



Tendências de 2023 para o setor de Consumo e Varejo na América do Sul

Consumo e Varejo • Agosto de 2023



Os varejistas se preparam para enfrentar um novo ano repleto de obstáculos e cenários de grande complexidade. Para isso, conforme destacado em um recente relatório da KPMG International, é fundamental entender a interação entre o crescente conjunto de tensões que afeta o setor e suas tendências, o que poderia ajudar os empresários do setor a neutralizar os “ventos contrários”, proteger sua lucratividade e aproveitar ao máximo as oportunidades de crescimento.



Con_ teúdo

Este relatório foi desenvolvido pelos principais sócios-líderes do setor, em coordenação com a equipe de Marketing e Comunicação da KPMG na América do Sul.

Conteúdo e Aspectos Técnicos:

Fernando Gamboa

Design e layout:

Alexander Buendía // Marianna Urbina

Análises e Redação:

Matias Cano // Ricardo Lima

Coordenação:

Elizabeth Fontanelli // Florencia Perotti



Introdução

| 04



Tendências em consumo e varejo para a América do Sul de acordo com a estrutura dos 4Ps

| 06



Considerações finais

| 22



Referências

| 24



Contatos

| 25

Legenda dos botões:



Ir para o conteúdo



Voltar - Avançar



Veja mais informações

Introdução

Com o prolongamento do sempre anunciado fim da pandemia e as novas crises geopolíticas, econômicas e sociais em curso, a incerteza global atingiu níveis preocupantes. As altas taxas de inflação (um pouco mais persistentes do que o esperado) e de juros, que corroem o poder de compra dos consumidores, pressionam as margens de lucro das empresas e restringem os planos de investimento na maioria das regiões ao redor do mundo, convergem hoje com taxas de crescimento tímidas e com a perplexidade daquilo que está por vir. Nesse ambiente, embora vários setores tenham demonstrado resiliência e vanguardismo e tornando-se decisivo para enfrentar a crise da saúde, impulsionando também a “retomada” e adaptando-se a uma demanda sempre em mudança, que tem estimulado novos hábitos e costumes nos consumidores, que hoje são a norma ou “terreno fértil” para impulsionar o crescimento.

Nesse cenário, um recente relatório da **KPMG**¹, baseado nas conclusões do último encontro da National Retail Federation's (NRF [Federação Americana de Varejo]), realizado em 2023, que reuniu mais de 35 mil profissionais do setor de 75 países em janeiro de 2023, ressaltou a importância de os empreendedores do setor entenderem a interação entre **três forças** que estão remodelando o setor: pessoas (1); o planeta (2); lucros (ou simplesmente *profits*) (3); e, adicionalmente, um **quarto** que não pode ser ignorado, não somente por sua relevância e atualidade, mas por sua relação com as três anteriores: o propósito (4).

Esses “**4Ps**”, que são apresentados quase em oposição aos conhecidos “**4Ps de marketing**” (p.ex., produto, preço, promoção e praça), oferecem um novo quadro de análise que tenta sintetizar todas as influências que moldam o setor de varejo e, em linhas gerais, vinculam de maneira mais eficiente os propósitos corporativos com os de seus *stakeholders*. Além disso, convida os varejistas – e, de modo geral, os empresários de todos os setores – a repensar seus modelos de negócio para viabilizar o desenvolvimento de uma estratégia adaptável que possa mitigar os riscos atuais e ampliar os resultados em um contexto em rápida transformação.

Conforme descrito no relatório mencionado anteriormente, essas forças contêm **nove pilares ou temas que competem entre si para impactar os empreendedores e suas estratégias de diferentes formas; e é a partir deles que surgem, ou podem ser identificadas, as principais tendências que estão transformando o setor de consumo**. A saber, os pilares mencionados são: (1) funcionários, consumidores e outros

stakeholders; (2) sustentabilidade, sociedade e regulamentação; e (3) proteção das margens de lucro, crescimento e novos modelos de negócio e inovação. Como exemplo, pode-se ressaltar que **a digitalização e a criação de novos modelos de negócio**, (uma tendência sempre atual, impulsionada pelas constantes mudanças nos hábitos de consumo) resultam da convergência entre as três forças mencionadas, ou seja, pessoas, planeta e lucro. Mais especificamente, resultam da combinação entre os pilares “consumidores”, “proteção da margem”, “crescimento”, “sustentabilidade” e “novos modelos e inovação”. Ou **o custo de fazer negócios**, uma tendência que surge quase inteiramente da força “lucros”, mas é o pilar da “proteção da margem” que a molda.

Essa estrutura é particularmente importante para os varejistas da região da América do Sul, uma vez que ela oferece uma **estrutura simples, que lhes permite focar nas áreas de maior interesse e elaborar planos e estratégias de negócio mais adequados aos seus mercados**, nos quais determinadas tendências podem ser mais fortes ou



persistentes do que outras. Tal adaptabilidade é decisiva se levarmos em conta, como evidenciado pela pesquisa da KPMG com executivos de todo o mundo (*KPMG 2022 CEO Outlook*²), que grande parte das preocupações dos **empreendedores sul-americanos do setor de varejo** reside em fatores econômicos, como inflação, altas taxas de juros e efeitos de uma possível recessão global, somando-se ao contexto incerto que as empresas normalmente enfrentam nessa região, seja como resultado de crises locais ou globais, que geralmente estão mais ligadas a mudanças geopolíticas, decisões na ordem político-econômica dos países desenvolvidos que impactam negativamente a região ou à simples escassez de crédito, o que os obriga a reformular constantemente a estratégia para proteger sua lucratividade, estabelecer prioridades e permanecer resilientes.

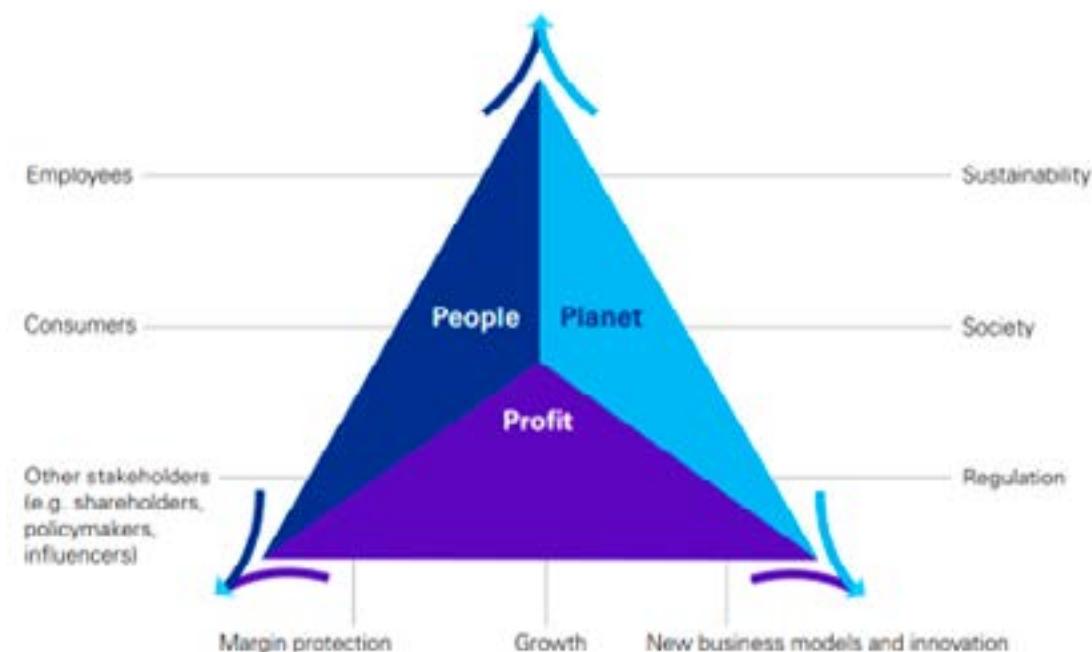
Nesta nova edição do **tradicional relatório sobre tendências do setor de consumo e varejo na América do Sul, da KPMG**, a estrutura de forças descrita acima é utilizada para abranger as tendências que os especialistas da KPMG acreditam que afetarão o setor durante 2023 e nos próximos anos. Dessa forma, na seção a seguir, são feitas análises sobre a **digitalização e os novos modelos de negócio**, o que inclui o *omnichannel* e o processo de adaptação contínua à demanda do consumidor por meio de estratégias *centradas no cliente* (uma tendência que surge da interseção entre as forças representadas por pessoas, planeta e lucros); o **custo de fazer negócios** (que decorre dos lucros); o **poder dos dados e seu uso responsável** (pessoas, lucros e planeta); a **gestão eficiente de talentos e o relacionamento com outros stakeholders** (pessoas); e, finalmente, a **regulamentação e o papel do varejista na pauta ESG** (pessoas e planeta). De maneira análoga, embora cada uma das tendências descritas tenha relação intrínseca e direta com o propósito da empresa, as considerações finais deste trabalho são dedicadas ao quarto “P”; isto é, ao modo como o peso dado a cada um dos três primeiros “Ps” na equação das forças determina não somente as tendências que o empreendedor irá priorizar, mas o propósito que sua empresa terá. Assim como em edições anteriores, além de detalhar essas tendências e relacioná-las à nova estrutura de análise, são **apresentados alguns casos de referência regionais** que buscam demonstrar como o setor de consumo está colocando-as em prática para enfrentar um futuro que, a priori, será repleto de obstáculos.



Tendências em consumo e varejo para a América do Sul de acordo com a estrutura dos 4Ps

Conforme sugerido pelo relatório da KPMG *The Delicate Balance of Retail* (“O delicado equilíbrio do varejo”), a estrutura apresentada permite que cada varejista ou empreendedor analise as tensões e as harmonias existentes entre seus componentes – que serão únicas para cada empresa, uma vez que dependem de como as organizações se posicionam em relação às pessoas, ao planeta e aos lucros (Figura 1) – e, assim, buscar um equilíbrio alternando o peso de cada elemento na equação de forças. Dessa forma, alguns varejistas podem direcionar seu modelo de negócio mais para as pessoas e os lucros, enquanto outros podem valorizar mais o planeta e as pessoas, e assim por diante. Naturalmente, essas decisões também determinarão quais tendências serão priorizadas, as quais de certa forma definirão ou moldarão o quarto “P” de sua combinação, isto é, seu propósito.

Figura Nº 1:
A estrutura de tensão para o setor de varejo



Fonte: KPMG. *Retail's delicate balance*. 2023.



Por exemplo, de acordo com os resultados da publicação **KPMG 2022 CEO Outlook**, diante da crescente incerteza e de seu impacto sobre as crises econômicas existentes, uma grande parte dos **varejistas sul-americanos** está priorizando a diversificação de fontes em suas cadeias de suprimento, reconsiderando certos investimentos e gerenciando os custos com aumentos nos preços de seus produtos. Enquanto isso, outros estão reduzindo as margens, aumentando os níveis de produtividade e diminuindo as contratações. No entanto, todos concordam que as prioridades operacionais para o crescimento estarão centradas em **ajustar os custos e o capital aos altos níveis de inflação e de adaptar aos problemas geopolíticos atuais**. Em termos gerais, essas “decisões” podem indicar que o varejista sul-americano está concentrando suas energias principalmente nas forças representadas por pessoas e lucro, que de alguma forma determinam que certas tendências, como os novos modelos de negócios, seu custo e a gestão eficiente de talentos, sejam a base de sua estratégia.

O restante desta seção é dedicado ao desenvolvimento das **tendências mencionadas** na introdução e ao modo **como se relacionam com os componentes que definem essa estrutura de forças e ao propósito que buscam seguir**. Além disso, são apresentados **alguns casos de referência válidos para a América do Sul**, com o objetivo de mostrar, além da “teoria”, o impacto que eles estão causando em nossa região, particularmente sobre o **setor de consumo e varejo sul-americano**.

As prioridades operacionais para o crescimento estarão centradas em ajustar os custos e o capital aos altos níveis de inflação e de adaptar aos problemas geopolíticos atuais.

I. Digitalização e novos modelos de negócio. A centralidade do cliente, a pressão sobre as margens de lucro e novas ideias respaldadas por pessoas, planeta e lucros em tempos de crise

Outro ponto que se destaca na pesquisa **KPMG 2022 CEO Outlook** é que a maioria dos líderes sul-americanos no setor de consumo e varejo diz estar implementando uma **estratégia de investimento digital agressiva**, com o objetivo de se posicionar como “inovador” ou “seguidor imediato” e, ao mesmo tempo, colaborar **com outras empresas**. A partir de agora, será crucial continuar a crescer, o que implica não somente em colaboração direta, mas em estratégias de fusão e aquisição com/de outras empresas. Vários especialistas e relatórios setoriais ou gerais confirmaram, nos últimos três anos, o grande progresso da transformação digital empresarial como resultado da pandemia e das restrições globais implementadas para conter a população e permitir que o mundo continue em atividade. Alguns trabalhos especializados, como a pesquisa **CIO Survey⁴ da KPMG e da Harvey Nash**, destacaram a expansão sem precedentes dos gastos com tecnologia que as empresas estão vivenciando desde

2020. O estudo mencionado ressalta que as despesas com tecnologia aumentaram cerca de US\$ 15 bilhões por semana, globalmente, durante a primeira parte da pandemia, quando era imperativo viabilizar o **trabalho remoto, reforçar a segurança cibernética e promover novos canais de vendas**.

No entanto, **os anos seguintes mostrariam que esse evento não seria um fato isolado**, mas um ponto de inflexão e o início de uma tendência dos investimentos corporativos em tecnologia, em grande parte devido à longa duração da pandemia, mas especialmente em resposta à mudança radical nos paradigmas dos hábitos sociais, do trabalho e do consumo das pessoas. Nesse sentido, de 2020 até agora, as empresas de todos os setores têm dedicado uma parte importante de seus orçamentos à transformação tecnológica e digital, sendo o setor varejista um dos principais, especialmente em relação ao **comércio eletrônico** e à



criação de **plataformas** (próprias, como serviço e *marketplaces*) e **novos ambientes digitais**, como o incipiente metaverso.

O **metaverso**, que segundo análises especializadas pode representar um mercado de quase US\$ 800 bilhões até 2024, não somente traz oportunidades de expansão para o varejo, ao permitir a recriação virtual de experiências e atividades vividas no mundo real – incluindo a simulação de uma compra tradicional –, como estabelece a base para o futuro dos negócios, por meio, por exemplo, dos *Tokens não Fungíveis* (NFTs), que são itens digitais exclusivos e protegidos por uma assinatura digital única e tecnologia *blockchain*, e cuja demanda está crescendo rapidamente dentro daquilo que poderíamos chamar de mercado de “bensexóticos”; ou criptomoedas, que embora tenham sofrido alguma queda em seu valor de mercado nos últimos meses, ninguém duvida de que se tornarão um dos principais meios de pagamento em transações futuras. Além disso, a mais recente pesquisa sobre o *consumer pulse* realizada pela **KPMG** em 2022⁵ mostrou que existe uma adesão crescente e sólida a esse mundo virtual, especialmente entre as

novas gerações, com 86% dos entrevistados da Geração Z e 81% dos respondentes da geração Y (*millennials*) afirmando estar familiarizados com esse novo ambiente. **O potencial desse universo é ilimitado e os varejistas não podem ignorar as oportunidades.**

No relatório do ano passado, já foram destacados alguns exemplos de empresas que estavam começando a explorar esse “universo” para fins comerciais e, ao mesmo tempo, sustentáveis. Neste ano, o caso *L’Oreal* foi um dos mais importantes globalmente. Depois de se tornar a primeira marca de maquiagem e produtos para cabelo a se aventurar no mundo virtual em 2022, por meio de suas divisões *Maybelline New York* e *L’Oreal Professionnel*, a empresa se associou à agência criativa *Wunderman Thompson* para se tornar a primeira marca de estilistas a lançar produtos para avatares (diferentes estilos de cabelo), com o objetivo de oferecer mais oportunidades para os players do metaverso se expressarem plenamente⁶. Mas esse não foi o único caso, especialmente se focarmos na região. Recentemente, um relatório elaborado pela **Ipsos** para o **Fórum Econômico Mundial**⁷ destacou

que muitos países latino-americanos, tais como **Argentina, Colômbia, México e Brasil**, estão entre os mais entusiasmados e com maiores perspectivas de sucesso para o metaverso, inclusive mais do que seus pares em regiões desenvolvidas. No **Brasil**, por exemplo, o *Grupo Carrefour Brasil* está dando os primeiros passos no metaverso. Em 2022, a empresa adquiriu um terreno no metaverso *The Sandbox* para participar, juntamente com outros países, do lançamento dos videogames *The Last Beehive* e *Save the Bees*, cuja intenção é conscientizar sobre a importância das abelhas e levantar fundos para salvá-las por meio da venda de NFBees, as NFTs do Carrefour criadas para esse fim⁸. Outra empresa, a fabricante de chocolates *Lacta*, em parceria com a *Super Muffato*, ofereceu aos seus clientes brasileiros a possibilidade de adquirir ovos de chocolate em uma loja virtual no metaverso durante a última Páscoa, e a entrega ficou a cargo da rede *Muffato*⁹. De forma semelhante, na **Argentina**, a empresa *Go2Future* já possui um shopping center chamado *Metaverse Mall*, onde os clientes podem comprar bebidas, alimentos e outros produtos em um ambiente totalmente virtual que replica 100% da experiência física em uma loja ou mercado.



Relacionando-se com o exposto acima, a divisão de perspectivas de mercados digitais da Statista **estimou recentemente que, em 2022¹⁰**, o mercado latino-americano de comércio eletrônico **atingiu um valor em vendas no varejo de US\$ 125 bilhões (um aumento de 34% em relação ao valor de 2020), projetando-se uma duplicação desse valor até 2027, alcançando US\$ 243 bilhões.** Nesse contexto, a mesma fonte prevê que o **Brasil, a Argentina e o México**, que possuem os mercados de comércio eletrônico de maior peso da América Latina, dupliquem as vendas no varejo até 2027, enquanto o **Peru**, com um crescimento projetado de 78%, poderia alcançar o faturamento do **Chile** ou da **Colômbia** até esse ano. Esse impulso do *e-commerce* foi respaldado tanto pelo aumento nas vendas por meio das plataformas existentes quanto por aquelas geradas pelas plataformas de vendas digitais que estavam surgindo. De 2020 até agora, elas têm sido não somente a maneira mais eficiente de manter a atividade varejista frente aos *lockdowns* impostos pela crise sanitária, mas uma parte integrante das **estratégias omnichannel centradas no cliente** que as empresas estão implementando atualmente para se manterem relevantes e resilientes. Embora existam muitos exemplos

nesse sentido, três casos =podem ser destacados para a região: *Rappi e Cornershop*, na Colômbia, e *Mercadolibre*, no Peru, **os quais, de certa forma, ilustram como os varejistas estão aproveitando essas tendências em nossa região.**

Desde sua fundação, em 2015, a Rappi se tornou parte da vida diária de milhões de sul-americanos. Além de ter se tornado o primeiro unicórnio colombiano, a startup, que já é um *benchmark* entre as plataformas de entrega em domicílio, está presente em nove países da América Latina, tem mais de 30 milhões de usuários e continua a dar passos sólidos rumo à próxima etapa de sua evolução. É por isso que recentemente a empresa colocou em prática o Rappi Turbo¹¹, uma iniciativa que promete entregar pratos e menus em casa ou no escritório em apenas 10 a 15 minutos, e que, na Colômbia, experimentou crescimento significativo desde seu lançamento. Para tornar isso possível, a empresa utiliza as chamadas lojas fantasmas ou lojas escuras, que viabilizam a funcionalidade desse modelo por estarem localizadas em pontos estratégicos, agilizando a logística nas entregas. De modo semelhante, a plataforma de compras e entregas *on-line* Cornershop tem aproveitado a digitalização para

conectar os consumidores a uma ampla variedade de estabelecimentos, oferecendo simultaneamente entregas rápidas de produtos de supermercados e

o mercado latino-americano de comércio eletrônico atingiu um valor em vendas no varejo de US\$ 125 bilhões (um aumento de 34% em relação ao valor de 2020), projetando-se uma duplicação desse valor até 2027, alcançando US\$ 243 bilhões.

lojas locais. O conforto e a agilidade em compras são os aspectos que se destacam em ambos os casos. Conceito ao qual o Mercadolibre também cedeu, no **Peru**, com seu evento *Cyber Wow*, um dos mais importantes do comércio eletrônico no país e no

qual são oferecidas grandes ofertas, facilidades de pagamento e entregas em menos de 48 horas¹².

No entanto, o investimento em tecnologia das empresas não acaba aí: o setor de varejo também está destinando partes substanciais de seus orçamentos para a **segurança cibernética**, que se tornou decisiva para o sucesso, dadas a atual alta dependência das empresas em relação às compras *on-line* e a necessidade de garantir que as transações com os clientes sejam capazes de fidelizá-los, além de funcionar como uma ferramenta para gerar vantagem competitiva. De acordo com a mais recente pesquisa global com CEOs realizada pela KPMG, mais da metade dos respondentes sul-americanos (52%) disse que estaria preparada para enfrentar um ataque cibernético, graças aos investimentos feitos nessa área. Esse percentual é especialmente relevante considerando que, de acordo com o último **estudo** sobre segurança cibernética da IBM (IBM, 2022)¹³, o varejo foi o setor mais afetado por esses ataques na América Latina em 2022.

A isso devem se somar, conforme destacado no relatório do ano passado, os investimentos que tenham como objetivo reduzir a pegada de





carbono, automatizar processos dentro da cadeia de suprimentos ou aqueles que buscam conectar o ecossistema empresarial de forma mais eficiente, por meio de **tecnologias emergentes**. Um exemplo relevante é da empresa de laticínios *Danone*, que tem incorporado ao seu DNA os cuidados com o planeta e que, no **Brasil**, está começando a utilizar caminhões elétricos JAC iEV1200T para fazer entregas em São Paulo¹⁴. Esses meios de transporte têm capacidade de até 8,5 toneladas de PBT e autonomia de 200 km quando totalmente carregados. De acordo com a empresa, a ideia é utilizar esses caminhões nos centros de distribuição de Guarulhos (refrigerados) e Jundiaí (líquidos), com o objetivo de acelerar o caminho da empresa rumo à descarbonização, combatendo as mudanças climáticas e oferecendo um nível mais alto de satisfação aos clientes.

Outro exemplo é o Mercado Livre, que anunciou recentemente que aumentará seus investimentos em mobilidade sustentável para expandir sua frota de veículos elétricos no Brasil, no Chile e no México¹⁵. Dessa forma, a principal empresa de comércio eletrônico da região planeja incorporar cerca de 400 veículos elétricos nas suas operações logísticas no **Brasil**, elevando a frota total para 700; ao mesmo tempo, buscará incorporar mais 400 veículos às suas frotas no Chile e no México. Se esse projeto for realizado, o Mercado Livre terá um total de 1.000 VE em operação em toda a América Latina. Uma contribuição substancial para combater as mudanças climáticas e ajudar no processo de descarbonização.

Paralelamente, podemos citar a São Martinho, um dos maiores grupos de bioenergia no **Brasil**, que desde 2015 investe em diferentes iniciativas que buscam otimizar o funcionamento de seus negócios mediante a implementação de um plano de investimento em tecnologia – por exemplo, a implementação de uma rede 4G entre 2015 e 2018, o desenvolvimento de um Centro de Operações Agrícolas e sua expansão posterior (entre 2018 e 2021), a implementação do SAP S4 Hana (SMTO 4.0), em 2021, e o desenvolvimento da Plataforma Digital e da Datalake SM agroindustrial, em 2022 –, cuja última etapa foi a inauguração de um Centro de Inovação dedicado ao desenvolvimento de soluções tecnológicas que possam beneficiar não somente a empresa, mas todo o ecossistema do agronegócio, por meio de alianças com *startups*, empresas e universidades, e para o qual também foi necessário implementar uma rede 5G.

Essa nova maneira de fazer negócios tem impulsionado o **omnichannel e a reformulação da cadeia de valor do varejo em torno do cliente**, em um ambiente marcado por crises econômicas prolongadas e demandas sociais em ebulição (especialmente em termos de sustentabilidade, diversidade, equidade e inclusão), que geram grandes pressões sobre as **margens de lucro**, exigindo novas ideias e, acima de tudo, muita criatividade. Dessa forma, tanto o fabricante quanto o distribuidor, bem como o atacadista e o varejista, estão implementando formas de alcançar o cliente e fidelizá-lo, fazendo



com que termos como D2C (direto ao consumidor), BOPIS (compre *on-line*, pegue na loja), BORIS (compre *on-line*, retorne na loja), BOPAC (compre *on-line*, retire na calçada), as chamadas “lojas escuras (*dark stores*), lojas híbridas, varejo seguro, revenda de produtos, reabilitação de produtos usados, economia circular e sustentabilidade se integrem ao jargão de negócios, bem como aos modelos e às estratégias que os varejistas buscam manter para crescer nesse novo ambiente.

É assim que os **fabricantes** estão apostando em estratégias D2C, para chegar com suas ofertas e preços (mais atrativos) diretamente ao consumidor. Esse modelo permite que as marcas tenham um maior controle sobre seus negócios e gerenciem de maneira mais eficiente seus estoques, o armazenamento, as vendas e o transporte, uma vez que elas não terão de se sujeitar à demanda dos intermediários dentro da cadeia de valor (distribuidores, atacadistas e varejistas), que buscarão maximizar seus lucros selecionando uma mescla de produtos que nem sempre beneficiará o fabricante. No entanto, a implementação de um modelo D2C também implica que a fabricante deve estar sempre perto do consumidor, o que poderia significar custos mais altos ao ter que se ocupar de tarefas que são mais típicas dos varejistas, tais como o posicionamento da marca em todos os canais de venda possíveis, o investimento

em plataformas de vendas *on-line*, a análise de dados dos clientes, *flagship* e *pop-up stores* e/ou gerenciar iniciativas de colaboração com varejistas para colocar seus produtos. Um caso que pode exemplificar essa modalidade é o da Electrolux¹⁶, que, em parceria com a incorporadora imobiliária GT Building, está criando no **Brasil** um modelo de negócios e experiência para seus clientes no metaverso. A iniciativa consiste em uma experiência imersiva com óculos de realidade virtual, na qual as pessoas podem percorrer um apartamento de 280 m² e testar os diferentes aparelhos da marca renomada. Ou da empresa de bebidas Ambev¹⁷, que, também no **Brasil**, lançou o Zé Express, um sistema de distribuição de bebidas que consiste em uma geladeira inteligente com autoatendimento elaborado para condomínios e locais com grande fluxo de pessoas. O lançamento é uma aposta da marca para oferecer aos clientes uma combinação de conveniência e melhoria na experiência de compra, por meio de novas oportunidades de consumo. O projeto começará a ser instalado em condomínios em São Paulo, funcionando como os mercados autônomos que já são comuns em edifícios. **Dois formas inovadoras de chegar diretamente aos clientes sem depender da cadeia tradicional de distribuição.**

Além disso, enquanto as empresas **atacadistas** e **varejistas** continuam a dedicar recursos e esforços

ao desenvolvimento e à implementação de suas plataformas digitais, que compartilham o objetivo de chegar diretamente ao cliente, acelerando os prazos de entrega e buscando otimizar o percurso do produto ao longo da cadeia de suprimentos, as **lojas físicas**, que fazem parte da estratégia varejista, estão evoluindo no mesmo campo de ação, multiplicando suas finalidades e passando de simples pontos de venda a centros de “facilitação”. Isso inclui aprimorar a experiência do cliente, por meio de estratégias apoiadas em iniciativas como BOPIS, BORIS, BOPAC e *dark stores*; ou promover a colaboração com outras empresas para oferecer ao cliente um ambiente seguro e atraente (conhecido como “venda varejista segura”), até aumentar a taxa de fidelização, proporcionando o contato físico de que os clientes precisam para obter orientações, solucionar problemas, facilitar pagamentos e/ou testar produtos (*showrooms*). Esse último ponto é crucial porque, ao contrário de todas as previsões acerca de seu “inevitável fim”, a loja física se tornou um ativo crucial dentro da estratégia atual de varejo, não somente porque, com o fim da pandemia de covid-19, os consumidores decidiram voltar às lojas, mas porque, ao fazê-lo, sua demanda por uma experiência de compra superior àquela que eles estavam acostumados a ter *on-line* aumentou as necessidades de o varejista capacitar sua equipe, tornando-a novamente um recurso fundamental e transformando-a em embaixadora da marca.

Agora, se o consumidor precisava ir até uma loja, a experiência de compra deveria superar em muito esse custo e ser justificada em comparação à compra online, que pode ser feita no conforto do lar. De acordo com esse novo modelo, os varejistas podem investir em tecnologias de automação, liberando os funcionários das tarefas rotineiras e alocando recursos em sua capacitação, para que eles estejam sempre próximos do cliente, oferecendo uma experiência de qualidade, independentemente de ele optar pela compra em loja física ou virtual. Além disso, o treinamento integra os funcionários à cultura corporativa, torna-os mais confiantes e permite alinhar os objetivos corporativos com os da força de trabalho, evitando atritos. **Um modelo em que todos os envolvidos ganham** e que, de acordo com os resultados da mais recente pesquisa **KPMG 2022 CEO Outlook**¹⁸, está sendo reconhecido pelos próprios empresários do setor, especialmente na **América do Sul**, onde 55% dos respondentes disseram afirmaram priorizar a capacitação de seus funcionários, em vez de investirem em tecnologia (45%). Mas os varejistas também estão constatando o sucesso do formato *dark store* como um meio de acelerar as entregas de produtos adquiridos *on-line*. Diferentemente de uma loja física tradicional, a *dark store* funciona como um minicentro de distribuição de uma plataforma de *e-commerce*, tem localização estratégica e é totalmente fechada ao público, o que



elimina a necessidade de estabelecer colaborações com outros fornecedores para ser capaz de realizar as entregas em prazos muito curtos. Embora esse formato ainda não seja popular na América do Sul, várias marcas estão investindo nessa nova modalidade, especialmente após a pandemia. Empresas como Rappi ou Daki são algumas das que operam nesse segmento, com o objetivo de cumprir sua promessa de “entregas rápidas” aos seus clientes.

Por fim, é essencial que haja **colaboração, a fusão e/ou a aquisição** de/com outras empresas. Conforme destacado no relatório de tendências de consumo de 2022¹⁹, durante 2023 e nos anos seguintes, essas estratégias também terão peso na corrida das empresas para que permaneçam lucrativas e conquistem uma maior participação de mercado. Nos parágrafos anteriores, destacou-se que as lojas de varejo voltarão a apostar na cooperação com outras empresas para gerar uma experiência de compra melhor; já os fabricantes podem recorrer à colaboração com varejistas para **reduzir a extensão da cadeia de suprimentos** e chegar mais rapidamente ao cliente, colocando seus produtos em suas “prateleiras” com algum arranjo preferencial. No entanto, o escopo dessa

microtendência não acaba aí. Muitas marcas estão confiando em outras empresas para criar experiências de compra seguras, acessíveis e adequadas para seus clientes; outras estão se fundindo ou adquirindo mais empresas para aprimorar o funcionamento da cadeia ou simplesmente adquirir habilidades e conhecimentos, especialmente em habilidades digitais, análises e captura de dados (veja a seção **1.3**), *e-commerce* e novos produtos. Tudo é feito para convergir com as demandas de seus consumidores, mesmo em um ritmo mais rápido do que as mudanças que essas demandas acarretam. Na **América do Sul**, o impacto dos níveis de inflação, das taxas de juros e das dificuldades comerciais internacionais poderia reduzir ou limitar o apetite das empresas por essas estratégias de desenvolvimento. Contudo, não é menos verdade que o varejo, assim como os setores de tecnologia e financeiro, é uma das indústrias que mais tiveram destaque nesse canal de investimentos desde a pandemia, não somente como meio de sobreviver à crise, mas para atingir seus objetivos de desenvolvimento a médio e longo prazos. Na **Argentina**, por exemplo, a empresa alimentícia Georgalos readquiriu em 2022 uma série de marcas das quais havia se desfeito alguns anos atrás. Entre os produtos recuperados está a

renomada linha Mantecol e sua fábrica de processamento, que havia sido vendida ao Grupo Mondelez em 2001. Do mesmo modo, outros casos recentes que podem ser destacados e que, de alguma forma, mostram como o varejo confia nesse instrumento não orgânico de desenvolvimento, são o da fabricante de batatas congeladas Lamb Weston International, dos Estados Unidos, que adquiriu por US\$ 42 milhões 40% da joint venture que mantém desde 2019 com a empresa **argentina** Sociedad Comercial del Plata; e o da empresa desenvolvedora de *software* focada no setor bancário Technisys (**Argentina**), que foi adquirida em 2022 pela norte-americana SoFi Technologies Inc., permitindo-lhes alcançar a classificação de “unicórnio”.

Conforme destacado no relatório de tendências de consumo de 2022, durante 2023 e nos anos seguintes, essas estratégias também terão peso na corrida das empresas para que permaneçam lucrativas e conquistem uma maior participação de mercado.



II. O custo de fazer negócios em um ambiente altamente complexo. Margens de lucro como uma variável de ajuste

Segundo levantamento feito pela KPMG²⁰, em muitos grandes mercados, a lucratividade do varejo caiu cerca de 50% nos últimos 10 anos, pressionando as margens de lucro à medida que os custos associados à produção de bens, mão de obra, capital, operações e outras despesas comerciais aumentaram. Diante dessa realidade, os **varejistas não podem simplesmente repassar custos mais altos ao consumidor por meio de um aumento nos preços** (embora alguns simplesmente o façam), não apenas por razões competitivas, mas porque, além disso, eles sentem uma obrigação social em relação às comunidades nas quais atuam. Nesse cenário, que limita as ações das empresas varejistas e, ao mesmo tempo, as leva a continuar investindo recursos para se adaptarem às tendências e cumprir as promessas de sustentabilidade feitas a seus clientes e demais *stakeholders*, **a criatividade para otimizar custos é, em geral, a única opção disponível para preservar as margens de lucro e continuar operando**. Dessa forma, enquanto algumas empresas do setor seguirão caminhos mais extremos e não terão alternativa a não ser aumentar seus preços ou reduzir suas margens, outras buscarão reduzir custos, adiar a contratação de profissionais, aumentar os níveis de produtividade e diversificar a cadeia de suprimentos, seja multiplicando as fontes de insumos, encurtando a cadeia (para aproximar o suprimento da planta de produção ou do centro de suprimentos), seja integrando etapas, por meio de colaboração, fusão e/ou aquisição de outras empresas (uma estratégia aprendida durante a pandemia).

Isso é particularmente verdadeiro em mercados nos quais a inflação é um problema estrutural, como acontece em vários países **sul-americanos**. Lá, assim como em outras regiões em desenvolvimento, os varejistas se transformaram em referências especializadas que podem oferecer várias lições sobre como prosperar em condições como as enfrentadas pelo mundo atualmente, especialmente diante do aumento da inflação, das taxas de juros atingindo altas históricas, elevados níveis de incerteza e de um consumidor cada vez mais “volátil”, que, por escassez ou convicção, ajusta constantemente seu orçamento ao procurar produtos que combinem melhor preço, qualidade e propósito. Não faltam exemplos, desde

empresas que oferecem produtos *premium* a preços mais elevados, para que possam cortá-los em outras linhas mais econômicas e de maior demanda, até aquelas que decidem adaptar ou reduzir suas ofertas com base na capacidade de pagamento do mercado que atendem. Esse é o caso da Coca-Cola FEMSA do **Brasil**²¹, a maior engarrafadora e distribuidora de produtos da The Coca-Cola Company, que desde 2022 está comercializando a linha original e sem açúcar da bebida em garrafas de 200 ml e 600 ml totalmente recicladas (isto é, feita a partir de outros frascos), com o objetivo de se alinhar à economia circular e às novas demandas de sustentabilidade de seus clientes, além de se beneficiar com a redução nos custos de produção. Um conceito que também está sendo adotado pela Nestlé²², que, em seu compromisso de contribuir para um futuro mais sustentável, está adaptando seus processos produtivos para esse fim. Dessa forma, enquanto na **Argentina** a empresa atingiu 100% de neutralidade em plásticos em 2022, obtendo a declaração de verificação de “Plástico Neutro”, Isso significa que, durante o ano, ela conseguiu coletar e reciclar a mesma quantidade e tipo de plástico que o equivalente distribuído por ela no mercado, com as embalagens de seus produtos; no **Brasil**, recentemente, a empresa abriu para o público as portas de seu centro de reciclagem, situado em Osasco (SP), onde desde 2019 a empresa recicla as cápsulas do café Dolce Gusto. Dessa forma, além de reduzir os custos de produção por meio do uso de materiais reciclados, a organização incentiva seus consumidores a descartar adequadamente os resíduos, fortalecendo uma cadeia sustentável e contribuindo para um futuro mais verde.

Em outras latitudes da região, alguns casos também podem ser citados. Por exemplo, as redes de supermercados **colombianas** Ara, Éxito e Olímpica, que estão reduzindo os preços finais de alguns de seus produtos da cesta básica para ajudar a combater a inflação do país, que em abril chegou a 0,78% (percentual mensal) e a uma taxa anual de quase 13%. Dessas três cadeias, o Grupo Éxito foi o que melhor aproveitou a oportunidade oferecida por esse contexto, lançando uma linha chamada *Insuperables*, na qual incluiu mais de 500 produtos básicos, como arroz, óleo, ovos, açúcar e frango. Desse modo, a empresa



criou uma alternativa de economia e alívio para as famílias colombianas, que já foi implementada em todas as suas lojas, incluindo canais de *e-commerce*. Uma forma de estar “perto” da sua clientela e de gerar fidelização.

No entanto, como sugere o documento da **KPMG** mencionado anteriormente, embora as empresas varejistas tenham uma ampla variedade de ferramentas de curto prazo para preservar ou ajustar as margens de lucro em tempos de crise – ou quando a demanda dos consumidores diminui –, elas geralmente decidem **reduzir os investimentos associados aos benefícios de longo prazo, como aquisição de tecnologia e melhorias em sustentabilidade**, liberando temporariamente recursos do orçamento, mas comprometendo, de várias formas, sua competitividade futura. E, além das estratégias de curto prazo destinadas a superar crises momentâneas, ou que obrigam a fazer ajustes, a estratégia integral da empresa varejista (e de qualquer parte da cadeia de valor desse setor) deve ser repensada levando em consideração não somente a gestão dos riscos inerentes ao ambiente (por exemplo, os riscos associados

aos talentos, ao meio ambiente, à regulação e/ou à cadeia de suprimentos), mas principalmente uma visão de longo prazo, ou seja, com um forte componente de investimento em tecnologias, treinamento e, logicamente, o respeito pelas demandas de sustentabilidade de seus clientes e demais *stakeholders*. **É aí que reside o sucesso da empresa.**

E embora pareça um objetivo complexo para as empresas, já existem vários casos que podem ser considerados exemplos a seguir na **América do Sul**. Esse é o caso do Bancolombia, um dos principais bancos **da Colômbia**, que estimula medidas para promover a inclusão financeira das **comunidades de baixa renda** em seu país, oferecendo produtos e serviços direcionados a esse público. O banco também é reconhecido por ter adotado práticas sustentáveis em suas operações, o que permitiu que ele integrasse aspectos sociais e ambientais ao seu modelo de negócio e oferecesse um *mix* de produtos muito atraente para seus clientes. Outro exemplo é o Grupo Nutresa, uma empresa colombiana líder no setor de alimentos, que se comprometeu com suas comunidades a usar ingredientes

locais, reduzindo assim a extensão da cadeia de suprimentos e os custos envolvidos, bem como o impacto ambiental e desperdício de alimentos em suas operações.

No entanto, os exemplos não terminam aí. Também pode ser citada a multinacional de origem **chilena** Falabella, que, nesse ambiente difícil, busca novos meios para continuar sendo lucrativa²³. A queda acentuada no consumo, a inflação e os problemas logísticos globais causados pela pandemia afetaram significativamente os resultados da empresa durante 2022, levando-a a tomar diversas medidas para otimizar seus custos e acelerar o processo de transformação interna, visando melhorar as margens de lucro e manter sua liderança no mercado. Para isso, além de apostar em uma estrutura mais ágil, simples e eficiente, a empresa está concentrando seus esforços em sua estratégia *omnichannel*, que busca unificar todos os canais de interação da empresa com o consumidor, principalmente por meio do desenvolvimento de seu *marketplace digital*, que já está disponível no **Peru**, no **Chile** e, mais recentemente, na **Colômbia**.



Em todos os casos, há uma constante: sem deixar de implementar as soluções de curto prazo exigidas pelo contexto, as empresas não desistem de uma visão de negócio que as ajude a manter a lealdade de seus clientes, a pavimentar o caminho para a lucratividade e a não comprometer sua competitividade a longo prazo.

III. O poder dos dados e seu uso responsável como resultado de uma combinação bem-sucedida entre pessoas e planeta

Entre as ferramentas que os varejistas têm à sua disposição para cumprir os complexos objetivos estabelecidos nesses modelos de negócio, **a captura e a análise de dados de clientes, fornecedores e cadeia de suprimentos são uma das mais decisivas.** Por meio do big data, as empresas do setor podem analisar um grande volume de dados para otimizar a movimentação de insumos e produtos ao longo da cadeia de suprimentos (compra de insumos e mercadorias para revenda, gestão de estoques, logística e distribuição, pessoal necessário e custos operacionais), determinar preços e aprimorar a experiência e a fidelização dos clientes. Além disso, permite identificar padrões comportamentais, tendências de mercado e correlações entre diferentes variáveis que podem ajudar a varejista a melhorar seu *mix* de produtos e sua estratégia de aquisição de clientes. Em termos gerais, pode-se dizer que, no conjunto de elementos que permite a otimização da análise de dados (*data analytics*), sintetiza-se a capacidade da empresa de oferecer ao cliente uma **experiência superior de compra.**

Conforme mencionado na seção anterior, o **cliente pós-pandemia é uma versão mais exigente e volátil daquele que os varejistas conheciam antes da crise sanitária.** Hoje, eles exigem uma maior personalização dos produtos que adquirem e uma excelente experiência ao fazê-lo. Isso requer que os produtos à venda tenham sido criados respeitando as necessidades e desejos de um consumidor cada vez mais diverso, que os insumos sejam de qualidade e cheguem em tempo hábil para a fabricação, e que, não importa onde sejam adquiridos, a experiência de compra do cliente seja simples, rápida e muito satisfatória.

Para que todos esses requisitos sejam cumpridos, a **captura e a análise de dados são fundamentais.**

Atualmente, os varejistas podem coletar dados de seus clientes por meio de programas de fidelidade, terminais de ponto de venda (POS), histórico de compras, produtos pesquisados e desejados, comentários em redes sociais e plataformas *on-line*; ou por meio de sistemas de planejamento de recursos (ERP), inventários e gestão de pedidos (OMS), para otimizar o canal de suprimentos e seu relacionamento com os fornecedores. Dessa forma, por meio do uso de big data e de outras ferramentas de análise, que podem variar de estatísticas descritivas e inferenciais a algoritmos, aprendizado de máquina (ML), inteligência artificial (IA) e simulações, os dados capturados podem ser utilizados para fazer análises descritivas (que utilizam séries históricas de dados para entender o desempenho da empresa, tendências passadas, pontos fortes e fracos etc.), análises avançadas (que buscam explicar os resultados obtidos na análise descritiva por meio da mineração de dados, da análise de correlação, da econometria e de outras metodologias mais avançadas, tais como algoritmos e ML), análises preditivas (que aproveitam os dados

históricos para calcular a probabilidade e o impacto potencial de determinados resultados no futuro, permitindo que os empreendedores se antecipem e tomem decisões orientadas por dados) e análises prescritivas (que usam os resultados das análises anteriores para propor ações), respondendo, assim, a perguntas que auxiliam o varejista a decidir como agir e qual a melhor estratégia a ser seguida. Como exemplo, os varejistas podem utilizar essa série de análises para criar estoques inteligentes, que detectem automaticamente a falta de produtos, ou para propor produtos ajustados aos gostos de cada cliente por meio da disposição de sinalização inteligente dentro das lojas. Além disso, as empresas do setor podem utilizar a análise *preditiva* para determinar o impacto potencial sobre a cadeia de suprimentos de determinados riscos ou situações problemáticas, prevendo soluções para enfrentá-los, mitigá-los ou preveni-los. Também é útil para prever o nível médio de gastos dos clientes, personalizar sua experiência de compra, prever a demanda varejista e analisar a “jornada” do cliente para saber “onde encontrá-lo”, a qualquer momento.



Na **Colômbia**, por exemplo, a empresa S4 AGTECH utiliza análise de dados para melhorar a produtividade e a sustentabilidade na agricultura, oferecendo soluções orientadas por dados (tais como sensores e *softwares*) que auxiliam os agricultores a tomar decisões abalizadas sobre o uso de recursos, otimizando assim o rendimento das culturas e reduzindo o impacto ambiental. Algo semelhante acontece com a empresa Rota N, localizada na cidade de Medellín, que impulsiona a inovação e o desenvolvimento tecnológico utilizando dados para identificar oportunidades de crescimento econômico e melhorar a qualidade de vida na cidade, além de promover o uso responsável de dados e garantir a segurança da informação. Seguindo a mesma tendência, a empresa Prisma Retail recentemente fez uma aliança com a Napse, uma empresa de soluções *omnichannel* com sede na **Argentina**, para ajudar os varejistas na América Latina a aumentar sua lucratividade por meio da automação de processos com inteligência artificial. Dessa forma, as empresas podem complementar suas ofertas de produtos em uma interface de programação de aplicativos (API, do inglês “*application programming interface*”), que integra as soluções oferecidas por ambas as empresas de forma nativa, além de se adaptarem aos diferentes formatos de negócio e integrarem simultaneamente canais físicos e virtuais. Desse modo, os processos comerciais são significativamente simplificados para facilitar a transformação digital sob um modelo 100% *omnichannel*²⁴.

No entanto, como já foi destacado em edições anteriores deste relatório, a coleta e o uso de dados, especialmente dos clientes,

devem ter limites bem estabelecidos para proteger sua privacidade e obrigar os responsáveis pelo tratamento a obter o consentimento expresso de seus titulares, explicando como e para que serão utilizados, além de garantir o direito dos proprietários de revisar, ratificar e atualizar os dados, entre outros requisitos. Para isso, existem leis ou **regulamentações gerais para proteção de dados** (GDPR, em inglês), e que, na região da **América do Sul**, assim como no resto do mundo, apresentam várias nuances em relação à profundidade do corpo normativo existente nos países que a compõem. Os casos **da Argentina, do Brasil, da Colômbia, do Peru e da Venezuela** são os mais interessantes em termos de GDPR, uma vez que esses países não somente reconhecem o direito à privacidade, como reconhecem os recursos de *Habeas Data*, que constituem o próprio direito à proteção de dados pessoais (ADC, 2016)²⁵. Pode-se dizer que a **Argentina** é pioneira nessa matéria, contando com um órgão de regulamentações mais completo (que inclui o Artigo 43 da Constituição Nacional, a Lei nº 25.326 de Proteção de Dados Pessoais, o Decreto Regulatório nº 1558/2001 e as normas emitidas pela Agência de Acesso à Informação Pública, além de aderir à Convenção 108+ das Conselho Europeu, que é uma “melhor prática” nesse campo)²⁶. O **Brasil**, por sua vez, progrediu significativamente com a criação da Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) e das leis nº 12.965, para Direitos Civis da Internet (2014), nº 12.527, para Acesso às Informações (2011), e nº 13.709/2018, conhecida como Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)²⁷.



Enquanto isso, outros países, como **Bolívia, Chile, Equador e Uruguai**, também estão no caminho certo, discutindo projetos de lei para regulamentar a proteção de dados pessoais e/ou atualizar os marcos existentes. De fato, embora o **Equador** tenha desde 2021 uma Lei Orgânica de Proteção de Dados Pessoais, o **Chile** continuou, durante 2022, seu debate interno para decidir se substituiu a Lei Nº 19.628 de Proteção de Dados de Caráter Pessoal (1999) por uma nova norma, que levaria em consideração padrões internacionais, entre as quais a criação de uma Agência de Proteção de Dados Independente. Claramente, a **América do Sul** está dando passos consistentes nessa área e garantindo um lugar de destaque entre as regiões com as melhores práticas em proteção de dados.

IV. A gestão eficiente de talentos e o relacionamento com os outros *stakeholders*: as pessoas como impulsionadoras do propósito

Se há uma série de preocupações que as empresas do setor de varejo têm destacado repetidamente ao longo das últimas edições da pesquisa **KPMG CEO Outlook**, estas são o impacto sobre os consumidores e demais *stakeholders* do risco reputacional, a incapacidade de aprimorar a proposta de valor ao funcionário (EVP, em inglês) e a necessidade de reter talentos com salários adequados em um contexto de pressão inflacionária global. Historicamente e na maioria dos países desenvolvidos, o varejo tem sido um dos setores com maior demanda de mão de obra e um dos mais importantes na oferta dos “primeiros empregos”. No entanto, também tem sido um dos setores que mais recorreram, de tempos em tempos, à redução de sua força de trabalho em situações econômicas críticas, como foi o caso da pandemia da covid-19, subestimando de alguma forma a importância dos recursos humanos e suas implicações no futuro. Atualmente, com a escassez de profissionais e a questão dos “talentos” despontando como um dos riscos operacionais destacados pelos líderes de quase todos os setores econômicos, e a incapacidade de oferecer salários adequados ou uma proposta de valor convincente, somada a uma demanda de consumo volátil dos consumidores e pressões cada vez maiores por parte dos grupos de interesse (acionistas, reguladores, investidores etc.), o varejo deve enfrentar esses problemas (que ameaçam impactar suas margens de lucro) com outras ferramentas, entre as

quais sobressai a mudança radical na gestão de funcionários e partes interessadas e, acima de tudo, na construção de um **propósito coerente**.

Historicamente e na maioria dos países desenvolvidos, o varejo tem sido um dos setores com maior demanda de mão de obra e um dos mais importantes na oferta dos “primeiros empregos”.

Essa guinada em direção às “pessoas” tem fundamentos sólidos em quase todos os aspectos que o varejista deve levar em consideração. Desde a necessidade de atrair funcionários qualificados e treiná-los para continuar com o processo de evolução das lojas físicas e das plataformas de vendas digitais – funcionários

que deixaram de ser simples vendedores para se tornarem “embaixadores” da marca – até atrair e reter talentos, o que é necessário para dar sentido aos investimentos tecnológicos e às iniciativas de análise de dados, além de responder às demandas ambientais, sociais e de governança (ESG) dos consumidores e demais *stakeholders*. Essas demandas têm foco, principalmente, em aspectos sociais, como diversidade, inclusão, equidade, remuneração justa, ética no trabalho, respeito individual e direitos humanos, entre outros, e em questões de governança corporativa, como transparência, responsabilidade social e visão estratégica. Tudo isso é especialmente relevante considerando que os varejistas são atualmente reconhecidos como agentes da mudança e como uma parte importante das comunidades em que operam. A ideia norteadora por trás dessas mudanças é, em suma, **a construção de um propósito que responda às necessidades e às demandas de uma sociedade em constante evolução**. Esse é um compromisso que várias empresas já estão assumindo tanto global quanto regionalmente.

Na **Colômbia**, por exemplo, o Grupo Sura, uma empresa de serviços financeiros, implementou políticas de desenvolvimento e retenção de talentos, bem como programas de treinamento para seus funcionários, incentivando ao mesmo tempo a colaboração com seus clientes e outros *stakeholders* e a promoção da transparência e da responsabilidade em suas operações. Da mesma forma, há um grupo diversificado de empresas regionais que recentemente foram premiadas por seu compromisso com a captação e a retenção de talentos. Esse é o caso do Mercado Livre, que foi reconhecido na nona edição do *ranking* do Merco Talento como a empresa com os melhores programas de atração de talentos e retenção na **Argentina**, seguido de perto pela Cervecería y Maltería Quilmes e pelos bancos BBVA, Santander e Galicia. São muitos exemplos. A General Motors, que atua em diversos países da **América do Sul**, tem como objetivo se tornar a empresa mais inclusiva do mundo. Para isso, tem se dedicado a criar um ambiente no qual todos os seus funcionários atuais e potenciais possam se sentir confortáveis, bem-vindos e valorizados. A ideia é formar equipes multidisciplinares e diversas, em que cada pessoa seja valorizada e possa alcançar seu potencial máximo. Ou seja, uma cultura baseada em respeito, integridade, responsabilidade e igualdade, na qual todos os seus membros possam se expressar e crescer. Essa abordagem é compartilhada pela conhecida carteira digital argentina **MODO**, que está impulsionando sua marca empregadora por meio de dois elementos: i) o impacto sobre as pessoas, o que é decisivo para que cada colaborador saiba como seu trabalho contribui para o resultado final; e ii) um sistema de trabalho totalmente colaborativo e multidisciplinar, que ajuda cada funcionário a potencializar seu crescimento.

Em suma, as empresas do setor de varejo estão reconhecendo seu papel social e entendendo que, para se concentrarem no cliente, **elas precisam confiar em seus funcionários**. De acordo com os resultados do mais recente estudo **da Mercer** sobre as tendências em recursos humanos (Mercer, 2022)²⁸, que contou com as participações de mais de 2.400 profissionais de Recursos Humanos (RH) de todo o mundo, incluindo 186 da **América Latina**, as empresas da região estão adotando um conjunto de iniciativas para impulsionar essa transformação. Desde o aprimoramento do bem-estar e o foco no desenvolvimento da cultura organizacional, permitindo novas formas de trabalhar (remota, híbrida e/ou independente), até se organizar com base em competências para promover a colaboração e apoiar a diversidade, a equidade e a inclusão entre os funcionários. Na mesma linha, uma pesquisa sobre as prioridades de capital humano realizada na **Argentina** pela consultoria internacional **PAE** (PAE, 2022)²⁹, que coletou opiniões de 121 empresas líderes naquele país em diferentes setores, revelou que as prioridades da área de recursos

humanos são a retenção de talentos, a concessão de remuneração competitiva e o bem-estar emocional dos funcionários. **especialmente na indústria e no comércio varejista**.

Essas iniciativas são cruciais para manter a competitividade em um mercado em que há uma escassez de talentos, especialmente considerando que os trabalhadores das novas gerações não mais consideram o salário como a única contrapartida pelo trabalho, mas esperam um “pacote de benefícios” muito mais abrangente. Trata-se de cultivar um bom relacionamento com o empregador e os demais colaboradores, de buscar interesses em comum e de ter um propósito compartilhado; de criar espaços para que os funcionários possam crescer e se desenvolver; e de construir uma cultura sob a qual os trabalhadores se sintam conectados à marca para a qual trabalham.

V. Regulamentação e o papel do varejista na pauta ESG. Foco nas pessoas e no planeta

Seguindo o exposto na seção anterior, os **varejistas devem estar atentos às mudanças regulatórias e governamentais nos mercados em que operam** e ser capazes de detectar as oportunidades comerciais que essas mudanças geram, especialmente em relação às diretrizes ESG. Essas questões estão ganhando cada vez mais espaço na agenda de reguladores, investidores, funcionários e consumidores e merecem atenção especial se a empresa busca se manter e crescer nesse novo cenário. Esse ponto é ainda mais relevante se o varejista levar em consideração que os requisitos de divulgação mudam o tempo todo, que as regulamentações ambientais são cada vez mais locais, desafiando os varejistas globais a se adaptarem a realidades muito diferentes (e muitas vezes incompatíveis), que os riscos e as oportunidades também são particulares para cada mercado e, finalmente, que o **peso que os consumidores atribuem à sustentabilidade em suas decisões também pode variar** de um mercado para outro.

Independentemente do que foi dito acima, os varejistas não devem enxergar o crescente conjunto de regulamentações orientadas à sustentabilidade como uma ameaça, mas compreender que a saúde do planeta e das corporações estão interligadas. Como sugere relatório da **KPMG**³⁰, “*eventos impulsionados pelo clima têm o potencial de afetar tudo, desde ativos fixos e segurança dos funcionários até a capacidade de operar em conjunto*”.



E a empresa varejista desempenha papel fundamental na preservação do meio ambiente e da biodiversidade, uma vez que suas ações podem contribuir significativamente para reduzir os efeitos negativos da produção, da embalagem e da distribuição em sua cadeia de valor. Especialmente no ambiente atual, em que uma parcela significativa dos consumidores busca recompensar as empresas que se comprometem com o planeta e com os fatores ESG, e em que os *stakeholders* exigem provas de que as promessas feitas estão sendo cumpridas.

No entanto, existem várias iniciativas que as empresas varejistas adotam com o intuito de se adaptar e se alinhar às demandas. Nesse contexto, duas microtendências estão ganhando espaço graças à influência das novas gerações, **que enfatizam a responsabilidade social, a economia circular e a redução de desperdícios e da pegada de carbono das empresas**, são a **revenda de produtos usados** (que estão gradativamente deixando de ser uma atividade restrita a lojas de segunda mão para integrar as plataformas de vendas *online*) e a **integração do varejista com as comunidades locais e seus interesses**. Por meio dessas duas iniciativas, os varejistas podem reduzir algumas das tensões que enfrentam e abrir caminho para uma maior lucratividade em um ambiente mais seguro e propício para todos os envolvidos na relação de consumo.

De fato, muitas das propostas que os varejistas estão implementando nesse novo ambiente buscam responder à **crecente demanda por sustentabilidade**, que é uma prioridade tanto para os consumidores quanto para os demais *stakeholders* (acionistas, investidores, órgãos reguladores e sociedade em geral), mas que afeta tanto os custos como a lucratividade das empresas. Um recente estudo da KPMG (KPMG, 2022)³¹, que coletou a opinião de 30 mil consumidores em 11 países, mostrou que 69% dos respondentes afirmaram estar dispostos **a pagar mais por produtos sustentáveis**, enquanto 87% acreditam que as empresas têm a responsabilidade de produzir bens duráveis, fáceis de consertar e, acima de tudo, **reutilizáveis**. Além disso, 76% concordam que proteger o meio ambiente é ainda mais importante do que o crescimento econômico. Com resultados semelhantes, o relatório anual da **ThredUP** (ThredUP, 2022)³², que acompanha a evolução do mercado de segunda mão, projetou que esse setor crescerá 127% até 2026 – um ritmo três vezes mais rápido do que o esperado para o mercado global de roupas –,



apoiado em grande parte pelos hábitos dos consumidores da Geração Z e dos *millennials*, que geralmente procuram comprar itens de segunda mão e costumam revender antes de fazer novas compras. No **Brasil**, por exemplo, um estudo sobre economia circular elaborado pela plataforma de vendas *on-line* de roupas Enjoei³³ e divulgado em meados de junho de 2023 revelou que, até 2025, cerca de 20% do guarda-roupa dos brasileiros será composto por roupas e acessórios de segunda mão (em 2021, somente 12% eram compostos por peças desse tipo). As razões para esse movimento são várias, mas as principais enfatizadas pelo estudo são a conveniência do menor preço, a qualidade das peças e, em certa medida, o menor impacto ambiental que essa prática representa. O relatório também observou que, de cada cinco peças de vestuário produzidas anualmente em diferentes partes do mundo, três acabam em aterros sanitários ou são incineradas, o que tem sérios efeitos sobre o meio ambiente. Nesse cenário, a economia circular emerge como uma alternativa concreta, não somente para aumentar o ciclo de vida das roupas e promover o consumo responsável, mas como meio de gerar renda para quem vende e economia para quem compra. Como exemplo, a empresa Pernambucanas lançou recentemente o “Voltei”, uma plataforma para comprar e vender roupas usadas que promove a economia circular, e por meio da qual os clientes podem receber até 50% do valor de cada item vendido ou doá-los à instituição Gerando Falcões, um ecossistema de desenvolvimento social que opera em favelas por todo o Brasil.

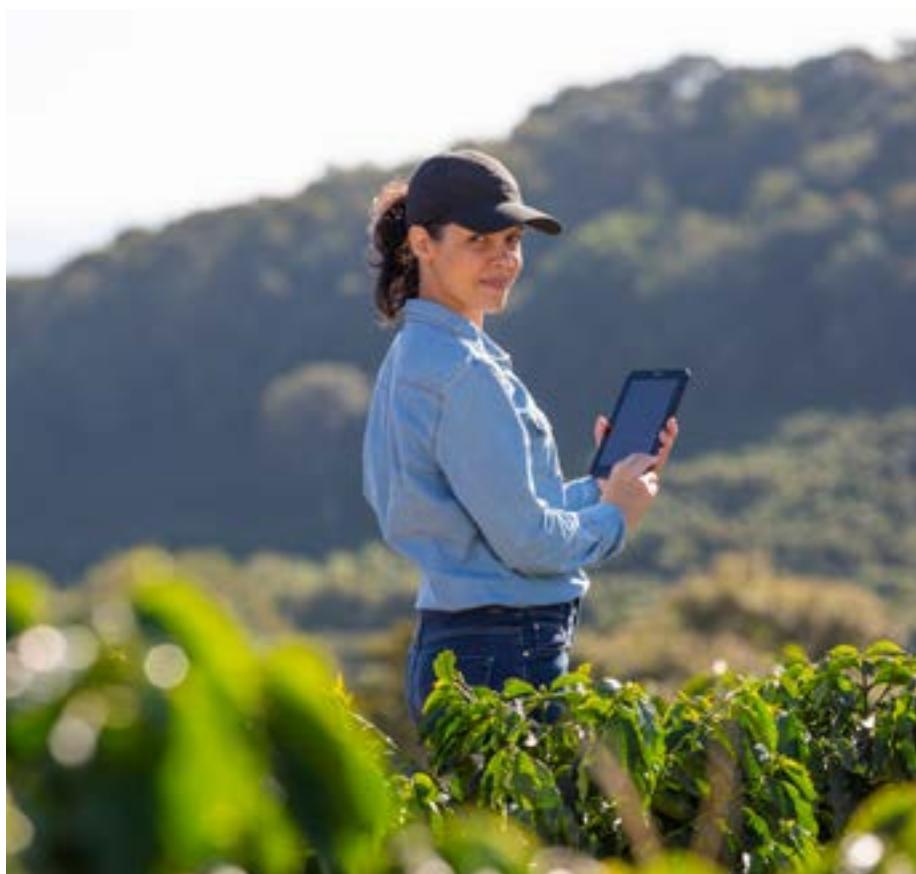
Esses resultados mostram claramente que a sustentabilidade está ganhando peso nas decisões do consumidor. Nesse sentido, a **América Latina** é uma das regiões que, nos últimos anos, tem experimentado um dos maiores aumentos no número de usuários que escolhem e demandam produtos sustentáveis, o que de certa forma facilitou e fortaleceu a adoção de critérios ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG) em seu ecossistema empresarial. Uma pesquisa realizada pela **KPMG no Brasil** e pela **Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS)**³⁴, com 354 empresas do País, constatou que a **sustentabilidade** é um elemento determinante, uma vez que quase todos os respondentes (91%) afirmaram levar os critérios ESG em consideração nas discussões sobre o crescimento e a continuidade de seus negócios, enquanto outros 56% disseram ter metas para contribuir para o desenvolvimento das regiões em que atuam. Conclusões semelhantes podem ser extraídas da pesquisa anual da KPMG com executivos (**KPMG 2022**

CEO Outlook³⁵), na qual os empresários varejistas da região enfatizaram a importância de cumprir os compromissos ESG assumidos com os clientes e outros *stakeholders*, principalmente em relação aos aspectos sociais (salários, direitos, inclusão, equidade, diversidade etc.) e de governança corporativa, levando em conta a grande pressão que esses grupos exercem, não apenas para que esses objetivos sejam incorporados ao modelo de negócios do varejista, mas para que eles tornem públicos seus progressos e resultados por meio de relatórios sobre questões ESG.

Várias empresas do setor já estão enfrentando essas demandas com o objetivo de *não* ficarem correndo atrás dos consumidores. Desde a Colgate, que em 2021 lançou na América Latina uma pasta de dente 100% reciclável, sob a linha Colgate Natural Extracts, com o objetivo de mostrar uma marca comprometida com o meio ambiente e alinhada às demandas de seus clientes e *stakeholders*³⁶, até o gigante **argentino** do *e-commerce* Mercado Livre, que em 2022 relatou um aumento de 29% nos níveis de consumo de produtos sustentáveis em seu estudo sobre tendências de consumo *on-line*³⁷. De modo semelhante, na **Colômbia**, a rede

de supermercados Grupo Éxito implementou programas de desenvolvimento e bem-estar para seus funcionários, incluindo treinamento, benefícios sociais e medidas de conciliação entre trabalho e vida pessoal, além de firmar alianças com fornecedores locais e atuar em conjunto com as comunidades em que opera, gerando um impacto positivo sobre a sociedade. Além de seu foco na gestão de talentos e no relacionamento com as partes interessadas, o Grupo Éxito assumiu um compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social, por meio da implementação de medidas para reduzir sua pegada ambiental, promover práticas comerciais éticas e contribuir para o desenvolvimento de comunidades sustentáveis por toda a **Colômbia**. Paralelamente, a empresa mantém um programa que promove o empreendedorismo e a criação de empregos em comunidades vulneráveis em todo o país, conhecidas como Éxito Empresarial. Por meio desse programa, a empresa oferece apoio e treinamento aos empreendedores locais, fomentando seu desenvolvimento econômico e contribuindo para o bem-estar da sociedade. Um exemplo claro de como uma empresa varejista por se associar com suas comunidades, demonstrar um propósito com responsabilidade social e garantir a lealdade de seus clientes.





Em resumo, é importante ressaltar mais uma vez um conceito que esses relatórios já utilizaram em anos anteriores, não apenas porque ele ainda é relevante, mas porque nunca foi tão importante como agora. **A ideia de colocar o cliente no centro da estratégia de negócios significa também colocar as comunidades, os funcionários e privilégios demais stakeholders nessa posição privilegiada.** Essa decisão, além de proporcionar um propósito corporativo claro e coerente com as demandas sociais relacionadas ao meio ambiente e aos demais critérios de ESG, também procura deixar de lado as preocupações dos empresários em relação aos marcos regulatórios, uma vez que eles são criados e evoluem com o consumidor e a sociedade como referências. Essa forma de fazer negócios está sendo amplamente reconhecida pelos líderes empresariais de todos os setores. A importância dos critérios ESG e da agenda da sociedade nesse sentido é determinante para os negócios, pois podem ter um impacto direto sobre o crescimento e o desempenho financeiro das empresas, especialmente porque grande parte dos investidores privados e públicos está fluindo exclusivamente para iniciativas *verdes* e/ou socialmente responsáveis. Nesse sentido, na mais recente pesquisa da KPMG com líderes³⁸ executivos, 45% dos CEOs disseram que as iniciativas ESG melhoram significativamente o desempenho financeiro das empresas, uma visão compartilhada por aproximadamente 50% dos líderes do setor de consumo, tanto global quanto regionalmente (**América do Sul**). Os líderes estão começando a entender que as empresas que adotam os fatores ESG são as mais adequadas

para garantir os talentos, manter os funcionários engajados, atrair consumidores, fidelizar o público e capturar investimentos. **Os fatores ESG deixaram de ser elementos acessórios e passaram a ser uma necessidade latente para alcançar o sucesso a longo prazo. As regulamentações devem pavimentar o caminho rumo a esse objetivo.**

A importância dos critérios ESG e da agenda da sociedade nesse sentido é determinante para os negócios, pois podem ter um impacto direto sobre o crescimento e o desempenho financeiro das empresas.



Considerações finais: propósito como resultado da equação de forças

Conforme o relatório da **KPMG**, com base nos resultados da última **NRF**, o propósito corporativo é uma construção que busca priorizar os objetivos, definindo primeiramente o motivo da existência da empresa. Embora no passado esses objetivos procurassem estar alinhados com o único propósito de maximizar o lucro da empresa e de seus acionistas, atualmente trata-se de abordar simultaneamente as necessidades das pessoas e do planeta. Logo, a capacidade de identificar e gerenciar as tensões e as harmonias entre essas forças é crucial para que os varejistas possam tomar decisões relevantes para suas culturas, seus mercados e seus setores, sendo consistentes com o propósito escolhido e garantindo o sucesso do negócio a longo prazo.



Com esse cenário em mente, os varejistas podem direcionar seus esforços para a construção de um modelo de negócio *omnichannel*, que tenha o propósito focado no cliente. Em alguns casos, o foco estará em outros *stakeholders* e/ou nos funcionários, já que essas empresas acreditam que, ao fazê-lo, também conseguirão fidelizar clientes. Outras investirão em novas tecnologias e competências, para capturar e analisar dados de forma abrangente, para oferecer produtos mais adequados. No entanto, haverá também aqueles varejistas que se concentrarão em melhorar a sustentabilidade de seus produtos e antecipar possíveis mudanças regulatórias, pois entendem que isso lhes permitirá conquistar uma participação mais significativa em seus mercados e garantir sua sobrevivência a longo prazo. E não faltarão aqueles que buscarão proteger suas margens de lucro otimizando custos e ajustando preços, ocupados em se manterem relevantes em um mercado cada vez mais agitado. Em todos os casos, **o propósito corporativo será definido pelo peso que o varejista atribui a cada um dos componentes dentro da estrutura proposta.** Isto é, o propósito resulta de uma equação que contempla, em diferentes graus, cada uma das forças em jogo: pessoas, planeta e lucro.

Na **América do Sul**, considerando os altos níveis de incerteza, inflação e baixo crescimento que os países vivenciam (quase) de maneira crônica, alguns varejistas provavelmente vão direcionar seus esforços para medidas paliativas, voltadas a reduzir o impacto dos altos custos, ajustando periodicamente preços e margens, limitando a contratação de profissionais, melhorando os níveis de produtividade e alocando recursos para diversificar suas cadeias de suprimentos em um contexto internacional muito turbulento. Essas medidas claramente os aproximam de um propósito mais relacionado à sobrevivência a curto prazo do que à prosperidade a longo prazo. No entanto, ao longo deste trabalho, também vimos exemplos de empresas que estão indo muito além e construindo um propósito enraizado na responsabilidade social, na colaboração e na sustentabilidade.

Como exemplos, podemos destacar o *Grupo Carrefour* e as empresas *Lacta* e *Electrolux*, que estão dando os primeiros passos no metaverso e oferecendo um novo canal de contato com seus clientes no **Brasil**. Ou a iniciativa Rappi Turbo³⁹, da **Colômbia**, que utiliza *dark stores* para entregar pedidos em domicílio em apenas 10 a 15 minutos e já experimentou um crescimento significativo desde seu lançamento. Além

disso, no âmbito da sustentabilidade, os gigantes *Mercado Livre* e *Danone* estão aumentando suas frotas de transporte sustentável no **Brasil** e em outros países da região, como o Chile e o México; enquanto isso, a Coca-Cola FEMSA, também no **Brasil**, comercializa desde 2022 a linha original e sem açúcar da renomada bebida em garrafas totalmente recicladas, de 200 ml e 600 ml. Ou as redes de supermercados Ara, Éxito e Olímpica, da **Colômbia**, que estão reduzindo os preços finais de alguns de seus produtos da cesta básica para combater a inflação e suprir as necessidades de seus clientes, garantindo sua fidelização no processo. Todas essas contribuições, em última análise, são substanciais para impulsionar os negócios, combater as mudanças climáticas e auxiliar no processo de descarbonização, além de revelarem a **existência de um propósito claro por trás dos objetivos comerciais.**

Em todos os casos, a combinação de forças e o peso que cada varejista atribui a cada elemento levam a um resultado que, embora diferente em termos conceituais ou de definição de um propósito, tende a convergir para o mesmo ponto: **a centralidade das pessoas. E esse deve ser o caminho a seguir.**



Referências

- ABRAS, KPMG. *Pesquisa ESG ABRAS - Pesquisa de Diagnóstico ESG ABRAS KPMG do Setor Supermercado Brasileiro*. 2022.
- ADC. *El sistema de protección de datos personales en América Latina: Oportunidades y desafíos para los derechos humanos*. Volume 1, p. 13. 2016.
- HARVEY NASH, KPMG. *2020 CIO Survey*. 2020.
- IBM. *X-Force Threat Intelligence Index*. 2022.
- IPSOS. *How the world sees the metaverse and extended reality. A 29-country Global Advisor Survey*. 2022.
- KPMG. *Go boldly, not blindly, into the metaverse: enabling a new consumer world*. 2022.
- _____. *KPMG 2022 CEO Outlook*. 2022.
- _____. *Me, My life, My Wallet*. 2022.
- _____. *Retail's delicate balance*. 2023.
- _____. *Tendências para o Setor de Consumo e Varejo na América do Sul 2022*. 2022.
- MERCER. *Global Talent Trends 2023*. 2022.
- THREDUP. *ThredUP Resale Report 2022*. 2022.





Contato



Fernando Gambôa

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

kpmg.com/socialmedia



© 2023 KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmasmembro 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.