

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

cielo

Ilhas de Oportunidade: Como Navegar no Mercado Consumidor Brasileiro Durante a Crise?

The background of the slide is a stylized illustration of a stormy sea. In the center, a green island with a white lighthouse stands amidst dark blue, turbulent waves. A bright yellow beam of light from the lighthouse illuminates the scene. The overall color palette is dominated by dark blues, greens, and a bright yellow.

O The Boston Consulting Group (BCG) é uma empresa global de consultoria de gestão e líder em estratégia de negócios. Realiza parcerias com empresas em todos os setores e regiões do mundo para: identificar as oportunidades que mais geram valor, abordar os desafios mais importantes e transformar o negócio de seus clientes. Nossa abordagem customizada combina amplo entendimento da dinâmica das corporações e de seus mercados com a colaboração de todos os níveis da empresa. Isso garante que nossos clientes atinjam uma vantagem competitiva sustentável, criem organizações mais capazes e garantam resultados duradouros. Fundado em 1963, o BCG é uma empresa privada com 85 escritórios em 48 países. Para obter mais informações, acesse bcg.com.

A Cielo é mais que uma máquina, somos uma empresa de tecnologia e serviços para o varejo. Lideramos o segmento de pagamentos eletrônicos na América Latina e nos tornamos uma das dez maiores corporações brasileiras em valor de mercado. Em 2015, capturamos em nossas plataformas mais de 6 bilhões de transações e R\$ 550 bilhões em volume financeiro. A nossa crença é mover o mercado, e a ponta de pagamento é a porta de entrada para diversos serviços inteligentes e conectados entre si: oferecemos um portfólio de ideias para atender às necessidades dos nossos mais de 1,8 milhão de clientes ativos, desde os empreendedores individuais até os grandes varejistas espalhados por todo o país. Além de uma estrutura que mantém negócios funcionando, com tecnologia de ponta, logística eficiente e os mais rígidos padrões de segurança, somos uma máquina de ideias para provocar o mercado a evoluir. Inquietos, somos máquina, internet, celular e o que mais vier. Acreditamos que nenhum negócio nasceu para ficar parado, e a nossa vocação é despertar essa mesma inquietude em cada um dos nossos clientes.

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP



Ilhas de Oportunidade: Como Navegar no Mercado Consumidor Brasileiro Durante a Crise?

**Daniel Azevedo, André Xavier, Eduardo Leone, Silvia Sonneveld, Rafael Ferreira,
Danilo Aleixo Caffaro e Gabriel Mariotto**

Outubro de 2016

BREVE ANÁLISE

O impacto da crise econômica do Brasil no consumo varia de acordo com a localização geográfica e o setor de varejo, entre outros fatores. Empresas de varejo e bens de consumo podem usar dados reais e granulares de consumo para ajustar suas estratégias e aproveitar ao máximo as ilhas de oportunidade existentes.

TENDÊNCIAS DIFERENTES ENTRE SEIS GRUPOS DE CIDADES...

A análise do BCG e da Cielo revela seis grupos de cidades que possuem características econômicas, demográficas e geográficas semelhantes, com cada grupo demonstrando seus próprios padrões de consumo antes e em resposta à crise.

...DOS QUAIS EMERGE UM QUADRO HETEROGÊNEO

Uma comparação das taxas de crescimento por grupo de municípios e por setor de varejo mostra um cenário de consumo altamente heterogêneo. O impacto da crise está longe de estar se manifestando de maneira uniforme ou similar.

O PRÓXIMO NÍVEL DE SEGMENTAÇÃO

Ao aplicar análises avançadas de dados granulares em tempo real de consumo, as empresas podem encontrar oportunidades de crescimento que pareciam estar escondidas ou inexistir – desde o nível cidade até bairros e ruas - mesmo em regiões altamente impactadas pela crise.

A INSTABILIDADE ECONÔMICA NO BRASIL evidencia um país em crise. A economia nacional se contraiu a uma taxa de quase 4% em 2015, e as expectativas para 2016 não são melhores. O consumo – que já foi uma grande força para o crescimento do país – diminuiu 1,3% no ano passado e não mostra claros sinais de melhoria. Este ano, os consumidores se mostraram mais pessimistas do que jamais estiveram.¹

Dados como esses fazem com que seja fácil classificar o Brasil como uma economia de altos e baixos a ser despriorizada. Mas, como em muitos julgamentos generalizados, tal avaliação é simplista e enganosa. O Brasil é um país com mais de 200 milhões de pessoas, com a sexta maior área terrestre do mundo. Suas dimensões continentais, diversidade geográfica, sociodemográfica e econômica definem sua heterogeneidade. É um país com muitas economias locais, regionais e setoriais, cada uma com suas próprias características e tendências.

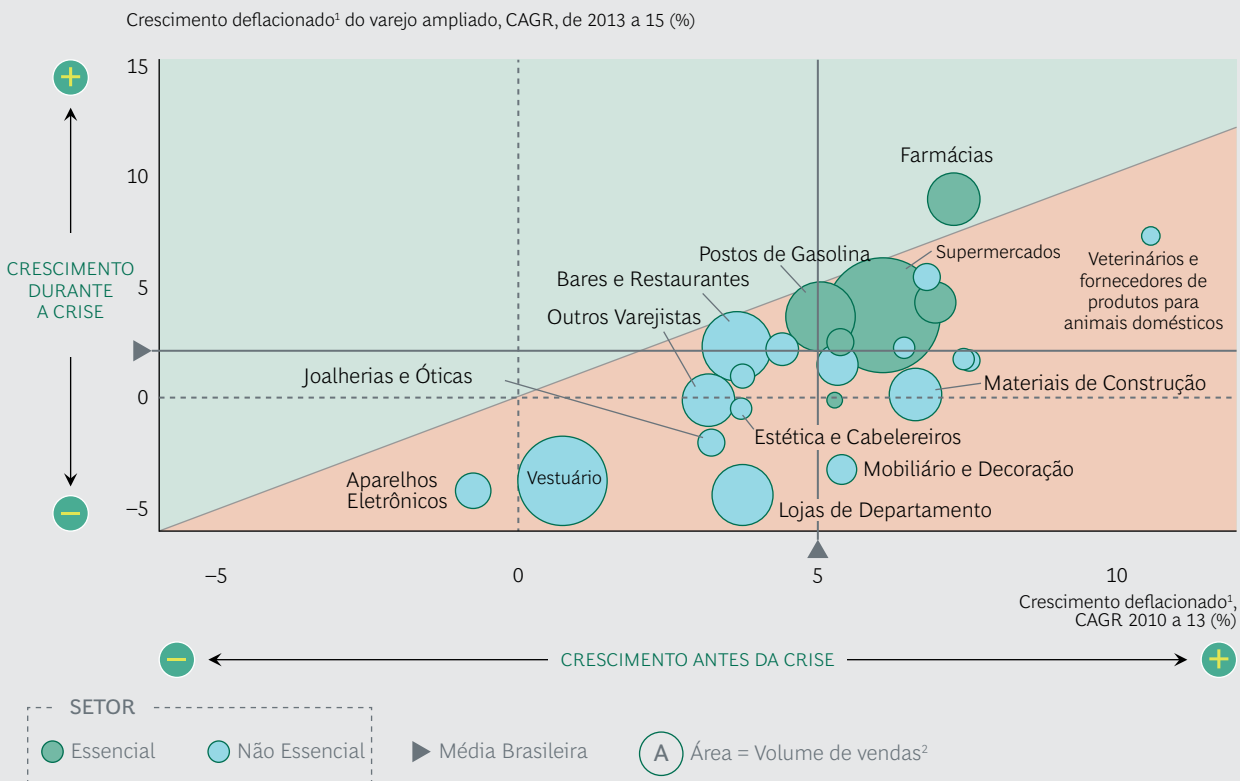
A crise econômica que culminou em uma parada brusca da trajetória de crescimento do Brasil é um lembrete claro de que a volatilidade é um traço tão comum aos mercados emergentes quanto o crescimento. Atuar e ter sucesso em um país como o Brasil requer muito mais do que a capacidade de fazer com que os negócios cresçam rapidamente; também demanda uma compreensão bem profunda e capacidade de se adaptar às muitas realidades que definem um mercado dinâmico e heterogêneo. Veja dois exemplos: O gasto com varejo nas cidades do interior cresceu a uma velocidade 1,8 ponto percentual maior em 2015 do que em grandes áreas metropolitanas; existem muitas cidades (principalmente em áreas agrícolas) em que o crescimento se mantém forte. Apesar dos desafios profundos do setor de varejo, existem setores que ainda apresentam crescimento: o setor de farmácias ainda está crescendo quase 9% ao ano (em termos reais, já descontada a inflação), supermercados mais de 3,5% e bares e restaurantes mais de 2% (ver anexo 1).

Recentemente, o BCG e a Cielo, empresa de tecnologia e serviços para o varejo que lidera o segmento de pagamentos eletrônicos na América Latina, realizaram um grande estudo sobre tendências do consumo brasileiro, analisando um banco de dados de cerca de 6 bilhões de transações por ano envolvendo 160 milhões de cartões de crédito e débito entre 2011 e 2015. Foram analisadas também dezenas de variáveis econômicas e sociodemográficas relacionadas ao consumo em mais de 5 mil cidades e 137 mesorregiões (subdivisão dos estados brasileiros que abrange diversos municípios de uma área geográfica com similaridades econômicas e sociais, conforme definido pelo Instituto de Estatística do Governo Brasileiro -

Apesar de ser um país só, o Brasil apresenta muitas economias locais, regionais e setoriais, cada uma com suas próprias características e tendências

ANEXO 1 | Gastos Essenciais em Farmácias e Supermercados Continuam Relativamente Consistentes

CRESCIMENTO DOS SETORES DE VAREJO NO BRASIL DURANTE A CRISE VS. ANTES DA CRISE



Fonte: Análises do Índice Cielo do Varejo Ampliado e do BCG.

¹Deflador nacional médio, com base na inflação IPCA e ajustado ao mix de setores no Índice Cielo de Varejo Ampliado (ICVA) = 7,0% em 2015

²Com cartões de Crédito e Débito.

IBGE) e aplicadas técnicas estatísticas para agrupar as cidades que demonstram comportamentos semelhantes em reação à crise. Conclusivamente, os resultados mostram que as abordagens tradicionais para analisar o planejamento de demanda - aquelas que dependem de dados históricos de consumo e tendências do PIB municipal - têm limitações significativas e não são susceptíveis de fornecer uma imagem completa ou específica de onde se encontram as oportunidades reais. Nossa análise aborda as duas deficiências.

A crise atingiu duramente o país, mas seu impacto é diverso; o Brasil é, de fato, heterogêneo. Empresas - brasileiras e multinacionais - podem empregar uma abordagem sofisticada, com base em dados reais e granulares de consumo. Estas empresas podem ajustar suas estratégias para aproveitarem ao máximo as ilhas de oportunidade que existem na crise atual ao mesmo tempo em que se posicionam para uma eventual recuperação.

O que Está por Trás das Tendências Granulares do Consumo Durante a Crise

O consumo, historicamente, tem sido uma grande força por trás do crescimento econômico do Brasil e é um fator importante no seu declínio. Ele tem sido mais volátil do que o PIB, com queda de 6,3% entre o segundo semestre de 2014 e o segundo semestre do ano passado. A pesquisa do BCG sobre o comportamento do consumidor em 2015 demonstra que os consumidores planejavam reduzir os gastos em absolutamente todas as categorias de produto analisadas. No entanto, existem diferenças significativas entre o padrão de consumo nacional e o de cada estado. Por exemplo, o estado do Tocantins, no geral, tem se saído melhor do que o país como um todo, enquanto o estado de São Paulo se saiu pior que a média nacional. Ambos sofreram desde que a crise se instalou, com a concretização da perspectiva de queda na taxa de crescimento do Tocantins (embora continue a ser maior que a de outros estados).

Conforme alertamos em abril de 2015, o desenvolvimento de cidades do interior do Brasil está deslocando a demanda de consumo para o interior (ver “Capturing Retail Growth in Brazil’s Rising Interior”, BCG Focus, abril de 2015). Comentamos, à época, que, conforme o consumo nas principais lojas de varejo desacelera e o crescimento da demanda dos consumidores se desloca para o interior, os varejistas devem definir como acessar esses mercados de forma lucrativa. Realmente, as cidades do interior demonstraram maior crescimento nominal de vendas no varejo em 2015 do que qualquer uma das capitais nacionais ou regionais, e as cidades menores (com população que varia de menos de 50 mil a 1 milhão de habitantes) cresceram mais rapidamente do que os grandes centros metropolitanos.

Existem também grandes diferenças em como os diversos setores de varejo têm se saído. Lojas que vendem itens essenciais, tais como produtos alimentícios, de saúde e higiene, tiveram um desempenho melhor do que outros setores de varejo - apresentando crescimento. As vendas em farmácias, por exemplo, especialmente nas grandes cadeias, demonstraram níveis de crescimento superiores aos anos anteriores à crise. O número de lojas de farmácia aumentou mais de 4% entre 2014 e 2015, e o número médio de transações por loja aumentou em quase 8%.

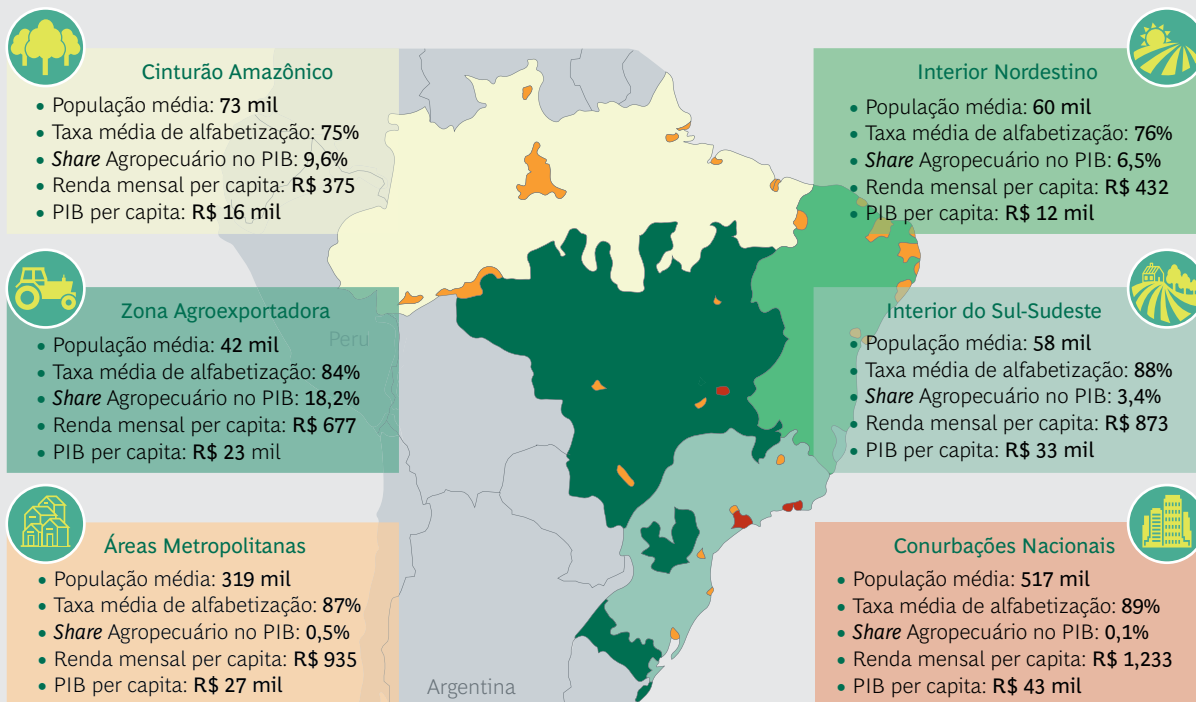
Os supermercados também estão crescendo em uma velocidade um pouco maior do que o varejo como um todo. Formatos alternativos de lojas (tais como “atacarejos” e lojas de menor porte) demonstram bons resultados, no geral, e bares e restaurantes ainda crescem, de modo geral. A tendência onipresente do comércio eletrônico (e-commerce) continua a prosperar em todas as categorias, especialmente à medida que os consumidores das cidades do interior começam a utilizar o ambiente online para pesquisar e escolher os melhores produtos e “caçar” as melhores ofertas.

Conforme esperado, os gastos de consumidores com alto poder aquisitivo melhor se sustentam quando comparado aos de consumidores de menor poder aquisitivo, que estão usando mais cartões de débito - talvez devido a restrições de crédito ou como uma forma de gerenciar o orçamento doméstico. As empresas, em especial aquelas que devem grande parte de seu crescimento recente a consumidores da classe emergente - que fizeram o movimento de trade up e foram apresentados a novas

Lojas que vendem itens essenciais, tais como produtos alimentícios, de saúde e higiene, tiveram um desempenho melhor do que outros setores de varejo

ANEXO 2 | Há 6 Grupos de Municípios com Características Econômicas, Geográficas e Demográficas Semelhantes entre Si

ENTRE OS GRUPOS, AS CIDADES SE DIFERENCIAM SIGNIFICATIVAMENTE



Fonte: Análises do Índice Cielo do Varejo Ampliado e do BCG.

Nota: Dados calculados com 1.617 cidades selecionadas que representam ~90% do PIB brasileiro e ~80% da população do país.

categorias de consumo - precisam repensar quem são seus consumidores e como eles foram afetados pela crise.

Seis Grupos de Cidades

Além de uma visão geral sobre o Brasil, nossas análises resultaram também na identificação de seis grupos de cidades que possuem características econômicas, demográficas e geográficas semelhantes, com cada grupo demonstrando seus próprios padrões de consumo antes e em resposta à crise. Cada grupo também possui dinâmicas próprias que explicam o crescimento e grau de resistência à crise. Em ordem decrescente de representatividade das vendas do varejo nacional, os seis grupos são Conurbações Urbanas, Áreas Metropolitanas, Interior do Sul-Sudeste, Zona Agroexportadora, Interior do Nordeste e Cinturão Amazônico (ver anexo 2).

Atualmente, os três maiores grupos representam 92% de todas as vendas no varejo. Mas tamanho não é tudo. Os principais fatores que determinam o comportamento de consumo do grupo são: perfil econômico, níveis de renda per capita e instrução, participação da agricultura de exportação na atividade econômica como um todo e amplitude dos programas sociais. Como resultado, a Zona Agroexportadora e Interior Nordestino têm as maiores taxas de crescimento desde o início da crise, enquanto as Conurbações Urbanas e o Cinturão Amazônico, as mais baixas.

Conurbações Urbanas (39% das vendas do varejo nacional): em razão de seu tamanho, riqueza, diversidade, populações instruídas e influência na economia nacional, estas áreas metropolitanas (São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e seus arredores) são as mais estáveis do Brasil. Elas não demonstraram as mesmas grandes variações que algumas das outras regiões, e seus padrões de crescimento não têm divergido tanto quanto aqueles de outros grupos. Elas têm demonstrado maior estabilidade diante da crise, com o crescimento do consumo moderadamente afetado.

As economias das Conurbações Urbanas são amplamente baseadas em serviços. Diferentemente dos consumidores de alto poder aquisitivo em outros grupos, como do Interior do Sul-Sudeste e da Zona Agroexportadora, que continuaram a aumentar os gastos, a despesa por domicílio de alto poder aquisitivo das grandes cidades permaneceu essencialmente inalterada em 2015. Entre os períodos de 2010 a 2013 e 2013 a 2015, a taxa de crescimento do grupo caiu de 1,8 ponto percentual (se comparada a um declínio nacional de 3,4 pontos percentuais) para 0,5%. Todos os principais setores de varejo estão crescendo mais lentamente nestas regiões; setores essenciais foram os que menos sofreram. O crescimento nos gastos em supermercados diminuiu dois pontos, os gastos em bares e restaurantes continuam inalterados e o crescimento do consumo em farmácias acelerou, apesar de moderadamente.

Áreas Metropolitanas (30%): este grupo também é composto por economias urbanas - capitais de estados e seus arredores, além de algumas outras grandes cidades - e tem tido crescimento maior do que a média graças, parcialmente, a um “dividendo demográfico” - uma maior população economicamente ativa em relação à população total. O grupo também tem diversificação relativamente elevada, embora menor do que os centros urbanos nacionais.

Juntas, estas cidades são um reflexo da realidade nacional; pode-se encontrar bolsões com forte crescimento, áreas com declínios significativos e comportamento como a média do Brasil. Como em todo país, a crise também afetou estas cidades. A taxa de crescimento caiu 3,2 pontos percentuais entre os períodos de 2010 a 2013 e 2013 a 2015, mas o grupo ainda demonstrava um crescimento positivo no consumo (a uma taxa de 1,3%) em 2015. Com níveis mais baixos de renda, as cidades menores ao redor das capitais demonstraram a tendência de melhor desempenho do que as cidades maiores, onde o crescimento estagnou. Por exemplo, Camaçari, no estado da Bahia, e Paulista, em Pernambuco, cresceram tanto quanto ou mais de 2013 a 2015 do que de 2010 a 2013. Também deve ser observado que o comportamento de cada região metropolitana tem variado consideravelmente, e cidades da região metropolitana não seguem necessariamente o mesmo desempenho que a cidade principal.

Os padrões de consumo de setor a setor desse grupo diferem em alguns aspectos significativos dos outros grupos. Enquanto o setor de farmácias teve um desempenho superior, o crescimento do setor de supermercados diminuiu. O varejo de vestuário, móveis e de lojas de decoração teve um desempenho melhor do que a média, e o de bares e restaurantes, pior.

Cidades em que a indústria representa, em média, um terço ou mais da economia viram suas economias estagnarem ou se contraírem; a maioria está em recessão

—
No Nordeste, cidades costeiras que são polos turísticos sofreram menos, enquanto áreas do interior que dependem da agricultura familiar sofreram um impacto maior

Interior do Sul-Sudeste (22%): apesar de ter sido bem afetado pela crise (uma redução de 4,4 pontos percentuais no crescimento do consumo entre os períodos de 2010 a 2013 e 2013 a 2015), este grupo deve, todavia, ser uma prioridade para muitas empresas, pois é o único que apresenta tamanho e crescimento de consumo (2,7%). Ele reúne riqueza, exportações agrícolas robustas (incluindo açúcar, café e laranja) e níveis de alfabetização relativamente altos. Tem o segundo maior PIB per capita do país e inclui bolsões de riqueza como Ribeirão Preto, no estado de São Paulo. Entretanto, este grupo também possui uma parcela relativamente alta de atividade industrial na sua economia, o que contribui para redução no ritmo de crescimento na crise.

É importante observar que os padrões de consumo desse grupo são irregulares. As cidades com maior crescimento são menores e possuem economias mais diversificadas, assim como uma maior exposição ao agronegócio. Existem quase 150 cidades deste tipo, e muitas estão crescendo de 5% a 10% ou mais ao ano. Por outro lado, as cidades em que a indústria representa, em média, um terço ou mais da economia viram suas economias estagnarem ou se contraírem; a maioria está em recessão.

Este grupo também contém alguns dos destinos turísticos mais populares do Brasil, incluindo Angra dos Reis, no Rio de Janeiro; Ilhabela, em São Paulo; e Camboriú, em Santa Catarina, que estão crescendo mais rapidamente do que antes da crise. A maioria dos setores de varejo continuou crescendo mais rapidamente do que a média nacional, incluindo setores não essenciais, tais como o de hotéis (quase 4%), de médicos veterinários e de produtos para animais de estimação (quase 9%).

Zona Agroexportadora (5%): Este continua sendo o grupo com o crescimento mais rápido do varejo no Brasil. A agricultura tem sido um importante propulsor do grupo antes da crise e ao longo dela, proporcionando crescimento e agindo como uma importante fonte de exportações. A agricultura representa mais de 18% do PIB deste grupo, em comparação com os 4,5% de todo o país.

A Zona Agroexportadora teve o maior crescimento pré-crise do Brasil e, mesmo que a taxa de crescimento tenha caído 6,9 pontos percentuais entre os períodos de 2010 a 2013 e 2013 a 2015 (a segunda maior queda de todos os grupos), o crescimento ainda foi de sólidos 4,2% durante o último ano.

O desempenho econômico dentro do grupo tem variado - as cidades com exportações mais expressivas, melhor infraestrutura e melhor distribuição de renda se saíram melhor do que as outras. Em todo o grupo, quase todos os setores do varejo ainda estão crescendo, incluindo lojas de departamento, lojas de vestuário e aparelhos eletrônicos - o único grupo em que isso acontece. Os setores de varejo que comercializam produtos essenciais, tais como farmácias e supermercados, têm mantido níveis de crescimento semelhantes aos de antes da crise.

Interior do Nordeste (3%): Este grupo é o segundo com o crescimento mais rápido do varejo no Brasil, e o impacto global da crise tem sido o segundo mais baixo no país. O impacto da crise tem sido minimizado por vários fatores, entre eles uma economia razoavelmente diversificada e o apoio dos programas sociais nas cidades

mais pobres. Diversas cidades litorâneas são destinos turísticos populares; elas sofreram menos, enquanto as áreas que dependem da agricultura local familiar têm tido mais dificuldade. Várias cidades, tais como Petrolina, em Pernambuco, e Vitória da Conquista, na Bahia, se beneficiaram de níveis significativos de investimento em infraestrutura, focados na melhoria de produtividade e competitividade, realizados pré-crise.

Farmácias, agências de viagem e empresas voltadas para o lazer tiveram crescimento acelerado durante a crise. A maioria dos setores de varejo cresceram mais do que a média nacional, com lojas de departamentos e farmácias com desempenho particularmente maior que a média, e os setores relacionados ao turismo, tais como de hotelaria e aluguel de carros, também demonstrando força. A taxa de crescimento para o grupo caiu 2,8 pontos percentuais, para 3,3%, entre os períodos de 2010 a 2013 e 2013 a 2015.

Cinturão Amazônico (1%): Este é o menor grupo do Brasil em termos de PIB e população, e tem a população mais pobre e com menor grau de instrução. Ele depende largamente da indústria extrativista, sendo vulnerável aos setores de minerais e petróleo e gás. Não é surpresa que tenha sido um dos mais afetados pela crise. A taxa de crescimento caiu quase 12 pontos percentuais entre os períodos de 2010 a 2013 e 2013 a 2015, para - 0.6%. Algumas cidades menores e de menor renda foram afetadas com menos severidade, mas o grupo como um todo carece de uma base econômica diversificada que possa sustentar o crescimento. Todos os setores de varejo foram bastante afetados.

Surge um Quadro Heterogêneo








Uma comparação das taxas de crescimento do consumo por grupo de cidades e por setor do varejo mostrou um cenário de crescimento bastante heterogêneo (ver anexo 3). O impacto da crise é evidente, mas está longe de ser distribuído uniforme ou similarmente. A maioria dos setores na Zona Agroexportadora continuou a crescer, as Conurbações Urbanas demonstraram alguns setores com crescimento positivo e o Cinturão Amazônico mostrou evidências de um declínio amplo e profundo.

Os consumidores concentraram seus gastos em bens essenciais, que se refletem em crescimento de vendas nas farmácias e supermercados, em comparação com os varejistas de produtos eletrônicos, de móveis e as lojas de departamento. No geral, vendas no varejo alimentício especializado (por exemplo, padarias e lojas de conveniência) se mantiveram estáveis, enquanto os varejistas de vestuário têm sido afetados. Os gastos com turismo demonstram como os consumidores estão se adaptando. As receitas com turismo recuaram nas grandes áreas urbanas, mas aumentaram em cidades menores que se encontram em destinos populares de férias. Os brasileiros ainda estão viajando a lazer, mas parece que, em vez de viajar para o exterior, estão ficando mais perto de casa.

Um bolsão de alto desempenho nacional é o de vendas de comércio eletrônico (e-commerce), que continuou a ser uma avenida de crescimento para a maioria dos setores. Como escrevemos em dezembro de 2015, a Internet possui muita força no Brasil e influencia mais de metade de todas as compras no varejo (ver “Varejo no

ANEXO 3 | Análise por Setor e Grupos Revelam Reações Diferentes à Crise

CRESCIMENTO DEFLACIONADO POR SETOR², POR GRUPO DE CIDADES (% ANUAL DE 2015)¹

| PARTICIPAÇÃO NO VAREJO % | Cidades | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|---------------|---|----------------------|-------------------------|----------------------------------|----------------------------|---------|------|------------------------------|------|------|
| | 100 | 24 | 13 | 11 | 9 | 8 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 1 |
| Brasil  | -1,3 | 0,8 | -7,5 | -9,1 | 2,3 | -1,3 | 7,6 | -2,7 | -2,5 | 1,0 | -1,1 | -1,6 |
| Zona Agroexportadora  | 1,3 | 5,2 | -6,0 | -11,9 | 3,3 | 0,7 | 7,7 | 0,1 | 0,5 | 4,4 | 1,4 | -1,4 |
| Interior Nordeste  | 0,8 | 2,1 | -6,4 | -8,8 | 4,2 | 2,0 | 9,6 | -3,2 | 3,8 | 3,6 | -1,0 | -4,4 |
| Interior Sul-Sudeste  | -0,4 | 2,4 | -7,5 | -8,9 | 1,8 | -0,2 | 6,9 | -1,7 | 0,4 | 2,8 | 1,1 | -0,9 |
| Áreas Metropolitanas  | -1,9 | 0,6 | -7,6 | -10,6 | 2,5 | -2,0 | 9,0 | -3,0 | -4,3 | 1,2 | -1,7 | -3,6 |
| Conurbações Nacionais  | -2,2 | -0,6 | -7,6 | -7,3 | 2,1 | -1,4 | 6,9 | -3,6 | -3,4 | -0,3 | -2,8 | -0,4 |
| Cinturão Amazônico  | -2,8 | 2,4 | -8,3 | -13,1 | 2,5 | -3,4 | 3,5 | -4,5 | -0,5 | -0,9 | 1,3 | -6,2 |
| | Varejo Ampliado | Vestuário | | Postos de Gasolina | | Farmácias | | Turismo | | Peças e Serviços Automotivos | | |
| | | Supermercados | Elétrônicos, Móveis e Lojas de Departamento | Bares e Restaurantes | Materiais de Construção | Varejo Alimentício Especializado | Beleza e Cuidados Pessoais | | | | | |

Fonte: Análises do Índice Cielo do Varejo Ampliado e do BCG.

Nota: Os dados de crescimento não levam em conta o comércio eletrônico ou estabelecimentos considerados “micro” (receita anual de até R\$ 200.000,00). Os setores selecionados não correspondem ao total do varejo ampliado.

¹Deflator nacional médio, com base na inflação IPCA e ajustado ao mix de setores no Índice Cielo de Varejo Ampliado (ICVA) = 7,0% em 2015.

²Varejo ampliado calculado para uma amostra de 1.617 cidades selecionadas, que representam ~90% do PIB e ~80% da população brasileira. Para cada setor, cidades com crescimento extremo foram removidas. As amostras dos setores representam 97% das receitas do setor.

Os consumidores estão refletindo e redefinindo suas prioridades, de acordo com quem eles são, onde estão e quais são as perspectivas econômicas em sua região

Brasil – A Influência Digital Sobre o Consumo,” artigo do BCG, dezembro de 2015). Mesmo que o consumo tropece, a influência das tecnologias digitais no comportamento de compras do consumidor está aumentando, impulsionada por uma maior conectividade, avanços na tecnologia e novos serviços. O impacto do digital no comércio é especialmente evidente entre os consumidores mais ricos e os consumidores do interior (ver barra lateral, “A Revolução do Varejo Digital no Brasil Continua”).

O cenário atual é bem diferente do que o de poucos anos atrás, mas não é totalmente pessimista. Os consumidores estão refletindo sobre seus gastos e redefinindo suas prioridades de acordo com quem eles são, onde estão e de quais são as perspectivas econômicas em sua região. Eles estão tomando decisões racionais devido às atuais circunstâncias, o que reflete também na maneira como vêm gastando, algo que as empresas devem observar.

A REVOLUÇÃO DO VAREJO DIGITAL NO BRASIL CONTINUA

Crise? Que crise?

O consumo online no Brasil continua a aumentar e superar o desempenho das vendas nos canais tradicionais durante a crise. Até mesmo categorias que estão entre as mais atingidas em canais offline, tais como a de aparelhos eletrônicos e lojas de departamento, mostram crescimento contínuo em canais online.

Um dos motivos é que as compras online são desproporcionalmente impulsionadas pelos consumidores de mais alta renda, para os quais a crise teve menor impacto. A taxa de crescimento do comércio eletrônico em 2015 entre as famílias de alta renda foi 1,6 vezes maior que a média nacional, e mais do que cinco vezes maior do que a das famílias de média a baixa renda.

Outro motivo é a tendência mais ampla sobre a qual escrevemos anteriormente. Os brasileiros estão cada vez mais no ambiente online - incluindo os milhões de habitantes de pequenas cidades do interior do Brasil que representam mais de metade da população do país. Esses consumidores valorizam a oferta mais ampla de produtos e as propostas de valor personalizadas que encontram online, fatores que provavelmente se tornarão cada vez mais importantes ao longo do tempo. Além das vendas do comércio eletrônico, a Internet tem influência sobre mais da metade de todas as compras de varejo no Brasil. As atividades online participam de quase três quartos de todas as atividades de descoberta de produtos e de quase dois terços de todas as atividades de pesquisa. Quase todos os consumidores conectados - cerca de 106 milhões de pessoas, que representam mais da metade da população brasileira - usam a

Internet em algum momento durante alguma de suas compras.

Os profissionais de marketing e os varejistas estão presenciando grandes mudanças em como e onde as pessoas compram; mudanças que evoluirão nos próximos anos, conforme o Brasil sai da recessão. Até agora, o impacto da Internet é mais amplo e poderoso nas fases anteriores e posteriores na jornada de compra do cliente, mas os números crescentes do comércio eletrônico, apesar das graves turbulências econômicas, indicam que a Internet desempenha um papel cada vez maior também na fase de compra.

Os consumidores também usam ferramentas digitais de diferentes maneiras, dependendo da categoria do produto em questão. Por exemplo, para produtos que são comprados repetidamente, como produtos para saúde e beleza, o preço é um fator menos crítico na decisão de compra, e o engajamento de marca é alto - como é a necessidade de reabastecimento frequente. Os consumidores, muitas vezes, experimentam esses produtos em uma loja (a fim de ver a cor do batom ou esmalte, por exemplo) e usam comerciantes online para compras repetidas. De acordo com nossos dados, a participação de produtos de saúde e beleza que são vendidos online ainda é pequena (4,1% em 2015), mas o crescimento online entre 2014 e 2015 foi de quase 23%, em comparação com os 3% das lojas.

Especialmente na atual recessão, o comércio eletrônico representa uma rara oportunidade para os comerciantes e varejistas que sabem como atuar neste canal.

O Próximo Nível de Segmentação

A análise até agora mostra múltiplas facetas do Brasil e direciona as empresas para as áreas e canais de varejo onde os padrões de consumo permanecem, se não robustos, então certamente atraentes. Mas, vale a pena ir ainda mais a fundo. Os dados geográficos detalhados da Cielo, combinados com a análise de big data, permitem que as empresas explorem ações táticas antes impraticáveis, baseadas em segmentações altamente precisas que alcançam até o nível da rua. Como observamos em dezembro de 2015, no que diz respeito aos grandes e diversificados mercados em desenvolvimento - nesse caso, a Índia - focar em setores de mercados pequenos - rua por rua - pode ser uma estratégia muito bem-sucedida (ver “Street-Level Segmentation in India: Winning Big by Targeting Small”, artigo do BCG, dezembro de 2015.)

A segmentação em nível de rua tem pelo menos 4 vantagens sobre as abordagens mais tradicionais:

- As empresas podem identificar mercados de elevado potencial onde quer que eles estejam, em vez de abordar cada cidade como um mercado grande e homogêneo e, em consequência, desperdiçar recursos humanos e financeiros.
- A segmentação em nível de rua facilita a identificação mais precisa dos alvos. Isso pode ajudar as empresas a determinarem onde os clientes potenciais moram, compram e trabalham, o que pode ajudar a elaborar estratégias de varejo e de distribuição mais precisas.
- Esta segmentação permite que as empresas diferenciem as áreas altamente competitivas daquelas onde a concorrência é menos intensa. A abordagem de segmentação também ajuda as empresas a identificarem os “espaços vazios”, áreas com alto potencial e baixa intensidade competitiva.
- As empresas podem usar a abordagem para analisar o cenário em constante mudança da cidade e identificar as áreas promissoras para estabelecer uma posição à frente dos concorrentes. Esta segmentação também pode ter um impacto tangível sobre os custos de desenvolvimento de negócios, particularmente os imobiliários.

Os avanços na disponibilidade de dados e de tecnologia agora permitem que as empresas direcionem seus recursos e atividades para grupos e setores de varejo com potencial elevado no Brasil

Os dados de vendas que o BCG e a Cielo analisaram permitem mapear as oportunidades em níveis sucessivamente mais precisos no Brasil. As empresas podem avaliar a atividade econômica do varejo aos níveis de grupos de cidades (por exemplo, grandes metrópoles), de cidade (São Paulo, por exemplo), zonas dentro das cidades (Norte, Sul, Leste, Oeste e Central), bairros dentro de zonas (Pinheiros, em São Paulo, por exemplo) e ruas dentro de bairros (Rua dos Pinheiros) (consulte a barra lateral, “Foco em nível da rua”), desde que respeitados critérios de agregação de um número mínimo de lojas para garantir anonimidade e não individualidade dos dados. Elas podem ver, por exemplo, que, enquanto todas as zonas de São Paulo entraram em recessão em 2015, o centro foi mais duramente afetado, enquanto as zonas Norte e Oeste (que foram as zonas que mais cresceram antes da crise), na verdade, conseguiram pequenos aumentos entre 2013 e 2015.

FOCO NO NÍVEL DA RUA

Alguns quarteirões podem fazer uma grande diferença. Em São Paulo, cada uma das zonas da cidade tem variado significativamente seu desempenho frente à crise. E, dentro de cada zona, o desempenho difere bastante por bairro. Por exemplo, na zona Oeste de alta renda, a economia em nível de rua de cinco bairros dentro de alguns quilômetros quadrados cresceu (ou se contraiu) a taxas bem diferentes entre 2013 e 2015, variando de -2,9% a 3,3%, uma diferença de mais de seis pontos percentuais (ver anexo).

Uma análise ainda mais granular, com foco em uma única rua, revela variações ainda mais significativas na atividade de varejo. A

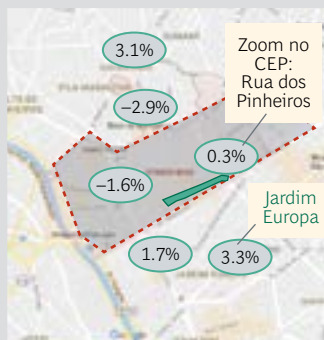
economia no bairro de Pinheiros, zona Oeste, por exemplo, teve uma contração de 1,6% entre 2013 e 2015. A atividade de varejo na Rua dos Pinheiros, no entanto, cresceu apenas 0,3% no mesmo período, graças a um programa de revitalização em torno de uma nova estação de metrô. Além disso, à medida que a economia do bairro de Pinheiros se agravou, em 2015, diminuindo cerca de 4%, a economia do varejo da Rua dos Pinheiros, na verdade, cresceu robustos 3% (considerando-se as circunstâncias).

Em tempos difíceis, uma análise mais detalhada pode valer mais do que nunca.

Há Grande Diferença nos Desempenhos, Mesmo em Bairros Pequenos

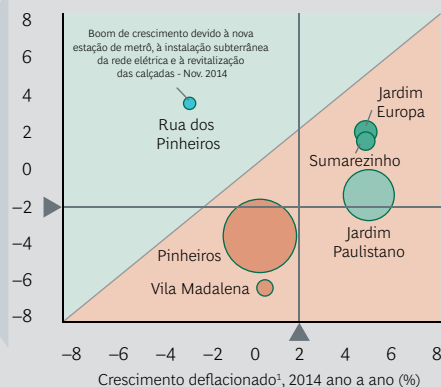
CRESCIMENTO DURANTE A CRISE: DUAS ZONAS EM PINHEIROS (SP) EM VERDADEIRA RECESSÃO

Crescimento deflacionado¹ durante a crise, CAGR, 2013 a 15



VARIAÇÃO DO CRESCIMENTO, 2015 VS. 2014: A RUA DOS PINHEIROS (SP) TEVE SEU CRESCIMENTO ACELERADO EM 2015

Crescimento deflacionado¹, 2015 ano a ano (%)



► Média de todos os setores no bairro

Fontes: IBGE; Cielo; análise BCG; Google Maps.

Nota: Crescimento nominal para varejo expandido, sem considerar comércio eletrônico.

¹Deflator nacional médio, com base na inflação IPCA e ajustado ao mix de setores no Índice Cielo de Varejo Ampliado (ICVA) = 6,4% em 2014 e 7,0% em 2015.

Mas, mais interessante - e muito mais valioso para os profissionais de marketing que, caso contrário, poderiam concentrar seus recursos na zona Oeste com um PIB per capita alto - as vendas nas farmácias demonstraram seus maiores índices de crescimento no centro e na zona Sul, com crescimento de 13 e 10% respectivamente, comparados com menos de 8% na zona Oeste. De maneira semelhante, as vendas dos supermercados no centro e na zona Norte cresceram à mesma taxa da zona Oeste. Também deve ser observado que grande parte destas informações está prontamente disponível e pode ser acessada quase em tempo real. Não é necessário que as empresas esperem para ver como diferentes regiões estão se saindo ou como o ponto de venda está se saindo em uma área em comparação com seus concorrentes em nível da rua, por exemplo. As empresas têm agora a capacidade de reagir às mudanças no padrão de consumo, com base em dados reais, à medida que elas ocorrem.

Juntando Tudo

À medida que o crescimento desacelera e a concorrência se intensifica, as empresas precisam repensar suas estratégias e prioridades. O Brasil apresenta um caso clássico. Enquanto a avaliação do potencial de crescimento continua sendo importante, a estratégia da empresa também deve focar em rentabilidade e retorno sobre o investimento. Mais e mais empresas estão fazendo perguntas como: “Qual é o risco de investimento em cada um dos nossos mercados?”, “Quais consumidores podemos atender competitivamente?”, “Temos regiões cuja viabilidade deveria ser questionada em função da desaceleração do crescimento e o declínio da rentabilidade?”. Todas essas perguntas precisam ser revistas sob a ótica do desempenho heterogêneo entre setores e grupos de cidades, ou ainda em um nível mais detalhado, como bairros.

Apesar da crise, os avanços na disponibilidade de dados e de tecnologia agora permitem que as empresas direcionem seus recursos e atividades para grupos e setores de varejo com potencial elevado no Brasil. A capacidade de analisar os mercados em níveis muito mais ricos em detalhe – algo impossível anteriormente – permite uma melhor e mais efetiva alocação de recursos, trazendo melhorias significativas na produtividade e desempenho, com a possibilidade de fazer mais com menos. Para maximizar o valor das ilhas de oportunidade em consumo no Brasil, recomendamos que as empresas avancem em cinco estratégias.

Aprendendo a trabalhar em um ambiente heterogêneo com ricos dados de mercado - as empresas precisam ter uma visão de mercado mais granular em suas decisões comerciais e de marketing. Elas precisam repensar as estratégias de mix e portfólio de produtos, estratégias de precificação, ações de marketing e vendas e como melhorar sua distribuição. Hoje, as diferentes cidades, bairros e ruas exigem abordagens individualizadas, adaptadas às suas circunstâncias e características únicas. As empresas podem fazer planos para macrogrupos regionais, mas elas também devem estar preparadas para atuar no micro quando se trata de execução. Elas precisam repensar a sua abordagem comercial para o mercado, incluindo fatores como precificação, parcerias e acordos de nível de serviço.

Impondo disciplina na alocação de recursos - em momentos de recessão, o capital é

um bem ainda mais precioso. As empresas precisam ser rigorosas em suas decisões de investimento, especialmente onde e como investir (ou desinvestir). Elas também precisam rever e, em alguns casos, reformular seus sistemas de distribuição e redes de acordo com uma análise profunda dos custos e do potencial de vendas.

Conquistando participação de mercado - para as empresas maiores e com capacidade de investimento, as crises são tempos normalmente propícios para acelerar a consolidação do mercado ao absorver competidores menores. Há uma abundância de concorrentes enfraquecidos no Brasil hoje em dia, incluindo empresas menores, independentes e as cadeias locais, que sofrem com vendas lentas e dificuldade de investir em tempos de crise.

Adotar o comércio eletrônico - as empresas à procura de crescimento devem também focar e investir no principal canal de crescimento do varejo atual. Elas precisam definir uma estratégia digital, modelo de negócios e ofertas, aprender a usar os canais digitais para se conectar com os consumidores, equilibrar e conectar o comércio eletrônico e canais tradicionais e avaliar e considerar os canais digitais em decisões no portfólio de produtos, marketing e de melhoria operacional.

Reverendo as estratégias do portfólio de investimentos (sob o ponto de vista de um investidor) - as empresas também devem usar a crise para avaliar oportunidades de reequilibrar seus portfólios de negócios, analisar os fatores de risco e retorno para cada linha de negócios e definir onde (e como) deveriam extrair valor de curto prazo de investimentos em declínio e onde (e como) investir, antecipando a recuperação do consumo.

O BRASIL VAI SE recuperar. Projeções mais prováveis do cenário econômico nacional mostram que a recessão continua em 2016, com a recuperação econômica se iniciando em 2017. Mas não há garantia de quando a recuperação realmente ocorrerá ou quão rápida ela será. Pode se esperar que diferentes regiões, grupos de cidades e setores de varejo se recuperem em seu próprio ritmo. As empresas que adotam uma visão heterogênea e utilizam o tipo de análise que descrevemos não só se beneficiarão durante a crise (especialmente se a crise durar mais do que o esperado), mas também estarão melhor posicionadas durante a recuperação.

NOTAS

1. Os números deste relatório se baseiam no ICVA (Índice Cielo do Varejo Ampliado, índice de varejo publicado pela Cielo) e outros dados da Cielo. As taxas de crescimento e os dados de consumo mencionados neste relatório estão deflacionados, com base no IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), índice de inflação publicado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e ajustado para o mix do setor de “varejo ampliado” presente no ICVA (incluindo o setor de aluguel de carros, consumo de varejo, entre outros segmentos). O Índice Cielo do Varejo Ampliado (ICVA) acompanha mensalmente a evolução do varejo brasileiro com base nas vendas realizadas nos mais de 1,8 milhão de pontos de vendas ativos credenciados à companhia. A área de Inteligência da Cielo desenvolveu modelos matemáticos com o objetivo de isolar os efeitos do comportamento competitivo do mercado, como a variação de market share da Cielo, bem como os efeitos da substituição de cheque e dinheiro por cartões - o que permite refletir a real dinâmica de consumo no ponto de venda. O indicador não representa de forma alguma o resultado financeiro da companhia.

2. A fim de garantir uma amostra de tamanho adequado, nos focamos nos dados de cartões de cidades com mais de 10.000 habitantes e mais de 100 lojas que aceitem formas de pagamento eletrônicas. Juntas, essas cidades representam mais de 90% do PIB brasileiro e 80% da população do país.

Sobre os Autores

Daniel Azevedo é Sócio e Diretor Executivo no escritório de São Paulo do The Boston Consulting Group. Você pode contatá-lo pelo e-mail azevedo.daniel@bcg.com.

André Xavier é Sócio Sênior e Diretor Executivo no escritório de São Paulo do The Boston Consulting Group. Você pode contatá-lo pelo e-mail xavier.andre@bcg.com.

Eduardo Leone é Sócio e Diretor Executivo no escritório de São Paulo do The Boston Consulting Group. Você pode contatá-lo pelo e-mail leone.eduardo@bcg.com.

Silvia Sonneveld é Sócia e Diretora Executiva no escritório de São Paulo do The Boston Consulting Group. Você pode contatá-la pelo e-mail sonneveld.sivia@bcg.com.

Rafael Ferreira é Project Leader no escritório de São Paulo do The Boston Consulting Group. Você pode contatá-lo pelo e-mail ferreira.rafael@bcg.com.

Danilo Aleixo Caffaro é Vice-Presidente Executivo de Produtos, Negócios, Inovação e Marketing na Cielo. Você pode contatá-lo pelo e-mail danilo.caffaro@cielo.com.br.

Gabriel Mariotto é Gerente Sênior de Business Analytics na Cielo. Você pode contatá-lo pelo e-mail gabriel.mariotto@cielo.com.br.

Agradecimentos

Os autores gostariam de agradecer Henrique Carvalho, Fernando Thiers e Fabiana Reganati, do BCG, e Igor Yasuo Gushiken e Marcelo Idel Vasserma, da Cielo, pelo suporte no preparo deste relatório. Agradecem também David Duffy por sua ajuda em escrever este relatório. Por toda a ajuda com edição, diagramação, produção e distribuição, também agradecem Adriana Paranhos, Anna Damico, Bruno Zani, Isabella Albernaz, Katherine Andrews, Gary Callahan, Kim Friedman, Belinda Gallagher, Abby Garland, Raghuram Godavarthi, Steven Gray e Sara Strassenreiter.

Para Contatos Adicionais

Se você tem interesse em debater este relatório, por favor, entre em contato com um dos autores.

Acesse bcgperspectives.com para ter acesso ao material mais recente produzido pelo BCG e registre-se para receber alertas sobre este e outros assuntos. Siga [bcg.perspectives](#) no Facebook e Twitter.

BCG
THE BOSTON CONSULTING GROUP

cielo