

# Brasil em sintonia com as perspectivas dos principais mercados

Pesquisa Global Consumer Executive  
Top of Mind 2018 - Recorte Brasil

[www.kpmg.com.br/tom2018](http://www.kpmg.com.br/tom2018)

# disrupt



| 3 |

Nos primeiros meses de 2018, a ESI ThoughtLab, a pedido da KPMG Global, entrevistou 530 executivos de oito setores do consumo, da indústria e do varejo, atuantes em 28 nações, sobre temas pertinentes às suas atividades e ao desenvolvimento de seus negócios na atual conjuntura de mercado. O levantamento resultou na **Pesquisa Global Consumer Executive – Top of Mind 2018**. Na edição deste ano, o **Brasil** foi o segundo país com maior número de participantes (68), ficando atrás apenas dos Estados Unidos (71).

| 4 |

Nesta análise, iremos privilegiar a comparação entre **Brasil** e o grupo denominado **Core Countries**, composto por 11 países, que apresentam diferentes dimensões e graus de desenvolvimento, mas que têm em comum o fato de se encontrarem na fronteira das principais transformações do mercado consumidor: **Alemanha, Austrália, China, Espanha, Estados Unidos, França, Holanda, Índia, Itália, Japão e Reino Unido** – com um total de 298 participantes. No que se refere à amostragem para fins de comparação, esta seleção também se alinha com outro estudo realizado anualmente pela KPMG, o Global CEO Outlook, por se amparar no mesmo grupo de países citados como **Core Countries**.

Os líderes consultados trabalham em diversos segmentos do setor de consumo. Na pesquisa global, considerando, neste caso, todos os 530 participantes, 45% dos entrevistados comandam **empresas varejistas** e 40% estão à frente de **indústrias**. Outros 10% trabalham em companhias que praticam ambas as atividades e 5% atuam nas chamadas **platform companies**, que realizam intermediações entre prestadores de serviços e consumidores. No recorte **Brasil**, 50% dos executivos entrevistados trabalham no varejo, 38% dos executivos na indústria, e 6% deles trabalham em companhias que atuam nas duas frentes. A proporção de executivos de *platform companies* é similar à média global: 6%, mostrando que o País se encontra bem representado neste novo formato.

**No que diz respeito ao faturamento, também globalmente, a maior parte das empresas encontra-se em uma faixa intermediária:**

**41%**

têm receita anual entre US\$ 1 bilhão e US\$ 4,9 bilhões

**21%**

entre US\$ 500 milhões e US\$ 999 milhões

**Já no recorte Brasil**

**41%**

faturam até US\$ 500 milhões

**26%**

entre US\$ 1 bilhão e US\$ 4,9 bilhões

**18%**

entre US\$ 500 milhões e US\$ 999 milhões

**Há, ainda, uma parcela de empresas brasileiras que registram faturamento**

**8%**

entre US\$ 5 bilhões e US\$ 19 bilhões

**3%**

acima de US\$ 50 bilhões

**4%**

entre US\$ 20 bilhões e US\$ 50 bilhões

■ **Core Countries**



| 5 |

No universo brasileiro da pesquisa,  
a maior parte das vendas vem dos  
segmentos de:





# Uma questão de maturidade

| 7 |

## Uma questão de maturidade

Um dos objetivos do estudo foi mapear a maneira como os executivos de empresas de consumo têm absorvido tendências de mercado e se preparado para mudanças em suas áreas de atuação. Para isso, as empresas foram avaliadas segundo seu **grau de maturidade em três áreas-chaves**: transformação digital, *customer centricity* (centralidade no cliente) e *supply chain*. No **Brasil**, a maioria das empresas são **iniciantes** nos **três aspectos**, com 54,4%, 51,5% e 57% dos executivos, respectivamente para cada aspecto, declarando estar nesse patamar de desenvolvimento.

Na comparação com o grupo **Core Countries**, em termos de **transformação digital**, a maioria se concentra na faixa intermediária, com 52,6% da média dos percentuais indicados pelos países. É o mesmo nível de maturidade (intermediário) indicado pelos Estados Unidos, para fins de comparação apenas com o país com o maior número de entrevistados, com 70,4% dos executivos informando estar nesse patamar – no estágio intermediário, o **Brasil** tem 38,2%. Por outro lado, **Brasil e Estados Unidos** estão alinhados quando se fala no nível **avançado** de maturidade digital, apresentando, respectivamente, índices de 7,4% e 8,5% - no grupo **Core Countries**, o percentual ficou um pouco acima, com 12,5%.

Em outro aspecto analisado, o conceito ***customer centricity***, o grupo **Core Countries** indiciou um maior percentual no estágio intermediário (57,4%). Se observarmos isoladamente os **Estados Unidos**, este percentual foi de 74,6% - por sua vez, o **Brasil** ficou com 45,6%. No patamar **avançado**, o **Brasil** fica bem atrás dos demais, com 2,9%, contra 11% (**Core Countries**) e 8,5% (EUA).

Por fim, a maturidade de ***supply chain*** também tem no patamar **intermediário** a maioria de respondentes, com 46,7% (**Core Countries**) e 59,2% (EUA) – o **Brasil** registrou 30,9%. Já no estágio **avançado**, temos um equilíbrio, com 11,8% (**Brasil**), 15,2% (**Core Countries**) e 9,9% (EUA).

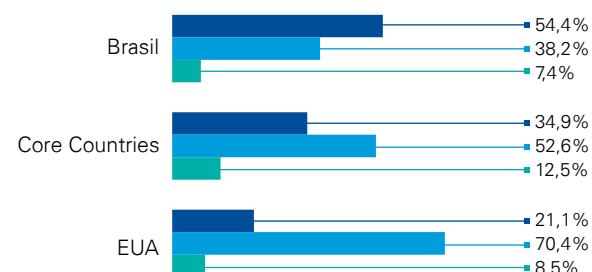
Brasil e Estados Unidos estão alinhados quando se fala no nível avançado de maturidade digital, apresentando, respectivamente, índices de 74% e 8,5%



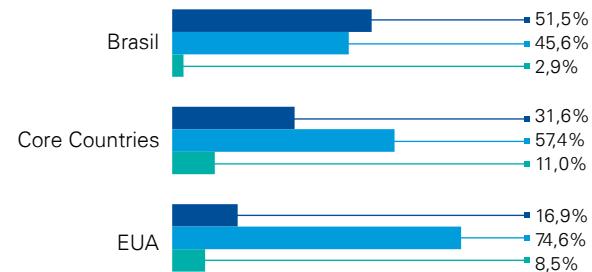
## Níveis de maturidade

- Iniciante
- Intermediário
- Avançado

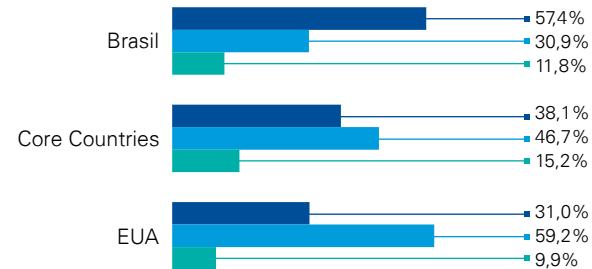
## Transformação digital



## Customer Centricity



## Supply Chain



## Maturidade em diferentes aspectos (sendo os percentuais correspondentes à soma de respostas "boa" e "excelente"):

### Brasil

### Core Countries (Média dos países)

#### Estratégia de produto e preço



#### Experiência em *customer centricity*



#### Parcerias e alianças



#### Alinhamento organizacional



#### Operações comerciais transparentes e integradas



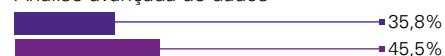
#### Cadeia de suprimentos responsiva



#### Arquitetura e capacitação em tecnologia



#### Análise avançada de dados





# Percepções de um mercado disruptivo

| 11 |

**A**s indústrias de bens de consumo e o varejo deverão se redefinir frente às mudanças que ocorrerão no mercado nos próximos dois anos. Os dois grupos de entrevistados apontaram quais são as principais tendências que irão impactar suas atividades até 2020. Considerando apenas as três mais citadas, para os **brasileiros** o resultado foi o seguinte: demanda por maior eficiência, rapidez e transparência (32,4%); competição de *platform companies* e *e-commerce* (29,4%); e novos competidores disruptivos (26,5%). Para os países do grupo **Core Countries** o resultado foi o seguinte: novos competidores disruptivos (30,4%); mudanças demográficas, comportamentais e de expectativas e, também, varejistas que criam seus próprios produtos (empatados com 27,7%); e demanda por maior eficiência, rapidez e transparência (26,8%).

**O peso de cada um desses desafios** muda de acordo com o tipo de empresa. Para a **indústria**, os três maiores obstáculos são o impacto de varejistas criando seus próprios produtos (citado por 30% do total de entrevistados pela pesquisa), a escassez de recursos e a questão ambiental (28%) e o crescimento de novas tecnologias (27%). Fora da área produtiva, isto é, no **varejo**, os maiores

desafios estão ligados à configuração do próprio mercado, são eles: novos competidores com modelos disruptivos (36% do total de entrevistados pela pesquisa), a concorrência de *platform companies* (33%) e a demanda por maior crescimento e eficiência (31%).

Tratando-se de mercados bastante diversificados, também existem **diferenças regionais na percepção dos maiores desafios**. Na **América do Norte**, eles são a convergência industrial e a demanda por velocidade (citados por 32% dos entrevistados, cada) e competidores disruptivos (31%). Na **América Latina**, pesam mais a competição com as *platform companies* (34%), demanda por velocidade e eficiência (31%) e competidores disruptivos (29%). Na **Europa**, as principais preocupações são velocidade e eficiência (32%), crescimento rápido de novas tecnologias e competidores com modelos disruptivos (30% cada).

No grupo de 11 países denominados **Core Countries**, o maior desafio é a presença de novos **competidores disruptivos**, citado por 30,4% dos entrevistados. **Varejistas que criam seus próprios produtos** vem em segundo lugar, aspecto apontado por 27,7%. Já no **Brasil**, a percepção é bastante diferente: a maior preocupação é a **demanda por velocidade, eficiência e transparência**.

**transparência** (citada por 32,4%), e **novos competidores disruptivos**, com 26,5%. A tendência de **varejistas que criam suas próprias marcas** preocupa apenas 17,6% dos brasileiros.

No Brasil, a maior preocupação é a demanda por velocidade, eficiência e transparência.





# Um novo cenário de consumo

| 15 |

**A**s estratégias para lidar com as mudanças em curso na indústria do consumo são diversificadas. As mais comuns traduzem-se em tendências que devem transformar o cenário de consumo em um horizonte de dois anos.

Em âmbito global, mais de metade dos varejistas e indústrias (59%) desenvolverão **novos modelos de negócios** e 35% devem **deslocar-se para outros setores e segmentos**. Dentre os varejistas, a tendência é mexer na **forma como os produtos chegam ao consumidor**: segundo 58% dos entrevistados, até 2020 as suas **lojas** terão visual reformulado e 37% devem **diminuir o número de pontos**.

O **futuro das lojas físicas** é semelhante nos dois grupos analisados mais de perto, como mostram os dados a seguir. No grupo **Core Countries**, 22% dos entrevistados pretendem diminuir o número de lojas físicas, número que no **Brasil** é de 17%.

A tendência de **vender produtos diretamente para o consumidor final**, sem intermediários, é igualmente forte em ambos os cenários, citada por 40% e 41% dos grupos, respectivamente. O **desejo de migrar para outros setores da indústria** também pontuou de forma semelhante entre os dois grupos, com 30% e 29% dos executivos dos **Core Countries** e do **Brasil**,

respectivamente.

Essas tendências fazem parte de um panorama maior, que diz respeito ao **ajuste de canais de venda** nos próximos dois anos. A pesquisa mostra as plataformas *online* próprias ganhando espaço. No contexto global, os canais digitais próprios deverão ser responsáveis por 17% das vendas das indústrias em 2020 e, no varejo, por 19% do total.

Em todo o mundo, **as lojas físicas são responsáveis pela maior fatia de vendas**. No **Brasil**, de acordo com a pesquisa, **essa proporção é mais acentuada**. No último ano, 69% das vendas aconteceram por esse canal, contra 14% por canais próprios na internet, 11% em marketing/venda direta e 6% por lojas virtuais parceiras. Nos **Core Countries**, a importância relativa da internet já é maior: 19% das vendas aconteceram em plataformas online próprias e 17% em plataformas parceiras, contra 64% de vendas em lojas físicas.

Na comparação entre **Brasil** e **Core Countries**, fica claro que **as empresas brasileiras, mesmo em 2020, ainda serão mais dependentes de lojas físicas**. Segundo os executivos do segundo grupo, no futuro próximo 57,6% das vendas devem ocorrer por canais físicos. Para os brasileiros,

a porcentagem será de 61,6%. Isso é refletido na mesma proporção na perspectiva sobre canais de venda *online* próprios: no exterior, 24,3% das vendas devem acontecer por esse meio, enquanto no **Brasil** a projeção é de 22,2%.

Por fim, analisando-se globalmente (ou seja, todos os entrevistados), a **percepção sobre as mudanças** que vêm por aí é mais acentuada entre os executivos de alto escalão, CEOs e membros de conselho. Nesse grupo, 57% acreditam que as indústrias venderão mais produtos diretamente, contra 54% dos demais entrevistados. Além disso, 56% dos executivos de alto escalão, CEOs e membros de conselho e 46% do segundo grupo acreditam que, no futuro, **o preço será menos importante para o consumidor**, em detrimento da experiência de consumo e opções de entrega. O varejo também deve ser impactado pelo uso de inteligência artificial: para 53% dos executivos de alto nível, o domínio desse tipo de ferramenta será crítico para a sobrevivência. A mesma proporção também crê que a maior parte das lojas que existem hoje devem fechar devido ao baixo desempenho, e 56% afirmam que, no futuro, as lojas físicas e canais digitais serão completamente integrados e que a maioria das **cadeias de suprimento será orientada por demanda e centrada no cliente**.

No contexto global, os canais digitais próprios deverão ser responsáveis por 17% das vendas das indústrias em 2020 e, no varejo, por 19% do total.





# Vencendo o jogo

O sucesso de uma empresa depende de inúmeros fatores. A pesquisa identificou **cinco áreas que os executivos precisarão dominar** se quiserem ser bem-sucedidos em um mercado disruptivo: **Estratégia e Cultura, Customer Centricity, Análise de Dados, Tecnologias Inteligentes e Gerenciamento de Supply Chain.**

No quesito **Estratégia e Cultura**, o propósito é que as empresas percebam com antecedência quais tendências devem impactar seus negócios no futuro, e que a partir dessa compreensão adaptem suas culturas, estimulando a inovação sem comprometer governança e controle. **A diferença entre os dois grupos analisados é considerável**. Nos **Core Countries**, 57% dos entrevistados pretendem investir fortemente na área, nos próximos dois anos, proporção que no **Brasil** é consideravelmente maior: 67,6%.

Ao falar em **Customer Centricity**, o desafio é desenvolver e entregar aos clientes experiências pessoais,

alimentando as expectativas sobre produtos e compras. Com o tempo, cria-se um vínculo entre empresa e comprador. Aqui, **as diferenças geográficas também são mais acentuadas**.

O **desenvolvimento de ferramentas avançadas para Análise de Dados** serve para gerar *insights* mais profundos, fundamentais para a formulação de estratégias de negócios com maiores chances de sucesso. Esse tipo de tecnologia tem **importância similar para os dois grupos**.

O **investimento em tecnologias inteligentes** vem para desenvolver canais cruzados entre empresas, parceiros, distribuidores e clientes, possibilitando comunicação mais eficiente e maior controle de processos. Nesse quesito, o **Brasil acompanha a tendência internacional**.

As cadeias de **Supply Chain** devem se tornar mais responsivas nos próximos dois anos, e esse é um aspecto de desenvolvimento no qual os **brasileiros devem estar mais empenhados**.

**Executivos inclinados a fazer investimentos em customer centricity:**



**Devem investir mais em ferramentas avançadas para Análise de Dados até 2020:**



**Pretendem investir em tecnologias inteligentes:**



**Pretendem aumentar os investimentos em Supply Chain:**







# Investimentos, estratégias e expectativas

| 23 |

Para amadurecer – e crescer em seus respectivos mercados de atuação – as empresas deverão investir na melhoria de diferentes aspectos. A pesquisa utilizou os mesmos itens relacionados ao grau de maturidade para questionar em quais deles deverão ser feitos investimentos nos próximos dois anos (experiência em *customer centricity*, estratégia de produto e preço, operações comerciais transparentes e integradas, análise avançada de dados, arquitetura e capacitação em tecnologia, alinhamento organizacional, cadeia de suprimentos responsiva e parcerias e alianças).

O **Brasil** manteve uma média acima de 60% em todos os itens na soma das respostas investimento “significativo” e “muito significativo”. O mesmo pode ser dito sobre o grupo **Core Countries**, porém sobressaindo o quesito “experiência em *customer centricity*” com média um pouco superior, de 78,6%.

### Desafios das mudanças no consumo

As mudanças que ocorrem nos hábitos dos consumidores são um dos maiores desafios na moderna dinâmica das empresas. Os entrevistados também revelaram suas expectativas em relação a diferentes aspectos que podem refletir na indústria de consumo em dois anos. Não há muitas diferenças entre a opinião dos **brasileiros** e a

do grupo **Core Countries**, como mostra a tabela abaixo, em que os percentuais correspondem à soma das respostas “concordo” e “concordo totalmente”.

	Brasil	Core Countries
Em sua maior parte, as cadeias de suprimentos serão orientadas pela demanda, serão ágeis e centradas no cliente	67,6%	64,8%
Lojas físicas e canais digitais serão totalmente integrados	60,3%	59,4%
Os fabricantes venderão significativamente mais produtos diretamente aos consumidores	69,1%	56,8%
Lojas físicas que não se reinventarem não sobreviverão	66,2%	51,6%
A maioria dos varejistas reduzirá sua presença física e se concentrará nos canais <i>online</i>	47,1%	50,7%
Muitas das lojas existentes hoje serão fechadas devido ao baixo desempenho	58,8%	47,7%
Opções de entrega/atendimento serão mais importantes que o preço	50%	49,4%
Recursos avançados de dados e análises serão críticos para competir	54,4%	48,1%
As lojas físicas servirão principalmente para fornecer experiências, serviços, soluções ou entretenimento	60,3%	47,7%
O uso da inteligência artificial será crítico para competir	55,9	44,2%
A maioria das lojas e marcas não será capaz de se transformar com rapidez suficiente para sobreviver	50%	45,9%
As lojas físicas servirão principalmente como <i>showrooms</i> ou centros de customização	48,5%	41,2%
A voz será a tecnologia de comunicação / transação preferida para os consumidores	41,2%	41,4%

	Brasil	Core Countries
Cadeias de suprimentos serão transformadas por novas tecnologias, como impressão 3D, robôs ou <i>blockchain</i>	47,1%	40,2%
Lojas físicas servirão principalmente como centros de atendimento	42,6%	38,3%
Tecnologia como RA e RV (Realidade Aumentada e Realidade Virtual) ou sensores serão “obrigatórias” nas lojas	41,2%	36,4%



Para se manterem competitivas, as empresas estão conscientes de que é necessário conhecer os clientes. Esta estratégia é, sem dúvida, e cada vez mais, essencial para atingirem, atraírem e atenderem os consumidores. Informações obtidas através de cada contato mantido com os consumidores são fundamentais para alimentar um banco de dados que irá garantir novo impulso nas estratégias de *customer centricity*.

Até que ponto essas empresas estão utilizando os diferentes tipos de dados para subsidiar e gerenciar a cadeia de suprimentos? No **Brasil**, a maioria (70,6%) faz uso moderado e/ou extensivo dos **dados colhidos no Ponto de Venda** (PDV). Para o grupo **Core Countries** este percentual foi de 81,5%. Em segundo lugar em importância estão os **dados dos fornecedores**, com 66,2% e 76,7%, respectivamente, para **Brasil** e **Core Countries**, que também afirmaram fazer uso moderado/extensivo. Em terceira posição ficam os **dados de clientes externos** (informações de mercado oriundas de terceiros, de mídias sociais e tendências macroeconômicas). O **Brasil** ficou com 61,8% e o **segundo grupo** com

73,4% - percentuais resultantes da soma das respostas uso “moderado” e “extensivo”. Nesta lista, estão, ainda, dados internos do cliente (como dos programas de fidelidade, por exemplo), os gerados pelo RFID, de localização (GPS, por exemplo) – este último com menor percentual de uso pelos brasileiros (25%) – entre outras informações.

Ao obter este tipo de informação, as empresas poderão usufruir dos benefícios de uma cadeia de suprimentos mais orientada pela demanda. O levantamento detectou algumas das principais vantagens que os entrevistados esperam atingir. O **aumento das vendas** foi citado por 44,1% dos **brasileiros** e 30,7% do grupo **Core Countries**. A **diminuição dos níveis de estoque** e o **melhor atendimento ao cliente** foram apontados por 35,3% dos **brasileiros** (cada item). Para o grupo dos **Core Countries**, os percentuais foram de, respectivamente, 23,9% e 25,8%. É também esperada, pelos **brasileiros**, a **ampliação da capacidade de atender as necessidades do cliente** (32,4%) – para o **segundo grupo** o índice foi de 27,3%.

Uma parcela de 22,1% dos brasileiros se mostra mais otimista e espera alcançar crescimento na receita de 10% ou mais neste ano fiscal.

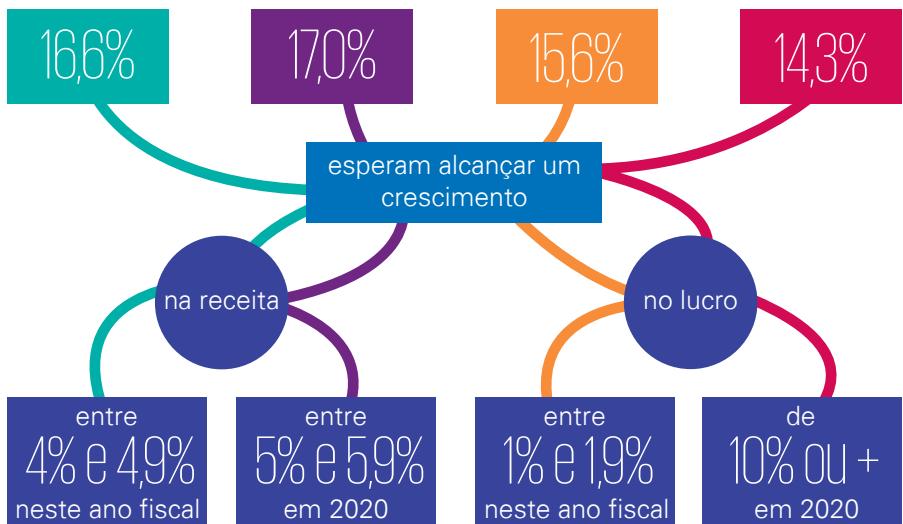
Diante de tudo isso, os executivos foram questionados sobre suas previsões de crescimento de receita e lucro para o ano fiscal atual e para 2020, em relação ao último exercício.

### Brasileiros



| 27 |

### Core Countries





# Fale com nosso time

## **Guilherme Nunes**

Sócio-líder de Consumo e Varejo  
da KPMG no Brasil  
Tel.: (11) 3940-3104  
grnunes@kpmg.com.br

## **Paulo Ferezin**

Sócio-diretor Líder de Varejo  
da KPMG no Brasil  
Tel.: (11) 3940-3139  
pferezin@kpmg.com.br

## **Augusto Sales**

Sócio-líder de Bens de Consumo  
da KPMG no Brasil  
Tel.: (21) 2207-9443  
asales@kpmg.com.br

## **Marcelle Mayume**

Sócia-líder de Alimentos e Bebidas  
da KPMG no Brasil  
Tel.: (11) 3940-1887  
mmkomukai@kpmg.com.br

[www.kpmg.com.br/tom2018](http://www.kpmg.com.br/tom2018)



Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

© 2018 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.