

# COVID-19 acelera as tendências globais mais importantes



**Rene Vader** Líder Global do Setor de Consumo e Varejo da KPMG Internacional



**Paul Martin**Presidente do Grupo Diretivo de Varejo
Global e Líder de Varejo da KPMG no
Reino Unido

A COVID-19 claramente criou enormes desafios para varejistas em todo o mundo. Para alguns, ela pode ter apresentado oportunidades. Os últimos meses trouxeram incerteza, complexidade e mudanças sem precedentes para o setor. Na esteira do coronavírus, alguns varejistas prosperam, enquanto outros ainda lutam para se adaptar e para sobreviver.

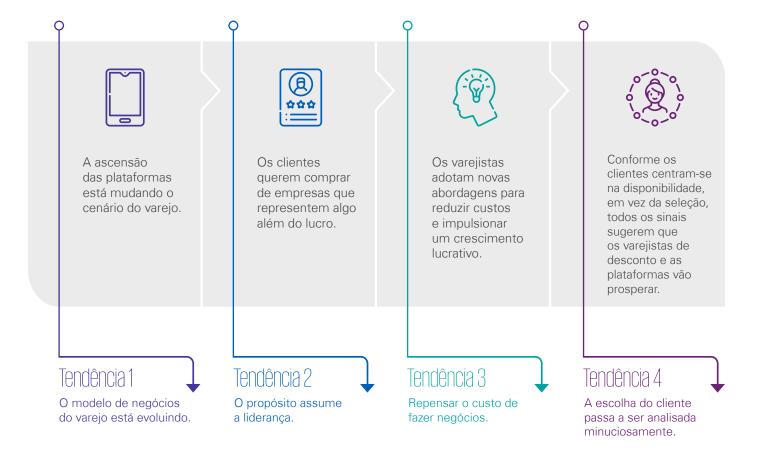
Curiosamente, a COVID-19 acelerou tendências fundamentais que já estavam influenciando o setor: a evolução do modelo de negócios, o valor do propósito, o foco implacável na redução de custos e o aumento do poder do consumidor. Em vez de interromper essas tendências, as mudanças recentes nos fundamentos do varejo tornaram-nas ainda mais aceleradas e urgentes.

Este relatório destaca as quatro principais tendências globais que - acreditamos - todo executivo de varejo deve observar conforme reconstrói seu negócio em direção à nova realidade. Com base na experiência coletiva da rede de profissionais do setor de Varejo da KPMG, essas tendências oferecem indicações claras de como os mercados de varejo em todo o mundo estão mudando e como o setor de varejo está evoluindo.

Para saber mais sobre as tendências destacadas neste relatório, recomendamos que você entre em contato com a KPMG em seu país ou com quaisquer dos autores listados neste documento.



# Tendências no varejo



Curiosamente, a COVID-19 acelerou tendências fundamentais que já estavam influenciando o setor - em vez de interromper o seu progresso.





## O modelo de negócio evolui

A COVID-19 essencialmente pausou o varejo físico. De fato, com uma parcela significativa dos consumidores mundiais atualmente sob alguma forma de confinamento e apenas os serviços essenciais (geralmente dos setores alimentício e farmacêutico) autorizados a funcionar, o varejo físico encontra-se em uma situação precária.

Considerando que as lojas físicas são a base da experiência de varejo desde o início da Grécia Antiga, as implicações para o modelo atual de negócios de varejo são enormes.

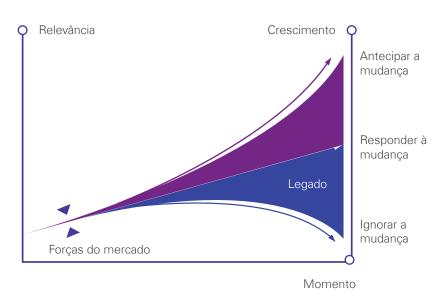
Mesmo antes da reviravolta, estava ficando cada vez mais claro que o auge do varejo baseado em lojas havia ficado para trás. Além disso, embora muitas lojas físicas certamente retornem ao crescimento, certamente os dias em que conseguíamos impulsionar o crescimento apenas por meio de lojas físicas terminaram. Aquelas que não têm um canal on-line ou de entrega existente terão dificuldade para sobreviver a este momento desafiador.

Ao mesmo tempo, os desafios relacionados à COVID-19 também estão forçando os varejistas a repensarem a complexidade da sua cadeia de valor. Agora as empresas precisam ser boas não apenas na compra e venda de produtos, mas também em itens como atendimento do pedido (fulfillment) on-line, entrega em domicílio, análise de dados, inteligência artificial, machine learning e automação de processos.

Os recursos necessários para ter sucesso no varejo continuam aumentando. Considerando a escassez de capacidades e os desafios de fluxo de caixa atuais, atualmente os varejistas devem procurar mudar seu foco para os principais fundamentos do varejo de compra e venda, enquanto estabelecem parcerias para oferecer as outras habilidades necessárias.

Muitos estão buscando empresas de plataformas para ajudar a fornecer alguns desses recursos importantes. Os varejistas (principalmente os de pequeno e médio porte) também estão buscando essas empresas para aumentar o fluxo de venda e de pessoas nas suas lojas.

#### Empresa do século XXI: caminhos estratégicos alternativos



# Opções estratégicas Tornar-se uma plataforma Associar-se as plataformas Business as usual

#### Legado

- Velocidade de lançamento de produtos no mercado (speed to market)
- Escalabilidade
- Gestão de portfólio mais inteligente

#### Transformar

- Transformação empresarial
- Alavancar o papel de um novo e valioso ativo: os dados
- Criar novos modelos operacionais e colaborar

De fato, o que esse momento difícil demonstrou claramente é que as plataformas on-line estão rapidamente se tornando os shoppings do futuro. Os varejistas precisam estar nos shoppings certos e, igualmente importante, no local correto - para ver o tráfego de pessoas nas suas lojas hoje e (muito provavelmente) no novo ambiente do consumidor.

De maneira geral, a maioria dos varejistas atualmente tem três opções principais: 1) tornar-se uma plataforma, 2) associar-se a uma plataforma ou 3) continuar atuando da mesma maneira.

Criando a sua própria plataforma. Atualmente, apenas alguns líderes de mercado têm estrutura (em termos de capacidades, força financeira ou marca) para desenvolver um ecossistema de plataforma suficientemente atraente para concorrer de verdade com os pesos-pesados existentes. No entanto, para aqueles que conseguem fazer isso, o valor agregado de controlar os dados, o caminho para o mercado e as capacidades que acompanham a plataforma serão extraordinariamente valiosos.

Associar-se a uma plataforma. Aqueles que não têm escala para se tornarem uma plataforma provavelmente precisarão estabelecer uma parceria com alguma. Como parte do planejamento do modelo de negócios, os executivos de varejo estão começando a refletir cuidadosamente sobre qual parte da cadeia de valor devem possuir e quais partes poderiam funcionar melhor por meio de parcerias (cenário em que todas as partes colocam 'sua pele em jogo' de alguma maneira).

Business as usual. Ser capaz de estabelecer parcerias ao ampliar e amadurecer seus recursos omnicanal será fundamental. Antes da COVID-19, os consumidores estavam cada vez mais pulando entre canais conforme avançavam na jornada de vendas, e os varejistas precisarão aumentar a sofisticação na sua abordagem omnicanal para assegurar que as experiências dos clientes sejam transparentes daqui para frente. Nesse ambiente, o business as usual seria, na melhor das hipóteses, um desafio.

Acreditamos que - durante o próximo ano - os desafios contínuos da oferta, demanda e continuidade dos negócios forçarão muitos grupos de varejo a repensar seus modelos de negócios futuros e tomar a respectiva decisão. E isso, por sua vez, deverá desencadear uma nova onda de inovação e concorrência em todo o setor.

Estudo de caso

#### Varejistas de alimentos



Histórico: Conforme ficou claro que muitos países estavam entrando em confinamentos, diversos varejistas tradicionais de alimentos agiram rapidamente para melhorar e ampliar seus serviços de entrega. Por exemplo, a Marks & Spencer, uma importante varejista de itens alimentícios e não alimentícios do Reino Unido, estabeleceu uma parceria com o serviço de entrega de alimentos Deliveroo para ampliar os serviços de entrega das suas lojas M&S localizadas em algumas estações de serviço. Antes da pandemia da COVID-19, a M&S fechou um acordo de joint venture com a Ocado (um serviço de entrega em domicílio) para aumentar o alcance da entrega do seu negócio de alimentos, o que poderia ser um passo decisivo para o futuro.

Por que isso importa: Embora a maioria dos varejistas de alimentos vinha construindo seus canais de entrega há algum tempo, o fechamento das lojas físicas e o aumento da demanda pela entrega de alimentos no mesmo dia/on-line exigiram que as organizações fizessem mudanças radicais nos seus modelos de negócios. A parceria com a Deliveroo permitiu que a M&S ampliasse seus serviços, o que não apenas impulsiona o fluxo de caixa como reforça a marca perante os clientes.

Lição aprendida: Vários varejistas de alimentos conseguiram mudar suas premissas de modelo de negócios rapidamente e buscar parcerias com players não tradicionais para manter partes dos seus negócios em operação. Esses serviços, embora criados pela necessidade, provavelmente vão se tornar um forte canal de vendas e relacionamento para a marca no futuro.



## O propósito assume a liderança

Desde o início da COVID-19, a grande maioria dos governos e empresas vem deixando claro que planeja colocar as pessoas à frente dos lucros. Além disso, conforme as empresas em todo o mundo reformulavam seus modelos de negócios em apoio às exigências de resposta dos governos, rapidamente ficou claro que as marcas já estavam sendo julgadas por suas ações e seus propósitos.

A reviravolta apenas acelerou uma tendência que já estava em andamento. Considere o seguinte: de acordo com um estudo da Edelman no final de 2018, quase dois terços dos consumidores em todo o mundo afirmaram que decidiriam comprar ou boicotar uma marca baseados apenas na posição da empresa em relação a uma questão social ou política.<sup>1</sup>

Os resultados das empresas reforçam ainda mais a importância do propósito. Marcas que demonstraram um impacto positivo na vida das pessoas cresceram 2,5 vezes mais (em um período de 12 anos) do que marcas com baixo impacto percebido.² Um relatório adicional mostra que marcas 'relevantes' também geram retornos mais altos nos seus KPIs - quase três vezes a intenção de compra em não clientes e mais que o dobro da intenção de recompra em clientes existentes.³ Portanto, não é surpresa que as marcas relevantes superaram o mercado de ações em 134%.⁴

O que a COVID-19 demonstrou é que os clientes querem que as empresas representem algo maior do que apenas os produtos que vendem ou os dividendos que pagam aos seus acionistas. Eles esperam que os varejistas dos quais compram compartilhem dos seus valores e tenham responsabilidade social. Além disso, a COVID-19 ofereceu aos varejistas grandes oportunidades para demonstrar seu propósito.

Este ano, espera-se que os varejistas comecem a se concentrar em melhorar a transparência em todos os seus negócios. Um foco específico, e que não é nenhuma surpresa, estará naqueles que ajudam a sociedade a responder aos problemas de saúde atuais e se recuperar desses problemas. Aqueles que vão além para ajudar seus clientes e funcionários nesse desafio sem dúvida sairão do outro lado com uma maior lealdade à marca.

Dito isso, os clientes esperam que suas marcas façam mais do que apenas grades promessas. De acordo com a pesquisa Meaningful Brands (Marcas Relevantes), apenas cerca de 38% dos consumidores consideram que as empresas e marcas atualmente se comunicam honestamente sobre seus compromissos e promessas. As retaliações recentes contra casos percebidos de 'greenwashing' corporativo sugerem que os consumidores estão estabelecendo padrões muito altos para os varejistas seguirem.

Em 2020, espere ver os principais varejistas deixarem de ter uma promessa de marca calculada para usar seu propósito como um princípio norteador do crescimento e uma lente para a tomada de decisões. Em outras palavras, os varejistas inteligentes usarão esse período crítico como uma maneira de demonstrar que cumprem o seu propósito, em vez de apenas falar sobre ele.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> https://www.edelman.com/news-awards/two-thirds-consumers-worldwide-now-buy-beliefs

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Brand Z/ WPP/Kantar1

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Meaningful Brands survey, 2019

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Ibid

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Ibid

#### A jornada para se tornar orientado pelo propósito

1

Promessa como uma tática isolada - começa com uma atividade pontual, como a RSE



Propósito como promessa de marca social compromisso no longo prazo



Propósito permeando todas as atividades da empresa - um princípio norteador do crescimento



Propósito como um movimento orientado para os negócios - acendendo o movimento social com outras pessoas unindo-se à causa

#### Estudo de caso

#### Varejistas de moda



**Histórico:** As principais marcas de moda do mundo - incluindo Burberry, Giorgio Armani, Dior e Ralph Lauren - reformularam temporariamente suas fábricas para produzir diversos equipamentos de proteção individual (EPIs), como máscaras, batas e macacões médicos, para uso pelos profissionais de saúde e pacientes.

Por que isso importa: Particularmente na fase inicial desse surto global, o público estava plenamente ciente das possíveis indisponibilidades de equipamentos de saúde críticos. Além disso, com a demanda por EPIs no seu maior nível histórico e a demanda por produtos de moda de luxo e premium no seu menor nível histórico, essa ação permite que as marcas de moda mantenham suas fábricas funcionando (e, em alguns casos, gerem fluxo de caixa) até que a demanda para suas linhas de produtos retorne.

Lição aprendida: As marcas que incorporam seu propósito nesse momento difícil não apenas melhoram sua imagem perante o público e fidelizam os clientes como também demonstram que estão dispostas a trabalhar com o governo e em conjunto com outros setores para atender às necessidades da sociedade. Isso trará bons frutos para elas nos próximos anos.



## Repensar o custo de fazer negócios

As margens já eram escassas em muitas partes do setor de varejo. No Reino Unido, as margens de lucro do varejo caíram de 4% em 2013 para 2,5% em 2019. Atualmente, cada custo está sob o microscópio e qualquer centavo está sendo agressivamente preservado. A memória desse evento permanecerá na consciência coletiva dos varejistas por algum tempo; o desejo de eliminar custos provavelmente será insaciável

A maioria dos varejistas reconhece que as formas convencionais de redução de custos não são mais suficientes para sustentar as margens e reconstruir o negócio. Mesmo após a implementação de estratégias agressivas de redução de custos como resposta imediata à COVID-19, a maioria dos varejistas reconhece que precisará ir além se quiser retornar seus negócios para um crescimento lucrativo nos próximos anos. Esperamos ver uma enxurrada de investimentos focados na melhoria do valor dos ativos existentes no próximo ano.

Alguns dos locais mais óbvios para investimento incluem novas tecnologias para melhorar a eficiência da gestão da cadeia de suprimentos, gestão de inventários, expedição e recebimento. Essas são áreas que podem gerar um valor significativo caso as tecnologias e os modelos operacionais certos forem implementados. Certamente, há uma infinidade de ferramentas e tecnologias no mercado que oferecem muitas possibilidades.

No entanto, este ano esperamos que os varejistas comecem a analisar mais de perto o valor dos seus demais ativos - ou seja, suas lojas, seus funcionários e a fidelização de clientes. Em função da COVID, esses três itens atualmente estão no fluxo e suas propostas e expectativas de valor estão mudando rapidamente. Assegurar que os custos certos estejam sendo incorridos para atingir os objetivos corretos será fundamental.

Os varejistas precisam aproveitar cada vez mais os dados e análises para identificar suas lojas, configurações e produtos mais lucrativos e, com base nisso, tomar algumas decisões importantes. Considerando as grandes mudanças recentes nas expectativas e demandas dos clientes, todas as análises anteriores precisarão ser revisadas. As lojas que eram lucrativas antes talvez não sejam mais rentáveis no futuro.

Elas provavelmente também enxergarão seus funcionários sob uma ótica totalmente nova. Em vez de simplesmente estocar as prateleiras e supervisionar as caixas registradoras, os funcionários serão contratados como agentes e valiosos embaixadores da experiência do cliente para o propósito da marca. Os empregos nos escritórios também podem começar a mudar conforme as empresas procuram aproveitar os novos modelos de trabalho remoto e formas de trabalho virtualizadas.

As mais avançadas provavelmente começarão a gerenciar a experiência e a lealdade dos seus clientes como se fossem um ativo, alimentando e avaliando cuidadosamente seu nível de lealdade, visando aumentar seu valor e melhorar sua resiliência.

Não há dúvida de que as margens continuarão sob pressão conforme os mercados começarem a se recuperar da COVID-19. No entanto, em vez de simplesmente reduzir custos e aumentar os preços, esperamos que os varejistas comecem a procurar novas maneiras de garantir valor a partir dos seus ativos existentes.

#### Impacto no varejo - Global

Investimento em IA dos varejistas Reduções de custos de IA no varejo

Redução de custos de RPA



Em 2022
US\$7.300
hilhões 6



Em 2022 US\$340 Mi bilhões <sup>7</sup>



25-50% de redução de custos na implementação efetiva <sup>8</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> https://www.juniperresearch.com/press/press-releases/retailer-spending-on-ai-to-grow-7-3bn-2022

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/12/Report-%E2%80%93-Building-the-Retail-Superstar-Digital1.pdf

<sup>8</sup> https://irpaai.com/definition-and-benefits/

Estudo de caso

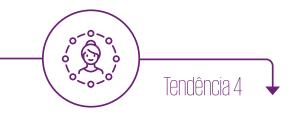
#### Serviços de entrega



Histórico: A demanda por serviços de logística de entrega disparou. E isso deixou muitos dos serviços de entrega existentes - Ocado, Deliveroo, Ele.me, Rappi, Loggi, entre outros - com dificuldades para ampliar sua força de trabalho e sua frota. Muitas estenderam ofertas de emprego temporário a trabalhadores da "gig economy" (ou "economia dos bicos", em tradução livre) e do setor de hospitalidade que ficaram sem emprego em outros setores.

Por que isso importa: Os serviços de entrega on-line registraram grandes quedas na satisfação do cliente no início do surto da COVID, conforme as cadeias de suprimentos sofriam e a entrega da última milha (last mile delivery) ficava sobrecarregada. Esse movimento não apenas ajudou as organizações de serviços de entrega a construir sua escala rapidamente, como também permitiu que elas oferecessem empregos a pessoas que haviam sido demitidas recentemente, reforçando seu compromisso com a economia e saúde da comunidade.

**Lição aprendida:** Enquanto alguns varejistas viram a demanda e o volume despencarem, outros estão procurando maneiras de escalar seus serviços e propostas de valor rapidamente. Em alguns casos, as organizações precisarão investir dinheiro e recursos novos se quiserem atender à demanda e manter a lealdade do cliente.



### A escolha do cliente passa a ser analisada minuciosamente

No ambiente atual, de restrições e incertezas, os clientes se preocupam menos com a variedade de produtos e mais com a disponibilidade. E isso pode mudar a maneira na qual muitos varejistas atuam.

De fato, conforme os países entraram no status de confinamento e as prateleiras dos supermercados ficaram vazias, muitos varejistas começaram a explorar maneiras de restringir o foco a uma linha reduzida de itens de alta demanda - criando 'linhas viáveis mínimas'. Ao fazer isso, a eficiência da cadeia de suprimentos e as medidas de capital de giro estão aumentando significativamente; até agora, poucos clientes reclamaram.

Novamente, a COVID-19 acelerou uma mudança que já estava em andamento no setor de varejo. Os clientes têm uma seleção quase ilimitada de itens on-line já faz algum tempo. Gosta de um ketchup de tomates orgânicos secos ao sol? Ou de um ketchup sabor mirtilo? Talvez um ketchup já misturado com mostarda? Antes do surto, os consumidores podiam encontrá-los, além de centenas de outras marcas, sabores, tamanhos e embalagens de ketchup com apenas alguns toques em um smartphone.

Em um futuro próximo, as expectativas dos clientes mudarão novamente. Nossa visão sugere que apenas dois tipos de varejistas provavelmente sobreviverão: aqueles que oferecem uma seleção limitada de produtos cuidadosamente selecionados, e aqueles que oferecem uma seleção ilimitada. Aqueles no meio podem ser os que mais sofrerão.

Também esperamos que os líderes do varejo reflitam mais claramente sobre seus investimentos em três áreas principais: programas de fidelização de clientes, dados de clientes e tecnologias que visam a tornar a experiência de compra mais fácil, atraente, segura e eficiente.

Vamos começar com a lealdade do cliente... ou a falta de lealdade. Em uma pesquisa recente (pré-COVID) com clientes do Reino Unido, 42% afirmaram que provavelmente trocariam seu varejista atual de alimentos e supermercado. Trinta e nove por cento não demonstraram lealdade aos seus varejistas de produtos eletrônicos. Cerca de um terço disseram que estavam dispostos a mudar de varejista de viagens. A mesma pesquisa extrapolou apenas o custo da perda de clientes para concorrentes nessas três categorias como sendo de quase 100 bilhões de libras esterlinas (US\$ 129 bilhões).9

Para combater isso, os varejistas precisam aumentar a sofisticação dos seus programas de fidelidade, afastando-se dos sistemas tradicionais baseados em pontos para criar programas de recompensas integrados e unificados que permitam que várias ofertas de produtos e serviços sejam agrupadas visando incentivar os consumidores a ficar no seu ecossistema.

Em segundo lugar, os varejistas precisam explorar uma ampla gama de modelos e abordagens para coletar e analisar os dados de clientes. Programas de recompensa integrados podem fazer parte dessa solução. O mesmo vale para a participação em várias partes da plataforma. Mas espere os varejistas começarem a refletir mais sobre como podem estabelecer parcerias com terceiros no ecossistema dos seus clientes, não apenas para agregar valor e melhorar a relevância, mas também para capturar fontes maiores e mais ricas de dados de clientes.

Também podemos esperar que os varejistas aumentem seus investimentos em tecnologias novas e emergentes. Os pedidos por voz utilizando alto-falantes inteligentes, por exemplo, estão permitindo que varejistas inovadores tenham a oportunidade de oferecer uma experiência de pedido sob demanda mais conveniente (particularmente relevante em um ambiente de compras ditado por medidas de isolamento). Outros estão explorando como o blockchain pode ajudar a melhorar o valor dos seus programas de fidelidade.

Finalmente, acreditamos que a mudança para uma escolha reduzida provavelmente levará a cadeias de suprimentos mais eficientes, custos menores e maior satisfação do cliente.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> 9Informe del Estado de la Nación del Consumidor Infiel 2018

Estudo de caso

#### PMEs na China



Histórico: O Alibaba, uma das maiores plataformas de consumo da China, lançou sua '2020 Spring Thunder Initiative', que visa a ajudar pequenas e médias empresas (PMEs) a se recuperarem e crescerem durante as dificuldades econômicas e de saúde atuais. A organização oferece capacidades como suporte a recursos e processamento acelerado, além de melhores condições financeiras por meio de reduções de taxas e serviços estendidos de 'liquidação imediata'.

Por que isso importa: As duas maiores plataformas de consumo da China - Tencent e Alibaba - já serviam como canal principal para a maioria das PMEs da China. Desde a COVID, essas plataformas intensificaram seus esforços para fornecer ajuda às PMEs na sua rede e, ao fazerem isso, conquistaram milhões de novos lojistas para seus ecossistemas de e-commerce. Um conjunto similar de programas lançado pela Alibaba durante a crise financeira de 2008 ajudou a empresa a atingir 40 milhões de PMEs.

Lição aprendida: As plataformas on-line não estão apenas registrando um aumento no volume e na demanda pois as pessoas isoladas e as lojas permanecem fechadas; elas também estão conquistando milhões de PMEs e lojistas que as ajudarão a ampliar seu ecossistema, enriquecer os dados dos seus clientes e - talvez o aspecto mais importante - aumentar a lealdade dos clientes.

# Contatos

A KPMG conta com profissionais especialistas no setor de Consumo e Varejo conectados por meio da rede global de firmasmembro da KPMG, sediados nos principais centros de varejo do mundo.



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

#### kpmg.com/socialmedia











Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo ou entidade específico. Embora envidemos nossos maiores esforços para fornecer informações precisas e oportunas, não pode haver garantia que tais informações sejam precisas na data de seu recebimento ou que continuarão sendo precisas no futuro. Ninguém deve tomar ações com base em tais informações sem a consultoria profissional apropriada após um exame detalhado da situação específica.

© 2020 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. As firmas-membro da rede KPMG de firmas independentes estão afiliadas à KPMG International. A KPMG Internacional não presta serviços a clientes. Nenhuma firma-membro possui qualquer autoridade para obrigar ou vincular a KPMG International ou qualquer outra firma membro em relação a terceiros, nem a KPMG International possui qualquer autoridade para obrigar ou vincular qualquer firma membro. Todos os direitos reservados.