

Consumo e Varejo na América do Sul: principais tendências para 2021

OPEN

Consumo e Varejo

Março de 2021

kpmg.com

Sumário



Macrotendência 1
Revisão das parceiras e
dos modelos de negócios.



Macrotendência 2
Reconsideração do custo de fazer negócios.



Macrotendência 3
O propósito como estratégia.



Macrotendência 4
O poder do consumidor.

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: Matias Cano // Ricardo Lima

Diagramação:

Alexander Buendía // Marianna Urbina

Coordenação:

Elizabeth Fontanelli // Florencia Perotti

Tendências em Consumo e Varejo e as implicações para a região.

Como resultado dos efeitos da pandemia e das incertezas sobre o seu término, bem como do processo de vacinação global, em 2021, haverá uma forte consolidação das oito tendências antecipadas pela KPMG no relatório de 2020. Algumas delas com maior incidência e peso do que outras.

Introdução

A esta altura, está claro que os desdobramentos da pandemia na economia mundial se estenderão por um horizonte de tempo que, até o momento, continua incerto para muitos especialistas. No âmbito comercial, em relação ao setor de consumo, a crise sanitária acelerou a maioria das tendências que os analistas vinham observando para este segmento, sobretudo pelo impacto da pandemia nos padrões de consumo, alterando a evolução tanto das necessidades quanto das preferências dos consumidores em nível mundial.

Para entender esse evento de relevância global, a KPMG realizou uma pesquisa no segundo semestre de 2020 que incluiu 75 mil consumidores e 12 países analisados¹, e inclusive o **Brasil** como representante da América do Sul. O estudo foi conduzido em seis etapas, com o intuito de estabelecer quais foram os efeitos da pandemia no comportamento do consumidor à medida que ela avançava, bem como as suas implicações para as organizações e suas estratégias de negócios de curto e médio prazo. Entre os principais resultados, a pesquisa aponta que os consumidores acreditam que os efeitos da pandemia se estendam para além de 2021 e, ainda, demonstram maior preocupação com suas finanças, ponderam mais do que nunca a relação entre a qualidade e o preço dos produtos e priorizam a segurança pessoal no processo de compra - favorecendo o comércio eletrônico e as plataformas de vendas online. Esses resultados propõem uma série de perguntas para as empresas - especialmente no âmbito do setor de consumo - e as estimulam a buscar novas soluções que garantam a rentabilidade operacional durante a crise, fortaleçam a fidelização dos clientes e as preparem para sair mais resilientes do atual cenário.

É por esse motivo que o estudo mencionado avalia a necessidade de as empresas começarem a rever suas estratégias e modelos de vendas, buscando favorecer o omnicanal; considerarem a significativa crise de confiança que os consumidores estão atravessando em decorrência do aumento do sentimento de vulnerabilidade por conta da pandemia (a qual está reduzindo a interação do consumidor com o exterior). Além disso, as

organizações precisam compreender os novos métodos de compra de alimentos, marcados pelo aumento de preços do ticket (com volumes maiores e porções tamanho família), pela concentração no número de lojas onde as compras são feitas, bem como pela redução da frequência de compra e maior propensão a consumir em casa - local que se tornou o centro das atividades individuais e familiares, incluindo trabalho, educação, entretenimento, bem-estar e consumo. Também é importante entender a relação inerente a esses padrões de comportamento. A título de exemplo, os consumidores brasileiros que, segundo os resultados do estudo, estão entre os mais inclinados a "ficar em casa", pois se sentem mais restritos financeiramente e relatam, em comparação com outros mercados, um menor nível de confiança nas organizações. Do mesmo modo, os brasileiros são os que aumentaram em maior escala os gastos médios com alimentação em comparação com a avaliação anterior - antes da pandemia.

Considerando o anteriormente exposto, nesta nova edição do estudo Tendências de Consumo e Varejo para a América do Sul, quatro macrotendências de interesse global são apresentadas. Elas definirão o caminho que o setor seguirá em 2021 e nos próximos anos, e quais aspectos as empresas deverão prestar especial atenção se quiserem continuar resilientes no decorrer da crise e emergir como organizações mais fortes na fase de recuperação. As quatro macrotendências analisadas são: 1) a necessidade de revisar parcerias e modelos de negócios; 2) a reconsideração dos custos de fazer negócios; 3) a prioridade das empresas em demonstrar um propósito para sua marca; e 4) a aceitação inevitável de que é o consumidor que detém o controle atualmente.

Nesse contexto, as principais tendências que constituem, definem ou funcionam como pilares dessas macrotendências são detalhadas, considerando seus impactos na América do Sul. Alguns casos de referência ou exemplos são apresentados, de modo a exemplificar como o setor de consumo pode enfrentar a nova realidade.

^{1 &}quot;Os consumidores e a nova realidade. COVID-19 Pulse Survey", KPMG International, novembro de 2020.

Revisão das parceiras e dos modelos de negócios.



Certamente, as restrições e as mudanças impostas pela pandemia forçarão as empresas a uma profunda reflexão para determinar se precisam reconsiderar seus atuais modelos de negócios. De modo geral, isso envolverá uma revisão de como elas estão se ajustando às **três tendências** de peso que estão

afetando significativamente a maneira de fazer negócios na América do Sul: 1) **o grau de adoção de novas tecnologias**; 2) **a exploração das plataformas digitais**; e 3) **os novos modelos de cooperação e parceria entre empresas (Figura 1)**.

Figura Nº 1Tendências associadas à macrotendência "Revisão de parceiras e modelos de negócios".



- Ecossistema de plataformas/Comércio varejista orientado para serviços;

- DTC incorporado pelos fabricantes;

- Consolidação do omnicanal em todos os tipos de produtos;
- Repensar a integração física e digital;
- Acelerar as parcerias para obter habilidades e serviços complementares.

lmplicações

Fonte: produção própria com base na NRF, 2021.

A adoção de novas tecnologias foi acelerada como nunca durante a pandemia, levando o setor a uma transformação digital sem precedentes que seguiu um esquema fortemente apoiado por métodos ágeis e "learning by doing". E não é à toa. Embora a intensidade crescente no uso das tecnologias emergentes já fosse uma tendência acentuada antes da pandemia, a mudança expressiva que ela observou na sua vertente - por conta da crise - não apenas aumentou seu peso diante das medidas que os países adotaram para mitigar o impacto socioeconômico da pandemia (lockdowns, restrições à mobilidade etc.), mas também obrigou a maioria dos especialistas do setor a prever um aprofundamento da crise para além do período pós-covid-19. De acordo com os resultados da pesquisa CEO Outlook 2020², conduzida pela KPMG com executivos de todo o mundo, cerca de 69% dos líderes de empresas do varejo garantiram que planejam investir mais em tecnologia e processos de digitalização com o objetivo de estarem preparados para o pós-pandemia. Apesar de essa tendência se refletir entre os CEOs sul-americanos do mesmo setor, a verdade é que os executivos da região tendem a encontrar maiores obstáculos para implementar as mudanças exigidas por um futuro digital, já que 31% dos entrevistados indicaram que o principal desafio neste aspecto estaria relacionado com "a dificuldade em tomar decisões rápidas sobre tecnologia", o que, de alguma forma, se traduz em significativos atrasos no caminho para a digitalização do varejo regional.

Uma das tecnologias mais representativas dessa mudança são as **plataformas digitais**. Essas ferramentas estão gerando uma revolução no setor de consumo em toda a sua cadeia de valor - afetando o varejo, a área de produtos embalados (ou simplesmente CPG) e os consumidores em igual medida - e mudando a uma velocidade sem precedentes o espaco onde a oferta e a demanda do ambiente físico ao virtual interage, em prol de uma estratégia baseada no omnicanal - o próximo passo na evolução deste setor. Embora a redução sensível do fluxo de vendas nas lojas físicas em favor do ambiente digital tenha sido um resultado incontestável das plataformas anteriores ao início da pandemia, a contribuição desse canal na receita total do setor disparou durante a crise, impulsionando a maioria das empresas a começar a rever suas estratégias comerciais, inicialmente por uma necessidade de sobrevivência, hoje, como parte central do modelo de negócios. Um estudo recente da KPMG³ confirma essa nova tendência em tecnologia e evidencia o valor que as plataformas assumiram para os investidores. Entre os resultados, o relatório destacou que os investidores estão apostando fortemente - e devem seguir assim - em modelos de negócios baseados em plataformas, pois estão convencidos de que dominarão o futuro cenário de negócios. Da mesma forma, apoiado por dados fornecidos pela Datastream e S&P Capital IQ, o estudo constatou que, apesar de as margens de lucro serem pressionadas, as empresas baseadas em plataformas digitais registram receitas médias que, em muitos casos, são entre 5 e 7 vezes maiores que aquelas observadas nos modelos tradicionais. Em resumo: a vantagem competitiva que o uso das plataformas pode oferecer é evidente.

Embora esse fato tenha se tornado uma realidade global considerando o crescimento registrado em 2020 por organizações como A*mazon, Alibaba* ou *Newegg* em decorrência da pandemia, um exemplo frequentemente mencionado para a América do Sul é o do Mercadolibre, da Argentina, que durante a crise se tornou a empresa mais valiosa da região. De acordo com o relatório de resultados financeiros elaborado para o segundo trimestre de 2020⁴, a empresa digital registrou um aumento de mais de 45% na sua base de usuários únicos nesse período (atingindo 51 milhões), e um aumento ano a ano de 61% na sua receita líquida em dólares. No terceiro trimestre de 2020, os resultados seguiram essa tendência⁵. Enquanto a base de usuários atingiu 76 milhões, o lucro líquido em dólares foi 85% superior ao registrado no mesmo período de 2019. Outros exemplos que podem ser citados para a região são a Colombina, da Colômbia; AB InBev, do Equador; e a Magazine Luiza, Lojas Americanas e Via Varejo, do Brasil. Enquanto a primeira delas (Colombina) atualizou recentemente os processos de back office associados à produção e distribuição por meio da implementação da nova plataforma SAP S4/HANA (um sistema de planejamento de recursos empresariais, ou ERP, com tecnologias inteligentes integradas, incluindo Inteligência Artificial, aprendizado de máguina e análises avançadas), que permitiu à empresa reduzir os custos de armazenamento e atualizar sua infraestrutura tecnológica, posicionando-a na nuvem da IBM - como parte de um processo de conversão dos dados históricos da organização equivalentes a 20 anos de informações. A segunda (AB InBev), uma das mais importantes do setor cervejeiro regional, incorporou um aplicativo para celulares que melhorou a interação com os clientes durante a pandemia, elevando as vendas por meio desse novo canal. Esta mudança tecnológica revelou-se crucial para a empresa, uma vez que o canal se tornou o mais relevante em 2020 (+70%), diante da retração que a atividade sofreu. Já nos casos da Magazine Luiza, Lojas Americanas e Via Varejo no Brasil, a transformação digital, além de ser fundamental para a continuidade dos negócios, possibilitou crescimento durante a pandemia. Enquanto a plataforma de vendas online Magalu permitiu que a Magazine Luiza figurasse entre as 25 redes varejistas mais importantes do mundo – segundo uma pesquisa realizada pela Trading Platforms - a Lojas Americanas incorporou um modelo de cash back inédito com devolução de dinheiro para vendedores, e uma plataforma de compras em supermercados com entrega rápida. Já a Via Varejo, empresa que tinha grande parte dos seus negócios estruturados em lojas físicas, decidiu investir pesadamente na sua transformação digital ao incorporar um novo marketplace que a levou a se tornar uma das líderes de mercado em comércio digital em poucos meses

^{2 &}quot;CEO Outlook 2020. COVID-19 Special Edition", KPMG, setembro de 2020.

^{3 &}quot;The Future of Retail", KPMG International, janeiro de 2021.

^{4 &}quot;Mercado Libre: los resultados del segundo trimestre 2020", IDEAS Mercado Libre, Noticias, agosto de 2020.

⁵ Mercado Libre anunció los resultados del tercer trimestre 2020", IDEAS Mercado Libre, Noticias, novembro de 2020.

No entanto, nem tudo está perdido para o varejo tradicional. Na maioria dos países sul-americanos, seguindo uma tendência aparentemente global, o mercado do varejo acompanha um processo firme para a digitalização que visa fortalecer o modelo predominante, mas onde o canal digital busca complementar a estrutura empresarial, e no qual, em grande parte dos casos, a loja física passa a ser o "carro-chefe" da estratégia da marca. Quando observamos que o mercado varejista aumenta significativamente o uso das mídias digitais para a comercialização dos seus produtos, não se deve interpretar que estamos próximos do fim das lojas físicas tampouco do comércio tradicional. Ao contrário, o setor de consumo está decidido a integrar os ambientes físico e virtual o máximo possível (e desde que complemente a experiência de compra do consumidor). Exemplos disso são os modelos BOPIS (buy online, pick up in store), BORIS (buy online, return in store) e BOPAC (buy online, pick up at curbside), que estão se tornando a norma; ou as chamadas "lojas escuras" (dark stores) e "lojas híbridas" (grandes lojas que combinam a experiência de compra tradicional com a digital), e, assim, potencializando o varejo digital ao oferecer uma logística de entrega mais eficiente e prazos curtos na última milha.

Um exemplo proveniente da **Argentina** é o da Coca Cola *Andina* que, em resposta à pandemia, incorporou recentemente um canal de vendas diretas online, denominado "Loja Coca Cola", permitindo que a empresa alcance seus clientes diretamente por meio de seus canais de distribuição habituais, contudo, incorporando um processo de entrega programada em lojas "próximas" que atuam como distribuidoras oficiais. Essa prática de "pular a gôndola" e chegar diretamente aos clientes não termina no exemplo anterior, pois há um grande conjunto de outras empresas trilhando o mesmo caminho, como a Arcor (com sua recente plataforma de e-commerce "Arcor em casa"), a La Serenísima (com sua iniciativa, ainda em teste piloto, "La Serenisima vai para até sua casa"), e a PepsiCo (que recentemente abriu um marketplace ou loja oficial no MercadoLibre), além da Unilever, Bimbo, Cepas, CCU, Quilmes⁶ e Ambev⁷ (que, no **Brasil**, com sua plataforma *D2C Zé Delivery*, está batendo recordes. Em 2020, foram 27 milhões de pedidos realizados - um crescimento de 1.700% em relação a 2019).

Como podemos observar, as plataformas digitais geraram uma disrupção no modo como os consumidores se relacionam com as empresas de consumo, ao mesmo tempo que impulsionaram grandes avanços em termos de satisfação, experiência e lealdade do cliente, principalmente graças ao poder da análise preditiva, que utiliza os dados do cliente e suas transações históricas para antecipar suas necessidades e prever seu comportamento futuro com rapidez. Esta ferramenta está se tornando vital no atual contexto, em função da volatilidade registrada nos padrões de consumo e a dificuldade em manter a fidelidade a uma determinada marca. E, neste ponto, a tecnologia móvel, a qual permite que as empresas estejam conectadas ao cliente 24/7, continua sendo a principal aliada.

A última edição deste relatório apontou que a tecnologia móvel tem sido uma das principais impulsionadoras das plataformas mundiais (ou aliada central), pois mais de 80% da população global tem uma conexão móvel ativa de Internet, e porque representa um canal com numerosas oportunidades para varejistas e empresas de CPG, além das facilidades que essa tecnologia oferece para o consumidor em termos de imediatismo, proximidade e conveniência. Para ressaltar a importância da tecnologia móvel, o exemplo do Mercadolibre pode ser analisado novamente: durante o terceiro trimestre de 2020, mais de 70% do valor gerado pela organização foi proveniente de transações realizadas de dispositivos móveis⁸ - há 12 meses esse número era um pouco maior que 60%. Portanto, espera-se que a intensidade no uso da tecnologia móvel continue avançando globalmente, tanto no caminho que nos leva ao fim da pandemia como depois dela. E o 5G, considerado o próximo passo na sua evolução, será o grande impulsionador. Essa nova tecnologia trará consigo a oportunidade de testar novas maneiras de comercializar os produtos, graças às melhorias que possibilitará em conectividade (alta velocidade, menor latência etc.), bem como de oferecer lojas virtuais integradas com dispositivos de realidade aumentada, experiências imersivas a partir de tecnologias holográficas que permitem simular o processo de compra de produtos (como em lojas físicas), entregas com drones que serão mais eficientes por meio da transmissão rápida de dados, e a possibilidade de ter uma cadeia de suprimentos totalmente automatizada e sustentável (Kanamaru e Gambôa, 2021).

Com todo esse processo de transformação do ambiente físico para o virtual, outra tecnologia que está no auge é a segurança cibernética. Simultaneamente ao ritmo crescente da adocão tecnológica, surge a necessidade de aumentar as medidas de proteção contra as ameaças digitais cada vez mais comuns, que podem afetar a operação do negócio e a confiança construída com os clientes. Por exemplo, em 2020, houve um aumento nos ataques de "ransomware", um software malicioso que criptografa os dados e solicita um "resgate" em bitcoins, que geralmente chega a milhares ou milhões de dólares. Este foi precisamente o ataque sofrido pela Cencosud⁹, que afetou regiões na Argentina e no Chile, resultando na paralisação temporária de suas operações, além de ameaças de divulgação de dados de cartões de crédito de clientes. Sob este novo normal, a pergunta não é mais "se você está ou não exposto a um ataque cibernético", e sim, "quando isso acontecerá" e "se a empresa está preparada para responder e se recuperar rapidamente". Nesse sentido, de acordo com declarações recentes do CISO do MercadoLibre, um dos objetivos da organização é construir um alto nível de "resiliência" que permita à empresa agir adequadamente contra ataques cibernéticos, sabendo de antemão que, nesse novo contexto, é praticamente impossível evitá-los10.

^{6 &}quot;Saltear la góndola: cuáles son las empresas qué le venden directamente a los consumidores", ForbesAR, janeiro de 2021.

^{7 &}quot;Beber en casa y comprar online se mantendrían como hábitos en consumidores de cerveza: CEO AB InBev", Reuters, 25 de fevereiro de 2021.

^{9 &}quot;Hackeo masivo a Jumbo: es un "secuestro virtual" y hay millones de tarjetas argentinas en peligro", InfoTechnology, 12 de janeiro de 2021.

¹⁰ https://audioboom.com/posts/7660088-jorge-o-higgins-mercado-libre

Outro ponto a ser destacado em relação ao modelo comercial e operacional que as empresas do setor deveriam seguir para enfrentar o atual contexto diz respeito às estratégias de cooperação e associação. As associações entre diferentes players de um mesmo mercado ou mesmo de concorrentes, com oportunidades de gerar benefícios para todas as partes envolvidas e, principalmente, para os clientes, já fazem parte da nova realidade e serão decisivas no futuro. Essas "joint ventures" podem fortalecer o segmento, melhorar o funcionamento da cadeia de suprimentos diante de uma maior demanda dos consumidores e, em última instância, favorecer o desenvolvimento econômico ao agregar valor a todos os envolvidos na relação de consumo. Dentre as principais configurações da associação, é possível destacar: i) as empresas que oferecem sua plataforma ou ecossistema digital "como servico" observam uma maneira de associar diferentes etapas de uma mesma cadeia de valor, e contribuir para a especialização e divisão de tarefas, minimizando o investimento da empresa que deseja entrar no ambiente digital; ii) as iniciativas de cooperação que promovam o conceito de "strong together" entre empresas de diferentes etapas ou entre concorrentes (especialmente útil durante a pandemia); iii) a prática do conceito de "venda de varejo segura" por meio da cooperação com empresas de outros setores, e que pode facilitar a "compra segura" em lojas físicas ao fornecer soluções em termos de contagem de clientes, distanciamento social, uso de máscaras, limpeza e monitoramento; iv) a utilização de métodos e equipes ágeis destinadas a melhorar a implementação de iniciativas DTC ("direct-to-costumer"); e v) as estratégias de cooperação destinadas a promover "lojas próximas" (por conta de restrições à mobilidade e outros efeitos da covid-19) e as cadeias de suprimentos locais (considerando os reflexos da crise no funcionamento e ruptura das cadeias internacionais), que recuperaram seu peso durante a pandemia.

Um dos exemplos mais claros é o aprofundamento dos planos do MercadoLibre de integrar verticalmente várias etapas da cadeia por meio de parcerias com outras empresas (por exemplo, seu serviço "Supermercado Libre", o qual permite abrir um novo canal de vendas aproveitando as capacidades da sua plataforma e a eficiência logística). Ademais, os outros casos recentes que podem ser destacados na América do Sul - os quais estão relacionados ao conceito de "strong together" são o da Americanas Mercado, uma plataforma digital de logística e distribuição lançada no Brasil, cujo propósito é o de fazer entregas rápidas (menos de 3 horas) nas compras feitas nas plataformas de supermercados associados (Makro, Sam's Club e BIG); ou da parceria entre as empresas do Grupo Arcor, da **Argentina**, e a *Ingredion Inc.*, dos EUA (líder global em soluções de ingredientes para o setor de alimentos e bebidas), e cujo acordo estabelece a criação de uma "joint venture" para alavancar suas operações, processos e melhores práticas, ampliando a presença geográfica e a oferta de ingredientes para a indústria alimentícia na Argentina, Chile e Uruguai. A aliança compreende um faturamento anual estimado em mais de US\$ 300 milhões¹¹.

As informações destacadas anteriormente deixam claro que os modelos de negócio baseados em um único canal de vendas ("single channel") estão decaindo, pois a própria evolução do setor, que já vinha apresentando sinais de mudança, foi impulsionada pela crise sanitária, a qual mudou a perspectiva comercial para o omnicanal, o comércio eletrônico potencializado pelas plataformas digitais e a tecnologia de ponta, bem como uma revisão das parcerias comerciais - vértices de uma estratégia de desenvolvimento centrada no cliente.

Reconsideração do custo de fazer negócios.



A expansão do comércio digital é uma realidade que vem sendo observada mundialmente há vários anos. Enquanto o tamanho do mercado de e-commerce globalmente registrou um salto de 25% em dólares como resultado da pandemia entre 2019 e 2020, estimativas da Euromonitor International apresentadas em um estudo recente da KPMG^{12} mostram que o comércio eletrônico registrará no período de 15 anos, entre 2010 e 2024, uma taxa média de crescimento anual ponta a ponta de 17% (taxa anual composta). Apesar do que se projeta no nível agregado, a verdade é que, na América do Sul, a modalidade de compra online não havia apresentado valores expressivos de desenvolvimento até o início da covid-19, em decorrência das restrições impostas à mobilidade adotadas pela maioria dos países da região e que levaram os consumidores a mudarem compulsoriamente seu comportamento de compra para o *e-commerce*. As previsões da *Statista*¹³, uma organização de estatísticas econômicas, sustentam que a região verá seu volume de comércio eletrônico em dólares crescer em percentuais consideráveis até 2024, com o Brasil (+74%), Colômbia (+92%), Argentina (153%) e Peru (121%) liderando essa tendência.

Se as evidências acima se combinam a um consumidor que busca constantemente experiências diferenciadas e o impacto que a pandemia tem sobre isso, a busca por alternativas para aprimorar as margens de lucro e reduzir os custos do negócio tornou-se uma prioridade em todo o setor. Com esse objetivo, e a necessidade de desvincular as receitas do segmento dos determinantes tradicionais (buscando um equilíbrio entre os interesses econômicos das empresas e as mudanças nos padrões de consumo), a revisão do funcionamento da cadeia de suprimentos (1) e as capacidades de usar os dados dos clientes de maneira eficiente para fins preditivos (2) tornaram-se uma nova prioridade nas agendas do setor (Figura 2). Embora essas duas tendências tenham sido uma parte importante do último relatório, devemos destacar que, em decorrência da crise sanitária, houve um aprofundamento das mesmas em 2020.

^{12 &}quot;The Future of Retail", KPMG International, página 5, janeiro de 2021.

^{13 &}quot;El boom del e-commerce latinoamericano", Statista, setembro de 2020; com valores do "Statista Digital Market Outlook".

Figura N° 2

Tendências associadas à macrotendência "A reconsideração do custo de fazer negócios".



- Repensar os canais, formatos e a estratégia de negócios;
- A função das lojas físicas é questionada, priorizando a experiência;
- Revisão das categorias e do sortimento;
- Revisão de espaços físicos e contratos de locação;
- Necessidade de reinventar os ecossistemas logísticos;
- Otimização da força de trabalho, automação e controle de tarefas.

Implicações

Fonte: produção própria com base na NRF, 2021.

A seção anterior mencionou a importância que os dados têm e terão para o varejo e os fabricantes de produtos de consumo, especialmente na área de análise preditiva do comportamento do cliente. As empresas precisam começar a trabalhar na captura adequada dos dados de seus clientes e na validação das informações coletadas, de maneira que possam rentabilizar seu banco de dados e atrair novos clientes e oportunidades. Embora as organizações do mercado de consumo e de outros setores venham coletando informações relativas a, por exemplo, volumes de compra, produtos com maior demanda e canais mais utilizados; não foi até agora que as empresas perceberam o valor dos dados para o projeto de uma estratégia de negócios que estreite o relacionamento com o cliente e, ao mesmo tempo, otimize os custos operacionais, comerciais e logísticos. O uso inteligente dos dados permite personalizar a experiência do cliente e atingir um maior índice de fidelização,

gerando a percepção de que ele é único para a marca e que está "no centro" da sua estratégia e propósito. Tamanha é a sua importância, que as empresas do setor estão explorando técnicas de análises avançadas de dados (D&A) e Inteligência Artificial (IA) para acompanhar a trilha digital dos clientes e suas transações, podendo "mapear", assim, a oferta com base nos padrões de consumo, aproveitando as oportunidades de crescimento. Além disso, ao permitir um melhor entendimento dos consumidores (especialmente sobre as mudanças nos padrões demográficos, no comportamento, nos desejos e nas necessidades das pessoas), as empresas podem tomar decisões de investimento inteligentes e alinhadas com as necessidades futuras de seus clientes (KPMG, 2021)¹⁴. Essas tecnologias de análise de dados serão essenciais para o varejo tradicional, que não se adaptou totalmente ao novo modelo de negócios e está em risco devido aos impactos da pandemia.

Embora a mudança de paradigma provocada pelas novas tecnologias e dados no setor de consumo mostrará sua abrangência no médio e longo prazo, também é verdade que, uma vez superada a crise sanitária, estaremos diante de um consumidor digitalizado, consciente, comprometido e com necessidade de novas experiências, bem como mais sensível ao preço e à qualidade dos produtos (value for money). Além de gerar pressão sobre as margens de lucro na cadeia de valor (com custos incrementais decorrentes de um maior peso do comércio eletrônico, pressão dos fornecedores para repassar o preço das matérias-primas, aumento do custo de mão de obra que demandará automação e maiores despesas decorrentes das novas medidas de segurança), estima-se que este novo cliente promoverá uma mudança radical no varejo, levando o setor a se transformar de um modelo B2C (bussiness to consumer) para outro C2B (consumer to business), o que certamente delega maior controle do negócio ao consumidor. Isso significará um perfil de cliente mais complexo, exigindo das empresas mais recursos para entender os novos hábitos de consumo e, assim, definir quais produtos ou promoções devem ser oferecidas, otimizando custos e lucros. E isso só pode ser feito por meio de novas técnicas de análise de "dados". Por exemplo, ao explorar essas ferramentas e diversificar seus negócios, o MercadoLibre conseguiu obter "economias de escala" nas suas operações, o que não somente permitiu reduzir custos operacionais e aumentar as margens de lucro - tornando seu negócio viável mas, ao mesmo tempo, funcionam como uma grande barreira à entrada de potenciais concorrentes. No entanto, o custo de coletar informações imprecisas ou difíceis de entender e interpretar pode ser um problema ainda maior do que ficar sem essa atividade. De acordo com a última pesquisa global sobre gerenciamento de dados da Experian¹⁵, que busca se aprofundar sobre o impacto dos dados no desempenho organizacional, a imprecisão ou a dificuldade de entender os dados coletados representa um dos grandes problemas apontados pela maioria dos profissionais entrevistados no Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, França e Austrália. Esse percalço pode gerar perda de recursos e gastos adicionais devido à má qualidade das

informações (algo confirmado por 42% dos profissionais no Brasil e por 41% mundialmente). Ademais, alguns especialistas estão convencidos de que os dados são o "novo petróleo" 16, de modo que qualquer estratégia de transformação digital eficaz deve se basear em dados, pois eles são o pilar da transformação, o novo petróleo da economia, e quanto maior seu aproveitamento, maior seu refinamento e relevância.

Os consumidores também estão cada vez mais cientes dos riscos inerentes à privacidade dos dados e do valor de uma regulamentação para sua exploração (já assinado pela maioria dos países sul-americanos, na tentativa de enquadrar esta atividade)¹⁷. No entanto, o estudo da KPMG mencionado anteriormente¹⁸ estimou que, enquanto grande parte dos consumidores "está preocupada com a privacidade dos dados", há um interesse crescente em "compartilhar suas informações" se isso se traduzir em uma melhor experiência de compra. Este resultado é consistente com outro relatório realizado em 2019 (KPMG)¹⁹, o qual detectou que 5 em cada 6 consumidores que não pertenciam a nenhum programa de fidelização aceitaram compartilhar seus dados pessoais para acessar benefícios.

A necessidade de se adaptar a novas tecnologias e implementar técnicas de exploração de dados tem outra derivação fundamental para o varejo: a oportunidade de construir uma cadeia de suprimentos inteligente. As cadeias de suprimentos da maioria dos setores produtivos representem estruturas sofisticadas e altamente flexíveis - aperfeiçoando a competitividade das empresas que as integram - entretanto, elas não puderam superar os graves desdobramentos provocados pela covid-19 e as medidas restritivas implementadas pelos países para mitigar o impacto social, econômico e de saúde. Em muitos casos, a dependência da China, a primeira potência global a paralisar sua economia em decorrência do surto, gerou interrupções e expôs grandes fragilidades nas cadeias existentes para absorver os aumentos resultantes nos custos, atrasos nas entregas e a resiliência para operar com margens operacionais mais baixas. E o varejo não escapou desse problema.

^{15 &}quot;Pesquisa Global de Gerenciamento de Dados 2020", Experian, março de 2020.

^{16 &}quot;El manejo de los datos, una estrategia que puede salvar empresas en la pandemia", El Cronista, julho de 2020.

¹⁷ Para obter mais detalhes sobre este tema, consulte a publicação "Principales tendencias en la industria de Retail y CPG. Su impacto en América del Sur", pp. 11, KPMG na América do Sul, abril de 2020

¹⁸ Ibidem, página 4.

^{19 &}quot;The truth about consumer loyalty", KPMG, 2019.

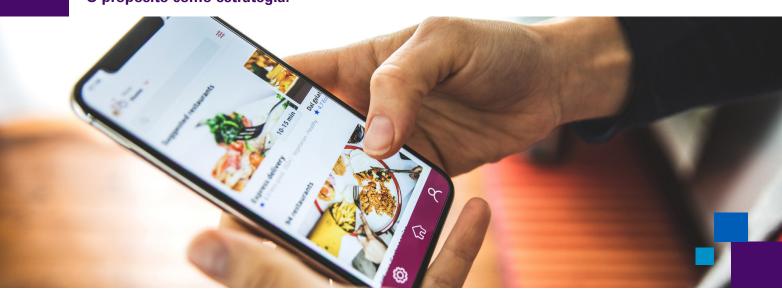
Neste caso, as empresas de consumo e varejo foram afetadas pelo fechamento de fornecedores importantes, pela falta de entrega dos produtos, pela massificação dos consumidores online e por um aumento significativo das entregas em domicílio. Em conjunto, esses elementos colocam a cadeia global de varejo à prova e geram rupturas que, não obstante, promoveram o próximo passo na sua evolução, com configurações voltadas para o omnicanal e fortemente apoiadas no comércio digital, mais precisas na gestão de estoques por meio do uso de tecnologias que preveem o nível de armazenamento, focadas na automação de pedidos e entregas, e com o objetivo de reduzir os custos operacionais e logísticos, principalmente na "última milha", onde estatisticamente os incidentes mais tendem a ocorrer (experiências ruins para o consumidor). Para endossar a importância que as empresas deste setor estão colocando no melhor funcionamento de suas cadeias de suprimentos, os resultados da pesquisa CEO Outlook são, no mínimo, esclarecedores. Segundo a análise, enquanto 72% dos executivos de empresas de varejo garantiram que, como resultado da pandemia, tiveram que repensar sua abordagem para a cadeia de suprimentos, uma proporção considerável classificou o risco associado à cadeia de suprimentos como a maior ameaça ao crescimento de suas organizações. Portanto, fica claro que os esforços do mercado para melhorar o funcionamento dessas cadeias, além de essenciais, são decisivos para o desenvolvimento futuro do setor de consumo.

Outro estudo da KPMG²⁰, que avaliou os resultados do último encontro organizado pela National Retail Federation (NRF) ocorrido virtualmente em janeiro de 2021, aponta que a tecnologia estará no centro das cadeias de suprimentos futuras, tornando-as mais leves, inteligentes e permeáveis a

ferramentas como IA e D&A, que além de permitir às empresas reavaliar suas carteiras de lojas, fábricas, marcas, linhas e sortimento de produtos, priorizando as combinações mais rentáveis, são essenciais para conectar as etapas da cadeia de forma harmoniosa e, assim, agilizar os processos de compra e distribuição em toda a sua extensão. A análise afirma, ainda, que as principais áreas de investimento ao longo da cadeia incluirão: i) previsibilidade do planejamento e forecasting; ii) cumprimento flexível; iii) melhoria na gestão de estoques; e iv) visibilidade dos produtos em tempo real. Essas melhorias voltadas para o digital permitirão que os varejistas descubram maneiras de economizar e ampliar seus negócios.

A covid-19 deixou claro que um ecossistema de suprimentos inovador gerencia a interrupção do fornecimento e da demanda de modo mais eficiente, pois essas cadeias de "de última geração" conseguiram continuar apoiando seus clientes durante a pandemia, oferecendo opções de compra, pagamento, distribuição, entrega e devolução sem grandes inconvenientes e independentemente do canal escolhido pelo consumidor. Este foi o caso do Grupo Éxito, empresa de varejo multilatina que faz parte do Grupo Pão de Açúcar do Brasil, que em 2020 reportou um aumento de 2,9% no seu faturamento, sendo o mercado **colombiano** fundamental para esse resultado. Os porta-vozes da organização indicaram que, para obter este resultado, ponderaram tanto a rápida adaptação da empresa às necessidades dos clientes como os novos canais que foram implementados a partir da pandemia, visando garantir o abastecimento de alimentos e produtos de primeira necessidade para as famílias, especialmente os canais de comércio eletrônico e diretos, que na Colômbia representaram 12,4% das vendas deste grupo.

O propósito como estratégia.



O propósito vai além da motivação do lucro e da visão ou missão de uma empresa. Embora historicamente seja possível defini-lo como um conceito que reunia esses três objetivos, atualmente, ele os superou ao abranger não apenas os objetivos dos proprietários e acionistas da organização, mas também dos colaboradores e da sociedade como um todo. Dessa forma, se há uma tendência que vem se destacando nos últimos anos em termos de consumo, é aquela que mostra que os consumidores

não valorizam mais o produto ou serviço por suas qualidades intrínsecas (suas funcionalidades), pois já começaram a pesar a experiência que uma marca pode oferecer ao longo de todo o processo de compra. Em outras palavras, é indiscutível que a relação que as empresas devem estabelecer com o consumidor hoje (sua estratégia de engagement) precisa ser fortemente baseada na **confiança**. E o **propósito** é um dos pilares sobre o qual a confiança deve ser sustentada (Figura 3).

Figura N° 3 Tendências associadas à macrotendência "O Propósito como estratégia".





Implicações

- Segurança, higiene e bem-estar como prioridades;
- Responsabilidade social e compromisso claro com a sociedade;
- Estimulando o consumo consciente;
- Mais inclusão e diversidade em todas as ações;
- Um propósito claro estimula o ciclo virtuoso.

Fonte: produção própria com base na NRF, 2021.

Nesse contexto, as empresas devem buscar por iniciativas focadas em aprimorar os níveis de reputação percebidos pelos consumidores e, assim, aumentar a confiança. De acordo com um estudo recente da KPMG²¹, cujos resultados basearam-se em uma pesquisa com consumidores em nível global, o novo modelo de confiança é multidimensional, ou seja, mesmo que a confiança tenha sido historicamente baseada no grau de cumprimento da promessa de uma marca, os consumidores vão um passo além e hoje ponderam quão prioritárias são suas necessidades em constante mudança para a marca, quão seguro é realizar uma transação com ela e quão protegidos estão seus dados. Ademais, os resultados também revelaram que os mais jovens estão preocupados com as práticas ambientais e sociais da empresa, algo reforçado pelos dados, pois os consumidores estão comprando com mais frequência de organizações em que sentem que podem confiar. De acordo com o estudo citado, 68% dos consumidores brasileiros pesquisados afirmam focar suas compras em marcas cujas ações lhes inspiram "confiança", uma tendência que também pode ser observada na prática. Por exemplo, no contexto da pandemia, enquanto a Ambev do Brasil paralisava temporariamente suas linhas de produção para fabricar e doar álcool gel (sem lucro e apenas cobrindo o custo de produção), em um momento em que havia uma carência deste produto no mercado; o grupo brasileiro de cosméticos Natura & Co, com uma iniciativa semelhante que visa mitigar a disseminação da covid-19, modificou temporariamente sua produção de maguiagens e fragrâncias na América Latina para a fabricação de itens de higiene pessoal, sobretudo para as mãos.

Da mesma forma, em conjunto com a Avon, outra organização dedicada aos segmentos de beleza, casa e higiene pessoal, a Natura & Co foi premiada em 2020 pelo Instituto Ethisphere (líder global na definição de padrões éticos nos negócios), como uma das "empresas mais éticas do mundo", o que certamente resulta no crescimento da "confiança" dos consumidores. Outro exemplo é o da indústria têxtil. Embora este setor tenha sido um dos mais atingidos pela pandemia na região sul-americana, o cenário de crise não foi uma barreira para que a indústria têxtil colombiana se arriscasse e aproveitasse as oportunidades. A partir das primeiras medidas de isolamento decretadas, o setor demonstrou resiliência ao transformar o seu negócio e começar a produzir diversos elementos de proteção, como "máscaras" e "vestimentas antifluidos". Uma demonstração clara de adaptação do negócio orientado para o propósito.

Os clientes esperam que as empresas representem algo mais do que apenas os produtos que vendem. A pandemia recente apenas aguçou a preferência dos consumidores pelas empresas orientadas para um propósito. E os princípios ambientais, de sustentabilidade e de governança corporativa (ESG) são os vértices nos quais a maioria dos setores se apoia para delinear e construir seu propósito no âmbito econômico e social em que atuam. Voltando aos resultados do estudo mencionado, os consumidores destacaram que, embora os aspectos de ESG tenham aumentado seu valor nas decisões de compra durante a pandemia, esses critérios ainda não têm a mesma relevância que outras preocupações centrais, como o preço, a qualidade e a segurança no processo de compra. Assim, tanto no setor varejista de alimentos quanto de não alimentos, 50% dos entrevistados concordaram que as medidas de segurança são mais "importantes" no processo de compra, em comparação com apenas 15% que avaliaram as medidas orientadas para a sustentabilidade nas embalagens dos produtos. No entanto, a análise também revelou que há uma maior consideração sobre a sustentabilidade e o propósito do que antes do surto da covid-19, bem como que a importância dos fatores ESG varia de acordo com o mercado. A pesquisa aponta que, por exemplo, na América do Sul, a relevância desses critérios parece ser superior à média global, principalmente no Brasil. Talvez por isso a Ambev decidiu doar ao Programa Nacional de Imunização as caixas térmicas que não seriam utilizadas no tradicional carnaval carioca durante o mês de fevereiro de 2021, com o objetivo de armazenar vacinas contra a covid-19²². Ou na Colômbia, país em que as empresas Alquería, Nestlé e Yara criaram uma aliança no intuito de contribuir para o fortalecimento da pecuária sustentável em coordenação com a Iniciativa de Comércio Sustentável (IDH), cujo foco é melhorar a sustentabilidade das cadeias produtivas internacionais, abordando os problemas sociais, ecológicos e econômicos da cadeia em países em desenvolvimento. Dois exemplos de empresas com objetivos orientados para um propósito social e ambiental.

De modo geral, pode-se afirmar que, à medida que os consumidores ficam atentos ao comportamento dos varejistas, as marcas que demonstrarem uma conduta adequada e condizente com as expectativas do consumidor farão com que seu propósito esteja alinhado ao conjunto de valores que seus clientes defendem, mantendo uma posição sólida e triunfante no mercado e, acima de tudo, na mente dos consumidores.

^{21 &}quot;Os consumidores e a nova realidade. COVID-19 Pulse Survey", KPMG International, novembro de 2020.

O poder do consumidor.



As mudanças no comportamento e no perfil do consumidor dão origem a uma das principais tendências do setor de consumo e que, como foi observado no último estudo de tendências para o varejo²³, deve ser analisada de maneira a incorporar sua evolução e perspectivas ao desenho da estratégia de posicionamento das organizações. Se esse exame voltado a um entendimento profundo do consumidor já era essencial antes da pandemia, considerando a natureza em transformação dos padrões de consumo, pode-se dizer que hoje ele se tornou um fator determinante, sobretudo após as medidas restritivas adotadas pelos países para mitigar o impacto sanitário e socioeconômico da covid-19, afetando significativamente o comportamento e a maneira como os consumidores se relacionam com as marcas. Considerando que esses efeitos certamente persistirão, e que a maior volatilidade observada nos padrões levará a dificuldades em determinar com precisão a evolução do perfil do consumidor, é fundamental entender que apesar das restrições orçamentárias dos consumidores (devido aos efeitos econômicos e profissionais da pandemia) e da "vulnerabilidade" (por conta dos efeitos sanitários), eles não serão menos "exigentes" e "demandantes" por isso.

Nessa nova realidade, a estrutura de análise deve incluir ou compreender um consumidor que intensificou a sua demanda por segurança e sua busca por produtos e serviços que tenham uma melhor relação entre a qualidade e o preço. Portanto, o consumidor está mais atento ao fato de que o processo de compra se ajusta a um determinado conjunto de parâmetros para os quais a marca deve convergir, pois ele julgará sua experiência nesses quesitos. Pode-se dizer que em 2020 a pandemia aumentou os níveis de consciência social das pessoas em relação ao meio ambiente, à sustentabilidade, à diversidade e à inclusão, empoderando-as como "prosumidores" 24 dedicados a promover mudanças. Esses novos "prosumidores" abandonaram o consumo passivo para se alimentar das múltiplas fontes de informação disponíveis, exigindo maior transparência e se encarregando de premiar ou punir essa ou aquela marca com base na sua experiência. Além disso, o comércio varejista está migrando rapidamente de um modelo push (B2C) para um modelo pull (C2B), justamente por conta de maior gravitação do consumidor nas decisões e perspectivas de desenvolvimento deste mercado. Neste contexto, em que o cliente se tornou o epicentro do setor de consumo, as empresas devem concentrar sua estratégia e esforços em dois elementos ou tendências que se aprofundaram recentemente: 1) a centralidade das pessoas; e 2) a melhoria da experiência do cliente (Figura 4).

²³ Ibidem, página 7

²⁴ 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).

Figura Nº 4

Tendências associadas à macrotendência "O poder do consumidor".



- Os clientes estão no controle;
- A segurança física e digital é um dos fatores de compra;
- Visão única do cliente durante sua jornada entre os canais;
- Melhor experiência com menos contato;
- O preço é muito importante, especialmente em um contexto de desemprego e pressão econômica;
- A dor da transformação é certa: a escolha é sentir dor por transformar o negócio ou sentir dor por não transformá-lo.

Fonte: produção própria com base na NRF, 2021.

Implicações

Considerando que a preferência do consumidor está em transformação contínua, as estratégias e os modelos de negócios adotados pelas empresas - especialmente as que colocam o cliente como prioridade - devem ser conduzidas conforme o mesmo ritmo. Apesar de isso representar um verdadeiro desafio para as empresas de varejo que buscam reter clientes e permanecer relevantes em um mercado volátil, o fácil acesso às informações e a disponibilidade de ferramentas e tecnologias analíticas (valendo-se das informações que fornecem em seus comentários e dos resultados obtidos na análise preditiva dos dados) constituem aliados que podem simplificar a tarefa de conhecer o cliente, convergir continuamente para as suas preferências e antecipar suas necessidades. As empresas que entendem rapidamente o consumidor tendem a criar uma vantagem competitiva, possibilitando o seu crescimento.

Isso será fundamental no pós-crise.

Um exemplo que foi impulsionado pela pandemia e mostra como algumas empresas estão "ouvindo" seus clientes e se adaptando à demanda é a prática do conceito de "compra de varejo segura". Esse método, que visa mitigar a sensação de "vulnerabilidade" nos consumidores, dedica recursos para reforçar a segurança no processo de compra presencial de consumidores e colaboradores, e não apenas isso, mas também ao cumprimento dos regulamentos da LGPD²⁵ (*Leis Gerais de Proteção de Dados* Pessoais) e à segurança digital, especialmente no que se refere às compras eletrônicas (o que implica, inevitavelmente e ao mesmo tempo, mais investimentos em segurança cibernética).

Outro exemplo é o do Grupo Bimbo, empresa de capital mexicana, mas com grande presença em outros paíeses da América do Sul, que para garantir sua sustentabilidade na Venezuela, "ouviu" seus clientes e fez modificações nos seus produtos, adaptando-os às restrições financeiras enfrentadas pelos consumidores daquele mercado. Dentre as alterações, os itens passaram a ter: apresentações mais simples e/ou preços ajustados; e em seus canais de venda, há sortimento de linhas com produtos mais saudáveis, levando a Bimbo a realizar mudanças e correções adicionais nas estratégias de tecnologia, custos e processos para, assim, continuar aproximando sua oferta dessa nova demanda, promovendo um processo contínuo de adaptação cujo cliente é o elemento central.

De forma geral, é possível afirmar que uma estratégia pautada no cliente deve ser sustentada pelos seguintes pilares: i) as ferramentas de análise de dados que permitem um entendimento completo dos hábitos de consumo do cliente e sua evolução, bem como da oferta e do sortimento que a empresa deve fornecer; ii) um modelo de compra omnicanal, o qual acompanha o cliente em todo o processo, independentemente do canal escolhido e que, ao mesmo tempo, torna indistinguíveis as diferenças entre as compras tradicionais e digitais; e iii) uma melhor experiência de compra que minimiza o contato, adota o conceito de compra segura e simples e torna o processo mais ágil, principalmente em termos de pagamento, entrega, devolução, troca e resolução de problemas.

²⁵ Para obter mais detalhes sobre este ponto, consulte a publicação "Principales tendencias en la industria de Retail y CPG. Su impacto en América del Sur", pp. 11, KPMG na América do Sul, abril de 2020

Considerações finais

As quatro macrotendências desenvolvidas neste trabalho constituem a estrutura dentro da qual o setor de consumo se moverá globalmente e na América do Sul durante 2021 e nos próximos anos. Algumas empresas direcionarão esforços para reformular seu modelo de negócios - especialmente aquelas que ainda sobrevivem sob o modelo tradicional - e revisarão suas parcerias, enquanto outras reavaliarão os custos de funcionamento do seu negócio ou reavaliarão seu propósito dentro da sociedade em que atuam. O fato é que nenhuma organização fará isso sem levar em conta a centralidade do consumidor. O cliente foi "empoderado", abandonando seu papel passivo para se tornar o epicentro do setor. Uma realidade que se aprofundou com a pandemia e que leva as empresas a apostar em uma sinergia de arestas (ou tendências) que podem colaborar para uma estratégia de sobrevivência durante a crise, mas também, crescimento após o seu término.

Esses diferenciais são o uso de novas tecnologias e a adoção de plataformas digitais como o novo canal de vendas, a reformulação de modelos de parceria e colaboração entre empresas, a construção de uma cadeia de suprimentos e o uso inteligente de dados, a definição de um propósito que gere confiança, a centralidade do cliente e, finalmente, a busca constante pela melhoria de sua experiência de compra. Enquanto as novas tecnologias e plataformas digitais permitem uma maior inserção em um mercado cujo os consumidores se retiraram para suas casas (devido à sensação de vulnerabilidade) e que possibilita a existência de um ecossistema que integra o ambiente físico e virtual, dando lugar ao omnicanal, a reformulação das parcerias busca identificar novas formas de enfrentar a crise econômica gerada pela pandemia, fortalecer o segmento, reduzir custos e favorecer o desenvolvimento, agregando valor a todos os integrantes dessa relação.

Além disso, há uma necessidade premente de rever os canais de abastecimento, uma vez que um dos impactos significativos da crise foi a ruptura destes canais em nível mundial, expondo grandes fragilidades inerentes à sua construção, tanto para absorver os aumentos resultantes nos custos e os atrasos nas

entregas, quanto para continuar operando com margens de lucro menores. O varejo não escapou desse problema, no entanto, esses eventos promoveram a próxima etapa na sua evolução, com configurações orientadas para omnicanal, fortemente apoiadas no comércio digital, mais precisas na gestão de estoques e eficientes e focadas na automatização de pedidos e entregas. A tudo isso se soma a utilização crescente de ferramentas de análise preditiva baseadas em dados - imprescindíveis na atual conjuntura -, pois permitem antecipar com precisão suficiente o padrão de comportamento dos consumidores e adaptar continuamente a oferta de produtos e serviços para que eles se sintam únicos e "centrais" para a marca.

Por fim, continuará sendo importante que as empresas saibam se definir nos respectivos mercados de atuação e tenham um propósito que inspire confiança. É válido destacar que, de acordo com a pesquisa da KPMG mencionada anteriormente, os consumidores acreditam que os efeitos da pandemia se estendam além de 2021. Eles estão preocupados com suas finanças, pesam a relação entre qualidade e preço, priorizam a segurança pessoal no processo de compra e estão cada vez mais interessados no compromisso da marca com o meio ambiente e a sustentabilidade. Entender o cliente e a evolução de suas preferências será decisivo para a sobrevivência das empresas de consumo, e isso é possível com propósito e com o foco de colocar o cliente no centro da estratégia.

No âmbito regional, os exemplos citados ao longo desta análise permitem concluir que as empresas estão cientes dessas mudanças e implementam iniciativas para se manterem atualizadas, principalmente nesse novo cenário, que tem sido um claro impulsionador da transformação digital e da adoção de novas tecnologias. Embora 2021 se apresente como um ano "similar" a 2020 nos seus aspectos gerais, o plano de vacinação conduzido pelos países permitirá que nos aproximemos de uma nova e definitiva normalidade. O mundo mudou e os clientes são diferentes. É hora de as empresas de consumo fazerem o mesmo.

Referências





- Experian, "Encuesta Global de Gestión de Datos 2020", Experian, março de 2020.
- Gambôa, F. & Kanamaru, M., "O futuro do varejo é digital", O Estado de São Paulo, fevereiro de 2021.
- KPMG na América do Sul, "Principales tendencias en la industria de Retail y CPG. Su impacto en América del Sur", KPMG na América do Sur, abril de 2020.
- KPMG, "Los consumidores y la nueva realidad. COVID-19 Pulse Survey", KPMG International, novembro de 2020.
- KPMG, "The truth about consumer loyalty", KPMG, 2019.
- KPMG, "NRF 2021: Five trends reshaping the retail chessboard", KPMG, 2021.
- KPMG, "The Future of Retail", KPMG International, janeiro de 2021.
- KPMG, "CEO Outlook 2020. COVID-19 Special Edition", KPMG, setembro de 2020.

Contato



Fernando Gamboa Sócio-líder de Consumo e Varejo da KPMG no Brasil e na América do Sul fernandogamboa@kpmg.com.br



Paulo Ferezin Sócio-líder de Varejo da KPMG no Brasil pferezin@kpmg.com.br

kpmg.com/socialmedia









