



Associação Brasileira da
Indústria Têxtil e de Confecção

Oportunidades de investimentos globais no varejo em mercados emergentes e suas implicações



São Paulo,
Julho de 2009

ATKEARNEY

■ A.T. Kearney — Quem somos

- GRDI 2009 — *Insights* sobre nosso estudo global: Oportunidades de investimentos globais no varejo em mercados emergentes
- Implicações do crescimento dos países emergentes para a cadeia de valor de vestuário e moda

A A.T. Kearney é uma das líderes mundiais entre as empresas de consultoria de alta gestão

América do Norte

- Atlanta
- Boston
- Chicago
- Dallas
- Detroit
- New York
- São Francisco
- Toronto
- Washington, DC

Europa

- Amsterdam
- Berlim
- Bruxelas
- Bucareste
- Copenhague
- Düsseldorf
- Frankfurt
- Helsinki
- Kiev
- Lisboa
- Liubliana
- Londres
- Madrid
- Milão
- Moscou
- Munique
- Oslo
- Paris
- Praga
- Roma
- Estocolmo
- Stuttgart
- Viena
- Varsóvia
- Zurique

Ásia

- Bangcoc
- Pequim
- Hong Kong
- Jacarta
- Kuala Lumpur
- Mumbai
- Nova Delhi
- Seul
- Xangai
- Cingapura
- Tóquio

América Latina

- Cidade do México
- São Paulo

Oriente médio

- Abu Dhabi
- Dubai
- Manama
- Riyadh

Oceania

- Melbourne
- Sydney

- Fundada em 1926, no Brasil desde 1990
- Cerca de 3.500 profissionais, com escritórios em 35 países
- Faturamento superior a US\$ 700 milhões e mais de 2.500 projetos por ano
- Alto índice de retenção de clientes — 80% do faturamento é proveniente de clientes antigos
- Forte presença na América Latina, com escritórios no Brasil e México

Temos uma presença destacada no setor de bens de consumo e varejo e desenvolvemos projetos para empresas líderes globais

Exemplos de projetos em clientes globais

Bens de consumo e Varejo



Projetos

- Estratégia de entrada em novos mercados
- Gestão de categorias
- Estratégia de precificação
- Otimização de sortimento
- Gerenciamento de *Supply Chain*
- Integração pós-fusão e aquisição
- Estratégia de compras e suporte nas negociação
- Melhoria em processos e organização
- Otimização em estratégia e operação de merchandising
- Infra-estrutura de tecnologia de informação
- Ferramentas e processos de medição de desempenho
- Modelagem de loja conceito

Agenda

- A.T. Kearney — Quem somos
- **GRDI 2009 — *Insights* sobre nosso estudo global: Oportunidades de investimentos globais no varejo em mercados emergentes**
- Implicações do crescimento dos países emergentes para a cadeia de valor de vestuário e moda

A entrada de varejistas globais em mercados emergentes tem sido vital para o crescimento do negócio e gestão de riscos

Panorama Global

Grandes em declínio

- A **crise de crédito** que se iniciou nos EUA e rapidamente se espalhou globalmente **diminuiu o crescimento global do varejo**, que, adicionado ao stress financeiro de varejistas em todo o mundo, resultaram em redução das vendas **em quase todos os mercados**

Emergentes com potencial de crescimento

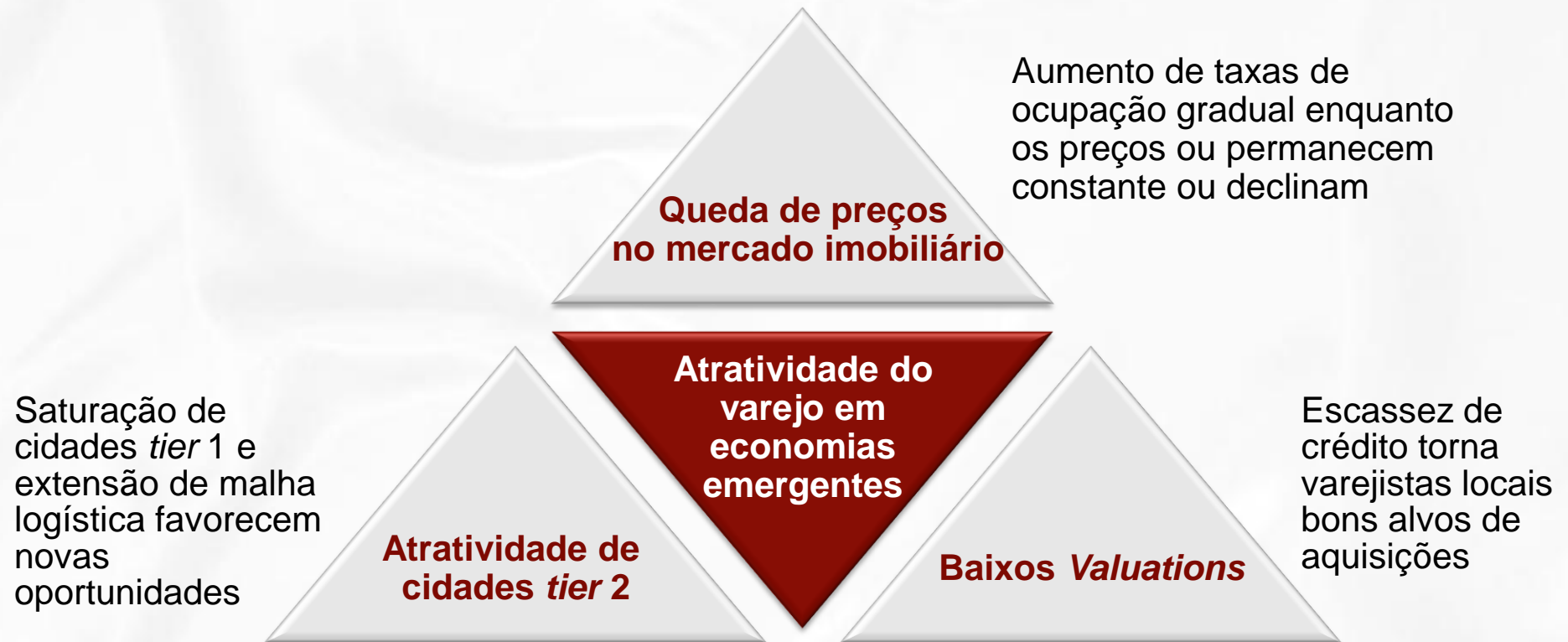
- Por outro lado, **países emergentes continuam a crescer**, embora a taxas inferiores quando comparado ao passado recente – de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a **expectativa média de crescimento da economia dos BRIC é de 5,2% do PIB em 2009**

Busca por equilíbrio de portfólio

- Uma estratégia de portfólio que equilibre mercados **“grandes e desenvolvidos”** com **“pequenos e emergentes”** tem sido vital para gerir riscos e flutuações localizadas — além de garantir lucratividade para as grandes cadeias varejistas globais

A crescente atratividade das economias emergentes é fundamentada em questões macroeconômicas e setoriais locais

Fatores de atratividade



O aproveitamento das oportunidades de expansão global, no entanto, passa pela análise de desafios específicos decorrentes da turbulência econômico-financeira

Desafios da crise econômica para a expansão internacional

Diferenças Setoriais

Os **segmentos de varejo não são igualmente afetados** pela recessão econômica — bens que normalmente são adquiridos com crédito (eletrônicos) ou que dependem do mercado interno (móveis e artigos para o lar) ou que são considerados supérfluos são mais afetados do que aqueles considerados essenciais

Financiamento Comercial

Varejo é um negócio com alta dependência de fluxo de caixa e como a disponibilidade de crédito atual é baixa, a **necessidade de gerar caixa através de eficiência operacional** torna-se mais importante

Protecionismo

Medidas protecionistas — **barreiras tarifárias, restrição à importação, incentivos fiscais e até cotas** para produtos locais — entram em vigor ou passam a ser consideradas, seja em mercados desenvolvidos ou em desenvolvimento

Desafios e riscos impostos pela crise econômica podem gerar oportunidade para varejistas globais e bem estruturados

O GRDI classifica 30 países emergentes com relação a atratividade de investimento no varejo

Índice Global de Desenvolvimento do Varejo da A.T. Kearney

O Índice

- Oito anos de estudo — 1995 e então 2003 a 2009
- O GRDI classifica 30 países emergentes de uma lista de 185, de acordo com alguns critérios
 - Risco-país superior a 35 na pontuação risco-país da *Euromoney*
 - População maior que 2 milhões de habitantes
 - PIB per capita mínimo de USD 3.000
- A classificação sugere que países deveriam estar “no radar” e quais deveriam ser considerados
- Também aponta a janela de oportunidade para realização de investimentos — estágios distintos por país e duração típica de 5 a 10 anos

Componentes

Risco-país
25%

- Risco país e de negócio em termos de estabilidade política e econômica, *rating* de crédito, custo de violência e corrupção

Atratividade do Mercado
25%

- Potencial de varejo em termos de vendas per capita, tamanho da população total e urbana, e eficiência operacional

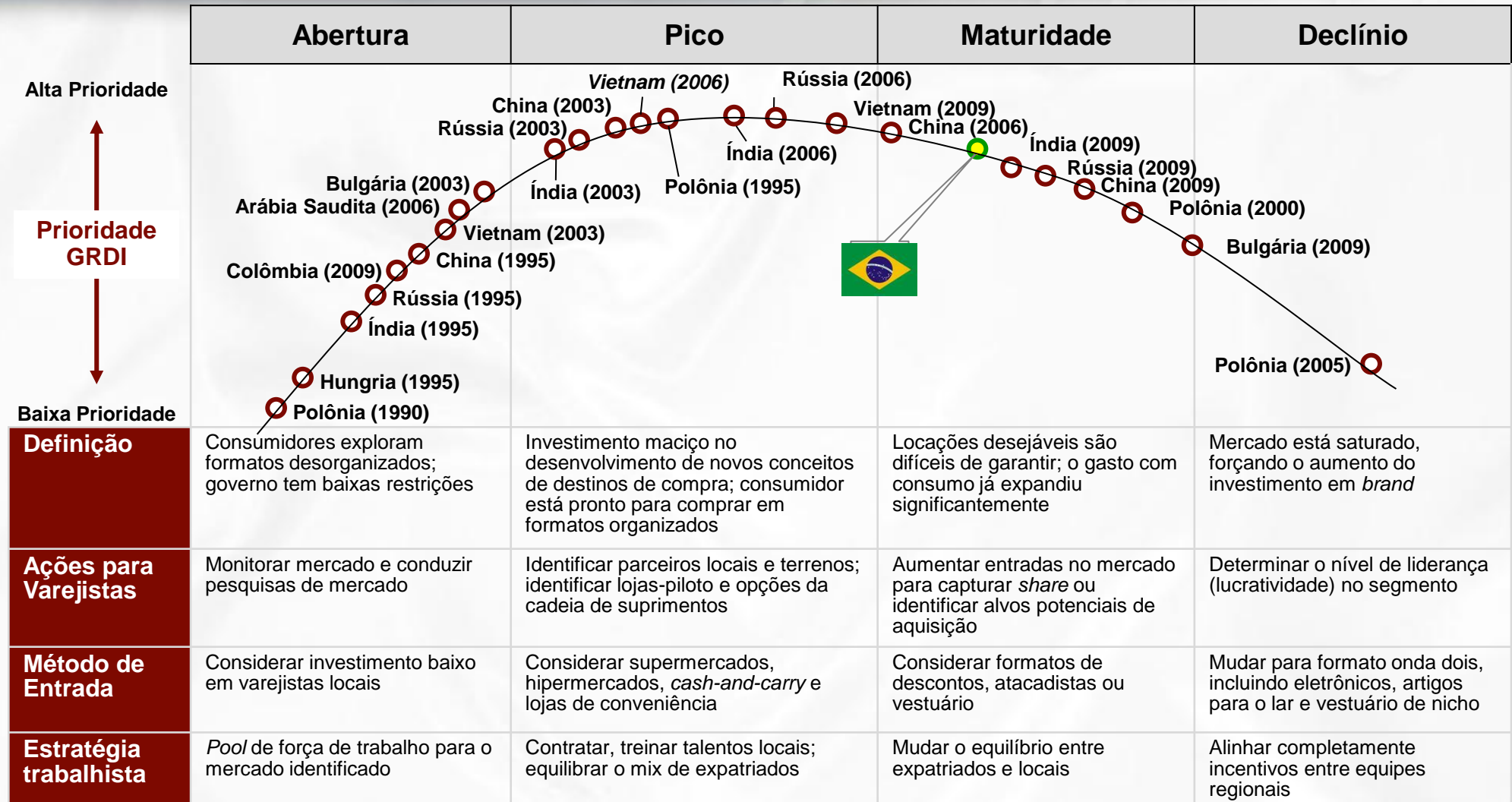
Saturação do Mercado
25%

- Porcentagem de presença de varejo moderno e área de alcance deste formato por habitante, presença de *players* internacionais e concentração

Time Pressure
25%

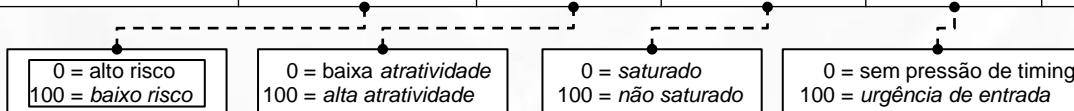
- Crescimento de varejistas modernos comparado ao crescimento total do varejo, ponderado pelo crescimento do consumo

O índice deste ano mostra que os principais emergentes estão na fase de maturidade de atração de investimento internacional



O GRDI 2009 aponta a Índia como país de maior atratividade — e o Brasil muito bem colocado em 8º lugar no *ranking*

Rank 2009	País	Região	Atratividade de Mercado	Risco-país	Saturação do Mercado	Time Pressure	Pontuação GRDI	Mudança em relação ao rank 2008
			25%	25%	%25%	25%		
1	Índia	Ásia	33.8	54.4	85.7	97.1	67.7	+1
2	Rússia	Leste Europeu	58.4	30.8	51.2	100.0	60.1	+1
3	China	Ásia	42.4	62.0	47.2	73.9	56.4	+1
4	Emirados Árabes	MENA	66.0	88.5	49.6	21.1	56.3	+16
5	Arábia Saudita	MENA	46.1	69.7	68.2	39.0	55.7	+2
6	Vietnam	Ásia	16.2	34.1	74.4	96.6	55.3	-5
7	Chile	America Latina	58.3	76.9	50.7	33.2	54.8	+1
8	Brasil	America Latina	59.5	52.2	67.9	31.2	52.7	+1
9	Eslovênia	Leste Europeu	64.2	100.0	11.7	32.6	52.1	+14
10	Malásia	Ásia	47.2	65.2	47.7	45.0	51.3	+3



Nota-se um equilíbrio relativo entre as regiões, embora Oriente Médio e África do Norte continuam com maior número de representantes entre os Top 20

O índice de vestuário, em particular, é impactado por variáveis específicas do setor e tem o Brasil como o primeiro do *ranking*

Global Retail Apparel Index 2009



Rank	País	Tamanho do mercado	Perspectivas de crescimento	Gastos vestuário per capita	Pontuação ¹⁾
1	Brasil	14	31	15	60
2	Romênia	12	34	4	50
3	China	22	23	2	47
4	Índia	18	27	1	46
5	Argentina	12	27	8	46
6	Ucrânia	11	34	0	45
7	Chile	9	21	14	44
8	Rússia	15	22	7	44
9	Arábia Saudita	10	16	13	39
10	Turquia	8	27	2	37

Brasil lidera o *ranking* pela segunda vez consecutiva

Nota: 1) As pontuações foram arredondadas
Fonte: GRDI 2009 A.T. Kearney, Análise A.T. Kearney

Fundamentos sócio-demográficos e de mercado tornam o Brasil o país mais atrativo para investimentos em varejo de vestuário

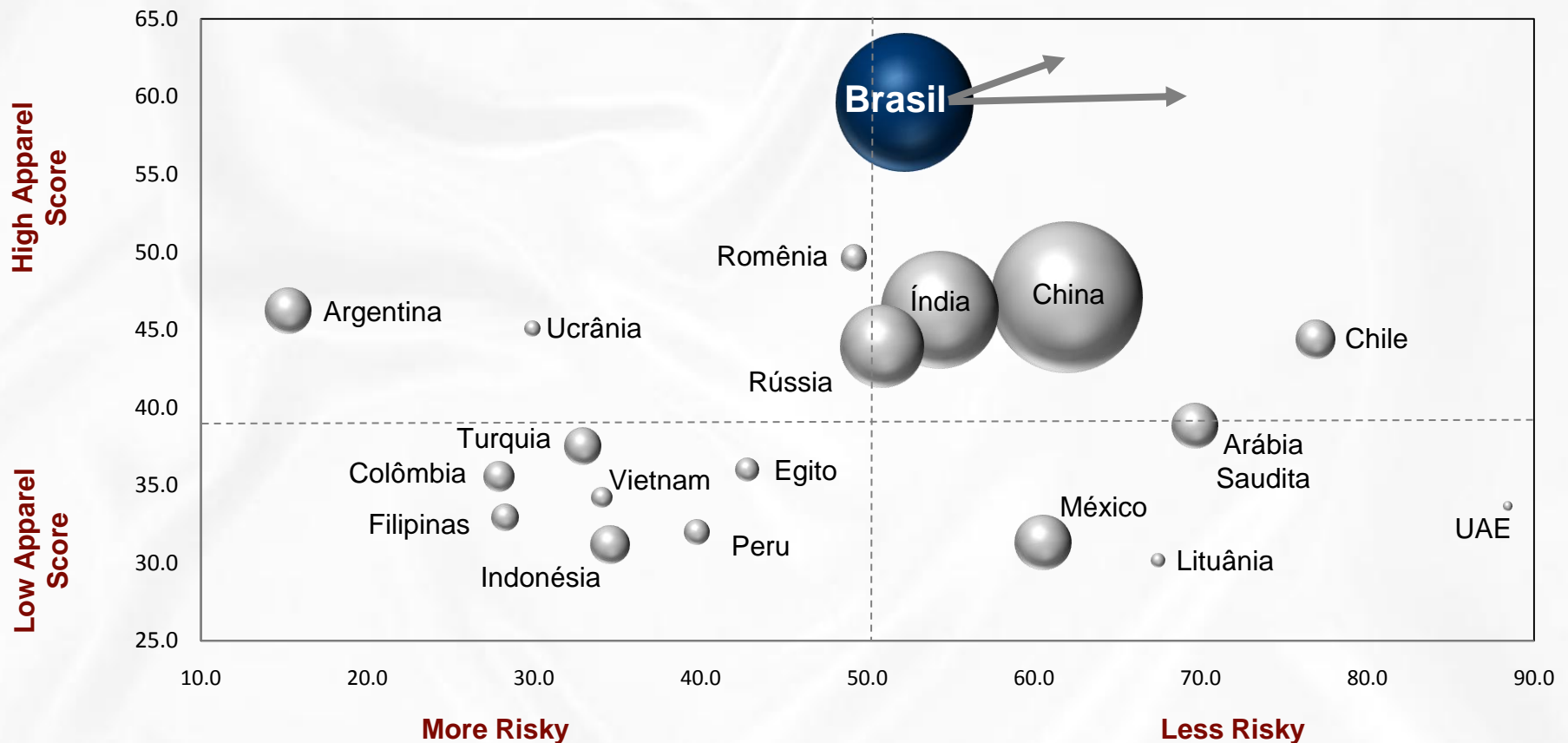
Mercado Brasileiro de Varejo de Moda

Características do mercado brasileiro

- **Economia dominante na América Latina** – pouco mais do que metade do PIB na região
- **População jovem** – 60% abaixo de 29 anos
- **Baixa concentração do varejo de vestuário**, embora já se encontrem players estruturados e bem estabelecidos
- Investimento estrangeiro, combinado a baixo controle do governo sobre preços e aumento da renda disponível, **umentaram as vendas no varejo de vestuário em 23% CAGR¹ desde 2004**
- Consumo interno com relativa **resiliência à crise financeira internacional**
- **População bastante ligada à moda** — dedica parte significativa da renda em vestuário
- **Venda de vestuário per capita é US\$ 490**, aprox. seis vezes maior do que a da China

A consolidação da estabilidade econômico-política do país pode alavancar ainda mais o potencial de atratividade

Apparel GRDI 2009 x Risco-país



Por exemplo, a alta atratividade do mercado brasileiro já é uma realidade no mercado de luxo — o Brasil é hoje um dos principais destinos de investimentos para varejistas globais

Em 2008, quase 20 marcas iniciaram operações de varejo no Brasil

EMILIO PUCCI



GANT

GUCCI



Outras marcas também já anunciaram planos de expansão para os próximos anos

Dior

GIVENCHY

LOUIS VUITTON

BVLGARI

Nos próximos cinco anos, mais de 50 marcas anunciaram o lançamento de operações de varejo no Brasil

Agenda

- A.T. Kearney — Quem somos
- GRDI 2009 — *Insights* sobre nosso estudo global: Oportunidades de investimentos globais no varejo em mercados emergentes
- **Implicações do crescimento dos países emergentes para a cadeia de valor de vestuário e moda**

A maior representatividade de países emergentes deve impulsionar algumas das tendências já presentes no mercado global de vestuário e moda

Tendências do mercado de vestuário e moda



No Brasil, em particular, o domínio destas tendências é requisito fundamental de sucesso para varejistas internacionais e deve ser fator de alavancagem para parcerias locais

Requisitos de sucesso para o varejo de vestuário no Brasil

Gestão de crédito

- Mais de 49% das vendas em vestuário são pagas com cartão de crédito — mesmo nível que EUA e Reino Unido
- As redes de varejo juntas já emitiram mais cartões de crédito que Visa e Mastercard. As 5 maiores redes, por exemplo, faturaram em 2008, R\$10 Bi via cartões *private label* de uma base de mais de 50 milhões de cartões

Parcerias potenciais

Financeiras e bancos com consolidada presença local

Conhecimento do consumidor e das tendências locais

- Moda é altamente influenciada por celebridades locais
- Alto nível de compra por impulso
 - 75% das mulheres brasileiras declaram comprar roupas mensalmente¹⁾
 - 70% compram roupa influenciados por produtos da vitrine

Agências, designers e produtores locais

Excelência no Sourcing de produtos

- Embora o Brasil seja a sexta maior manufatura de vestuário no mundo, ainda observa-se grande oportunidade de crescimento via aproveitamento da demanda local e substituição de importados

Produtores locais

Em resumo, o Brasil apresenta grande potencial de atração de investimento estrangeiro no setor de varejo, o que deve resultar na dinamização da indústria de vestuário e moda local

Principais conclusões do GRDI

- O Brasil pode esperar um maior nível de investimento estrangeiro no setor de varejo tornando-se um dos mercados mais atrativos do setor
- Em vestuário, o gasto per capita é o principal indicador para o Brasil ser o país mais atrativo e a pulverização do setor pode facilitar o influxo de investimento internacional
- Do ponto de vista dos *players*, aumentará a competição no formato de varejo moderno com uma tendência de consolidação e aquisição
- Para o consumidor, o profundo entendimento das características locais e regionais serão chave para alavancar o mercado

Oportunidades geradas para a indústria têxtil brasileira





Associação Brasileira da
Indústria Têxtil e de Confecção

Oportunidades de investimentos globais no varejo em mercados emergentes e suas implicações



São Paulo,
Julho de 2009

