



As principais tendências que afetarão o setor de varejo e a indústria de CPG nos próximos anos na América do Sul

Consumo e Varejo

abril de 2020

[kpmg.com](https://www.kpmg.com)



Sumario

Esta publicação foi produzida pelos sócios-líderes do setor de Consumo e Varejo em conjunto com a equipe de Marketing e Comunicação da KPMG na América do Sul.

Conteúdo e Aspectos Técnicos:
Fernando Gamboa // Paulo Ferezin

Análises e Redação:
Ricardo Lima // Matias Cano

Diagramação:
Alexander Buendia // Marianna Urbina

Coordenação:
Elizabeth Fontanelli // Florencia Perotti



4 Pessoas no centro



6 A experiência e a lealdade do cliente



8 A confiança como motor do crescimento



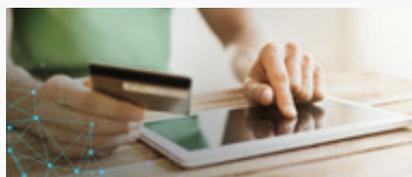
10 Rumo a um modelo eficiente e ético no uso dos dados pessoais



12 As novas plataformas e modelos de negócios



15 Cooperação e colaboração



17 Supply Chain inteligente



19 A tecnologia como base para o desenvolvimento

Oito tendências para 2020

O evento internacional NRF Retail's Big Show 2020, realizado em janeiro, em Nova York, EUA, é o mais importante do ano em *varejo*. Na ocasião, foram debatidas as principais tendências do mercado para 2020 e anos subsequentes.

Quais fatores devem impactar este setor na América do Sul? E como estas tendências estão sendo impactadas pela pandemia do Covid-19?

Introdução

O mercado de consumo está em plena transformação. Os consumidores estão mais informados, conectados, exigentes e conscientes do seu papel na cadeia de valor do setor. Há um aumento crescente do comércio eletrônico e da tecnologia - algo que antes era um complemento, mas, hoje, é fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas. Da mesma forma, o processo de compra deixou de ser um "dever" para se transformar em uma "experiência". Em um mundo no qual a conectividade e o imediatismo são características cada vez mais valorizadas pela sociedade, prestar atenção nas constantes mudanças do padrão de consumo é uma das principais ações que as empresas devem incorporar em seus planejamentos estratégicos. Tudo isso é necessário para sobreviver, alocar recursos com eficiência, ser competitivo e identificar oportunidades de vendas.

Pesquisas confirmam a importância do comportamento do consumidor na definição de estratégias de vendas e, especialmente na lealdade do cliente sobre a empresa. Um estudo da KPMG¹ de 2016, baseado em uma pesquisa com 700 consumidores, constatou que 85% do crescimento no faturamento de uma marca ou organização madura do varejo dos EUA é proveniente dos clientes fiéis. Paralelamente, os últimos relatórios sobre tendências de consumo, elaborados pelo Euromonitor International², destacaram a disseminação dos compradores agnósticos, um termo que inicialmente procurou abranger os consumidores não leais a uma única marca e optam por mudar de modo independente. Este consumidor segue um padrão que não responde a modelos comportamentais conhecidos, porém cuja definição evoluiu para incluir a maioria dos consumidores, independentemente da idade, sexo ou condição social, resultado das novas facilidades de acesso à informação e da importância da conectividade em todos os aspectos da vida - elementos que poliram o termo, levando-o a ser chamado de agnósticos sem idade. Essa tipificação é a que melhor descreve o consumidor atual, que busca inovação, qualidade e preço, além de desafiar os parâmetros que os especialistas em marketing comumente definem como *targets* (alvos) para seus produtos. Da mesma forma, seu comportamento

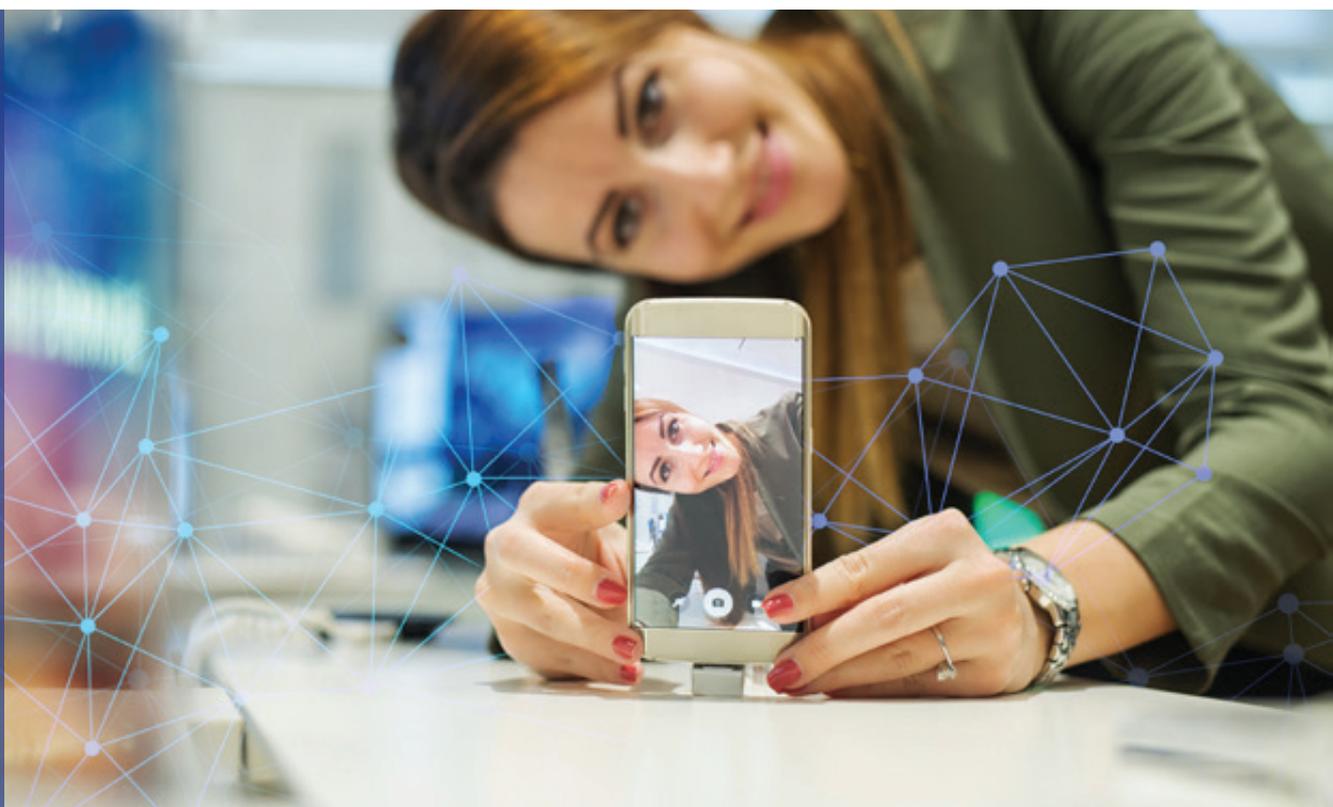
promove a análise e a busca contínua das variáveis, tendências e fundamentos que explicam sua atitude, bem como a implementação de novas tecnologias que alimentam as estratégias das empresas e melhoram a probabilidade de sucesso.

Com essas evidências, é natural que o investimento em uma estratégia de retenção de clientes mais eficiente galgasse várias posições entre as novas prioridades, sobretudo em uma economia global instável - condição que afeta, principalmente os países da **América do Sul** - e perante um consumidor superinformado, sempre atento às opções e que leva segundos para pesquisar as vantagens e desvantagens de um produto ou serviço, bem como a proposta e os preços dos concorrentes.

O principal objetivo desta publicação é apresentar as oito tendências mais importantes que a KPMG detectou para o setor de *retail* (varejo) na **América do Sul** em 2020, assim como para os próximos anos, mas que também afetam os bens de consumo embalados (*Consumer Packaged Goods*, CPG). Elas derivam diretamente das conclusões do evento NRF Retail's Big Show 2020, que ocorreu em janeiro, na cidade de Nova York, EUA, e de outros estudos conduzidos pela KPMG. Além disso, o estudo retrata ainda como as principais tendências estão sendo impactadas pelo surto de COVID-19, que representa uma crise de saúde alarmante que o mundo está enfrentando. Além do impacto humano, existe também um impacto significativo nos negócios em escala global. Como o vírus não conhece fronteiras, os efeitos continuarão se espalhando. De fato, 94% das empresas listadas na Fortune 1000 já estão sofrendo os transtornos provocados pelo COVID-19 e buscando alternativas para rapidamente se adaptarem a nova situação imposta por restrições de circulação e novos hábitos de consumo. Gamboa, é importante incluir qual a fonte desta estatística/informação. É válido destacar que esse tipo de estudo é determinante, uma vez que a análise do comportamento do consumidor representa um insumo decisivo na montagem correta das estratégias de posicionamento e de lealdade das empresas.

1 "Is it time to rethink loyalty programs?" KPMG in the U.S., 2016.

2 "Top 10 Global Consumer Trends", Euromonitor International, 2015 y 2019.



1

Pessoas no centro

O nível de exigência do consumidor médio cresceu significativamente nos últimos anos. O profundo processo de conscientização que a sociedade mundial atravessa em termos de cuidados ambientais, sustentabilidade da produção e inclusão, impulsionaram o empoderamento das pessoas. E no que tange ao seu papel como consumidor, esse empoderamento as levou de “simples clientes” a “agentes da mudança” ou “prosumidores”³ - os que deixaram o consumo passivo para começar a se alimentar do grande fluxo de informações dos meios de comunicação e das redes sociais, promovendo uma mudança no status quo (situação atual), exigindo maior transparência das empresas e assumindo a tarefa de recompensá-las ou puni-las de acordo com a experiência oferecida ou o grau de adaptação aos novos padrões exigidos. Então, o cliente tornou-se o novo epicentro do varejo. Os líderes de mercado

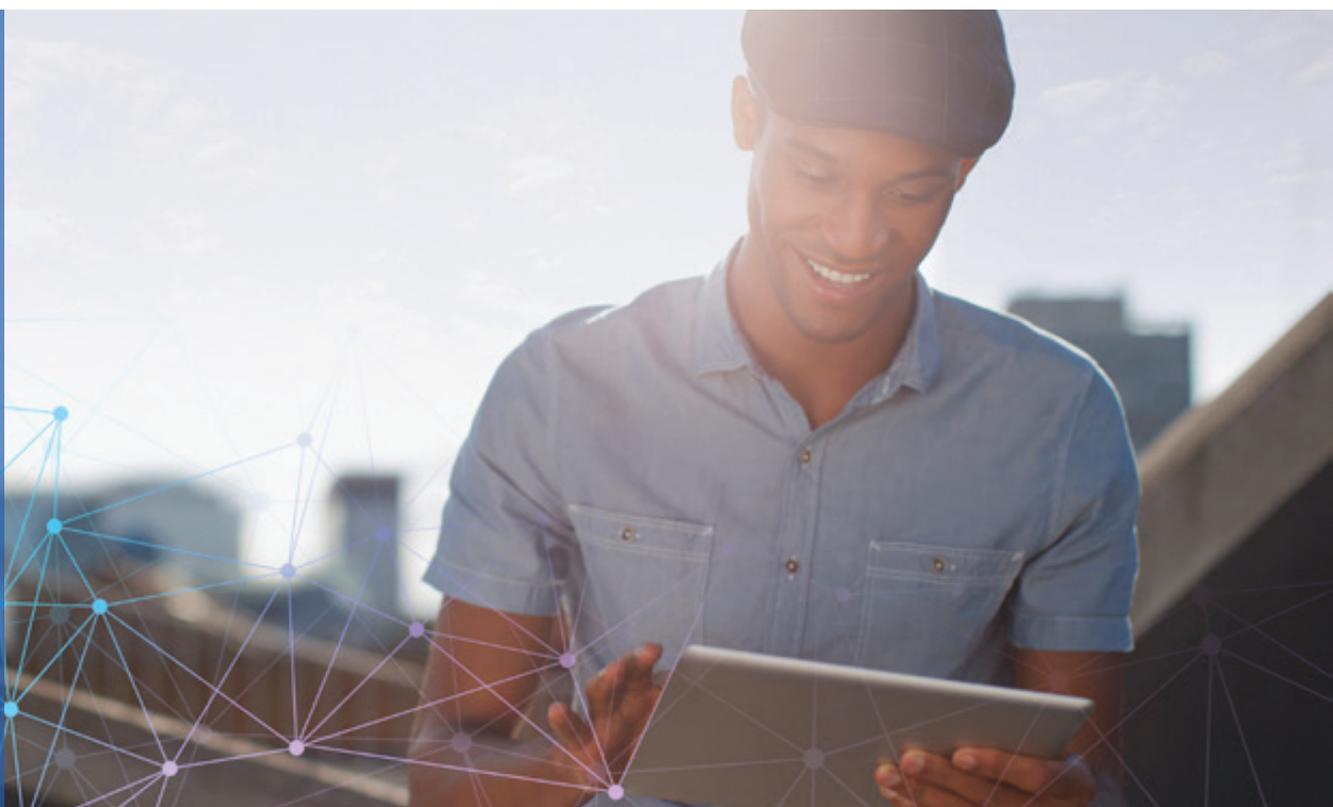
começaram a se concentrar nas diferentes arestas que afetam e definem a experiência de compra, especialmente na cadeia de suprimentos, cujo funcionamento adequado é decisivo para atingir esse objetivo.

Para entender a relevância desse novo conceito (a centralidade do cliente) no desenvolvimento bem-sucedido de médio e longo prazo de uma empresa varejista, os resultados de um estudo global realizado pela Ford em 2017⁴ e 2019⁵ podem dar algumas pistas. Este relatório, que analisou as novas tendências e o impacto das mudanças sociais nos padrões de consumo, constatou que 69% dos consumidores adultos pesquisados acreditam que o boicote a uma marca pode gerar uma mudança nos seus valores e na sua estratégia corporativa.

3 Aquele que, por um lado, adquire e consome produtos, mas, por outro, gera informações sobre eles (análises, comentários, etc.) que podem ser levadas em consideração por outros consumidores (afetando sua decisão de compra) e pelas empresas (para inovar).

4 “Looking further with Ford. 2017 Trends”. Ford Motor Company, 2017.

5 “Looking further with Ford. 2020 Trends”. Ford Motor Company, 2019.



2

A experiência e a lealdade do cliente

As mudanças no comportamento e perfil do consumidor representam uma tendência que deve ser estudada, com o objetivo de colocar sua evolução no centro do projeto de qualquer estratégia de posicionamento. E isso fica ainda mais relevante no surto do COVID-19, onde as medidas restritivas e de isolamento social vão afetar profundamente os hábitos de consumo e a forma como os consumidores se relacionam com as marcas. O isolamento faz com que novos modelos se popularizem, enquanto outros, tem sua adoção potencializada, tais como – aprendizado à distância, ferramentas para trabalho remoto, telemedicina, hábitos saudáveis, entretenimento online, entre outros.

Para isso, é fundamental entender que o consumidor contemporâneo busca adequar o processo de compra a um determinado conjunto de parâmetros para os quais a marca ou a empresa deve convergir, pois, com base nesses critérios, julgará sua experiência. Um estudo elaborado pela KPMG

(2019)⁹, que procurou analisar a experiência do consumidor mundialmente e determinar quais empresas estão dedicadas a oferecer experiências diferenciadas aos seus clientes, apontou que as marcas que estabelecem uma ligação emocional - deixando o consumidor de lado para atender o indivíduo - são aquelas que atingem níveis de rentabilidade acima da média, ao entender que o cliente é a principal fonte de geração de valor no longo prazo. O relatório destaca ainda que todos os níveis da organização devem estar alinhados com esse propósito (transformando o cliente na sua principal preocupação) e a importância de entender o padrão de comportamento do consumidor, baseando-se nas informações que eles fornecem, comentários ou análises (*feedback*), a partir dos resultados obtidos na análise preditiva dos dados. Estes elementos permitem prever com precisão as necessidades do cliente e adaptar a estratégia de *engajamento* de maneira contínua. O estudo mencionado utilizou uma metodologia própria para mensurar os níveis de lealdade e recomendação dos clientes em relação a uma determinada marca¹⁰.

9 "Customer first. Customer obsessed. Global Customer Excellence Report, 2019", KPMG, 2019.

10 As pontuações de cada país são determinadas pelos scores obtidos por cada uma das marcas pesquisadas, resultantes de uma média ponderada da pontuação alcançada pela marca em cada uma das seis abordagens ou pilares mencionados. A ponderação de cada pilar é calculada utilizando uma análise de regressão, visando entender sua importância relativa nos resultados finais.

Esta metodologia foi alimentada pelos dados fornecidos pela opinião de 84 mil pessoas sobre o desempenho de 2.075 marcas distribuídas em 20 países nas áreas de integridade, personalização, expectativa, empatia, resolução e tempo e esforço. Assim, quanto maiores as conquistas das marcas nessas áreas (opiniões positivas), maior a probabilidade de uma pessoa ser leal e recomendá-las aos outros.

Em linhas gerais, o relatório destaca que há muitas empresas cientes do contexto em que se movem e desse novo cliente, visto que a experiência do consumidor está melhorando globalmente, impulsionada principalmente pelo avanço nas áreas de personalização (como resultado direto do maior uso de dados disponíveis para as marcas fazerem previsões e antecipar as necessidades do cliente), integridade (empresas já estão internalizando as preocupações relacionadas ao meio ambiente, à dinâmica social e ao uso adequado dos dados pessoais de seus clientes, buscando inculcar confiança) e empatia (que geralmente é a área mais complexa a ser aprimorada). No entanto, é válido ressaltar que são as principais marcas de cada um dos mercados analisados que geralmente estão obtendo resultados acima da média registrada pelos seus pares locais, deixando claro que há margem significativa para melhorias.

A personalização da experiência destaca-se como a principal área na qual as empresas se baseiam para aumentar os níveis de fidelidade e recomendação dos seus clientes, sendo ela o impulsionador em 18 dos 20 países analisados, incluindo o **Brasil**, que funciona como mercado representativo e “vitrine” das “boas práticas” em termos de experiência do consumidor

em toda **América do Sul**. Portanto, as empresas deste país são algumas das quais estão se conscientizando do peso que a experiência do cliente tem para seus negócios, sendo o *varejo* setor mais relevante nesse sentido, e onde está localizada a maioria das empresas que conseguiu passar do mero conceito para a ação concreta, já que sete das 10 melhores marcas deste mercado - sempre de acordo com a classificação feita pelo estudo - pertencem a esse item (Supermercados Verdemar, Kopenhagen, Apple Store, Pandora, L'Occitane Au Brésil, Farmácias Granado, Mary Kay e O Boticário). Essas marcas - além de personalizar a experiência de seus clientes, buscando obter um relacionamento de longo prazo -, aperfeiçoaram sua integridade (outro elemento fundamental que afeta totalmente os níveis de lealdade e recomendação). Geralmente, a força do **Brasil** na área da personalização comumente vai além de oferecer uma experiência individualizada ou a mera satisfação de uma necessidade. Ela está mais relacionada à filosofia de negócios centrada no cliente - uma ideia comumente compartilhada entre as empresas líderes.

Seguramente no período pós COVID-19 teremos um novo normal, que será vivido por novos consumidores, com hábitos de consumo distintos do que vemos atualmente e buscando por experiências ainda mais diferenciadas. Neste novo normal, as empresas que mais rapidamente forem capazes de entender o novo consumidor, antecipando estas novas necessidades, criarão uma grande vantagem competitiva no pós crise sob as demais.





3

A confiança como motor do crescimento

A confiança é um elemento básico em todo relacionamento. Sem ela, não há acordos, não há vínculos que possam se manter ao longo do tempo e, portanto, não há troca. Na economia, a confiança do consumidor é uma variável fundamental em termos, por exemplo, do crescimento esperado, uma vez que seus dois principais fatores são o consumo interno e o investimento. Considerando que as decisões de consumo das famílias dependem não apenas da renda disponível (a renda total após impostos), mas também da percepção (confiança) que elas têm no ritmo da economia e de sua situação em particular, um problema de confiança leva a “sentimentos negativos”, os quais podem retrain os gastos de consumo e, conseqüentemente o avanço econômico esperado.

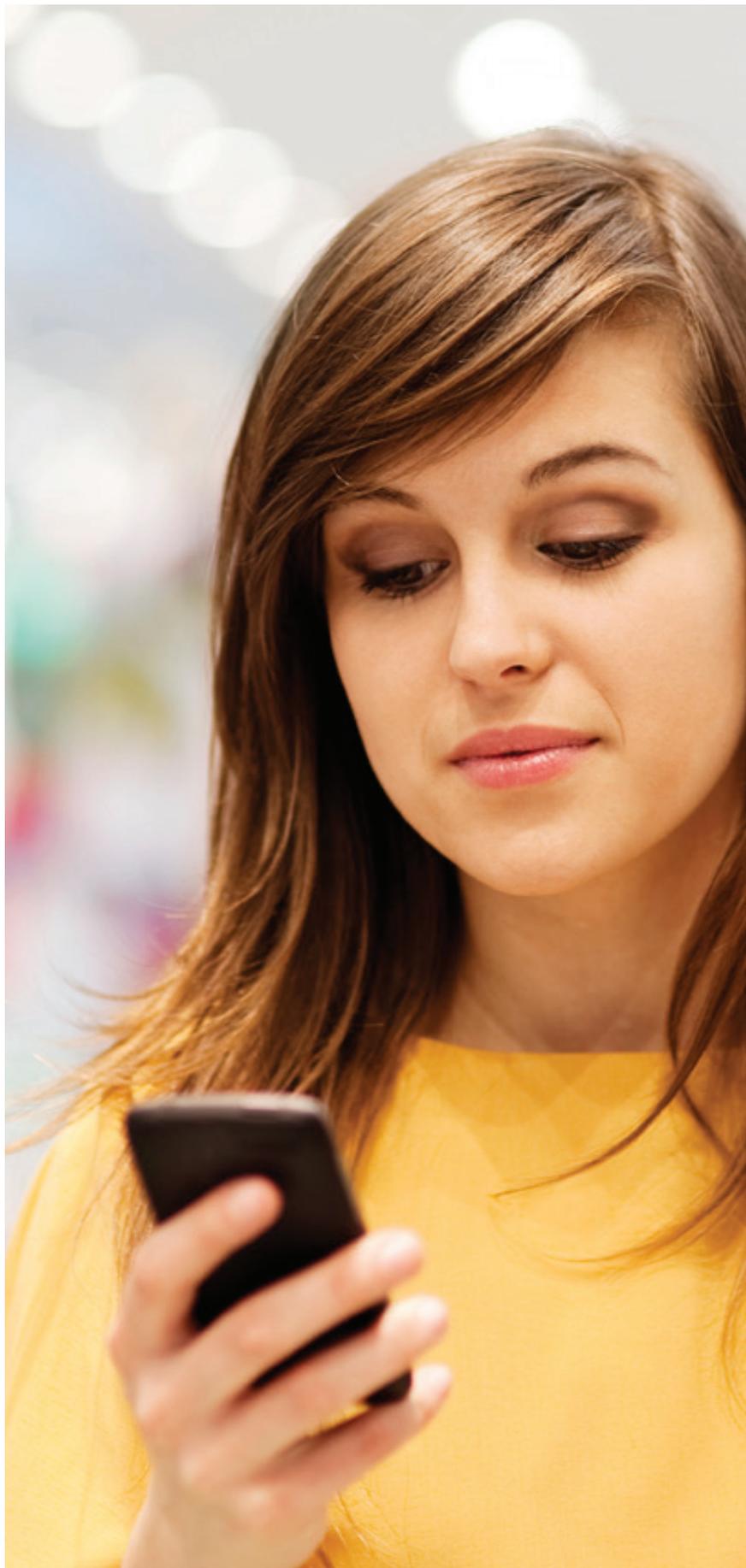
Este conceito pode ser estendido para a área comercial. O nível de confiança que o consumidor atribui a uma determinada empresa é determinante para suas aspirações de crescimento, mesmo para sua sobrevivência. Logo, as marcas devem buscar por iniciativas focadas em melhorar os níveis de reputação notados pelos consumidores e, assim,

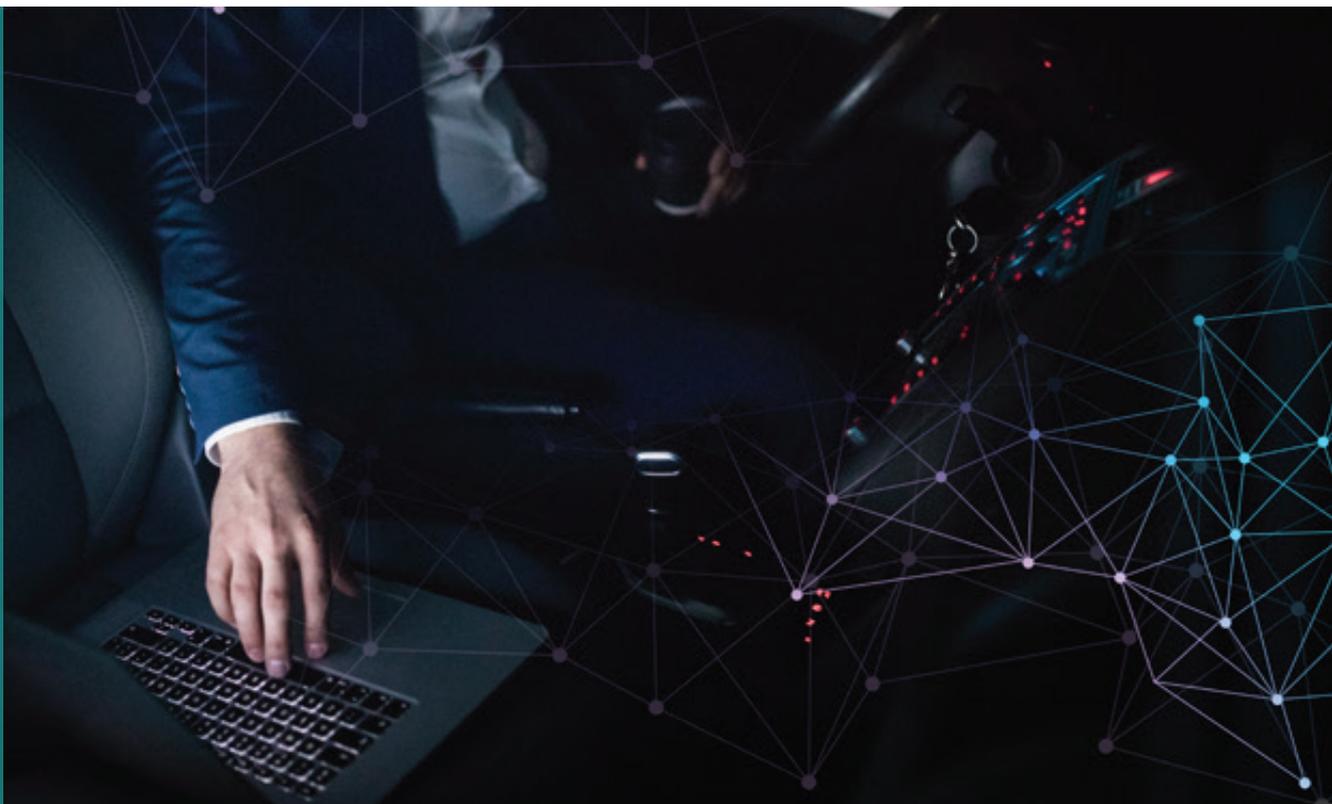
aumentar a confiança. A pesquisa da KPMG (2019)¹¹ - cujo objetivo foi o de explorar a natureza da lealdade dos consumidores - detectou que o propósito das empresas se destaca como um importante impulsionador da confiança. O estudo afirma que a ligação emocional é essencial, pois seis em cada 10 consumidores asseguram serem leais a uma marca ou empresa porque sentem uma conexão pessoal, ao estar comprometida com a inovação, uma causa beneficente ou com o meio ambiente. De fato, a sustentabilidade e as causas orientadas pelo propósito geram lealdade entre os consumidores da Geração Z e os Millennials, especialmente nos mercados emergentes e de alto crescimento, incluindo China, Índia, **México**, Tailândia e África do Sul, onde entre 40% e 60% dos entrevistados afirmam serem fiéis a uma empresa comprometida com a sustentabilidade. Há o exemplo do Carrefour, que na sua busca constante por aumentar a lealdade dos consumidores que abraçam a sustentabilidade, começou a vender terra vegetal nas suas lojas do **Brasil** - um composto produzido pelos resíduos orgânicos de frutas e legumes que são descartados diariamente.

11 “The truth about consumer loyalty”, KPMG, 2019.

Em relação à **América Latina**, os resultados obtidos para o **Brasil e México** podem fornecer um panorama geral. Embora nestes países o impulsor da confiança e da lealdade esteja longe de ser uma realidade estendida, a tendência para uma melhoria sensível nesse aspecto é clara. Por exemplo, 70% a 80% dos entrevistados desses dois países asseguram que a confiança (seja decorrente da conexão que os vincula a uma marca ou *varejista*, porque sentem que podem comprar quaisquer de seus produtos ou entendem que eles respeitam a privacidade ao usar os dados coletados) é sinônimo de lealdade. Além disso, os entrevistados consideram essencial a transparência e a honestidade das organizações (84% dos entrevistados no **Brasil** e 85% no **México**), o compromisso com a sustentabilidade ambiental (74% e 81%), a familiaridade (83% e 84%) e, embora em menor grau, o comprometimento com a comunidade e necessitados (61% e 62%). Outro ponto de atenção neste estudo é que os clientes começam a tornar-se embaixadores das marcas e produtos que consomem. Nesse contexto, a pesquisa constatou que mais de 86% recomendariam uma marca ou produto preferido aos seus familiares e que 66% estariam dispostos a escrever uma recomendação positiva ou darem um *like* a um produto que atendesse às suas expectativas. As empresas também começam a entender o valor das recomendações positivas como uma nova ferramenta publicitária para seus produtos e o papel dos influenciadores digitais nas redes sociais, que vão se consolidando como os novos líderes de opinião e geradores de confiança.

Todos esses elementos contribuem para a definição de um propósito, ou seja, uma razão de ser para a empresa que vai além da geração de um valor monetário, e que representam impulsores da confiança e lealdade do consumidor. Quando falamos do cenário COVID-19, a atuação das empresas passa a ser ainda mais relevante, uma vez que os consumidores estão preocupados em como a empresa está lidando com os efeitos da pandemia. Consumidores querem seguir se relacionando com empresas nas quais eles confiam e mais além, querem comprar de empresas que estão fazendo a diferença na luta contra a pandemia. Seja preservando o emprego por meios de estratégias disponíveis (trabalho remoto, antecipação de férias, de feriados, entre outros) ou mudando sua atuação para ajudar no combate a pandemia. Neste contexto, se destacam as empresas de higiene que tem feito doações de itens de primeira necessidade tanto para a população carente como para hospitais. Se destacam também as empresas que estão mudando suas linhas de produção e de envase, para fornecer álcool gel para a população, ou ainda as indústrias que mudaram seus processos para produzir máscaras e equipamentos de proteção individual para os profissionais de saúde. Estas empresas estão engajadas em ações que ajudar a conter os efeitos da pandemia e certamente sairão muito fortalecidas e admiradas ainda mais por seus consumidores.





4

Rumo a um modelo eficiente e ético no uso dos dados pessoais

Uma tendência que vem se confirmando e que está intimamente relacionada ao item anterior, é o uso dos dados do consumidor (volume e registro de compras, produtos mais solicitados, canais preferidos, horários de maior fluxo etc.) como ação estratégica recorrente para entender seus hábitos de compra. Este recurso permite sincronizar a oferta com as expectativas do consumidor, aprimorando a experiência e aumentando a lealdade - especialmente quando essas informações podem ser gerenciadas utilizando um software hospedado na nuvem e com a capacidade de analisar um grande volume de dados em tempo real, permitindo, inclusive fazer previsões sobre a próxima compra do cliente (*Next Best Offer*, ou *NBO*). De fato, o uso inteligente dos dados permite a personalização da experiência, gerando a percepção de que ele é único. No entanto, a regularidade empírica nesse aspecto é que, embora a maioria das empresas colete grandes quantidades de informações sobre seus clientes, são poucas as que fazem uso eficiente e inteligente destes dados.

O consenso no setor de *varejo* é que os consumidores exigem uma maior personalização de suas experiências. Há evidências suficientes

que revelam uma mudança no comportamento das empresas nesse sentido. Por exemplo, as organizações de CPG, geralmente mais focadas no mercado atacadista, estão incorporando iniciativas de venda direta (estratégia DTC ou *Direct To Consumer*) para poderem coletar informações dos consumidores finais sobre seus produtos e usar esses dados para ajustar sua oferta e estratégia. Da mesma forma, empresas de países emergentes, como a China, demonstraram ser muito hábeis no uso dos dados para poder oferecer produtos ou serviços. Embora os prêmios ou recompensas (*rewards*) ainda sejam uma parte integrante dos programas de fidelização destas empresas, os dados permitem entender o cliente e personalizar ofertas e promoções, gerando um valor agregado que é percebido imediatamente pelo consumidor e pode gerar uma ligação emocional com a marca. As organizações precisam munir-se de ferramentas de análise preditiva e inteligentes (*Big Data Analytics*), conforme revelou um estudo recente da Nielsen¹², que afirma que apenas 8% dos consumidores mundialmente se descrevem como "leais" a uma marca, enquanto 46% afirmaram que estão dispostos a testar outras marcas do que há alguns anos.

12 "Consumer loyalty is the new normal", Nielsen, junho de 2019.

Ao falarmos do novo consumidor, aquele pós COVID-19, a primeira pergunta que aparece é “Como será o novo consumidor?”. Tudo indica que ele será ainda mais digitalizado, ainda mais consciente, ainda mais engajado e com mais necessidade de experiências. Isso significa um perfil ainda mais complexo, onde conhecer os novos hábitos de consumo será fundamental para poder definir quais produtos devem ser ofertados ou promoções oferecidas. Entendemos que no pós crise o consumidor estará muito mais sensível a preço, uma vez que as restrições e a situação econômica farão com que o poder de compra diminua.

No entanto, é válido observar que o uso de dados envolve uma grande responsabilidade e respeito pelo cliente e pela sua privacidade. É evidente que essa atividade (que busca, além de uma melhor personalização da experiência, um melhor entendimento do cliente e o atendimento de suas expectativas) entre em conflito com o interesse público de proteger a privacidade dos dados pessoais. O estudo da KPMG (2019)¹³ constatou que, mundialmente, um em cada seis consumidores que não pertence a nenhum esquema ou programa de fidelidade desiste de tais iniciativas porque não deseja compartilhar suas informações pessoais. Da mesma forma, uma grande parcela dos consumidores no **Brasil** e no **México** (70% - 80%) considera o uso responsável dos dados pelas empresas como um impulsionador da lealdade. Portanto, o tratamento destas informações deve ser feito com respeito e ética, elementos que foram observados na experiência geral e resultaram na criação de padrões que garantam as boas práticas na coleta, manutenção e uso das informações das pessoas.

Nesse sentido, há vários países na **América do Sul** que têm alguma norma de proteção de dados pessoais e que estão mostrando efeitos positivos em termos da integridade

com que as empresas atuam e a confiança gerada entre os consumidores. Especificamente, a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709 de 2018) do **Brasil**, que deve entrar em vigor em agosto de 2020 e contempla a proteção de todos os dados pessoais (afetando qualquer empresa que os colem), parece estar aperfeiçoando a relação entre empresas e consumidores e impactando positivamente os níveis de lealdade e recomendação. A **Argentina** conta com a Lei de Proteção de Dados Pessoais desde 2000 (Lei nº 25.326), que regula a atividade de bancos de dados que registram informações pessoais, enquanto na **Colômbia** a Lei Estatutária nº 1.581 de 2012 estabelece as disposições para a proteção das informações existentes em bancos de dados ou arquivos. O **Peru** é considerado um dos países com a maior regulamentação nesse sentido (Lei nº 29.733 de 2011). Já o **Uruguai** conta com a Lei nº 18.331 (Proteção de dados pessoais e ações de Habeas Corpus) desde 2008. Agora, **Bolívia, Venezuela e Equador** são os três países da região que atualmente não têm leis nesse sentido¹⁴. Entretanto, é importante ressaltar que, no caso do **Equador**, existe um anteprojeto de Lei que tramita no Congresso do país; contudo, ainda não foi aprovado.

Sob essa nova realidade, não se discute se as empresas de varejo e CPG continuarão coletando e usando os dados para melhorar a experiência e promover a lealdade, mas sim o que elas deverão fazer considerando a proteção de seus interesses nessa área. Além disso, levando em conta o valor dos dados pessoais para as empresas, é provável que, em um futuro próximo, os proprietários destas informações procurem monetizá-las, criando, assim, um novo mercado. A partir daí, o setor poderá entrar em uma etapa que não estará limitada apenas pelos regulamentos sobre o uso responsável dos dados, mas também por uma contrapartida: o preço do seu uso - monetário ou de outra natureza.



¹³ Ibidem, página 5

¹⁴ “Ecuador fast-tracks data privacy law after massive breach”, Financial Times, setembro de 2019.



5

As novas plataformas e modelos de negócios

Paralelamente à tendência anterior, a intensidade no uso das novas tecnologias está gerando uma revolução em *varejo* e no uso das plataformas de negócios, que gradualmente vão migrando o mercado do espaço físico para o virtual, e até permitem a entrada gradual de empresas pertencentes ao setor de CPG nesse novo ecossistema (por meio de uma estratégia DTC ou pela participação em algum *marketplace*). Nesse processo, os analistas do setor concordam que a tecnologia móvel tem sido um dos principais impulsionadores das plataformas, considerando o crescimento sensível do seu uso mundial (mais de 80% da população global tem uma conexão móvel ativa de Internet)¹⁵, as possibilidades oferecidas aos varejistas e às empresas de CPG (um novo canal de vendas e uma maior interação com os clientes) e as facilidades que isso implica para os consumidores (imediatismo e proximidade ou, simplesmente, conveniência).

Embora as plataformas digitais tenham feito um grande progresso na sua busca constante em atender as necessidades mais importantes do consumidor (transcendendo o comércio eletrônico e explorando seu crescimento), deve-se destacar

que a dinâmica do comportamento do usuário e a oportunidade oferecida pela análise preditiva de dados estão impulsionando a transformação dessas plataformas em direção a um ecossistema físico e digital integrado, projetado para oferecer valor, independentemente do local onde o cliente efetivamente realiza a compra. Além disso, as tecnologias móveis continuam sendo as companheiras ideais destas transformações.

O avanço das plataformas também provocou um resultado inquestionável: a redução sensível do fluxo de vendas nas lojas físicas. Enquanto elas diminuem ano após ano, o fluxo de vendas online cresce e o das plataformas explode, transformando o contexto das marcas tradicionais e forçando-as a se adaptarem para permanecerem relevantes diante de gigantes, como Amazon, Alibaba, eBay ou Newegg e, principalmente para sobreviverem. Então, as empresas que no curto e médio prazo não sejam ou contem com uma plataforma, estarão conectadas a uma existente em um acordo de colaboração. Não haverá efetivamente uma visão de tendências futuras para o setor de *varejo* que não contemple o uso destas ferramentas.

15 International Telecommunications Union (ITU)

Uma pesquisa da Salesforce¹⁶ com mais de 10 mil consumidores em 20 países retrata bem essa realidade. De acordo com os resultados do estudo, cerca de 52% dos entrevistados no **Brasil** preferem fazer a primeira compra de um produto em uma loja física, enquanto apenas 15% recorrem às compras online. No entanto, considerando a decisão de fazer uma segunda compra do mesmo produto, os números mudam expressivamente: apenas 15% dos entrevistados confirmaram que fariam essa compra na loja física (o que significa uma queda de 37 pontos em relação ao valor ou porcentagem da primeira compra); enquanto 34% fariam a compra online (um aumento de 19 pontos). Os principais motivos que leva o brasileiro a se aproximar das lojas físicas são a possibilidade de ver o produto imediatamente, poder tocá-lo e testá-lo e, finalmente, aproveitar as oportunidades de desconto que as lojas oferecem. Esta tendência é confirmada ao observar que os dados anteriores se repetem em outros países da **América Latina**, como o **México**, onde 66% dos entrevistados afirmaram preferir fazer sua primeira compra em uma loja física e 19% procurariam fazê-la online, enquanto para a segunda compra, esses números mudam para 25% (-41 pontos) e 37% (+18 pontos), respectivamente.

Outro aspecto interessante relacionado às plataformas e à queda nas vendas das lojas físicas é o impacto que as diferentes faixas etárias estão exercendo sobre essa tendência. De acordo com a KPMG (2019)¹⁷, cerca de 40% dos consumidores no **Brasil** e no **México** (em média) decidem fazer suas compras online (esse valor é geralmente mais alto para produtos não alimentícios, podendo superar os 50% dependendo do país analisado, mas muito menos para os alimentos, onde a incidência de compras online pode cair para menos de 20%). Contudo, uma análise detalhada desse valor mostra que ele sofre variações dependendo do produto e da faixa etária. Por exemplo, embora as gerações mais jovens (Geração Z e Millennials) sejam as mais assíduas dessa maneira de comprar em linhas gerais, também são as que mais recorrem à loja física quando compram alimentos, considerando o interesse crescente dessas gerações em conhecer profundamente qual é a sua origem, como foram feitos e qual é o caminho até chegarem ao ponto de venda.



16 "Connected shoppers report. Third edition", Salesforce research, 2019.
17 Ibidem, página 5

Todo esse deslocamento do fluxo de vendas da loja física para o ambiente digital está gerando grandes mudanças, principalmente o conceito de “compre online e retire na loja (BOPIS)”, o que implica grandes pressões sobre toda a cadeia de suprimentos do setor (otimização de estoques, fornecimento imediato e distribuição no formato correto e em tempo hábil), aumento dos custos de logística e maior dependência da tecnologia, como o RFID que melhora o controle e o gerenciamento de estoques, além de obter leituras em tempo real dos níveis do depósito. Um grande número de varejistas norte-americanos aderiu à modalidade de compra BOPIS, mas ampliando seu conceito e permitindo que a retirada, na dinâmica atual do setor, possa ser realizada na própria ou em outras lojas ou mesmo em *lockers* ou armários. Esse movimento também está ocorrendo no **Brasil**, onde empresas orientadas ao gerenciamento desses armários por meio de aplicativos de software começam a surgir. O desafio logístico é enorme.

No **Brasil** há um forte movimento em direção a essa tendência global que afeta supermercados, lojas de roupas, farmácias etc. A Magazine Luiza, por exemplo, foi um dos *varejistas* que incorporou melhor o conceito de plataforma ou *marketplace* na sua estratégia, já que seu *e-commerce* está crescendo aceleradamente e já contribui com mais de 40% do total de vendas da empresa (sendo que mais de 25% das vendas de *e-commerce* são provenientes do *marketplace*)¹⁸. Na **Argentina**, a rede de varejo Ribeiro fechou várias de suas lojas, pois 30% de suas vendas atuais dependem exclusivamente da sua plataforma online¹⁹. Algo semelhante acontece com o Walmart que aposta em soluções: *omnichannel*²⁰; *Megatone*, a qual permite a retirada dos seus produtos em qualquer ponto de venda; *Garbarino* que oferece infraestrutura de vendas e serviço de logística para outras empresas para oferecer-lhes um canal adicional para exibir seus produtos, procurando deixar de ser uma empresa tradicional de varejo para se transformar em um *marketplace*. Já os Supermercados Coto

tentará fazer com que a sua plataforma online concorra com o *Mercadolibre*. O **Peru** também está vivendo o auge do comércio eletrônico e do uso das plataformas digitais. Um estudo da GFK²¹ comprovou que os consumidores deste país gastam em média 30% a mais em compras online (de eletrodomésticos) do que em lojas físicas, fato que foi potencializado por eventos como o *Cyber Day* ou o *Cyber Wow*. Além disso, a Kantar TNS²², em um estudo encomendado pelo Google que buscava desvendar o comportamento de compra dos consumidores peruanos, descobriu que sete em cada 10 entrevistados estão preocupados em pesquisar online antes de comprar na loja, que 94% deles consideram que essa tarefa acabou influenciando sua decisão final de compra e que um em cada dois consumidores utilizou o celular em uma loja para decidir sua compra.

O parágrafo anterior deixa claro que a existência de uma estratégia de vendas baseada em um único canal (*only channel*) desapareceu, mudando para o *omnichannel* e para um novo ambiente no qual as plataformas de negócios, potencializadas por uma tecnologia de ponta, devem estar no centro do plano de desenvolvimento. Isso se torna ainda mais gritante quando analisamos o impacto do COVID-19 no varejo. As medidas de restrição e circulação levaram ao fechamento das lojas, que sempre foi o principal canal para o varejo tradicional. A forma encontrada para que a venda continuasse a ser feita foi uma migração massiva para o canal online, para as plataformas. No Brasil, a Magazine Luiza lançou no seu marketplace Magalu o “Parceiro Magalu”, que é uma plataforma digital de vendas grátis para ajudar autônomos, micro e pequenos varejistas a continuarem a vender durante o isolamento social e a crise imposta pelo COVID-19. Usando a plataforma, os varejistas podem continuar trabalhando, sem sair de casa e colocar sua saúde em risco. Gamboa, não sei se extraiu de algum material, mas meu entendimento é que a plataforma não é grátis para o seller e para o “Parceiro Magalu” que irá realizar vendas em sua rede, inclusive passa a ser uma fonte de renda (comissão).

18 “Divulgação de resultados do 4º trimestre de 2019: Magazine Luiza S.A.”, IBOVESPA, fevereiro de 2020.

19 “La reconversión urgente del retail argentino: todos quieren ser Mercadolibre y defenderse del cuco Amazon”, iProUp.com, janeiro de 2020.

20 É a integração de todos os canais de vendas existentes no mercado, para que sempre existam caminhos inter-relacionados que permitam alcançar o consumidor-alvo (loja física, plataformas, aplicativos móveis, redes sociais, etc.).

21 “Ticket de compra de categoría electro en e-commerce se elevó 17% este año”, Gestión.pe, 2018.

22 “Google: 94% de peruanos decide una compra basado en lo que investiga en Internet”, El Comercio.pe, agosto de 2018.



6

Cooperação e colaboração

Nos momentos em que a *omnichannel* é uma ferramenta determinante nas estratégias de marketing, os varejistas e as empresas de CPG precisam garantir que seus produtos estejam disponíveis em tempo hábil e no formato correto, pelo canal adequado e preço certo. Cumprir esse nível de exigência demanda a reestruturação da cadeia de suprimentos do setor e um plano de integração entre suas diferentes etapas. As plataformas de vendas online e a expansão da oferta de produtos dos varejistas, além da loja física - utilizando aplicativos móveis e redes sociais - transformaram a dinâmica do mercado e as estratégias de vendas das empresas que, em última instância, buscam convergir com o padrão de comportamento do consumidor.

Nesta busca, uma tendência ligada ao surgimento de plataformas são as iniciativas de colaboração entre empresas, inclusive entre concorrentes, para enfrentar a dinâmica das mudanças que estão reconfigurando o varejo. Para ilustrar esse processo que os analistas entendem que se aprofundará

no curto e médio prazo, a parceria entre a Kohl's e a Amazon é um bom exemplo²³. A Kohl's é uma rede de lojas de varejo nos Estados Unidos que, além de ter uma plataforma de vendas online, decidiu assinar um contrato com a Amazon para que ela possa funcionar dentro das suas lojas, vendendo seus produtos e, em troca, a Amazon possa colocar *lockers* ou armários nessas lojas para que seus clientes possam retirar ou devolver pedidos. Este exemplo ilustra como um processo de colaboração entre empresas, no qual os benefícios são recíprocos, é realizado. A Amazon encontrou na Kohl uma opção apropriada para potencializar sua logística de entrega, mas, sobretudo para sua logística reversa, que é aumentar a eficiência do processo de devolução de "até dois produtos a cada três comprados" (processo que só foi implementado nos EUA). Por outro lado, com este contrato, a Kohl aumentou o fluxo de clientes, incluindo as novas gerações que não estão acostumadas a comprar em loja física, e as vendas, situação que, em princípio, refletiu-se tanto na melhoria do nível de receitas como de rentabilidade.

23 "Amazon Had a Really Big Problem. Kohl's Had the Exact Opposite Problem. The Solution They Developed Together Is Brilliant", Inc., julho de 2019.

E na **América do Sul** também há casos de sucesso. No **Brasil**, a loja de brinquedos Ri Happy associou-se com a rede de supermercados Extra para colocar um ponto de venda dentro de suas lojas²⁴. O acordo de colaboração permite que a Ri Happy execute totalmente a sua estratégia BOPIS, permitindo ao consumidor comprar online e retirar o produto tanto nas suas próprias lojas quanto nas do Extra.

Outros exemplos de colaboração são: Alibaba e Valentino, que visa a adaptação gradual do consumidor a comprar produtos de luxo em plataformas online, uma ideia que ainda está longe de ser uma realidade, pois de acordo com especialistas²⁵, o comércio eletrônico representa apenas uma pequena parte das vendas mundiais de produtos de luxo; Starbucks e Spotify, que integrava o aplicativo móvel da Spotify ao aplicativo e o programa de fidelidade da Starbucks, afetando também a experiência do cliente; Walmart e BuzzFeed's Tasty para que as receitas publicadas na Tasty fossem criadas com os artigos do Walmart em mente. Enquanto isso, na **América do Sul**, a situação econômica instável e os processos inflacionários em alguns países diminuíram com o surgimento de parcerias mais alinhadas com essa realidade. Na **Argentina**, a rede de supermercados *Dia%* não precisou reduzir seu crescimento, como seus concorrentes fizeram diante da delicada situação do país²⁶. O sucesso está relacionado a uma filosofia de preços adequados, o fornecimento de uma boa experiência ao cliente, o uso eficaz de suas iniciativas online (plataforma e redes

sociais) e a cooperação com seus fornecedores para ajustar preços, principalmente na linha de produtos próprios.

Embora existam exemplos envolvendo diversos setores, o fator-chave continua sendo a capacidade de adaptação das empresas tradicionais aos novos formatos de venda e ao comportamento em transformação do consumidor. Essa resiliência é, em suma, o principal componente para a sobrevivência e uma base sólida para o crescimento sustentável.

E resiliência é uma palavra muito presente em tempos de COVID-19. Tanto as empresas como os consumidores estão a todo momento sendo colocados a prova frente aos efeitos da pandemia. E neste ambiente desafiador, vemos empresas colaborando e enfrentando juntas a crise. Vale destacar a ação da Usina São Martinho, que fez uma doação de 150 mil litros de álcool em solução 70% e da Natura & Co América Latina, grupo que reúne Avon, Natura, The Body Shop e AESOP na região, que doará também 15 mil quilos de álcool em gel, a serem processados e envasados na fábrica da Avon. Tudo isso será doado para a Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo. Importante ressaltar que o álcool em gel não faz parte do portfólio oficial de produtos de ambas as Companhias, mas será produzido em parceria e doado em frascos de 750 ml para uso nos postos de saúde do estado paulista.



24 "Extra recebe espaços Ri Happy para potencializar as vendas de brinquedos", Mercado & Consumo, 11 de outubro de 2019.

25 "Luxury shopping in the digital age", McKinsey & Co., 2014.

26 "La estrategia de Dia para crecer en la Argentina", Apertura, julho de 2018.



7

Supply Chain inteligente

Na corrida para chegar em tempo hábil e no formato correto, uma cadeia de suprimentos inteligente e responsiva, construída em torno da conveniência do cliente, é determinante. De acordo com os resultados de um relatório publicado em 2019 pelo Conselho Internacional de Shopping Centers (ICSC)²⁷, mais de 53% dos compradores online nos EUA utilizam a opção BOPIS ao adquirir um produto, pois ela permite evitar os custos de envio, obter o item imediatamente e garantir sua disponibilidade ao visitar a loja. O relatório destaca ainda que 86% dos entrevistados disseram estar satisfeitos com essa opção (BOPIS) - enfatizando que a facilidade da experiência e as atualizações constantes no status da compra são duas das qualidades mais importantes que levam as pessoas a comprar online - enquanto cerca de um terço (33%) afirmou ter aumentado a frequência de visitas às lojas físicas e seu nível médio de gastos como resultado direto da adoção dessa modalidade de compra. O aparente sucesso desse sistema gerou outra tendência: uma proporção cada vez maior de empresas de varejo dos EUA recorre à sua adoção ou estão em processo de implementá-la. De fato, esses resultados servem como exemplo para poder ver o peso que os hábitos de compra têm na determinação de como a cadeia de suprimentos deve funcionar, de tal maneira que a atenção esteja

sempre centrada nos elos com maior impacto na experiência do cliente.

Para ilustrar o anteriormente exposto, o caso da Nordstrom é um bom exemplo. Essa rede de lojas de luxo dos EUA, que iniciou sua trajetória vendendo calçados e depois diversificou sua oferta para roupas, acessórios, perfumes e cosméticos, é considerada uma marca disruptiva do varejo.

Atualmente, mais do que um conjunto de lojas, a Nordstrom representa uma infraestrutura de lojas e associados, um modelo de negócios baseado na multiplicidade de canais com uma proposta de valor diferenciada focada nas necessidades do cliente. Embora tenha adotado o modelo de compra online como muitos de seus concorrentes (que, até 2014, representavam 3% de suas vendas), a empresa também buscava uma maneira de aprimorar a experiência do cliente no momento em que ele visita a loja para retirar algo. O atendimento personalizado, uma série de serviços exclusivos, a proposta de entreter o cliente durante sua permanência na loja e uma excelente pós-venda representam os elementos diferenciadores que semeiam a lealdade e otimizam o funcionamento do canal de suprimentos mediante o uso de tecnologias de ponta e uma boa gestão de estoques.

27 "Maximizing omnichannel opportunities with click-and-collect", ICSC, março de 2019.

O varejo enfrenta desafios globais importantes, entre os quais destacam-se as mudanças constantes nos padrões de consumo, a pressão exercida pelos concorrentes para atender as expectativas dos consumidores rapidamente, os custos mais altos decorrentes dos novos formatos de distribuição, a superabundância de opções, a intensidade tecnológica e, entre outros, o fato de as empresas enfrentarem um contexto econômico instável, principalmente na **América do Sul**. Para os desafios mencionados, a região está condicionada a um menor desenvolvimento econômico, o que resulta em níveis mais baixos de gastos e investimentos médios em comparação com mercados desenvolvidos, situação que acaba limitando qualquer oportunidade de melhoria. Apesar disso, os varejistas da região estão concentrando sua atenção em obter melhorias orientadas para a eficiência operacional (otimização de custos), capacidade de responder a mudanças no comportamento do consumidor (implementação de novas tecnologias baseadas na análise preditiva), integração ao *omnichannel* (ou multiplicidade de canais), preservação da qualidade dos produtos, cumprimento das normas regulatórias (principalmente aquelas orientadas à proteção de dados pessoais) e a maximização da lucratividade de toda a cadeia para garantir seu bom funcionamento.

Quando analisando este cenário tomando o efeito causado pelo COVID-19, vemos que temos ainda mais desafios. O fechamento das lojas no varejo tradicional obrigou as empresas a migrarem rapidamente para canais online ou vendas por aplicativos, com entregas feitas a partir dos centros de distribuição. Isso fez com que as empresas tivessem que rapidamente ajustarem seus planejamentos de entrega, saindo de um formato onde o destino final são as lojas para entregas ao consumidor final. Isso faz com que a distribuição seja muito mais pulverizada, exigindo mais capacidade de roteirização e seguimento das entregas.

Para poder minimizar um pouco este cenário, associações de varejistas tem buscado apoio do governo para que seja possível a reabertura de algumas lojas, com a finalidade não de atendimento ao público, mas sim para viabilizar estratégia de Click & Collect / BOPIS. É possível afirmar que esta estratégia, que já vinha ganhando adeptos, saia muito mais disseminada e fortalecida no cenário pós COVID-19.





8

A tecnologia como base para o desenvolvimento

As empresas de *retail* são as mais afetadas pela melhoria contínua e pela inovação. Essa tendência ocorre porque eles lidam diretamente com o consumidor final, sempre inquietos e em busca de novas experiências. A intensidade tecnológica por trás dos processos que buscam entender a constante mudança no comportamento do consumidor é, na realidade, o que viabiliza a melhoria de sua experiência. A tecnologia deixou de ser um complemento para se tornar uma necessidade, uma vez que toda a cadeia de suprimentos do varejo nunca dependeram tanto da tecnologia como hoje.

Nesse contexto, pode-se afirmar que o comércio varejista deixou de ser um conjunto de empresas que vendem produtos para evoluir para uma rede de empresas de tecnologia que a utilizam para lançar produtos de varejo. Esta é uma etapa que exige um uso intenso da tecnologia para se adaptar aos padrões de comportamento do consumidor, bem como às novas oportunidades oferecidas pelo entorno. A inteligência artificial, o *machine learning*,

a realidade aumentada e o reconhecimento de voz são bons exemplos de tecnologias de ponta que estão sendo aplicadas ao negócio. Nos Estados Unidos, por exemplo, muitas empresas já adotaram a possibilidade de os consumidores fazerem compras utilizando dispositivos de reconhecimento de voz, como Alexa da Amazon ou o Google home, que usam inteligência artificial para gerenciar estoques e fazer compras. O nível de intensidade tecnológica é muito alto. E, no âmbito regional, embora haja evidências do impacto dessa tendência no retail local, os últimos avanços sempre levam algum tempo para chegar. Uma situação que antes era tolerável e gerenciável, no contexto atual, marcado pelas instalações de compra impostas pelas plataformas online e pelo escopo dos novos serviços de logística e transporte, torna-se indesejável. Não apenas em termos do impacto que isso pode ter no crescimento esperado pelas empresas diante das mudanças bruscas no fluxo de compra do consumidor, mas, também, sobre a importância que, em geral, o comércio exerce sobre a atividade econômica dos países da **América do Sul**.

Na **Argentina** e no **Brasil**, o comércio atacadista e varejista absorve cerca de 20% do total de empregos registrados, representando, ao mesmo tempo, uma atividade econômica que tem um peso significativo no Produto Interno Bruto (PIB) desses países. Portanto, é possível que uma desaceleração no crescimento dessa atividade resulte em um menor desenvolvimento da região, com o impacto adicional que isso pode ter sobre outras variáveis de interesse, como os níveis de desemprego, de consumo e de bem-estar social.

É importante destacar que o **Brasil** aparece como um dos países que mais tenta manter-se alinhado com esses avanços. Muitas iniciativas estão sendo adotadas por algumas empresas do varejo que até conseguiram se tornar importantes eventos mundiais relacionados ao *retail*. No entanto, os custos das implementações tecnológicas continuam sendo altos em relação aos mercados mais avançados (EUA, por exemplo), situação que dificulta o investimento em tecnologia, tanto no **Brasil** quanto nos demais países da região. Apesar disso, o fator fundamental é que a terra seja fértil e haja

espaço suficiente para que o varejo da região se desenvolva rapidamente, aproximando-se gradualmente do que ocorre em outros países.

E não é falso afirmar que o COVID-19 foi um grande impulsionar na adoção em maior escala de tecnologia. As medidas de restrição à circulação levaram grande parte da população a trabalhar de casa e isso só foi possível graças a tecnologia, habilitando aplicativos e disponibilizando ferramentas de comunicação, para citar alguns exemplos. No Brasil a Via Varejo disponibilizou um aplicativo aos seus aproximados 20.000 vendedores, que possibilita que eles sigam realizando suas atividades comerciais de casa. E isso foi disponibilizado em tempo recorde, conforme informado pela empresa durante uma conferência com investidores. O mesmo se aplica ao Parceiro Magalu, que teve seu desenvolvimento e lançamento acelerado pelo efeito COVID-19.

Podemos afirmar que o setor como um todo não será mais o mesmo, no pós COVID-19 ele estará muito mais digitalizado e com muito mais tecnologia aplicada no seu dia a dia.



Considerações finais

As tendências descritas ao longo desta publicação representam a estrutura na qual o setor de *retail* da **América do Sul** se moverá em 2020 e nos próximos anos. Em linhas gerais, o consumidor foi “empoderado”, abandonando seu papel passivo para se tornar o epicentro em torno do qual o setor evolui e as empresas definem suas estratégias. Sob essa nova realidade, na qual o consumidor começa a ser entendido mais como “indivíduo” do que como “cliente”, e na qual seu comportamento acaba moldando a dinâmica tanto do *retail* como do CPG, há várias arestas que as empresas precisam aparar para terem sucesso, oferecerem uma boa experiência, gerarem lealdade e se posicionarem favoravelmente na mente das pessoas.

A análise preditiva baseada nos dados pessoais (*Data Analytics*), uma ferramenta imprescindível e que só é possível graças aos avanços da tecnologia de software (*Big Data e Cloud Computing*), permite antecipar com precisão o padrão de comportamento do consumidor e adaptar a oferta de produtos e serviços continuamente para que eles se sintam únicos e personalizados - uma qualidade muito procurada na hora da compra. Contudo, o uso desses dados deve ser responsável. As empresas precisam respeitar a privacidade dos indivíduos e a regulamentação vigente sobre proteção de dados pessoais - conforme o órgão regulador presente na maioria dos países da região da **América do Sul** e do mundo -, além de se comprometerem com alguns valores, como respeito, sustentabilidade, inclusão, transparência e meio ambiente que lhes deem um propósito que transcenda o valor econômico, de maneira a convergir para outra das características desejáveis pelos consumidores e que hoje inspira lealdade: a confiança.

Paralelamente, as empresas devem considerar as grandes possibilidades oferecidas pelas plataformas de negócios, especialmente considerando sua evolução recente em direção a esse novo ecossistema que integra o digital e o físico. Há muitos exemplos de empresas que, longe de se assustarem, decidiram abraçar essa nova tendência e buscaram adaptar seu modelo de negócio para incorporá-la, conseguindo inclusive revitalizar o fluxo de vendas nas lojas físicas (por exemplo, utilizando a modalidade BOPIS), quase como subproduto de sua migração para o *omnichannel*. Esses casos permitem ver uma pauta inexorável que deve ser entendida: no futuro, não haverá *varejo* sem essas tecnologias. O setor todo estará muito mais digitalizado.

A mudança no hábito de consumo e seu impacto no fluxo de compras está mudando significativamente a definição de consumidor, ainda mais quando consideramos o efeito COVID-19. Essa nova realidade exige que as empresas adotem o *omnichannel* (que, como palavra, deixará de existir quando os *retailers* o adotarem como sinônimo de sua atividade comercial), as novas tecnologias e implementem estratégias de colaboração com seus concorrentes, *partners* e fornecedores, tudo isso envolvendo investimentos e uma readequação ou otimização do funcionamento da cadeia de suprimentos. Em termos regionais, embora alguns países se esforcem para se manterem na fronteira do desenvolvimento e compartilhem algumas das conquistas que esse setor obtém em mercados mais desenvolvidos, em geral, a **América do Sul** está atrasada. Os níveis mais baixos de renda e consumo per capita, que afetam o valor e a quantidade de produtos distribuídos por toda a cadeia de valor do setor, também significam níveis mais baixos de investimento, tanto de modo geral - agregado -, como específicos - tecnologias que afetam diretamente o *retail*.

No entanto, as empresas da região estão gerando iniciativas para se manterem atualizadas nesse mar de mudanças, principalmente considerando os efeitos do COVID-19, que foi um grande impulsionador para adoção e utilização de novas tecnologias, e concentrando recursos e esforços para cumprir os parâmetros que são utilizados na escolha de um produto, usando análises preditivas para entenderem hábitos e tendências, se antecipando no oferecimento de ofertas ou promoções, além de otimizar a cadeia de suprimentos de ponta a ponta, sempre buscando oferecer uma experiência diferenciada a este novo consumidor. Sejam bem vindos ao Novo Normal!



Referências

<http://www.>



-  Euromonitor International, "Top 10 Global Consumer Trends", Euromonitor International, 2015 e 2019.
-  Ford, "Looking further with Ford. 2017 Trends". Ford Motor Company, 2017.
-  Ford, "Looking further with Ford. 2020 Trends". Ford Motor Company, 2019.
-  ICSC, "Maximizing omnichannel opportunities with click-and-collect", International Council of Shopping Centers, março de 2019.
-  KPMG, "Customer first. Customer obsessed. Global Customer Excellence Report, 2019", KPMG, 2019.
-  KPMG, "The truth about consumer loyalty", KPMG, 2019.
-  KPMG, "Consumer loyalty is the new normal", Nielsen, junho de 2019.
-  KPMG, "Is it time to rethink loyalty programs?" KPMG in the U.S., 2016.
-  McKinsey & Company, "Luxury shopping in the digital age", McKinsey & Co., 2014.
-  Salesforce, "Connected shoppers report. Third edition", Salesforce research, 2019.



Contato



Fernando Gambôa

Sócio-líder de Consumo e Varejo da
KPMG na América do Sul
(11) 3940-6184
fernandogamboa@kpmg.com.br



Paulo Ferezin

Sócio-líder de Food & Drink
da KPMG no Brasil
(11) 3940-3139
pferezin@kpmg.com.br

kpmg.com/socialmedia

