



O comércio varejista nos mercados emergentes:

Bases estratégicas e melhores práticas



Índice

Introdução	2
Resumo executivo: Observações principais	7
Descrição do contexto	
Características dos mercados emergentes	10
Bases estratégicas	
Educar os clientes e os funcionários	20
Implementar as melhores práticas	25
Apresentação do desafio comunicacional.....	31
Atender a todos os clientes, de todos os níveis socioeconômicos	35
Adaptar-se ao ritmo revolucionário.....	40
Considerações sobre as melhores práticas selecionadas	45
Perfis das companhias analisadas	
China: Bejing Hualian Group (BHG).....	48
Poland: Biedronka.....	49
Turkey: BIM.....	50
Brazil: Magazine Luiza	51
Peru: Supermercados Peruanos	52
South do Sul: Pick n Pay	53
Agradecimentos	54

Introdução

Uma perspectiva global

É possível que este informe faça você mudar sua forma de pensar sobre o comércio varejista nos mercados emergentes.

Com base em uma rigorosa investigação sobre os principais varejistas de seis mercados emergentes na Ásia, Europa Oriental, América Latina e África do Sul, este informe analisa a dinâmica e as sutilezas de cada um desses mercados e depois “une os pontos” para montar uma perspectiva global inovadora e oferecer conceitos úteis.

Este informe acompanha uma apresentação multimídia definitiva. O Conselho de Pesquisa de Varejo da Coca-Cola (Coca-Cola Retailing Research Council of Latin America) realizou o estudo correspondente durante 2009.

Nosso trabalho está baseado em duas premissas:

1. Para adquirir um conhecimento útil sobre os mercados emergentes, é preciso identificar suas semelhanças e suas diferenças, e
2. Não existe uma única forma “correta” de operar para chegar ao sucesso comercial em um mercado emergente. Entretanto, certas atitudes, conhecimentos e capacidades fornecem os alicerces necessários para desenvolver uma operação com sucesso.

Comentários preliminares

Não existe uma definição única de mercado emergente. Apesar de que é possível tentar definir o que significa um mercado emergente com indicadores econômicos complexos, a descrição mais sucinta e útil é a seguinte: um mercado emergente é um lugar no qual, anteriormente, as pessoas achavam que sua vida diária jamais poderia melhorar, e agora acredita que o futuro vai ser melhor que seu passado. Os varejistas dos mercados emergentes

contribuem para esta sensação de esperança - e se beneficiam com ela.

Cada um dos mercados examinados neste estudo - Brasil, China, Peru, Polônia, África do Sul e Turquia - está mudando de acordo com seu próprio ritmo e de diversas maneiras. Cada um destes países se encontra em um contínuo desenvolvimento cultural, social e econômico. A forma na qual suas respectivas características se entrelaçam transforma cada mercado em um lugar singular.

1. Não existe um modelo de varejo definitivo para os mercados emergentes. Não obstante, os varejistas bem-sucedidos compartilham certa combinação de atitude e cultura que lhes permite crescer nestes contextos de grandes desafios e atrair clientes de todos os níveis socioeconômicos. Na maioria dos mercados emergentes, o grosso da população compra tanto em comércios pertencentes a grandes redes varejistas como em pequenas lojas independentes – com frequência, inclusive, no mesmo dia.

Nota: Antes de tudo, convém deixar claro que utilizamos as seguintes definições:

- **Cliente:** *uma pessoa que costuma realizar suas compras em um varejista determinado.*
- **Comprador:** *um cliente que realizou uma compra em algum momento.*
- **Consumidor:** *alguém que utiliza um produto comprado no varejo, mas que não necessariamente é a mesma pessoa que o comprou.*

Os seis varejistas estudados nesta pesquisa são líderes nacionais em seus respectivos mercados, a saber: Magazine Luiza (Brasil), Beijing Hualian Group (China),

Figure 1: This study on emergent markets involved six retailers on four continents to provide a global perspective and depth.



Supermercados Peruanos (Peru), Biedronka (Polônia), Pick n Pay (África do Sul), e BIM (Turquia).

Cada um deles conhece profundamente as características distintivas de seu mercado local. Todos enfrentam um desafio similar: atrair e reter os consumidores que historicamente realizaram suas compras nas pequenas lojas do canal tradicional e, em geral, não conhecem as amplas instalações comerciais das lojas dos mercados desenvolvidos. Apesar de que cada uma destas companhias tenha o cunho das particularidades locais, todas têm em comum uma estratégia básica: cada uma delas conta com uma proposta varejista clara para seu respectivo mercado, com o propósito de oferecer aos consumidores produtos e serviços de alto valor a baixo custo.

Alguns destes varejistas têm culturas que dão autonomia a seus funcionários e destacam uma conexão de responsabilidade social com as comunidades às quais atendem. Outros fazem uso de fórmulas comerciais mais básicas para oferecer uma variedade limitada de produtos ao preço mais baixo possível. Mais além do enfoque que utilizam, todos os varejistas estudados compartilham a estratégia básica de valor-custo e certas características subjacentes.

1. Foco estratégico: os varejistas de mercados emergentes têm um alto grau de focalização em sua direção e integração de planejamento. Mesmo que se trate de uma característica típica de todo varejista bem-sucedido, a focalização estratégica adquire uma importância especial nos mercados emergentes. Devido a que os varejistas cumprem a tarefa adicional de ensinar o consumidor a fazer compras nas grandes redes, a clareza estratégica e a coerência se tornam fundamentais.
2. Flexibilidade operativa: os varejistas de mercados emergentes têm flexibilidade para executar suas estratégias. Sabem que devem esperar pelo inesperado. Alguns imprevistos como um corte repentino de energia elétrica podem ser de alto custo, tanto em termos de dinheiro como de tempo. Outras alterações como os programas governamentais de ajuda aos pobres podem contribuir para incrementar as vendas. A estratégia avança, mesmo que nem sempre seja de maneira linear ou previsível.
3. Visão de longo prazo: os varejistas de mercados emergentes sabem que em um mercado emergente as operações comerciais não visam aos lucros rápidos. Adotam uma visão de longo prazo com a convicção de

que o investimento atual, em lojas e infraestrutura, gerará um retorno substancial à medida que seus mercados crescerem. Estes varejistas compreendem que, à medida que os mercados se transformarem graças aos clientes e à concorrência, receberão as recompensas de seu compromisso antecipado e sustentado.

4. Crescimento rápido: os varejistas de mercados emergentes não se mantêm em um estado inalterável. O sucesso exige adiantar-se a mudanças rápidas. Nos mercados maduros, às vezes os varejistas se preocupam em vão por descobrir uma novidade que gere crescimento. Os varejistas de mercados emergentes não podem dar-se a esse luxo. O desafio que enfrentam é intimidante, porém simples: manter o motor a todo vapor. Para eles, avançar com rapidez e fracassar é menos arriscado que ficar imóveis e esperar que ocorra alguma mudança.

A quem se dirige este informe

Os varejistas e fornecedores constituem o público principal deste informe e sua apresentação. Entretanto, as oportunidades oferecidas pelos mercados emergentes fazem com que este assunto se torne interessante para outros grupos. Os conhecimentos aqui apresentados podem ser de benefício para:

Figure 2: To enrich and broaden this study, a very wide set of retailer variables were gathered in relation to ownership, site management, formats, and organization.

- Varejistas de mercados emergentes: Os varejistas que já atendem estes mercados têm uma vantagem histórica e um conhecimento profundo sobre o tema. Para eles, este estudo oferece um panorama de outros mercados além do seu.
- Varejistas internacionais: Os mercados emergentes de rápido crescimento são tentadores para os varejistas dos mercados maduros do mundo desenvolvido. Não obstante, a expansão através destas fronteiras representa bastante mais do que a inauguração de uma loja nova. Este estudo servirá para avaliar as complicações e os riscos.
- Fornecedores: Pode existir algo melhor para um fornecedor do que chegar a novos grupos de clientes que entram na sociedade de consumo? Este estudo analisa como estes potenciais clientes pensam e agem.
- Investidores: Agora que já não se encontram mais à mercê de contextos inflacionários de flutuação errática e instabilidade política, muitos mercados emergentes atraem a atenção dos investidores. Este estudo oferece uma análise de profundidade pouco comum sobre um setor em particular: o comércio varejista.
- Governos e organizações não governamentais: a intervenção estatal, muitas vezes em colaboração com ONGs, melhora as condições de vida da população e tem um impacto direto no comércio

Os varejistas pesquisados abrangem uma variedade de modelos de propriedade e gestão que determinavam a forma em que chegavam ao mercado.

Modelos corporativos

- Empresa familiar
- Sociedade anônima
- Grupo horizontal
- Companhia familiar que cotiza na bolsa

Gerenciamento de lojas

- Propriedade da companhia
- Franquias regulares
- Modelo de imóvel no centro comercial
- Esquema regular de prêmios
- Esquema de prêmios em função do KPI (indicadores chave de desempenho)

Os formatos e modelos organizacionais ampliaram o espectro desta pesquisa para além das simples soluções de mercado

Formatos

- Supermercados
- Mercados pequenos
- Eletrodomésticos e artigos eletrônicos
- Autoserviço atacadista
- Gerenciamento de centros comerciais
- Hipermercados
- Tiendas de conveniencia

Modelos organizacionais

- Estrutura plana de dono-departamento
- Franquia financeira
- Operações-marketing
- Easeada em produtos financeiros

varejista. Este estudo analisa a correlação positiva entre as melhoras do comércio varejista e a sociedade.

Como foi gerado este informe

Auditamos lojas em uma variedade de mercados para estudar uma gama de categorias e formatos. Entrevistamos compradores e varejistas - entre eles executivos e outros funcionários chave, chefes de departamentos, gerentes de lojas, clientes frequentes e compradores ocasionais. A maioria dos varejistas nos convidou para visitar seus escritórios corporativos para realizar as entrevistas, o que nos permitiu comparar suas estratégias declaradas com o que pôde ser visto por nós nas lojas e nos diferentes mercados. Ainda mais: pudemos identificar as características particulares de cada mercado e detectar os aspectos comuns a todos os mercados emergentes.

Realizamos o seguimento correspondente por telefone e por correio eletrônico e complementamos essa vasta pesquisa com trabalho de mesa (desk research). No final do informe apresenta-se um perfil completo dos varejistas incluídos no estudo, que se resume a seguir:

- Brasil: Magazine Luiza, empresa familiar que opera uma rede de aproximadamente 430 lojas de artigos eletrônicos e fomenta o espírito empreendedor entre seus funcionários, ao mesmo tempo em que adota tecnologias de última geração para aumentar sua eficiência.
- China: Beijing Hualian Group (BHG), rede de mais de 80 supermercados e lojas de departamentos localizadas em todo o país, com uma variedade de formatos que respondem às diferentes necessidades de cada lugar.
- Peru: Supermercados Peruanos, varejista pertencente à instituição financeira Interbank, dedicado a estabelecer as melhores práticas, com aproximadamente 50 hipermercados, supermercados e lojas de desconto, que operam em todo Peru com diferentes nomes.
- África do Sul: Pick n Pay, companhia varejista familiar com quase 900 lojas próprias e franquias na África do Sul e seus países vizinhos. Com um formato à parte, o Boxer, concorre com o canal tradicional.
- Turquia: BIM, rede de lojas de desconto cuja variedade limitada de produtos visa fundamentalmente aos

segmentos de escassos recursos de zonas urbanas e rurais, com mais de 2.500 lojas em todo o país.

- Polônia: Biedronka, a maior rede varejista da Polônia, pertencente à companhia varejista portuguesa Jerónimo Martins, oferece uma variedade limitada de alimentos de alta qualidade em mais de 1.400 comércios.¹

Agradecemos a notável possibilidade que a maioria destas organizações nos deu de ter acesso a executivos, funcionários e clientes. O amplo acesso que tivemos nos permitiu desenvolver uma base de pesquisa valiosa de setores varejistas; formatos e localizações de lojas, tanto em áreas urbanas como rurais; estilos operacionais e características nacionais, culturais, geográficas e demográficas.

A fim de elaborar um informe escrito e uma apresentação multimídia completos e cabais, analisamos uma variedade de modelos organizacionais (Figura 2).

- Propriedade: empresa familiar, companhia familiar que cotiza em bolsa, capital privado, grupo horizontal
- Formatos: supermercado, mercado pequeno, loja especializada em artigos eletrônicos/para o lar, supermercado atacado, gerenciamento de centros comerciais, hipermercado, lojas de conveniência
- Gerenciamento de comércios: Propriedade da companhia, franquias regulares, combinação de propriedade corporativa e franquia, esquema regular de prêmios, esquema de prêmios em função de KPI (indicadores chave de desempenho)
- Modelos organizacionais: estrutura plana de dono-departamento, franquia financeira, operações-marketing, baseada em produtos financeiros

Do mesmo modo estudamos os varejistas com uma variedade de estratégias para otimizar seu sortimento de mercadoria e sua adaptação às condições locais. Esta combinação de informação qualitativa e quantitativa nos ajudou a compreender em quais aspectos os mercados emergentes se assemelham e se diferenciam, a forma na qual estão mudando e as atitudes e competências necessárias para chegar ao sucesso. Organizamos esses achados em vários eixos temáticos e depois extraímos as melhores práticas para alcançar o sucesso nos mercados emergentes.

¹ Nenhum estudo do comércio varejista nos mercados emergentes estaria completo se não inclísse a Biedronka; entretanto, foi o único varejista com o qual não pudemos marcar reuniões para entrevistar seus executivos

Conteúdo do informe

A fim de apresentar de maneira clara e lógica os principais achados e a grande quantidade de informação que corrobora e amplia esses achados, dividimos este informe em vários capítulos:

- **Introdução:** resume os achados e explica os objetivos, a metodologia e os destinatários do presente informe.
- **Resumo executivo:** as Observações Principais oferecem um contexto para o informe, com descrições das características básicas dos mercados emergentes e seus clientes.
- **Descrição do contexto:** a seção sobre Características dos Mercados Emergentes explica as interações entre o canal tradicional e o comércio varejista organizado, bem como os amplificadores de mercado e os facilitadores do comércio varejista.
- **Bases estratégicas:** o núcleo do informe organiza os achados em cinco temáticas principais
 1. **Educar os clientes e os funcionários:** a educação é a tarefa primordial e exige concentrar-se tanto nos clientes como nos funcionários, já que ambos os grupos continuam aprendendo sobre o comércio varejista nos mercados em desenvolvimento.
 2. **Implementar as melhores práticas:** em muitas disciplinas - tecnologia informática, finanças, recursos humanos - os varejistas de mercados emergentes já estão a ponto de ultrapassar seus colegas dos mercados desenvolvidos.
 3. **Apresentação do desafio comunicacional:** os varejistas de mercados emergentes enfrentam uma forte dualidade entre, de um lado, a necessidade de comunicar-se de maneira eficaz e com frequência com clientes e funcionários; de

Benefícios principais

Os benefícios que este informe pode proporcionar aos leitores incluem:

- Uma visão global da dinâmica que impulsiona o comércio varejista nos mercados emergentes.
- Um panorama de como o comércio varejista organizado cresce de maneira orgânica nos mercados emergentes e como os comerciantes locais são influenciados pelos varejistas globais.
- Exemplos de inovações realizadas por varejistas de mercados emergentes através das quais puderam atrair clientes de todos os níveis socioeconômicos.
- Conhecimentos sobre as melhores práticas comuns e as áreas de investimento.
- Conhecimentos sobre as melhores práticas comuns e as áreas de investimento.
- Uma perspectiva ampla e exclusiva sobre os mercados emergentes, obtida através de uma combinação extraordinariamente rica de Pesquisa de consumo local, referências sobre as melhores práticas globais e comparações entre os diferentes mercados.

outro, a disponibilidade de tecnologias avançadas de comunicação.

4. **Atender a todos os clientes, de todos os níveis:** os varejistas de mercados emergentes tentam chegar aos clientes de todos os níveis socioeconômicos.
5. **Adaptar-se ao ritmo revolucionário:** as mudanças ocorrem de maneira espetacular e imprevisível nos mercados emergentes e têm consequências diretas na forma em que os varejistas operam e que as pessoas compram.

Resumo executivo

Observações principais

Apresentamos aqui nossas observações principais dispostas em ordem, a fim de oferecer acesso rápido e fácil a alguns dos achados de mais destaque deste informe completo. No final do informe estão incluídos: um resumo complementar que mostra as implicações chave para o comércio varejista, e as considerações referentes a melhores práticas.

Cientes

- Nos mercados emergentes o comércio varejista é formado por um canal fragmentado e por um canal organizado. Não se trata de opções excludentes. De fato os clientes compram nos dois tipos de comércios – muitas vezes, todos os dias.
- Em todos os mercados estudados, as condições de vida melhoram para mais pessoas à medida que vão entrando em uma crescente classe média, cada vez com mais esperança e maiores aspirações.
- Os varejistas atendem a clientes de todos os níveis socioeconômicos. Os clientes de menores recursos oferecem a maior oportunidade a longo prazo.
- Em um princípio os compradores de menores recursos entram no mercado organizado por curiosidade e diversão, para “olhar vitrines” mais do que para comprar, pelo menos em uma primeira instância.
- Os varejistas do canal organizado sabem como transformar estes “visitantes de fim de semana” em clientes que compram mediante um sortimento que satisfaz as suas necessidades básicas e também desperta suas aspirações.
- Os varejistas dos mercados emergentes contam com o potencial necessário para produzir mudanças nas vidas de seus clientes, porque são as únicas empresas organizadas com as que os clientes tratam regularmente. O nível de interação varejista é um fator da estratégia corporativa e de abertura a uma sociedade em particular.

Dinâmica

- A dinâmica dos mercados emergentes - economia, política e legislação - pode chegar a ser imprevisível e volátil, o qual gera riscos que estão fora do controle dos varejistas.
- Os varejistas bem-sucedidos preveem estes riscos, dentro do possível, e tentam transformar os problemas em oportunidades.
- As melhores práticas varejistas são aplicadas tanto nos mercados emergentes como nos organizados. Entretanto, o processo de seleção nos mercados emergentes difere, pois os varejistas devem levar em consideração aspectos relacionados com a cadeia de abastecimento e com a informação que se descartam nos mercados organizados.

Finanças

- As instituições financeiras se fortaleceram nos mercados emergentes. Graças a suas políticas de investimento conservadoras, superaram relativamente bem a recente crise financeira global.
- Porém, essas políticas conservadoras produzem altas taxas creditícias e menor disponibilidade de crédito.

Logística

- Em muitos mercados emergentes a precariedade da rede rodoviária e o trânsito abundante geram problemas sérios nos envios e nos inventários.
- Alguns varejistas tentam resolver estes problemas através de um excesso de estoque nas lojas, mas esta opção reduz a rotação de inventário.
- Os mesmos desafios logísticos são aplicados à entrega de mercadoria das lojas até a casa dos compradores. A entrega em domicílio é crítica na maioria dos países emergentes, pois a quantidade de habitantes que possui

automóvel é limitada e muitas vezes os consumidores dependem do transporte público.

Segurança

- Como em todos os mercados, a segurança nas lojas constitui um requerimento básico.
- Não obstante, nos mercados emergentes, os varejistas recorrem menos à vigilância eletrônica e optam pela presença notória de pessoal de segurança capacitado para responder com prudência e respeito.

Conectividade

- As pessoas de todos os níveis socioeconômicos dos mercados emergentes têm conhecimentos elevados sobre o acesso à Internet e sobre o uso de telefones celulares.
- É provável que utilizem seus telefones celulares para realizar outras atividades além da comunicação oral, como, por exemplo, para fazer comparações de preços enquanto fazem suas compra

Mulheres

- A presença de mais mulheres no âmbito do trabalho vai mudando a localização das lojas (em direção aos percursos entre a casa e o trabalho) e os produtos que oferecem (por exemplo, peças de roupa para trabalhar e comidas prontas para servir).
- Muitas mulheres ainda desempenham os papéis tradicionais de mães e donas de casa. Em geral também são elas que fazem as compras e gerenciam o orçamento familiar.

Crédito

- Devido a que os clientes de baixos recursos costumam dispor de pouco dinheiro, a venda de mercadoria dirigida a estes segmentos se dificulta se não forem oferecidas facilidades de crédito.
- Até pouco tempo atrás, os lucros dos varejistas dependiam mais das facilidades de crédito do que das vendas.
- O crédito varejista oferece ainda oportunidades para obter vantagens competitivas e lucros.

Lojas

- As lojas não são apenas lugares para comprar mercadoria. Nos mercados emergentes, as lojas dos varejistas

bem-sucedidos funcionam como centros comunitários e desempenham um papel importante ao ensinar os clientes como mover-se bem em uma sociedade de consumo.

- As lojas não são apenas lugares para comprar mercadoria. Nos mercados emergentes, as lojas dos varejistas bem-sucedidos funcionam como centros comunitários e desempenham um papel importante ao ensinar os clientes como mover-se bem em uma sociedade de consumo.
- Os funcionários das lojas cumprem uma função docente no processo de integração dos consumidores de baixa renda ao mercado organizado. Em consequência, os programas de capacitação técnica e de venda para preparar os funcionários são críticos.
- Cada vez mais os varejistas do canal tradicional e do canal organizado aprendem uns de outros e imitam as “melhores práticas” de ambos. Muitas lojas tradicionais estão melhorando sua apresentação da mercadoria, ao passo que seus colegas do mercado organizado depuram seu sortimento – e apresentação – para satisfazer as expectativas dos clientes do canal tradicional.

Marca

- Grande parte do mercado encontra-se fragmentado e carente de marcas.
- Em algumas ocasiões, é possível que a comunicação de uma marca varejista resulte mais fácil em um mercado emergente, pois a mensagem tem menos probabilidades de se perder entre tanta publicidade. A comunicação da marca varejista é importante nos mercados emergentes.
- Provavelmente a forma mais eficaz de comunicar a marca seja através das lojas.

Tecnologia

- Durante muito tempo, nos mercados emergentes, era possível manter a rentabilidade mesmo ignorando a ineficiência. Agora não é mais assim. Os varejistas dos mercados emergentes adotam rapidamente a tecnologia informática mais avançada.
- Muitos destes varejistas contam com uma vantagem interessante. Como ainda não instalaram seu TI de forma incremental, podem dar um grande salto e, com a instalação de uma plataforma integrada de TI, adiantar-

- se em relação a muitos varejistas líderes de mercados desenvolvidos.
- É lógico que esta situação traz consigo uma desvantagem. Em alguns casos, a incorporação rápida de TI gerou uma sobrecarga de informação que inunda os varejistas com uma quantidade de cifras e, ao mesmo tempo, lhes oferece poucos dados úteis.

Sortimento

- O sortido de produtos nos mercados emergentes se amplia. Não obstante, continua sendo menor do que nos mercados desenvolvidos, com uma maior ênfase na mercadoria nos extremos de preços mais baixos e mais altos e com menor variedade de mercadoria na faixa média.
- Quando os consumidores de escassos recursos entram no mercado organizado, inicialmente compram uma variedade pequena de artigos de baixo preço, o qual representa um desafio para os varejistas, cuja rentabilidade depende do interesse dos compradores em um sortimento mais amplo que inclui a mercadoria de maior margem.

Descrição do contexto

Características dos mercados emergentes

É preciso deixar de lado todos os preconceitos.

A melhor maneira de analisar um mercado emergente é através de uma mentalidade aberta e um sentido de descoberta. O mais provável é que a busca de conceitos absolutos leve à frustração e não ao entendimento. Algumas características tendem a se repetir em diferentes mercados. Entretanto estes mercados são imprevisíveis por natureza.

Em geral os varejistas internacionais chegam aos mercados emergentes porque seus mercados de origem se encontram saturados e, para crescer, têm que roubar participação de mercado da concorrência.

Nos mercados emergentes, o crescimento se consegue, fundamentalmente, ao atrair tanto os compradores ocasionais como os clientes reiterados para os quais as lojas e centros comerciais contemporâneos constituem uma experiência relativamente nova. Os principais desafios são: chegar a estes clientes, ensiná-los a mover-se no mundo varejista moderno e ajudá-los a fazer a transição ao que para eles é uma nova forma de comprar.

Se bem existe riqueza nos mercados emergentes, até pouco tempo atrás ela se concentrava em uma pequena faixa da população. Hoje em dia a maioria dos mercados emergentes conta com uma crescente classe média. O crescimento de um negócio varejista requer uma proposta que atraia os clientes potenciais de todos os níveis socioeconômicos e de comerciantes que estiverem dispostos a adotar uma visão de longo prazo do desenvolvimento do mercado varejista.

Uma mentalidade aberta

Em grande medida o sucesso em um mercado emergente depende da abertura da mentalidade.

Não é a mesma coisa que abrir outra loja em uma cidade de um mercado desenvolvido, o qual, geralmente, implica o aproveitamento da capacidade existente. Se bem o varejista

se compromete de alguma maneira com a comunidade local, em geral através da criação de novos empregos, esse tipo de expansão é absolutamente comercial – trata-se de uma tentativa bem planejada de obter rendas e lucros de uma base de clientes maior.

Logicamente não há motivo para entrar em um mercado emergente sem a expectativa de incrementar as rendas ou os lucros. Esta é a principal razão. Não obstante, é mais fácil chegar ao sucesso se os lucros não constituírem o único interesse. Uma vez que entra em um mercado emergente, o varejista passa a formar parte de um esforço dinâmico por melhorar a qualidade de vida da população desse país. Os varejistas bem-sucedidos sempre se tornam agentes da mudança positiva.

Esse compromisso vai além da filantropia corporativa. Não se trata simplesmente de financiar a orquestra local. Tem um impacto mais profundo que os programas de RSE (responsabilidade social empresarial). Não se trata apenas de incorporar os valores de sustentabilidade à cultura corporativa. O compromisso do varejista em um mercado emergente implica na utilização de todos os recursos da companhia para contribuir com a melhora das condições de vida dos clientes e dos funcionários através da venda de produtos e da prestação de serviços.

Este enfoque funciona porque redundando em benefícios para a companhia. Trata-se de desenvolver uma sociedade de consumo, cujos clientes valorizam e podem comprar produtos que satisfazem mais do que as necessidades básicas. Os clientes dos mercados emergentes se familiarizam cada vez mais com o comércio organizado, mas Lima não é Londres e seus habitantes não vivem junto a uma grande coleção de redes varejistas - com todos os conhecimentos e instintos de consumo que isso implica. Os varejistas internacionais que têm maiores probabilidades de ter sucesso em um mercado emergente são aqueles que

Figura 1: São oferecidas facilidades de crédito tanto no comércio fragmentado como no comércio organizado. Entretanto, a melhor qualidade de informação e financiamento disponível possibilita maiores opções no comércio organizado. Pode-se interpretar como uma espécie de contínuo que vai desde o crédito com base em um compromisso verbal até a possibilidade de um saldo creditício.

Mercado fragmentado			Mercado organizado		
Acordo verbal O varejista outorga crédito em função de sua relação prolongada com o cliente.	Conta corrente informal As compras são anotadas em uma caderneta e espera-se que o pagamento seja feito no dia em que o cliente receber seu salário.	Empréstimo do dia de pagamento Compra com recibo de salário Pode-se obter dinheiro e fazer as compras por conta do salário.	Compra de artigos especiais São estabelecidos termos e condições para a compra de um artigo específico.	Livro de pagamentos de prestações A compra a crédito se paga em prestações que são registradas em um livro de pagamentos no qual se consigna o saldo.	Saldo de crédito no cartão O crédito do cliente é estruturado em função dos limites de fundos disponíveis.

dedicam tempo a entender o nível atual de desenvolvimento e a ajudar os clientes a elevá-lo. Os três conceitos iniciais que servem de guia neste processo são:

1. Toda pessoa que entra na loja é um cliente potencial. Este aforismo varejista é aplicado especialmente aos mercados emergentes, nos quais os varejistas devem saber como transformar os clientes de todos os níveis socioeconômicos em compradores.
2. Os varejistas devem integrar-se ao contexto varejista local. É menos provável que funcione uma loja que dá a impressão de ser a sucursal local de uma cadeia varejista internacional.
3. Os clientes percebem quando um varejista realmente se importa com a comunidade local e premiam os varejistas que valorizam a sua preferência.

Os âmbitos de compra

Nos mercados emergentes o comércio varejista se divide em dois canais: o canal fragmentado e o canal organizado. A maioria dos consumidores compra em ambos os canais.

O comércio fragmentado

O canal tradicional ou fragmentado é, por definição, atomizado. Abrange as diferentes formas nas quais os consumidores vêm comprando bens ao longo da história.

Trata-se do comércio varejista no sentido mais estrito do termo. Comprar na feira de rua local é algo de todos os dias. Os produtos estão em exposição, mas, para ter acesso a eles, é necessário receber a assistência do comerciante. O preço é determinado através da negociação direta entre o comprador e o vendedor.

O sortimento é limitado e não se pode garantir a disponibilidade, porém, às vezes, os produtos são únicos. É oferecido um crédito. De fato, devido a que as pessoas recebem seu salário diariamente, a quantidade de dinheiro vivo se torna limitada, motivo pelo qual o crédito é obrigatório. Em geral, trata-se de uma espécie de “conta corrente”, na qual o varejista vai fazendo um registro escrito das compras. Em alguns casos a rentabilidade do comerciante depende mais das condições de empréstimo do que do preço de venda

The Organized Market

O comércio varejista organizado é formado pelos centros comerciais e lojas de diferentes tamanhos que se especializam em diferentes categorias ou, como no caso dos hipermercados, incluem diferentes departamentos. Em geral as lojas formam parte de uma rede que pertence a um varejista maior ou a um grupo econômico.

A mercadoria pode ser tocada em lojas que normalmente são de autosserviço e oferecem outros serviços adicionais, como serviços bancários, o qual transforma a loja não apenas em um lugar para comprar produtos, senão também em um destino ou um centro da vida comunitária.

Os preços são fixos. A variedade de produtos pode ser ampla e ter uma disponibilidade previsível. Estes varejistas têm programas de crédito, porém sua rentabilidade depende mais das margens. O crédito ajuda a impulsionar as vendas, pois permite que a mercadoria seja acessível. Também serve para alimentar as bases de dados com informação sobre os clientes, e esta pode ser utilizada com fins comerciais.

Figura 2: Típico comércio varejista fragmentado (Soweto, África do Sul.)



Figura 3: Hipermercado Pick n Pay (Soweto, África do Sul).



Não são alternativas excludentes

Seria lógico supor que a chegada das redes varejistas com suas vantagens tecnológicas e suas economias de escala provocaria a desaparecimento das lojas pequenas. Seria possível chegar a essa conclusão ao analisar rapidamente o panorama do comércio varejista na América do Norte ou na Europa.

Entretanto, seria uma conclusão errada com relação aos mercados emergentes. Nestes países, o comércio organizado não substitui o comércio tradicional - pelo menos não no curto ou no médio prazo. O canal organizado e o canal tradicional convivem nestes mercados. Os compradores transitam os dois canais, pois ambos atendem às necessidades dos consumidores de diferentes maneiras.

Por definição o mercado emergente está em transição. As pessoas não vivem em um mundo tradicional ou em um mundo moderno. Em compensação, alternam com facilidade entre a vida anterior e a vida futura. Visitam os comércios tradicionais das pequenas cidades onde moram e também se detêm para comprar nas superlojas que encontram no caminho enquanto vão de sua casa até o seu trabalho na cidade grande. Muitas vezes quem ganha a contenda é o formato que for mais conveniente ou mais flexível.

É possível que os consumidores aproveitem a seleção mais ampla oferecida pelo comércio organizado, porém precisam do comércio tradicional para sobreviver, por várias razões. Em primeiro lugar, em alguns casos as lojas pequenas oferecem produtos que não podem ser encontrados no

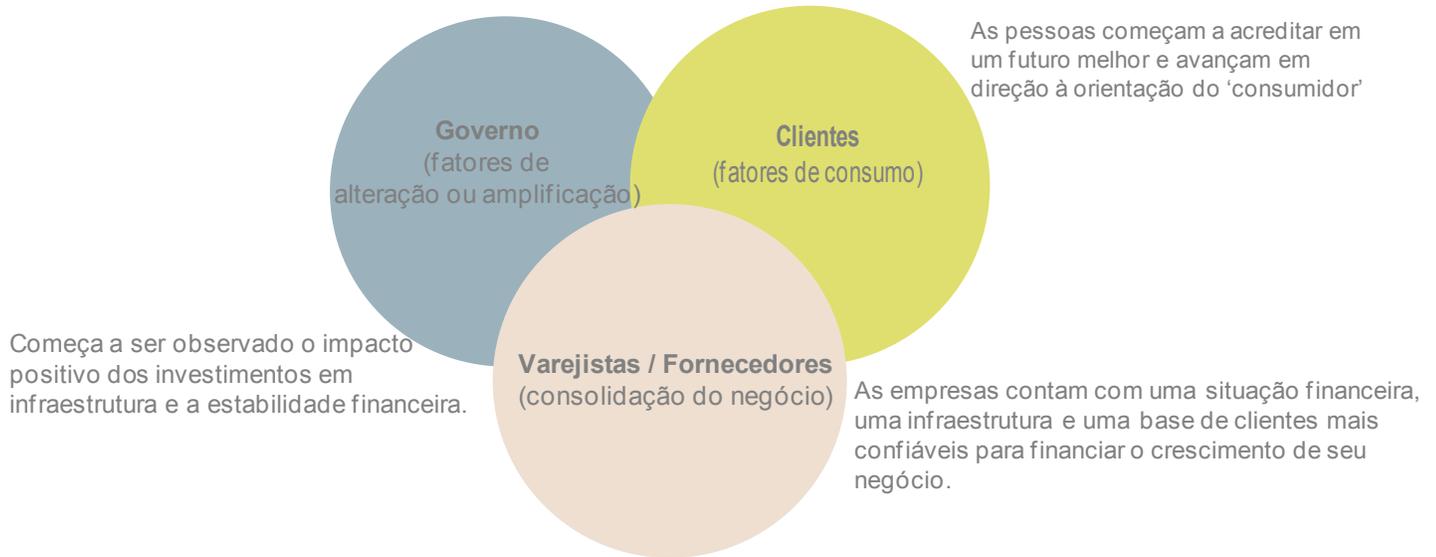
comércio organizado, ou possuem uma variedade mais ampla de opções frescas, ou até mesmo permitem a compra de artigos em quantidades muito pequenas (acessíveis) que não estão disponíveis ou que seria impossível ser realizada no comércio organizado. Em segundo lugar, as lojas pequenas são convenientes. Terceiro, os comerciantes locais oferecem crédito, e quarto, os consumidores gostam das relações duradouras, que, muitas vezes já se tornaram amizades que mantêm com os varejistas do comércio fragmentado.

Lugar

A localização é um conceito importante para compreender a dinâmica dos mercados emergentes, pois mostra sua complexidade e suas múltiplas facetas ao mesmo tempo em que articula essas facetas em um todo que é entendível. Os aspectos que a localização abrange incluem:

- Geografia: Trata-se de um mercado principalmente urbano ou rural? Existem possibilidades de expansão aos países vizinhos?
- Cultura: Quais são as principais festividades locais e que comidas e artigos especiais são necessários para as celebrações?
- Governo: Quão estável é a situação política? Existem programas educativos amplos ou outros programas que tenham impacto no comércio varejista?
- Localização: Como é a cobertura do transporte público? É possível que os clientes caminhem de sua casa até a

Figura 4: os elementos chave que promovem o desenvolvimento dos mercados emergentes são os Governos, as Empresas e os Clientes. O impulso varejista se acelera quando estes três elementos começam a obter os benefícios de investir no futuro e das sinergias econômicas. Essa energia combinada impulsiona o mercado em direção a um entorno mais confiável e estável para todos os seus integrantes – com o conseguinte crescimento da classe média, da qual depende o desenvolvimento varejista a longo prazo.



	África do Sul	Peru	Turquia	Brasil	China	Polônia
Governo	Após o apartheid dedicou-se a conseguir a igualdade a nível nacional e grupal.	Investimentos em infraestrutura para acompanhar esforços por integrar suas diversas culturas e regiões geográficas.	Iniciativas para integrar as populações rurais e urbanas às oportunidades econômicas.	Investimentos de longo prazo em infraestrutura, estabilidade financeira e programas sociais.	Giro em direção ao modelo capitalista, com construção rápida de grandes projetos de infraestrutura.	Adaptação contínua aos modelos da União Europeia no período posterior ao bloco de Varsóvia.
Varejistas	Os varejistas existentes cresceram com rapidez com formatos de canais múltiplos.	A chegada de varejistas modernos do Chile acelerou o desenvolvimento do mercado.	Os varejistas europeus entraram no mercado e surgiu a concorrência local.	Os três maiores varejistas são internacionais, mas os maiores varejistas locais também cresceram.	As mudanças rápidas produzidas no mercado atraíram varejistas internacionais. Os varejistas locais reagiram.	Os varejistas europeus entraram no mercado; varejistas locais limitados.
Clientes	As mudanças na distribuição de rendas modificaram os segmentos de consumo desejados.	O aumento de 8% do PIB gerou, pela primeira vez, uma classe média de tamanho substancial.	A repetida instabilidade financeira os levou a ser consumidores cautelosos.	Pela primeira vez, em 2008, mais de 50% da população era de "consumidores de classe média"	Grandes migrações para as regiões costeiras, com repentinos incrementos de rendas.	Melhoras graduais nas condições de vida com rendas adicionais dos trabalhadores da UE.

loja? Ou a loja fica no trajeto que os clientes fazem para ir ao trabalho?

Fatores de mudança

Para entender o desenvolvimento do comércio varejista nos mercados emergentes e encontrar os pontos de comparação e contraste entre os seis mercados analisados, vamos nos concentrar nos seguintes fatores: o consumidor/cliente, a consolidação do comércio varejista e os fatores de alteração/amplificação, tais como marco regulatório, investimento estrangeiro direto (IED) e nível de corrupção.

O cliente

Os consumidores dos mercados emergentes estão realizando uma maior proporção de gastos no mercado organizado por várias razões:

- Mudanças demográficas: as pessoas se mudam das zonas rurais para as cidades onde se encontram as lojas modernas.
- Rendas disponíveis: os programas governamentais destinados, por exemplo, às melhoras educativas, redundam em um maior nível de despesa nos lares.
- Oferta de produtos: os varejistas do comércio organizado ampliam a variedade de produtos disponíveis.
- Preço: as economias de escala fazem que os preços sejam mais acessíveis no comércio organizado.
- Combinação de viagens: as compras diárias tradicionais são ineficientes quando uma quantidade maior de mulheres entra na força de trabalho.
- Qualidade dos produtos: os varejistas internacionais e seus fornecedores elevam o nível de consistência da qualidade.
- Experiência de compra: além de satisfazer as necessidades básicas, as visitas às lojas se tornam uma atividade recreativa.

Consolidação

Vários fatores impulsionam a consolidação do comércio moderno.

- Acesso ao capital: à medida que os mercados emergentes adquirem maior estabilidade econômica, atraem mais investimentos internacionais.

- Sistemas de informação: a instalação de tecnologia informática de avançada oferece uma vantagem competitiva.
- Cadeia de abastecimento: o comércio varejista organizado será beneficiado com as melhoras na infraestrutura e com os avanços tecnológicos.
- Estruturas atacadistas: os varejistas do comércio organizado operam a partir de seus próprios centros de distribuição, com um menor grau de dependência dos atacadistas que atendem o comércio tradicional.
- Base homogênea de clientes: em muitos destes mercados, a população apresenta uma menor diversidade étnica e racial do que na América do norte ou na Europa, que têm índices de imigração mais altos. Em consequência, a dieta e outras necessidades de produtos são mais generalizadas. Esta uniformidade encaixa perfeitamente com o enfoque das redes de lojas.

Fatores de alteração/amplificação

Os mercados emergentes são muito mais imprevisíveis do que os mercados desenvolvidos. Alguns dos fatores que contribuem para a imprevisibilidade têm relação com os mercados emergentes exclusivamente. Em outros casos, estes mercados respondem com maior volatilidade a fatores que se encontram presentes em todos os lugares. Por exemplo:

- Impostos e tarifas: em alguns países da América Latina, as tarifas dos produtos são cobradas na fronteira. Os esforços para evitar esses pagamentos podem tornar o processo de distribuição mais complicado e menos eficiente.
- Ciclos eleitorais: alguns mercados têm eleições democráticas e confiáveis; outros, não. Além disso, nos mercados emergentes, as eleições e as alterações políticas podem ter um impacto maior e mais prolongado no comércio varejista.
- Economia: a inflação, os fundos de curto prazo, o valor da moeda e as taxas de câmbio podem chegar a ser difíceis de controlar.
- Legislação: em todos os mercados ocorre a intervenção estatal para reativar a economia ou para amoldar a sociedade. A decisão da China para estimular o consumo

Figure 5

Brasil: os programas governamentais progressivos (alterações) impulsionam o crescimento da classe média (consumidor), que compra cada vez mais no comércio organizado, em parte graças à disponibilidade de facilidades de crédito (consolidação).

Figure 6

Polônia: A entrada na UE atraiu os varejistas internacionais para a Polônia (alteração e consolidação). Ao mesmo tempo, a abertura das fronteiras permitiu a migração dos poloneses a países da UE com um nível salarial mais alto (alteração e consumidor).

de artigos para o lar e de eletrônicos a princípios de 2009 oferece um bom exemplo de uma alteração positiva.

A interação destes três fatores - consumidor, consolidação varejista e alterações - pode ser dinâmica e complicada. Entretanto, estes fatores oferecem um marco útil para explicar a forma e a velocidade de desenvolvimento em cada um dos seis mercados analisados. Este marco explica muitos dos achados deste informe. As Figuras 5 e 6 mostram dois exemplos breves que ilustram como estes

fatores se combinam de diversas maneiras para impulsionar o desenvolvimento varejista.

O cliente

Em todos os mercados, sejam eles desenvolvidos ou emergentes, os clientes se encontram em movimento.

Nos mercados emergentes esse movimento é interpretado como mobilidade ascendente. Os clientes veem mais e querem mais. Essa afeição se baseia na premissa de que sempre é possível ter mais, que o futuro será melhor. (Como vimos anteriormente, os períodos recessivos podem socavar essa sensação de possibilidade futura, atentar contra o otimismo do consumidor e causar quedas na despesa de consumo.)

Há pouco tempo atrás, nos mercados emergentes, o futuro não prometia nenhuma diferença do presente nem do passado. Em primeira instância, as pessoas visavam a satisfazer suas necessidades básicas de comida, refúgio e abrigo para sobreviver ou a enfrentar a morte através da realização de ritos funerários.

Hoje em dia suas preocupações vão mais além das necessidades básicas e incluem a atenção da saúde, a educação e a aquisição de bens e serviços, não apenas

Figura 9: os compradores do Boxer muitas vezes juntam seu dinheiro para fazer uma compra em conjunto e compartilhar as matérias primas.



Figura 8: BIM Istanbul atende aos consumidores em suas compras diárias

para sobreviver, mas sim para viver melhor. As pessoas estão mudando seu comportamento e tentam poupar e gastar a fim de conseguir chegar a suas aspirações de um futuro melhor.

Para ajudar os clientes a continuar esse movimento é necessário, em primeiro lugar, compreender a realidade da existência atual desses clientes: quanto recebem de salário e com que frequência; quem gerencia as despesas do lar, e onde moram em relação à loja mais próxima.

Também convém levar em consideração que a necessidade econômica e a rotina diária de fazer as compras transformaram os consumidores dos mercados emergentes em clientes muito conscientes dos preços, além de extremadamente habilidosos. Muitos sabem o preço exato de todos os alimentos básicos e jamais vão gastar mais do que isso. Para alguns consumidores subempregados, as compras representam a atividade principal da jornada e têm muito tempo para comparar preços entre diferentes lojas.

É possível que realizem compras diárias para satisfazer suas necessidades básicas - talvez, para comprar uma peça de roupa e, com certeza, para adquirir os alimentos básicos como milho, açúcar, azeite ou arroz. Podem fazê-lo em um comércio tradicional ou em uma loja do comércio organizado. O lugar, o conteúdo e a quantidade das compras são determinados por vários aspectos de seu modo de vida. (Ver figuras 7, 8, 9)

Acessibilidade

O cliente possui o dinheiro ou precisa de crédito (que é mais fácil de ser encontrado no mercado tradicional)?

Em alguns mercados as pessoas têm contas bancárias. Porém, é possível que a conta bancária seja compartilhada

com os demais integrantes da casa. Para entender os padrões de compra dos lares, é importante saber quem gerencia o dinheiro. Com frequência são as mulheres que se encarregam da economia familiar. Se a mulher desempenha as tarefas tradicionais de mãe e dona de casa, que ocupam tanto tempo, as comidas preparadas e outros artigos de conveniência fazem parte, cada vez mais, da lista de compras.

Os varejistas também têm que entender o fluxo de dinheiro. Nos mercados desenvolvidos é provável que os varejistas visem aos consumidores de classe média, cuja capacidade de pagamento é estável de um dia para outro. A situação é mais complexa nos mercados emergentes. O poder aquisitivo varia constantemente de acordo com o momento e com a forma na qual as pessoas recebem seu salário.

A situação varia nos diferentes países - inclusive nas diferentes localidades - porém, em geral, as pessoas recebem pequenas somas de dinheiro com certa periodicidade - em geral por dia ou por semana. Em alguns casos as rendas dependem do ciclo de pagamentos assistenciais do governo. Quando as pessoas têm dinheiro, no caso de estarem trabalhando, dispõem de menos tempo para gastá-lo.

Apesar desta complexidade, os varejistas dos mercados emergentes tentam chegar aos consumidores de escassos recursos porque a classe média sozinha é pequena demais para desenvolver um negócio rentável. A classe alta pode gastar tanto fora como dentro do país e, muitas vezes, estes grupos são pouco atrativos para os varejistas dos mercados emergentes devido a seus ciclos imprevisíveis de compras e suas altas expectativas de variedade, o que, normalmente, não é oferecido pelo mercado local.

Figura 10: As mensagens de valor são importantes para todos os formatos.



Figura 11: Uma franquia do Pick n Pay utiliza as mensagens de texto para comunicar suas ofertas especiais a seus clientes mais leais.



Figura 12: Formato de bairro do Plaza Vea no Peru.



Os consumidores de baixos recursos oferecem a possibilidade de lucros imediatos e de crescimento futuro, pois a crescente aspiração de um futuro melhor pode impulsionar estas pessoas a se incorporarem a uma classe média em expansão, da qual depende o comércio organizado para chegar a um crescimento a grande escala no longo prazo.

Proximidade

No comércio varejista, a localização é importante. Não obstante, a localização pode significar várias coisas. O fato de que um consumidor faça suas compras em uma loja tradicional ou moderna pode depender de qual das duas lojas se encontra no lugar mais conveniente. Em geral os habitantes das cidades têm um acesso mais fácil aos comércios do canal organizado. Entretanto, uma pessoa que mora em uma vila e trabalha na cidade pode comprar em uma loja moderna localizada no trajeto que tem que fazer para ir ao seu trabalho.

Em uma zona urbana, onde os compradores costumam ir caminhando até as lojas, o valor da compra pode depender do tamanho e do peso que podem carregar. A disponibilidade de refrigeração na casa, própria ou compartilhada, também influencia na compra.

Figura 13: O entorno do Boxer oferece um ambiente "energizante" e oferece valor em grandes quantidades a seus



Comunidade

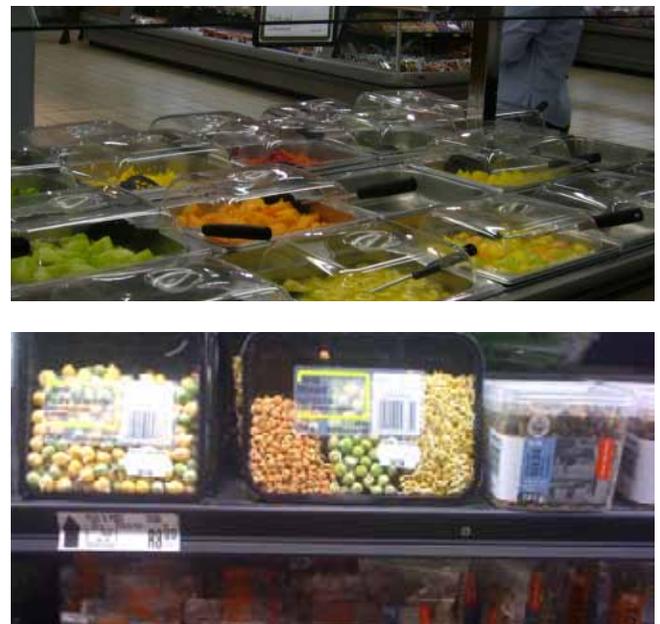
Em especial nas zonas rurais, as compras costumam ser mais comunitárias do que nos mercados desenvolvidos. Esta característica provavelmente deve responder à própria essência da vida comunal e aos aspectos práticos da sobrevivência.

Para poupar dinheiro, é possível que os membros de uma comunidade pequena reúnam seus fundos para comprar matérias-primas a granel. O supermercado sul-africano Pick n Pay tem um formato chamado Boxer, híbrido do formato atacadista e do armazém, que responde a este requerimento de compra a granel (figura 13).

Do mesmo modo, os moradores das pequenas cidades podem dividir a despesa de um táxi para visitar uma loja urbana se o valor total da viagem, com as compras e o transporte incluídos, representa uma economia de dinheiro. Outras duas considerações vão determinar também a viagem: dispor do tempo necessário para fazer o trajeto e as compras, e a maior segurança de disponibilidade de produtos na loja da cidade.

Do mesmo modo, é possível que o cliente precise de um artigo que só pode ser conseguido no comércio organizado porque, à medida que os mercados emergentes se

Figura 14: O Pick n Pay oferece soluções de comida preparada e lanches



desenvolvem, os clientes começam a desejar mais do que apenas os produtos básicos. As mulheres que já têm mais probabilidades de integrar a força de trabalho, por exemplo, precisam soluções de comidas preparadas e que não sejam tão caras. (figura 14).

Cada vez é mais importante oferecer alguns luxos acessíveis, como por exemplo, sorvetes que respondam ao desejo dos clientes de levar uma vida melhor e mais agradável. Muitos varejistas descobrem que também é importante oferecer produtos que altem as aspirações dos compradores, mesmo que comprar esses produtos com frequência ainda lhes seja inacessível por enquanto.

A entrada no mercado organizado

Os clientes de baixas rendas visitam as lojas do comércio organizado pela primeira vez por curiosidade e diversão. Não vão a um centro comercial ou a um hipermercado para comprar um pão. Compram pão fresco na padaria de seu bairro. O mais provável é que visitem o hipermercado para passear em família.

A proposta do varejista - uma combinação de alto valor e baixo custo - aumenta as expectativas do cliente. O desafio do varejista consiste em conseguir que o cliente passe de ser um espectador em busca de entretenimento a ser um comprador em busca de produtos que satisfaçam suas necessidades básicas. O Plaza Veia ofereceu um bom exemplo de uma rede varejista que teve que encontrar a forma de levar a multidão de visitantes com fins recreativos a realizar uma primeira compra. É provável que um visitante ao qual se consiga persuadir de que compre artigos básicos volte à loja com frequência, mesmo que não seja todos os dias. Uma vez que o comprador visita a loja com frequência, o oferecimento de crédito lhe permite passar da mercadoria básica, que satisfaz necessidades primárias, ao sonho de consumo, que responde a desejos.

Às vezes, a fim de comprar artigos básicos pela primeira vez, os visitantes da loja precisam de ajuda para não se sentirem intimidados pelas grandes instalações e para aprender a mover-se com o conceito de autosserviço e com outras características dos comércios grandes. Os ciclos salariais também podem determinar os padrões de compra e o equilíbrio entre necessidades e desejos. O processo de integração dos clientes ao comércio organizado requer várias iniciativas inter-relacionadas:

- Oferecer uma experiência que satisfaça a necessidade de recreação.

- Conseguir chegar a uma combinação adequada de sortimento básico de produtos e preços corretos em um conjunto acessível de transações.
- Oferecer um programa de crédito relevante.
- Agregar valor para fazer com que a loja seja uma solução para múltiplas necessidades de compra.
- Trasladar o centro cultural de uma zona para a loja através de eventos e reuniões comunitárias.

O prazer de comprar

Nos mercados emergentes, fazer as compras tornou-se um novo passatempo, uma atividade recreativa e agradável.

As famílias que passeiam pelas lojas e pelos centros comerciais durante os fins de semana constituem um bom indicador da crescente classe média que desfruta das prerrogativas da vida da classe média: tempo e dinheiro para gastar. Trata-se de uma imagem familiar para qualquer pessoa que tiver percorrido os centros comerciais ou superlojas de algum mercado desenvolvido: multidões que passeiam pelas lojas e departamentos levando suas compras e que param para comer alguma coisa ou até mesmo para escutar música.

Entretanto existem três diferenças e preocupações fundamentais: (1) como chegar ao local; (2) sentir-se seguro enquanto se fazem as compras, e (3) voltar seguro para casa. Como nos mercados emergentes pouca gente tem carro e o transporte público é limitado, os centros comerciais e as lojas grandes costumam estar perto dos centros mais densamente povoados e das linhas de transporte. Alguns varejistas oferecem até mesmo um serviço de traslado. Nas zonas com problemas de criminalidade elevada os comerciantes fornecem segurança, de modo que o comércio varejista se torna um lugar no qual as pessoas vão para se sentirem cómodas e seguras, bem como socializar e desfrutar de um âmbito comunitário.

Conectividade

Quase três quartos dos 4 bilhões de telefones celulares do mundo são usados nos mercados emergentes. A tecnologia sem fio chegou logo e se difundiu com rapidez nesses mercados para compensar a falta de linhas fixas e a falta de eficiência dos serviços locais de correio. A presença de uma ampla rede sem fio permite aos varejistas transmitir mensagens promocionais aos telefones celulares de seus clientes.

O nível de renda não constitui uma barreira para se ter um telefone celular. A fim de saturar os mercados, os principais fornecedores criam produtos que sejam acessíveis para gente pobre e os oferecem através do equivalente rural das reuniões da Tupperware.

Através de empreendimentos conjuntos com os bancos as companhias de telecomunicações criaram microcréditos para que as mulheres de pequenas cidades rurais possam comprar telefones, antenas e baterias grandes. Com isso as mulheres oferecem serviços de chamadas pagas no lugar onde moram. A renda gerada lhes permite pagar o empréstimo e ter acesso a produtos e serviços que melhoram as condições de vida do lugar.

Fornecedores

No mercado tradicional os fornecedores e os varejistas mantêm relacionamentos que duram e que servem para resolver alguns dos problemas de um sistema de distribuição ineficiente. Os fornecedores internacionais podem desempenhar um papel importante na melhora de processos e da ampliação dos sortimentos de produtos nos mercados emergentes. Podem aproveitar os conhecimentos que trazem dos mercados desenvolvidos em alianças com fornecedores locais. Entretanto, não se trata de uma tarefa fácil por muitas razões, em especial por questões logísticas. A entrega confiável representa um desafio quando existem poucos centros de distribuição e os caminhos precários têm muito trânsito.

Os varejistas do comércio organizado continuam sendo os principais docentes dos fornecedores locais e tentam diminuir a brecha entre seus sistemas e a falta de sofisticação dos processos locais. Os aspectos que exigem maior atenção são qualidade, traslado de produtos, atividades nas lojas e normas de comunicação e pagamento/intercâmbio eletrônico de dados. Os varejistas que operam ou entram nos mercados emergentes conhecem as melhores práticas. Não obstante, sua implementação em colaboração com os fornecedores é o que, em geral, impõe o maior desafio.

Educar os clientes e os funcionários

Cada venda é um ensinamento

Para incrementar as vendas varejistas nos mercados emergentes, é necessário educar os clientes e os funcionários sobre o comércio organizado. Os varejistas desempenham um papel importante neste processo.

Uma loja é um entorno seguro que, além de mercadoria, oferece uma combinação de crédito e outros serviços que ajudam os clientes a entrar, mover-se e ter sucesso em uma sociedade de consumo. A loja é o ponto de contato no qual os varejistas ajudam as pessoas a lidar com a realidade cotidiana sem perder de vista suas aspirações de longo prazo.

Esta função mais ampla das lojas responde às necessidades do cliente e é vital para o varejista, cujo sucesso depende de sua relação duradoura com os consumidores que querem e podem comprar os produtos que oferece. Neste

contexto, educar o cliente não é apenas vender a ele um produto. Trata-se de fomentar seu sentido de pertença e sua autoestima para tornar-se um membro da classe média e para chegar a ser bem-sucedido em uma sociedade de consumo.

Os funcionários são de uma importância crítica neste processo. Têm o poder de desenvolver o negócio, não apenas em sua interação com os clientes, senão também pelo exemplo que dão com seu próprio progresso e seus sucessos. Este resultado é bom para o funcionário, para a companhia e para a sociedade.

O problema é que, até pouco tempo atrás, não se considerava o comércio varejista como uma carreira desejável nos mercados emergentes. As famílias que mandavam seus filhos à universidade queriam que

Figura 1: Um funcionário ou gerente “funcional” é capacitado e tem que trabalhar de acordo com as normas estabelecidas pela companhia. Um funcionário “expert” recebe capacitação para utilizar um maior grau de criatividade a fim de conseguir a rentabilidade da companhia. Na maioria dos mercados emergentes, pudemos ver que o modelo “funcional” era mais prático para a maioria das companhias analisadas.

	África do Sul	Peru	Turquia	Brasil	China	Polônia
Governo	Após o apartheid dedicou-se a conseguir a igualdade a nível nacional e grupal.	Investimentos em infraestrutura para acompanhar esforços por integrar suas diversas culturas e regiões geográficas.	Iniciativas para integrar as populações rurais e urbanas às oportunidades econômicas.	Investimentos de longo prazo em infraestrutura, estabilidade financeira e programas sociais.	Giro em direção ao modelo capitalista, com construção rápida de grandes projetos de infraestrutura.	Adaptação contínua aos modelos da União Europeia no período posterior ao bloco de Varsóvia.
Varejistas	Os varejistas existentes cresceram com rapidez com formatos de canais múltiplos.	A chegada de varejistas modernos do Chile acelerou o desenvolvimento do mercado.	Os varejistas europeus entraram no mercado e surgiu a concorrência local.	Os três maiores varejistas são internacionais, mas os maiores varejistas locais também cresceram.	As mudanças rápidas produzidas no mercado atraíram varejistas internacionais. Os varejistas locais reagiram.	Os varejistas europeus entraram no mercado; varejistas locais limitados.
Clientes	As mudanças na distribuição de rendas modificaram os segmentos de consumo desejados.	O aumento de 8% do PIB gerou, pela primeira vez, uma classe média de tamanho substancial.	A repetida instabilidade financeira os levou a ser consumidores cautelosos.	Pela primeira vez, em 2008, mais de 50% da população era de “consumidores de classe média”	Grandes migrações para as regiões costeiras, com repentinos incrementos de rendas.	Melhoras graduais nas condições de vida com rendas adicionais dos trabalhadores da UE.



Figura 2a: O Centro de Inovação Varejista do Grupo Beijing Hualian, perto de Beijim facilita a formação e a capacitação.



Figura 2b: Camaradagem entre os funcionários do Magazine Luiza.



Figura 2c: Os funcionários do Pick n Pay estão orgulhosos de seu trabalho.



Figura 2d: Os meios audiovisuais instalados nas lojas do Pick n Pay educam os clientes durante o horário de atendimento ao público e os funcionários quando as lojas estão fechadas.



Figura 2e: Noite de Prêmios e Promoções no Magazine Luiza.



Figura 2f: Informação para clientes e funcionários no Pick n Pay.



Figura 2g: O setor de Capacitação e Demonstração no Magazine Luiza ajuda os clientes e os funcionários.

recebessem títulos profissionais. Por outro lado, trabalhar em um comércio varejista ou em um restaurante de comida rápida não constituía o “rito de iniciação” que representa na América do Norte ou nos mercados desenvolvidos, no qual os jovens trabalham como reposidores ou caixas ou ajudam os clientes a encontrar os diferentes produtos nas gôndolas para ganhar algum dinheiro.

Nos mercados emergentes, os funcionários costumam entrar com sua educação secundária completa, mas sem saber como desempenhar-se ou comportar-se em uma indústria de serviços. Carecem de experiência no trato cordial com os clientes enquanto se realiza uma venda. Fundamentalmente, é possível que os funcionários novos precisem de capacitação nas habilidades básicas e no gerenciamento do tempo - quando começa e termina um turno e como dividir esse tempo em diferentes tarefas.

A situação vai mudando à medida que as pessoas adquirem maior experiência no comércio varejista organizado e considera que um emprego neste setor representa uma boa oportunidade, com um bom salário e capacitação, que pode vir a tornar-se uma carreira de trabalho na área do comércio varejista ou em outro campo. Entretanto, a situação não muda com a velocidade necessária.

Capacitação de funcionários

Nos mercados emergentes, os varejistas costumam contar com um programa de capacitação pautado, que começa com uma entrevista formal e continua durante o processo de contratação e orientação para a seleção de habilidades e preparação adequada para as diferentes tarefas específicas.

Os funcionários que começam a trabalhar nas lojas do Magazine Luiza no Brasil ou nos Supermercados Peruanos, por exemplo, recebem um mês de capacitação antes de sua designação para os diferentes locais. Na África do Sul, o Pick n Pay adota um esquema similar nas lojas que pertencem à companhia. Os donos de suas franquias também capacitam seus funcionários. Em todas estas companhias, a capacitação faz parte intrínseca da cultura corporativa.

O Magazine Luiza destaca o entusiasmo na busca de vendas. Esta empresa familiar organiza eventos alegres que fomentam um ambiente festivo enquanto se busca concretizar uma venda.

Supermercados Peruanos, que pertence a uma importante instituição financeira peruana, utiliza um esquema gerencial vertical e visa à adesão às melhores práticas e normas.

O Pick n Pay destaca seu legado familiar e suas raízes sul-africanas com duas ideias vinculadas: somos a rede líder na África do Sul temos a capacidade necessária para fazer bem nosso trabalho. Como a companhia tem a opção de abrir lojas próprias ou franquias, também resulta pioneira.

Todos os varejistas analisados dedicaram grandes esforços à área de Recursos Humanos. Seu nível de planejamento e apoio resultaria de avançada ou, pelo menos, acorde com as melhores práticas da América do Norte, Europa Ocidental ou outros mercados varejistas maduros do mundo. Seus departamentos de RH, do mesmo modo que seus colegas nos mercados mais desenvolvidos se encarregam fundamentalmente dos aspectos financeiros e judiciais relacionados com o pessoal. Entretanto, apesar de que estes departamentos planejam a capacitação, os programas se desenvolvem inteiramente nas lojas, através dos chefes de seções. Do mesmo modo que em outros mercados, as obrigações legais e financeiras das companhias varejistas que têm um grupo numeroso de funcionários e uma rotação relativamente alta são prioritárias para suas respectivas áreas de RH.

Desenvolvimento gerencial

Os departamentos de RH elaboram os planos de capacitação, os indicadores para medições e o esquema de compensações, de acordo com a cultura da companhia. A variedade de enfoques possíveis vai desde as companhias orientadas ao controle e aos sistemas até as empresas com uma maior inclinação empreendedora. Logicamente, existem matizes e até mesmo as culturas com maior espírito

empreendedor alentam a criatividade dentro de um marco bem definido.

Apesar disso, as companhias orientadas ao controle visam primordialmente à competência funcional, ao passo que as organizações empreendedoras valorizam a experiência e o conhecimento. As seguintes descrições comparam os diferentes atributos e tarefas dos enfoques funcional e expert (Figura1).

Enfoque funcional

- **Funcionário:** Trata-se de funcionários por hora, cuja capacitação é realizada, na maioria dos casos, na própria loja, e que deve realizar tarefas em um entorno de autosserviço (exemplos: Pick n Pay, BIM, Biedronka).
- **Gerente:** Espera-se que este gerente, cuja remuneração consiste de salário e bonificação, desempenhe suas tarefas de acordo com normas específicas e parâmetros mensuráveis. Sua capacitação se desenvolve

Figura 3: Magazine Luiza

Magazine Luiza

Na formação de funcionários, o Magazine Luiza se destaca entre as companhias analisadas por sua dedicação ao desenvolvimento de funcionários e gerentes na categoria de experts. Vários fatores impulsionam estes esforços:

- A venda de artigos de alto custo aos setores de baixas rendas requer o oferecimento de crédito flexível e, ao mesmo tempo, rentável. Os funcionários devem saber como utilizar o crédito como ferramenta para assistir ao cliente e, ao mesmo tempo, concretizar a venda.
- Na negociação de venda, o funcionário deve preparar uma proposta que articule a disponibilidade de produtos com o custo e o crédito
- Para concretizar a venda, também é preciso contar com um conhecimento profundo dos produtos.

Em parte, o sucesso do Magazine Luiza se deve à efetiva formação de seus funcionários para que atinjam um alto nível de perícia e às recompensas que oferece a seu pessoal pelo trabalho em equipe e pela criatividade na venda..

fundamentalmente no escritório (exemplos: Biedronka, BIM).

Enfoque expert

- **Funcionário:** Neste caso, o funcionário recebe salário e comissão, visa ao desenvolvimento de carreira e, além das tarefas na loja, participa na cultura da companhia. A capacitação é levada a cabo no escritório, nas lojas, em outros lugares e com meios da empresa (exemplo: Magazine Luiza).
- **Gerente:** Os gerentes são alentados a pensar e agir com autonomia, a adaptar a loja ao mercado local e a fomentar a cultura da loja. Os gerentes procuram fazer carreira e recebem salário e comissão. A capacitação é realizada na loja, em geral em contextos grupais (exemplos: Magazine Luiza, BHG)

Franquias

- Com sua ampla rede de franquias, o Pick n Pay deve oferecer capacitação especializada aos donos-operadores de lojas, bem como oferecer apoio através de uma rede de gerentes de distrito que atuam como representantes da companhia no que se refere ao cumprimento de normas e como mentores para os donos-operadores. (A rede de franquias do Pick n Pay está descrita com mais detalhes nas seguintes seções deste informe.)

Quase todas as empresas analisadas utilizam enfoques sofisticados para o desenvolvimento gerencial. Na maioria dos casos, o esquema de compensações para a gerência é simples: baseia-se nos objetivos de vendas ou de margem bruta, apesar de que algumas bonificações dependem de outros indicadores. A maior parte da seleção de pessoal é realizada, em primeira instância, nas universidades e depois, internamente. O Magazine Luiza conta com um programa para subsidiar os estudos universitários de certos funcionários.

O tipo de estrutura proprietária influencia também as expectativas determinadas para a gerência. Supermercados Peruanos, que pertence a uma companhia financeira, prefere que os gerentes das lojas voltem a seus estudos para obter uma pós-graduação. De modo contrário, para avançar em uma empresa familiar, é preciso superar as expectativas e demonstrar um profundo compromisso pessoal.

O Pick n Pay, empresa familiar, também apresenta um perfil um pouco diferente, pois funciona com franquias e seleciona certos gerentes de lojas para que passem a ser donos de franquias.

O problema da retenção

Uma consequência involuntária de desenvolver funcionários e gerentes excelentes é a dificuldade de retê-los. Uma pessoa com alguns meses de experiência, conhecimentos técnicos, comunicação efetiva e a habilidade de interagir com os clientes, torna-se um funcionário muito valioso.

Essa pessoa também desperta o interesse de outros empregadores. Os negócios cujas operações exigem o trato com clientes, como os serviços bancários e os seguros, consideram o comércio varejista como uma excelente fonte de talento. As administrações públicas também buscam candidatos para suas posições administrativas nas filas do comércio varejista.

Nos varejistas pesquisados, as taxas de rotação correspondentes aos cargos iniciais oscilavam entre 50% e 300%. Esses valores são comparáveis aos dos varejistas em economias desenvolvidas, mas com a carga adicional de ciclos de capacitação mais prolongados. Se bem o problema da retenção não se pode resolver por completo, os varejistas analisados encontraram várias alternativas para minimizá-lo e proteger seu investimento de tempo e dinheiro. Por exemplo:

- **Desenvolvimento de carreira:** O salário é importante, mas não é o único para ser levado em consideração. Todas as empresas podem oferecer emprego, porém, apenas algumas podem proporcionar a oportunidade de desenvolver uma carreira. A maioria das companhias analisadas criou planos de carreira com etapas de capacitação, formação e avaliações exaustivas a fim de ter acesso à promoção. O BHG, na China, investiu em desenvolver o Centro Beijing Hualian de Inovação e Capacitação para formar seus gerentes e funcionários em um campus de avançada perto de Beijim.
- **Cultura corporativa:** As empresas que oferecem um ambiente de inclusão geram maior compromisso de parte dos funcionários.
- **Responsabilidade social:** As companhias que mostram um compromisso profundo com a comunidade e com as

preocupações sociais, transmitem a seus funcionários a sensação de que seu trabalho é importante.

- **Capacitação:** A existência de classes formais serve para gerar espaços de ensino não apenas das habilidades básicas, senão também das metas comuns e da cultura da empresa. A frequência também é importante: a capacitação esporádica não tem um impacto substancial. A maioria das empresas estudadas possui programas de capacitação nos quais a maioria dos funcionários dos salões de venda participa em um evento de capacitação pelo menos uma vez por ano.

A oportunidade das franquias

Talvez a ferramenta mais efetiva para reconhecer e reter os funcionários seja a possibilidade de ter uma participação no negócio, a oportunidade de ser dono de uma franquia da loja.

Como estratégia de expansão, o esquema de franquias oferece duas vantagens primordiais: crescimento rápido e menor risco. A redução dos riscos de expansão é a principal razão pela qual a rede sul-africana Pick n Pay inclui quase 300 franquias em sua rede de quase 900 lojas com sua marca.

Com o esquema de franquias, o Pick n Pay controla seu nível de risco enquanto continua sua expansão em direção a regiões mais pobres e aos mercados mais difíceis de penetrar. Este enfoque também demonstra - tanto aos clientes como aos funcionários - o compromisso profundo da companhia com os valores de oportunidade e igualdade.

Em termos gerais, as vantagens comerciais do modelo de franquias incluem:

- A criação de laços com a comunidade, que garantem a familiaridade com os costumes e idiomas locais.
- O maior nível de orgulho e desempenho gerado pelo fato de ser dono de um negócio.

Estas vantagens e mais algumas normalmente pesam mais do que a desvantagem do esquema de franquias, que inclui um menor controle do inventário e da marca. As franquias podem ser uma alternativa efetiva para que um varejista demonstre seu compromisso com a melhora das condições de vida de seus funcionários e com o progresso das comunidades às quais atende.

Conceitos principais

1. Os varejistas desempenham um papel importante no desenvolvimento dos mercados emergentes..
2. O comércio varejista organizado pode ser um esquema novo tanto para os clientes como para os funcionários nos mercados emergentes. Para chegar ao sucesso, um comércio varejista deve ajudar a ambos os grupos a familiarizar-se com esse sistema. A formação de clientes e funcionários também é necessária nos mercados desenvolvidos, porém, trata-se de uma necessidade maior e mais urgente nos mercados emergentes..
3. Em função das experiências analisadas nesta pesquisa, observa-se que a capacitação do pessoal requer um enfoque que vá além da formação genérica, igual para todos os funcionários. Os conhecimentos oferecidos aos funcionários e a forma de proporcioná-los depende da cultura da companhia e da necessidade da organização de contar com gente capaz que possa implementar programas ou gente criativa que contribua para criá-los - ou ambas as coisas.
4. O mais provável é que os departamentos de RH de um mercado emergente estejam tão preparados como seus colegas da América do Norte ou da Europa, mas existem certas diferenças. Os programas de capacitação e desenvolvimento de carreira estão bem planejados nos mercados emergentes, apesar de que a maior parte da capacitação é feita no salão de vendas. A diferença está em que muitas vezes os gerentes da loja não têm o mesmo nível de capacitação para gerenciar a loja e treinar os funcionários. Convém investigar o que é que as melhores companhias fazem para formar e reter seus funcionários..

Implementar as melhores práticas Investir para obter vantagens competitivas

Os varejistas dos mercados emergentes adotam as melhores práticas com rapidez. Até pouco tempo atrás era possível obter lucros sem elas, mas já não é mais assim.

Ao contrário do que ocorria nos mercados varejistas desenvolvidos da América do Norte, Europa e Ásia, os lucros nos mercados emergentes não dependiam tanto do incremento das vendas e do controle de custos, senão do crédito oferecido aos clientes e das taxas de juros aplicadas.

Os varejistas obtinham margens altas apesar das ineficiências de suas cadeias de abastecimento. Em geral, os artigos tinham uma margem mais alta do que nos mercados desenvolvidos devido às dificuldades encontradas para comparar preços.

O aumento da concorrência sacudiu os varejistas. Quando os varejistas internacionais chegaram aos mercados emergentes com seus sistemas e operações sofisticadas, os executivos locais - muitos deles com estudos nas escolas de negócios da América do Norte e da Europa - adquiriram conhecimentos sobre as teorias e práticas gerenciais mais modernas.

Figura 1: A tecnologia pode servir para proporcionar a sensação de conexão aos clientes novos.



As regras do jogo mudaram. Deteriorou-se a rentabilidade do crédito. Ainda hoje é comum ver que os varejistas brasileiros oferecem crédito em doze vezes sem juros. Já não se toleram as ineficiências que prejudicam os lucros. O gerenciamento e o controle dos custos tornaram-se um imperativo essencial.

E os principais varejistas dos mercados emergentes se "organizam" com rapidez: aprendem dos melhores concorrentes locais e adotam os parâmetros dos melhores varejistas do mundo.

Tecnologia informática

A chave está na velocidade. Nos mercados emergentes, a informação correta pode mudar um negócio rapidamente. Os sistemas que gerenciam a informação podem mudar com rapidez. E é possível gerar avanços substanciais e velozes no nível de capacidade.

A desvantagem do excesso de velocidade encontra-se na sobrecarga. A obtenção de informação em excesso de forma rápida demais pode provocar confusão em vez de esclarecer. Entretanto, até mesmo as companhias sobrecarregadas de informação mantêm seu compromisso com a tecnologia informática (TI) por causa das vantagens competitivas que pode oferecer.

Soluções integradas

Conscientes do poder comercial que a tecnologia encerra, muitos varejistas dos mercados emergentes recorrem às principais companhias globais de soluções de sistemas para instalar sistemas integrados e plataformas operativas. Estes mercados apresentam uma receptividade especial às soluções integradas por várias razões:

- Os varejistas de mercados emergentes têm menos preconceitos do que seus colegas dos mercados desenvolvidos, os quais se mostram resistentes a modificar seus próprios sistemas.

- Os executivos de redes varejistas nos mercados emergentes costumam contar com estudos realizados nas escolas de negócios mais respeitadas dos países desenvolvidos. Em certo sentido os executivos dos mercados emergentes estão mais dispostos a adotar estes sistemas complexos do que os líderes varejistas dos mercados desenvolvidos, porque preferem soluções de primeiro nível em vez de soluções táticas.
- Retailers in emergent markets are comforted by the implied reliability of a major global provider because of too many disappointing experiences with local companies.
- O custo de implementação em um mercado emergente é menor do que na América do Norte ou na Europa porque em geral o pessoal do varejista completa o trabalho.

Como os varejistas de mercados emergentes buscam soluções de TI que possam ser aplicadas a múltiplas disciplinas dentro da companhia, é mais provável que adquiram uma solução integral do que no caso de seus pares da América do Norte e da Europa, onde até pouco tempo atrás, as companhias realizavam instalações parciais de TI, em geral através da seleção das melhores soluções para cada um dos departamentos.

Do mesmo modo, ao contrário do que acontece nos mercados desenvolvidos, onde a área de TI constitui um departamento de serviços que oferece informação importante e, na maioria das vezes técnica, que o CEO deve conhecer, mas talvez não compreenda completamente, nos mercados emergentes os CEOs costumam entender as questões relacionadas com a TI e participam ativamente na seleção dos fornecedores de TI, em parte devido a que se trata de um investimento de capital importante.

A armadilha da adoção adiantada

Algumas das companhias de mercados emergentes que compreenderam a importância da TI e se apressaram para instalar sistemas integrais, agora enfrentam certas questões relacionadas com a adoção adiantada. O Magazine Luiza, por exemplo, tem um sistema integrado que, se bem não cobre todas as funções, abrange as operações de produto, pedidos, compras, centros de distribuição, tarefas de suporte, finanças e recursos humanos.

Hoje em dia o Magazine Luiza enfrenta o desafio de melhorar seus sistemas, apesar de que se trate de seu primeiro ciclo de iteração, motivo pelo qual os desafios que se impuseram são complexos, mas não impossíveis. Supermercados Peruanos, no Peru, e o Beijing Hualian, na China, também tiveram que lidar com questões similares. Supermercados Peruanos está prestes a ativar uma plataforma integrada.

Vantagens

A pergunta que é feita aos varejistas de mercados emergentes é até que ponto poderão transformar as montanhas de dados que possuem em conhecimentos comerciais utilizáveis. Em alguns casos, o excesso pode ser prejudicial. Por exemplo, a capacidade de TI nas lojas pode ser excessiva se superar a habilidade dos funcionários para utilizá-la.

Na Turquia, a BIM investiu em uma robusta plataforma de TI que só conseguiu abrumar e distrair os gerentes das lojas. A companhia diminuiu o sistema e selecionou do menu de opções apenas os dados que poderiam ser de utilidade para o gerenciamento das lojas.

Também não são pouco comuns nos mercados emergentes as queixas sobre a acumulação de dados de transações e a falta de espaço para armazená-los ou de capacidade para analisá-los.

A maioria das redes latino-americanas encontrou formas inovadoras de alavancar seus investimentos em TI para aproveitar a informação de suas contas de créditos. Por exemplo, o Magazine Luiza, no Brasil, analisa seus dados de créditos para identificar os clientes próximos a realizar o último pagamento de seus empréstimos.

O Magazine Luiza adverte o gerente da loja quando um de seus clientes está prestes a terminar de pagar seu empréstimo. Esta informação é utilizada para realizar um contato direto pelo telefone para conversar sobre os planos futuros do cliente e suas possíveis compras.

Se bem esta tática se parece a um programa de fidelização de clientes, a base de dados creditícios conta com maior informação. Muitos varejistas extraem dados de suas bases de dados creditícias para ampliar sua base de clientes. Encontram micromercados novos entre os segmentos de recursos muito baixos para oferecer-lhes linhas de crédito mais altas.

Figura 2: Financiamento para o consumo

Financiamento para o consumo

Alguns dos varejistas analisados concedem financiamento próprio aos clientes. O crédito varejista difere do crédito comercial ou bancário nos seguintes aspectos:

O crédito comercial é obtido através de uma instituição financeira, como por exemplo, um banco, em geral mediante um cartão de crédito que serve como substituto do dinheiro vivo para as transações de compra e venda. Geralmente o banco estabelece os limites de gasto e espera que o titular do cartão utilize sua conta de maneira responsável.

O crédito varejista é obtido através de uma companhia varejista determinada, que oferece facilidades de pagamento para realizar compras e gastar mais. As condições são estipuladas no momento da compra e o uso do crédito se limita às lojas desse varejista ou suas outras operações. O varejista pode ter uma atividade maior no gerenciamento da conta ou no oferecimento de outros produtos. Ao oferecer financiamento o varejista tem outro elemento, além do preço e do produto, para impulsionar as vendas ao mesmo tempo em que gerencia o risco.

Do mesmo modo, os varejistas de muitos mercados emergentes têm quantias substanciais de fundos comprometidos em seus empréstimos de consumo e ciclos de pagamento. Com a TI puderam conseguir um controle muito mais preciso da rotação de produtos e do fluxo de caixa. A tecnologia também aumentou a precisão e a segurança nas transações com os fornecedores, sejam elas as compras, as devoluções ou as entregas.

Desafios

Por último, falamos de tecnologia. Nos mercados desenvolvidos o uso da tecnologia implica que ocorra alguma falha ocasional - e reparável. Nos mercados emergentes o termo “falha” não é suficiente para descrever o impacto na produtividade provocado pelos repentinos excessos de tensão na rede elétrica, pelos prolongados apagões e pelas interrupções na conexão da comunicação entre as lojas e a casa matriz.

A diretoria das empresas varejistas lida com estas alterações que formam parte de sua realidade e da natureza revolucionária dos mercados emergentes, nos quais sempre se tem que esperar pelo inesperado. Deve-se destacar que os executivos e as diretorias das companhias varejistas líderes sabem que a instalação de sistemas de TI de avançada constitui um requerimento competitivo. A TI permitirá que os varejistas ofereçam uma seleção mais ampla com uma rotação de inventário mais rápida e maior rentabilidade.

Em resumo, o adjetivo “emergente” já não vai descrever o estado do comércio varejista nestes mercados. Quando os varejistas completam a instalação de suas plataformas de TI, estes mercados avançam cada vez com maior velocidade em direção a este ponto de inflexão. Entretanto, não se devem confundir as capacidades destes sistemas novos com a aptidão da companhia para aproveitá-las. Como no caso da BIM, às vezes a pressa torna o excesso ainda pior. Em outros casos espera-se que essas capacidades se materializem com o correr dos anos.

Finanças

A boa notícia é que em muitos mercados emergentes as instituições financeiras se fortaleceram. Em geral suas práticas relativamente conservadoras as mantiveram protegidas dos efeitos mais destrutivos da recessão global.

A má notícia para os varejistas é que a continuação dessas práticas conservadoras gera taxas de juros mais altas para os empréstimos e condições creditícias mais restritivas. É provável que os varejistas dos mercados emergentes busquem alternativas de financiamento que vão incluir:

Imóveis: Devido à escassez geral de boas propriedades comerciais os terrenos tendem a valorizar-se significativamente, mesmo quando não são desenvolvidos. Todos os varejistas analisados possuíam departamentos dedicados aos investimentos em imóveis.

Fornecedores: É provável que se incrementem as discussões sobre condições de pagamento nas negociações entre varejistas e fornecedores.

Também é possível recorrer ao financiamento de investidores internacionais, mas depende da apresentação consistente de resultados financeiros sólidos. Enquanto isso os varejistas trabalham em várias melhoras de seus processos financeiros que incluem a instalação de programas de software que gerem e gerenciem os movimentos contábeis. A incorporação deste nível de sofisticação permite às companhias manter um melhor registro de produtos, serviços e fluxo creditício.

Com um maior controle financeiro são obtidas pelo menos três vantagens competitivas:

- 1. Maior precisão: O controle preciso do fluxo de fundos e da rotação de produtos adquire uma importância muito maior quando o impulso da rentabilidade passa dos juros obtidos com os créditos à margem deixada pelas vendas.**
- 2. Flexibilidade operativa: Historicamente os varejistas dos mercados emergentes operavam de forma conservadora porque, devido à falta de software financeiro, tinham um menor controle de seus fundos. Os sistemas proporcionam conhecimento. Saber onde está o dinheiro permite que as companhias assumam um risco maior.**
- 3. Maior velocidade: Em quase todos estes mercados os varejistas, em geral, têm um menor nível de**

Figura 3: Exemplos de indicadores de medição utilizados por varejistas

Indicador	Definição
Vendas	Fundos arrecadados através da venda de produtos
Inventário líquido	Inventário dentro da companhia que já foi pago
VPHE (SPEH em inglês)	Vendas por Hora de Empregado, horas na folha de pagamento pagas como base
Margem inicial	Margem de produto vendido ao preço varejista estabelecido
Margem completa	Margem que inclui o crédito e as reduções de preço durante o ciclo de pagamento
% com crédito	Porcentagem de artigos vendidos com crédito varejista
Falta no estoque	Em algumas ocasiões se usa o termo "nível de serviço" (porcentagem de produtos em estoque)

sofisticação tecnológica do que os fornecedores. A integração eletrônica dos fornecedores com a empresa varejista incrementa a precisão e a velocidade, ao mesmo tempo em que fomenta a honestidade.

A Biedronka, com quase 5.000 pontos de venda na Polônia, constitui um excelente exemplo de um varejista com uma plataforma de sistemas que abrange toda a companhia e permite a abertura rápida de lojas ao integrar os dados financeiros e demais funções.

Logística

Em muitos mercados emergentes a infraestrutura precária pode dificultar o traslado de produtos e insumos de um lugar a outro.

Muitas vezes as lojas tentam remediar a imprevisibilidade do abastecimento com maiores níveis de inventário. Em um momento dado, por exemplo, algumas lojas do Brasil acumulavam até seis meses de inventário. As

Figura 4: Sistemas centralizados para superar as incapacidades locais

Compras centralizadas

A maioria dos varejistas pesquisados gerencia seu inventário e suas compras de forma centralizada para compensar os níveis díspares de conhecimentos gerenciais das lojas.

- A vantagem das compras gerenciadas pela casa matriz consiste no controle da quantidade de produtos que são enviados e nos níveis de inventário nas lojas. .
- A desvantagem é que os envios carecem da influência local positiva que ocorre quando a gerência da loja está capacitada para gerenciar o inventário.

Este enfoque permite que os varejistas regulem o fluxo de mercadorias que vai às suas lojas por meio da utilização centralizada de tecnologia informática.

consequências - ineficiência e menor rotação de inventário – tornam-se menos toleráveis à medida que a concorrência se intensifica.

A ineficiência do transporte continua sendo um problema. Não se trata apenas de que os caminhos frequentemente sejam inadequados. Em especial nos arredores de cidades como São Paulo ou México, D.F. ocorrem engarrafamentos que causam demoras graves nas entregas. A frustração que a demora produz se agrava ainda mais quando os sistemas

A solução deste problema exige enormes investimentos estatais em infraestrutura. Enquanto isso convém que as lojas estejam localizadas perto dos distribuidores locais. A instalação de mais centros de distribuição de menor porte também serve para melhorar as entregas. Os varejistas também seriam beneficiados se adotassem as seguintes medidas:

- Implementação de sistemas que atualizam e estimam constantemente o horário de chegada dos caminhões.
- Aumento da segurança de todas as cargas de alto valor que são transportadas em todas as estradas. .
- Corroboração do tamanho e do estado dos produtos transportados em todas as etapas do trajeto.

As viagens de entregas se complicam ainda mais no Brasil e em outros mercados nos quais as estradas de transporte de produtos às vezes são projetadas com a finalidade de evitar atravessar certos limites de estado para não pagar impostos locais. Em alguns casos os fornecedores recorrem ao transporte marítimo para conseguir um traslado efetivo dos produtos e para reduzir a carga impositiva. Além disso, as questões de segurança, que incluem o perigo de sequestro e danificação das cargas são preocupantes em mercados como África do Sul e algumas partes da China.

Em uma tentativa inovadora por superar estes obstáculos logísticos, o Magazine Luiza conta com uma loja “virtual”. Um local físico sem inventário. Os funcionários se sentam diante das telas de seus computadores e facilitam as compras online dos clientes com seus conhecimentos sobre os produtos e as condições de financiamento. Como a logística no Brasil tem melhorado, estas lojas conseguiram uma maior capacidade para determinar a localização do inventário a fim de oferecer um serviço rápido de entrega em domicílio.

O problema de trasladar a mercadoria para as lojas se acrescenta ao problema de levar a mercadoria das lojas aos lares dos clientes. Muitos clientes não têm carro e utilizam o transporte público, que pode não ser de todo conveniente. A entrega em domicílio se torna um requisito importante – até mesmo decisivo para a compra. Em alguns países como a África do Sul os clientes entram nas lojas com a expectativa da entrega de suas compras no domicílio.

Colaboração entre empresas e governos

A notícia boa é que estão ocorrendo mudanças rápidas devido a que as melhoras na infraestrutura - caminhos, eletricidade, água - são prioritárias para os governos dos mercados emergentes. O crescimento econômico perdurável depende dessas mudanças. Os varejistas passam a ser os beneficiários do investimento estatal e, ao mesmo tempo, sócios nos esforços para melhorar o bem-estar geral de uma nação.

A Índia oferece um bom exemplo, apesar de ser algo extremo. Devido à falta de uma rede rodoviária moderna, 40 por cento dos alimentos frescos estragam durante o traslado das granjas até as lojas.

A situação começou a mudar, pois as redes varejistas, em plena expansão, exigem melhores estradas que façam a conexão das pequenas cidades agrícolas com os centros urbanos. Para estes varejistas, a melhora da infraestrutura responde tanto a seu interesse comercial como à possibilidade de melhorar o bem-estar do país em geral. Consideram que uma maior eficiência na cadeia de abastecimento não apenas impulsionará o sucesso da atividade comercial, mas também vai melhorar as condições de vida dos pobres nas zonas rurais. Os varejistas de outros mercados emergentes compartilham com frequência esta visão de sua missão.

Estas mudanças dependem de uma forte colaboração entre as empresas e os governos, que, às vezes, é facilitada através das relações pessoais entre os funcionários e os empresários que vão às mesmas escolas e costumam mover-se nos mesmos círculos sociais.

Medições

Tudo o que pode ser medido pode melhorar. Logicamente é mais fácil dizer isso do que fazê-lo, em especial nos mercados emergentes, nos quais os executivos anseiam por utilizar as medições em seus negócios, mas carecem das ferramentas necessárias para fazê-lo.

O melhor exemplo deste dilema é encontrado no GMROI (Retorno da Margem Bruta do Investimento Inicial ou Retorno da Margem Bruta do Investimento em Inventário, por suas siglas em inglês). Em termos simples, o GMROI - a margem bruta de um produto multiplicada por sua rotação de inventário - é um indicador tático para medir e comparar a produtividade e para investir os fundos da maneira mais efetiva.

São necessários três dados para calcular o GMROII - entre eles, a margem bruta de um produto ou seu custo quando se realiza sua venda. A utilidade do GMROII depende da precisão da informação utilizada para calculá-lo. Nas escolas de negócios ensina-se este indicador como uma das melhores práticas de gerenciamento. Nestes mercados, o uso do GMROII constitui, no melhor dos casos, uma expressão de desejo pelos desafios atuais na coleta de informação.

Entre as companhias estudadas, provavelmente a Biedronka, da Polônia, seja a mais avançada na implementação e na utilização de indicadores modernos, em parte graças a seus proprietários portugueses e ao seu investimento substancial em sistemas de informação. O Magazine Luiza se encontra relativamente adiantado no uso de indicadores relacionados com o crédito ao consumo devido a seu investimento adiantado em TI. Supermercados Peruanos utiliza indicadores estratégicos referentes a custos de financiamento interno e gestão de inventário. O Pick n Pay, na África do Sul também presta cada vez mais atenção às medições de gerenciamento. Todos os varejistas analisados estão tentando melhorar neste sentido.

Conceitos principais

1. É possível dirigir uma rede varejista grande e bem-sucedida sem tecnologia informática de avançada, porém, à medida que se intensifica a concorrência, passa a ser muito mais difícil chegar ao sucesso sem um forte investimento em TI e um enfoque baseado nas melhores práticas de informação que permitam a realização de muitas outras mudanças.
2. Ao contrário dos varejistas em mercados desenvolvidos que implementaram os sistemas de TI de forma incremental, os varejistas dos mercados emergentes podem se adiantar notavelmente ao evitar a instalação fragmentada de sistemas e lançar-se diretamente a uma plataforma integrada. Entretanto, a implementação não implica aproveitamento instantâneo da capacidade: leva tempo preparar-se e aprender a utilizar os sistemas.
3. As medições constituem uma função da disponibilidade de informação e seu uso aplicável para o negócio. Nos mercados emergentes a utilização de indicadores varia muito entre os varejistas pesquisados.
4. Em última instância, o propósito das melhores práticas no comércio varejista consiste em oferecer mais produtos a mais gente a preços mais baixos. Esse resultado deveria ampliar a base de clientes leais e gerar maiores lucros. Nesse contexto, as melhores práticas como subprodutos da aprendizagem comercial avançada não são tão úteis como as práticas diárias que marcam uma diferença notável no negócio.
5. O interesse mútuo transforma os governos em um sócio confiável para a melhora logística. Com melhores caminhos os políticos se fortalecem, os varejistas se beneficiam e as pessoas vivem melhor. Uma maior facilidade de movimento enriquecerá a experiência, despertará a curiosidade e promoverá as aspirações que impulsionam o comércio organizado nos mercados emergentes.

Apresentação do desafio comunicacional

Estabelecimento da marca e alavancagem da tecnologia

A comunicação da marca reveste uma importância especial nos mercados emergentes.

Os consumidores possuem um conhecimento limitado sobre o comércio organizado. Se bem é provável que saibam tanto de preços e valor como os consumidores de outros mercados, passaram a maior parte de sua vida em contato com o comércio tradicional. Comprar nas grandes lojas, com seu amplo sortimento e preços fixos, constitui uma nova experiência para eles. Esta falta de conhecimento representa um desafio significativo para os varejistas, mas também encerra uma oportunidade de comunicar sua marca a um público com poucos preconceitos.

A comunicação da marca deve refletir os valores da vida local. As pessoas esperam que a marca responda às questões que são importantes – até mesmo sagradas – para elas: o lar, a família, a comunidade e a religião. A comunicação de valor adquire importância por uma razão muito simples, e talvez até mesmo óbvia. Quando se tem pouco dinheiro, pagar mais por um artigo pode impedir a compra de outros produtos básicos.

Os meios tradicionais como a televisão e a gráfica na via pública são normalmente utilizados para a comunicação institucional, que pode visar ao valor sem incluir os detalhes concretos de preço e produto. O rádio pode ser especialmente efetivo para chegar às pessoas em seus traslados diários, que, em geral, são bastante compridos. Muitas vezes são colocados folhetos publicitários nos táxis. Não obstante, as campanhas de alcance nacional podem ser difíceis de executar devido à existência de diferentes dialetos e idiomas que exigem diferentes versões da estratégia de comunicação da marca.

De todos os modos, é mais provável que a mensagem comercial coincida com a experiência oferecida pelas lojas do que em alguns casos nos mercados desenvolvidos. Por exemplo, o que se vê na televisão é o que realmente se obtém. Em última instância a própria loja será o veículo

mais importante para comunicar a marca de forma integral, através da mercadoria, da gráfica, das cores e todos os demais elementos decorativos. As expressões da marca incluem:

Preços: é imperioso ter preços competitivos. Até mesmo quando se segue uma política de preços ajustada e se fazem as mudanças necessárias com a frequência adequada, a limpeza e a ordem das lojas do mercado formal podem dar uma imagem cara, por causa do contraste com a desordem que caracteriza algumas lojas do mercado tradicional. É de extrema importância erradicar esse erro de percepção com cartazes e outros elementos que demonstrem a credibilidade dos preços.

Embalagens: os consumidores valorizam a frescura. No mercado tradicional, a frescura é transmitida ao apresentar os alimentos como se fossem recém chegados da granja. As embalagens conotam certa falta de frescura. Para que os clientes possam ter a certeza de que os alimentos são frescos, os varejistas do mercado organizado têm que imitar o estilo de apresentação dos comerciantes tradicionais ou comunicar que as embalagens servem para preservar a frescura dos produtos.

Produtos: a variedade de produtos costuma ser limitada devido ao poder aquisitivo, as tradições ou a dieta do mercado. Entretanto os produtos básicos como o pão recém saído do forno motivam as compras diárias. A austeridade não tem por que ser sombria. A variedade de produtos deve incluir alguns artigos de luxo acessíveis, que possam servir a modo de prêmio para ocasiões especiais ou como objetos aspiracionais que despertem expectativa.

Qualidade: os clientes precisam ter certeza da qualidade dos produtos. Na Polônia, para garantir a qualidade sanitária dos alimentos que vende, a Biedronka anuncia que, todos os dias, manda analisar 200 artigos em um laboratório independente.

Figura 1: Todos os varejistas estudados contam com meios de marketing nas lojas - em geral, trata-se de placas e cartazes. Supermercados Peruanos e Pick n Pay utilizam monitores digitais, ao passo que o Magazine Luiza possui uma rede exclusiva de televisão e rádio.



Apresentação: as paredes cobertas de gôndolas de produtos podem transmitir a especialização em matérias-primas que os consumidores costumam associar com o mercado tradicional.

A existência de diferentes dialetos e idiomas locais, somada a um nível limitado de alfabetização, em alguns casos pode dificultar a elaboração de cartazes para as lojas. Se for bem resolvido, o problema passa a ser uma oportunidade para gerar confiança, sempre que as mensagens forem comunicadas com respeito e clareza – talvez a través da utilização de símbolos em vez de palavras.

Por último, a comunicação de valor vai além dos produtos e dos preços. Implica a criação de um ambiente, na loja, que transmita a sensação de segurança e confiabilidade. A maioria dos varejistas possui caixas eletrônicos e outros serviços que transformam as lojas em um espaço de reunião comunitária e não apenas um lugar para fazer as compras.

Nos mercados emergentes o sucesso do comércio varejista se entrelaça com o progresso das comunidades locais. Ao participar no desenvolvimento social, os varejistas ajudam as comunidades às quais atendem e conseguem chegar a uma comunicação positiva de sua marca.

As vantagens dos mercados emergentes

Em certo sentido a comunicação da marca se torna mais fácil nos mercados emergentes. É menos provável que a mensagem da marca se perca na grande quantidade de

anúncios publicitários da concorrência. A possibilidade de estabelecer a identidade da marca pode ser observada na forma em que os varejistas conseguem desenvolver formatos novos de lojas - inclusive radicalmente diferentes - com relativa facilidade nestes mercados.

As marcas emblemáticas dos Supermercados Peruanos incluem as lojas de alta gama Vivanda e as lojas Mass, que visam a segmentos de baixa renda. O Pick n Pay oferece sua marca de alto nível em supermercados e hipermercados, ao mesmo tempo em que também opera as lojas Boxer com sua marca de desconto. Todas estas marcas se estabeleceram com rapidez e sem confundir os consumidores nem desluzir a imagem da marca de origem.

A velocidade e a clareza de comunicação trazem consigo uma desvantagem: as más notícias chegam tão rápido como as boas e os contra-ataques da concorrência podem ser potentes e diretos.

Na comunicação de marca os mercados emergentes têm em comum outra vantagem inesperada: a tecnologia – em especial a tecnologia celular. Já faz um tempo que os varejistas de mercados emergentes fazem experiências com estas tecnologias e as utilizam para avançar com suas estratégias comerciais.

Não se trata de que estes varejistas tenham se antecipado a uma tendência, senão que compreenderam rapidamente que a natureza revolucionária dos mercados emergentes às vezes proporciona vantagens. Com grande inteligência aproveitaram uma realidade surpreendente na vida das comunidades às quais atendem.

Transição rápida

No mundo desenvolvido os varejistas e os agentes comercializadores se esforçam por encontrar formas efetivas de chegar aos consumidores através do envio de mensagens a seus telefones celulares. A tecnologia existe, mas certas atitudes culturais e leis de proteção da privacidade muitas vezes impedem sua utilização. Com certas exceções, ocorre a mesma coisa nos mercados emergentes.

No Brasil o Magazine Luiza utiliza técnicas de Data Mining

Figura 2: Um dia na vida

Um dia na vida de um profissional de classe média na América Latina

7 h da manhã: Levanta-se.

8 h: Compra umas bolachas de um vendedor de rua.

8h30: No meio de um engarrafamento de trânsito, compra o jornal de um jornaleiro na rua.

9 h: Chega a seu trabalho e compra um café no bar da esquina.

11 h: Compra um café e uns biscoitos do vendedor ambulante do edifício.

13 h: Almoça no refeitório da companhia.

16 h: Toma um café no bar da esquina.

18 h: Reúne-se com seus amigos para um aperitivo.

20 h: Para no supermercado para comprar uma comida preparada.

22 h: Janta.

Meia noite: Vai para a cama dormir.

Nota: Seus contatos com o comércio varejista organizado aconteceram às 11 h, às 13 h e às 20 h. Realizou as outras quatro compras no comércio fragmentado. Em um mercado emergente, todo tipo de gente recorre a todo tipo de fornecedores.

detectar os clientes que estão por pagar a última parcela de seus empréstimos. Os gerentes das lojas recebem uma lista com os nomes desses clientes e seus números de telefones celulares para que os vendedores entrem em contato pelo telefone a fim de analisar a possibilidade de compras futuras. Pode acontecer até que lhes seja enviada alguma proposta por mensagem de texto.

Na África do Sul, quando o cartão de um cliente é passado pelo caixa, algumas vezes a caixa registradora responde com uma mensagem eletrônica que cumprimenta o cliente pelo seu nome e inclui alguma oferta personalizada. Nos mercados emergentes é mais provável que este tipo de mensagens de reconhecimento seja gratificante em vez de ser ofensivo ou invasivo. As pessoas nesses mercados costumam aceitar estas mensagens de marketing eletrônico como um reconhecimento positivo de sua individualidade.

Cabe destacar que os mercados emergentes parecem ter adotado a telefonia celular e os dispositivos de comunicação móvel com maior rapidez que os mercados desenvolvidos com fins que vão além da comunicação oral interpessoal. Por exemplo: os clientes costumam parar diante de uma gôndola e realizar comparações de preços pela Internet com seus telefones celulares.

Nos mercados emergentes os telefones celulares são mais utilizados para acessar a Internet do que para realizar chamadas de voz, as quais podem resultar caras. A conectividade é importante - inclusive para as pessoas com escassos recursos financeiros. A oferta de minutos livres para navegar na Internet ou visitar uma página de Facebook é efetiva para que os varejistas incrementem a lealdade de seus clientes.

Uso de meios sem fio para comunicar-se com clientes e funcionários

A tecnologia sem fio também permite que os varejistas desta pesquisa instalem telas planas digitais em suas lojas, da mesma maneira que os varejistas líderes fazem nos mercados desenvolvidos.

As telas digitais oferecem aos varejistas uma quantidade de possibilidades inovadoras e relativamente baratas de comunicação, como por exemplo, pegar um conteúdo existente - um anúncio de televisão de um fornecedor - e inserir nele a marca varejista. Do mesmo modo, com o uso das telas, os varejistas podem combinar cores e música para criar uma imagem multimídia de sua marca.

Figura 3: No Peru, o centro comercial Minka, que já tem dez anos de antiguidade, possui comércios organizados e fragmentados sob um mesmo

Uma alternativa interessante em um mercado emergente

A amostra desta pesquisa incluiu a companhia Minka Ciudad Comercial del Perú. Localizada na cidade portuária de El Callao, no Peru, o Minka tem a particularidade de combinar comércios organizados e fragmentados em um mesmo local. Trata-se de um centro comercial que visa a reunir estes dois mercados dinâmicos a fim de atrair mais clientes.

O Minka foi inaugurado em 1999 com a intenção de oferecer uma alternativa experimental para os mercados centrais nos quais os segmentos de baixas rendas costumam fazer suas compras. Seu nome provém do dialeto quíchua e do aimara, do Peru, e faz referência ao trabalho cooperativo.

O Minka proporciona um espaço seguro, marketing, normas e produtos de qualidade, tanto para seus clientes como para seus varejistas. Também colabora com o governo para destacar os produtos de fabricação local para a venda.

Atualmente, o Minka é um complexo de 111.500 metros quadrados cobertos (1,2 milhões de pés quadrados), com 1.100 vendedores e varejistas - dos quais dois terços pertencem ao comércio fragmentado. Recebe uma média de 1,5 milhões de visitantes por mês, apesar de que durante os eventos especiais de cada temporada a quantidade de pessoas que o percorrem costuma aumentar a 1,8 milhões.



Magazine Luiza typically has flat screen monitors located throughout the store. Most of the time, they broadcast advertisements along with education, health and public service announcements. The variety of programs helps customers and employees understand that, although the store primarily is a place for buying and selling merchandise, that is not its only function.

The store also is a center of community life that meets the broader concerns of its customers. This development often is a "tipping point" or escalator strengthening shoppers' affinity for, and reliance on, the organized trade.

When stores are closed, the programming focus shifts to employees with segments about technical product knowledge, sales techniques, or company culture. Most of the companies studied conduct e-learning for their employees. Some of the organizations, such as Supermercados Peruanos, might have training conducted on a terminal located in the store but away from the sales area.

Conceitos principais

1. Os varejistas de mercados emergentes têm as mesmas ferramentas comunicacionais que seus pares nos mercados desenvolvidos, porém, só conseguem utilizar algumas delas de forma efetiva. É preciso certo cuidado para determinar quais são os meios que têm melhor recepção entre os clientes.
2. Como a tecnologia celular tem um alto nível de difusão e aceitação para usos comerciais, os mercados emergentes oferecem bons exemplos sobre a sua utilização no contexto varejista.
3. Os consumidores de mercados emergentes sabem mais de preços do que a maioria dos consumidores de mercados desenvolvidos, porém, enfrentam outras dificuldades, como a falta de disponibilidade de produtos ou as preocupações pela qualidade.

Atender a todos os clientes, de todos os níveis socioeconômicos

Oportunidade imediata e promessa futura

Nos mercados emergentes os varejistas atendem clientes de todos os níveis socioeconômicos: ricos, pobres e todos os que se encontram no meio desses dois extremos.

Este enfoque difere do enfoque adotado pelos varejistas dos mercados desenvolvidos, nos quais os comércios têm como objetivo uma faixa socioeconômica de clientes - a classe média ou o segmento com maior poder aquisitivo. Este tipo de foco tão concentrado não funcionaria nos mercados emergentes, ao menos por três razões:

1. A classe média ainda não tem um tamanho suficiente para impulsionar o crescimento substancial de um negócio varejista.
2. As pessoas e famílias de baixa renda já são consumidores importantes. À medida que seu bem-estar financeiro melhora, vão passar a ser consumidores de maior nível de despesa e formarão parte de uma crescente classe média.
3. As pessoas de todos os níveis socioeconômicos compram nos comércios do mercado organizado e também do fragmentado.

Figura 1: Os preços, as marcas próprias e o crédito são ferramentas facilitadoras nos mercados emergentes.

A venda aos clientes de baixa renda

O preço é muito importante nos mercados emergentes. Em especial os consumidores de baixa renda dedicam muito tempo a comparar preços porque têm pouco dinheiro para gastar com cautela. Em consequência, os varejistas se preocupam por manter preços competitivos. Seus esforços de marketing estão centrados mais nos preços do que em uma expressão mais complexa ou sutil do valor.

Do mesmo modo, os varejistas carecem da opção de oferecer uma marca própria para incrementar sua margem. Os consumidores de baixa renda buscam as marcas para garantir a qualidade dos produtos. A compra de produtos de marca própria faz com que se sintam expostos a riscos que não estão em condições de correr. Em compensação, os varejistas utilizam o crédito como ferramenta para aumentar um pouco a margem do vendedor e, ao mesmo tempo, conseguir que a compra seja acessível para o cliente. Em troca de assumir o risco de oferecer financiamento, o varejista recebe os seguintes benefícios:

- O preço de compra normalmente é indicado no valor das parcelas mensais, o qual permite que o preço dos artigos de maior custo, como os eletrodomésticos, pareça mais acessível. Este enfoque também leva a os clientes a centrar sua atenção na possibilidade de ter acesso a um artigo e não no seu preço, que poderia estar sujeito a comparações.
- Em geral os clientes financiam a compra de apenas um artigo caro por vez. Normalmente os clientes com crédito realizam seus pagamentos mensais na loja e cada uma dessas visitas representa uma nova oportunidade para gerar uma venda. Os varejistas monitoram o cronograma de pagamentos dos clientes e recomendam novas ofertas quando se aproxima o pagamento da última parcela.

Figura 2: Adaptação do sortimento - e das marcas - às necessidades locais.

Sortimento e marcas

Todos os varejistas analisados dividem seu sortimento de produtos em três categorias gerais:

Necessidades básicas: Esta categoria inclui produtos básicos como arroz, batatas e carnes, bem como certos serviços, tais como a recarga de telefones celulares.

Nível médio: Esta categoria complementa as necessidades básicas e inclui certos alimentos processados, como grãos em lata, artigos eletrônicos pequenos, artigos básicos para o lar e roupa.

Produtos aspiracionais: Esta categoria inclui artigos que as pessoas de baixa renda compram em ocasiões especiais, como roupa de marca, frutas fora de estação e melhor equipamento para o lar.

Em geral, uma rede de lojas varejistas trabalha com um sortimento predominante de apenas uma destas categorias. Supermercados Peruanos, por exemplo, oferece mercadoria de alta gama em suas lojas Vivanda, ao passo que sua rede Mass visa à categoria inferior. Se o perfil demográfico de um bairro muda, é provável que o varejista abra uma nova loja com um nome diferente em vez de modificar o sortimento de uma loja existente.

As características dos mercados emergentes impõem um desafio difícil para os varejistas: convencer os clientes de todo o espectro socioeconômico de que podem satisfazer suas necessidades. A dificuldade aumenta quando outros varejistas entram nos mercados emergentes e os consumidores se dão conta de que existem outras opções.

Para enfrentar este desafio os varejistas, tanto do comércio fragmentado como do organizado, tentam melhorar os aspectos chave de suas operações - entre eles o preço e a acessibilidade, a designação, o sortimento e a apresentação.

Preço e acessibilidade

A forma pela qual os varejistas conseguem acessibilidade difere de um mercado a outro. Na América Latina os varejistas de ambos os comércios, fragmentado e organizado, oferecem financiamento. Em mercados como a Turquia, nos quais o crédito não é um fator tão relevante, os varejistas conseguem maior acessibilidade através de outros mecanismos, como o oferecimento de produtos nos "price points" que os clientes principais podem pagar.

Devido a que a base de clientes abrange também as pessoas de maior poder aquisitivo, o sortimento inclui certos artigos de maior nível para visar aos consumidores com rendas mais altas. A BIM, na Turquia, e a Biedronka, na Polônia, utilizam esta tática. Do mesmo modo, tentam manter a cesta básica acessível sem oferecer necessariamente a opção de menor preço para cada um dos artigos que a integram.

Em todos os mercados emergentes, a acessibilidade varia de um dia para o outro e está relacionada com os ciclos de pagamento. Para as pessoas que recebem seus salários por semana, é possível que a mercadoria seja inacessível até o sábado, o que faz do fim de semana o momento ideal para as compras. As pessoas que recebem um pagamento diário costumam realizar suas compras no final do dia, no trajeto de volta até as suas casas.

Designação

A maioria dos varejistas pesquisados designa a mesma seleção básica de produtos a todas suas lojas. Se um varejista opera lojas com diferentes submarcas, é possível que a designação varie de uma rede à outra. Dentro de uma submarca, a designação normalmente é a mesma, sem importar as variações demográficas locais de cada loja e seu entorno.

A razão principal para a consistência na designação é que a distribuição e as falências da infraestrutura e da logística complicam a execução de uma estratégia de designação que customize as propostas de produtos por loja. Além disso:

- As lojas precisam de um espectro amplo de produtos, pois, em geral, atendem a clientes de todos os níveis socioeconômicos.
- As lojas devem mostrar respeito por todos os seus clientes e evitar a discriminação de qualquer grupo em particular.
- O perfil demográfico dos clientes pode mudar rápida e radicalmente. Devido à natureza imprevisível dos mercados emergentes, a incorporação de uma linha nova de ônibus, por exemplo, pode modificar rapidamente o tamanho e o nível de renda da população de um lugar.

Sortimento

Bom. Melhor. O melhor.

Figura 3: Sortimento fresco no BHG (China).



Esta descrição sintética do sortimento, que é tão comum nos mercados desenvolvidos, ainda não se vê na maioria dos comércios de muitos mercados emergentes, nos quais a categoria de valor muitas vezes se reduz a uma marcada dicotomia: o mais barato e o melhor.

Este modelo bifurcado reflete simplesmente a capacidade de compra - e a mentalidade - dos consumidores de baixa renda. Em geral podem ter acesso aos produtos mais baratos e, no caso de certos artigos, poupam para comprar a melhor marca. À medida que melhora o poder aquisitivo das pessoas de menores recursos, os varejistas lentamente completam seu sortimento, o qual permite encontrar produtos de qualidade média a bom preço.

Entretanto, os níveis de renda baixos ainda limitam o sortimento, em especial no comércio fragmentado. Estes

Figura 4: Mercadoria aspiracional no Magazine Luiza (Brasil).



consumidores não podem comprar muitos artigos e não podem cometer muitos erros. Quando se trata de alimentar ou de vestir uma família com um orçamento ajustado, não há muita margem para errar.

Esta necessidade dos clientes de baixa renda de reduzir o risco e conseguir que cada compra seja proveitosa tem um impacto multifacético no sortimento. Aumenta a dependência das marcas e dificulta o lançamento de marcas próprias. Em consequência, é comum ver os representantes dos fabricantes oferecendo amostras dos produtos e dando os argumentos de qualidade necessários para que os clientes os comprem. Os grandes fabricantes lançam mão de duas equipes de vendas diferentes: uma para o mercado fragmentado e outra para o mercado organizado.

Figura 5: Boxer reúne os produtos essenciais que os consumidores de baixa renda poderiam comprar no comércio informal (África do Sul).



Figura 6: Os varejistas utilizam uma variedade de formatos para satisfazer as necessidades locais de compra.

O avanço em direção às operações e a partir delas, com formatos múltiplos

O mercado emergente apresenta tensões entre níveis de renda, desafios relacionados com o transporte e a infraestrutura, mudanças culturais e o movimento da população. Entre os varejistas pesquisados observou-se, em dois casos, um giro em direção ao formato único para atender a toda a população. Tratava-se dos dois varejistas europeus, a BIM e a Biedronka, que funcionam com um formato de sortimento limitado em um mercado que responde ao preço.

O Magazine Luiza e o BHG tinham um único nome com diferentes formatos, de acordo com as necessidades de cada bairro e imóvel. Os exemplos incluem as lojas do Magazine Luiza Loja Virtual, Urban, e Mall, e o Hipermercado e o Mercado do BHG. Em outros casos, as companhias contavam com múltiplos nomes para diferentes formatos, que, por sua vez, visavam a segmentos determinados em certas localizações ou nos trajetos principais. O Mass e o Boxer tinham formato de armazém com sortimento limitado para responder às necessidades de zonas de baixa renda, ao passo que a Vivande e as lojas emblemáticas do Pick n Pay estavam localizadas em zonas de maior nível socioeconômico ou em lugares com muito trânsito durante os fins de semana.

Existem certas compensações. O fato de contar com um formato único oferece a possibilidade de concentrar-se em um só modelo de compras/cadeia de abastecimento, o qual gera menores custos. A BIM e a Biedronka obtêm dessa maneira uma importante vantagem de mercado. Nos outros casos a disparidade entre os segmentos econômicos em uma determinada zona provocava que as ineficiências da gestão de formatos múltiplos com a força de trabalho de um mercado emergente se compensassem com uma maior resposta de parte dos clientes.

Os hábitos de compra dos consumidores também marcam as diferenças e semelhanças entre os sortimentos das lojas tradicionais e as do comércio organizado. Se bem a maioria dos produtos envasados de consumo massivo pode ser encontrada em ambos os tipos de lojas, outras categorias não têm a mesma presença nos dois tipos de comércios.

O comércio fragmentado, com sua enorme quantidade de lojas, em alguns casos monopoliza certas categorias. A categoria de papelaria no México oferece um exemplo deste fenômeno. Neste caso, as lojas do comércio organizado podem optar por excluir a categoria de seu sortimento ou oferecer apenas um sortimento mínimo. Os clientes de todos os níveis socioeconômicos teriam que recorrer ao mercado fragmentado para comprar artigos destas categorias.

Em outras categorias a conveniência da localização é mais importante do que sua presença - ou não - no comércio fragmentado ou organizado. Por exemplo: independentemente de seu nível socioeconômico os consumidores costumam comprar produtos para seu consumo imediato – um lanche ou uma bebida, talvez - no ponto de venda confiável mais próximo. Pode ser que se trate de um comércio pertencente ao mercado fragmentado ou organizado, apesar de que, graças a sua onipresença, as lojas tradicionais tendem a ter uma vantagem para as ocasiões de compra de consumo imediato ou impulsivas.

Apresentação

Os varejistas do mercado fragmentado tiram proveito das vantagens competitivas da conveniência e dos preços baixos, ao passo que os varejistas do comércio organizado promovem as vantagens de compras múltiplas em um único lugar e da faceta recreativa da experiência de compra.

Ao destacar seus respectivos pontos fortes os varejistas de ambos os tipos de comércio perseguem um mesmo objetivo: aumentar seu atrativo para os clientes de todos os níveis socioeconômicos.

Cada um dos comércios aprende do outro – e o imita. Os varejistas tradicionais tentam ter um aspecto similar ao dos varejistas do comércio organizado, ao passo que estes últimos se esforçam por assemelhar-se aos comerciantes tradicionais.

Por exemplo: os varejistas tradicionais tratam de que suas lojas estejam mais limpas e de colocar um pouco de ordem na disposição, às vezes feita ao acaso, das diferentes categorias e produtos. Também acrescentam cartazes – muitas vezes para destacar sua vantagem de preços em relação à concorrência do comércio organizado. Na América Latina os cartazes normalmente descrevem as condições de crédito. Em outros mercados emergentes os varejistas enfatizam as comparações entre “nosso preço” e o da concorrência organizada.

Os varejistas do comércio organizado se esforçam por criar um ambiente mais informal em suas lojas sem colocar em risco processos e fatores de eficiência importantes. No comércio tradicional, por exemplo, os clientes estão acostumados a que os produtos frescos se encontrem empilhados em cestos ou sobre uma mesa. Esse tipo de apresentação a granel indica frescura, ao passo que uma embalagem cuidadosa não transmite a mesma sensação. As embalagens e o estilo de apresentação formal do comércio organizado às vezes prejudicam este tipo de lojas. Devem esforçar-se mais para conseguir credibilidade no que se refere à frescura dos produtos.

Os clientes levam ao mercado organizado os hábitos de compra que desenvolveram no mercado tradicional. Não só esperam que as verduras e frutas não venham empacotadas e estejam ao alcance da mão, mas é possível se sintam até mesmo incômodos ao ter que levar sua compra ao caixa que se encontra na frente da loja, em vez de pesar e pagar os produtos no setor correspondente.

Nas lojas do comércio organizado, os caixas e demais sistemas estão projetados para processar artigos envasados. Se bem é possível que as embalagens termoplásticas atentem contra a sensação de frescura e o atrativo de certos produtos, permitem a leitura correta de preços, bem como manter um controle perpétuo de inventário.

Formatos de lojas

Nos mercados emergentes as decisões relacionadas com o sortimento e a designação respondem ao formato e à localização da loja. As lojas pequenas de bairro, nas quais as compras são feitas todos os dias, oferecem um sortimento limitado. Em geral, a estratégia de preços é agressiva porque o nível de despesa está limitado pela renda diária do cliente. Neste tipo de lojas encontram-se as lojas Mass dos Supermercados Peruanos, as lojas Boxer do Pick n Pay, as lojas padrão da BIM e o formato urbano da Biedronka.

Em compensação, as lojas muito maiores, como o formato Plaza Veja dos Supermercados Peruanos, os hipermercados do Pick n Pay e as lojas grandes em centros comerciais do Magazine Luiza ou do BHG, respondem às necessidades variadas dos compradores de fim de semana. Estas lojas possuem o espaço suficiente para receber multidões de clientes e oferecem um sortimento e uma faixa de preços muito maiores.

Conceitos principais

1. Os varejistas do comércio fragmentado e do comércio organizado atendem a clientes de todos os níveis socioeconômicos.
2. Satisfazer todas as necessidades de uma base de clientes tão diversa é complicado, porém, as recompensas potenciais são enormes.
3. Os varejistas de ambos os tipos de comércio têm enfoques diferentes para responder às necessidades dos clientes, mas começaram a imitar-se mutuamente em aspectos bem-sucedidos de seus respectivos estilos e práticas.
4. O formato das lojas constitui um meio estratégico para estabelecer um posicionamento em um determinado mercado relacionado com o momento de utilização, o preço, o sortimento e a designação de produtos.

Adaptar-se ao ritmo revolucionário

A mudança radical amolda os mercados emergentes

O comércio eletrônico cresce 40 por cento ao ano no Brasil.

Esse dado estatístico divulgado pelo Euromonitor 2008 mostra o ritmo extraordinário de mudança dos mercados emergentes. Trata-se de mercados revolucionários - não apenas em termos políticos, apesar de que muitos deles passaram por giros radicais em seus governos. Os mercados emergentes são revolucionários porque suas mudanças normalmente não ocorrem de forma gradual.

Como um organismo com um sistema imunológico frágil, um mercado emergente é suscetível às mudanças repentinas e as repercussões dessas mudanças podem ser exageradas e severas. Por outro lado, uma intervenção adequada pode gerar uma recuperação rápida e poderosa que leva ao progresso. Os varejistas bem-sucedidos sabem transformar esta volatilidade em oportunidades.

- Em 2001, por exemplo, a Turquia sofreu um período de hiperinflação que obrigou o varejista a ajustar os preços pelo menos três vezes por dia. Por sua parte, a BIM, uma loja de desconto, anunciou o congelamento de preços de 100 artigos chave e manteve os preços por três meses. Com essa medida audaz e arriscada, a rede incrementou sua credibilidade e ganhou a confiança dos clientes.
- Quando a recessão recente atacou o consumo no Brasil, o Magazine Luiza participou em um esforço organizado por varejistas, fornecedores e governo para baixar os preços e melhorar as condições de financiamento para os bens duradouros.

Além das idas e vindas econômicas drásticas existem outros fatores que causam mudanças rápidas nos mercados emergentes, como os programas governamentais, a urbanização, a expansão da classe média, o acesso à tecnologia, a entrada das mulheres na força de trabalho e a maior disponibilidade de crédito.

A intervenção governamental

A intervenção governamental para lutar contra a pobreza não é nenhuma novidade.

Entretanto, observa-se um novo enfoque. No passado os governos costumavam prestar assistência financeira às pessoas e famílias pobres para preservar as condições mínimas de subsistência. Os programas governamentais atuais mais progressistas oferecem educação, saúde e outros benefícios que dão ao povo motivos para aspirar uma vida melhor e as ferramentas para atingi-la.

Com um enfoque iniciado no México e implementado agora com sucesso no Brasil, o governo fornece incentivos financeiros para que as pessoas eduquem seus filhos e adotem hábitos saudáveis e outros comportamentos que as ajudem a ter um lugar produtivo na sociedade. Para o governo estes mecanismos são menos caros do que os programas tradicionais de luta contra a pobreza e - o que é mais importante - parecem dar melhor resultado.

O Peru adotou uma política similar que visa, em especial, a conseguir a integração social dos diversos povos indígenas que conformam sua população. Existem dois aspectos deste programa que afetam o comércio varejista de forma direta: uma política agrária que fomenta o desenvolvimento de cultivos locais e um investimento substancial em melhoras de infraestrutura.

Estes esforços governamentais contribuem ao crescimento da classe média. Para muito mais gente, a vida oferece, pela primeira vez, opções positivas em vez de circunstâncias limitantes às quais é preciso adaptar-se. Com uma população cada vez mais educada, saudável e rica, desenvolve-se uma sociedade mais produtiva e estável que beneficia todos os setores - inclusive o comércio varejista. Por sua vez, o setor varejista gera mais trabalho e infraestrutura, o qual incrementa o poder aquisitivo de uma quantidade maior de gente. Constrói-se, deste modo, um círculo virtuoso.

Urbanização

O potencial do comércio varejista aumenta à medida que as economias emergentes continuam sua transição da agricultura para a indústria e as pessoas que procuram trabalho se trasladam das zonas rurais para as urbanas.

No Brasil as cidades acumulam quase 75 por cento de seus 190 milhões de habitantes. São Paulo, com uma população de ao redor de 11 milhões de pessoas, é uma das maiores cidades do mundo. Em 2010, estima-se que 82 por cento dos 110 milhões de habitantes do México vão morar em zonas urbanas.

A urbanização veloz e intensa tem implicações positivas e negativas para o comércio varejista. Pelo lado positivo, a urbanização gera a densidade de população necessária para desenvolver múltiplas lojas e conseguir economias de escala. Pelo lado negativo, o fator determinante do sucesso do comércio varejista - localização, localização, localização - é difícil de conseguir. Devido à precariedade da infraestrutura e ao congestionamento incessante de trânsito, uma loja que se encontra a uma pequena distância real parece distante por causa do tempo que se leva para chegar até ela.

O desenvolvimento de infraestrutura nova pode aliviar o problema. Trata-se de uma solução lenta, porém possível, como demonstra a experiência chilena. Antes do sucesso econômico recente do Chile, as principais lojas de departamentos chilenas estavam todas concentradas nas mesmas localizações porque a rede de transporte existente limitava as opções de expansão do comércio varejista. Esse problema desapareceu graças à construção de caminhos realizada durante os últimos 10 anos.

Nos países nos quais persiste este problema, como o Brasil, em algumas ocasiões os varejistas desenvolvem outras soluções. As grandes redes varejistas entraram em alguns dos bairros de difícil acesso com lojas cuja superfície corresponde à décima parte de um hipermercado tradicional. Nestes apertados bairros residenciais, as redes varejistas competem muito de perto com o comércio informal e devem responder com o mesmo nível de atenção e reconhecimento ao cliente.

A expansão da classe média

A nova infraestrutura e a maior variedade de opções de consumo, que se traduz em mais lojas, indicam a mudança mais importante que se já aconteceu nos mercados emergentes: o aumento de esperança.

Figura 1: Bolsa Família, no Brasil: um caso de transformação

Bolsa Família: um caso de estudo

O programa de melhoramento socioeconômico do governo do Brasil se chama Bolsa Família.

O Bolsa Família funciona, em parte, como um programa de transferência de benefícios eletrônicos. Os participantes do programa recebem um cartão emitido pelo governo, que é utilizado como cartão de débito. As transações de pagamento requerem o uso de um leitor de cartões, o que tende a beneficiar os operadores de redes varejistas e os comerciantes tradicionais mais sofisticados.

O cartão do Bolsa Família está mudando a natureza do comércio varejista. Tradicionalmente, as pessoas faziam as suas compras todos os dias para adquirir os artigos que necessitavam. Com fundos limitados, era normal que os consumidores precisassem de financiamento, o qual era outorgado pelos varejistas a uma taxa de juros alta. Hoje em dia o cliente pode utilizar o cartão do Bolsa Família como se fosse dinheiro vivo. Graças ao programa, o governo conseguiu incrementar o gasto discricionário, fundamentalmente em alimentos, em 25 por cento em zonas pobres e em 40 por cento em setores indigentes.

A passagem de operações financiadas a transações em dinheiro modifica a relação entre clientes e comerciantes. O cliente, que já não depende do varejista para obter crédito, não está mais tão preso necessariamente a um cronograma de compras diárias e tem os meios para comprar mais do que é estritamente necessário. Sem a dependência que o crédito gerava o varejista deve fomentar a lealdade dos clientes através do sortimento, dos preços e do serviço. Os varejistas que se adaptarem com sucesso serão beneficiados com o maior poder aquisitivo dos clientes.

Porém, um aspecto da transação com crédito não deveria mudar: o respeito mútuo no qual a relação entre comerciantes e clientes está centrada. Historicamente, a necessidade de financiamento não teve conotações negativas. Para os clientes, o crédito significava acessibilidade; para o varejista, gerava lucros. O resto se negociava.

Quando as pessoas acreditam que suas circunstâncias podem mudar - conceito que ainda é revolucionário em muitas partes do mundo - começam a gastar mais e, por sua vez, a se preparar e a preparar seus filhos para ganhar mais.

Figura 2: A maior parte da população do Brasil pertence hoje à classe média

Brasil: um mercado emergente com predomínio da classe média

De acordo com uma pesquisa realizada por Marcelo Néri, da Fundação Getulio Vargas (FGV), a classe média brasileira representava 51,89 da população do Brasil em abril de 2008. Segundo a definição estabelecida, este segmento podia ter acesso a carro e moradia com uma renda que oscilava entre 1.064 reais (US\$ 676) e 4.591 reais (US\$ 2.920). Este dado marcava um grande salto em relação às cifras de 2004, quando a classe média representava apenas 42,49 por cento da população brasileira.

A pesquisa da FGV também identificou um nível menor de desigualdade social e menor incidência de pobreza extrema, que, nesse mesmo período, baixou 30 por cento para abranger 25,6 por cento da população. Entre 2001 e 2007, os 10 por cento mais pobres da população foi beneficiado com um aumento da renda real de 49 por cento. Em consequência, 27,8 milhões de brasileiros (a população do Brasil em 2009 é de cerca de 200 milhões de habitantes) entraram na economia de consumo.

No Brasil, 91 por cento dos adolescentes declaram que estão planejando ir à universidade, de acordo com a Pesquisa Global de Adolescentes 2008 do TRU. Há vinte anos, a maioria das pessoas não esperava que suas vidas ou as vidas de seus filhos melhorassem de forma substancial.

Apesar dos desafios que impõe, a urbanização promove o surgimento da classe média e seu poder econômico coletivo. Nas cidades, constantemente as pessoas veem os outros comprando mercadorias relativamente caras e falando pelo ubíquo telefone celular, símbolo da democratização dos bens materiais.

Em grande medida, este incremento de expectativas se deve à implementação bem-sucedida de programas governamentais com o apoio do Banco Mundial e outras agências internacionais de desenvolvimento. O comércio global também tem um impacto significativo. Como os países de mercados emergentes são centros de manufatura e montagem de produtos destinados à América do Norte e à Europa, a mercadoria desejada habitualmente se torna disponível e acessível.

Estas observações relacionadas com o aumento de expectativas e bem-estar podem ser aplicadas a todos os países pesquisados: Brasil, China, Peru, Polônia, África do

Sul e Turquia. Cada um deles ocupa um lugar ligeiramente diferente no contínuo de mercados em desenvolvimento.

Se bem o Brasil não carece de problemas, oferece um exemplo excelente sobre o funcionamento dos programas governamentais. Por seu tamanho e diversidade, a posição da China no contínuo varia de uma região para a outra, com um alto nível de desenvolvimento nas zonas costeiras, que contrasta notavelmente com a situação no interior do país. O Peru se encontra na etapa inicial. A Turquia, como outros mercados emergentes, apresenta uma crescente classe média, ao passo que existem setores da população que vivem nos extremos de pobreza ou riqueza.

Impacto no comércio varejista

A expansão da classe média com maiores expectativas e poder aquisitivo tem várias consequências para o comércio varejista:

- **Ampliação do sortimento:** Os consumidores vão exigir mais opções e os varejistas terão que ampliar sua variedade em várias categorias.
- **Margens mais altas:** Os varejistas vão incorporar mercadoria de melhor qualidade, que tem preços mais elevados e gera margens mais altas.
- **Maior gasto em bens duradouros:** Os novos integrantes da classe média que carecem de bens duradouros, como os eletrodomésticos, vão poder adquiri-los.
- **Maior nível de gasto em vestimenta:** As pessoas vão comprar para satisfazer tanto suas necessidades como seus desejos. Em especial, à medida que uma quantidade maior de mulheres começar a trabalhar fora de casa, essas necessidades e desejos vão incluir a roupa de trabalho.

Tanto o comércio tradicional como o organizado deveriam beneficiar-se com o crescimento da classe média.

As pessoas e famílias de classe média têm maiores probabilidades de fazerem suas compras no comércio organizado porque lá encontram mercadoria de melhor qualidade. Entretanto o mercado fragmentado ainda conserva um atrativo especial devido a sua localização conveniente e a sua mercadoria exclusiva.

A confiança, a informalidade e o trato pessoal entre o varejista e o cliente são difíceis de reproduzir de maneira genuína no comércio organizado. No comércio fragmentado, às vezes a outorga de crédito se sela com um aperto de mão e as porções dos produtos habitualmente respondem exatamente às necessidades do consumidor e não ao tamanho da embalagem do fornecedor.

Tecnologia

Sem a carga de um complicado legado de hardware e software acumulado, os varejistas podem adaptar-se com facilidade à tecnologia de avançada e adiantar-se até mesmo aos varejistas dos mercados desenvolvidos. Potencialmente podem obter uma vantagem competitiva ao selecionar e instalar a tecnologia adequada.

Do mesmo modo, os consumidores dar um salto deixando fora anos de iterações e despesas quando compram apenas os telefones celulares e os computadores mais modernos aos preços de hoje, que são muito mais baixos.

E se sentem seguros de si mesmos. Em 2008, 57 por cento dos consumidores do mundo inteiro tomava coragem para utilizar tecnologias novas, de acordo com os dados da The Futures Company Global Monitor. Em compensação, o nível de autoestima neste sentido chegava a 70 por cento no México e a 77 por cento no Brasil. Além das vantagens funcionais, a capacidade para utilizar a tecnologia dá status.

Impacto no comércio varejista

A rápida aceitação da tecnologia - em particular a difusão do uso da Internet e das tecnologias sem fio - tem implicações muito importantes para o comércio varejista, a saber:

Mobilidade: A telefonia celular promove o espírito empreendedor. O PIB dos países em desenvolvimento cresce 1,5 por cento por cada 10 por cento de aumento da penetração dos telefones celulares, de acordo com comentários levantados em uma reunião recente do Foro Econômico Mundial de Davos.

Transformação do marketing dentro da loja: Os telefones celulares são utilizados intensamente nos mercados emergentes, nos quais os consumidores sabem muito sobre preços e se preocupam por eles. Muitas vezes os clientes já fazem comparações de preços pela Internet através de seus telefones celulares enquanto recorrem as gôndolas das lojas.

Mulheres que trabalham

Na maioria dos mercados emergentes pesquisados as mulheres estão entrando com rapidez na força de trabalho. Entre 2003 e 2008, o emprego feminino aumentou 23 por cento no Brasil. Durante o mesmo lustro a quantidade de trabalhadoras foi incrementado em 21 por cento no México, 20 por cento na África do Sul e 13 por cento na Polônia. Apenas a Turquia registrou uma diminuição, em parte porque as mulheres perderam seus trabalhos com

mais velocidade do que os homens durante a recente crise econômica.

Impacto no comércio varejista

O aumento da quantidade de mulheres que trabalham trará como resultado uma base de clientes com maior nível educativo, famílias mais reduzidas e poder aquisitivo mais alto. Esta mudança terá consequências previsíveis e imprevisíveis para o comércio varejista:

Localização: Quando as mulheres ficam em suas casas, fazem as compras em um raio bem definido e algo limitado. Quando trabalham, entretanto, suas opções de compras se ampliam, e podem até mesmo relacionar-se com o caminho que percorrem para ir de casa até o trabalho e vice-versa.

Produtos: Com mais dinheiro para gastar em produtos de necessidade, é provável que as mulheres tenham também a possibilidade de fazer gastos discricionários para satisfazer mais desejos de compras.

Meios: Vão ocorrer mudanças significativas na forma em que as mensagens de marketing são comunicadas e onde são colocadas.

Outros: Uma tendência que se relaciona com o aumento de mulheres na força de trabalho indica que muitos homens que não conseguem emprego se ocupam do cuidado da casa e das crianças, bem como das compras do lar.

O maior nível de despesa das mulheres continuará sustentando o comércio tradicional. As consumidoras esperam e se sentem cómodas com as relações pessoais e o tratamento amável que caracteriza os comerciantes locais. O comércio organizado também será beneficiado com o maior poder aquisitivo das mulheres, porém a magnitude desse benefício continua sendo uma incógnita. Concretamente as mulheres terão mais opções de compra e irão procurar valor em função de uma equação que levará em consideração a localização, o preço e a disponibilidade de produtos.

Crédito

A maioria dos clientes dos mercados emergentes não pode poupar uma parte suficiente de seus salários mensais ou semanais para comprar artigos caros, como os bens duradouros, os artigos eletrônicos ou os eletrodomésticos. As opções de compra para os segmentos mais pobres são ainda mais limitadas.

Não é surpreendente que nos mercados emergentes o comércio varejista tradicional tenha se impulsionado com o crédito.

No comércio tradicional, a maior parte do financiamento é realizada através do sistema de “conta corrente”, um registro que os comerciantes mantêm com as despesas dos clientes, seus pagamentos e saldos. Este sistema é utilizado em especial na América Latina. Para os varejistas tradicionais, o juro obtido com o crédito é um componente mais importante dos lucros do que o preço.

Os varejistas do comércio organizado dependem dos cartões de crédito emitidos pelos bancos. Os juros ficam para o banco, ao passo que o varejista obtém seus lucros da margem entre preço e custos. Nos mercados emergentes é provável que os cartões utilizados sejam emitidos pelas próprias lojas, com limites de crédito relativamente baixos. Em todos os casos, o crédito é uma ferramenta competitiva que incrementa as opções de comercialização e venda.

Impacto no comércio varejista

O crédito permite que as pessoas de baixa renda comprem algo. O crédito permite que as pessoas de maiores rendas comprem mais e melhor. Tanto o crédito tradicional como os cartões de crédito vão continuar existindo.

A maior disponibilidade de cartões de crédito bancários deveria aumentar o nível de despesa dos consumidores, como aconteceu nos mercados emergentes, o qual beneficiará os varejistas que costumam aceitar cartões de crédito – quer dizer, o comércio organizado.

Segurança

Os clientes comprem no lugar onde se sentem bem-vindos, cómodos e seguros. Este conceito se aplica a todos os mercados, porém é particularmente certo nos mercados emergentes. Existe delinquência em todos os lugares. Alguns centros comerciais nos bairros de classe média da América do Norte sofrem uma importante redução de público e, em alguns casos, os visitantes se sentem vulneráveis enquanto se dirigem até seus carros nos setores mais distantes das áreas de estacionamento. Nos mercados desenvolvidos, a solução habitualmente consiste no monitoramento eletrônico, com uma grande quantidade de câmaras e um circuito fechado de televisão que oferece certo grau de dissuasão e faz com que os clientes se sintam mais seguros.

Esta solução não funciona tão bem nos mercados emergentes. As pessoas querem contar com vigilância mais evidente, o qual não significa que os guardas de segurança tenham que andar pelas lojas com armas

automáticas, apesar de que, em alguns mercados emergentes é normal encontrar um guarda armado na frente de uma loja grande ou de um banco. Entretanto, deve-se proporcionar vigilância visível com pessoal de segurança, não com câmaras.

Não obstante, o pessoal de segurança deve estar formado por pessoas adequadas que empatizem com a população local e estejam treinadas para resolver situações de conflito com tato e respeito. Também devem saber realizar sua tarefa em meio de uma multidão, pois as lojas normalmente estão cheias, em especial durante os fins de semana. Os clientes que saem da pobreza podem reagir de forma adversa aos insultos reais ou percebidos, pois certamente sofreram faltas de respeito no passado. Para alguns, o pessoal de segurança das lojas traz à mente regimes anteriores, nos quais as forças uniformizadas costumavam proteger o status quo. O fato de que os guardas portem armas pode ser contraproducente.

Um ambiente com a segurança adequada também transmite uma mensagem mais ampla sobre a loja. Quando os clientes se sentem bem-vindos e cómodos, a loja passa a ser algo mais do que um lugar no qual comprar mercadoria. Ela se torna um lugar onde as pessoas realizam cursos, tomam um café, têm acesso à Internet ou utilizam certos serviços de saúde ou bancários - em especial, os caixas eletrônicos.

Conceitos principais

1. Nos mercados emergentes as mudanças são revolucionárias no sentido de que os resultados e as forças que os impulsionam são difíceis de prever e controlar.
2. Tanto o comércio tradicional como o comércio organizado vão continuar coexistindo por um tempo, a menos que o comércio organizado consiga satisfazer de forma rápida todas as necessidades de localização, produtos e preços dos consumidores de todos os níveis socioeconômicos - o qual não é provável que ocorra em um futuro próximo.
3. É possível que a entrada das mulheres na força de trabalho tenha o impacto mais notável na velocidade do desenvolvimento do mercado, pois vai incrementar substancialmente o nível de renda e modificará os padrões de quando e onde as pessoas fazem as suas compras e quais são os produtos que compram.

Considerações sobre as melhores práticas selecionadas

Esta seleção de melhores práticas, detectadas em diferente grau em todos os varejistas analisados, está dirigida em primeira instância aos varejistas e fornecedores de mercados emergentes e internacionais, mas deveria ser de utilidade também para outros leitores - investidores, funcionários governamentais e integrantes de ONGs.

Valor e desenvolvimento de marca

1. Experiência oferecida pela loja: Os clientes de mercados emergentes sentem prazer em comprar em lojas amenas, cômodas e seguras, que oferecem produtos de qualidade a preços honestos. Complementar a proposta comercial com outros serviços fortalece o vínculo com os clientes. Esses serviços podem incluir o acesso ao crédito, a entrega a domicílio, a informação sobre produtos e a possibilidade de um espaço de reunião, que faz da loja um âmbito comunitário.
2. Projeção da marca: O ajuste da mensagem e a projeção da marca constituem atividades importantes em todos os mercados. São especialmente críticas nos mercados emergentes, nos quais tanto os clientes como os funcionários precisam entender os benefícios do comércio organizado. É relativamente fácil começar a desenvolver uma marca, pois a maior parte do mercado carece de marcas e está fragmentado. É mais difícil sustentar a marca ao longo do tempo.
3. Educar os clientes: Os clientes que durante a maior parte de suas vidas fizeram as suas compras no mercado tradicional não poderão compreender de imediato “as regras do jogo” de uma loja moderna. Por exemplo, em um comércio tradicional, os clientes pagam pelos produtos frescos no mesmo setor onde escolhem as frutas e as verduras. Acostumar-se a pagar no final das compras, no caixa localizado na frente da loja, pode lhes parecer confuso e até mesmo intimidante. Os clientes não irão comprar nas lojas onde não se sentirem cômodos, ou porque não entendem, ou porque as normas habituais de comportamento os deixam desorientados.
4. Obtenção de conhecimento local: A descrição de trabalho do varejista internacional inclui a diplomacia. Para cumprir os objetivos da companhia e agir com

responsabilidade corporativa é preciso informar-se sobre o governo local e nacional, manter relações e compreender os processos.

5. Garantir o ROI (retorno sobre o investimento) do cliente: Gastar dinheiro não é uma atividade casual para a maioria dos consumidores dos mercados emergentes. Em geral os clientes compram para satisfazer suas necessidades. E quando compram para satisfazer um desejo, costumam pensar bem na compra e não fazê-la de forma impulsiva. Como o tempo e o dinheiro são escassos, o varejista pode reforçar o vínculo com o cliente ao tentar fazer com que cada visita à loja justifique o investimento do cliente. Preços que respondam às necessidades básicas: Muitos dos consumidores cobram salários diários; outros cobram um salário semanal. Em ambos os casos, os ciclos de pagamento regulam a acessibilidade. O mais efetivo é organizar a disponibilidade e os preços de produtos em função dos ciclos salariais dos clientes.
6. Pricing to basic needs: Many shoppers are paid daily. Others are paid weekly. In both cases the pay cycle governs affordability. It's most effective to match product availability and pricing with the customer pay cycle.

Colaboradores

7. Educar os funcionários: Os funcionários com conhecimentos sobre o comércio varejista são críticos para desenvolver o negócio nos mercados emergentes, nos quais os clientes não estão familiarizados com o comércio organizado. É relativamente fácil atrair funcionários porque há muita mão-de-obra relativamente barata. A formação do pessoal trará como resultado melhoras para os funcionários, para o negócio e para a comunidade.
8. Criação de uma cultura interna: Para muitos funcionários seu trabalho no comércio varejista será seu primeiro emprego. A desvantagem é que vão chegar à companhia sem experiência prévia. Essa é ao mesmo tempo uma vantagem, pois proporciona a oportunidade de ajudar os funcionários a desenvolver bons hábitos de trabalho que vão trazer benefícios para eles mesmos e para seu empregador.

9. Desenvolvimento de carreira: Uma vez que os funcionários estão capacitados e têm experiência, a retenção se torna um problema. Os funcionários que sentem que têm a possibilidade de desenvolver uma carreira dentro da companhia mostrarão mais interesse em ficar do que aqueles que sentem que só recebem um salário - coisa que outros empregadores também oferecem. Proporcionar benefícios tangíveis e intangíveis genuínos aos funcionários é uma forma de compensar o possível atrativo de outros empregadores potenciais.

Conceitos e design das lojas

10. Ambiente da loja: É muito importante oferecer um ambiente cômodo e seguro. Os clientes não irão visitar uma loja com frequência a menos que se sintam seguros. Nos mercados emergentes, a melhor forma de proporcionar segurança consiste em disponibilizar suficiente pessoal de vigilância capacitado para responder com mesura e respeito. Os clientes que se sentirem seguros e bem-vindos voltarão à loja para comprar e para passar o tempo.

11. Design: É conveniente transmitir a marca através de todos os aspectos do design interior e exterior da loja. Esta tática adquire um significado maior nos mercados emergentes devido à variedade das localizações das lojas. Independentemente de que uma loja esteja localizada em uma cidade com trânsito pedestre ou em uma zona rural sobre uma rua de terra, o ambiente da loja tem que transmitir a mesma confiança e segurança.

Sistemas

12. Vantagem competitiva: A tecnologia informática pode oferecer uma vantagem competitiva enorme em um mercado emergente. Com sua utilização é possível obter eficiências que rapidamente marcam uma diferença nos resultados financeiros.

13. A dose adequada: De quanta tecnologia informática se precisa? O importante é instalar a TI suficiente para realizar as tarefas necessárias sem cair em excessos que terminam por frustrar os funcionários..

Logística

14. Design: Convém que o sistema de logística de entrega inclua a possibilidade de corroborar os horários de chegada

estimados, proporcionar segurança adicional às cargas de alto valor e inspecionar o estado dos produtos durante todas as etapas do percurso.

15. Investimento: O investimento do varejista é importante, porém não resolve todos os problemas. A precariedade dos caminhos e os engarrafamentos de trânsito são problemas que devem ser resolvidos pelos governos e não se solucionam rapidamente. As soluções que os varejistas possuem incluem montar mais centros de distribuição perto das lojas. Um alto nível de inventário nas lojas serve de proteção contra as demoras crônicas nas entregas, mas pode ser caro.

Finanças

16. Crédito: Os clientes de baixa renda não podem comprar sem crédito. Historicamente dependiam da possibilidade de ter uma "conta corrente" no comércio fragmentado. Os varejistas não podem operar em um mercado emergente sem oferecer algum tipo de financiamento que pode ser incorporado na rentabilidade geral da venda.

17. Endividamento: As taxas de juros variam, porém, é possível que se mantenham relativamente altas por um tempo devido às práticas conservadoras dos bancos nos mercados emergentes. Entre outras fontes de financiamento, encontram-se as propriedades comerciais, cuja oferta é limitada, pelo qual se valorizam rapidamente.

Fornecedores e distribuição

18. Educar os fornecedores: É possível que os fornecedores locais não estejam muito familiarizados com os processos logísticos, mas pode-se obter vários benefícios ajudando-os a melhorar. Desta maneira, trata-se com fornecedores que estão preparados para responder às necessidades específicas da companhia e que têm interesse em manter sua lealdade. Do mesmo modo, esta prática contribui para o bem-estar geral da sociedade.

19. Aprender dos fornecedores: Os fornecedores internacionais contam com conhecimentos e experiência para compartilhar. Além disso, buscam oportunidades de desenvolver alianças nos mercados emergentes.

Perfis das companhias analisadas

CHINA: BEIJING HUALIAN GROUP (BHG)

Um dos maiores operadores de formatos múltiplos da China, com hipermercados, supermercados e lojas de departamentos, o BHG busca oferecer o melhor preço do mercado para os principais alimentos perecíveis e ingredientes. O Centro Beijing Hualian de Inovação e Capacitação, com instalações de avançada para a capacitação de gerentes e funcionários foi inaugurado recentemente em um prédio fora da cidade de Beijim.

Casa matriz: Beijim, China

Mercados: China, Cingapura

Titularidade: Beijim Hualian Hypermarket Co. Ltd. Formou-se em junho de 1996. Beijing Hualian Department Store Co. Ltd. foi constituído em maio de 1998. Com uma composição mista de capital estatal e privado, estas companhias operam sob o controle da Beijing Hualian Group Investment Holding Co. Ltd., uma das 15 maiores empresas varejistas que recebem o apoio do Ministério do Comércio da China.

Lojas: O BHG conta com lojas em 35 cidades principais e 13 províncias da China. Com o logotipo geral do BHG, funcionam três tipos de formatos: hipermercados, supermercados e lojas de departamentos. Além disso, o BHG gerencia uma quantidade de formatos de superloja com a marca BHG em Cingapura.

O Grupo Beijing Hualian atende a uma variedade de mercados geográficos, grupos demográficos e segmentos de consumo com vários formatos.



POLÔNIA: BIEDRONKA

Sendo a maior rede de armazéns de alimentos da Polônia, a Biedronka, tem conseguido executar com sucesso uma política de “preços baixos todos os dias” (PBDT) e voltar-se, em grande parte, aos produtos de marca própria e maior margem. Na atualidade cerca de 80 por cento de seu sortimento corresponde a marcas próprias. As lojas melhoram seu sortimento continuamente com mais produtos frescos e artigos de farmácia e perfumaria, bem como com alguns artigos de luxo para atrair clientes de maior poder aquisitivo e oferecer produtos aspiracionais aos clientes de menor renda.

Casa matriz: Varsóvia, Polônia.

Mercados: Polônia.

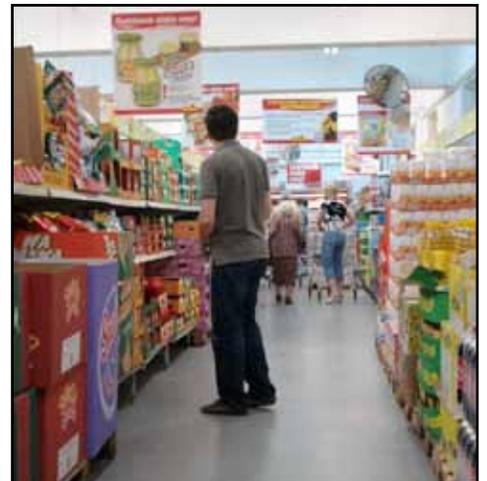
Titularidade: a Biedronka pertence à Jerónimo Martins Dystrybucja S.A., companhia que integra o Grupo Jerónimo Martins, uma das maiores empresas de alimentos de Portugal, fundada em 1792, quando foi inaugurada a primeira loja em Lisboa. A companhia entrou na Polônia em 1995 e adquiriu 245 lojas Biedronka em 1998.

Lojas: A organização procura manter uma estreita relação com os bairros aos quais atende, e gerencia mais de 1.400 lojas na Polônia. As lojas vendem mais de 900 referências ou unidades de manutenção de estoque (SKU, por suas siglas em inglês), provenientes, em sua maioria, de fornecedores poloneses.

A Biedronka põe seu foco nos bairros nos quais opera.



Seu sortimento inclui, em sua maioria, marcas polonesas.



TURQUIA: BIM

Esta rede de lojas de desconto da Turquia funciona de maneira similar às redes alemãs Aldi ou Lidl: concorrem por preço e pela conveniência da localização de suas lojas. Se bem a companhia visa fundamentalmente aos segmentos pobres das zonas urbanas e rurais, como a maioria dos varejistas de mercados emergentes, a BIM atende a clientes de todos os níveis socioeconômicos. O sortimento da BIM inclui uma combinação limitada de produtos de luxo para satisfazer as necessidades dos clientes de maior poder aquisitivo.

Casa matriz: Istambul, Turquia.

Mercados: Turquia, Marrocos.

Titularidade: BIM Birleşik Mağazalar A.Ş. A companhia foi fundada em 1995.

Lojas: A companhia opera mais de 2.500 lojas em toda a Turquia, com uma rede de 27 centros de distribuição. A BIM aluga todos os imóveis usados para suas lojas, pois rejeita a possibilidade de adquirir imóveis com o propósito de preservar a simplicidade de seu negócio. As lojas, que operam sob um mesmo nome, são pequenas - com uma superfície de entre 186 e 557 metros quadrados - e oferecem um sortimento limitado de ao redor de 600 referências.

Do mesmo modo que a Biedronka, a BIM oferece um ambiente de mercado de bairro.



Promoção limitada e baseada no preço nas lojas da BIM.



BRASIL: MAGAZINE LUIZA

Brazil's largest appliance and home electronics retailer, Magazine Luiza began as a family operation and maintains an O maior varejista de eletrodomésticos e artigos eletrônicos do Brasil, o Magazine Luiza começou sua trajetória como uma empresa familiar e ainda conserva seu estilo empreendedor, pois dá bastante autonomia a seus funcionários. A companhia utiliza também sua ampla base de dados de empréstimos a clientes para desenvolver programas de fidelização que reconhecem especialmente os clientes de maior volume.

Casa matriz: Franca, Estado de São Paulo.

Mercados: Brasil.

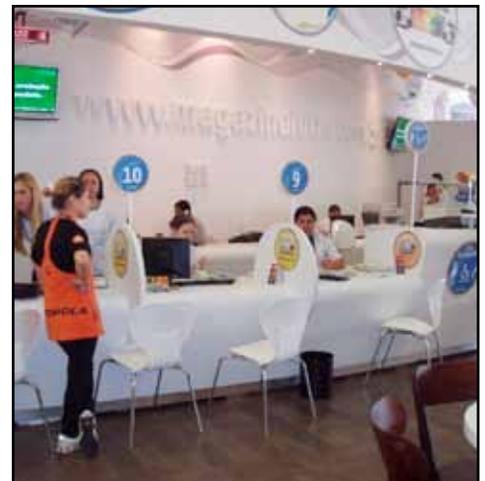
Titularidade: O Magazine Luiza foi constituído em 1957, quando José e Luíza Trajano Donato abriram uma loja de departamentos em Franca, Brasil.

Lojas: O Magazine Luiza conta com mais de 430 lojas em zonas rurais, suburbanas e urbanas do Brasil; em um agressivo esforço de expansão, acaba de inaugurar 50 lojas nos arredores de São Paulo. A companhia gerencia um total de 370 lojas de serviço completo, com dois tamanhos: lojas grandes nos centros comerciais e lojas pequenas, de rua. O Magazine Luiza também gerencia ao redor de 60 pequenos pontos de venda "virtuais". Sem mercadoria na loja, estas instalações oferecem um espaço físico para realizar compras online.

As lojas urbanas do Magazine Luiza oferecem aos clientes os benefícios tanto do comércio tradicional como do organizado.



O Magazine Luiza oferece produtos e serviços aspiracionais além de opções de financiamento.



PERU: SUPERMERCADOS PERUANOS

A segunda rede de supermercados e hipermercados do Peru, Supermercados Peruanos iniciou suas operações nos arredores de Lima, porém já está se expandindo em todo o país. A proposta central da companhia inclui alimentos, bebidas, comidas preparadas, artigos de higiene pessoal e de limpeza, brinquedos, ferramentas e eletrodomésticos.

Casa matriz: Lima, Peru.

Mercados: Peru.

Titularidade: Supermercados foi fundada em 2004, depois que a instituição financeira peruana Interbank comprou a rede de Supermercados Santa Isabel da Ahold, companhia transnacional com sede central na Holanda.

Lojas: A companhia opera com diferentes nomes e uma variedade de formatos: supermercados, hipermercados e lojas de desconto. Dentro das possibilidades, as lojas estão localizadas perto de centros de transporte público. Suas marcas incluem Vivanda, Plaza Veá, Santa Isabel, San Jorge e a loja de desconto Mass.

Supermercados Peruanos opera três tipos de formatos varejistas com seis nomes diferentes.



As lojas Mass concorrem de forma efetiva em preço, conveniência e comunicação de qualidade



Paga menos ahorra Mass ✓

- Mass ✓ barato** - Tenemos el precio más bajo del mercado.
- Mass ✓ cerca** - Estamos a la vuelta de tu casa.
- Mass ✓ ahorro** - Ahorramos en todo bajando nuestros costos para que tengas los mejores precios y ahorres.
- Mass ✓ comodidad** - Tenemos todo lo que necesitas para tus compras diarias en un solo lugar sin tener que recorrer todo el mercado.
- Mass ✓ seguridad e higiene** - Garantizamos la seguridad alimentaria de nuestros productos desde su elaboración hasta la exhibición. Mantenedmos la tienda limpia, ordenada y segura en todo momento.

ÁFRICA DO SUL: Pick n Pay

A rede líder de lojas de alimentos da África do Sul, Pick n Pay, também opera nos países vizinhos. Para atender aos diferentes mercados locais de forma efetiva, a companhia utiliza uma variedade de nomes de lojas e conta também com uma rede de franquias. Suas lojas Boxer, por exemplo, oferecem produtos a granel com a finalidade de oferecer aos clientes mais pobres a possibilidade de obter uma vantagem de preço ao reunir seus recursos.

Casa matriz: Cidade do Cabo, África do Sul.

Mercados: o Pick n Pay possui lojas na África do Sul, Botswana e Swazilândia. Também tem algumas lojas na Namíbia e gerencia a divisão Franklins, uma rede de supermercados de desconto na Austrália. Atualmente a companhia está analisando a possibilidade de se expandir para a Nigéria e para a Angola, dentro de uma iniciativa estratégica mais ampla, elaborada para compensar a potencial entrada de varejistas globais.

Titularidade: A família de Raymond Ackerman fundou o Pick n Pay em 1967 com a compra de quatro lojas. A companhia começou a cotizar na Bolsa de Valores de Johannesburgo, na África do Sul, em 1968. Continua sendo uma empresa familiar e conta com três divisões: Pick n Pay Retail, Group Enterprises e Franklins Australia.

Lojas: A organização possui um total de quase 900 lojas com diferentes nomes que incluem hipermercados, supermercados, lojas de roupa, casas de venda de licores, farmácias, casas de ferragens e pequenos mercados. As lojas pertencem à corporação ou a suas franquias e operam sob as marcas Pick n Pay, TM e Boxer.

Os formatos do Pick n Pay incluem redes de lojas de maior nível localizadas em centros comerciais.



O formato Boxer combina elementos tanto do comércio organizado como do tradicional.



Agradecimentos

The Coca-Cola Retailing Research Council—América Latina

The Coca-Cola Retailing Research Council – Latin America (Conselho de Pesquisa de Varejo da Coca-Cola - América Latina, CRRRC – LA) se dedica a desenvolver maiores conhecimentos sobre o comércio varejista de alimentos e a distribuição de mercadoria afim na América Latina. Tem como objetivo identificar e estudar assuntos relevantes para depois apresentar seus achados às comunidades de fabricantes e varejistas com o propósito de contribuir ao desenvolvimento e melhoramento do comércio varejista de alimentos.

Rodolfo Salas

Francisco Crespo

John Murphy

Xiemar Zarazua

Terrence L. Neal

Consultores

O CRRRC recorreu às seguintes consultoras para o desenvolvimento deste projeto:

WPP – The Store

The Store contribui com os vastos recursos e com o pensamento da WPP, uma das maiores agências de marketing integrado do mundo. The Store foi coautor da pesquisa realizada pelo CRRRC em 2000 sobre “The Store of the Future” (A Loja do Futuro) e da pesquisa “Inflection Point” (Ponto de Inflexão) levada a cabo pelo CRRRC em 2007.

Contato principal: Gwen Morrison, GMorrison@wpp.com

The Futures Company

The Futures Company — a união de Yankelovich, Inc. e Henley Centre HeadlightVision — é uma firma pioneira na pesquisa e consultoria sobre tendências globais e futuras. The Futures Company integra dados próprios de pesquisas quantitativas com interpretações de observações para gerar perspectivas profundas e dinâmicas sobre as tendências de consumo que amoldam os negócios de seus clientes em todo o mundo.

Contatos principais: Sonia Misak, Sonia.Misak@thefuturescompany.com

Christina Vuleta, Christina.Vuleta@thefuturescompany.com

MVI, a Kantar Retail Company

MVI, companhia da Kantar Retail, estuda e analisa o comércio varejista a nível global. Os consultores e analistas da companhia trabalham com varejistas e fabricantes para incrementar seus conhecimentos sobre os canais, mercados e consumidores, com a finalidade de desenvolver estratégias de sucesso através da aplicação das melhores práticas do comércio varejista e comparações entre diferentes mercados.

Contatos principais: Dave Marcotte, David.Marcotte@kantarretail.com

Jim Leonard, Jim.Leonard@kantarretail.com

As seguintes companhias da WPP também deram seu apoio em suas respectivas regiões:

Glendinning, China

JWT, Lima

OgilvyAction, Rio de Janeiro

Ogilvy, Durban

Ogilvy, São Paulo

Wunderman, Istanbul

Membros do Conselho

Jonathan Berger
CIES

Guillermo D'Andrea
CCRRC Latin America

Eduardo Padilla
OXXO

Federico Braun
La Anónima

Marcelo Galvez
D&S

Claudio Reboredo
Exxon-Mobil

Cassio Casseb
Traliz-Consultoria

Santiago Garcia
Comercial Mexicana

Diego Sola Prats
Ribera SA

Wayne Chen
Super Plus Food Stores

Fortunato Leta
Zona Sul

Eduardo Solorzano
Walmart

Lina Mejia
Corbeta

Pesquisas anteriores

Creating Value in Retailing for Emerging Consumers. 2003

Inside the Minds and Pockets of Latin American Consumers. 2004

Successful Innovation in Retailing in Latin America. 2005

Unleashing Latin American Shoppers' Needs. 2008

Para obter mais informações sobre o trabalho realizado pela Coca-Cola Retailing Research Council – América Latina e como solicitar cópias do presente informe, por favor visite o site do Conselho Global em www.ccrcc.org e utilize o link com a página da América Latina.

Fotografias

Todas as fotografias aparecem por cortesia dos varejistas descritos na presente pesquisa.