



Tendências 2022 para o setor de Consumo e Varejo na América do Sul

Consumo e Varejo

Abril de 2022

kpmg.com



Sumário

Introdução

03

Macrotendência I.

Os novos ecossistemas e modelos de negócios

05

Macrotendência II.

O novo custo de fazer negócios

11

Macrotendência III.

A construção da confiança a partir de um propósito

15

Macrotendência IV.

A experiência do consumidor no centro

18

Considerações finais

20

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

Conteúdo e Aspectos Técnicos:

Fernando Gambôa

Análises e Redação:

Matias Cano // Ricardo Lima

Diagramação:

Alexander Buendía // Marianna Urbina

Coordenação:

Elizabeth Fontanelli // Florencia Perotti

Legenda dos botões:



Ir para o sumário



Retroceder - Avançar

Introdução

Ao contrário do ano passado, é possível que 2022 seja o ano em que a pandemia da covid-19 reduza significativamente o seu impacto. O sentimento de renovação, em conjunto com algumas previsões otimistas, sugerem que as chamadas tendências, aqueles sinais de mudança detectados nos últimos dois anos e que estavam impulsionando novos costumes e padrões de comportamento social e de consumo, acabem se tornando a norma e mudando as relações comerciais para sempre, algo que afeta especialmente o setor de consumo e varejo. O que isso significa para essa indústria na América do Sul?



A partir do final de 2021, a incerteza continuava em todo o mundo, especialmente no ambiente empresarial, em relação ao fim da pandemia de covid-19. O ano de 2022, que a princípio não apresentava uma mudança significativa de cenário nesse sentido, iniciou um percurso marcado por uma redução significativa no número de infectados graves, situação explicada tanto pela diminuição da capacidade de dano da última variante do vírus (ômicron) quanto pela alta porcentagem da população vacinada (mais de 60%).

Paralelamente, o maior otimismo dos governos e empresas se refletiu tanto no relaxamento das restrições e medidas de isolamento como na reativação econômica e recuperação gradual do emprego, favorecendo os outros ingredientes de uma receita que propicia o início de uma nova etapa.

1 KPMG. *KPMG 2021 CEO Outlook: Plugged-in, people-first, purpose-led. 2021.*

2 KPMG. *KPMG 2020 CEO Outlook: Covid-19 Special Edition. 2020.*

De fato, a última pesquisa com executivos globais que a KPMG¹ realiza anualmente constatou que cerca de 82% dos CEOs dos países que participaram do estudo (Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos) estão confiantes de que seus países voltarão à trajetória de crescimento nos próximos três anos.

Esse número pode até ser comparado com o percentual de executivos sul-americanos que refletiram a mesma perspectiva (88%), principalmente aqueles que atuam no setor de consumo e varejo regional (84%).

Se considerarmos que no auge da pandemia esses números não foram superiores a 50%², a mudança de paradigma é evidente, fornecendo uma base sólida para estimar qual será o comportamento dos empresários e quais serão as suas perspectivas futuras.

No entanto, nesse momento, não é possível deixar de lado o fato de que um dos efeitos colaterais mais importantes da pandemia iniciada em 2020 foi a mudança nos costumes e comportamentos sociais e trabalhistas, que estão redefinindo desde as normas de consumo até os modelos de trabalho e a maneira de fazer negócios em todos os setores.

A análise dessas tendências, que seguramente marcam o ritmo de crescimento global e regional dos próximos anos, é de crucial relevância, especialmente nos setores de consumo de bens e serviços. É por isso que, nesta nova edição do estudo sobre as tendências do consumo e varejo para a América do Sul, analisamos as quatro macro-tendências globais que definirão o caminho que o setor seguirá em 2022 e nos próximos anos.

De maneira muito similar às aquelas destacadas na edição de 2021 deste mesmo levantamento, as quatro macro-tendências desenvolvidas para este ano são:

- 1) Os novos ecossistemas e modelos de negócio.
- 2) O novo custo de fazer negócios.
- 3) A construção da confiança a partir de um propósito
- 4) A experiência do consumidor no centro.

Além disso, relacionamos as principais tendências que funcionam como pilares das anteriores (macro-tendências), considerando o seu impacto na América do Sul. Ao mesmo tempo, fornecemos alguns casos de referência que mostram a abordagem do setor de consumo e varejo para obter sucesso ao enfrentar a nova realidade.



Macrotendência I.

Os novos ecossistemas e modelos de negócios



Um dos principais efeitos colaterais da pandemia tem sido o novo paradigma do consumo, que se explica não apenas pelas mudanças significativas no comportamento de compra dos consumidores, mas também pelos novos modelos de negócios e estratégias de crescimento que começaram a transformar a cadeia de valor do setor de varejo, afetando de fabricantes e empresas atacadistas a distribuidores e varejistas.

De fato, resgatando alguns dos resultados da pesquisa mencionada da KPMG com executivos de todo o mundo³, que reforçam ou destacam essa mudança, podemos apontar, por exemplo, que 24% dos CEOs de empresas do segmento de consumo e varejo garantiram que “não esperam voltar à normalidade das suas operações”, já que, para eles, “o modelo de negócios do setor mudou para sempre”.

Enquanto isso, outros 74% afirmaram que o progresso em direção à “digitalização operacional de suas empresas” se acelerou muito durante a pandemia, ganhando meses ou até anos em uma transição que já vinha ocorrendo, mas de maneira gradual.

De fato, nos últimos dois anos, o crescimento da parcela da receita proveniente do comércio eletrônico e dos diversos ambientes digitais não tem precedentes. Fontes especializadas (eMarketer, 2020) estimam que, em 2020, as receitas de *e-commerce* cresceram 27% em todo o

mundo, atingindo um valor que acabou sendo cerca de 11 pontos superior à previsão feita por especialistas em meados daquele ano.

Isso ganha importância considerando tanto a taxa de crescimento médio anual deste canal de vendas durante o período de 2014 a 2019 (que foi inferior a 20%), quanto a queda do nível de vendas sofrida pelo setor de varejo mundialmente em 2020 (-3%)⁴.

Nesse contexto, a região da América Latina foi uma das que mais cresceu no comércio on-line no período, atingindo um crescimento próximo de 37% (especialmente na Argentina, Brasil e México, onde o aumento foi de 79%, 35% e 27%, respectivamente), seguida pela América do Norte (32%), Europa (29%) e Ásia-Pacífico (26%).

Da mesma forma, o comércio eletrônico seguirá um caminho de crescimento revitalizado e mais acentuado do que o existente antes da pandemia, o que, definitivamente, foi o combustível que multiplicou seu fator de expansão.

Essa expansão colocou as plataformas e ambientes de vendas digitais e *marketplaces* emergentes como elementos centrais em qualquer estratégia de desenvolvimento suportada pela rigorosa *omnicanalidade*. De maneira consistente, ela amplia a sua definição continuamente, acrescentando novos e potenciais canais de vendas para as empresas.

³ *Ibidem*, p. 1.

⁴ EMARKETER. *Global Ecommerce Update 2021*. Disponível em: <<https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021>>. Acesso em: 2022.

Esse movimento ocorre embora se saiba que, no futuro, o crescimento anormal de 2020 não será a regra, devido à flexibilização das restrições que vigoraram até 2021 e à recuperação das lojas físicas (que, no seu novo papel, orientarão parte da sua atividade para um conceito mais complementar dos canais eletrônicos de venda, evoluindo para centros de serviço ou de logística, por exemplo), entre outros motivos.

Na vanguarda dessa tendência, por exemplo, entram em cena os novos metaversos e *Tokens Não Fungíveis (Non-Fungible Tokens - NFTs)*. Enquanto nos metaversos as possibilidades são enormes, pois as empresas podem simular uma compra tradicional em um mundo virtual sem os inconvenientes associados a uma loja física (o que pode significar um mercado de cerca de US\$ 800 bilhões até 2024), os NFTs ampliam a ideia do “bem exótico e intangível” para o mundo digital.

Diante das possibilidades que esses novos universos digitais oferecem, o Carrefour, por exemplo, acaba de lançar o mapa The Healthy Map para o conhecido videogame Fortnite da Epic Games, com o objetivo de estimular o consumo responsável⁵.

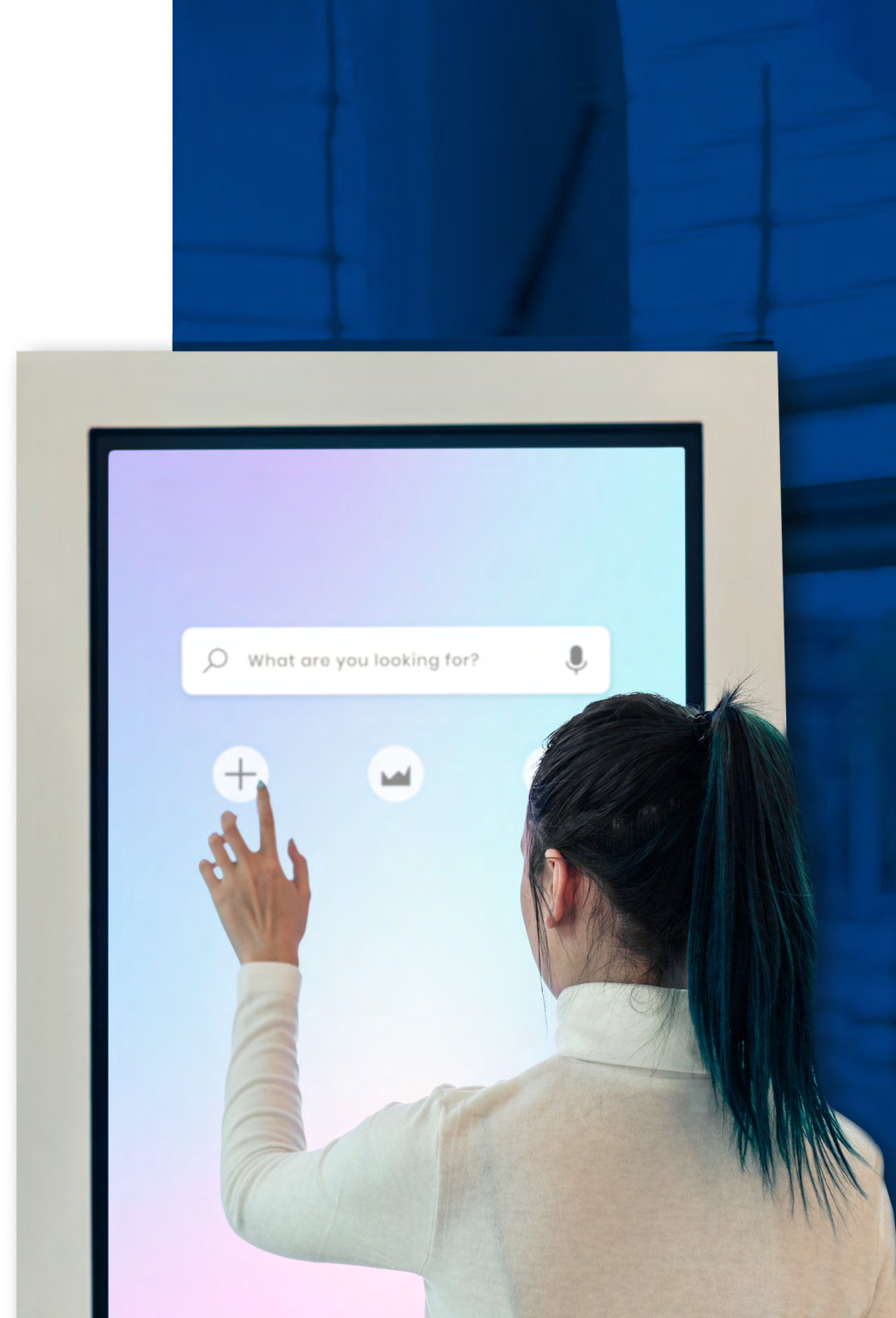
O jogo *on-line*, que tem mais de 500 milhões de usuários ao redor do mundo, transporta os jogadores para uma loja virtual ecológica do supermercado e os convida a consumir produtos saudáveis para recuperar *pontos* de vida.

5 ADNEWS. *Carrefour lanza mapa para el juego Fortnite para estimular la alimentación responsable. 2021.*

Dessa forma, os *avatares* podem consumir vegetais e frutas e utilizar veículos elétricos, painéis de energia solar, transporte sustentável, uma zona de pesca responsável e uma exploração pecuária que respeite o bem-estar animal, com o objetivo de promover o consumo sustentável dos *gamers* no mundo real. Esse é um exemplo prático sobre como o varejo pode explorar esses novos cenários e, ao mesmo tempo, transmitir um propósito.

Por outro lado, também é interessante o crescimento apresentado pelas compras digitais de itens virtuais (não tangíveis), um mercado emergente onde os NFTs, que são ativos digitais protegidos pelo *blockchain* (como é o caso da maioria das criptomoedas) e representam algo único, raro e exótico (ao contrário de outros ativos digitais homogêneos com uma oferta infinita).

Os NFTs estão oferecendo um novo conjunto de oportunidades de alto impacto para o varejo, considerando sua capacidade e versatilidade. Há inúmeros exemplos recentes para ilustrar seu potencial. De Jack Dorsey, CEO do Twitter, que vendeu seu primeiro tuíte como NFT pela quantia de US\$ 3 milhões, a imagens de objetos colecionáveis de artistas conhecidos que são transferidos como NFT por valores milionários, pelo único benefício de ter a exclusividade ou propriedade digital da obra. As possibilidades são infinitas.





No entanto, essa transformação dos negócios também tem outros significados para o varejo. Os níveis de incerteza que o setor teve que administrar nos últimos dois anos, além das já mencionadas alterações dos padrões de consumo, destacaram a necessidade de as empresas serem mais flexíveis e ágeis para se adaptarem às mudanças.

Isso ocorreu especialmente em função do fechamento dos mercados e das medidas que os países tiveram que adotar para reduzir os contágios e, após o surgimento da vacina, favorecer o declínio das novas variantes. A frase “velocidade com adaptação” desde então se tornou um lema para o setor.

Dessa forma, todas as etapas da cadeia varejista estão em processo de adaptação. Os fabricantes e distribuidores têm apostado em sistemas *direct-to-consumer* (D2C) para contornar intermediários, agilizar o processo de compra e entrega, fidelizar os clientes diretamente e, sobretudo, evitar o caos do mau funcionamento das cadeias de suprimentos durante a pandemia (o caso da *Amazon* é um exemplo⁶).

Os novos esquemas de compra digital também estão em transição, adotados por empresas atacadistas e varejistas. Até mesmo as lojas físicas começam a repensar sua função e utilidade dentro desse sistema.

Particularmente, o caso das lojas físicas se mantém como um desafio, pois até o ano passado só era possível estimar qual seria sua nova função. Os modelos BOPIS (*buy on-line, pick-up in store*), BORIS (*buy on-line, return in store*), BOPAC (*buy on-line, pick-up at curbside*), as chamadas lojas escuras (*dark stores*) e a lojas híbridas (grandes lojas que combinam a experiência de compra tradicional com a digital) até o ano passado eram sistemas que buscavam prolongar a vida útil das lojas.

Atualmente, esses novos formatos estão se tornando a norma, potencializando o varejo ao oferecer uma logística de entrega mais eficiente e prazos mais curtos de entrega.

Em outras palavras, as lojas físicas antigas (chamadas de varejo tradicional), mudaram. Hoje, elas se transformaram internamente e se adaptaram às novas demandas dos clientes (possibilitando pagamentos digitais ou sem contato, por exemplo).

Além disso, essas lojas se tornaram centros de fidelização, de logística e de logística reversa (para favorecer entregas e devoluções mais rápidas e com menor custo), centros de atendimento (destinados a solucionar conflitos com o cliente ou complementar os serviços) e experiência (*showrooms* habilitados para teste dos produtos pelo consumidor).

No Chile, por exemplo, em resposta ao crescimento da demanda *on-line*, a rede Jumbo (Cencosud) está investindo para continuar desenvolvendo sua plataforma de *e-commerce*, ao mesmo tempo que promove um plano de redesenho das suas lojas para torná-las espaços de autoatendimento e, assim, posicionar-se para atender tanto o comprador tradicional quanto o digital⁷.

6 SEHRAWAT, Aashish. *Amazon is making its own containers and bypassing supply chain chaos with chartered ships and log-haul planes*. Acessível em: <<https://techstory.in/amazon-is-making-its-own-containers-and-bypassing-supply-chain-chaos-with-chartered-ships-and-long-haul-planes/>>. Acesso em: 2022.

7 OLIVARES, Rodrigo. *Cencosud anuncia austero plan de inversión y debuta en formato Jumbo 100% autoatención. 2019*. Disponível em: <<https://www.df.cl/empresas/retail/cencosud-anuncia-austero-plan-de-inversion-y-debute-en-formato-jumbo>>. Acesso em: 2022.

Essa transformação pode até se tornar decisiva em determinados segmentos do varejo, como o de frutas, verduras e legumes (FLV), cujos produtos perecíveis demandam uma combinação eficiente de testes e agilidade na entrega, com destaque para os novos conceitos de loja física, especialmente nos formatos de centros de atendimento e de lojas híbridas.

De fato, um estudo recente da IBM e da NRF⁸, que analisou as mudanças recentes nos padrões de consumo de mais de 19 mil consumidores em 28 países, incluindo Brasil e México, descobriram que as compras híbridas (físicas e digitais) estão aumentando, especialmente entre os consumidores da geração Z (36%).

Outras pesquisas vão ainda mais longe, e sustentam que esse modelo de negócio, que combina a experiência de compra física com as capacidades logísticas das vendas on-line, será o futuro do varejo (CBRE Research, 2020)⁹.

Não surpreende que essa nova abordagem adotada pelas lojas traga mudanças na forma como seu desempenho deve ser mensurado. Nesse sentido, os indicadores de resultados baseados no espaço físico, produtos e funcionários devem ser ampliados para incorporar e considerar os clientes.

A avaliação de medidas tradicionais e úteis deve ser continuada, como por exemplo a receita total e crescimento por período, margem bruta de lucro, despesas e custos incorridos, despesa média por cliente, vendas por metro quadrado, vendas por funcionário (como um tipo de *produtividade*) e EBITDA (lucro antes de impostos, juros, depreciação e amortização).

No entanto, as novas modalidades e tendências de consumo exigem a incorporação de outras variáveis, como o percentual de transações por

cliente e por canal (com o objetivo de determinar aqueles mais importantes dentro da estratégia *omnicanal*), o tráfego de clientes, os clientes ativos e o volume de pedidos processados para entrega ou retirada.

Além disso, outras ferramentas de análise importantes, como o RFV (*Recency-Frequency-Volume*, que visa identificar os melhores clientes medindo seus gastos e hábitos de consumo), custo de aquisição de clientes, taxa de abandono, LTV (valor presente líquido estimado por cliente), NTS (probabilidade de recomendação) e outros indicadores baseados em gestão de aspectos ESG (*Environmental, Social and Governance* – Ambiental, Social e Governança, em português), diversidade, equidade e inclusão, são exemplos do conjunto de medidas que deve ser formado para avaliar o resultado e a eficácia de uma loja.

De maneira similar, a pandemia também foi o fermento dos novos mecanismos de cooperação e associação empresarial, além de ter impulsionado a intensidade do uso da tecnologia, que deixou de funcionar como ferramenta complementar da estratégia para passar a ser a sua espinha dorsal.

Conforme destacado no relatório de 2021, as alianças entre diferentes empresas do mesmo mercado, tanto com fornecedores e concorrentes quanto com outras empresas da cadeia, como distribuidores, trazem benefícios potenciais para todas as partes envolvidas e, sobretudo, para os clientes, que fazem parte desta nova realidade e continuarão sendo decisivos no futuro.

Assim, podemos esperar que as várias modalidades e estratégias que visam integrar duas ou mais partes da cadeia de valor do varejo continuem crescendo e tendo um peso significativo no novo modelo de negócios.

Isso se deve ao fato de que essas iniciativas não só melhoram o funcionamento da cadeia, permitindo que as empresas enfrentem os riscos e disrupções geradas pelas crises de maneira sinérgica (algo que aprenderam com a pandemia), mas também favoreçam o desenvolvimento econômico do setor, adicionando valor a todos os envolvidos na relação de consumo.

Então, dessa maneira, a implementação de plataformas como serviço, visando resolver as necessidades digitais das empresas e facilitar a sua entrada no mundo virtual, continuará sendo uma norma nesse mercado.

O mesmo ocorrerá com as iniciativas de cooperação baseadas nos conceitos de *strong together* e varejo seguro, que favorecem a colaboração entre empresas do mesmo ou de outros setores (por exemplo, organizações químicas ou de tecnologia, que podem oferecer soluções para a contagem de clientes, distanciamento social, uso de máscaras, limpeza e monitoramento para facilitar compras seguras nas lojas físicas).

Ainda é possível essa mesma estratégia entre aquelas empresas que buscam o desenvolvimento compartilhado de práticas de gestão nos temas ESG, que atualmente se tornaram diretrizes determinantes para a obtenção de financiamento ou captação de novos clientes (tanto pelo crescimento dos investimentos verdes quanto pela importância de se ter um propósito social).

Há ainda aquelas que pretendem melhorar a implementação de iniciativas D2C e outras destinadas a promover as lojas no formato *vizinhança* e as cadeias de suprimentos locais.

8 IBM - INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE (IBMBV); NATIONAL RETAIL FEDERATION (NRF). *Los Consumidores lo quieren todo: compra híbrida, sostenibilidad y marcas con propósito. 2022.*

9 CBRE. *The Future of Hybrid Store. Integrating retail and logistics in an era of omnichannel real estate.* CBRE Research. 2020.



Além disso, essas iniciativas incluem as fusões e aquisições (*mergers and acquisitions* - M&A), que nos últimos dois anos viram a sua atividade revitalizada global e regionalmente, principalmente devido aos efeitos da pandemia nas cadeias de suprimentos e à necessidade de melhorar e otimizar a sua operação (em muitos casos, integrando etapas para diminuí-la e, em outros, para aproximá-la e torná-la independente dos mercados externos).

De fato, um relatório recente da KPMG¹⁰ destacou que, em 2021, essa atividade pode ultrapassar amplamente o nível pré-pandemia, igualando os valores máximos globais de 2007 e 2015, com grandes possibilidades de crescer ainda mais em 2022.

O peso dessas transações também foi considerado na última pesquisa com CEOs da KPMG¹¹, em que 19% dos executivos sul-americanos de empresas do setor de varejo indicaram que as fusões e aquisições serão uma parte importante das estratégias desenvolvidas para garantir suas operações e crescimento nos próximos três anos, número que está acima da média regional (18%) e, inclusive, de outras opções como alianças estratégicas ou daquelas que visam promover o crescimento orgânico.

A tendência é clara não apenas globalmente, mas também regionalmente, onde a atividade começou a se recuperar em 2021, impulsionada principalmente pelo comércio varejista.

No Brasil, por exemplo, as taxas de juros baixas ajudaram as empresas a crescer de maneira inorgânica (ou seja, por meio de fusões e aquisições). Os varejistas puderam melhorar sua liquidez, crescer e se expandir, especialmente nas áreas de *e-commerce*, soluções digitais, *fintechs* e logística.

Finalmente, o crescimento da intensidade do uso de novas tecnologias, componente crucial dos novos modelos de negócios, não pode ser ignorado. Além das possibilidades que essas plataformas e novos ambientes digitais trazem consigo, a transformação digital das empresas, impulsionada pela pandemia, tem sido um dos principais focos de atenção.

No setor de varejo, segundo os resultados da última pesquisa da KPMG com CEOs de todo o mundo, mais da metade das empresas (52%) planeja continuar investindo em novas tecnologias. No entanto, a intensidade da implementação tecnológica não se esgota na criação de uma plataforma de vendas *on-line* ou na transformação de uma loja física em digital.

Embora o espectro de aplicação e seus efeitos positivos no negócio já fossem conhecidos antes da pandemia, atualmente o peso da tecnologia tornou-se um determinante crucial para o negócio, pois afeta toda a estrutura sob a qual as empresas de varejo se baseiam para atender seus clientes.

¹⁰ KPMG. *2021 was a blowout year for M&A – 2022 could be even bigger. 2021*. Acessível em: <<https://home.kpmg/dp/en/home/insights/2021/12/blowout-year-global-ma.html>>. Acesso em: 2022.

¹¹ *Ibidem*, p. 1.

Os mecanismos de segurança cibernética são necessários para um ponto de venda *on-line* seguro e a manutenção de uma relação de confiança com o cliente (especialmente para as suas transações). Já as redes 5G, quando implementadas, permitirão uma maior conectividade, rapidez e coleta de dados úteis em tempo real.

A tecnologia é essencial ainda para a criação de uma cadeia de suprimentos eficiente suportada pela automatização e sustentável ao longo do tempo, permitindo uma maior economia de energia e a redução das emissões de carbono, por meio da utilização de dados que otimizam os processos produtivos, a embalagem e a distribuição de produtos.

Embora todas essas tecnologias desempenhem um papel predominante em 2022, a segurança cibernética surge, mais uma vez, como uma tendência fundamental para o varejo global e regional.

De fato, os resultados da última pesquisa com executivos realizada pela KPMG são consistentes com essa afirmação. Isso porque 87% dos CEOs participantes do setor de varejo e consumo mencionaram que já estão preparados para enfrentar um ataque cibernético, enquanto que outros 52% indicaram que priorizarão seus investimentos em tecnologias destinadas a fortalecer sua resiliência digital.

Afinal de contas, um mundo repleto de dados e de empresas, que buscam explorá-los atender às suas necessidades e às dos clientes, também se traduz em maiores vulnerabilidades nos sistemas e tecnologias utilizados.

Durante o primeiro semestre de 2021, a América Latina foi o destino de mais de sete bilhões de tentativas de ataques cibernéticos¹², com epicentros ao longo do ano no México, Brasil, Peru, Colômbia e Argentina.

De acordo com um estudo realizado pela IBM¹³, esses ataques se concentraram especialmente no setor de manufatura (22% dos ataques regionais), que representa a espinha dorsal de qualquer cadeia de suprimentos, e no setor de atacado e varejo, que recebeu 20% dos ataques ocorridos em 2021 na região.

No Brasil, por exemplo, além do mega vazamento de cerca de 223 milhões de números de CPFs, houve ataques significativos de *ransomware* (modalidade que, de fato, se espalhou globalmente como principal forma de ataque).

Na Argentina, o Mercado Livre confirmou recentemente o vazamento de dados de 300 mil usuários, uma fraude que a empresa atribuiu ao grupo Lapsus\$, responsável pelo conhecido ataque a grandes empresas globais como Samsung e Nvidia¹⁴.

Na Colômbia, onde a alta taxa de crescimento que as compras *on-line* vêm registrando (mais de 44% no primeiro trimestre de 2021 em relação ao mesmo período de 2020, segundo a Câmara Colombiana de Comércio Eletrônico), também desencadeou crimes de informática.

Segundo especialistas, o número de crimes virtuais continuará aumentando em 2022 e nos próximos anos. A segurança cibernética deixou de ser uma opção e tornou-se uma prioridade.



12 AMÉRICA VAREJO. *Ciberseguridad y estrategia corporativa, una relación muy necesaria*. 2022. Disponível em: <<https://www.america-varejo.com/opinion/ciberseguridad-y-estrategia-corporativa-una-relacion-muy-necesaria/>>. Acesso em: 2022.

13 IBM SECURITY. *IBM Security X-Force Threat Intelligence Index 2022*.

14 LA NACIÓN. *Mercado Libre confirma la filtración de datos de 300.000 usuarios*. 2022. Disponível em: <<https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/mercado-libre-confirma-la-filtracion-de-datos-de-300000-usuarios-nid07032022/>>. Acesso em: 2022.

Macrotendência II.

O novo custo de fazer negócios



Com a evolução atual e a redução dos impactos da pandemia, observa-se que muitas das mudanças observadas nos últimos dois anos devem ser permanentes. Já os modelos de negócios têm sofrido mudanças para deixar de depender das lojas físicas e passar a contar, cada vez mais, com o comércio digital e a rapidez das entregas.

No entanto, também há espaço para novas alternativas voltadas para um cliente em constante transformação, que está sempre em busca de experiências diferenciadas e de acordo com um orçamento limitado, muitas vezes afetado pela inflação, principalmente em regiões como América do Sul.

No continente, economias relativamente estáveis (como Chile, Brasil e Uruguai) coexistem com outras que sofrem desvalorizações cambiais e aumentos crônicos de preços, que reduzem o poder de compra dos consumidores e afetam o seu comportamento continuamente.

A prova disso é a realidade que a economia venezuelana atravessa. Fruto da instabilidade de preços, que nos últimos três anos levou à hiperinflação, desvalorização contínua de sua moeda e altos níveis de incerteza, cerca de 60% das transações comerciais atualmente são dolarizadas no país, o que levou a uma situação incontrollável para todos os

setores, inclusive o de varejo, que precisam de previsibilidade (para investimentos) e estabilidade (nos preços) para se desenvolver¹⁵.

Essa nova forma de “fazer varejo” trouxe grandes desafios para o setor, principalmente em um ambiente em que grande parte dos investimentos físicos estão migrando fortemente para os novos ambientes digitais e registrando aumentos substanciais, em decorrência da maior intensidade no uso de tecnologias e da necessidade de gerenciar grandes quantidades de dados e uma cadeia de suprimentos, que apresentou mau funcionamento durante a pandemia.

No passado, esses recursos eram utilizados pelas empresas para as despesas com os salários da folha de pagamentos dos funcionários e com os gastos dos espaços físicos necessários para a venda dos seus produtos.

Atualmente, o setor exige maior controle, inteligência e resiliência para evitar ou mitigar riscos futuros associados à tecnologia. Conforme a já mencionada pesquisa de CEOs da KPMG¹⁶, 39% dos executivos do setor de consumo e varejo identificaram a ameaça de ataques cibernéticos como a mais importante para as suas operações e, portanto, a que necessita de maior atenção).

¹⁵ A guerra atual entre a Rússia e a Ucrânia pode beneficiar o país e as suas indústrias se os EUA decidirem flexibilizar as sanções comerciais aplicadas ao governo venezuelano, segundo vários meios de comunicação, e começarem a utilizar o petróleo deste país, o que significaria a entrada de uma quantia significativa de dólares.

¹⁶ *Ibidem*, p. 1.

Por isso, as empresas precisam buscar maneiras de reduzir o tamanho da cadeia, procurando localizá-la principalmente no mercado interno, pulando etapas para chegar diretamente ao cliente e, principalmente, acelerando os prazos de entrega e reduzindo os custos de envio, o que, segundo alguns estudos revelam, tornaram-se fatores determinantes na decisão de compra.

Na nossa região, por exemplo, uma pesquisa realizada no mercado brasileiro¹⁷ revelou consistentemente que os usuários digitais brasileiros ponderam significativamente o custo de frete (77%) e a velocidade de entrega (66%) para tomar uma decisão de compra.

Portanto, nesse contexto em que fabricantes e distribuidores, localizados nas primeiras etapas da cadeia, tentam atingir o cliente diretamente por meio da implementação de modelos *D2C*, atacadistas e varejistas baseiam-se nas suas plataformas de vendas *on-line*, e as lojas físicas buscam atuar sob os novos modelos BOPIS, BORIS e BOPAC, ou ainda como *mini hubs* de logística ou *dark stores* (para reduzir os custos de envio e melhorar os prazos de entrega).

Um caso relevante a respeito da relevância dos prazos de entrega para o consumidor é o da *startup* de entregas Daki do Brasil, que se uniu à americana JOKR para implementar um modelo de entregas ultrarrápidas de produtos de supermercado (em menos de 15 minutos), e assim

pressionar outras empresas renomadas da região que atuam no mesmo segmento, como Rappi ou iFood¹⁸.

É importante entender que as empresas do setor não concorrem apenas com outras organizações localizadas em sua região, mas também com fornecedores e distribuidores. Como a teoria econômica demonstra, a concorrência otimiza o funcionamento dos mercados, resultando em melhorias que beneficiam o consumidor e obrigam as empresas a serem mais eficientes.

Nesse caso específico, a eficiência se refere a toda a operação da cadeia, melhorando a distribuição dos produtos e diminuindo os custos de transporte e o preço final pago pelos consumidores.

O modelo de *fulfillment* do Mercado Livre é um bom exemplo. É por meio dele que os usuários do Brasil e Argentina conhecem melhor iniciativas como o Mercado Envios Full. A ação é um serviço logístico completo, que permite obter altos níveis de eficiência em todo o processo de distribuição do produto adquirido até chegar ao seu comprador.

Em termos práticos, o Mercado Livre cuida de todas as etapas do processo logístico, ou seja, do recebimento do pedido até a entrega do produto ao seu destino final¹⁹. Esse é um exemplo claro sobre como uma estratégia de integração por etapas (ou implementação do modelo D2C) pode ser implementada para otimizar as entregas.



¹⁷ OPINION BOX. *Panorama de la Experiencia del Consumidor 2021*. 2021.

¹⁸ ARBEX, Pedro. *O delivery ultrarrápido da Daki quer brigar com os Rappis e iFoods*. *Brazil Journal*. 2021. Disponível em: <<https://braziljournal.com/o-delivery-ultra-rapido-da-daki-quer-brigar-com-os-rappis-e-ifoods/>>. Acesso em: 2022.

¹⁹ ILHE, Gallego. *Fulfillment Mercado Livre: entenda como o marketplace trabalha com essa solução*. *E-Commerce Brasil*, 2021. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/fulfillment-mercado-livre-entenda-como-o-marketplace-trabalha-com-essa-solucao/>>. Acesso em: 2022.

Contudo, a estratégia também deixa evidente a falta de confiança no setor em relação ao funcionamento de suas cadeias de suprimentos.

Nesse novo cenário, que transformou o setor de um modelo B2C (*business to consumer*) em um modelo C2B (*consumer to business*), as empresas precisam se adaptar rapidamente para blindar seu crescimento e diversificar suas estratégias para melhorar sua operação e desempenho.



Com produtos e serviços ajustados constantemente às necessidades de um consumidor que sai da crise mais exigente, digitalizado e comprometido com um propósito (social e ambiental), os dados se tornam uma panaceia para o varejo e seu ativo estratégico mais importante. Isso ocorre devido à necessidade do público em obter novas experiências e à sua sensibilidade aos preços e à qualidade dos produtos.

Para isso, é necessário que as empresas invistam em tecnologia e sistemas que capturem e processem grandes quantidades de dados de todos os agentes envolvidos na cadeia de suprimentos (fornecedores e clientes), com o objetivo permitir às ferramentas de análise e previsão a identificação de tendências, que possam ser exploradas depois na estratégia comercial para atingir uma público maior.

Ao mesmo tempo, os dados podem ser utilizados para tornar as decisões mais eficientes em relação à compra de insumos e mercadorias para revenda, gestão de estoques, embalagem de produtos e logística e distribuição. Isso permite otimizar o número de profissionais necessários e, consequentemente, os custos trabalhistas.

Os dados podem contribuir ainda para varejistas e lojas físicas, que precisam reter e adquirir novos clientes, melhorar relacionamentos, aumentar a fidelidade e garantir a confiança. As possibilidades e oportunidades oferecidas pela análise de dados (*data analytics*) e suas ferramentas são imensas, principalmente para oferecer uma boa experiência de compra ao cliente.

As tendências associadas ao uso intensivo de dados estão marcando as tecnologias emergentes, como a Internet das Coisas (IoT), 5G (que é parte integrante da IoT), Inteligência Artificial (especialmente o *machine learning*), *data & analytics* (D&A) e *big data*.

Elas estão desempenhando um papel de liderança, pois trabalham de maneira sinérgica para capturar grandes volumes de dados, processá-los de maneira eficiente e detectar novas tendências e oportunidades que as empresas podem usar para melhorar a logística necessária ao longo da cadeia e a oferta e sortimento de produtos.



Essas tecnologias estão sendo utilizadas para controle de estoques e projeto de prateleiras inteligentes (*smart shelves*), que detectam produtos faltantes por meio da identificação por radiofrequência (RFID) e, consequentemente, emitem alertas quando o estoque atinge um nível mínimo.

Da mesma maneira, elas exercem grande influência na transformação das lojas físicas, melhorando a interação com o cliente por meio da sinalização digital inteligente. Essa ferramenta pode ler perfis e comentários nas redes sociais, *blogs* e demais mídias digitais (em conformidade com os regulamentos de proteção de dados pessoais correspondentes) e oferecer uma série de produtos adaptados às preferências do consumidor.

Em linhas gerais, podemos dizer que as empresas de varejo estarão focadas no médio prazo em investir em ferramentas tecnológicas e de análise de dados que melhorem a previsibilidade do planejamento, cumprimento flexível, melhoria na gestão de estoques e visibilidade dos produtos em tempo real.

Com essa iniciativa e uma oferta inteligente, adaptada constantemente aos consumidores com base em dados e ferramentas de análise, torna-se cada vez importante regular a utilização das informações e a exploração de dados pessoais.

Como ocorre na maioria dos países desenvolvidos, o conjunto de regulamentos, geralmente conhecido como GDPR (*General Data Protection Regulation*), é reconhecido como padrão orientador em vários dos países que compõem a região sul-americana, como é o caso da Argentina, Brasil, Colômbia, Peru

e Venezuela. Esses países reconhecem não apenas o direito à privacidade, mas também o recurso de habeas data, que é o direito à proteção de dados pessoais (ADC, 2016)²⁰.

Sobre o mesmo tema, outros países como Chile, Uruguai e Equador, que aprovaram sua lei orgânica de proteção de dados pessoais em 2021, têm regulamentações diferentes para proteger informações e dados pessoais²¹.

No entanto, há também um interesse crescente em negociar essas informações, caso isso se traduza em uma melhor experiência de compra ou houver alguma contrapartida, apesar da preocupação dos consumidores com a gestão e privacidade dos seus dados, que se continua alta em todo o mundo.

Esse resultado é consistente com outro estudo realizado pela KPMG (KPMG, 2019)²², que detectou que cinco em cada seis consumidores que não pertenciam a nenhum programa de fidelidade concordavam em compartilhar suas informações pessoais se isso significasse “acessar determinados benefícios”.

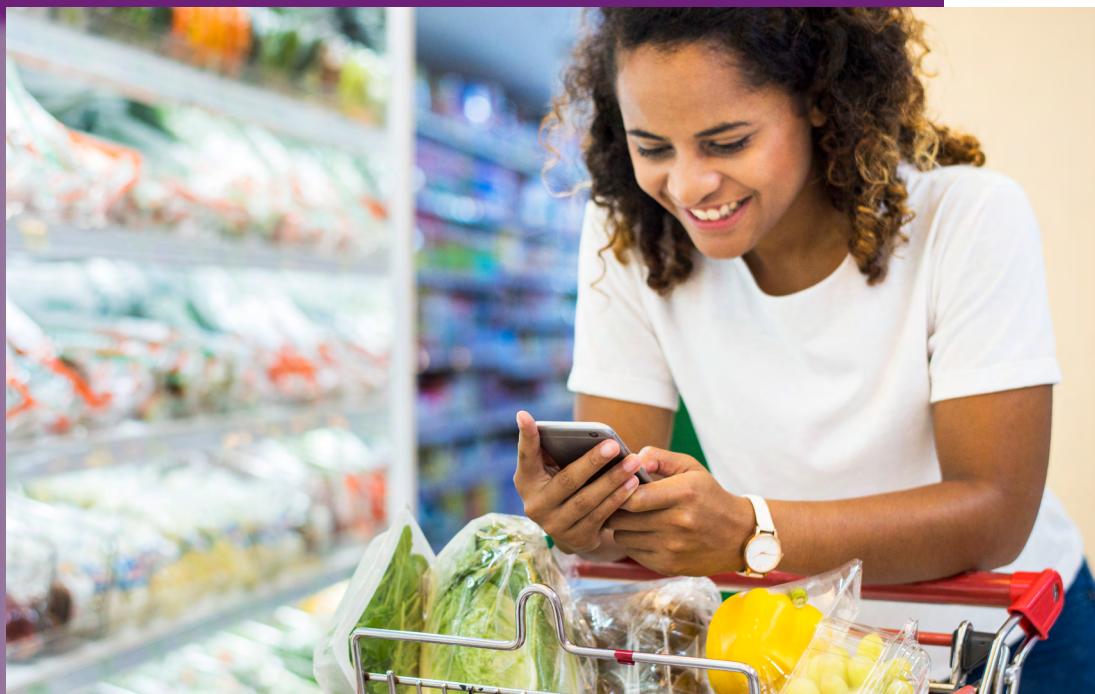
²⁰ ADC. *El sistema de protección de datos personales en América Latina: Oportunidades y desafíos para los derechos humanos*. V. 1, p. 13. ADC por los Derechos Civiles, 2016.

²¹ SECRETARÍA DE INNOVACIÓN PÚBLICA, JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS. *Big Data: Análisis comparado sobre estándares regulatorios a nivel regional*. Argentina, 2021.

²² KPMG. *The truth about consumer loyalty*. 2019.

Macrotendência III.

A construção da confiança a partir de um propósito



Há uma frase que pode resumir essa tendência: os clientes esperam que as empresas representem mais do que os produtos que vendem. A pandemia aprofundou a preferência de seleção dos consumidores em relação a marcas que regem a sua atividade sob um propósito mais amplo.

Meio ambiente, sustentabilidade, ética profissional, equidade, inclusão, diversidade, direitos humanos, proteção animal, governança e remuneração justa são alguns dos elementos nos quais as empresas se baseiam para desenhar seus modelos de negócios e estratégias para manter e conquistar a confiança e fidelização dos seus clientes.

Além disso, esses fatores servem de alicerce para atrair investimentos e obter financiamento em um mercado de capitais dominado pelas *finanças verdes*, especialmente após a Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas (COP26), que revelou a urgência do alcance das metas climáticas estipuladas no Acordo de Paris.

É por isso que os critérios ESG, que já pesavam nas decisões corporativas antes da crise sanitária causada pela pandemia, estão se tornando cada vez mais um conjunto de diretrizes críticas para a atuação na nova

realidade, uma vez que oferecem um propósito coerente com o que a comunidade valoriza. Esses fatores são utilizados para avaliar diversos elementos relacionados à sustentabilidade e ao impacto social de uma empresa ou negócio.

Por exemplo, entre seus principais resultados, o estudo já mencionado da IBM e NRF²³ apontou que 44% dos pesquisados consideram a sustentabilidade um fator determinante de compra. Essa escolha é feita quando os consumidores optam por produtos cujas marcas tenham um propósito ou se apresentem como sustentáveis, incluindo fatores como tipo de embalagem, forma de produção do bem, matéria-prima utilizada ou mão de obra empregada.

Segundo o mesmo levantamento, 62% dos respondentes estavam dispostos a mudar seus hábitos de compra se isso significasse um impacto positivo ao meio ambiente (número que cresceu cinco pontos percentuais em relação à edição anterior do mesmo estudo). Outros 70% preferiam pagar mais ou até o dobro do valor por produtos sustentáveis.

²³ *Ibidem*, p. 4.

Há ainda outras evidências para essa mudança. Outros estudos, que observaram os mesmos resultados da pesquisa da IBM e NFR, destacaram em sua análise a ênfase na economia circular e na redução das emissões de poluentes para atingir a meta de zero emissões líquidas.

Por exemplo, de acordo com um trabalho recente da Coalizão de Economia Circular da América Latina e do Caribe²⁴, a economia circular, que modifica a maneira como produzimos e consumimos e que, em comparação com o método tradicional de extração, produção, consumo e resíduos, propõe uma solução para que os resíduos possam ser reintroduzidos como recursos para o sistema produtivo, poderia ajudar a reduzir as emissões totais de gases de efeito estufa (GEEs) em 45% e gerar cerca de cinco milhões de empregos na América Latina até 2030.

O caminho para que a economia circular deixe de ser uma tendência e se torne, finalmente, a próxima etapa na evolução dos nossos sistemas produtivos está integrado às questões que vinculam as pessoas a hábitos de consumo cada vez mais propensos a práticas sustentáveis.

Na mesma linha, a empresa de nutrição Kerry, com base nos resultados de uma pesquisa com 14 mil consumidores em 18 países²⁵ (incluindo Argentina, Brasil e Colômbia), revelou que as demandas dos

consumidores por sustentabilidade estão crescendo rapidamente, especialmente em alimentos e bebidas.

O estudo revelou ainda que a preocupação com questões relacionadas à sustentabilidade na América Latina é muito superior à média global (73% *versus* 57%), demonstrando o peso que essa questão tem na região e, portanto, a necessidade latente que existe no setor de consumo de internalizar essas questões aos seus modelos de negócios.

Coincidentemente, em outra pesquisa com 450 CEOs da América Latina (da qual participaram executivos da Argentina, Brasil, Colômbia e México), e que deu origem a um estudo patrocinado pela SAP e elaborado pela CIO Research e Seekment²⁶, os resultados revelaram que 45% dos CEOs já tinham uma estratégia de sustentabilidade em suas organizações, enquanto outros 22% estavam trabalhando em seu desenvolvimento.

A pesquisa mostrou também que 60% dos respondentes afirmaram que as políticas associadas à igualdade de gênero, economia circular, mudanças climáticas e relações de trabalho no futuro impulsionam a rentabilidade do negócio. O motivo, segundo o levantamento, é que esses programas se traduzem em uma melhora substancial da reputação e do posicionamento da marca.



24 COALICIÓN DE ECONOMÍA CIRCULAR DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. *Avances hacia una economía circular en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades para lograr un estilo de desarrollo más sostenible y bajo en carbono. 2021.*

25 KERRY. *Sustentabilidad en Movimiento: Implementando las metas de sustentabilidad de los consumidores. 2021.*

26 CIO RESEARCH; SEEKMENT; SAP. *La agenda de los líderes de América Latina. 2021.*

A tendência de consumo sustentável e de empresas com propósito é evidente também na América do Sul. Na Argentina, por exemplo, o expressivo crescimento do número de usuários que optam por produtos sustentáveis ou de impacto positivo nos últimos anos está impulsionando o ecossistema empreendedor do país, que aos poucos adota a sustentabilidade e os critérios de gestão de temas ESG como bandeira.

Assim, de acordo com os resultados de um estudo sobre tendências de consumo realizado pela empresa de comércio eletrônico Mercado Livre²⁷, somente em 2021 o número de fornecedores sustentáveis aumentou 192% naquele país, o que atualmente contribui com 37% das 10.700 empresas que vendem produtos sustentáveis na América Latina.

Essas organizações se destacam na venda de painéis solares, cápsulas de café reutilizáveis, composteiras e purificadores de água, entre outros produtos.

Enquanto isso, em outros países da região, como Brasil, Chile, Colômbia, Peru, Equador e Venezuela, o propósito baseado em políticas de sustentabilidade também cresce no mundo corporativo. Esse é o caso de duas empresas que atuam na região, a AB InBev e Unilever.



A AB InBev (que tem várias marcas de cerveja na região, incluindo a Quilmes, da Argentina) busca acelerar sua transição para a neutralidade de carbono até 2040 com um plano que enfatiza a inclusão, soluções naturais (favorecendo a agricultura regenerativa), o impacto local (com foco na redução de emissões da cadeia de valor) e a transparência e divulgação (do progresso e de resultados)²⁸.

Já a multinacional de bens de consumo Unilever, que atua em diversos países, tem como prioridade a transição para uma economia circular. Para isso, a empresa estabeleceu no Chile uma aliança com a AlGramo para vender seus produtos a granel por meio de triciclos elétricos que realizam as entregas. No Brasil, desde 2006 há um programa de reciclagem com inclusão social, que envolve 164 centros de reciclagem e impacta positivamente 4.400 recicladores²⁹.

O setor entende a importância do impacto da sua atividade no planeta e da sua responsabilidade em diminuí-lo. Para melhorar a oferta de produtos sustentáveis, o setor de consumo e varejo precisa avançar em questões que são fundamentais, principalmente em termos de preço, disponibilidade, qualidade e comunicação.

No que tange ao preço e à disponibilidade, há relatórios que sustentam que o alto custo dos produtos sustentáveis é um dos principais entraves para melhorar sua oferta e demanda, uma vez que a grande maioria dos consumidores continua priorizando o preço ao decidir sua compra³⁰.

De maneira geral, podemos dizer que os consumidores mudaram o eixo de suas escolhas, acrescentando o propósito à tradicional equação de compra baseada em apenas em custo, conveniência e valor. Isso faz com que o espectro de consumidores se amplie. Assim, aqueles que são movidos por um propósito se unem aos que são movidos pelo custo, marca, produto ou valor.

No entanto, os clientes que optam pelo propósito são promotores ativos de uma causa crescente e influenciadores, que atraem cada vez mais adeptos de um modelo de consumo que inclui, além de produtos mais sustentáveis, ações de logística reversa, reciclagem, economia circular, meio ambiente, diversidade, equidade de gênero e direitos humanos e animais, entre outros fatores.

Esses são todos os ingredientes de um movimento que flui de maneira sustentável e representa um mercado com grandes oportunidades para o varejo.

27 MERCADO LIBRE. *Aumentó un 86% la cantidad de usuarios que eligen productos con impacto positivo. 2021.* Disponível em: <<https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/comunicamos/noticias/aumento-el-consumo-de-productos-de-impacto-positivo>>. Acesso em: 2022.

28 ECONOMÍA SUSTENTABLE. *El ambicioso plan de Cervecería AB InBev para lograr ser carbono neutral para 2040. 2021.* Disponível em: <<https://economiasustentable.com/noticias/el-ambicioso-plan-de-cerveceria-ab-inbev-para-lograr-ser-carbono-neutral-para-2040>>. Acesso em: 2022.

29 LIPPO, Florencia. *El precio, un obstáculo para el consumo sustentable. Trade & Retail, 2021.* Disponível em: <https://www.tradeyvarejo.com/industria/el-precio-un-obstaculo-para-el-consumo-sustentable_2254>. Acesso em: 2022.

30 *Ibidem*, p. 11.

Macrotendência IV.

A experiência do consumidor no centro



De acordo com os resultados de uma pesquisa realizada pela Econsultancy³¹, cerca de 60% dos líderes empresariais acreditam que a *customer centricity* (foco no cliente) representa um dos fatores mais importantes na implementação da nova cultura digital, pois permite às empresas antecipar as necessidades dos clientes, melhorar a interação com eles, aumentar as taxas de fidelização, obter vantagens competitivas e comparativas e, acima de tudo, oferecer uma melhor experiência de compra.

De maneira similar, especialistas da área garantem que as empresas com foco no cliente são, em média, mais lucrativas do que aquelas que não desenvolveram políticas para melhorar a experiência do cliente, podendo inclusive aumentar sua receita a taxas mais altas (HUANG, 2021)³².

Em termos mais gerais, podemos dizer que o foco no cliente deve fazer parte do propósito corporativo. Ao promover ações cujos pilares são o cuidado com o meio ambiente, o respeito ao outro ou a diversidade, por exemplo, a missão da organização pode ser resumida à estratégia de posicionamento do cliente no centro do negócio, com suas necessidades e preferências.

Essa tendência é, de certa maneira, fruto do caminho que este trabalho vem descrevendo desde o seu início,

pois resume a ideia sobre como as empresas devem agir para prosperar nessa nova realidade. E isso nunca foi tão importante como agora.

Neste período de transição entre uma crise global de saúde e uma realidade ainda incerta, as empresas devem assegurar que o cliente esteja no centro de quaisquer ações corporativas, principalmente considerando a *omnicanalidade*, que orientará o seu direcionamento.

Isso implica na construção de uma estratégia *customer centric* que garanta a melhor experiência possível ao cliente, em todos os canais de vendas, acompanhando-o durante o processo completo e, principalmente, anulando as diferenças entre compras tradicionais e digitais.

Um estudo realizado pela KPMG³³, que analisou a relação que os consumidores têm com as marcas e as melhores práticas em termos de experiência do cliente, comprova isso, com base nas respostas de 88 mil consumidores em 26 países (incluindo o México).

³¹ ECONSULTANCY. *Effective Leadership in the Digital Age*. 2019.

³² HUANG, Stanley. *3 roadblocks to being customer-centric. The Enterprisers Project*, 2021. Disponível em: <<https://enterprisersproject.com/article/2021/3/customer-centricity-3-mistakes-avoid>>. Acesso em: 2022.

³³ KPMG. *Global Customer Experience Excellence Research 2021: Orchestrating experiences*. 2021.



Entre suas principais conclusões, o levantamento destacou que as empresas líderes desenvolvem seu plano de engajamento com foco no cliente, iniciando o processo com o cliente e, a partir daí, trabalhando nas etapas anteriores da experiência de compra, para determinar como elas devem se conectar à jornada do cliente.

Da mesma forma, essas organizações aproveitam os benefícios fornecidos pelos dados para melhorar a personalização dos produtos e agir com responsabilidade, respeitando as normas vigentes em relação ao seu uso. Elas são confiáveis e acompanham o cliente de ponta a ponta, seja virtual ou presencialmente, oferecendo experiências personalizadas, simples e memoráveis.

Como podemos observar com base nesses resultados, essa tarefa não apenas engloba os esforços que as empresas precisam realizar para obter a atenção dos consumidores e manter sua fidelidade à marca. A iniciativa exige também investimentos consideráveis, pois uma estratégia centrada no cliente exige tanto o uso exaustivo de novas tecnologias (macrotendência I) e ferramentas de análise de dados (macrotendência II), quanto a comunicação de um propósito abrangente, atrelado às questões de interesse comum importantes, especialmente as diretrizes em torno dos temas ESG (macrotendência III).

É necessário observar que a análise de dados permite detectar tendências e mudanças nos padrões de consumo e avaliar a melhor oferta e sortimento de produtos, canais e formas de pagamento. As informações obtidas por meio dos dados também orientam sobre a logística de entrega e devolução e o serviço pós-venda que deve ser oferecido. Contudo, as ações deverão sempre respeitar as normas de proteção de dados de cada país.

Um exemplo recente nesse sentido é o da Natura (no Brasil) que, além de tornar público o alinhamento do seu propósito com as metas de sustentabilidade no. seu documento *Visão de Sustentabilidade 2050*³⁴, criou a PlenaMata, em aliança com a InfoAmazônia, a MapBiomas e a Hacklab.

A PlenaMata é uma plataforma dinâmica de conteúdo e dados em tempo real sobre a floresta amazônica, especialmente sobre desmatamento, que é um tema global destacado na última COP26³⁵.

Outra caso é o da Heineken, que utiliza no Brasil energia 100% renovável em todo o seu processo produtivo desde 2020 e está realizando um projeto similar em todos os seus pontos de venda³⁶.

Da mesma forma, com o objetivo de minimizar o peso dos custos e preservar a viabilidade financeira e econômica da atividade, é fundamental ter uma cadeia de suprimentos mais eficiente (macrotendência II), que permita reduzir as despesas desde a primeira etapa (fabricação) até a última (loja varejista ou virtual) e, conseqüentemente, os preços finais de venda.

Para isso, os novos modelos de negócio e as iniciativas de associação e cooperação com outras empresas (macrotendência I) são determinantes neste novo cenário, desde que eles permitam fortalecer cada segmento da cadeia de valor do setor e potencializem a redução dos custos de fabricação e distribuição, adaptando-se de maneira contínua e dinâmica à demanda.

34 NATURA. *Visão 2050*. Disponível em: <https://www.natura.com.br/sustentabilidade/visao-2050?gclid=aw.ds&utm_content=DSA_Natura_Novos_V2&cnddefault=true&gclid=EAlalQobChMIqd6p-rO-9glVhxGRCh0Z7QvTEAAYASAAEglwt_D_BwE&gclid=aw.ds>. Acesso em: 2022.

35 _____. *Sustentabilidade*. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/sustentabilidade>>. Acesso em: 2022.

36 MERCADO & CONSUMO. *Heineken lança projeto de energia verde para bares e restaurantes. 2021*. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/2021/10/08/heineken-energia-verde-bares-restaurantes/>>. Acesso em: 2022.

Considerações finais

Tecnologias emergentes, ferramentas sofisticadas de análise de dados, cadeias de suprimentos inteligentes e consumidores socialmente conscientes que ditam sua maneira de ver o mundo. Apesar de serem tendências que prevaleciam gradativamente antes de 2020, sua taxa de crescimento ao longo do tempo permitia que as empresas se adaptassem.

No entanto, a crise ocasionada pela pandemia de covid-19 foi um evento disruptivo que surpreendeu até os líderes empresariais mais desconfiados. Um vendaval varreu tudo o que se sabia e deixou no lugar um terreno fértil, que se traduz em uma nova maneira de fazer negócios e de reequilibrar a antiga relação entre empresas e consumidores.

Hoje, as organizações precisam ser flexíveis e se adaptar rapidamente nessa nova realidade - sobretudo no setor de consumo e varejo.



As quatro macrotendências desenvolvidas neste trabalho estruturam conceitualmente, de acordo com especialistas da área, a maneira como o setor de consumo e varejo precisará se movimentar nos próximos anos globalmente.

Embora haja um grande grupo de empresas que apoiarão suas estratégias operacionais e comerciais para fortalecer seus modelos de negócios, principalmente em relação aos canais de vendas, uso de tecnologias emergentes e associações (incluindo fusão e aquisição), outras otimizarão suas cadeias de suprimentos, reduzindo custos operacionais e de negócios, explorando dados e cooperando com outras organizações.

No entanto, é importante destacar que todas elas deverão manter seu foco no cliente, que deve estar na base dos seus modelos e filosofia de negócios. Colocar o consumidor no centro é, em última análise, ter um propósito e aproximar-se desta estrutura conceitual definida pelas tendências desenvolvidas nas seções anteriores.

Para essa tarefa, o propósito é decisivo. As empresas varejistas devem ser capazes de definir qual é a sua missão no mundo e na sociedade em que estão inseridas, além dos aspectos econômicos. Ou seja, estabelecer uma finalidade que supere suas metas atuais e que esteja em sinergia com as opiniões e valores dos seus *stakeholders* e que as tornem confiáveis.

Dessa forma, será possível aproximar-se do consumidor e atuar no novo cenário de maneira consistente. Conforme afirmado na edição anterior deste trabalho, entender o cliente e como suas preferências evoluem e definir um propósito que coloque o cliente no centro serão fatores determinantes no futuro para a sobrevivência do setor de consumo e varejo.

Os critérios de gestão de aspectos ESG fornecem um guia decisivo para que as empresas continuem explorando e aplicando às suas iniciativas. Eles não apenas oferecem um propósito, mas também regem, a partir de agora, os negócios, as finanças e os investimentos regionais e globais.

Antes de 2020, os critérios de temas ESG estavam focados principalmente no “E” (os fatores ambientais). No entanto, durante a pandemia e, principalmente, na América Latina, o “S” (os critérios sociais) começou a ganhar importância.

Isso deu origem a muitos fundos de investimento, que buscam alocar seus recursos apenas em empresas e projetos focados em questões ambientais e sociais, devido principalmente às redes sociais e ao crescimento das demandas relacionadas a essas questões durante a pandemia.

Atualmente, com a redução das restrições sanitárias, a recuperação dos mercados e diante de um novo cenário, as tendências indicam que as empresas devem estar preparadas para enfrentar esse novo mundo reforçando o “G” (os fatores de governança da sigla ESG).

Em outras palavras, os componentes relacionados a direitos, equidade, diversidade, políticas de gênero e remuneração, entre outros, serão a próxima etapa nesse processo que busca a aplicação dos critérios de qualidade de gestão de aspectos ESG. Em médio prazo, eles serão itens decisivos, principalmente para investimentos e contratação de profissionais.

Finalmente, em relação à América do Sul, os exemplos citados ao longo deste estudo demonstram que as empresas estão atentas a essas mudanças, implementando iniciativas para sua atualização neste momento.

Embora 2022 seja apresentado como um momento de mudança de rota, ainda há uma série de incertezas no panorama atual. Os próximos meses serão necessários para observar as decisões futuras do setor de consumo varejo e a sua capacidade de adaptação para atender a um consumidor cada vez mais exigente.



Referências

ADC. *El sistema de protección de datos personales en América Latina: Oportunidades y desafíos para los derechos humanos*. V. 1, p. 13. ADC por los Derechos Civiles, 2016.

ADNEWS. *Carrefour lanza mapa para el juego Fortnite para estimular la alimentación responsable*. 2021.

AMÉRICA VAREJO. *Ciberseguridad y estrategia corporativa, una relación muy necesaria*. 2022. Disponível em: <<https://www.america-varejo.com/opinion/ciberseguridad-y-estrategia-corporativa-una-relacion-muy-necesaria/>>. Acesso em: 2022.

ARBEX, Pedro. *O delivery ultrarrápido da Daki quer brigar com os Rappis e iFoods*. *Brazil Journal*. 2021. Disponível em: <<https://braziljournal.com/o-delivery-ultra-rapido-da-daki-quer-brigar-com-os-rappis-e-ifoods/>>. Acesso em: 2022.

CBRE. *The Future of Hybrid Store. Integrating retail and logistics in an era of omnichannel real estate*. CBRE Research. 2020.

CIO RESEARCH; SEEKMENT; SAP. *La agenda de los líderes de América Latina*. 2021.

COALICIÓN DE ECONOMÍA CIRCULAR DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. *Avances hacia una economía circular en América Latina y el Caribe: desafíos y oportunidades para lograr un estilo de desarrollo más sostenible y bajo en carbono*. 2021.

ECONOMÍA SUSTENTABLE. *El ambicioso plan de Cervecería AB InBev para lograr ser carbono neutral para 2040*. 2021. Disponível em: <<https://economiasustentable.com/noticias/el-ambicioso-plan-de-cerveceria-ab-inbev-para-lograr-ser-carbono-neutral-para-2040/>>. Acesso em: 2022.

ECONSULTANCY. *Effective Leadership in the Digital Age*. 2019.

EMARKETER. *Global Ecommerce Update 2021*. Disponível em: <<https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021>>. Acesso em: 2022.

HUANG, Stanley. *3 roadblocks to being customer-centric*. The Enterprisers Project, 2021. Disponível em: <<https://enterprisersproject.com/article/2021/3/customer-centricity-3-mistakes-avoid>>. Acesso em: 2022.

IBM - INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE (IBMIBV); NATIONAL RETAIL FEDERATION (NRF). *Los Consumidores lo quieren todo: compra híbrida, sostenibilidad y marcas con propósito*. 2022.

IBM SECURITY. *IBM Security X-Force Threat Intelligence Index 2022*. 2022.

ILHE, Galleger. *Fulfillment Mercado Livre: entenda como o marketplace trabalha com essa solução*. *E-Commerce Brasil*, 2021. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/fulfillment-mercado-livre-entenda-como-o-marketplace-trabalha-com-essa-solucao/>>. Acesso em: 2022.

KERRY. *Sustentabilidad en Movimiento: Implementando las metas de sustentabilidad de los consumidores*. 2021.

KPMG. *KPMG 2021 CEO Outlook: Plugged-in, people-first, purpose-led*. 2021.

_____. *KPMG 2020 CEO Outlook: Covid-19 Special Edition*. 2020.

_____. *2021 was a blowout year for M&A – 2022 could be even bigger*. 2021. Acessível em: <<https://home.kpmg/dp/en/home/insights/2021/12/blowout-year-global-ma.html>>. Acesso em: 2022.

_____. *The truth about consumer loyalty*. 2019.

_____. *Global Costumer Experience Excellence Research 2021: Orchestrating experiences*. 2021.

LA NACIÓN. *Mercado Libre confirma la filtración de datos de 300.000 usuarios*. 2022. Disponível em: <<https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/mercado-libre-confirma-la-filtracion-de-datos-de-300000-usuarios-nid07032022/>>. Acesso em: 2022.

LIPPO, Florencia. *El precio, un obstáculo para el consumo sustentable*. *Trade & Retail*, 2021. Disponível em: <https://www.tradeyvarejo.com/industria/el-precio-un-obstaculo-para-el-consumo-sustentable_2254>. Acesso em: 2022.

MERCADO & CONSUMO. *Heineken lança projeto de energia verde para bares e restaurantes*. 2021. Disponível em: <<https://mercadoeconsumo.com.br/2021/10/08/heineken-energia-verde-bares-restaurantes/>>. Acesso em: 2022.

MERCADO LIBRE. *Aumentó un 86% la cantidad de usuarios que eligen productos con impacto positivo*. 2021. Disponível em: <<https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/comunicamos/noticias/aumento-el-consumo-de-productos-de-impacto-positivo>>. Acesso em: 2022.

NATURA. *Sustentabilidade*. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/sustentabilidade>>. Acesso em: 2022.

_____. *Visão 2050*. Disponível em: <https://www.natura.com.br/sustentabilidade/visao-2050?gclid=aw.ds&utm_content=DSA_Natura_Novos_V2&cnddefault=true&gclid=EAlalQobChMIqd6p-rO-9glVhxGRCh0Z7QvTEAAYASAAEglwt_D_BwE&gclid=aw.ds>. Acesso em: 2022.

OLIVARES, Rodrigo. *Cencosud anuncia austero plan de inversión y debuta en formato Jumbo 100% autoatención*. 2019. Disponível em: <<https://www.df.cl/empresas/retail/cencosud-anuncia-austero-plan-de-inversion-y-debuta-en-formato-jumbo>>. Acesso em: 2022.

OPINION BOX. *Panorama de la Experiencia del Consumidor 2021*. 2021.

SECRETARÍA DE INNOVACIÓN PÚBLICA, JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS. *Big Data: Análisis comparado sobre estándares regulatorios a nivel regional*. Argentina, 2021.

SEHRAWAT, Aashish. *Amazon is making its own containers and bypassing supply chain chaos with chartered ships and log-haul planes*. Acessível em: <<https://techstory.in/amazon-is-making-its-own-containers-and-bypassing->



Contatos

Fernando Gamboa

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

Aldo Macri

Sócio-diretor líder do segmento de Bens de Consumo da KPMG no Brasil
amacri@kpmg.com.br

Maurício Godinho

Sócio-diretor líder do segmento de Alimentos e Bebidas da KPMG no Brasil
mauriciogodinho@kpmg.com.br

Paulo Ferezin

Sócio-líder do segmento de Varejo da KPMG no Brasil
pferezin@kpmg.com.br

kpmg.com/socialmedia



Baixe o
nosso APP



© 2021 KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados.COM211255

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.

