



# O Delicado Equilíbrio do Varejo

Como navegar na interação entre pessoas, planeta e lucro no setor de varejo — uma perspectiva sobre os principais temas que estão moldando o setor de varejo após a NRF Big Show 2023



Fevereiro de 2023

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

# Introdução

**Os varejistas provaram sua resiliência repetidas vezes, e estão prontos para fazer o mesmo em 2023. No entanto, entender a interação entre um conjunto crescente de tensões que moldam o setor pode ajudar os varejistas a fazer mais do que apenas sobreviver a fortes ventos contrários.**

**Os desafios econômicos e geopolíticos que começaram em 2022 se espalharam para o novo ano.** A disseminação da inflação global significa que as famílias têm menos poder de compra e as margens das empresas estão sob pressão. Políticas monetárias mais apertadas dos bancos centrais aumentaram o custo do capital. E a recessão — embora mais suave do que o previsto — está no horizonte em muitas economias.<sup>1</sup>

**Afirmar que o mundo precisa que o varejo prevaleça contra esses últimos ventos contrários não é exagero.** Em todos os países, o setor está entre os maiores empregadores do setor privado, a principal fonte de alimentos e outros bens necessários e uma grande influência sobre os recursos naturais e outros ao longo de toda a cadeia de valor. Em nenhum lugar o tamanho e a amplitude da indústria foram mais visíveis do que na reunião de mais de 35.000 profissionais de mais de 75 países, em janeiro, na conferência NRF 2023: Retail's Big Show, o maior evento de varejo global.

**Apesar dos desafios óbvios, os varejistas estão mais animados do que nunca com o futuro da indústria.** Com a compressão contínua da margem e a diminuição do acesso ao capital acessível, um tópico frequentemente referenciado durante a NRF 2023, os varejistas estão avaliando como seguir pagando suas obrigações e definindo investimentos para o futuro. Ao mesmo tempo, eles falaram com paixão dos palcos da conferência sobre a exploração de novas tecnologias e modelos de negócios, suavizando a experiência do consumidor e reconhecendo sua sustentabilidade e outras responsabilidades ambientais, sociais e de governança (ESG).

**Para que os varejistas continuem sua trajetória de crescimento, eles devem reconhecer as forças de alto nível em jogo na indústria e as tensões entre elas.** Estas tensões — e harmonias — incluem a proteção das margens e o crescimento sob duras realidades econômicas; a crescente importância das pessoas, dos consumidores aos empregados; e a nova realidade de que a sustentabilidade não pode ser deixada de lado quando as condições de mercado pioram.



**Paul Martin**

Sócio-líder de varejo da KPMG no Reino Unido



**Isabelle Allen**

Sócia-líder global de Consumo & Varejo da KPMG na Suíça

## As pessoas como protagonistas em 2023

Enquanto os "3 Ps" de pessoas, planeta e lucro foram amplamente abordados na NRF 2023, havia um tema claro no topo da agenda executiva do varejista: pessoas.

É verdade que o esforço para ganhar a atenção e a lealdade do consumidor continua a dominar as conversas, especialmente à medida que os varejistas tentam aumentar a participação de mercado em um ambiente mais desafiador em 2023. Mas os holofotes que brilharam sobre os funcionários do varejo desde a pandemia de covid-19 ainda estão brilhantes. O que muitos pensavam ser condições temporárias no auge da pandemia, agora parecem ser mais estruturais à medida que a escassez de mão de obra e a inflação salarial que a acompanha continuam, as expectativas do papel dos varejistas nas comunidades aumentaram.

Os líderes de varejo estão tendo que adaptar seu pensamento em torno da gestão de talentos, recrutamento e cultura corporativa. Para ajudar a combater o desgaste, mais varejistas introduziram políticas e benefícios para apoiar a saúde e o bem-estar dos funcionários. Eles também estão lançando novos programas de treinamento e aprimoramento que podem envolver os funcionários e ajudar a preencher novas funções com os funcionários existentes. Novas tecnologias nas mãos dos funcionários e automação direta, no varejo ou dentro da cadeia de suprimentos, permitem que os varejistas façam mais com menos. Quiosques, *self-checkout* e devoluções, centros de distribuição automatizados e muitas outras eficiências se tornarão comuns.

A divisão permanece entre funcionários corporativos (*back office*) e da frente de loja, que foi exacerbada quando a pandemia criou um forte contraste entre aqueles que podiam e não podiam trabalhar em casa.

No entanto, o valor único do funcionário na loja continua a aumentar, com os trabalhadores da linha de frente se tornando autênticos líderes de opinião (KOLs) com capacidade de influenciar os comportamentos de compra do consumidor.

**Para ajudar a abordar as muitas influências ou „temas“ que criam tensões no setor de varejo este ano e no futuro, desenvolvemos uma estrutura para ajudar a orientar as discussões dos varejistas e informar as decisões do C-suite.**

Os diretores do conselho e as equipes executivas podem usar a estrutura para avaliar as tensões e consonâncias de sua organização e encontrar seu ponto único de equilíbrio entre pessoas, planeta, lucro. Com os *insights* gerados, os líderes de varejo podem proteger melhor a lucratividade, estabelecer prioridades de negócios e encontrar oportunidades de crescimento sustentável.

## Onde está o ponto de equilíbrio da sua empresa?



# Pessoas. Planeta. Lucro.

Os tradicionais “4 Ps” de produto, preço, local e promoção, que sustentam o *mix* de marketing e impulsionam os varejistas, estavam muito vivos nas conversas da NRF. No entanto, tendo uma visão mais holística, acreditamos que todas as influências que moldam o setor de varejo hoje podem ser enquadradas em três forças de alto nível: pessoas, planeta e lucro. Dentro dos “3 Ps” (do original em inglês *Product, Price and Place* - em português, produto, preço e local) estão nove temas, empurrando e puxando uns aos outros para impactar os varejistas: funcionários, consumidores, outras partes interessadas (incluindo acionistas), sustentabilidade, sociedade, regulamentação, proteção ao lucro, crescimento e novos modelos de negócios e inovação.

## Pessoas

O varejo é uma força poderosa, servindo como um dos maiores empregadores do setor privado globalmente, fornecendo a países inteiros o acesso a bens e ao primeiro emprego de um grande número de pessoas. As empresas de varejo impactam milhões de vidas de maneiras diferentes e, verdadeiramente, alavancam talentos diversificados, garantindo equidade e inclusão em toda a sua força de trabalho, cumprindo com as suas responsabilidades para com os consumidores. Da mesma forma, essas e outras partes interessadas influenciam os varejistas por meio do poder de compra, investimento e regulamentação.

### Funcionários

#### *Atração e retenção*

Salário digno, benefícios, trabalho híbrido, trabalho organizado, aprimoramento de habilidades e treinamento, acesso à tecnologia, saúde física e mental, rotatividade, escassez de pessoal, imigração

### Consumidores

#### *Demandas em rápida mudança*

Foco no consumidor, preferências geracionais, análise de dados, foco em ESG, privacidade e segurança cibernética, experiências únicas, fidelidade à marca.

### Outras partes interessadas, por exemplo, acionistas, formuladores de políticas, influenciadores

#### *Gerenciando relacionamentos*

Acionistas, ativistas, fornecedores, agências governamentais, formuladores de políticas, instituições financeiras, mídia tradicional, influenciadores de mídia social.

## Planeta

O planeta e a saúde corporativa estão interligados. Eventos orientados pelo clima têm potencial para impactar tudo, desde ativos fixos e segurança dos funcionários, até a capacidade de operar completamente. As empresas de varejo são fundamentais para preservar o meio ambiente e a biodiversidade, reduzindo os efeitos negativos de sua fabricação, das embalagens, da distribuição e de outros aspectos da cadeia de valor. Os consumidores recompensam cada vez mais as empresas que se comprometem a proteger o planeta, os *stakeholders* e o cumprimento das promessas feitas. No entanto, os esforços e as regulamentações ambientais são cada vez mais locais, desafiando os varejistas globais a se adaptarem.

### Sustentabilidade

#### *Como o ponto final de distribuição na cadeia de valor*

Materiais sustentáveis e recicláveis, redução de resíduos, menos embalagens, produção e distribuição neutras em carbono, fornecimento e visibilidade da cadeia de suprimentos, atendendo às demandas dos consumidores.

### Sociedade

#### *O papel do varejista*

Colaboração com as comunidades, desenvolvimento econômico, educação e desenvolvimento de habilidades, emprego, custo e acesso a bens, socorro a desastres, segurança pública.

### Regulamentação

#### *Prova de comprometimento*

Aumentar os requisitos de relatórios ESG, rastreabilidade e governança sobre fornecedores e parceiros, comunicações com as partes interessadas, marca e avaliação.

## Lucro

Quando a demanda do consumidor diminui, as empresas de varejo têm um cardápio crescente de ferramentas para preservar a margem, a maioria delas de curto prazo. Mais frequentemente, porém, projetos de longo prazo, especialmente aqueles que proporcionarão benefícios estruturais, muitas vezes ligados a melhorias tecnológicas em larga escala, são arquivados, sacrificando benefícios futuros e a capacidade de ganhar participação de mercado. Além disso, é fundamental equilibrar a lucratividade e os compromissos com as pessoas e o planeta.

### Proteção de margem

#### *Confiabilidade*

Eficiência, eficácia operacional e prevenção de perdas impulsionadas pela tecnologia, repasse de custos inflacionários, gerenciamento de estoque e cadeia de suprimentos, pegada imobiliária, sinergias de custos.

### Crescimento

#### *Consistência*

M&A: (*mergers and acquisitions*, ou em português, fusões e aquisições), otimização de portfólio, otimização de preços, elasticidade promocional, sinergias de receita, parcerias.

### Novos modelos de negócio e inovação

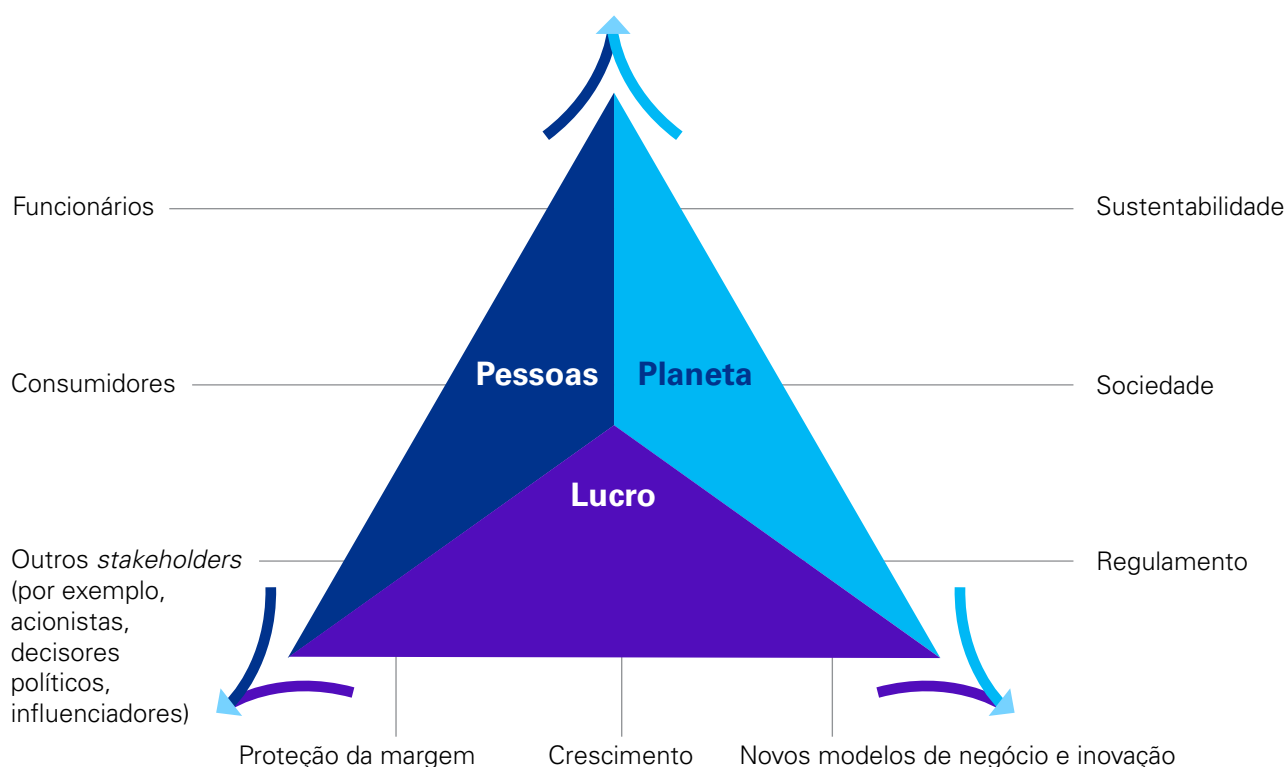
#### *Evolução constante*

Convergência de canais, comércio social, metaverso, realidade aumentada, automação, inteligência artificial, nuvem, derramamento ou reimaginação do espaço de varejo, alianças, ecossistemas.

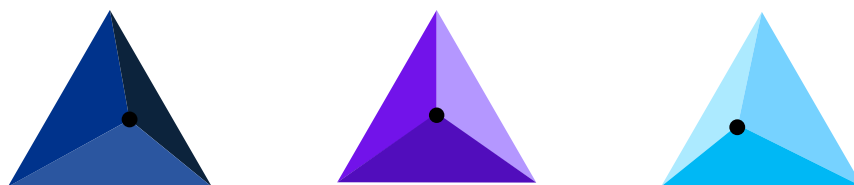
# Framework de tensões no varejo

Os varejistas devem realizar um ato de equilíbrio, abordando cada tema dos nove tópicos individualmente, entendendo as interdependências sem criar um impacto prejudicial sobre os outros.

Equipes de liderança bem-sucedidas se distinguem adotando uma abordagem multidimensional ao invés de linear para o desafio, contrabalançando as tensões e buscando ativamente as consonâncias relacionadas. *Insights* para uma melhor tomada de decisão vêm de obter uma compreensão mais profunda das inúmeras conexões e contradições e seu impacto resultante no setor.



Cada varejista tem tensões e consonâncias próprias, dependendo de como a organização aborda os temas relacionados a pessoas, planeta e lucro.



Exemplificando a maneira de como usar a estrutura no processo de planejamento e tomada de decisão, identificamos três das combinações mais importantes que muitos no setor de varejo enfrentam este ano e as trouxemos à vida com *insights* de conversas guiadas entre nossos profissionais de varejo globais, observações da NRF 2023 e nosso trabalho com varejistas em todo o mundo.

# Três principais tensões para os varejistas em 2023



Lucro e planeta

## Proteção da margem e sustentabilidade

O setor de varejo continua a ser uma das forças mais poderosas do mundo, com o alcance global para efetuar um progresso significativo no meio ambiente e na sociedade em geral. Ao mesmo tempo, a lucratividade do varejo caiu até 50% em muitos dos principais mercados nos últimos 10 anos<sup>2</sup> e, atualmente, as margens estão experimentando pressões ainda maiores à medida que os custos associados a bens, mão de obra, capital, operações, aquisição de consumidores e outras despesas comerciais dispararam. Os varejistas não podem simplesmente repassar esses custos aos consumidores por meio de preços mais altos por razões competitivas, mas também porque sentem uma obrigação social para com os seus consumidores e comunidades.

Essa situação está questionando o foco na sustentabilidade, pois a transição para práticas mais sustentáveis é dispendiosa, a menos que estejam incorporadas em todo o modelo de criação de valor. Os varejistas precisarão evoluir constantemente, adotando novos modelos de negócios e estratégias que funcionem em toda a cadeia de valor "farm to fork": ("da fazenda ao prato") que lhes permitirão cumprir as promessas que fizeram a todos os stakeholders.

### Cada vez mais varejistas não alimentares estão introduzindo modelos de negócios de revenda.

O modelo de negócios de reuso (economia circular) está passando de marketplaces de consumidor para consumidor (C2C) e brechós para sites de comércio eletrônico dos próprios varejistas. No curto prazo, com menor disponibilidade financeira, os consumidores estão cada vez mais procurando por pechinchas. No entanto, a revenda é uma tendência de longo prazo impulsionada em grande parte pelo desejo da geração mais jovem de apoiar uma economia circular. Embora um crescente mercado de revenda tenha o potencial de "canibalizar" as vendas de novos produtos, mais de 100 varejistas vendem mercadorias de segunda mão para capturar parte desse mercado de acordo com a NRF.<sup>1</sup>

Durante sua entrevista na conferência, a presidente e CEO da Saks Off 5th, Paige Thomas, discutiu a parceria da varejista com a Rent the Runway e outras para vender moda usada como parte de sua estratégia para adicionar novos recursos e atender às demandas dos consumidores.<sup>3</sup> A empresa confirmou em uma pesquisa que a revenda seria bem-vinda por seus consumidores: 80% disseram que estão abertos a comprar de segunda mão de um varejista que possa autenticar e curar roupas em excelentes condições.<sup>4</sup>

A marca Cos, de propriedade da H&M, criou um mercado para os consumidores comprarem e venderem suas roupas usadas, pelas quais

a Cos recebe uma comissão. 5 Entre os varejistas de móveis, o programa Buy Back & Resell, da IKEA, dá crédito às lojas que revendem bens usados no local – já montados por outro consumidor.<sup>6</sup>

**Os varejistas não podem simplesmente repassar custos mais altos. Ou podem?** O ESG é onipresente na comunidade de investimentos, mas existe um limite de quanto os investidores esperam que os varejistas estejam realmente comprometidos com a agenda ESG às custas de rentabilidade.

E há um limite para o quanto os consumidores pagarão, ou esperarão pagar, pelas práticas

62%

da geração Z e dos consumidores da geração *millennial* compram itens de segunda mão antes de comprar novos produtos

46%

consideram o valor de revenda antes de comprar

127%

é o que o mercado global de bens usados espera crescer até 2026 - **3x mais rápido** do que o mercado global de vestuário

Fonte: *thredUP 2022 Resale Report*

sustentáveis de um varejista. Um terço dos consumidores em todo o mundo diz que está disposto a pagar mais por produtos sustentáveis, de acordo com uma pesquisa. No entanto, a mesma porcentagem diz que alternativas sustentáveis são simplesmente muito caras e que a inflação afetou negativamente seu poder de compra. <sup>7</sup>

Ainda assim, um punhado de empresas, incluindo a Patagônia, construiu lealdade entre os consumidores com foco no meio ambiente. Outros podem tentar conectar a agenda de sustentabilidade e a agenda de proteção de lucros para cumprir ambos os esforços, como oportunidades de otimização de custos e redesenho de cadeias logísticas, incluindo análise de estratégia de suprimentos, priorizando fornecedores mais próximos fisicamente ou locais.

### **Os produtos podem viver uma vida mais longa.**

Outra maneira pela qual os varejistas estão lidando com o desperdício potencial e reduzindo sua pegada de carbono é através de serviços para reabilitar bens usados para seus proprietários. A Nike abriu lojas *pop-up* para branquear os tênis usados dos clientes; A Levi Strauss & Co. ajuda os consumidores a entender como prolongar a vida útil de um par de jeans através de instruções claras e sustentáveis de "lavar menos", bem como oferece alfaiataria na loja para reparar ou reaproveitar o *jeans vintage*.<sup>8</sup>

Enquanto isso, no Reino Unido, a Sainsbury's está combatendo o desperdício de alimentos por meio de uma loja *pop-up* de Londres, demonstrando como armazenar os alimentos e outras técnicas para evitar que os produtos estraguem. <sup>9</sup> A sustentabilidade também está no topo da mente da indústria de supermercados no Brasil, onde 91% dos executivos de supermercados entrevistados disseram que consideram o ESG ao discutir o crescimento e a continuidade dos negócios. <sup>10</sup>

**Os riscos e as oportunidades são locais.** Embora as estruturas regulatórias e de mercado para divulgações de sustentabilidade estejam se tornando mais semelhantes, os requisitos estão mudando o tempo todo e, atualmente, não há um padrão ESG global geral. A importância que os consumidores atribuem à sustentabilidade também varia muito de um mercado para outro, entretanto, as empresas dispostas a se posicionar globalmente para um propósito consistente, independentemente das diferenças locais, poderiam ter um impacto ainda maior no planeta, visto que o uso e o pós-uso pelos consumidores representa até 90% das emissões do Escopo 3 para as empresas voltadas para o consumidor. <sup>11</sup>

Os varejistas precisam manter os ouvidos bem abertos nos mercados em que operam para antecipar mudanças governamentais e regulatórias, e descobrir as oportunidades de negócios impulsionadas por essas mudanças. Ao envolver a comunidade local, os varejistas podem ser capazes de reduzir algumas das tensões que impedem um maior impacto ambiental – e maior lucratividade.

### **As ações são mais altas do que as palavras.**

Cada vez mais, os consumidores têm usado as mídias sociais para punir as empresas por *greenwashing* ou *virtue-signaling*.

A North Face e a Columbia estavam entre os varejistas de roupas ao ar livre, chamados na NRF 2023 pelo diretor executivo da Associação de Logística Reversa, como as empresas que têm "a sustentabilidade em seu DNA". O incentivo dessas empresas à construção de produtos para uma vida longa, doação de itens que eles não podem reabastecer e outras práticas são "mais importantes do que apenas dizer que você é sustentável". <sup>12</sup>

Ao mesmo tempo, é importante que os varejistas sejam autênticos sobre quem são e transparentes sobre as ações que comprovam sua autenticidade. Os consumidores apoiarão as empresas que forem transparentes quanto às suas deficiências, mas que permanecem fiéis à sua missão.



### Colaboradores e sociedade

**Por milhares de anos e em muitas civilizações, o varejo tem sido parte integrante da sociedade. O mercado hoje não é tão diferente do da Grécia ou da Roma antigas; continua a servir como o centro da comunidade. O setor também é, muitas vezes, o maior empregador do setor público em muitos países e parte integrante de muitas comunidades locais, fornecendo empregos de nível de entrada e acordos de trabalho flexíveis, que atendem às necessidades das pessoas que vivem lá. E muitos varejistas concentram as atividades de caridade nas necessidades locais. No entanto, os varejistas podem perder oportunidades nessa confluência entre funcionários, consumidores e comunidade. De fato, um forte propósito corporativo pode ajudar a impulsionar os consumidores, atrair e reter talentos e sustentar os negócios, especialmente durante uma crise econômica.**

**O talento é escasso – e caro.** Quase todos os setores em todo o mundo enfrentam uma escassez de talentos após o início da pandemia, mas a escassez de pessoal no setor do varejo é clara para todos que esperam em longas filas de caixa, vagaram por uma loja em busca de ajuda ou tentaram achar lojas abertas em tempos de horários reduzidos. O setor de varejo do Reino Unido, por exemplo, está alegando deficiências significativas de mão de obra. Alguns varejistas de supermercados estão, em média, perdendo 15% da equipe de linha de frente.<sup>13</sup>

Nos bastidores, os varejistas estão tentando preencher vagas nas áreas de tecnologia, no armazém, na logística e em outras funções críticas do trabalho.

A experiência e o engajamento do consumidor abaixo do ideal impacta diretamente as vendas. Mas, ao mesmo tempo, a necessidade de oferecer salários mais altos para atrair e reter funcionários e lidar com as pressões inflacionárias consumiu margens já pequenas. Portanto, a redução do número de funcionários é, muitas vezes, uma abordagem natural de otimização de custos no setor, embora as implicações de longo prazo sejam frequentemente subestimadas.

**Os funcionários são um dos ativos mais subutilizados do varejo.** No Reino Unido e nos Estados Unidos, o varejo é o empregador número um e dois, respectivamente.

Esses funcionários – que também são consumidores – têm o potencial de ser os embaixadores mais proeminentes do marketing e os agentes de percepção do consumidor para as organizações as quais representam. Utilizar os funcionários do varejo para promover a empresa pode ter um impacto positivo nas despesas de marketing e, ao mesmo tempo, aumentar a autenticidade da marca.

No entanto, se os funcionários devem ser ativos efetivos no longo prazo, eles têm que ser bem tratados – pagos de forma justa, engajados e treinados.

**Voluntária ou relutantemente, os varejistas assumiram o papel de agentes de mudança social.**

As empresas reconhecem que, para se concentrar em todos os consumidores, sua base de funcionários deve entender e espelhar sua base de consumidores. Mais empresas implementaram o programa de diversidade, equidade e inclusão (DEI) para seus funcionários que lidam com atendimento ao público em geral.

Alguns varejistas também estão exercendo seu poder de compra. Nos EUA, a Target se comprometeu a investir US\$ 2 bilhões em empresas com fundadores negros, ajudando a colocar mais de seus produtos nas prateleiras.<sup>14</sup> Outros abordam eventos atuais, como o fundador e CEO da Chobani, Hamdi Ulukaya, que disse aos participantes da NRF que uma maneira simples, mas poderosa, de ajudar os refugiados globais é contratá-los. Em troca, disse Ulukaya, sua empresa se beneficia da criatividade, talento e lealdade dessas pessoas.<sup>15</sup>

**Os varejistas são membros centrais da comunidade.** O setor de varejo toca toda a população e usa sua amplitude para fazer a diferença nas comunidades locais. O CEO da Lowe, Marvin Ellison, foi homenageado na NRF 2023 com o The Visionary Award for Change, um reconhecimento pelo investimento comunitário de US\$ 100 milhões em varejistas de materiais de construção e melhorias para o lar, além de outros programas.<sup>16</sup> A Fundação NRF também homenageou executivos da Gap Inc., do Ministério do Abastecimento, da Steve Madden, do The Home Depot e do Walmart na sua lista People Shaping Retail's Future 2023, pelo trabalhos comunitários realizados por essas empresas.<sup>17</sup>



Os varejistas também fornecem bens materiais e assistência voluntária em tempos de crise, além de investimento monetário. Durante o auge da pandemia, varejistas e empresas de bens de consumo utilizaram suas matérias-primas e reaproveitaram as linhas de produção para fazer itens essenciais, como máscaras e produtos antissépticos de limpeza para as mãos.<sup>18</sup>

Finalmente, muitos varejistas, incluindo Walmart, Target e Kroger, reiteraram, na NRF 2023, a importância de seu papel como empregador, incluindo a importância do setor como um importante provedor de primeiro emprego, possibilitando a entrada no mercado de trabalho formal, além de ser um poderoso instrumento de mobilidade social.

**90%** das mercearias no Brasil contratam pessoas de comunidades vizinhas e

**81%** implementam iniciativas para arrecadar doações de alimentos perecíveis para grupos vulneráveis

Fonte: KPMG and Brazilian Association of Supermarkets, "ESG Diagnosis Survey of Brazil's Supermarket Industry,"





### Funcionários; proteção da margem; e modelos de negócios e inovação

Os funcionários são um dos ativos mais importantes do varejo, mas, muitas vezes, eles são tratados como um número dentro de um centro de custo. Atrair, reter e incentivar talentos é um desafio enorme diante da escassez aguda de mão de obra em muitos países. Os varejistas podem ver uma força de trabalho menor como útil para manter as margens, especialmente enquanto a incerteza econômica continua – mas quanto essa prática custaria para a experiência do consumidor e para o crescimento da empresa?

Aqui vemos o ponto alto entre os três temas, criando tensões e consonâncias. O investimento em tecnologia deve continuar a ser uma prioridade, liberando a pressão sobre os resultados, aumentando a eficiência e a produtividade de uma força de trabalho em declínio. Tão importante quanto isso, a tecnologia pode libertar os funcionários de tarefas manuais e dar-lhes o tempo e as informações de que precisam para melhorar a experiência do consumidor e gerar lealdade.

**A pandemia de covid-19 mostrou o fato de que os funcionários do varejo são trabalhadores "críticos" (indispensáveis) para a linha de frente com relação ao bom funcionamento da sociedade e, em última análise, como líderes insubstituíveis para a jornada do consumidor.**

No auge da pandemia, o setor estava focado em aumentar a automação para substituir as pessoas e melhorar a logística para entregar as mercadorias do armazém na casa do consumidor, pulando a vitrine. Mas quando as lojas reabriram, o consumidor, que claramente valorizava tanto o canal físico quanto o digital, retornou com uma demanda por experiências mais personalizadas e imersivas. Os funcionários focados no consumidor são mais necessários do que nunca, mas, muitas vezes, eles não têm as ferramentas e os incentivos adequados para dar aos consumidores o que eles desejam.

**A automação e a inteligência artificial (IA) representam mais retorno para o investimento do varejista.** A escassez contínua de mão de obra pode exigir um maior investimento nessas tecnologias para compensar menores equipes, embora os benefícios potenciais sejam muito mais amplos. Os varejistas podem aproveitar melhor seus dados em tempo real para se concentrar nas maiores oportunidades de receita ou tomar decisões sobre a perda de negócios se as condições mudarem rapidamente. As tecnologias inteligentes aplicadas ao gerenciamento da cadeia de suprimentos – ainda um dos principais pontos problemáticos para a maioria dos varejistas — podem melhorar a visibilidade e a eficiência, inclusive em torno das entregas *last mile*.

**As estratégias omnichannel exigem tecnologia para capacitar os funcionários na frente de loja.** Quando colocada diretamente nas mãos dos funcionários do varejo, a tecnologia tem um tremendo impacto positivo na lucratividade por meio de um melhor atendimento ao consumidor. A mesma

tecnologia e treinamento para todos os funcionários, quer eles se sentem em um escritório ou estejam em um escritório ou operando os *check-outs*, ajuda a manter uma experiência de qualidade para os consumidores, do e-commerce à loja física. Um número significativo de expositores (mais de 1.000 no evento) organizou discussões sobre *omnichannel* na NRF 2023.

**O investimento em tecnologia tem um efeito de transbordamento.** Quando os funcionários se beneficiam de novas tecnologias, o resto da empresa também sai ganhando. De fato, o investimento em tecnologias, incluindo a automação, aumenta a eficiência e libera os funcionários de processos repetitivos para melhor atender aos consumidores. Taxas de conversão mais altas, aumento de unidades por transação e retornos às lojas ou sites medem o impacto.

Os funcionários que estão envolvidos em trabalhos mais interessantes também tendem a continuar nas empresas. Um executivo de tecnologia da Lowe's disse na NRF que um aplicativo que o varejista implantou para os associados da loja reduziu as tarefas rotineiras em 20 pontos percentuais, permitindo que eles melhorassem o atendimento ao consumidor, tornando seus trabalhos não apenas mais eficientes, mas "mais emocionantes".<sup>19</sup> Melhorias tecnológicas como essas, por sua vez, podem reduzir as necessidades de recrutamento e incentivar mais os varejistas para qualificar os seus funcionários, um ciclo virtuoso.

**A qualificação apresenta uma forte relação de recompensa por investimento.** Recrutar, contratar e treinar novos funcionários pode custar mais do que aproveitar melhor o pessoal já disponível. Além disso, um treinamento que contribua para que os funcionários internalizem a cultura da empresa dá a eles confiança e suporte, e alinha os objetivos corporativos e das equipes de trabalho, ajudando na

prevenção de um possível desgaste. Algumas empresas introduziram a gamificação em seus módulos de treinamento para uma experiência aprimorada.

**Os KPIs dos funcionários precisam de realinhamento.** Se a conversão e a retenção de consumidores se tornarem os principais KPIs, por exemplo, uma retribuição incluindo comissão e participação nos lucros, essas podem ser ferramentas motivadoras. Infelizmente, muitos funcionários do varejo ainda operam em silos, herança de quando ainda havia uma divisão muito mais clara entre as lojas físicas e o comércio digital entre os funcionários da linha de frente das lojas e escritório.

As metas de desempenho e os incentivos variam de uma equipe para outra. Os orçamentos de tecnologia também ainda refletem esse passado, com maior alocação dada a iniciativas *on-line* muita análise prévia.

Os programas de gerenciamento de mudanças podem ajudar a desenvolver uma força de trabalho

com uma cultura unificada e centrada no consumidor, e um conjunto tradicional de KPIs que acumula até as iniciativas de mais alto nível das organizações. Treinamentos atualizados podem ajudar a garantir que o maior número de funcionários esteja confortável com as novas tecnologias, aproveitando totalmente o investimento em tecnologia e permitindo que a empresa forneça a presença *omnichannel* perfeita a qual os consumidores anseiam.

**51%** dos varejistas dos EUA equipam as lojas associando dispositivos móveis na ajuda aos consumidores

mas apenas **13%** podem verificá-los.

Apenas **10%** têm quiosques para *self-checkout*

Fonte: *Omnichannel Retail Index 2022, OSF Digital*



# Em resumo

## Os varejistas podem encontrar o equilíbrio através de um quarto “P”: Propósito

Os "quatro P's" originais do mix do varejo (em inglês, *Product, Price, Place and Promotion* – ou em português produto, preço, local e promoção) foram introduzidos na década de 1950. Sua relevância permanece e pode até reunir maior atenção no mercado atual. Embora ainda crítico, acreditamos que é mais eficaz ver a interação entre eles quando estão relacionados a pessoas, planeta e lucro.

A capacidade de identificar e gerenciar as tensões entre essas áreas, ao mesmo tempo em que abraça consonâncias, define um negócio que está configurado para o sucesso futuro. Encontrar o equilíbrio certo entre essas tensões e garantir que a integridade dos negócios de varejo não seja distorcida por essas forças variará de acordo com a organização. Esse esforço para conciliar **tensões e harmonias** se traduz no "propósito" das organizações.

Propósito corporativo – a visão desgastada de que primeiro é necessário priorizar as metas em detrimento do propósito da empresa, primeiro

definindo a "razão para uma empresa existir" – focado principalmente em maximizar o retorno dos acionistas. Agora que a capacidade da administração de gerar valor a longo prazo envolve cada vez mais atender a todas as necessidades dos *stakeholders*, as pessoas e o planeta se uniram o lucro como considerações-chave no estabelecimento de propósitos.

Da mesma forma, o propósito de uma empresa ajuda a realinhar as tensões entre os três Ps. O propósito dá aos varejistas permissão para implementar um modelo de negócios que puxa em uma direção ou outra. O propósito permite que os varejistas façam escolhas relevantes com relação à cultura da sua empresa, aos mercados e ao setor, além de serem avaliados por sua consistência e adesão à direção escolhida.




Com a estrutura em mãos e o propósito como uma luz orientadora, os líderes do varejo podem determinar melhor as estratégias, as atividades, as tecnologias e os talentos que sustentarão a lucratividade e proporcionarão o sucesso a longo prazo.



# Como a KPMG pode ajudar?

Nossos profissionais de consumo e varejo em todo o mundo trabalham com empresas de consumo e varejo para navegar no mercado em evolução e identificar oportunidades de crescimento sustentável. Com serviços de consultoria, impostos e auditoria centrados no cliente e focados no setor, trabalhamos com os clientes para gerar maior valor para os acionistas,

além de incorporar e sustentar mudanças positivas. Abaixo temos uma seleção de amostragem de como a KPMG pode suportar as necessidades do cliente, especificamente aquelas centradas nos “3 P’s”. Para serviços, recursos e *insights* adicionais, visite [kpmg.com/consumerandretail](http://kpmg.com/consumerandretail).

 <b>Pessoas</b>	 <b>Planeta</b>	 <b>Lucro</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Funcionário:</b> mapeamento de jornada do colaborador, voz do funcionário, pessoas e mudanças, impostos para colaboradores e legislação trabalhista.</li><li>• <b>Consumidor:</b> <i>insights</i>; otimização de marketing; programas de fidelidade de varejo; visão única do consumidor, incluindo implementação de CRM.</li><li>• <b>Acionistas e reguladores:</b> assessoria em mercado de capitais, economia e assessoria regulatória.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sustentabilidade:</b> consultoria em ESG, incluindo avaliações de materialidade e impacto das mudanças climáticas.</li><li>• <b>Sociedade:</b> pessoas e mudança.</li><li>• <b>Regulação:</b> economia e assessoria regulatória.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Proteção:</b> otimização do sortimento e gestão de categorias, gestão de suprimentos, eficiência operacional, <i>supply chain redesign</i>, transformação digital e transformação do <i>front office</i>.</li><li>• <b>Crescimento:</b> M&amp;A, expansão internacional, assessoria em tecnologia.</li><li>• <b>Modelo de negócios e inovação:</b> <i>design</i> de modelo operacional.</li></ul>

# Referências

<sup>1</sup> NRF. *Sustainability on the store shelf*. 2023.

<sup>2</sup> KPMG analysis.

<sup>3</sup> RETAIL TOUCHPOINTS. *NRF 2023: Saks OFF 5TH CEO Foresees Smooth Sailing for Off-Price Despite 'Choppy' Economic Waters*. 2023.

<sup>4</sup> RETAIL DIVE. *Saks Off 5th partners with Rent the Runway*. 2022.

<sup>5</sup> VOGUE. *Why H&M is jumping on resale at Cos*. 2020.

<sup>6</sup> GREENMATTERS. *IKEA Makes Furniture Buy Back & Resell Program Permanent at 37 US Stores*. 2022.

<sup>7</sup> SIMON-KUCHER STRATEGY & MARKETING. *Environmental sustainability in business*. 2022.

<sup>8</sup> Levi Strauss & Co.

<sup>9</sup> SUSTAINABLE BRANDS. *Sainsbury's 'Sainsfreeze' Pop-Up Will Show Brits New Ways to Reduce Food Waste, Save Money*. 2022.

<sup>10</sup> KPMG. *ESG Diagnosis Survey of Brazil's Supermarket Industry*. 2022.

<sup>11</sup> WORLD ECONOMIC FORUM. *Scope 3 Decarbonization: The Consumer Opportunity*.

<sup>12</sup> MULTICHANNEL MERCHANT. *Looking at Ecommerce Returns in a New Light*. 2023.

<sup>13</sup> BRC. *Retail Jobs Continue Downward Trend*. 2022.

<sup>14</sup> TARGET. *Target Provides Update on Commitment to Spend USD2 Billion with Black-owned Businesses and Announces New Media Fund Initiative*. 2022.

<sup>15</sup> NRF. *For Chobani CEO Hamdi Ulukaya, hiring refugees is a no-brainer*. 2023.

<sup>16</sup> \_\_\_\_\_. *NRF Announces Lowe's CEO Marvin Ellison as The Visionary 2023*. 2023.

<sup>17</sup> RETAIL TOUCHPOINTS. *Walmart, Home Depot and Gap Execs Honored by NRF Foundation*. 2022.

<sup>18</sup> WORLD ECONOMIC FORUM. *From perfume to hand sanitiser, TVs to face masks: how companies are changing track to fight covid-19*. 2020.

<sup>19</sup> RETAIL TOUCHPOINTS. *NRF 2023 Spotlights Profitability, Workforce Enhancements and Media Network Opportunities*. 2023.

# Fale com o nosso time

## Autores



**Lisa Bora**  
Sócia-líder de Consumo & Lazer da KPMG em Portugal  
E: [lbora@kpmg.com.au](mailto:lbora@kpmg.com.au)



**Thomas Føyen**  
Sócio-líder de Consumo & Varejo da KPMG na Noruega  
E: [thomas.foyen@kpmg.no](mailto:thomas.foyen@kpmg.no)



**Fernando A. Gamboa**  
Sócio-líder de Consumo & Varejo da KPMG no Brasil e na América do Sul  
E: [fernandogamboa@kpmg.com.br](mailto:fernandogamboa@kpmg.com.br)



**Puneet Mansukhani**  
Sócio de Digital Advisory da KPMG na Índia  
E: [puneetm1@kpmg.com](mailto:puneetm1@kpmg.com)



**Paul Martin**  
Sócio-líder de Varejo da KPMG no Reino Unido  
E: [paul.martin@kpmg.co.uk](mailto:paul.martin@kpmg.co.uk)



**Duleep Rodrigo**  
Sócio-líder de Advisory em Consumo & Varejo da KPMG nos EUA  
E: [drodrigo@kpmg.com](mailto:drodrigo@kpmg.com)

## Liderança global de consumo e varejo



**Isabelle Allen**  
Sócia-líder global de Consumo & Varejo da KPMG na Suíça  
E: [isabelleallen@kpmg.com](mailto:isabelleallen@kpmg.com)



**Stephan Fetsch**  
Sócio-líder de Varejo & Bens de Consumo na Europa, Oriente Médio e África da KPMG na Alemanha  
E: [stephanfetsch@kpmg.com](mailto:stephanfetsch@kpmg.com)



**Raymond Lam**  
Sócio-líder de Consumo & Varejo da KPMG na China  
E: [raymond.lam@kpmg.com](mailto:raymond.lam@kpmg.com)



**Anson Bailey**  
Sócio-líder de Consumo & Varejo da região Ásia-Pacífico da KPMG na China  
E: [anson.bailey@kpmg.com](mailto:anson.bailey@kpmg.com)



**Robert Hess**  
Sócio de Alianças Estratégicas em Advisory da KPMG nos EUA  
E: [roberthess@kpmg.com](mailto:roberthess@kpmg.com)



**Nicola Longfield**  
Sócia-líder global de Deal Advisory em Consumo & Varejo da KPMG no Reino Unido  
E: [nicola.longfield@kpmg.co.uk](mailto:nicola.longfield@kpmg.co.uk)



**Allan Colaco**  
Sócio de Auditoria da KPMG nos EUA  
E: [acolaco@kpmg.com](mailto:acolaco@kpmg.com)



**Matt Kramer**  
Sócio-líder de Consumo & Varejo da KPMG nos EUA  
E: [mattkramer@kpmg.com](mailto:mattkramer@kpmg.com)



**Willi Sun**  
Sócio-líder de Advisory em Consumo & Varejo da KPMG na China  
E: [willi.sun@kpmg.com](mailto:willi.sun@kpmg.com)



**Linda Ellett**  
Sócia-líder de Mercados de Consumo, Lazer & Varejo da KPMG no Reino Unido  
E: [linda.ellett@kpmg.co.uk](mailto:linda.ellett@kpmg.co.uk)

*Os serviços descritos neste material, no todo ou em parte, podem não ser permitidos a ser prestados a clientes de auditoria da KPMG e suas afiliadas ou entidades relacionadas*

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

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



© 2023 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. MAT230210

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

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.