “D”); compras diárias de acordo com o dinheiro disponível
Fazendo malabarismos para atingir objetivos; encaixar necessidades familiares dentro do orçamento doméstico consome tempo significativo*

Muito racional: prevalece orientação em pequenas lojas da vizinhança para evitar despesas de viagem

“Economizar” através da seleção de produtos ao invés das promoções (geralmente não oferecidas em lojas pequenas)

Lealdade à marcas líderes em itens básicos e produtos selecionados que impactam sua imagem como dona-de-casa (ex. detergente)

Baixa variedade de produtos comprados: basicamente alimentos brutos e baixo fôlego de categorias de higiene pessoal e limpeza

Alto grau de resignação frente situação financeira e compras, mas sentimentos racionais em senso de “economia”

Alto grau de sensibilidade de preços mas temperados com a “realidade”—ex. incorrer custos mais altos por unidade em quantidades pequenas

Hipóteses para Descrição de Segmento: “Novos Econômicos”



Descrição:

*Queda recente e mensurável no valor e estabilidade da renda; Resultando em compras mais freqüentes (quase que todos os dias)
Pressionando com o trabalho árduo de definir o que pode descartar; recentemente optando por crédito em alguns casos
Tentando reduzir quantidade ou mudando para marcas de preço mais baixo ao invés de desistir de categorias
Variedade de produtos comprados é reduzida, mas ainda maior que ‘Econômicos’—tentando manter antigos hábitos alimentares
Ultra-racional: pararam de gastar em grandes supermercados para evitar custos de viagem...
... mas, compram em muitos pequenos varejistas contanto que ainda procurem melhores preços em 1 ou 2 produtos
Também “economizam” através da seleção de produtos—tentando marcas de valor—e têm muito baixa lealdade à marcas líderes
Alto grau de resignação em comprar em lojas de desconto (que usam para iludir) ...
... quando antigo desgosto por marcas de valor é canalizando em ‘críticas’ contra marcas líderes*

Hipóteses para Descrição de Segmento: “Valorização do Dinheiro”



Descrição:

Relativamente renda maior ou mais regular (geralmente classe “C”); que se permite compras diárias ou para “estoque”

Também enfrentam dificuldades e têm que controlar o que gastam...

... mas, ultimamente, encontram um elemento de satisfação no planejamento e sistematização de estratégias de resistência

“Pequeno Comprador”: comprar por melhores preços de suas marcas preferidas, em lojas dentro de uma distância aceitável

Economizar através da localização do que por produtos—desejando mudar supermercados baseado em ofertas/especiais

Leal a (mas não dogmático) marcas líderes—consideram 1-3 marcas como substitutas aceitáveis para muitas categorias

*Variedade mais alta de produtos comprados: comprarão comidas preparadas e adicionarão categorias para ‘agradar’
marido/filhos*

Lealdade à loja maior para necessidades diárias e quando compram frutas, vegetais, e carnes nos formatos de vizinhança/de rua

Sensíveis a preços e não tentam se render ao impulso enquanto compram

Hipóteses para Descrição de Segmento: “Aspirantes Práticos”



Descrição:

*Renda relativamente maior ou mais regular (geralmente classe “C”); que se permite compras diárias e para “estoque”
Também têm que controlar seus gastos, mas têm pequenos deslizes (geralmente feitos por marido/filhos) no orçamento
Colocam valor mais alto no fator de ‘entretenimento’ das compras*

Racional, mas menos frugal: mantêm o olho para melhores preços das marcas preferidas, em lojas dentro de uma distância aceitável...

... mas, lealdade à loja é maior e podem exclusivamente freqüentar somente algumas lojas (confortável com preços & mix)

Lealdade à marcas líderes (especialmente para cuidado pessoal e categorias que indiquem prosperidade)

Faixa maior de produtos comprados : comprarão alimentos simples preparados e adicionarão categorias para ‘tratar’ marido/filhos

Respondem a promoções/amostras dentro da loja mesmo para itens que não são precisamente necessários

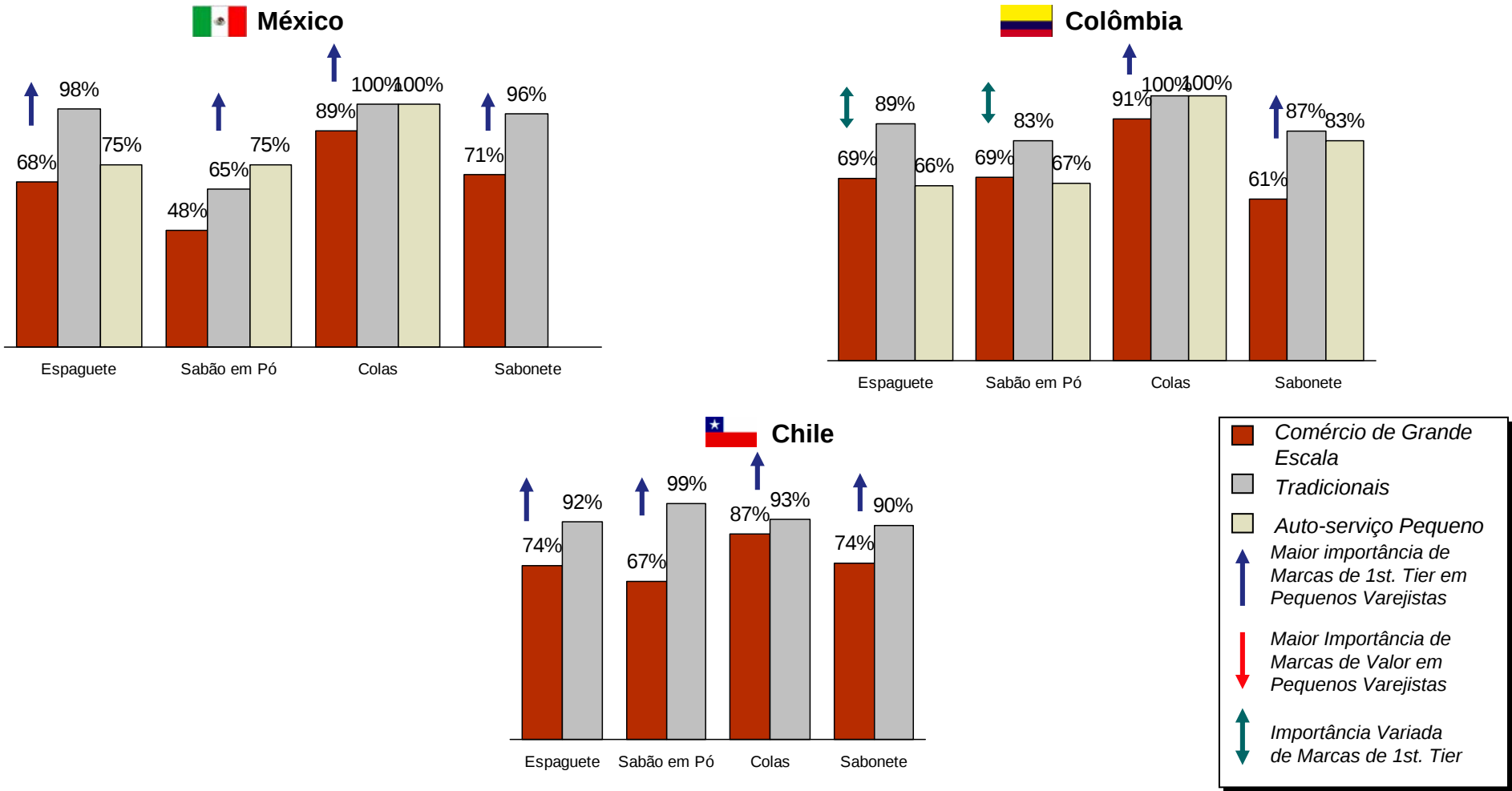
Apêndice

- ▶ Consumidores emergentes

- ▶ O Cenário e Informalidade do Varejo

Sortimento -- marcas de 1st tier vs. marcas de “valor”

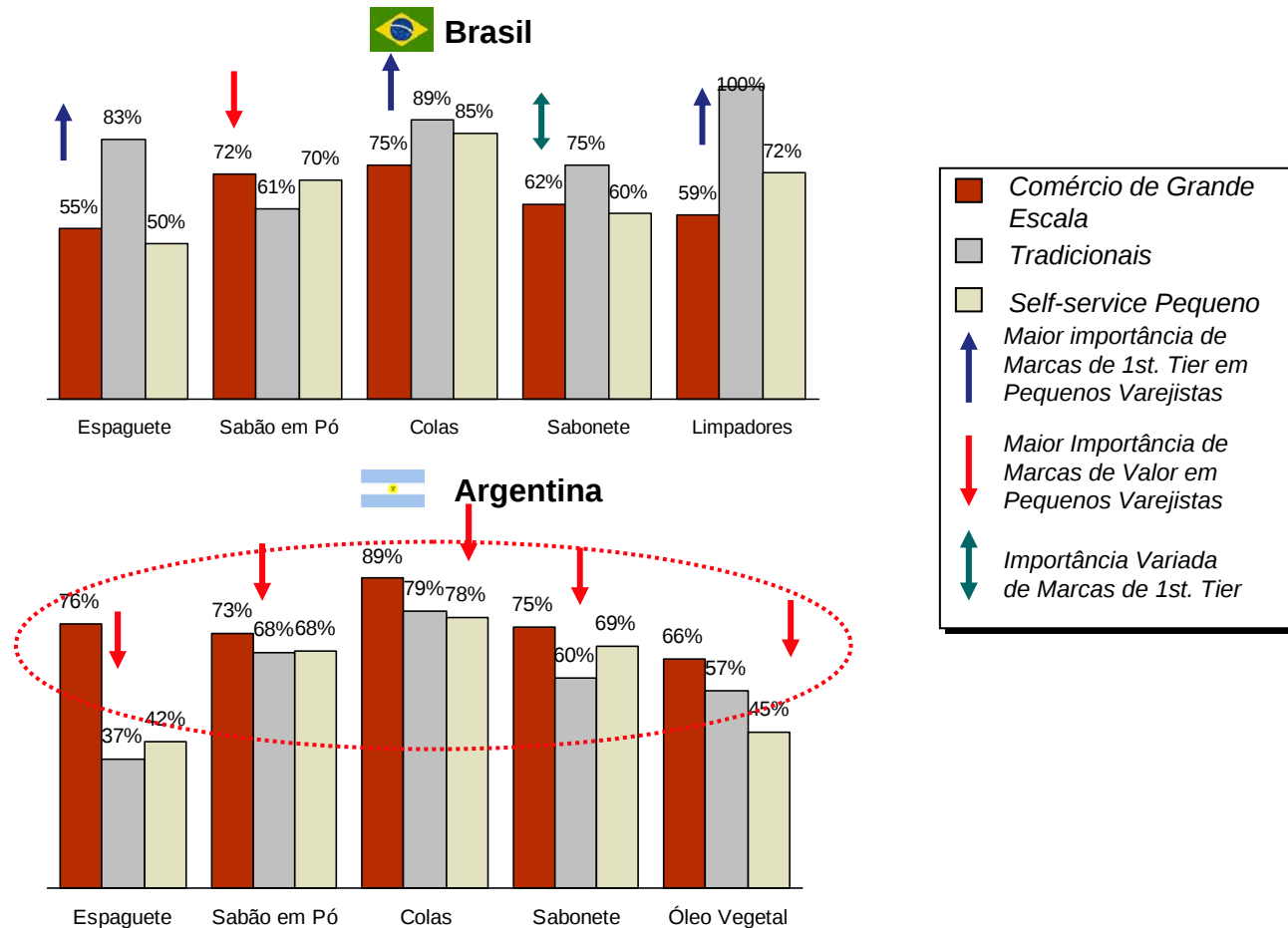
% de SKUs que são Marcas de 1st. Tier
Comércio de Larga Escala vs. Pequenos Varejistas



Fonte: entrevistas de campo, análises Booz Allen

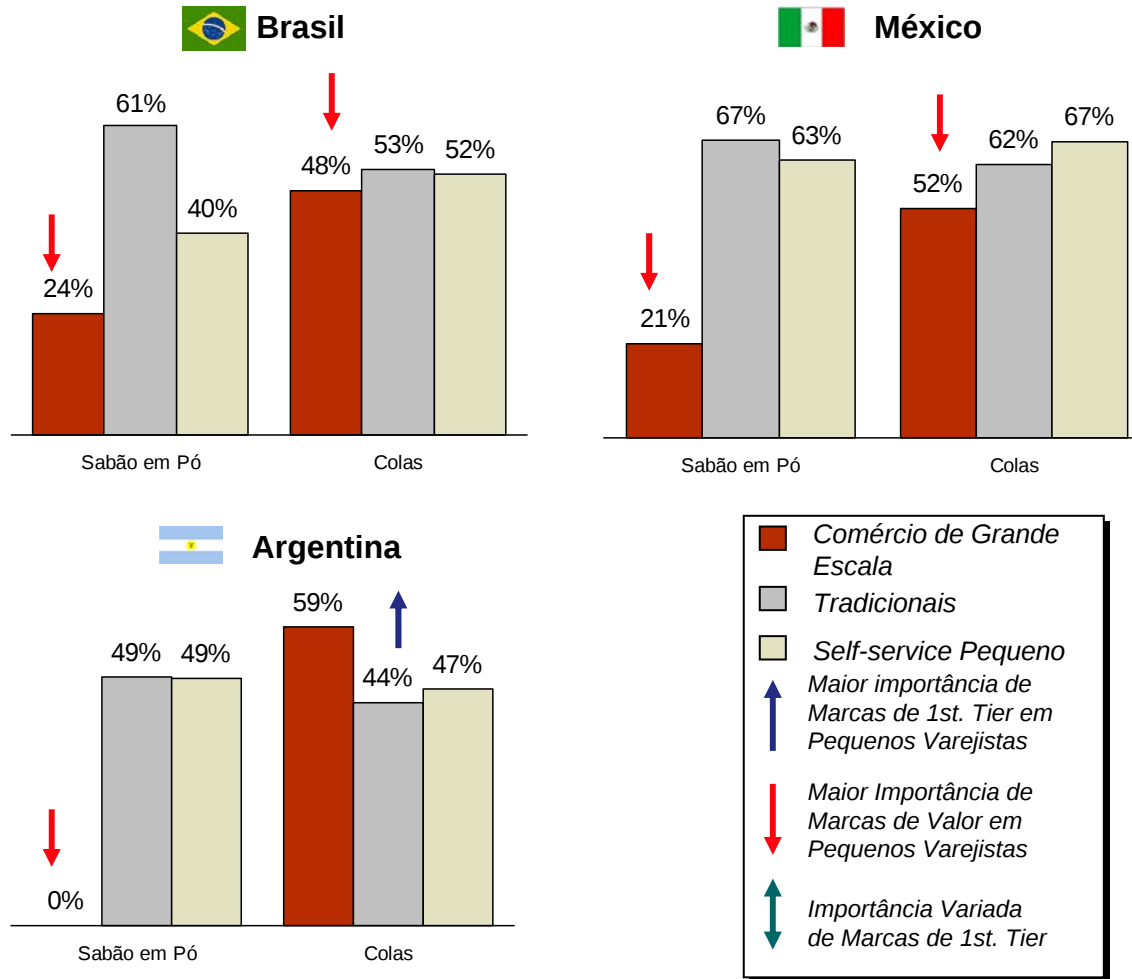
Sortimento -- marcas de 1st tier vs. marcas de “valor”

% de SKUs que são Marcas de 1st. Tier
Comércio de Larga Escala vs. Pequenos Varejistas



Sortimento -- % de pequenos tamanhos

% de SKUs que são “Pequenos” (1)
Comércio de Larga Escala vs. Pequenos Varejistas

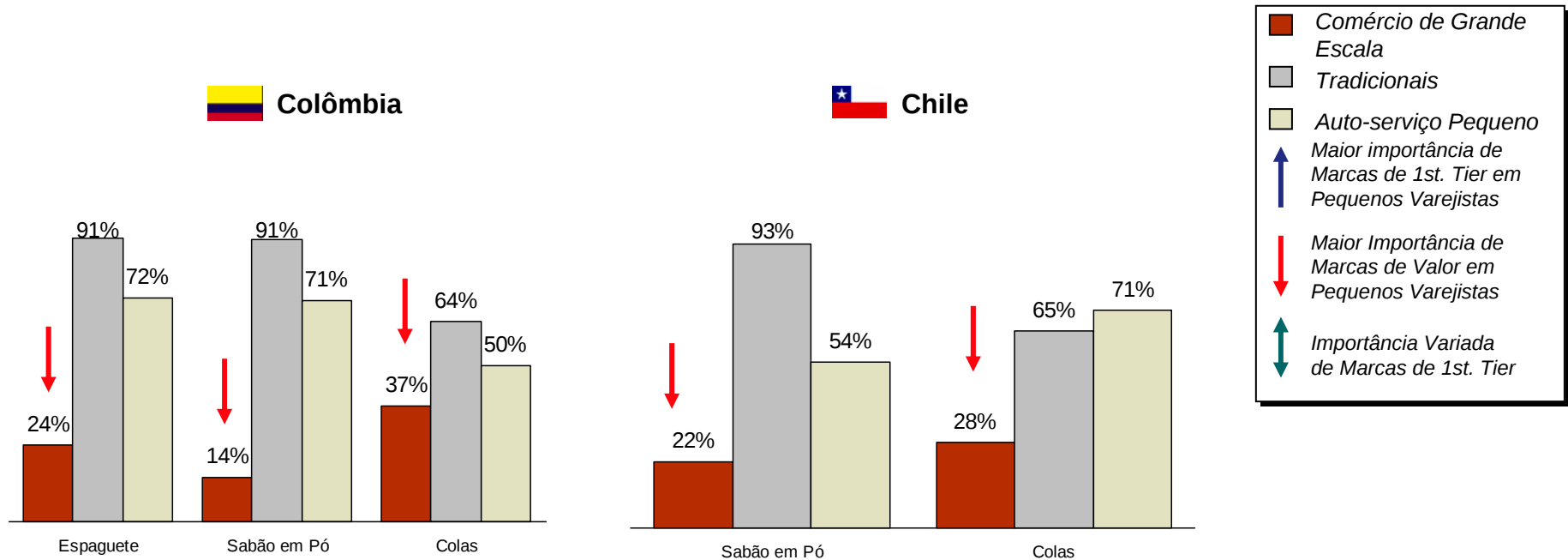


(1) Classificação baseada no tamanho relativo ao pacote “padrão”, ex. 2 litros de refrigerante, 500g de macarrão, 1 quilo de tomates, etc.

Fonte: Entrevistas de campo, análises Booz Allen

Sortimento -- % de pequenos tamanhos

% de SKUs que são “Pequenos” (1)
Comércio de Larga Escala vs. Tradicionais e Auto-serviços Pequenos



(1) Classificação baseada no tamanho relativo ao pacote “padrão”, ex. 2 litros de refrigerante, 500g de macarrão, 1 quilo de tomates, etc.

Fonte: Entrevistas de campo, análises Booz Allen

retome

Preço / Valor: Comparação de Preços

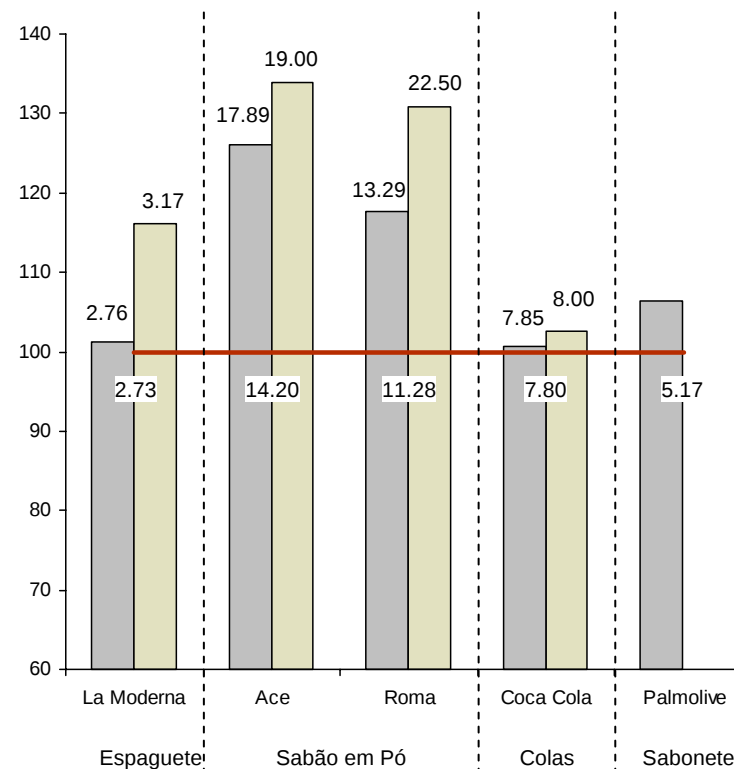
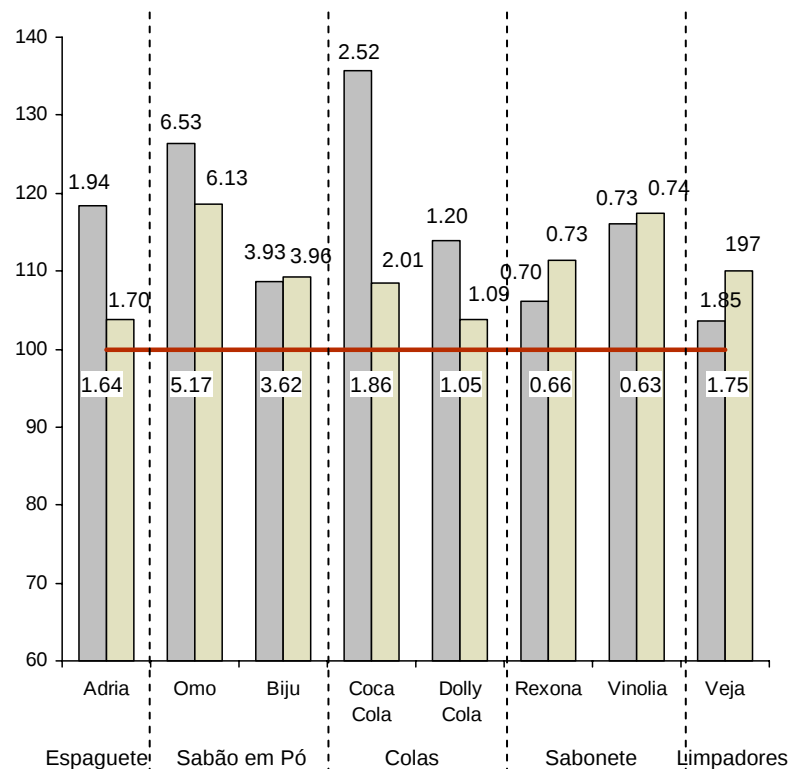
Comparação de Preços em SKUs Seleccionadas
(Axis mostra índice com hipermercados = 100, Preços reais mostrados em moeda local)



Brasil



México



— Média Preço Hipermercado

■ Tradicionais

■ Pequenos Self-service

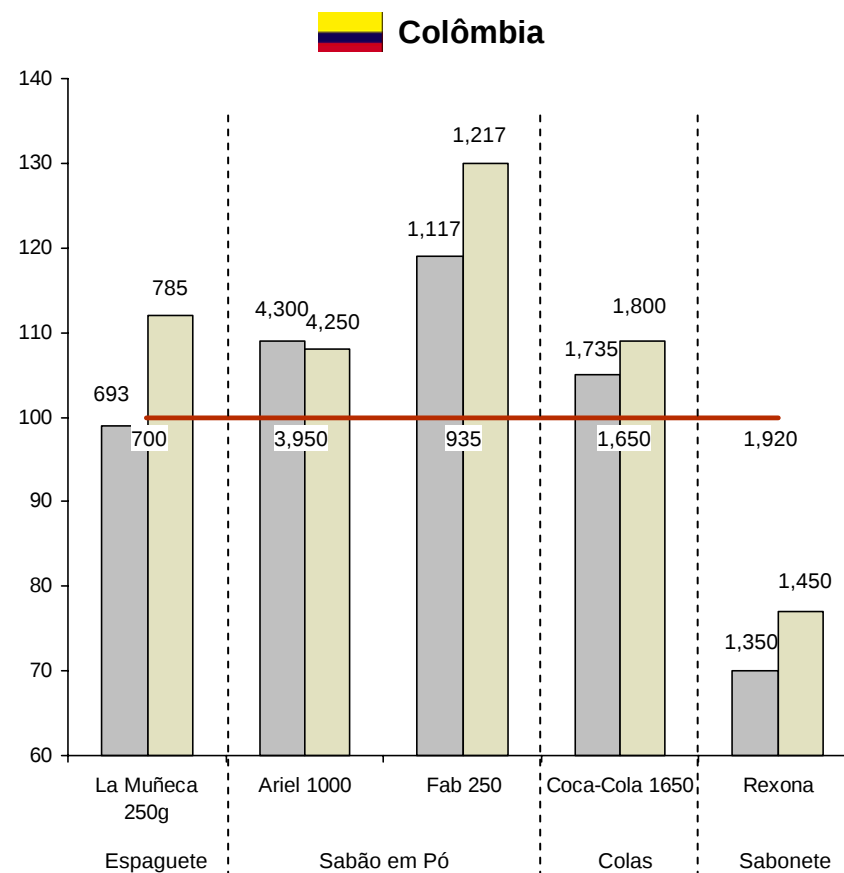
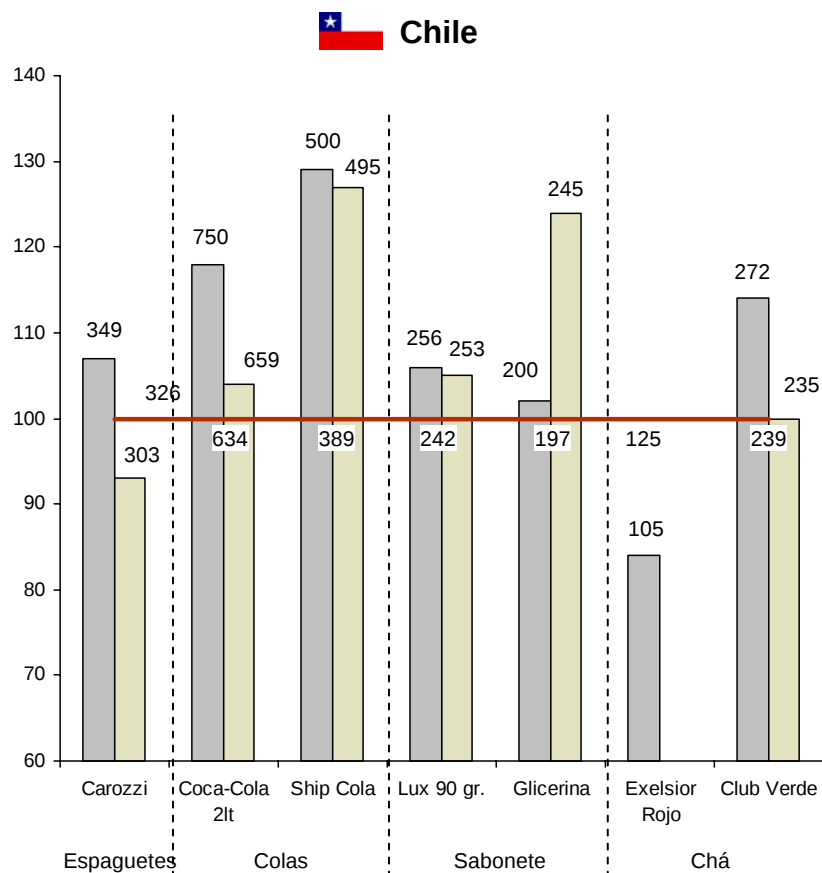
Nota: Preços anotados em Fevereiro 2003

Fonte: Entrevistas de campo, análises Booz Allen

retome

Preço/Valor: Comparação de Preços

Comparação de Preços em SKUs Seleccionadas
(Axis mostra índice com hipermercados = 100, Preços reais mostrados em moeda local)



— Média Preço Hipermercado Tradicionais Pequenos Self-service

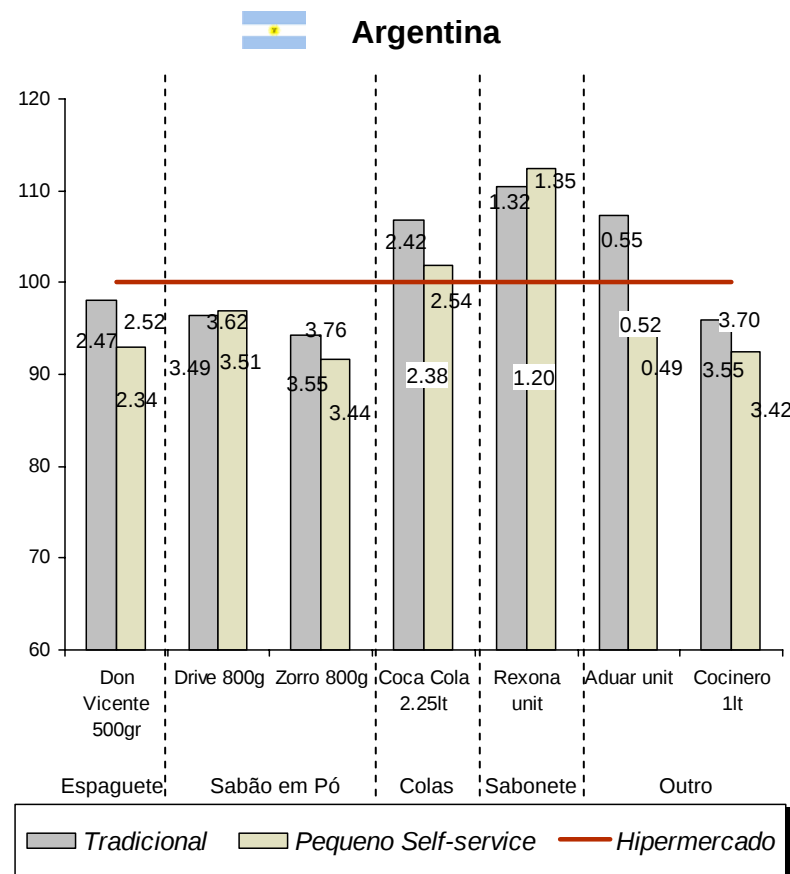
Nota: Preços anotados em Fevereiro 2003

Fonte: Entrevistas de campo, análises Booz Allen

retome

Preço/Valor: Comparação de Preços

Comparação de Preços em SKUs Seleccionadas
 (Axis mostra índice com hipermercados = 100, Preços reais mostrados em moeda local)



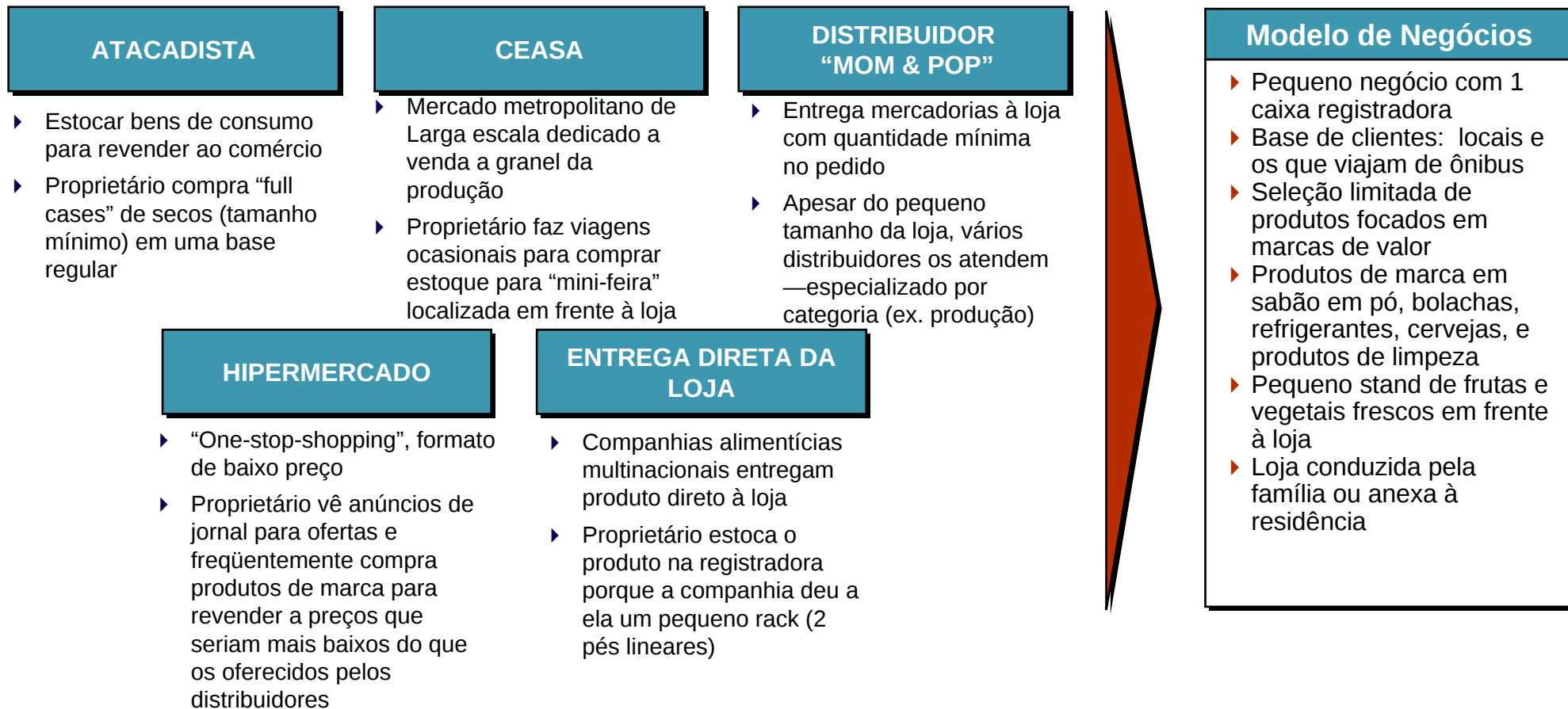
Nota: Preços anotados em Fevereiro 2003

Fonte: Entrevistas de campo, entrevistas com comércio de grande escala, análises Booz Allen

retome

Adicionalmente, o esquema de compra de pequenos varejistas pode tornar-se consideravelmente complexo

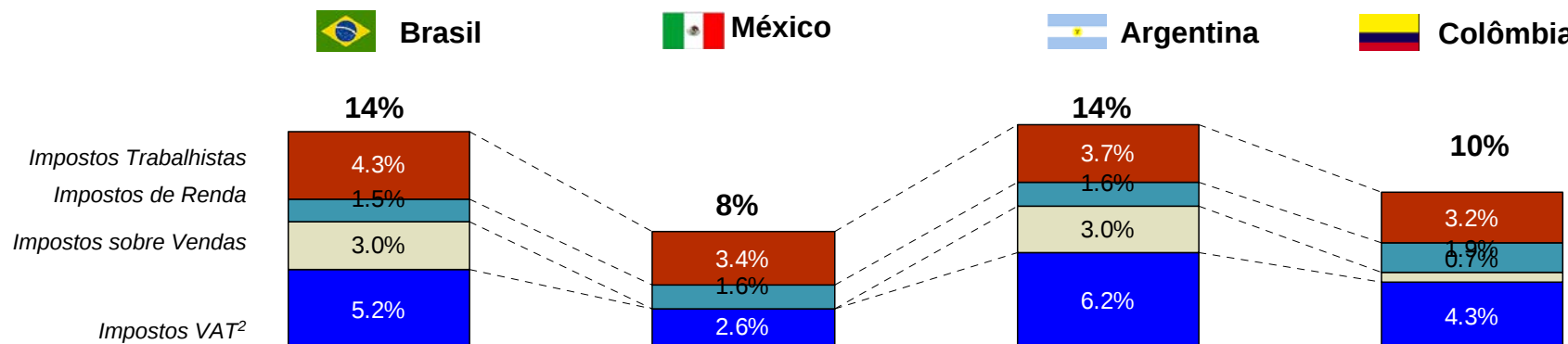
Exemplo de Abastecimento— Brasil Formato: Mercadinho



Estrutura de Impostos–Padrão de Regime de Impostos

ESTIMATIVA

Principais Impostos como um % das Vendas Líquidas para um Varejista Típico de Média/Grande Escala Sob Regime Padrão de Impostos



Principais Impostos e Taxas

Impostos VAT²	▶ ICMS (Estadual): varia por Estado. SP: 18% geral, 7% alimentos básicos, 25% artigos de luxo ▶ PIS (Federal): 1.6% ▶ IPI (Federal) – para prods. industrializ.	▶ IVA (Federal): 0% para alimentos não-processados, 15% para o restante	▶ IVA (Federal): 21%	▶ IVA (Federal): 7% para produtos básicos, 16% média, 20% artigos de luxo
Impostos sobre Vendas	▶ COFINS (Federal)- 3%	▶ N.A.	▶ IIBB, (Estadual): Bs. As. 3%	▶ Indústria e Comércio (Municipal): entre 0.4% e 1.0%
Impostos de Renda	▶ IRPJ + CSLL: (Federal) 34%	▶ Renta: (Federal) 35%	▶ Ganancias (Federal) 35%	▶ Renta (Federal) 38.5% para 2003, 35% taxa histórica
Custo Trabalhista	▶ 57%	▶ 40%	▶ 44%	▶ 36%

(1) Para médios e grandes varejistas, as vendas são iguais ao preço ao consumidor menos impostos VAT menos impostos sobre vendas. (2) Nesta análise, débitos e créditos são tratados como lucro e custo a fim de comparar custos com regime de impostos para pequenos clientes. Nos P&L formais, são tratados como ativos e responsabilidades.

Nota: Assumir COGS 70% das vendas líquidas, despesas gerais em 12% das vendas líquidas, custos trabalhistas incluindo impostos em 12% das vendas líquidas, lucro líquido após impostos e juros de 3% das vendas líquidas. Brasil assume a média de ICMS + PIS de 19.6%. México assume varejista com 1/3% de vendas de alimentos básicos (a 0% VAT)

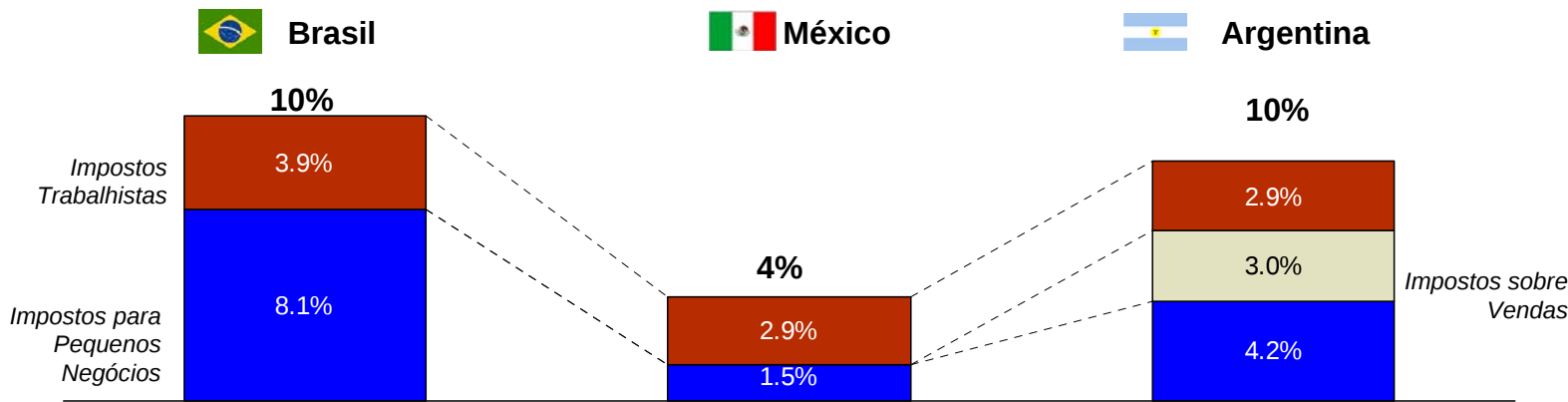
Fonte: "Doing business in México and Brasil", Deloitte & Touche, "Doing Business in Colômbia", Baker & McEnzie, Economist Intelligence Unit, AFIP (Argentina), Receita Federal (Brasil), SAT (México) entrevistas com D&T na Argentina, Brasil e México, análises Booz Allen

retome

Estrutura de Impostos–Regime de Impostos para Pequenos Negócios

ESTIMATIVA

Principais Impostos com um % de Vendas Brutas para um Típico Pequeno Varejista Sob Regime de Impostos para Pequenos Negócios



Descrição do Regime de Impostos para Pequenos Negócios

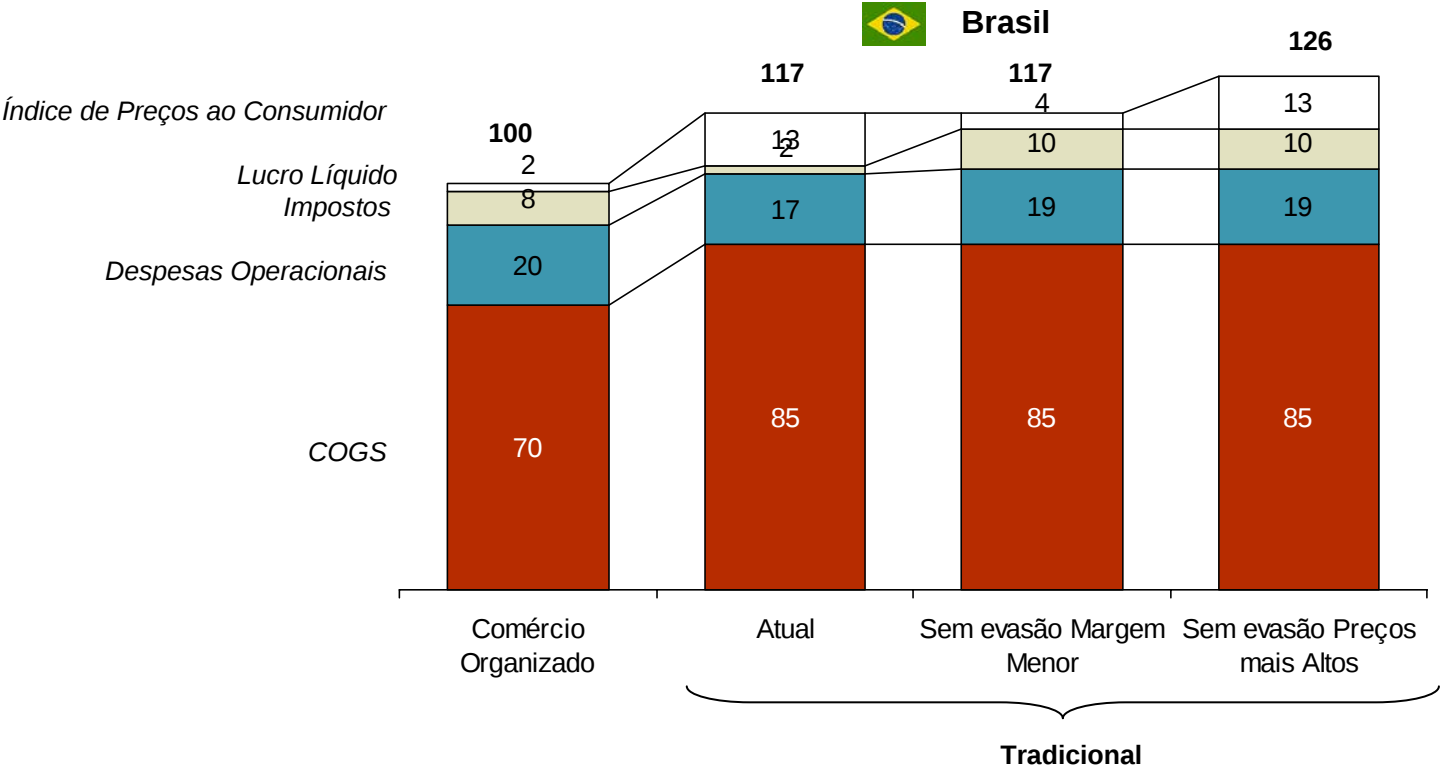
Nome do Regime	▶ SIMPLES	▶ Régimen Fiscal de Pequeños Contribuyentes	▶ Monotributo
Impostos substituem	▶ PIS, COFINS, IRPJ, INSS, IPI e para alguns Estados também ICMS	▶ Todas os impostos federais (exceto	▶ VAT, Imposto de renda e Seguro Social do proprietário
Limite de Vendas	▶ U\$S 360 K/ano	▶ U\$S 160 K/ano	▶ U\$S 50K por ano
Valor do Imposto	▶ 4.5% - 13% das vendas	▶ 0.5% - 2% das vendas	▶ 4.3% - 4.7% das vendas ▶ Mais 3% Estado imposto s/ vendas
Impostos Trabalhistas	▶ Mesmo que para Regime Padrão	▶ Mesmo que para Regime Padrão	▶ Mesmo que para Regime Padrão

(1) Para pequenos varejistas as vendas são iguais ao preço ao consumidor
 Nota: Assume vendas mensais de 12K reais no Brasil, 56K pesos Mexicanos e 7,000 Ar\$, e um funcionário em cada país,
 Fonte: “Doing business in México”, D&T, “Doing Business in Brasil”, D&T, “Doing Business in Colômbia”, Baker & McEnzie, AFIP (Argentina), Receita Federal (Brasil), SAT (México) entrevistas cin D&T na Argentina, Brasil e México, análises Booz Allen

Impacto da informalidade – Comércio de Larga Escala vs. Tradicionais, Brasil

ESTIMATIVA

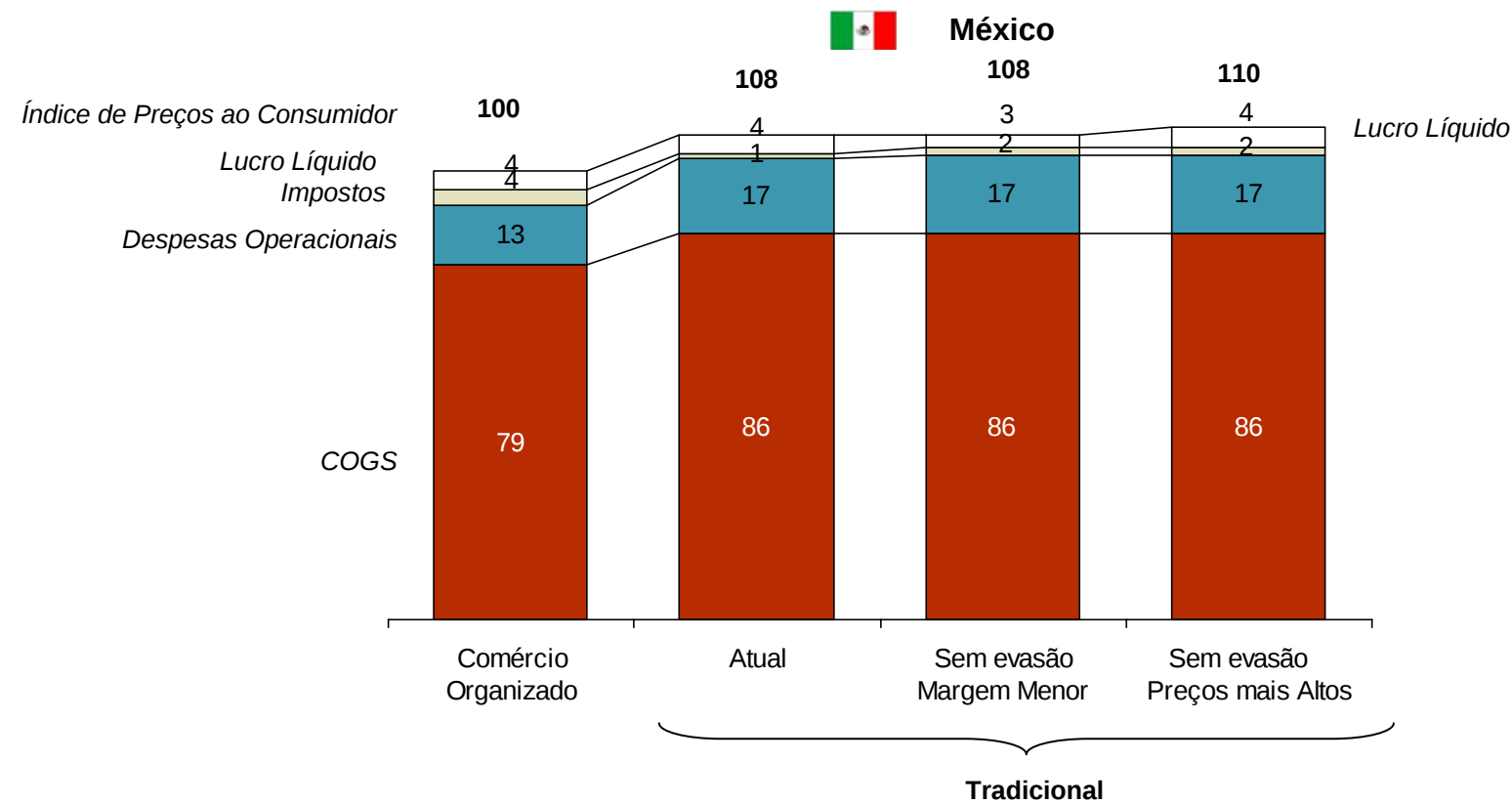
Impacto da Eliminação de Evasão de Impostos – L&P para Comércio Organizado e Player Tradicional Sob Três Cenários
(1) Atual, (2) Pagamento Total dos Impostos quando Preços não Podem ser Aumentados, (3) Pagamento Total dos Impostos com Aumento dos Preços de Prateleira



Impacto da informalidade – Comércio de Larga Escala vs. Tradicionais, México

ESTIMATIVA

Impacto da Eliminação de Evasão de Impostos – L&P para Comércio Organizado e Player Tradicional Sob Três Cenários (1) Atual, (2) Pagamento Total dos Impostos quando Preços não Podem ser Aumentados, (3) Pagamento Total dos Impostos com Aumento dos Preços de Prateleira



Impacto da informalidade – Comércio de Larga Escala vs. Tradicionais, Argentina

ESTIMATIVA

Impacto da Eliminação de Evasão de Impostos – L&P para Comércio Organizado e Player Tradicional Sob Três Cenários
(1) Atual, (2) Pagamento Total dos Impostos quando Preços não Podem ser Aumentados, (3) Pagamento Total dos Impostos com Aumento dos Preços de Prateleira

 Argentina

