

McKinsey  
& Company

Winning the Recovery

# O novo consumidor pós COVID

May, 2020

Fernanda Hoefel e Marcelo Tripoli

**DOCUMENT INTENDED TO PROVIDE INSIGHT AND BEST  
PRACTICES RATHER THAN SPECIFIC CLIENT ADVICE**

Copyright © 2020 McKinsey & Company. All rights reserved.  
Any use of this material without specific permission of McKinsey & Company  
is strictly prohibited

- **COVID-19 is, first and foremost, a major humanitarian challenge.** Thousands of health professionals are battling the virus, putting their own lives at risk. Overstretched health systems will need time and help to return to a semblance of normalcy.
- **Solving the humanitarian challenge is, of course, priority #1.** Much remains to be done globally to respond and recover, from counting the humanitarian costs of the virus, to supporting the victims and families, to finding a vaccine.
- **This document is meant to help with a narrower goal: understand changes in consumer behavior in Brazil during the current COVID-19 situation.** In addition to the humanitarian challenge, there are implications for the wide economy, businesses and employment.

# Agenda

**01**

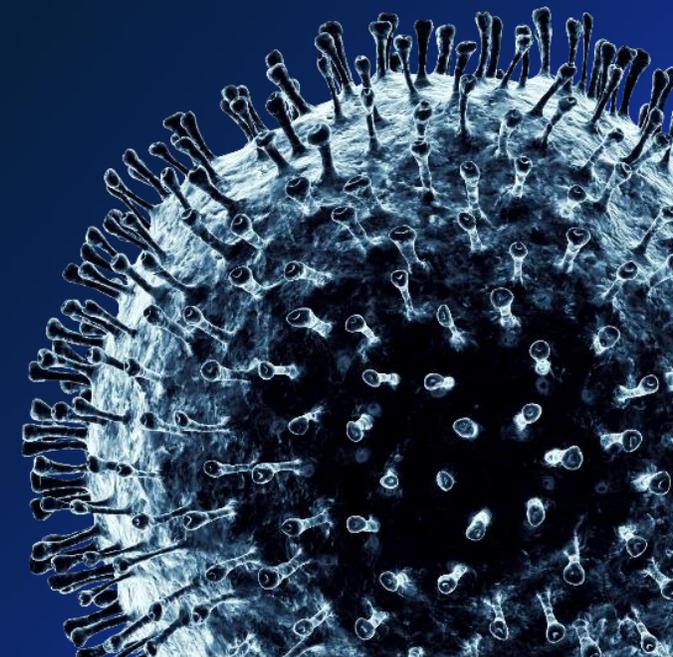
Introdução: impacto  
do COVID-19

**02**

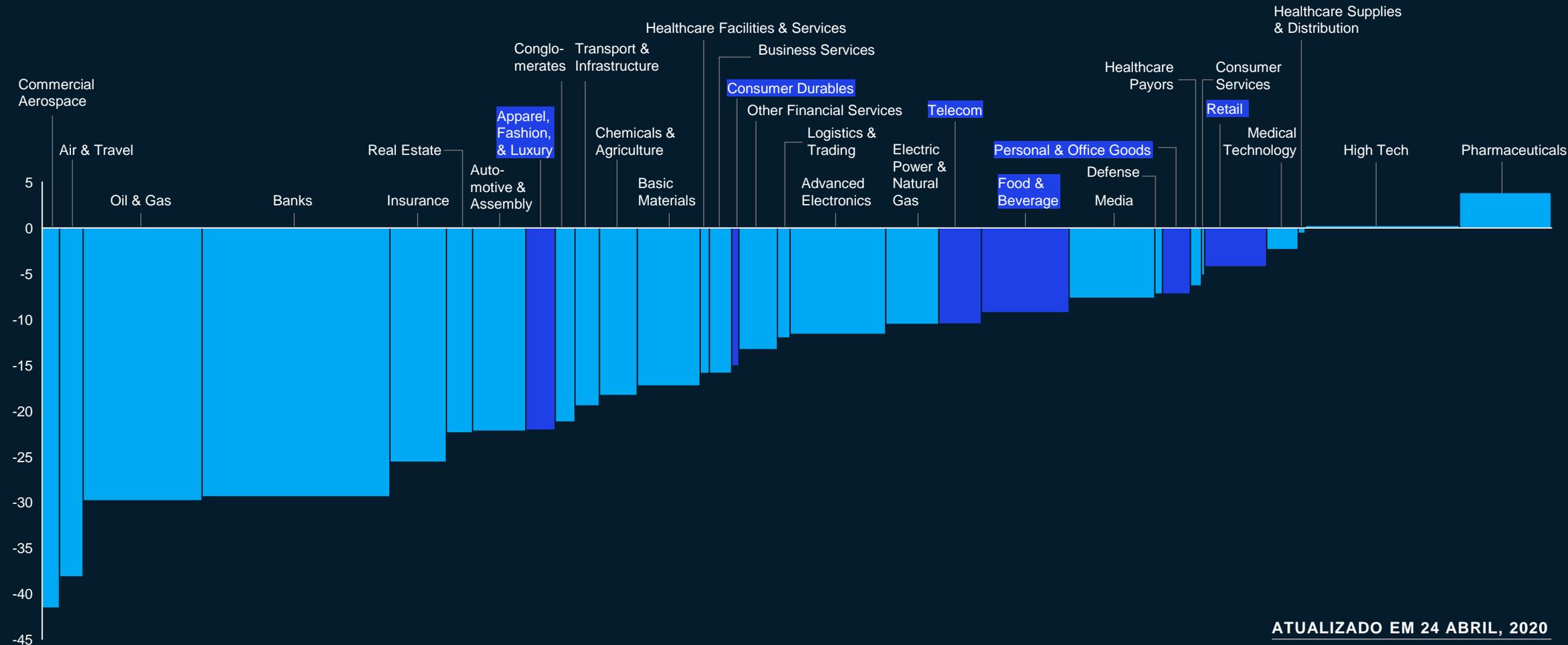
“Winning the recovery”

**03**

O que esperar do novo  
consumidor?



# O impacto da crise COVID-19 tem sido observado em todos os setores, em diferentes intensidades



ATUALIZADO EM 24 ABRIL, 2020

1. Data set includes global top 3000 companies by market cap in 2019, excluding some subsidiaries, holding companies and companies who have delisted since

Fonte: Corporate Performance Analytics, S&CF Insights, S&P

# Retração substancial do PIB é esperada

(Cenários A1 & A3) Crescimento PIB Real: crise COVID-19,

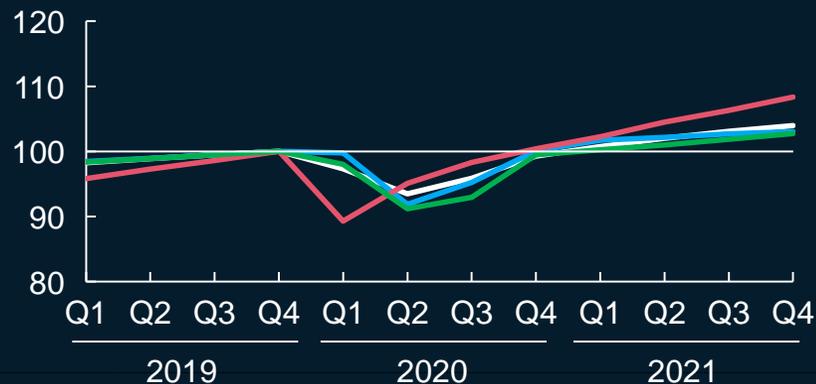
index (2019 Q4 = 100), moeda local

Queda PIB Real  
2019 Q4 a 2020 Q2,  
% variação

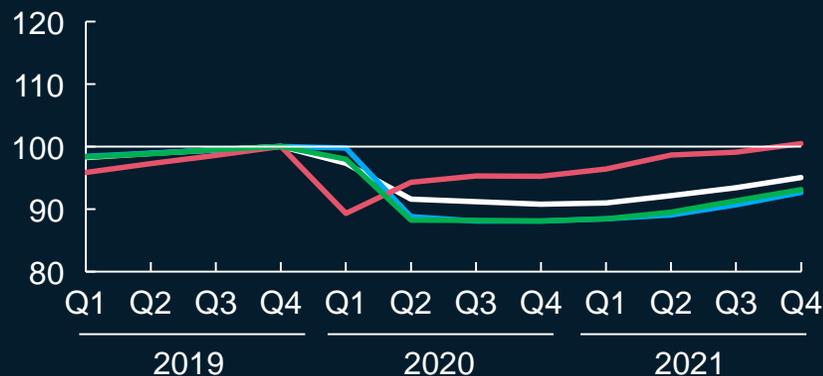
Crescimento  
PIB 2020,  
% variação

Retorno a  
patamar  
pré crise

Rápido e  
efetivo  
controle da  
disseminação  
do vírus



Efetiva  
resposta da  
saúde pública,  
mas retorno  
do vírus



1. Sazonalidade ajustada

# Agenda

**01**

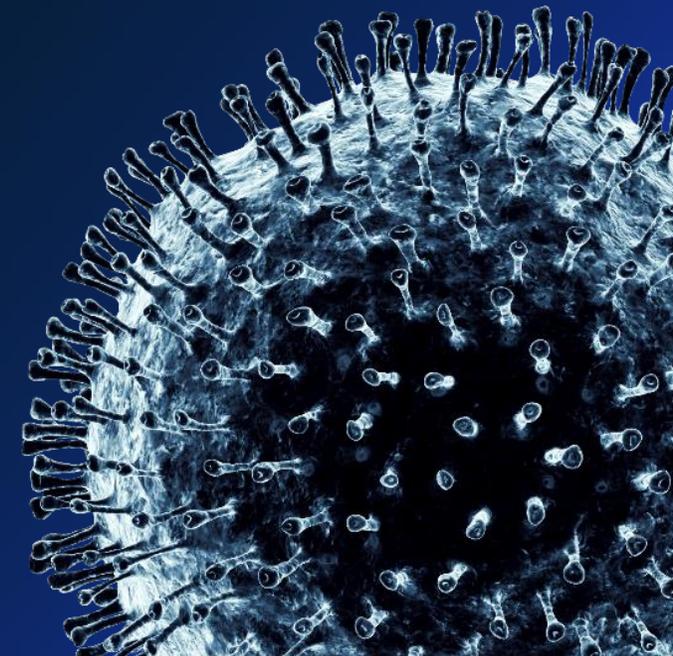
Introdução: impacto  
do COVID-19

**02**

“Winning the recovery”

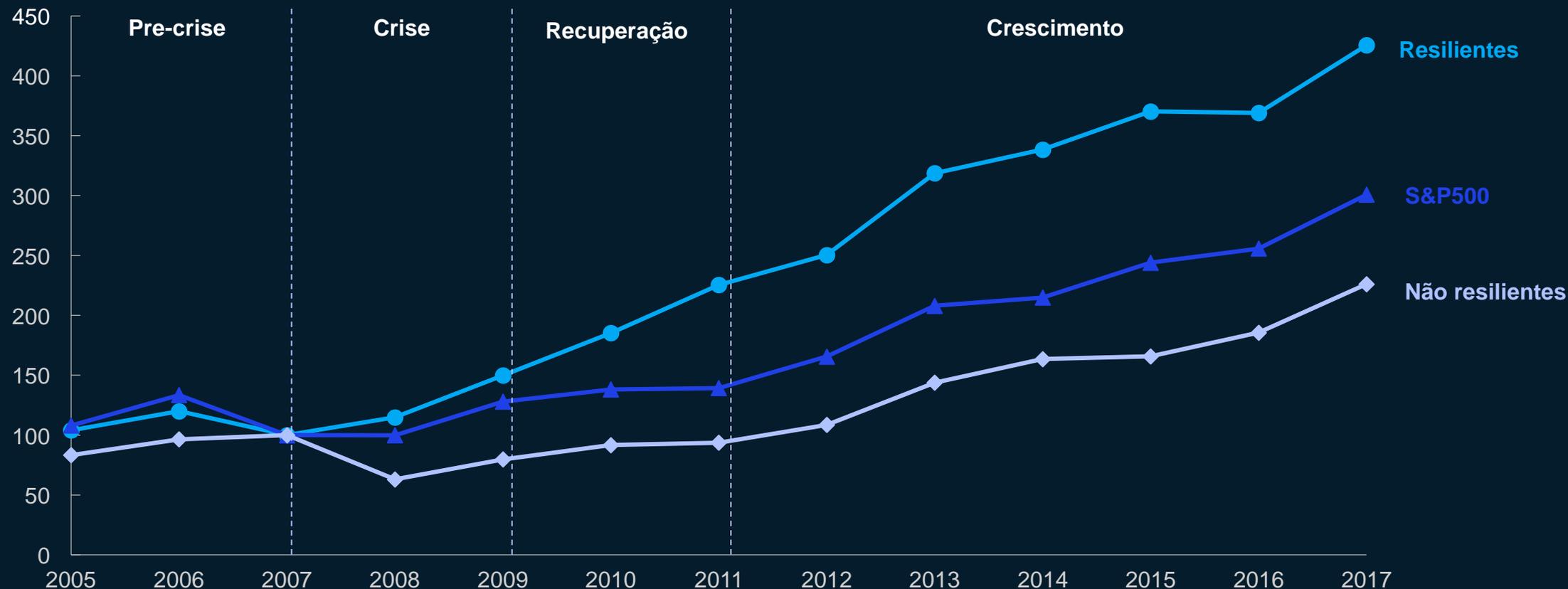
**03**

O que esperar do novo  
consumidor?



# Empresas resilientes são as vencedoras: geraram mais valor nas fases de recuperação e de crescimento

TRS performance<sup>1</sup>



1 Calculado como a média da mediana de performance por sub setor dos Resilientes vs Não Resilientes. Inclui 1140 empresas (exclui FIG e REITs)

2 Empresas outperformers foram definidas como as top quartile em média geométrica de TRS por setor

# O que os resilientes fazem?



## Destravam o balanço

Limpam o balanço e preservam liquidez

Lançam um *war room* para caixa

Temporariamente desaceleram investimento em CAPEX durante a recessão e são rápidos em reinvestir agressivamente durante a recuperação (90% acima dos retardatários)



## Se transformam rápido

Reestruturam base de custos e aumentam produtividade

Lançam plano agressivo de recuperação de vendas

Aumentam a taxa de execução através de disciplina e cadencia



## Tem uma mentalidade de “além da crise”

Protegem inovação e investimentos críticos de longo-prazo

Expandem para áreas adjacentes ou de grande crescimento

Entendem o novo normal e o moldam proativamente



## Planejam M&As

Realocam recursos para áreas de alto valor/crescimento

Fazem movimentos decisivos de portfolio

Conduzem M&A, em alguns casos, para reestruturar a indústria (ex.: mais acordos, acordos maiores)



## Adaptam modelo operacional

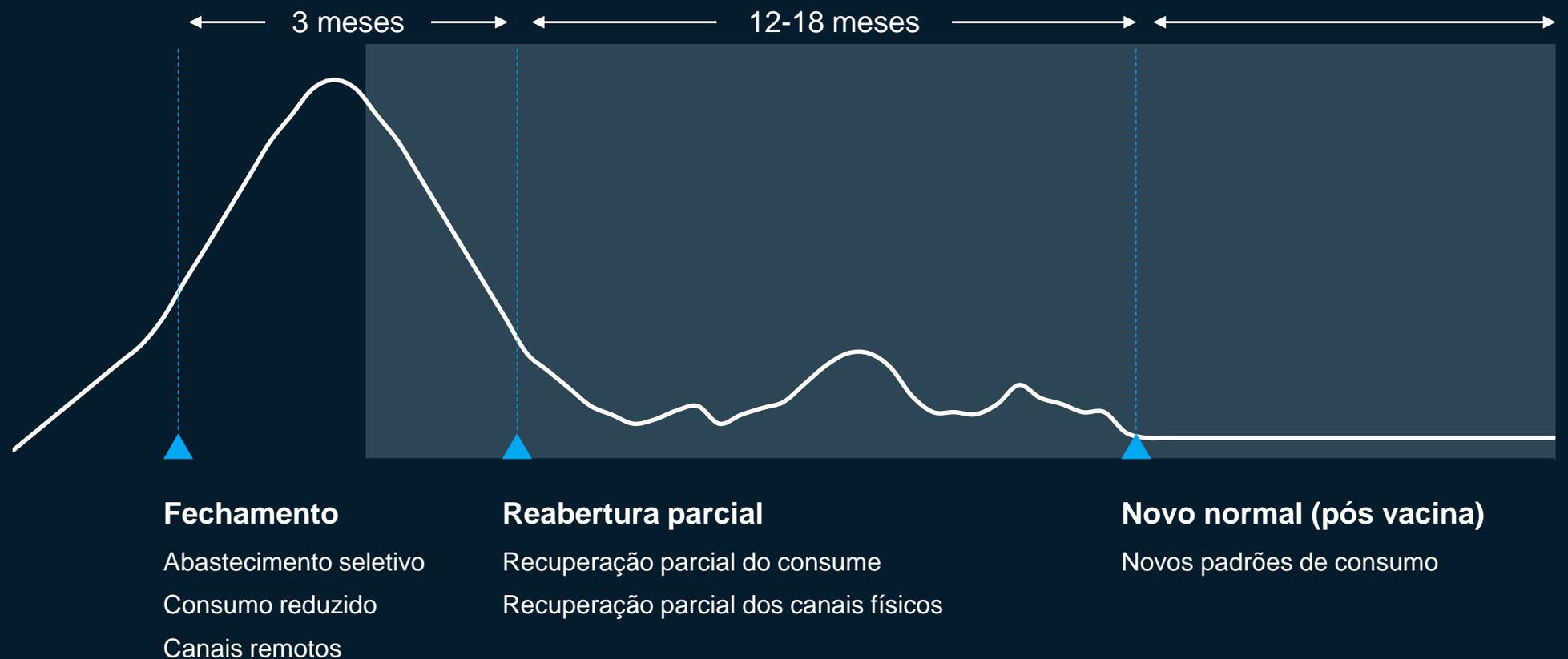
São ágeis para acelerar o processo de tomada de decisão

Se ajustam às novas necessidades do consumidor, alavancando os canais digitais e ofertas

Apostam em construir capacidades para melhorar o modelo operacional

# Incerteza sobre a futura retomada do consumo

Típica curva epidemiológica,  
# casos infectados



Como a agenda digital vai mudar ou avançar durante a recuperação?

# Empresas resilientes direcionam esforços para os 3Rs simultaneamente

Atualmente, a maioria das empresas está respondendo à crise, focando mais no gerenciamento da crise do que na retomada e em reimaginar o “novo normal”



## Responder

Garantir medidas apropriadas de resposta a crise e continuidade da operação



## Retornar

Gerenciar o período de crise e endereçar oportunidades para uma retomada mais saudável e rentável



## Reimaginar

Reimaginar como será o “novo normal” e definir implicações em como a empresa deveria reinventar e desenhar a estratégia e operação

**Time de resposta à crise**

**Time de planejamento futuro**

# Agenda

## 01

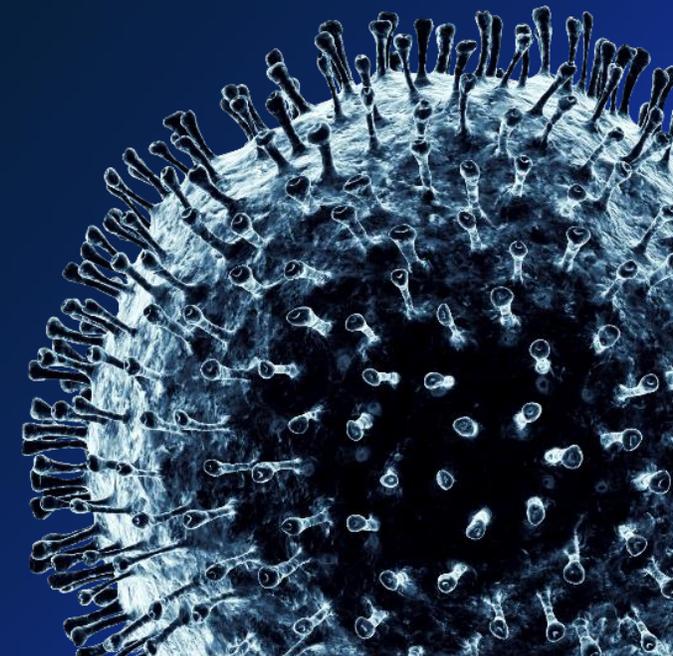
Introdução: impacto do COVID-19

## 02

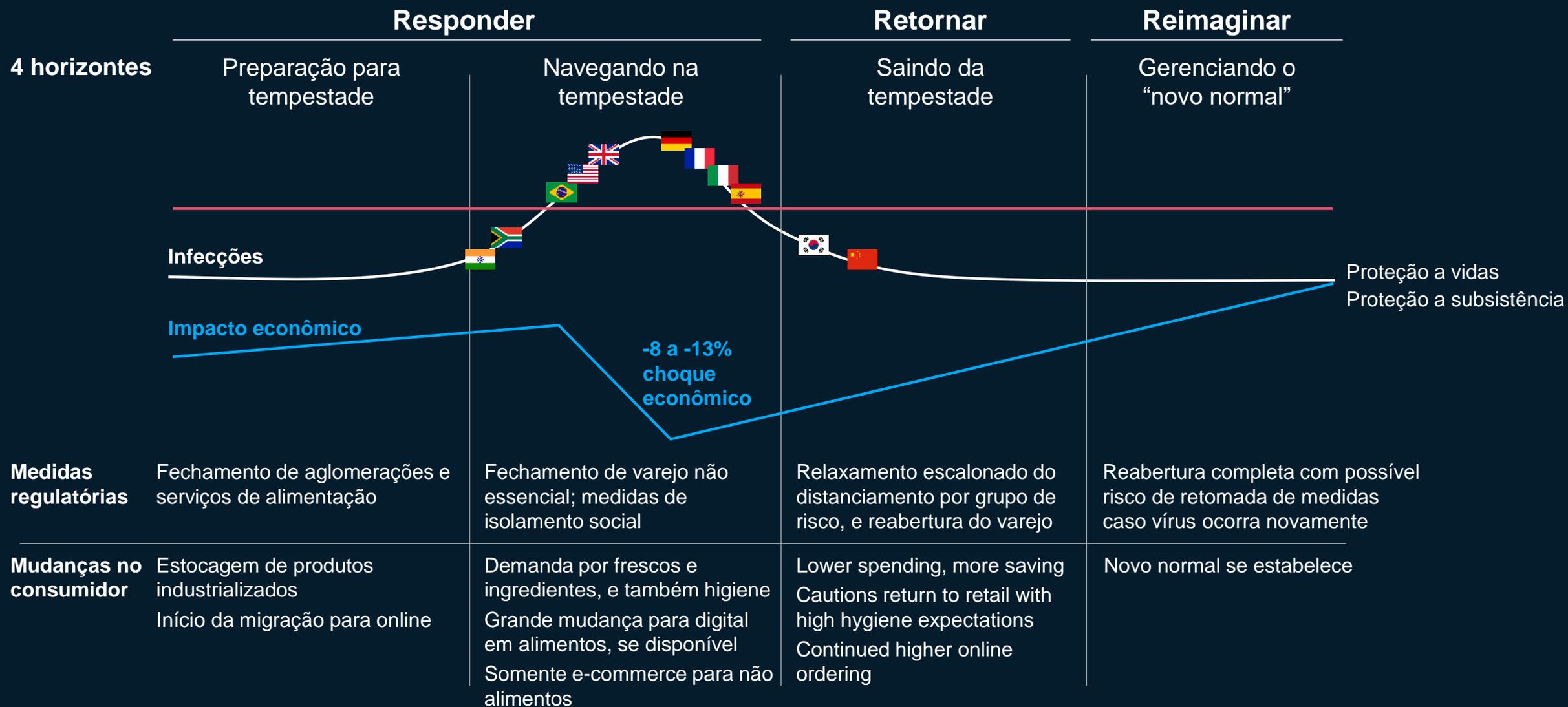
“Winning the recovery”

## 03

O que esperar do novo consumidor?



# O Brasil está atualmente “navegando na tempestade”



# A crise está afetando severamente a vida dos Brasileiros

**~80%**

pessimista ou inseguro com relação a economia

**~40%**

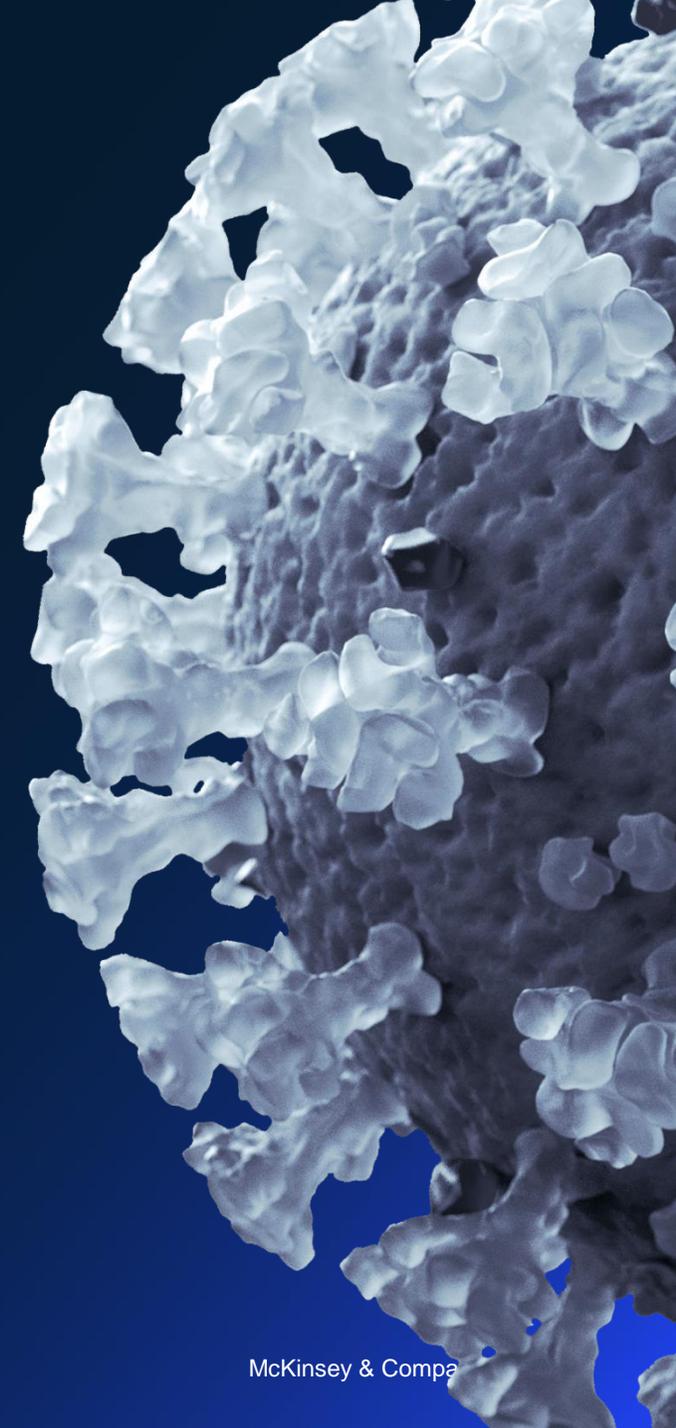
medo de perder o emprego

**~50%**

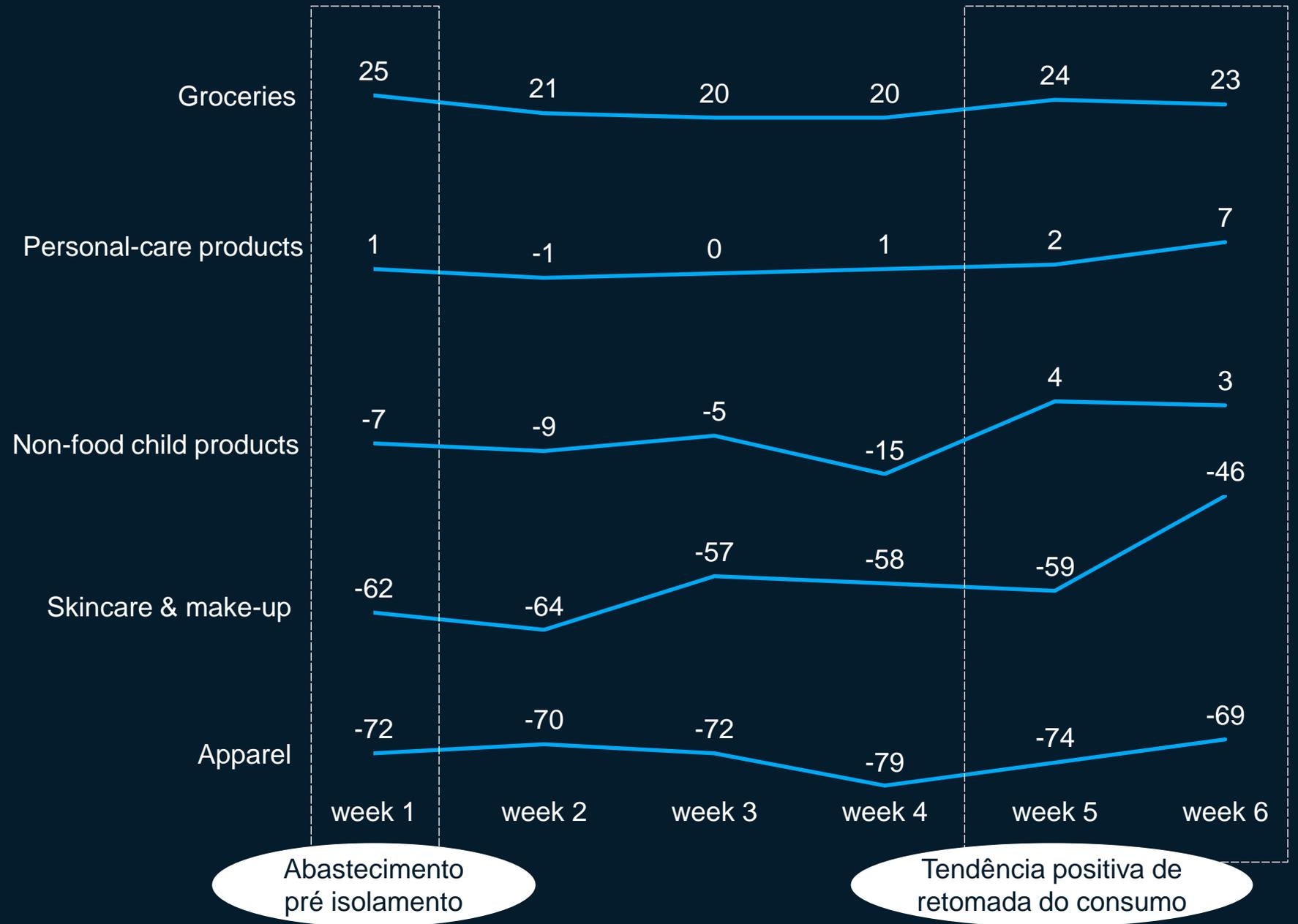
renda reduzida

**~70%**

cortando gastos



# No entanto, as últimas semanas apresentaram tendência de melhora

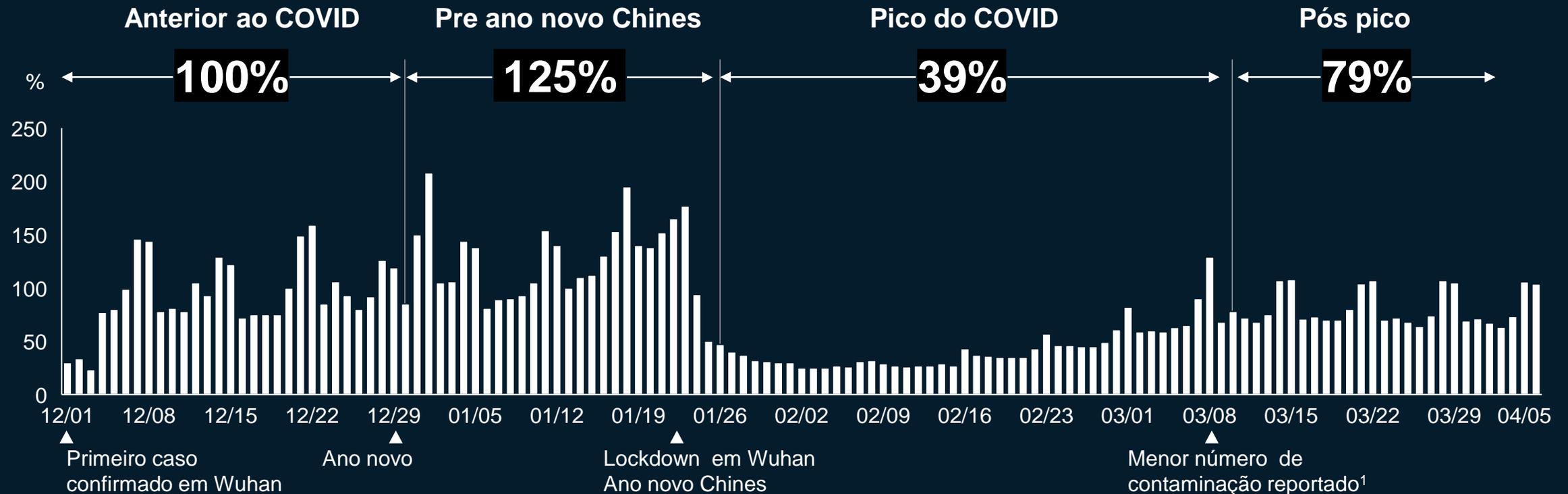


# Padrão de consumo futuro ainda é difícil de prever



## Consumo médio diário

100%= consumo médio diário em dez/19

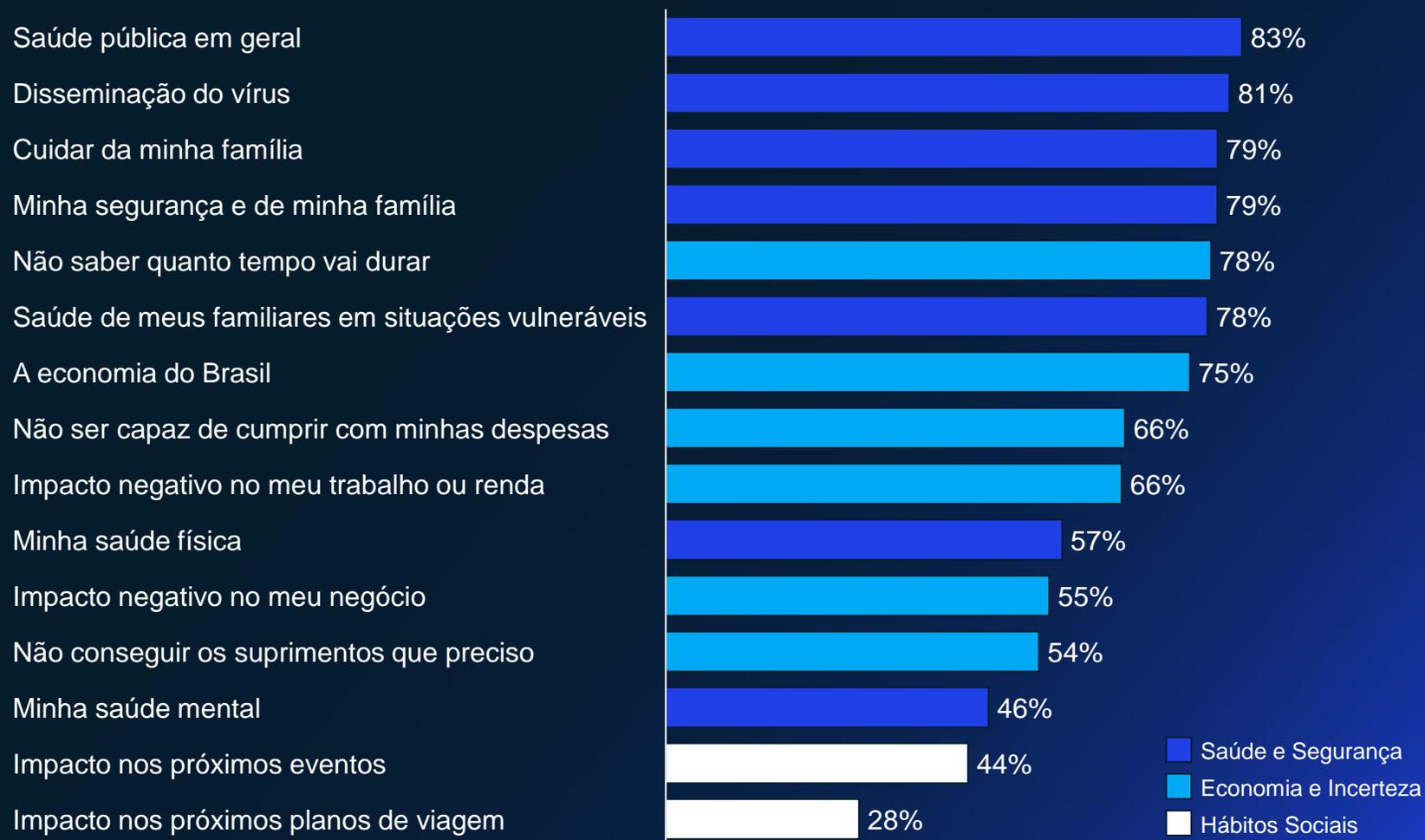


1. On March 8th, 21 provinces of China announced to lower the epidemic response level, which involves over 70% population of the country.

# Por que esta crise é diferente das demais?

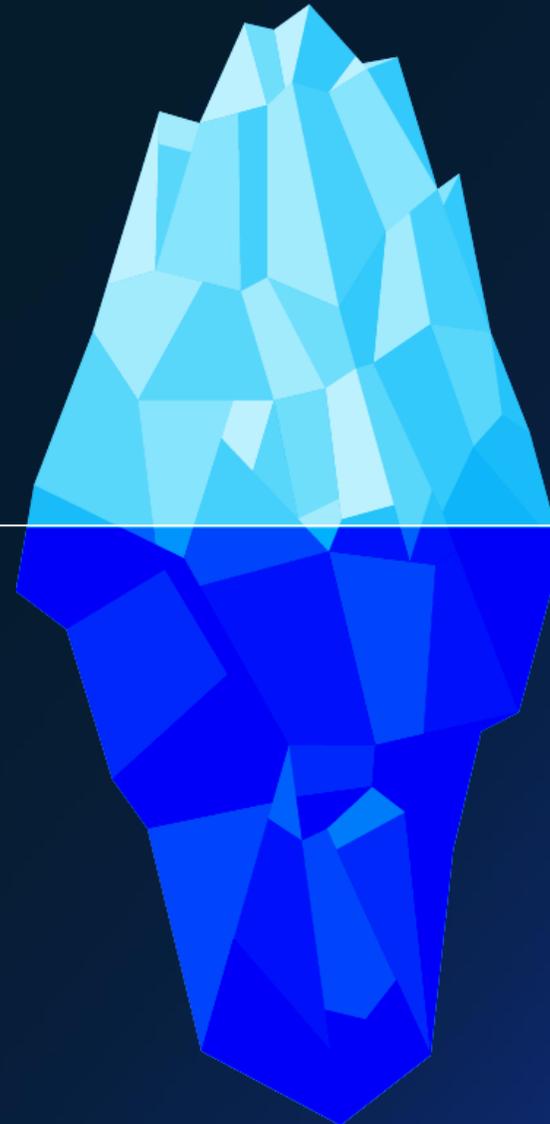
## Maiores preocupações relacionadas ao COVID-19<sup>1</sup>

% dos respondentes muito/ extremamente preocupados

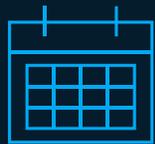


1. Q: What concerns you most about the coronavirus (COVID-19) situation? (not a concern; minimally concerned; somewhat concerned; very concerned; extremely concerned)

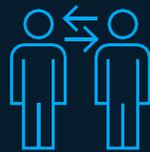
**Mudanças  
profundas em  
valores e  
mentalidades  
estão definindo  
novos  
comportamentos**



# Novos valores e mentalidades subjacentes estão emergindo durante a crise COVID-19



**Prevenção e planejamento**



**(Re)conexões afetivas**



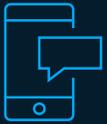
**Consciência ao consumir**



**Planeta e sociedade em primeiro lugar**



# Mudanças no comportamento de consumo são esperadas para o “novo normal”



**Digital onipresente**



**Consumo repensado**



**Aumento da (in)fidelidade**



**Consumo seguro**



**Saúde e qualidade de vida**



**O novo papel da casa**



**Casualização e Indulgência**



**Sustentabilidade redefinida**



**Propósito**



**Desvalorização da metrópole**

# Digital onipresente

**A crise COVID-19  
acelerou o processo de  
digitalização do Brasil**

**O consumidor brasileiro  
começa a realizar online  
atividades que não  
imaginava antes da crise**

## Atividades iniciadas desde o início do COVID-19 % das respostas



# Digital onipresente

## O que estamos vendo nos EUA

**2X**

crescimento de  
e-commerce em supermercado

**~85%**

dos que usaram digital pela primeira  
vez ficaram muito satisfeito

**~75%**

dos que usaram pela primeira vez  
pretendem continuar usando

## O que estamos vendo no Brasil

**~40%**

estão fazendo mais compras  
online durante o COVID-19,  
apesar do corte de gastos

**~40%**

pretendem fazer mais compras  
online pós COVID-19

**~35%**

pretendem diminuir idas a lojas  
físicas pós COVID-19

## Potenciais implicações

- Go-to-market digital acelerado (e-comm, plataformas, omni, D2C para indústria)
- Rede de lojas físicas repensada
- Aceleração do investimento em mídia digital, em especial a mídia de resposta direta/performance
- Aumento da captação de dados dos consumidores de forma direta ou em parceira (construção de CDP)
- Não basta estar online, a experiência (UX) deve ser continuamente melhorada
- Novas oportunidades de negócios – “plataformização”/ ecossistemas da oferta de serviços



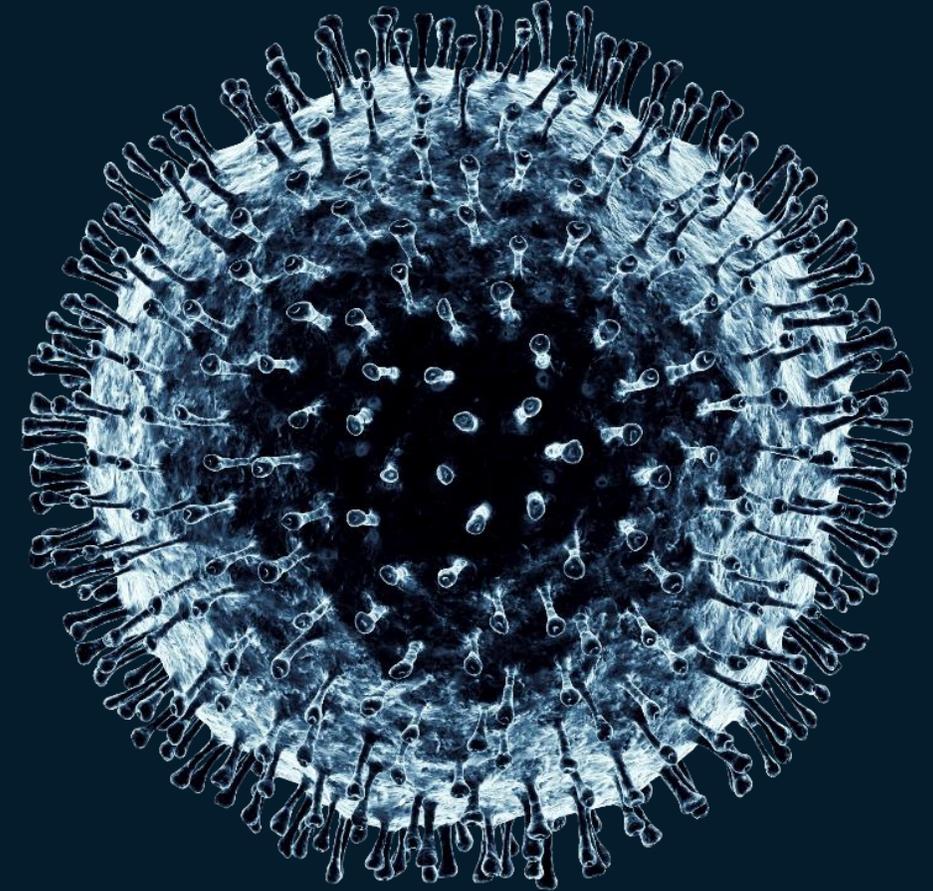
# Consumo repensado

## O que estamos vendo

- Expectativa severa de corte de gastos motivada por insegurança financeira acompanhada de reflexão sobre real necessidade de consumo
- Trade down: na Europa, entre Gen Z e Millennials, ~50% estão comprando produtos mais baratos do que antes da crise
- Trade up: indulgência motivando trade up seletivamente
- Consumidores mais abertos a consumo de segunda mão

## Potenciais implicações

- Sortimento: acessível e indulgente
- Comunicar com contundência o “vale o que quanto paga” (value for Money)
- Novos modelos de negócios (ex. alugueis, venda de produtos de segunda mão, trocas)
- Estar atento ao que está acontecendo no PDV para identificar novos padrões



# Aumento da (in) fidelidade

No Brasil ...

**~25%**

frequentando  
novas lojas

**30-40%**

comprando  
novas marcas

Na China...

**~35%**

compraram outras marcas  
durante a crise COVID-19

**~20%**

planejam não voltar a consumir  
as marcas anteriores pós crise

## Potenciais implicações

- Foco em consumidores leais
- Assegurar disponibilidade de produtos em canais chave
- Explorar conexões afetivas entre marcas e consumidores



# Consumo seguro

## O que estamos vendo

**1,8x**

limpeza da loja e dos funcionários é mais importante que preços competitivos para a escolha do super/ hiper

**1,7x**

redução de aglomerações e manutenção de políticas de distanciamento social serão mais importantes que localização próxima da residência/trabalho na escolha de bares e restaurantes

- Preocupação com saúde e contaminação deve continuar *top of mind* para consumidores
- Máscaras serão parte do *new normal* e devem afetar uso de algumas categorias (ex. maquiagem)

## Potenciais implicações

- Repensar *layout* e rotinas em lojas para passar maior sensação de segurança a consumidores
- Redefinir experiência em loja pensando em experimentação e relacionamento “sem toque”
- Para venda direta, repensar modelo à luz da digitalização de consumidores, segurança de saúde e preservação do relacionamento
- Rotinas de venda remotas, aceleração do B2B digital



# Saúde e qualidade de vida

O que estamos vendo (BR)

**~60%**

estão consumindo mais produtos frescos/ não industrializados durante a crise comparativamente a antes

**~80%**

Consumidores estão buscando fazer alguma atividade física dentro de casa

## Potenciais implicações

- Pensar em como atender essa aspiração por parte de consumidores através de novas ofertas, produtos
- Expandir portfolio cirurgicamente



# O novo papel da casa



## O que estamos vendo

- Casa como centro da vida das pessoas por um bom tempo
  - Família e descanso
  - Entretenimento
  - Socialização
  - Cuidados pessoais
- Exercício físico
  - Trabalho
- Consumo fora de casa (OOH) deve cair mesmo depois da quarentena relaxada

## Potenciais implicações

- Explorar novas ocasiões de consumo
  - DIY de cuidados pessoais
  - Cozinhar em casa (para si, para família)
  - Relaxamento
- Repensar estratégia de canais para compensar HORECA/ OOH, rebalanceando investimentos e explorando novos canais
- Arquitetura e layout da casa passa incorporar o espaço de trabalho
- Conexão de Internet se torna importante

# Casualização e Indulgência

## O que estamos vendo

- Durante a quarentena, pessoas se acostumaram a usar roupas confortáveis e viram barreiras entre trabalho e casa rompidas
- Por outro lado, indulgência e cuidado pessoal ganhou importância

## Potenciais implicações

- Adaptar sortimento para atender às novas necessidades (para vestuário)
- Algumas categorias devem sofrer mais que as outras e precisarão se conectar ao novo estilo de consumo
  - *Make up*: oportunidade para produtos “above the mask”
  - Serviços de beleza: surgimento do *DIY beauty care* (coloração de cabelo, cuidado das unhas, depilação, etc) estimulado pelo fechamento de salões
  - Elevação do *self pampering*: tratamento de corpo, rosto e cabelos, perfumadores de ambiente, velas, etc

## Importância dos fatores para escolher de marca de vestuário/ *fashion*



# Sustentabilidade redefinida

## O que estamos vendo

**2/3**

Acham mais importante do que antes limitar impactos de mudanças climáticas

**~60%**

estão fazendo mudanças significativas de estilo de vida para reduzir o impacto no meio ambiente

## Potenciais implicações

- Repensar como sustentabilidade deve ser incorporada à proposta de valor de marcas e negócios



# Propósito

## O que estamos vendo

- As pessoas estão buscando marcas que desempenham um papel adicional ao negócio perante a sociedade

## Potenciais implicações

- Marcas mais contundentes dos seus propósitos, gerar ação e tomar partido
- Demonstrar e reforçar conexão afetiva com consumidores



# Desvalorização da metrópole

## O que estamos vendo

- Oportunidade de trabalhar de casa deve tornar-se concreta mesmo em contexto pós-quarentena
- Preocupação mais elevada com transmissão do vírus em áreas de maior densidade urbana (metrópoles)
- Possibilidade de custo de vida menor fora dos grandes centros urbanos

## Potenciais implicações

- Repensar *footprint* geográfico de rede física, de esforços de marketing e de esforços de vendas para atender as necessidades do interior



# Considerações finais

- Mudanças de comportamento **serão substanciais** e parte delas devem **permanecer pós COVID**
- Agir agora: as empresas resilientes (receita e custo) criam vantagens duradouras
- **Digital & Analytics vão encabeçar as transformações**
- Mais do que antes, marcas devem ter **clareza de suas promessas e propostas de valor (e agir de acordo com elas)**