



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

22608



**ORGANISATION
DES NATIONS UNIES POUR LE
DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL**

**Rapport
Réalisation d'un mini – Audit de COTRIJUI, Rio Grande do Sul, Brésil**

**Programme OPTIMA
US/INT/97/034
Contrat N° 2000/193**

Octobre 2000

Avec la collaboration de :

**SICAFI Sprl
20, Porte des bâtisseurs
B-7730 ESTAIMPUIS
BELGIQUE**

A handwritten signature in black ink, appearing to be "JAC", is located in the bottom right corner of the page.

Rapport d'audit

Entité auditée :

COOPERATIVA REGIONAL TRITICOLA SERRANA LTDA (Cotrijui)

Objectif de la mission :

Permettre à Cotrijui de développer ses ventes, notamment en s'implantant dans la grande distribution qui connaît un développement important au Brésil et qui, comme aux Etats-Unis ou en Europe, changera radicalement

- les relations entre producteurs et distributeurs
- les habitudes des consommateurs finaux.

Et pour ce faire, :

- examiner l'existant (production, gamme de produits disponibles, positionnement des produits et des marques diffusées, politique de prix, ...)
- déterminer les facteurs susceptibles d'offrir à Cotrijui un avantage compétitif significatif vis-à-vis de la concurrence.

1 - Cotrijui : un colosse aux pieds d'argile ...

Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda – COTRIJUI dont le siège est à Ijuí (Rio Grande do Sul – Brésil) est l'une des plus importantes coopératives de production du Brésil.

Elle compte aujourd'hui plus de 12.500 associés, près de 1.200 employés et 8 centres de production tous implantés dans l'état du Rio Grande do Sul.

... équipée d'un outil de production performant

Cotrijui dispose:

- d'un outil de production en excellent état de fonctionnement où le temps de latence pour atteindre la capacité maximale de production après la mise en marche de l'outil de production ne dépasse pas 2 h
- d'une importante capacité de production (possibilité de travailler 5 jours par semaine et d'effectuer le samedi et le dimanche les opérations de maintenance et de nettoyage).

... où le facteur limitant est bien maîtrisé

De façon évidente, le facteur limitant de l'unité de production se situe à la dernière étape (conditionnement); le rangement des produits finis y étant réalisé manuellement.

Cependant, la grande souplesse résultant de la forte interopérabilité des employés permet d'adapter au mieux le volume préparé aux commandes et ainsi, de réduire de façon considérable le volume des stocks de produits finis.

... mais un outil de production fortement sous-utilisé

Si l'année 98 a été exceptionnelle en raison d'achats gouvernementaux importants (année électorale oblige), le volume des ventes de Cotrijui n'a cessé de se détériorer depuis et ce, dans chacune des grandes familles de produits.

PRODUTO	EM KGS 1997	EM KGS 1998	EM KGS 1999
Derivados do Milho	5.996.236	15.539.023	2.710.571
Derivados da Aveia	804.097	643.395	359.297
Derivados de Centeio	236.427	398.277	304.697
Outros produtos	3.837.365	5.990.074	6.252.047

L'une des raisons évoquées serait l'impossibilité pour Cotrijui (comme pour de nombreuses autres coopératives) de répondre aux contraintes des appels d'offres publiques.

... qui handicape sa compétitivité

Il en résulte qu'aujourd'hui l'outil de production est fortement sous-utilisé (entre $\frac{1}{4}$ et $\frac{1}{3}$ de sa capacité optimum) et que cette charge de travail insuffisante grève lourdement le prix de revient des produits finis (les frais fixes étant amortis sur un faible volume).

2 - Une politique de distribution inadaptée

Aujourd'hui, Cotrijui vend ses produits finis :

- aux grandes surfaces (près de 90% de ventes réalisées)
- à des magasins indépendants (environ 10% des ventes)
- aux industries intermédiaires (2 à 3% des ventes)

La commande minimum est de 50 Kg de produits assortis.

... où les prix de vente pratiqués sont inadéquats

Les prix de ventes sont :

- identiques pour tous les clients (Ils ne sont fonction que des coûts de production et sont déterminés au coût des facteurs)
- indépendants du volume du conditionnement (les prix au kilo sont identiques, au mieux, pour un sachet de 5 kg par rapport à un sachet d'un kilo)
- indépendants des quantités commandées. La différence de prix au niveau du client final dépendant uniquement du taux de marge retenu par le distributeur (généralement près de 40% pour les grandes surfaces et 20% pour les magasins).

... engendrant des coûts annexes importants sans développer les ventes

Sans incitant économique particulier, la consommation s'oriente de plus en plus :

- vers des conditionnements unitaires de faibles volumes (demande de riz par paquet de 1 kg au lieu de 2 ou 5 kg), plus compatibles avec les surfaces réduites disponibles pour le rangement dans les logements
- vers des commandes moyennes faibles qui, compte tenu de l'impact des coûts de transport rend les produits non compétitifs au delà de 200 km des zones de production.

... même avec une force de vente plus importante

Afin d'enrayer la baisse de ses ventes et tenter de retrouver une croissance, Cotrijui est en train de renforcer sa force de vente qui passera de 5 à 18 personnes par le recours à des sociétés de représentation commerciale, rémunérées au pourcentage (de 1 à 5% selon les produits et les marges de chaque produit).

Malheureusement cette initiative ne résoudra en rien le problème de Cotrijui qui doit vendre de grandes quantités de produits pour saturer son outil de production et atteindre ainsi le coût de production optimum.

D'ailleurs, et c'est une erreur classique, lorsque les ventes s'essoufflent ou semblent stagner (a fortiori lorsqu'elles régressent), il semble que la panacée la plus courante consiste à redynamiser et à augmenter la force de vente.

Pourtant aussi bon vendeur puisse-t-on être, il est difficile de vendre des produits mal positionnés.

Aussi, aujourd'hui, avant d'accroître cette force de vente, il convient au préalable de lui apporter une gamme de produits répondant aux attentes du marché.

3 -Une gamme incomplète

... tant au niveau des produits

Si des compléments de gamme de produits alimentaires élaborés (Ketchup) pris en négoce ont été incorporés, il reste encore beaucoup à faire surtout sur les produits de base disponibles, notamment dans l'objectif :

- d'utiliser de façon plus importante l'outil de production
- de repositionner les coûts de production pour les rendre compétitifs.

Prenons un exemple simple mais parlant, le cas du riz.

Aujourd'hui, le riz reste dans l'alimentation un produit de grande consommation.

La multiplication des marques sur les linéaires des distributeurs est d'ailleurs impressionnante et l'éventail de prix rencontré aussi large que le nombre de marques présentes.

Bien que la législation définisse 3 types de riz en fonction du pourcentage de brisures qu'il contient (Type 1 lorsqu'il contient moins de 10% de brisures, Type 2 lorsqu'il contient moins de 20% de brisures, Type 3 lorsqu'il contient moins de 30% de brisures), seuls 2 types (T1 et T2) sont disponibles à la vente au grand public.

Il en est de même pour les mélanges de céréales destinées à l'alimentation matinale qui ne sont pas vendues aujourd'hui sous forme de mélange (type All Bran) associant plusieurs céréales différentes (et parfois des fruits secs)

... qu'au niveau des prix

Si nous prenons à nouveau l'exemple du riz, nous observons pour la marque LOPRISTI (marque de Cotrijui) que le type 1 est vendu 3,39 \$R le sachet de 5 kg alors que le type 2 est vendu 3,30 \$R le sachet de 5 kg

Ainsi, l'écart de prix n'est pas suffisant pour que chacun des produits trouve son segment de clientèle.

D'ailleurs, les études marketing montrent toutes qu'il est nécessaire d'avoir un écart de prix de 7 à 10 % pour positionner deux produits différents.

4 - Un élargissement de gamme mal orienté

Aujourd'hui, la remontée d'information destinée à apprécier les besoins des consommateurs finaux et leur évolution émane des agents commerciaux et des intermédiaires professionnels de l'agroalimentaire (fabriquant d'arômes, de machines, ...).

Aucune enquête directe d'opinion auprès de consommateurs finaux visant à valider les goûts, la présentation des produits et la gamme des prix, et de façon générale les besoins patents ou latents n'a jamais été réalisée.

... tant au niveau des produits

Il en résulte que l'orientation envisagée s'orientait vers :

- l'extrusion ("chips")
- la préparation de mélanges plutôt destinés à l'alimentation infantile

Seulement, l'extrusion qui nécessite des investissements importants est aujourd'hui, au niveau international, l'apanage de grands groupes agroalimentaires qui ont déjà commencé à s'installer au Brésil en vue de l'ouverture d'un marché encore balbutiant en raison du prix élevé de ces produits par rapport au revenu disponible des ménages.

Quant à la préparation de mélanges destinés à l'alimentation infantile, il convient de remarquer que seuls trouveront leur place dans les linéaires les produits comportant une base lactée importante; matière première dont ne dispose pas Cotrijui.

... qu'au niveau du "packaging"

Un effort important concernant le marquage et de façon plus générale le "packaging" doit être réalisé pour d'une part, mieux différencier les produits (exemple Boite d'avoine en farine et flocons) et d'autre part, séduire les consommateurs en rendant les produits plus attractifs et plus pratiques.

5 - Une politique de gestion des marques inadaptée

Cotrijui diffuse ses produits secs sous deux marques Cotrijui et Cooper et ses produits carnés sous la marque Tchê.

Malheureusement :

- la marque Cortrijui (et son logo) dont on a voulu faire un gage de qualité des produits diffusés apparaît également sur les produits Cooper
- les mêmes marques sont utilisées quelques soient les canaux de distribution (ce qui permet de comparer immédiatement les prix d'un circuit de distribution à l'autre et dans un même circuit, d'un distributeur à l'autre)

6 - Une politique de communication active

De façon intéressante, il convient de relever :

- que la politique de communication active menée par Cotrijui utilise tous les supports médiatiques : radio (au travers des 2 stations locales les plus écoutées), télévision, tracts, plaquettes (poly-chromiques et pelliculées).
- que les messages publicitaires diffusés sur les chaînes radio, qui sont uniquement destinés à la promotion des ventes des supermarchés appartenant à Cotrijui, changent environ tous les deux jours et informent ainsi, de façon permanente, la clientèle des supermarchés appartenant à Cotrijui, des promotions et des offres proposées.

... mais dont les retombées ne sont pas mesurées

Cependant, et pour aucun des 8 supermarchés, il n'a été mis en place de suivi permettant de mesurer les retombées publicitaires, d'où l'impossibilité:

- de connaître l'impact réel de chacun des supports médiatiques choisis
- de privilégier le ou les support(s) à plus fort impact
- d'adapter et d'améliorer l'efficacité du message publicitaire.

7 - Une chaîne de supermarchés intéressante

Comme nous l'avons indiqué, Cotrijui dispose en nom propre de 8 points de vente directe au consommateur final (supermarchés) où le volume moyen de vente mensuel approche le USD 1.000.000

... avec une organisation et une gestion "ancienne"

La disposition des produits dans le magasin obéit plus à des contraintes de place qu'à une organisation incitant le client à accroître ses achats.

La performance des linéaires n'est pas mesurée, le marquage des zones et des produits est insuffisant.

Les linéaires sont constamment remplis, les stocks moyens sont de 25 jours, l'organisation des achats n'est pas centralisée vers des personnes spécifiquement formées à cette fonction, ...

... avec un semblant d'adaptation à la concurrence

En effet, les prix des produits en vente dans les supermarchés sont ajustés, à la hausse comme à la baisse, chaque semaine en fonction des prix proposés par la concurrence.

La répercussion des baisses n'est effective que dans le cas où le prix de la concurrence n'est pas inférieur au prix d'achat du produit.

8 – Un espoir cependant

Malgré toutes les insuffisances relevées, la situation de Cotrijui est loin d'être irréversible et son redressement, sans nécessiter la mobilisation de moyens financiers importants, semble à la portée de professionnels qui malheureusement aujourd'hui ne se trouvent cependant pas au Brésil.

9 – Les pistes à explorer pour un redéploiement

... un atout essentiel, 8 supermarchés vendant directement au consommateur final

La possibilité de vendre directement au consommateur final constitue un atout essentiel pour la pérennité financière d'une coopérative.

En effet, l'expérience et le recul sur l'évolution des pratiques de la grande distribution aux Etats-Unis et en Europe nous montrent que les marges les plus importantes se font au niveau de la distribution et non de la production.

Que lorsque les producteurs locaux ne sont pas compétitifs, les distributeurs ont recours aux importations.

Qu'ainsi, et compte tenu du fait qu'en ce qui concerne les produits alimentaires, et plus particulièrement encore pour les produits de base, l'offre au niveau mondial étant supérieure à la demande, ce sont les producteurs locaux qui font toujours les frais d'une concurrence internationale d'autant plus exacerbée qu'elle est impulsée par des groupes internationaux disposant d'une grande puissance financière.

Aussi, il convient de conserver, et même de développer, cet accès direct au consommateur final qui, en plus, doit être utilisé comme laboratoire pour tester la réaction des consommateurs vis-à-vis de toutes nouvelles offres résultant de l'élargissement de la gamme, tant au niveau des produits qu'au niveau des prix.

La stratégie de redressement passera donc d'abord par l'amélioration de l'efficacité des supermarchés.

... une nécessaire réorganisation de la distribution intégrée

avec entre autre et sans que la liste soit exhaustive :

- réorganisation générale de la surface disponible
 - redéfinition des espaces alloués à chaque produits
 - détermination du positionnement de chaque linéaire et de chaque produit
 - amélioration de la signalétique
- détermination, pour chaque produit,

- de l'espace disponible dans le linéaire en fonction des ventes actuelles ou d'objectifs de ventes attendues ou souhaitées
 - gestion des têtes de gondoles
- d'objectifs de vente
- de la politique de promotion et d'incitation à la vente
 - en liaison avec la politique de communication
- organisation des réceptions de marchandises
 - gestion des stocks (le stock maximal disponible ne doit pas dépasser une semaine de vente)
- organisation de la fréquence de la mise en rayon et des quantités maximales disponibles mise en rayon
- organisation de l'information disponible pour l'orienter
 - vers une meilleure connaissance de l'évolution des ventes
 - vers une meilleure prévision des ventes
 - vers une meilleure gestion
 - des promotions
 - de l'efficacité des têtes de gondoles
 - des retours publicitaires
- centralisation des achats pour l'ensemble des supermarchés de Cotrijui
 - avec création d'une centrale d'achats
 - où les acheteurs sont des professionnels spécialement formés à l'achat

... un indispensable élargissement du nombre de points de vente

Par ouverture de nouveaux supermarchés

Comme nous l'avons expliqué auparavant, si Cotrijui, et les autres coopératives, veulent demeurer un facteur de stabilisation du développement rural, il est indispensable qu'elles représentent :

- un poids importants dans la grande distribution
- une alternative face aux autres grands groupes.

Il est dans ce cas nécessaire d'envisager d'accroître de façon rapide le nombre de points de vente de type supermarchés afin de représenter un part de marché importante dans la grande distribution hors des mégapoles.

Par création d'une nouvelle chaîne de magasins spécialisés positionnés "choix limité et à prix bas"

Afin de satisfaire la plus large population, il conviendra d'examiner l'intérêt d'établir une chaîne de magasins de petites ou de moyennes surfaces spécialisés (type Aldi, Lidl, ...) proposant un nombre de références très réduit uniquement positionnés en premier prix.

Ce pourrait-être au début uniquement des magasins vendant des produits de première nécessité (riz, maïs, avoine, ...), de faible qualité mais à prix très bas.

Ceci en vue de capter une clientèle qui aujourd'hui n'a pas les moyens de fréquenter les grandes surfaces et restent traditionnelle dans ses achats.

... par une communication originale

Pour se démarquer des grands groupes multinationaux et profiter de la proximité de la coopérative avec les habitants pour rechercher à communiquer de façon originale (l'objectif sous-entendu étant "nous vous offrons les mêmes produits que les autres distributeurs, avec une meilleure qualité, à meilleurs prix et en plus, parce que nous sommes plus proches de vous, nous sommes solidaires des autres").

Ainsi, en fonction de la sensibilité de la région, une politique de communication basée sur la solidarité pourra être engagée (exemple : pour chaque paquet de riz de 5 kg vendu, 0,10 R\$ sous forme de riz (ou autre produit) sera distribué aux pauvres (avec support de la presse locale pour montrer l'effectivité de l'engagement).

... par un suivi de la politique de communication

Si l'utilisation de tous les médias permet de toucher une cible très large, il convient de gérer efficacement chacune des voies de communication utilisées afin d'optimiser leur puissance.

Aussi, pour chaque médium, il conviendra notamment :

- de mesurer l'impact sur l'augmentation des ventes de chaque communication effectuée
- de déterminer le type de message publicitaire le plus adapté au médium choisi
- de déterminer la vitesse des retombées
- de calculer le ratio : profit généré / coût de la communication

... par un élargissement de gamme

Il convient de couvrir les besoins de tous les segments de consommation tant au niveau des produits que des prix.

Au niveau des produits et des marques

Il sera dans un premier temps plus aisé de s'attacher :

- à élaborer une gamme aussi large que possible de produits avec des marques différenciées

Prenons à nouveau l'exemple du riz.

La législation définit 3 types de riz dont seuls 2 types (T1 et T2) sont disponibles à la vente au grand public.

On sait que le riz considéré par le consommateur comme étant le meilleur est la marque Tio Joao (prix pour 5 kg : 4,37 \$R) alors que la marque LEVISTI (Type 1 de Cotrijui) est vendu au prix pour 5 kg : 3,39 \$R).

Aujourd'hui, aucune marque ne propose une qualité supérieure sans brisure.

La mise sur le marché d'une qualité sans brisure destinée à capter la clientèle de Tio Joao pourrait être proposée par Cotrijui, en plus, à un prix très compétitif voisin de 4 \$R pour 5 kg pour une qualité supérieure.

Sachant que le coût supplémentaire pour obtenir le produit sans brisure est au maximum de 0,20 \$R, ce nouveau produit générerait un supplément de marge de $4,00 - 3,39 = 0,61$ \$R au minimum.

Par ailleurs, et afin de couvrir un segment de marché aujourd'hui laissé sans offre, et destiné à satisfaire les besoins d'une population au pouvoir d'achat très faible, il serait judicieux de proposer du riz de type 3 au prix de 2,8 \$R pour 5 Kg.

La combinaison des deux offres réduirait le surcoût de production du produit haut de gamme (qui pourrait alors être présenté en boîte carton de 1 Kg, facile à ranger, jolie, valorisant au mieux le produit (surcoût 0,15 \$R)) et ouvrirait un marché d'autant plus captif qu'un produit de type 3 s'accommode parfaitement de recettes où le riz est compacté (exemple : gâteau de riz).

Il est aussi possible de proposer une gamme de riz offrant tous les aspects d'un riz importé (graphisme en lettres étrangères + traduction, ...) afin de satisfaire le besoin d'exotisme des consommateurs à plus fort pouvoir d'achat (tout en restant moins cher que les produits concurrents proposés aujourd'hui).

- à élaborer des mélanges à partir des produits disponibles (céréales matinales multifibres)
- à créer de nouvelles utilisations de produits existants
Exemple : Pépites de tournesol grillées et salées pour l'apéritif, mélanges exotiques sucrés salés pour apéritifs
- à élaborer des produits facile d'emploi pour la ménagère (préparation pour crêpes ou gâteaux)
- à élaborer des produits mieux packagés
 - facilitant la préhension
 - facilitant le rangement
 - plus facilement reconnaissables
 - plus attractifs

au niveau des prix

Là aussi, la gamme la plus large devra être proposée.

Attention cependant, comme nous l'avons vu au point 2, les prix de vente aux distributeurs sont calculés au coût des facteurs.

Si nous entrons dans le détail, nous notons :

- que la production calcule son prix de vente en multipliant son prix de revient total par un coefficient compris entre 1,49 et 1,92 (diviseur compris respectivement entre 67 et 52%) selon les produits,
- que ce prix de revient total incorpore déjà une marge égale à 13 %

Quant aux supermarchés intégrés (ceux appartenant à Cotrijui), ils appliquent officiellement une marge de 17% sur les produits alimentaires (bien qu'en y regardant de plus près ce pourcentage apparaît substantiellement plus élevé).

Or, le supermarché doit rester compétitif vis-à-vis de la concurrence constituée notamment par Carrefour, Sonae et ses filiales, ...

Ainsi, une position rigide sur le prix de cession de la part de la production handicape la distribution, l'empêche d'être plus compétitive et par retour réduit la diffusion des produits d'où une moindre utilisation des capacités de production, d'où un prix moins compétitif d'où moins de marché ... et la boucle est bouclée

Il faut donner au supermarché la capacité d'impulser au maximum ses ventes et de capter ainsi des parts de marché pour aboutir ainsi à une maximisation de ses profits et par conséquent de ceux de la production

N'oublions pas que, tant que la distribution est intégrée et c'est tout l'intérêt de conserver un accès direct au consommateur final, la production et la distribution intégrée travaillent en marge compensée, c'est-à-dire en visant une marge globale pour les deux activités.

... par la recherche de nouveaux débouchés

directement vers le consommateur final

Lancement de nouvelles habitudes alimentaires, comme par exemple :

- consommation de pépites de tournesol salées pour l'apéritif (ou comme en Espagne, toute la journée par les enfants)
- promotion des crêpes (notamment vis-à-vis des étudiants : repas convivial, facile, ...) à base de farine de blé mais également à partir d'autre farine comme le sarazin

au travers d'intermédiaires

Développement des pains complets, aux céréales, ... auprès des boulangers (avec formation éventuelle pour travailler ces nouvelles farines et association avec de nouvelles levures permettant de conserver un pain tendre au moins durant 3 jours, même s'il est conservé à température ambiante.

Conclusion

Cotrijui dispose d'atouts pour se redéployer est asseoir sa solidité financière future :

- un réseau de 8 supermarchés
- une informatique capable d'assurer le suivi de l'activité commerciale

Cotrijui souffre malheureusement, comme d'ailleurs toutes les coopératives brésiliennes, d'un manque de savoir-faire au niveau de la vente en grande distribution, tant en direct qu'en indirect (vente aux centrales d'achats des autres distributeurs présents sur le territoire).

Cette carence est d'autant plus grave qu'il n'existe pas localement de professionnels de ce secteur encore récent au Brésil.

Il convient donc :

- de recruter un team management étranger spécialisé capable d'assurer le redéploiement et le développement de Cotrijui (éventuellement puisque les causes sont communes, simultanément avec celui d'autres coopératives brésilienne)
- d'organiser parallèlement des formations spécialisées au sein des universités brésiliennes avec comme objectif de former des cadres locaux capables d'assumer à moyen terme toutes les fonctions liées au développement inéluctable de la grande distribution.

Fait à Estaimpuis,

Le 30 octobre 2000

Jean-Marie CARRARA

