Sintec
Customer & Operations Strategy

Varejo 2.0

A nova cara do varejo na América Latina

DIEGO BARRETO Y SAMIR BHOJWANI, SINTEC

Síguenos:

@Perspectiva Sintec @Sintec_ @PerspectivaSintec

O principal objetivo do mercado é colocar vendedores e potenciais clientes em contato a fim de criar uma troca entre bens e serviços que favoreça ambas partes. Nossa compreensão tradicional de mercado está sempre ligada ao conceito de lojas físicas, porém essa noção já está ultrapassada, uma vez que os consumidores, as tecnologias e os produtos têm evoluído a passos largos, fazendo com que o universo físico passe a constituir apenas uma parte do mercado. Ainda que a ideia de troca seja essencial para o seu funcionamento, os canais de venda estão sendo transformados para cumprir seu objetivo de aproximar empresas e consumidores de forma ainda mais efetiva: internet, venda direta e máquinas de venda (autosserviço) formam o que conhecemos hoje como non-store retailing (varejo fora da loja). Nos últimos 5 anos, essa nova Era do varejo tem apresentado crescimento substancial em toda a América Latina, o que mostra que a tendência tem sido bem aceita por aqui. Seu crescimento anual, em muitos casos com cifras de dois dígitos, aconteceu nos principais mercados, com uma ampla gama de produtos, o que indica que a América Latina está entrando em uma nova etapa, que não é mais restrita a gôndolas e corredores. Uma etapa que vamos chamar de Varejo 2.0.

Vivemos um período de mudanças interessantes no mercado. Por um lado, vemos a Amazon abrindo sua primeira loja física, e por outro a Radio Shack declarando falência devido à concorrência na web. Mas então, o que está acontecendo no varejo? Esse é o fenômeno do non-store retailing, ou seja, o varejo fora da loja, que apesar de ainda representar menos de 6% do mercado da América Latina, apresentou um crescimento anual médio de 10.6% nos últimos 5 anos. Enquanto isso, no mesmo período, o crescimento do store-based retailing, varejo baseado em lojas físicas, foi de apenas do 5.5%. Os principais países atingidos por esse boom foram Chile (14.6%), Colômbia (13.3%), Brasil (9.8%), e México (9.1%), mas estima-se que em breve atinja o restante da América Latina com a mesma velocidade.

% Participação em vendas América latina (2014)

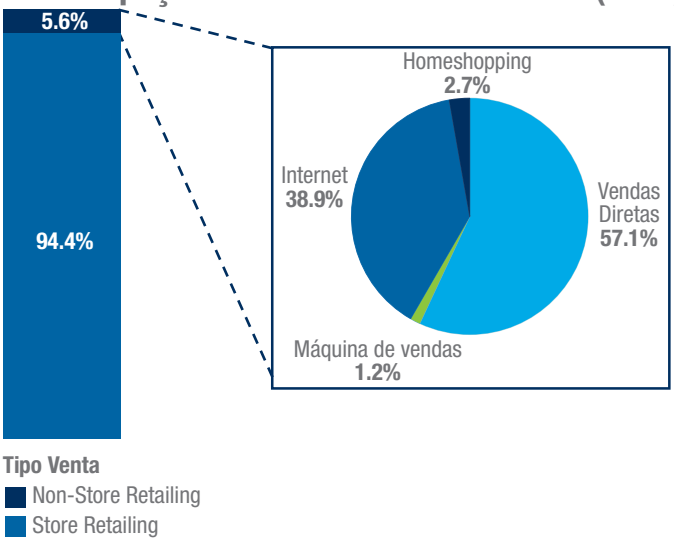

FIGURA 1. TAXA DE NON-STORE RETAILING (VENDAS FORA DAS LOJAS FÍSICAS) E DE SUAS RESPECTIVAS CATEGORIAS PARA A AMÉRICA LATINA (2014)

As tecnologias e inovações como o e-commerce e a venda direta, tem sido os propulsores chaves dessa tendência que está influenciando o estilo de vida dos consumidores da América Latina. Segundo John Burbank, presidente de Iniciativas Estratégicas de A.C. Nielsen, "o apetite do consumidor por navegar na rede é mais forte em regiões em desenvolvimento e os latino-americanos são compradores em larga escala ". De fato, os latino-americanos acessam o banco, pagam suas contas, fazem compras de supermercado e de artigos não perecíveis pela internet de forma cada vez mais frequente e habitual. É por isso que as vendas online cresceram em um total de 195.7% desde 2008.

[1] Statistics de Euromonitor.

[2] Nielsen. "Intenciones de Compra Online se han duplicado desde 2011". 12 de setembro 2014.

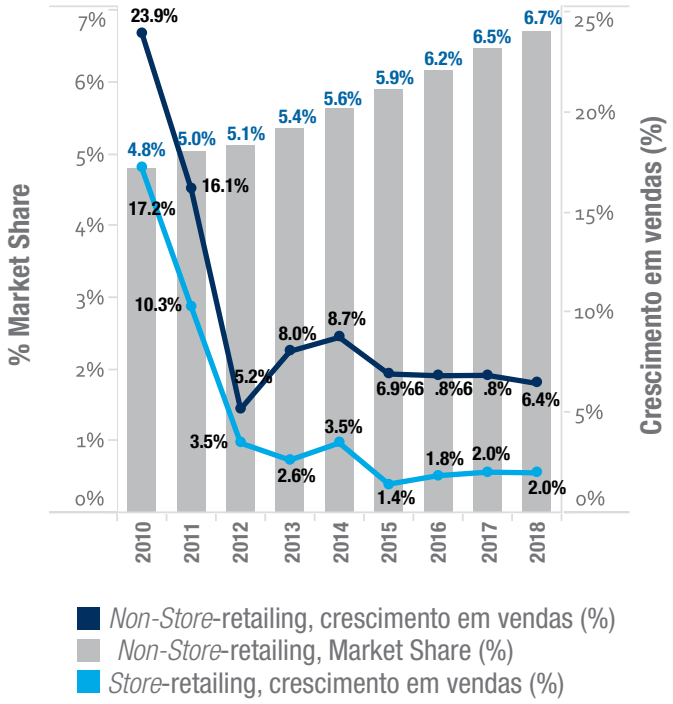

FIGURA 2. CRESCIMENTO EM VENDAS E PARCELAS DO MERCADO DO CANAL NON-STORE (2010-2016F)

Ainda que as vendas diretas na região não atinjam um crescimento tão exorbitante quanto as vendas online, elas continuam aumentando consideravelmente (49.1% desde 2008). O meio online adquiriu uma importância particular já que "a exclusividade de produtos, a falta de tempo do consumidor e o maior poder aquisitivo estão dinamizando esse nicho" segundo Paula Estévez, gerente do Painel de Lares de Nielsen.

DO CONCRETO PARA O VIRTUAL

O mercado latino-americano sempre foi caracterizado por preferir as compras em canais convencionais de varejo, como quitandas ou supermercados, por exemplo; porém, com o Varejo 2.0, essas características estão se modificando, uma vez que com a facilidade de acesso a informação, os consumidores estão ficando cada vez mais exigentes, sofisticados e até mais cuidadosos e inteligentes em seus hábitos de compra.

A cada ano o non-store retailing abocanha uma média de 0.2% do mercado que antigamente pertencia exclusivamente aos canais convencionais. Assim, mesmo que ainda ocupe a menor porcentagem das vendas, são muitas as empresas que tem aproveitado esses canais para se destacar. Alguns exemplos são: Avon, Natura, Lojas Americanas, Mercado Livre e Amazon.

Os índices de crescimento total entre 2008 e 2013 surpreendem. Em alguns países, tem ultrapassado a barreira de 100%, como na Argentina (201.0%), no México (113.8%) e no Chile (110.8%). As vendas pela internet e as vendas diretas já representam mais de 90% do modelo non-store retailing, ainda que levemos em consideração que a preferência por um canal non-store sobre outro varia radicalmente de acordo com as condições socioeconômicas e culturais de cada país.

[3]Statistics de Euromonitor

[4]La República. "Ventas por catálogo es el canal comercial que más crece en Colombia". 13 de Outubro de 2014

País	Vendas 2014 (bb USD)	Part. Mercado	Part. Internet	Part. Directa
Brasil	$ 27.6	7.8%	44.6%	52.4%
México	$ 13.6	5.9%	26.9%	67.3%
Chile	$ 2.2	3.8%	62.6%	33.9%
Argentina	$ 6.8	6.0%	49.9%	46.3%
Colômbia	$ 3.5	4.3%	28.3%	71.2%

TABELA 1. PAÍSES COM MAIOR VENDA NON-STORE E A PARTICIPAÇÃO DA INTERNET E DA VENDA DIRETA (2014)

Por exemplo, o Chile é um dos países mais avançados nas práticas de Varejo 2.0, sobre tudo pela internet, já que mantém em suas empresas a vanguarda desse canal. Segundo Credit Suisse e informações de empresas líderes no canal, o e-commerce está crescendo 35% anualmente e representando 6% das vendas totais das lojas de departamento no território chileno. Por outro lado, a maioria dos outros países tem a venda direta como o formato mais representativo e veem nele um grande potencial. No caso da Colômbia, as vendas diretas ultrapassam o varejo online em mais de 40%. O sucesso que as empresas estão encontrando com as vendas diretas é tamanho que grandes indústrias como a alimentícia (Novaventa) e a de bebidas alcoólicas (Pernod Ricard) estão incluindo em esse método em suas estratégias comerciais. Devido às novas receitas, o crescimento nas vendas diretas gerou um impacto de 26.3% durante o primeiro semestre de 2014 .

É importante entender que fatores como: acesso à Internet (seja por desktop ou mobile), maior confiança dos consumidores, maior intenção de compra online, diversificação das lojas, entre outros, são razões que catalisaram o crescimento do e-commerce na América Latina .
Por su parte, el canal de ventas directas ha venido en crecimiento desde

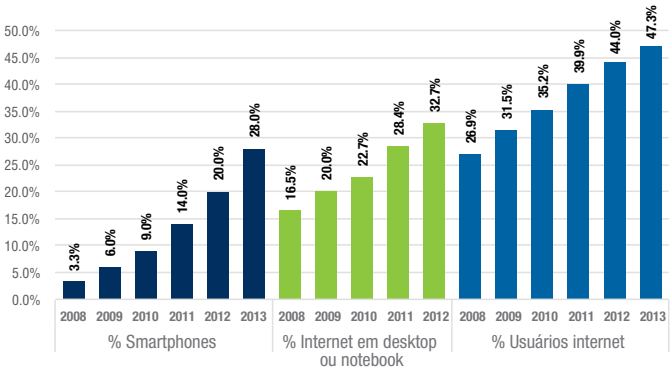

FIGURA 3. CRESCIMENTO NO ACESSO À INTERNET E AUMENTO EM NÚMEROS DE SMARTPHONES NA AMÉRICA LATINA

[5]América Retail. "Falabella, Cencosud y Ripley apuestan sus fichas al comercio electrónico". 13 de Outubro de 2014.

[6]La República. "Ventas por catálogo es el canal comercial que más crece en Colombia". 13 de Outubro de 2014.

[7]Portafolio. "E-commerce en Colombia: una tendencia que continúa creciendo". 27 de novembro de 2014.

[8]Comissão Econômica para América Latina e o Cariibe CEPAL. Bases de datos y publicações estadísticas.

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

Por sua vez, desde 2012, o canal de vendas diretas apresenta um crescimento de mais de 60% nos países latinos . Crescimento que pode ser atribuído a maior oferta dos vendedores e também a maior demanda de produtos por meio desse formato. Segundo a Associação de Venda Direta da Colômbia, "a oportunidade de homens e mulheres organizarem sua vida econômica da maneira que desejam, com comissões adicionais, baixo investimento e a flexibilidade de horários" são razões atrativas para que as pessoas optem por ser representantes de vendas por catálogos.
Em toda a América Latina, cerca de 7 milhões de pessoas se dedicam a essa atividade , o que representa 21% das vendas globais por esse formato (USD 178.000 milhões em 2013). Outro dado importante é que esse canal tem uma grande cobertura e penetração principalmente nos segmentos da base da pirâmide, uma vez que "as famílias grandes e de baixa renda são os clientes mais comuns da venda direta", segundo Paula Estévez. De fato, 75% das vendas se concentram em 64% da população, que corresponde aproximadamente ao segmento de baixa e média-baixa renda na América Latina.

Portanto, tudo indica que esse é o momento para que as lojas tradicionais comecem a desenvolver novas metodologias. Canais alternativos de varejo, com estratégias de curto e médio prazo são essenciais para que alcancem formas mais eficientes de atender seus mercados e cumprir com suas ofertas de valor.

O DESAFIO A SER ENFRENTADO

Atualmente, os consumidores têm procurado maior flexibilidade nos produtos, de tal forma que atendam suas preferências pessoais, sua cultura e seus hábitos de consumo. Sendo assim, o modelo one-size fits all (padronizado) está obsoleto. O panorama do Varejo 2.0 ultrapassou as barreiras comuns de oferta e demanda, agregando valor para o consumidor e oferecendo a proposta de valor justa no momento adequado. Por esse motivo, as empresas que pretendem se adaptar a esse novo cenário, precisam controlar e realizar constantes ajustes em seus aparatos de comercialização e fornecimento.

Em relação à comercialização, ao adotar um formato de non-store retailing, a empresa precisa, primeiramente, mapear os novos hábitos dos clientes e entender suas preferências de compra, medindo quais características ou serviços são mais valorizadas por eles. Em segundo lugar, sendo este frequentemente o mais importante, é necessário estabelecer um esquema que viabilize a otimização da oferta de valor ao consumidor a um preço justo e empregando o mecanismo adequado de distribuição. Muitas companhias conseguiram ter sucesso na primeira etapa, porém o êxito não foi necessariamente atingido na segunda. E não estamos falando apenas de non-store retailing. Temos por exemplo o caso da British Airways, onde no final dos anos 90, tentou emplacar a Go Fly, uma espécie de filiar de baixo custo, mas acabou fracassando apesar do segmento estar em crescimento e ser muito atrativo naquele momento. Um caso ainda mais famoso, foi o da Hewlett-Packard e Compaq, quando tentaram imitar o consagrado modelo de distribuição make-to-order de Dell, porém sua implementação fracassou e eles não tiveram outra opção a não ser voltar a seus modelos de distribuição tradicionais. Nos dois casos, as empresas tentaram utilizar a mesma cadeia de valor para dois modelos de negócio diferentes, o que, em última instancia, gerou um conflito de recursos entre as duas unidades de negócio que eram independentes e estavam destinadas inicialmente para complementar-se.

FIGURA 4. O DESAFIO PARA ENTRAR NO NON-STORE RETAILING SE ENCONTRA NA DISTRIBUIÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DENTRO DA CADEIA DE VALOR DA EMPRESA.

Assim, para complementar o varejo tradicional com todo o potencial do Varejo 2.0, as empresas devem praticar esses dois formatos como modelos de negócio separados e desenhar cadeias de valor diferenciadas, sobretudo no que diz respeito às redes de distribuição e comercialização de produtos. O principal risco da transição é que duas unidades de negócio distintas passem a competir por recursos da mesma cadeia de valor, o que acabaria minando os esforços necessários para gerar as duas propostas de valor únicas, um fenômeno que Michael Porter denomina como "straddling" . Os fracassos de British Airways e dos rivais de Dell mostram um exemplo claro disso. Mesmo com alguns deslizes, na América Latina, muitos casos de sucesso têm surgido de empresas que superaram esses obstáculos mediante a adoção de métodos criativos e inovadores no non-store retailing.

Uma empresa que aderiu com sucesso ao varejo 2.0 foi a Danone México, uma companhia que enfrentou o desafio de introduzir o consumo de seus produtos em segmentos de baixa renda e setores menos favorecidos da população. Em 2012, a companhia lançou a iniciativa Semilla com a esperança de usar o canal de vendas diretas para chegar aos bairros mais pobres do país. O objetivo foi recrutar membros da comunidade para venderem produtos lácteos diretamente a seus amigos e familiares. Esse projeto teve grande êxito, gerando impactos positivos na comunidade e para a empresa já que ao final de 2014, a Danone foi considerada a empresa com maior número de vendas no canal non-store, representando 7.8% das vendas de todo o país, ultrapassando a Avon , gigante de vendas diretas no México. Com o projeto Semilla, a Danone não só desbancou a concorrência ao criar um novo nicho de mercado, como também fomentou

[9]Kantar Worldpanel. "Tendencias consumidor: canales de compra y distribución más usados en Latinoamérica". "E-commerce en Colombia: una tendencia que continúa creciendo". 2013

[10]Diario El País. "Ventas por catálogo, un negocio que está creciendo en el país". Abril 21 de 2014.

[11]Cámara de Venta Directa de Chile. "El mercado mundial y latinoamericano". 2008

[12]La República. "Ventas por catálogo es el canal comercial que más crece en Colombia". 13 de Outubro de 2014.

[13]Porter, Michael, HBR, 2008

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.

todo um projeto social em seu processo uma vez que 85% da força de vendas vinha de mulheres, sendo mais de 40% delas jovens e chefes de família. Ao proporcionar uma melhor qualidade de vida e permiti-las crescer mediante um processo de certificação e capacitação, a Danone ofereceu uma base sólida, instituindo o canal de vendas diretas como atividade formal e criando um aparato de distribuição totalmente diferente para este segmento do mercado .

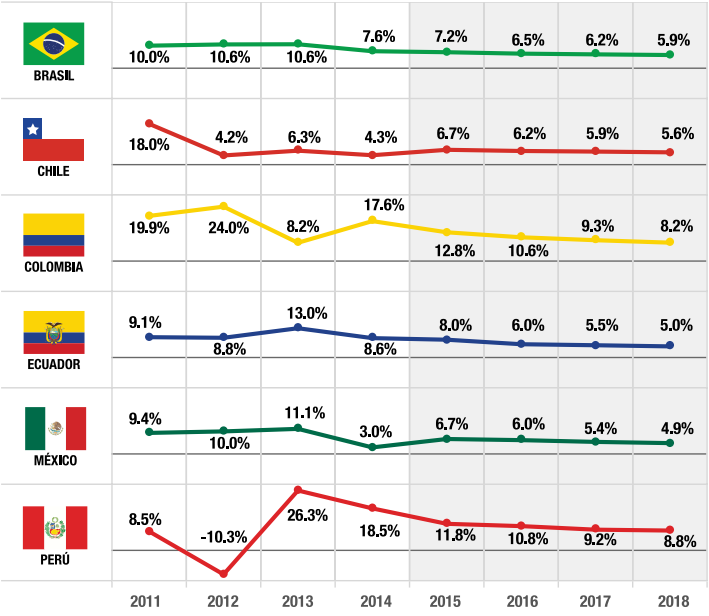

FIGURA 5. CRESCIMENTO ANUAL NO NÚMERO DE OUTLETS NOS PAÍSES DA AMÉRICA LATINA COM TENDÊNCIA A DESACELERAÇÃO PARA O FUTURO (2015-2018).

A percepção comum de que os formatos online de vendas apresentam um risco de canibalização dos outros modelos de negócio tradicionais é um pouco exagerada. Tanto é que o varejo em lojas físicas ainda cresce 5.5% ao ano e novos outlets estejam sendo abertos em toda a América Latina a um ritmo de 14 lojas por dia. Isso evidencia a preferência que lojas físicas ainda desperta entre os consumidores latino-americanos. Porém, a fim de evoluir e defender-se dos mais novos e ágeis competidores, o desafio dessas empresas está em permitir que seus formatos non-store complementem perfeitamente seus modelos atuais, sem perder o foco em seu negócio principal.

Um bom exemplo disso é a empresa chilena Falabella, atualmente o 16to maior varejista do mundo, que tem mantido seu crescimento em pontos de venda assim como tem investido na melhora da experiência do consumidor online. A companhia tem tentado simultaneamente aumentar a abertura de lojas em toda América Latina, e incrementar seus esforços para melhorar o desempenho e a escalabilidade de sua plataforma de comércio eletrônico. Isso tem sido feito por meio da reestruturação de sua divisão de TI, centrada em uma experiência única para o cliente. De fato, entre 2014 e 2017, a Falabella planeja investir mais de 23% de seu orçamento em logística e sistemas tecnológicos que fortaleçam sua estratégia multicanal . O resultado atingido foi um crescimento consecutivo tanto nas vendas online, quanto nas vendas nas lojas físicas de toda a região, embora a taxa de crescimento das vendas online esteja em destaque.

NOVOS TEMPOS

Em 1996, quando Reed Hastings foi obrigado a pagar uma multa de USD$40 na Blockbuster devido por atrasar a devolução de uma fita, ele se perguntou se não existia uma forma mais eficiente de alugar e devolver seus filmes. Foi esse pensamento incisivo que deu origem ao Netflix e implicou no desaparecimento gradual de locadoras como a Blockbuster em todo o mundo. Histórias de sucesso como a do Netflix devem ser vistas como inspiradoras, mas também como preditivas; as empresas que focam exclusivamente nas vendas brick-and-mortar, ou seja, em lojas físicas, terão seus modelos de negócio pressionados por novos competidores, conhecedores da tecnologia, que reduzirão as margens da indústria e só terão uma parcela finita de clientes do mercado. Por outro lado, as companhias que agem de forma abrupta, rompendo o formato store e passando tudo para non-store podem terminar com um modelo de negócio não planejado, cuja cadeia de valor não esteja preparada para ser administrada adequadamente. O cenário do Varejo 2.0 indica que as empresas que esperam fazer uma transição sem problemas para os formatos non-store, precisam desenhar uma cadeia de valor independente para cada unidade de negócio, complementar para toda a empresa, sobretudo em relação às suas funções comerciais e de distribuição. Atualmente, as empresas latino-americanas podem alcançar sucesso se desenharem seu próprio meio de interação com os consumidores através de formas novas e não convencionais de comunicação, especialmente nas áreas de vendas diretas e comércio eletrônico. Porém, mesmo com a inovação do Varejo 2.0, não significa que eles terão que fechar as portas de suas lojas físicas em curto prazo.

[14]Euromonitor, 2014

[15]PwC, 4ª Pesquisa de CEO no Mexico: Marina Menu, 2012

[16]Euromonitor, 2014

Diego Barreto
Analista Práctica Estrategia de Operaciones, Oficina Bogotá
diego.barreto@sintec.com

Samir Bhojwani
Consultor Práctica Estrategia de Clientes, Oficina Bogotá
samir.bhojwani@sintec.com

CIUDAD DE MÉXICO
MONTERREY
BOGOTÁ
SAO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com

Copyright Derechos Reservados Sistemas Interactivos de Consultoría, S.A. de C.V.