

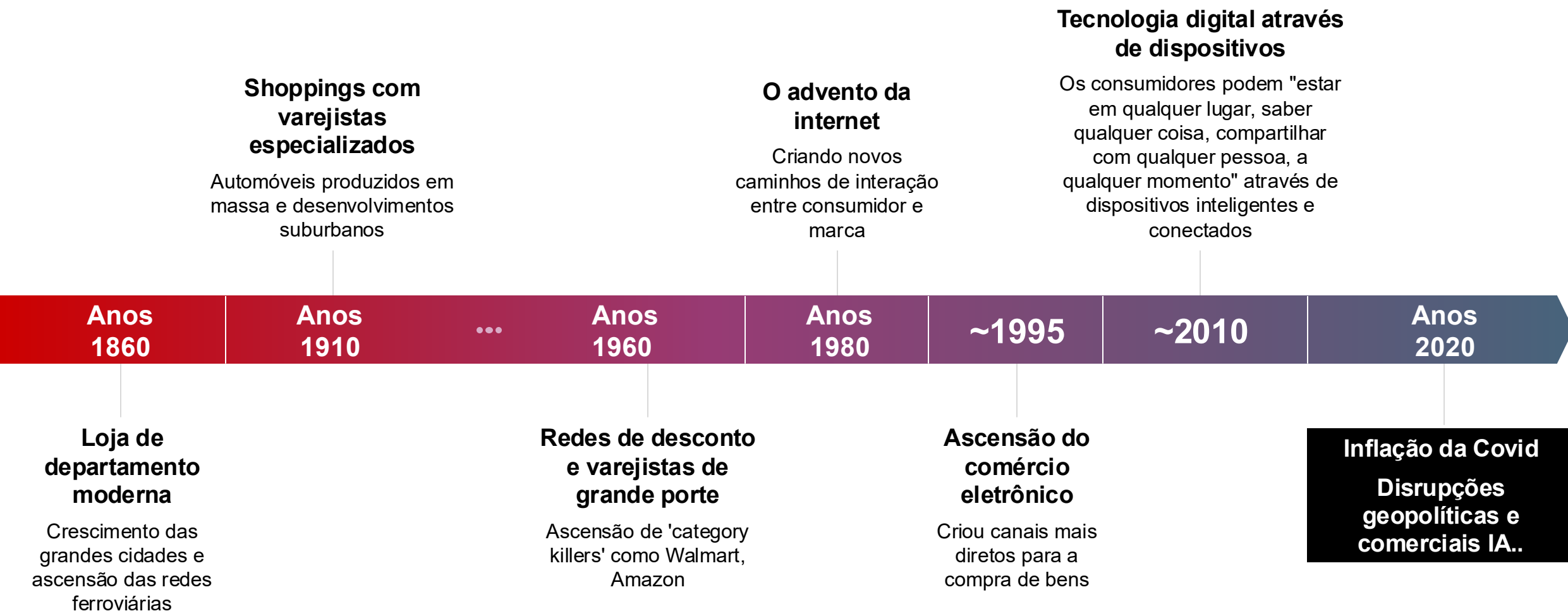
BAIN & COMPANY 

Futuro do Varejo

SEIS PROVOCAÇÕES QUE
IMPULSIONARÃO A REINVENÇÃO
DO VAREJO



A disrupção no varejo não é recente – a indústria tem enfrentado transformações cada vez mais frequentes e intensas



Os profit pools seguem sob forte pressão, em um cenário onde “a única certeza é a incerteza”

**Ventos
contrários
macroeconô-
- micos &
insegurança
na cadeia de
suprimentos**

**Expectativas
do
consumidor
em
expansão**

**Mudança
nas
dinâmicas
competitivas**

**Aceleração
da
tecnologia
& inovação**

**Pressão de
custos &
ativos
subutilizados**

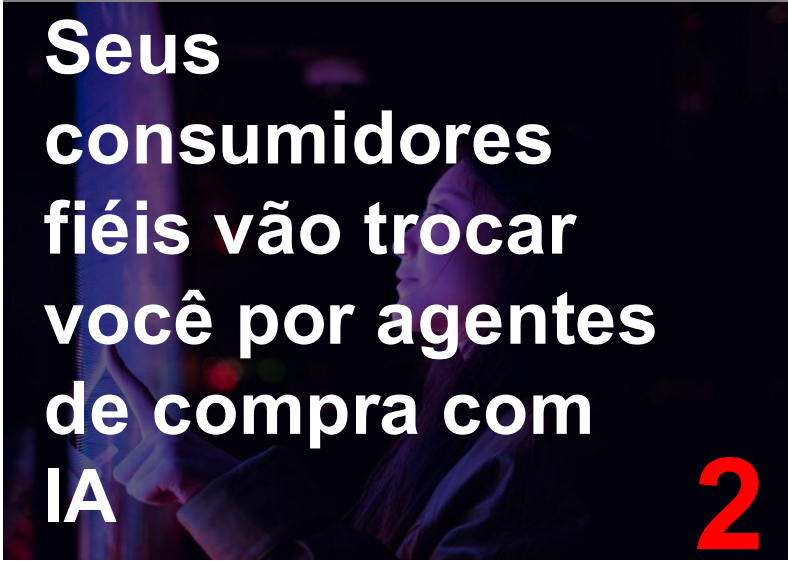
**Crescimento
orgânico
limitado no
core**

Seis provocações sobre o Futuro do Varejo



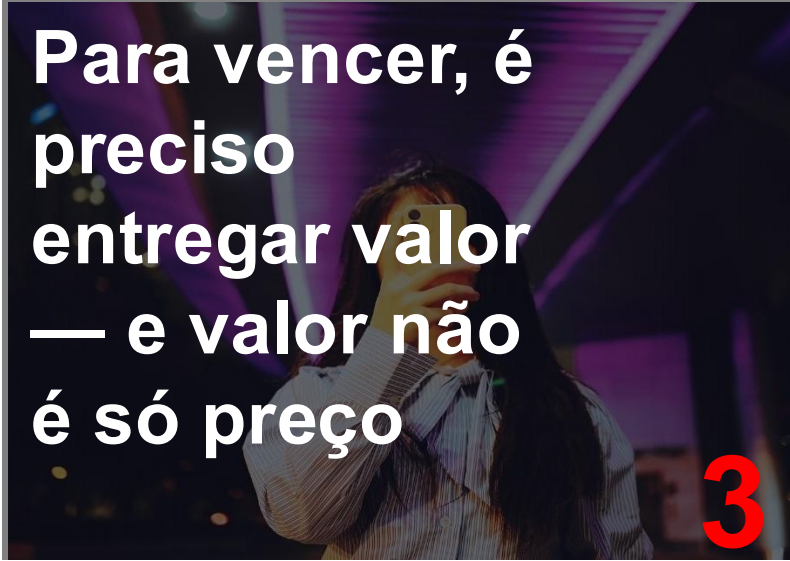
Algoritmos e robôs vão comandar o seu negócio

1



Seus consumidores fiéis vão trocar você por agentes de compra com IA

2



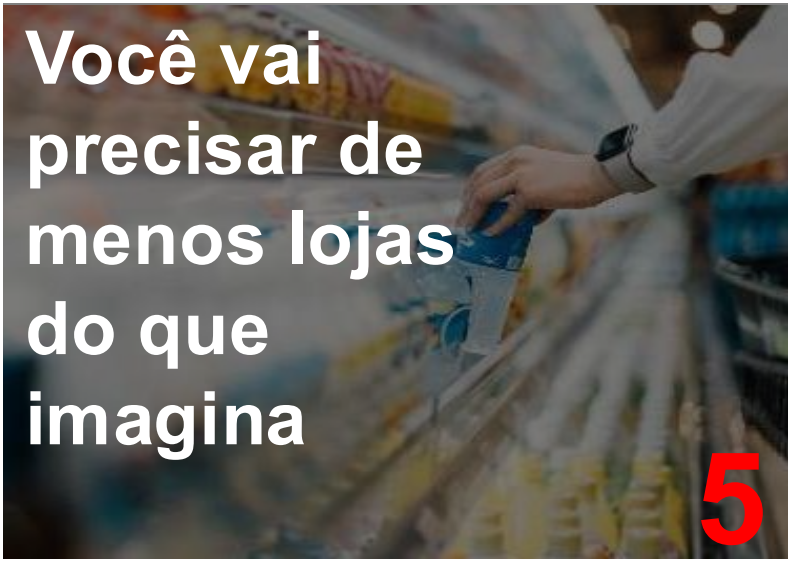
Para vencer, é preciso entregar valor — e valor não é só preço

3



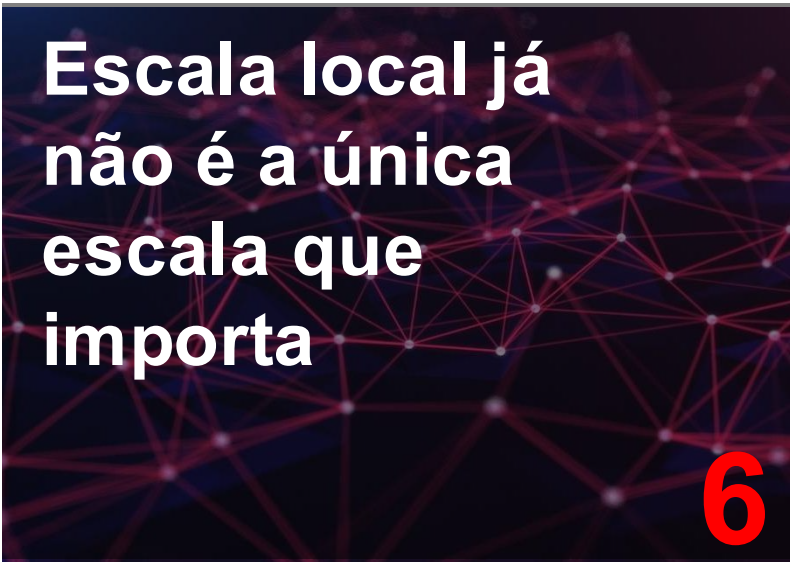
Supermercados se tornam empresas de bens de consumo (FMCG) e B2B

4



Você vai precisar de menos lojas do que imagina

5



Escala local já não é a única escala que importa

6

1

Algoritmos e robôs vão comandar o seu negócio

IA automatizada terá assumido mais de 80% dos processos centrais do varejo ao longo da cadeia de valor (merchandising, gestão de categorias, preços & promoções, operações de loja, supply chain etc.)

O varejo core operará 2x mais rápido, com resultados significativamente melhores e **50% menos recursos de FTE**

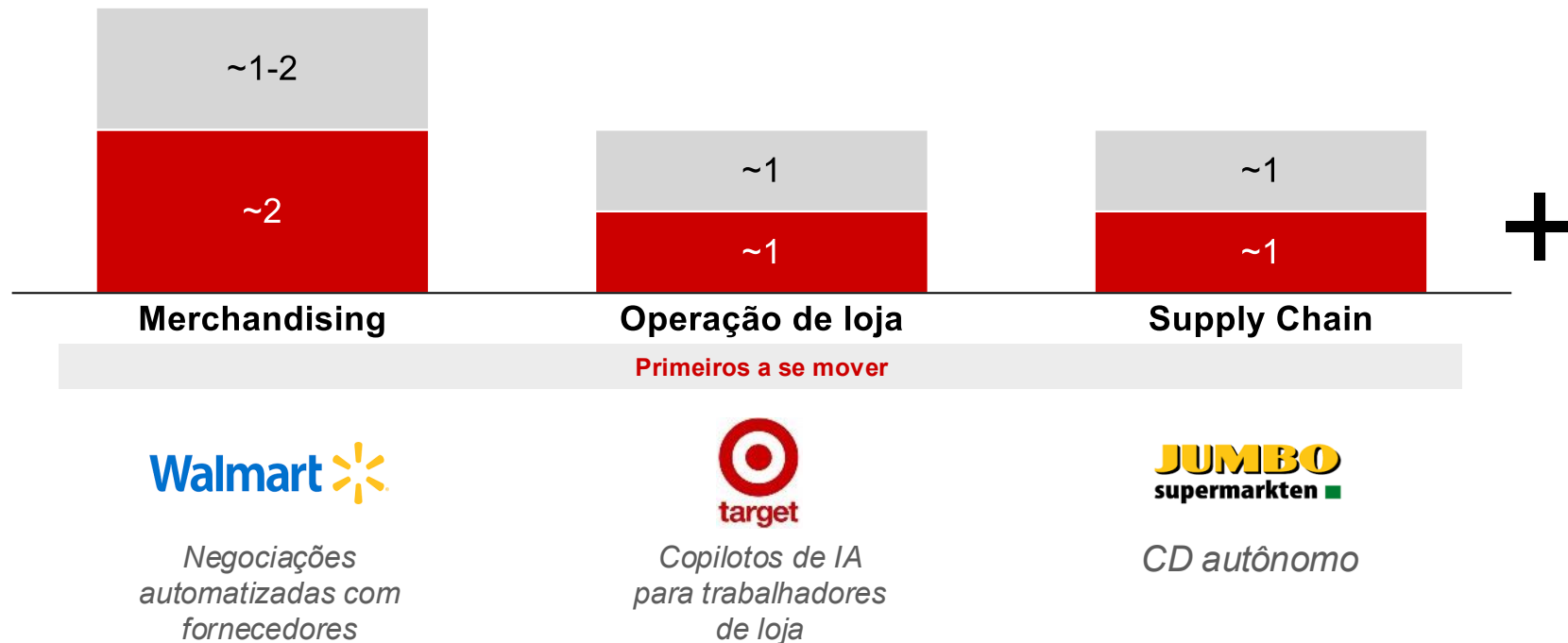
A “**Ciência do Varejo**” estará **totalmente comoditizada**, permitindo que qualquer um (inclusive novos entrantes) possa **comprar e implementar um “Varejo in a box”**

1

Transformação impulsionada por IA

Potencial líquido de economia no resultado final
(p.p. de EBIT)

■ Já alcançado ■ Potencial Futuro



~30% do tempo de trabalho do varejo nos EUA é **estimado** que seja automatizado no futuro

~5-15% de aumento de receita com **personalização liderada** por IA

~15% de ganhos de produtividade **já desbloqueados** por meio da IA em funções de suporte

**Varejistas que não adotarem novas formas automatizadas e “comoditizadas”
ficarão para trás e perderão pontos de rentabilidade**

2

**Seus
consumidores
fiéis vão trocar
você por agentes
de compra
com IA**

As compras forem lideradas por agentes de IA, curadas, automatizadas e agnósticas à marca para muitos consumidores, reduzindo o controle do varejista sobre a relação com o cliente

A lealdade e o crescimento forem capturados por quem desenvolver agentes de IA vencedores e / ou por quem se tornar o varejista de escolha

O novo jogo do varejo for sobre quem melhor otimiza os ativos para a descoberta via IA

2

Como será fazer compras com um agente de IA?

Pesquisa visual e por voz



À medida que a pesquisa por voz e visual se tornam mais inteligentes, elas podem redefinir o comércio — transformando a inspiração numa experiência de compra instantânea e perfeita

Interface conversacional

Pode montar uma lista para a minha loja de compras?

Claro! Com base nas compras anteriores, aqui está uma lista..

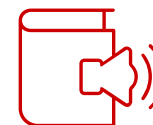
Estamos organizando uma festa de aniversário infantil este fim de semana, pode recomendar alguns itens para a festa?

Aqui está uma lista de acessórios para festas e uma lista curta de bolos pré-feitos

Chatbots conversacionais transformarão as necessidades diárias em listas de compras personalizadas através de diálogos naturais e em tempo real

Personalização

Sugestões baseadas em inputs



Recomendações de saúde sincronizadas

Seleções conscientes de preferências



A personalização liderada por IA em breve se expandirá — misturando dados com saúde, restrições e preferências para oferecer sugestões mais inteligentes e conscientes do contexto

Agregação

OpenAI

Sign in

Shopping

Hello! I'm here to assist you with shopping. What are you looking for today?

Find me a new smartphone

Sure: Based on your past purchases, here are some smartphones you might like. Let me know if you need any hel

Search for products



A IA permitirá novos agregadores de terceiros — remodelando o varejo ao desintermediar os varejistas e criar caminhos diretos e mais inteligentes entre consumidores e produtos

2

Já está acontecendo hoje...

Pesquisa visual e por voz



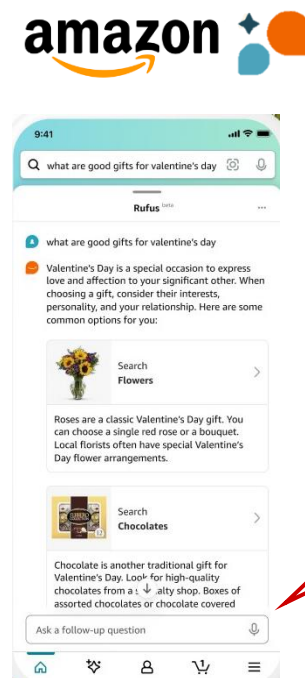
O Chefbot da Kroger mostra como a pesquisa visual está evoluindo — transformando fotos simples em ideias de receitas e dicas de compras

Interface conversacional



Chatbots conversacionais transformam necessidades diárias em listas de compras personalizadas através de diálogos naturais e em tempo real

Personalização



Rufus é um app terceirizado que atua como um guia de compras, respondendo 'por que este?' e 'qual a diferença?' com IA em linguagem natural

A personalização impulsionada por IA alinha preferências do usuário e contexto para oferecer recomendações mais inteligentes e adaptativas

Agregação



Plataformas de varejo inteligentes alimentadas por IA unificam marcas, preveem necessidades e oferecem experiências de compra hiper-personalizadas

3

**Para vencer,
é preciso
entregar valor
— e valor não
é só preço**

A tecnologia **remodelar radicalmente a economia do varejo**, permitindo investimentos **mais profundos** em preço e na proposta de valor ao cliente; varejistas **que não adotarem novas formas ficarão para trás**, incapazes de competir com os novos padrões

Valor não for mais apenas uma corrida para o fundo do poço nos preços

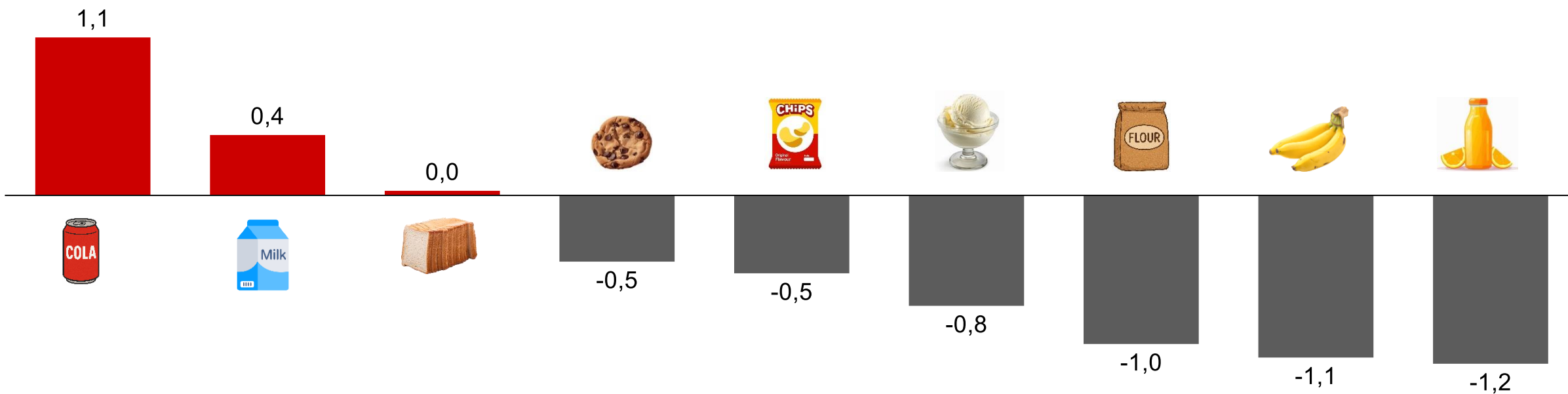
Os vencedores dominarem o “jogo do valor pessoal” com seus consumidores principais nos 2–3 KPCs mais relevantes para cada missão de compra

3

Redefinindo o Valor do Varejo

Nas últimas décadas, os preços reais de supermercado geralmente diminuíram

Mudança no preço real ao longo do tempo (40+ anos, % p.a.)

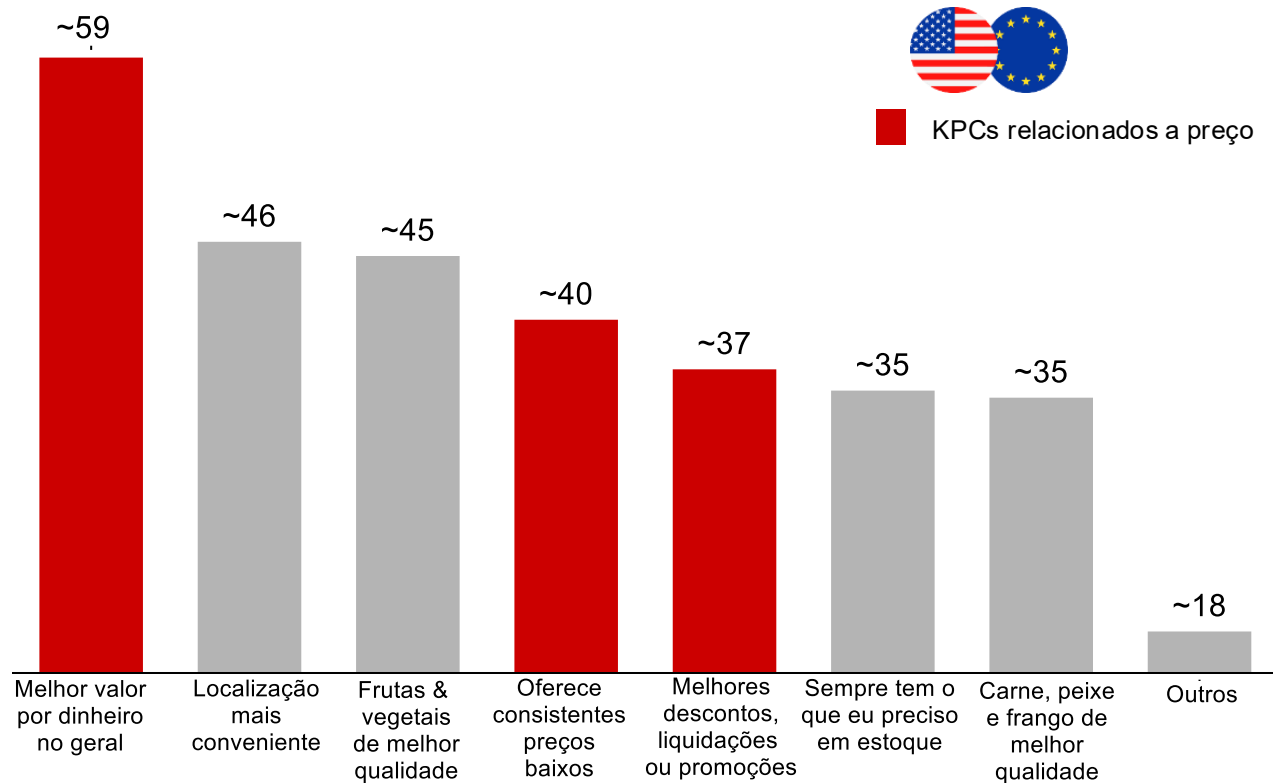


3

Redefinindo o Valor do Varejo

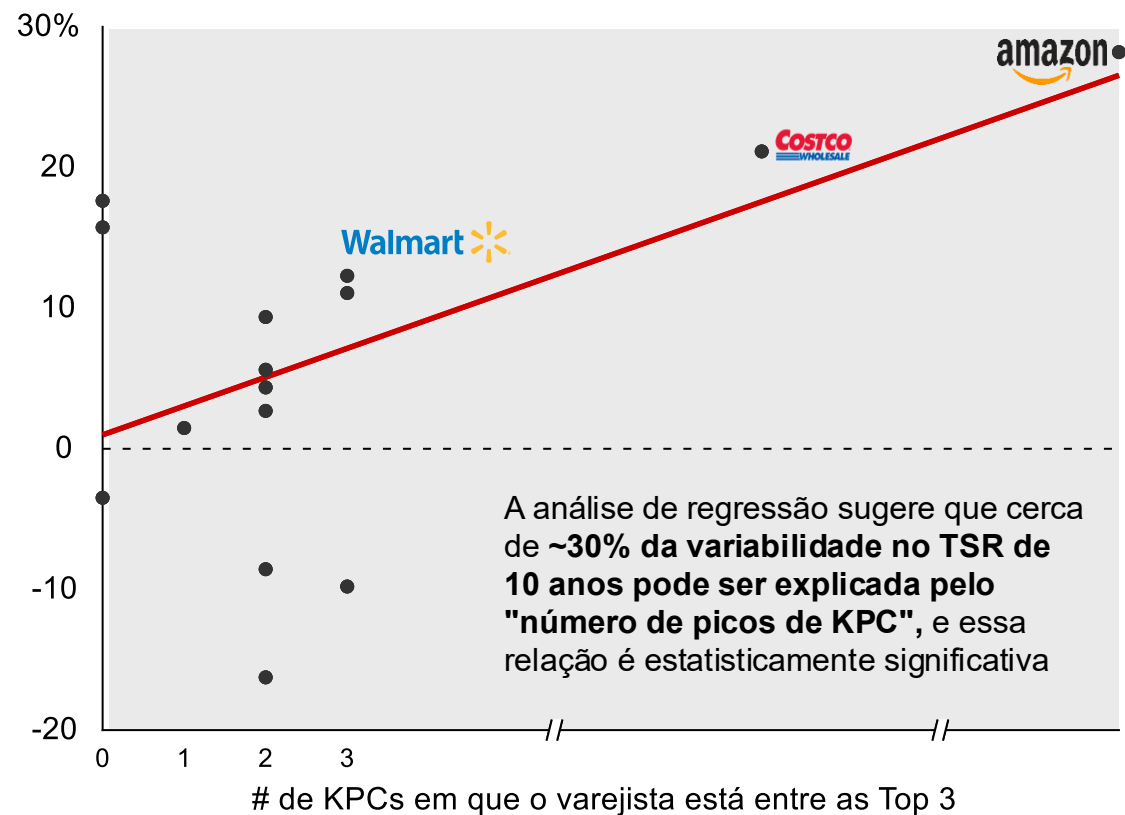
Porém, o valor para o consumidor vai consistentemente além do preço

KPCs para compras de supermercado
% de respondentes nos EUA & UE, Março/2025



Varejistas que investem em preço e vencem em múltiplos fatores de valor apresentam crescimento consistente

TSR de 10 anos (anualizado)



4

Supermercados se tornam empresas de bens de consumo (FMCG) e B2B

Uma diferenciação importante no futuro do varejo alimentar for **sortimentos exclusivos e garantia de abastecimento**

O crescimento do core do varejo alimentar estagnar, e a definição de “varejo” mudar dramaticamente, com **todo o crescimento incremental de lucro vindo de novos negócios adjacentes “Beyond Trade”**

Dados e Tráfego se tornarem os novos “candy and soda” do varejo

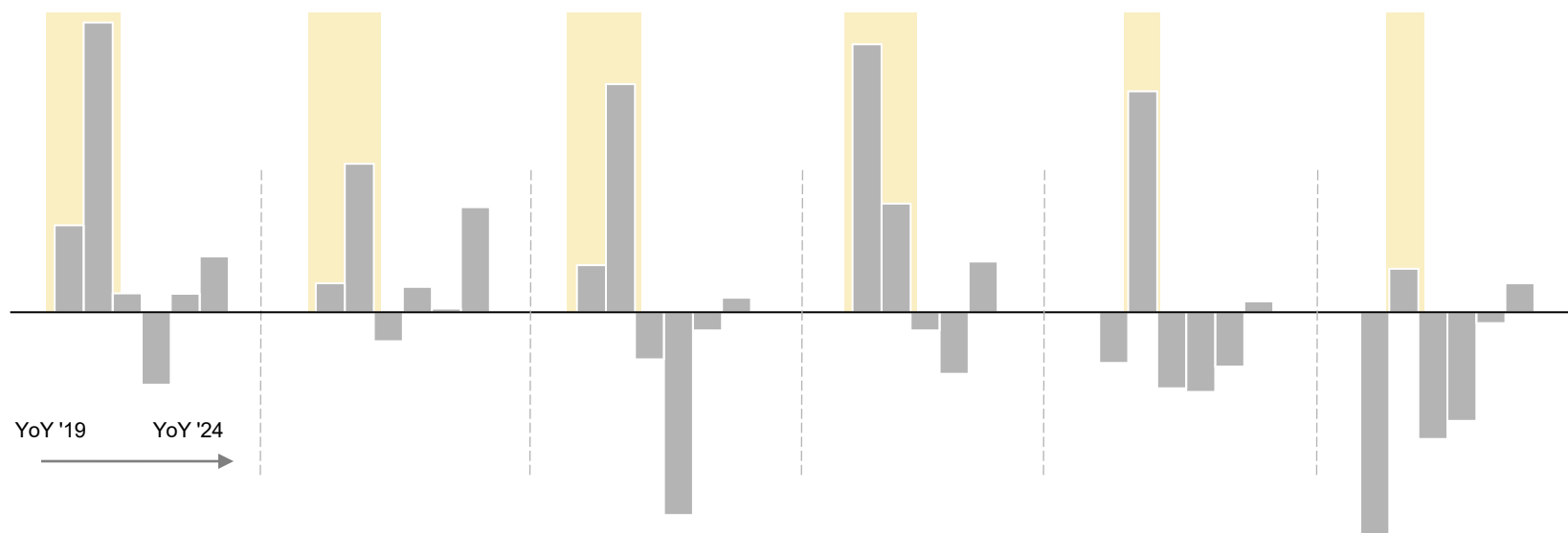
4

Crescimento principal estagnado

Ao longo dos anos, os supermercados viram volumes em declínio..

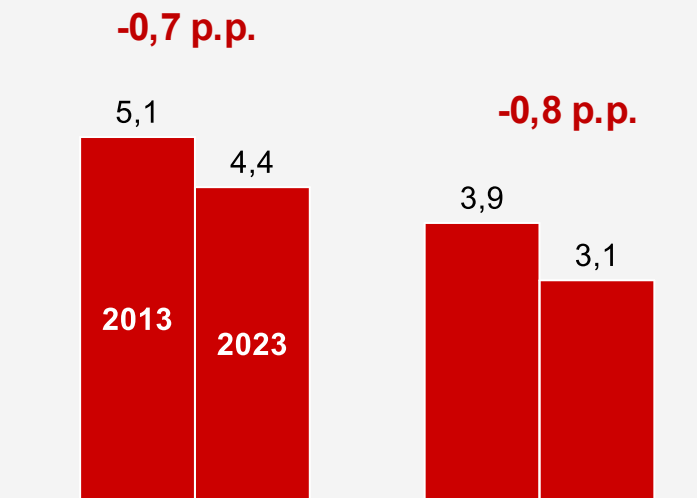
Crescimento de volume em supermercados (%)

Aceleração da
pandemia



..e lucros

Margem EBIT de supermercados
com capital aberto (%)

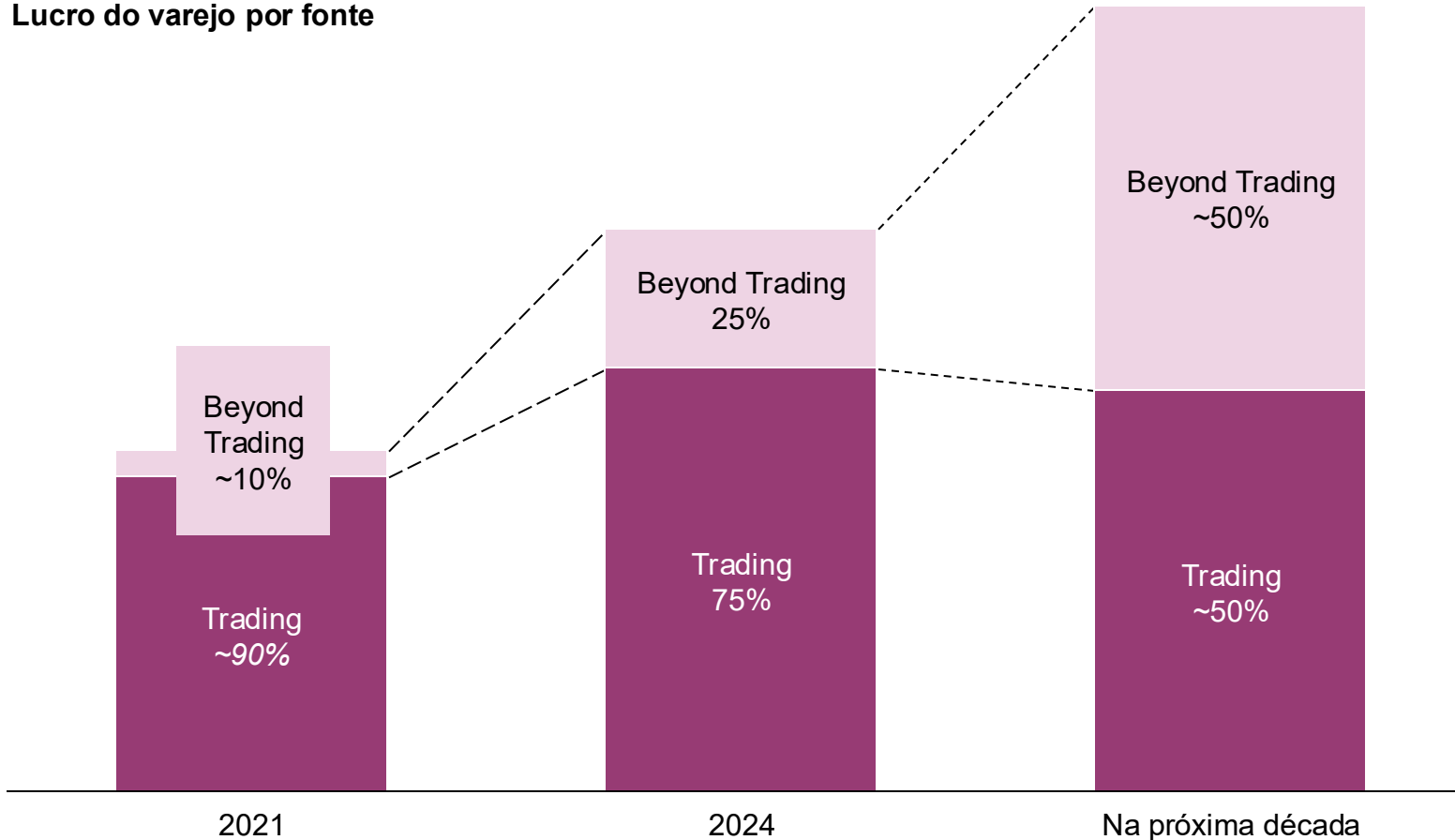


4

Crescimento em “Beyond Trade”

O “Beyond Trade” será crítico para os varejistas alcançarem resiliência e gerarem lucro

Lucro do varejo por fonte



Os principais players já estabeleceram ofertas



Receita RMN
~US\$ 4,4bi
(’24)



Receita RMN
~US\$ 649mi
(’24)



Lucro RMN
~US\$ 1,4bi
(’24)

5

Você vai
precisar de
menos lojas do
que imagina

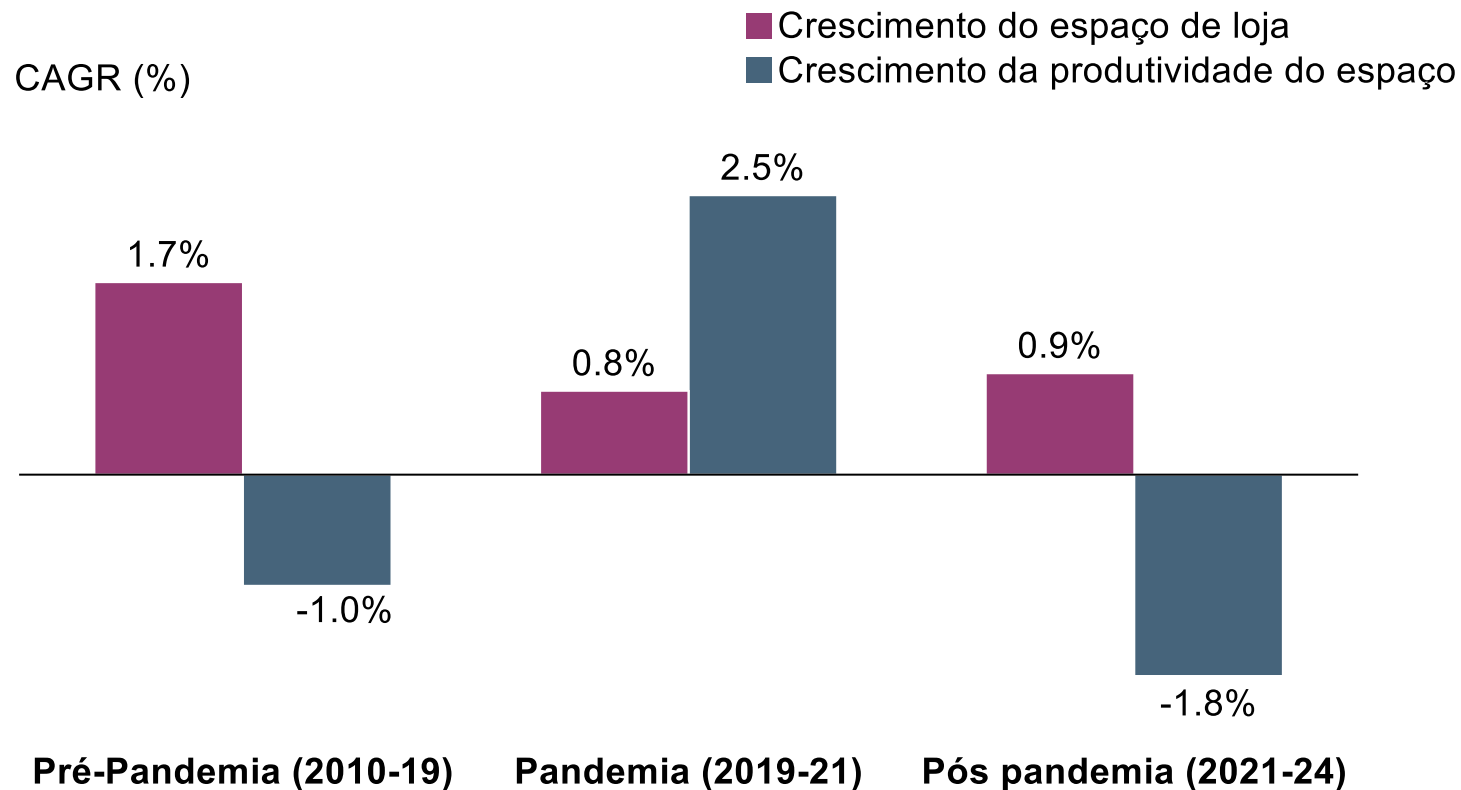
O valor, o formato e o **CAPEX** das redes de lojas
forem **desafiados** pela queda da produtividade das
lojas

A **supercapacidade** das lojas atingir um ponto de
correção, em que a saturação deixa de ser viável,
forçando o fechamento de unidades

O papel das lojas remanescentes evoluir para
destinos **totalmente digitalizados** de mídia e retail-
tainment (varejo + entretenimento) e / ou hubs de
fulfillment



Declínios na produtividade tornam a expansão futura mais difícil de justificar..



Desde a pandemia, o espaço de lojas nos EUA cresceu 0,9% ao ano — mesmo com a produtividade caindo 1,8% — revelando um desequilíbrio estrutural que desafia a viabilidade de longo prazo das estratégias de expansão atual

5

Ponto de inflexão do espaço de lojas

Se a produtividade retornasse aos níveis anteriores, precisaríamos de

-10%

menos área útil de supermercados nos EUA

-15%

menos supermercados nos EUA

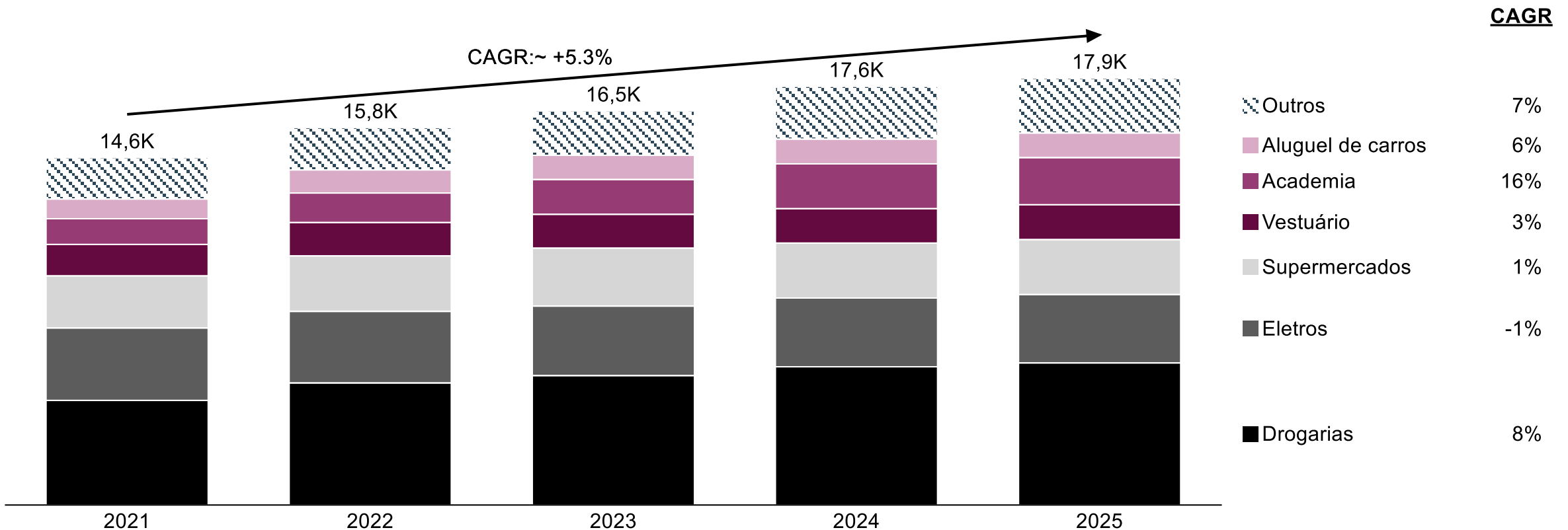
com base nos níveis de produtividade de pico de 2010

5

No entanto, no Brasil, o número de lojas operadas pelos principais varejistas aumentou desde a pandemia, impulsionado principalmente por drogarias

Quantidade de lojas por ano

(#k de lojas, 2021-2025)



Nota: 1- Empresas consideradas ((i) Drogarias: Raia Drogasil / RD Saúde; d1000; Pague Menos; Panvel (ii) Varejo de Eletrônicos: Magazine Luiza; Lojas Quero – Quero; G. Casas Bahia (iii) Supermercado: Carrefour; GPA Alimentar; Assaí; Grupo Mateus (iv) Vestuário: Lojas Renner; C&A; Guararapes (v) Academia: Smartfit (vi) Aluguel de carros: Localiza; Movida (vii) Outros: Vivara; CVC; Petz) 2- Para o Carrefour, o mesmo número de lojas foi considerado em 2021 e 2022

Fonte: Relações com investidores das empresas

6

**Escala local já
não é a única
escala que
importa**

Vencer no dia a dia ainda depender de escala local, mas a escala global / regional atingir um ponto de inflexão, tornando-se o principal motor de crescimento, alavancagem de custos e capacidade de reinvestir para ganhar localmente

Crescimento internacional e M&A regionais / cross-border se tornarem a norma

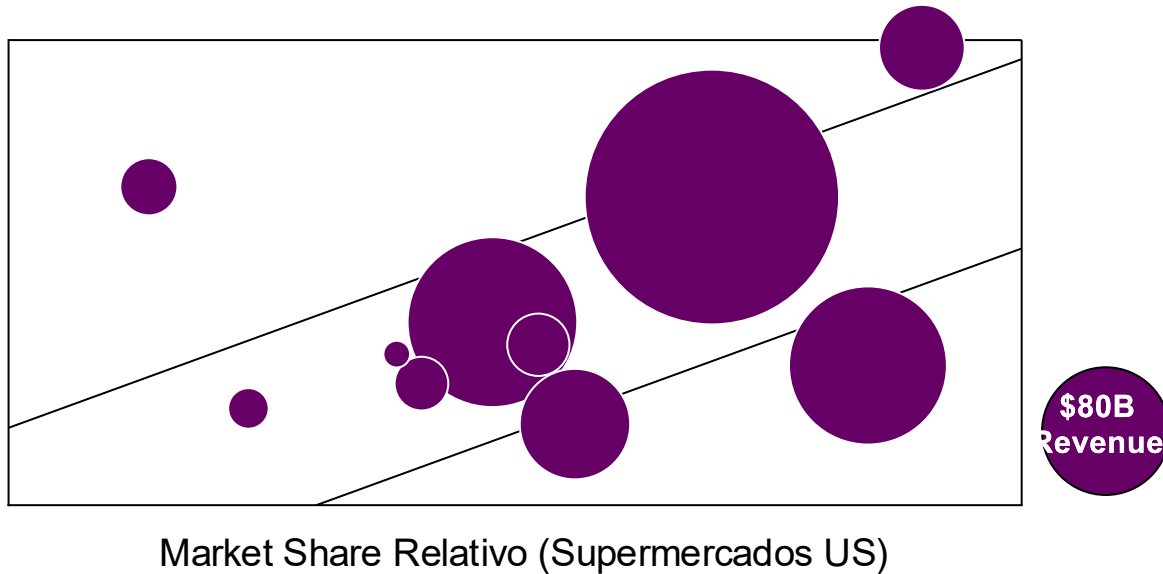
Jogadores em escala puderem saltar etapas em novas tecnologias e capacidades por meio de M&As de escopo

6

Escala absoluta para vencer

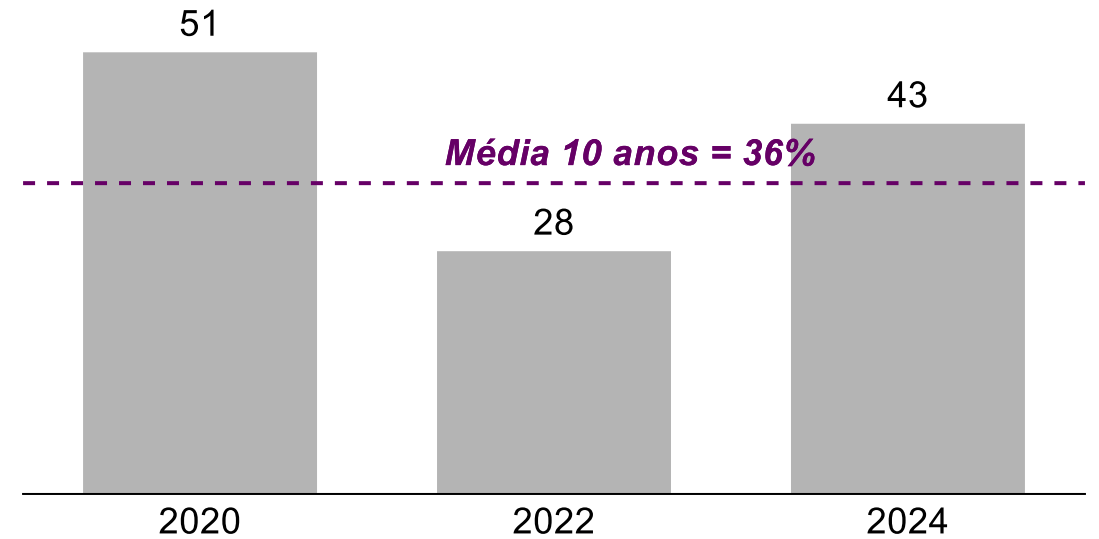
Market-share relativo local (RMS) ainda impulsiona a vantagem de margem.

Margem EBIT (%)



..mas os players globais começaram a capturar um crescimento desproporcional

Share de crescimento do varejo no US (AMZ, WMT, COST)



6

M&A como uma capacidade crítica

O M&A será fundamental para os varejistas escalarem rapidamente e saltarem em capacidades

Deals de cross-border permitem alcance e acesso a novos mercados

..enquanto o M&A liderado por capacidades impulsiona o crescimento em áreas de negócios emergentes e de alto valor



2018

Entrar em um dos maiores e mais rápidos mercados de varejo em crescimento



2020

Adicionar ~500 lojas na França



2018

Fortalecer ofertas de e-commerce



2017

Ampliar ofertas de marca própria



2021

Expandir com ~125 novas lojas no Arizona



2024

Combinar ~100.000 lojas globalmente



2023

Desenvolver capacidades de mídia de varejo



2024

Aprimorar capacidades de publicidade

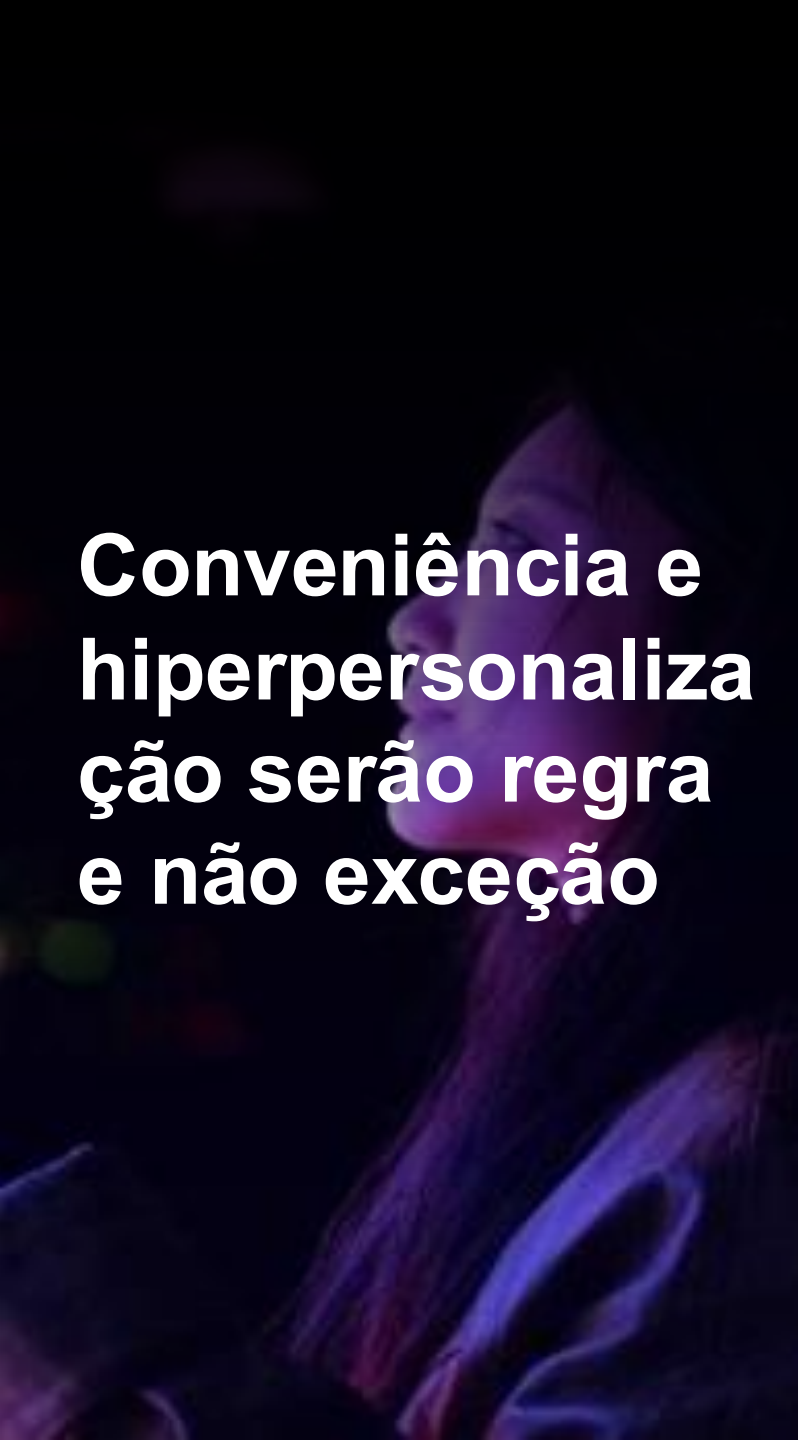
Entrando em 2025, ~30% dos profissionais de M&A em varejo disseram estar focados em M&As de escala, ~40% disseram estar mais focados em acordos de escopo e os ~30% restantes declararam foco em ambos

No Brasil, essas provocações sobre o Futuro do Varejo se refletem de duas maneiras



No Brasil, essas provocações sobre o Futuro do Varejo se refletem de duas maneiras





**Conveniência e
hiperpersonaliza
ção serão regra
e não exceção**

Imagine quando..

Cada jornada de compra for completamente moldada por motores de inteligência, com dados e preferências em tempo real: desde o produto até o canal; recomendações, linguagem; testes e ofertas

Interfaces com assistentes virtuais e aplicativos preditivos, que antecipem o desejo do cliente antes mesmo que ele verbalize

Personalização atingir tal grau que o consumidor não perceba que está sendo influenciado, mas sinta que tudo foi feito para ele, quando ele precisa

Brasileiros estão hiperconectados

55%

Brasileiros
possuem
smartphones

3,6

*Dispositivos por
pessoa*

70%

Da população
usa rede social

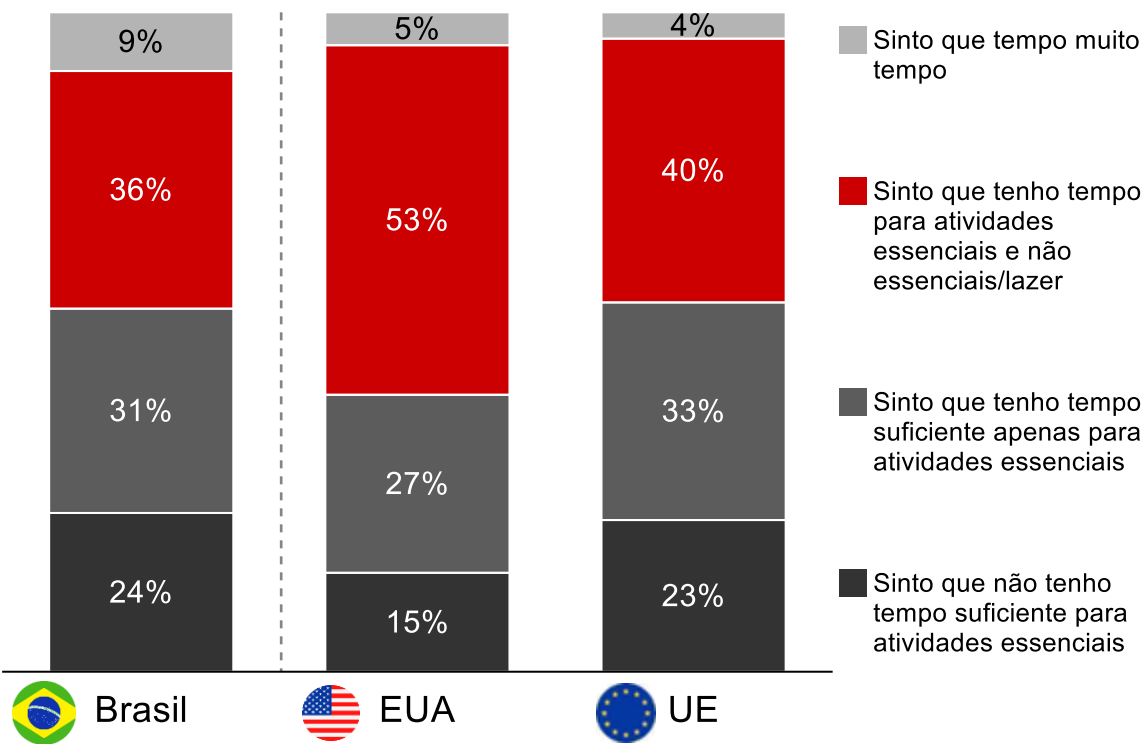
9h

Tempo médio de
uso de tela por dia
dos brasileiros



Brasileiros declaram não ter tempo para suas atividades de lazer preferidas

Sentimento dos consumidores sobre o tempo deles
% respondentes, Nov '23, EU, Sep '23; US, Sep '23



P: Durante uma semana típica do ano, selecione qual das seguintes afirmações descreve melhor como você se sente em relação ao seu tempo

Como atividades fora da tela, produtivas e saúde e bem-estar

Importância relativa das atividades apreciadas pelos consumidores em seu tempo livre



P: Considerando as opções abaixo, o que você mais gosta de fazer em seu tempo livre?

Conveniência e Personalização se tornaram ponto-chave nas compras dos consumidores

83%

dos consumidores dizem que a conveniência **durante** as compras é mais importante agora do que há 5 anos

73%

dos consumidores esperam uma experiência personalizada e **expressam** frustração quando sua experiência de compra é impessoal

Quando perguntados sobre as razões principais para comprar com um varejista de moda feminina

% entrevistados

21%

dos entrevistados dizem que "tem o(s) local(is) mais conveniente(s)"

18%

dos entrevistados dizem que "é o mais fácil de comprar na loja"

17%

dos entrevistados dizem que "é um app único"

16%

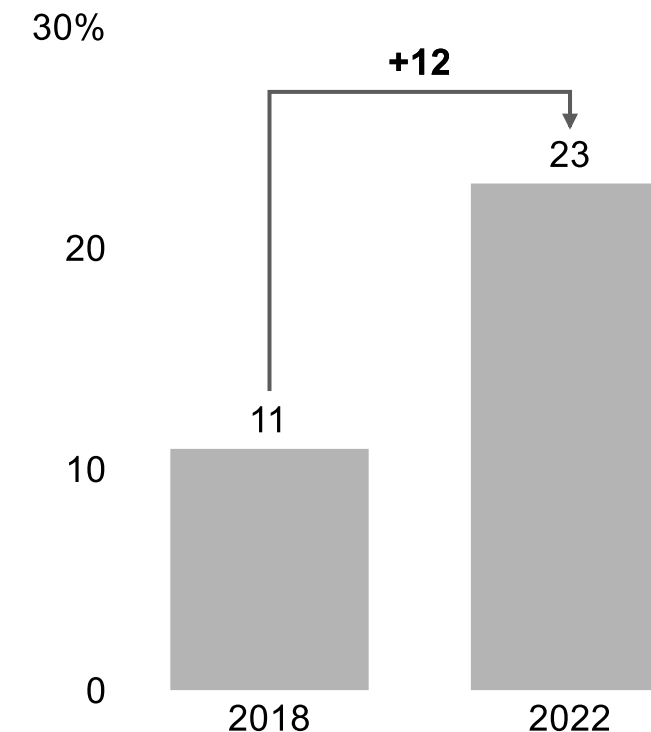
dos entrevistados dizem "tem um site / aplicativo que facilita a compra de produtos"

12%

dos entrevistados dizem que "é o mais rápido para entrar e sair"

"Melhor política de troca" como KPC

% entrevistados



Maior demanda por conveniência e personalização têm implicações na loja física

Jornada sem atritos e personalizada

Personalização e curadoria da jornada e descoberta do produto, com a conveniência **do modelo de vendas híbrido**

Loja como **ponto de contato crítico na jornada do cliente**

Maximizando a disponibilidade de estoque / **minimizando atritos**



GetGo sem checkout em formato híbrido (loja opera com e sem checkout), encurtando a jornada de compra

Além disso, a rede passou a personalizar preços via Clubcard (“Seus Preços Clubcard”).



Carrefour Flash 10 / 10 (“10 segundos para comprar e 10 segundos para pagar”) oferece uma jornada de compra sem necessidade de escanear produtos e com pagamento quase instantâneo



Freshippo's - Alimentos são preparados e mantidos aquecidos em lockers, o cliente pode escanear o QR code no aplicativo e retirar e ir embora

Espaços em evolução

As lojas atuam cada vez mais como **showroom para pedidos no 'omni'** e **Footprint flexível**



Retirada em supermercado em estações de metrô e trem com lockers ou quiosques dedicados



Corredores virtuais infinitos permitem que os clientes naveguem, pesquisem e comprem produtos online e offline

Sem sair de casa

Experimentação virtual é um **facilitador** do ‘omni’, com lojas cada vez mais como **centros de micro atendimento**



iFood oferece uma opção de compras rápidas em mercados em certas regiões, com entrega ocorrendo entre 15 a 60 minutos

Pão de Açúcar integrou canal de e-commerce oferecendo entrega expressa (em até 2 horas no mesmo dia), entrega agendada ou click-and-collect - totalmente via WhatsApp



Conveniência e hiperpersonalização serão regra e não exceção



PERGUNTAS QUE OS VAREJISTAS DEVEM SE FAZER AGORA

Somos capazes de identificar nossos clientes e conhecer suas preferências no diferentes canais?

Temos a infraestrutura e os dados adequados para alimentar algoritmos de personalização em escala?

Nossa tecnologia permite respostas em tempo real?

Ou ainda operamos com atraso na ativação de dados?

Conseguimos utilizar nossos dados como predição?

Medição do ROI da personalização é padronizada?

Estamos realmente melhorando a conversão e a lealdade?

No Brasil, essas provocações sobre o Futuro do Varejo se refletem de duas maneiras





**Novas gerações
de consumidores
impactarão a
forma como as
marcas se
comunicam**

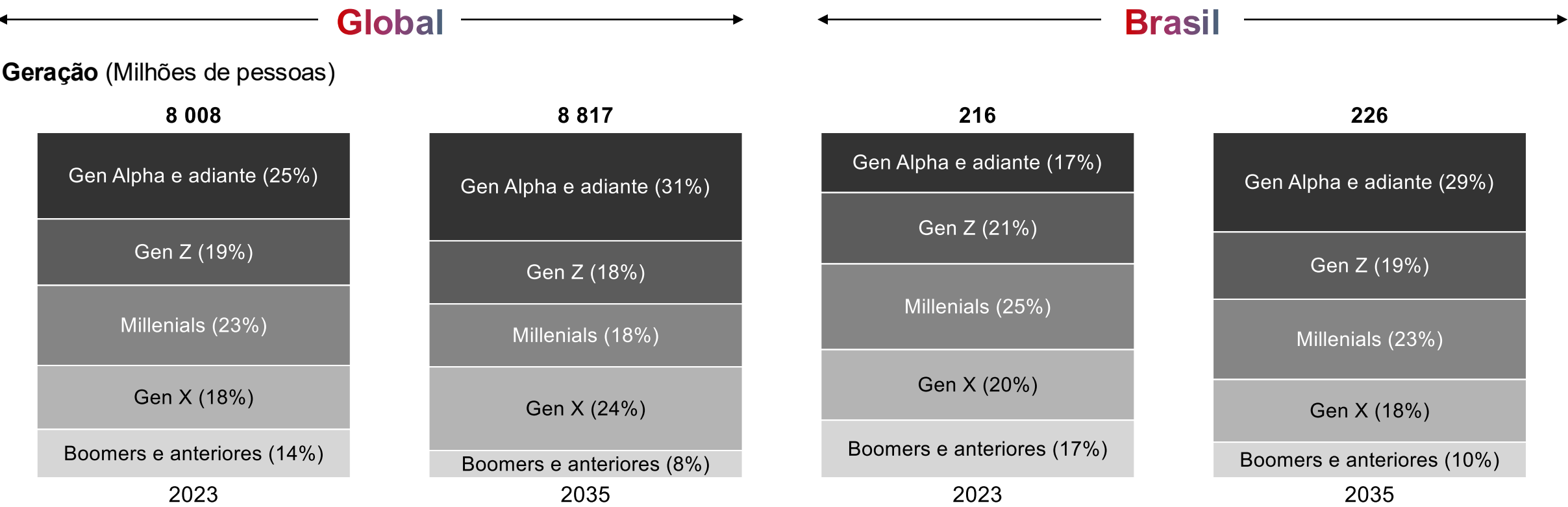
Geração Z e Alpha forem +50% do mercado, demandando **marcas mais transparentes, inclusivas e com propósito social tangível**

O **conteúdo gerado por usuários e influenciadores** substituir por completo as campanhas tradicionais, com alto foco em transmissão de conteúdo por redes sociais

A **linguagem e estética das marcas precisarem ser atualizadas constantemente** para refletir tendências culturais

Marcas atuarem como **plataformas e comunidades**, não apenas fornecedoras de produtos

Nossa população seguirá a tendência global de envelhecimento; Gen Z e Gen Alpha representarão ~50% consumo em 2035

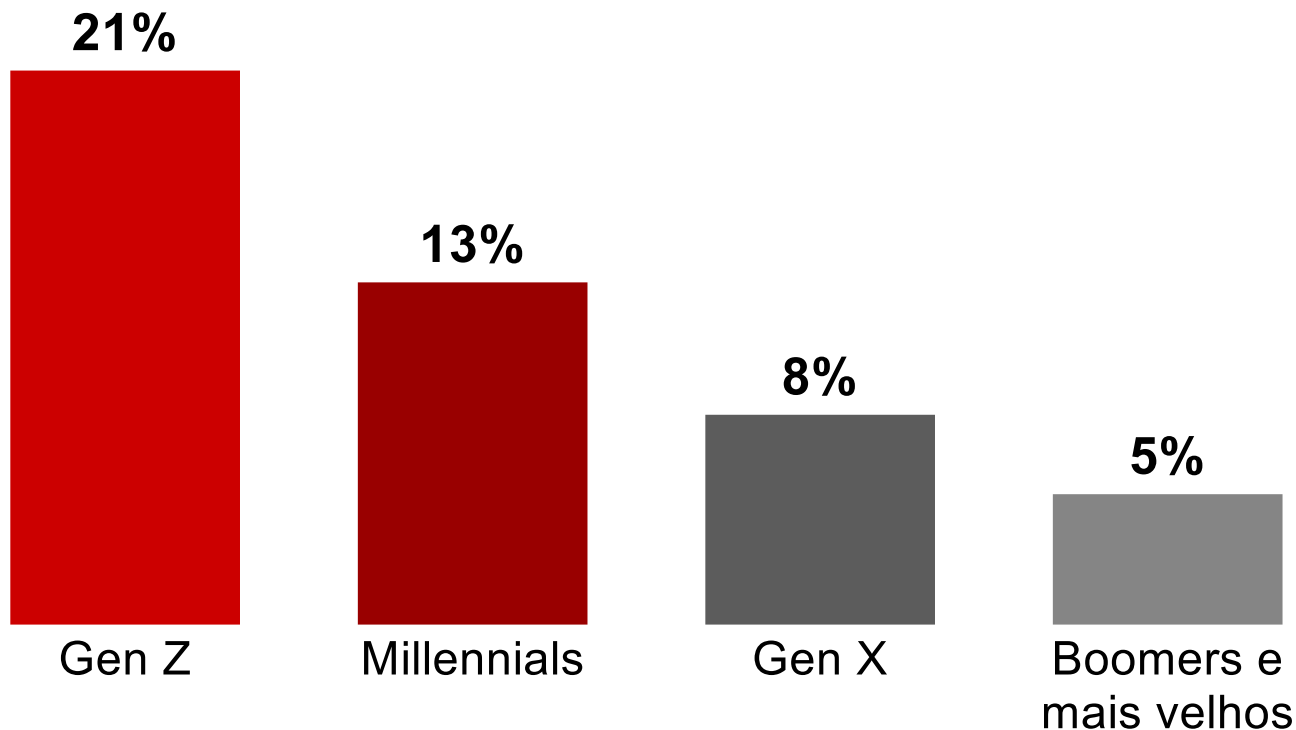


Tendências macroeconômicas alimentam aumento do consumo e perfil do consumidor mudará drasticamente

Fonte: Banco Central (Brasil), IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), Bain Data, World Bank Group

Gerações mais jovens tem mais probabilidade de assistir vídeos online e nas mídias sociais para descobrir produtos

% de respondentes que assistiram vídeos online sobre suas compras



Personalização do consumo

~500 mil

Influenciadores brasileiros no Instagram com mais de 10k seguidores

Descentralização da produção de conteúdo supre demanda individual de mix por consumidor

As mídias sociais e Live Shopping são canais de compra emergentes onde os varejistas devem estar presentes para vencer

**Compras em
mídias sociais**

36%

dos consumidores
já realizaram

**Live
Shopping**

22%

38%

dos consumidores que
nunca realizaram
dizem que é provável que
tentem nos
próximos 2 anos

50%

**Consumidores
já estão
comprando via
redes sociais
e streaming
online hoje**

Mercado e usuários se juntam conforme novos formatos de mídia surgem

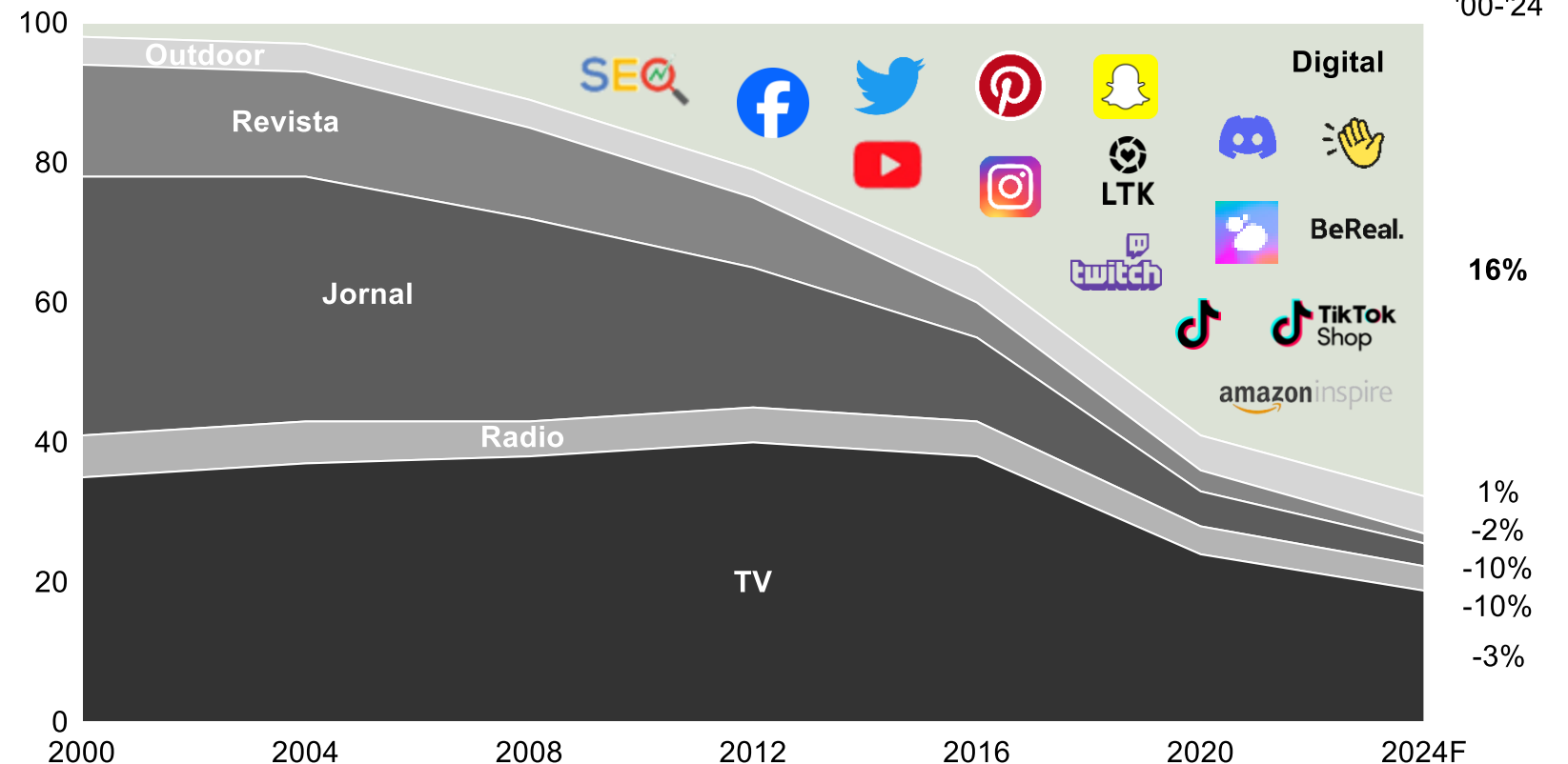
R\$35 bi

Investimento em
publicidade digital (2023)

**82 mi e 113 mi de
usuários brasileiros** no
Instagram e no TikTok
(2023)

Brasileiros passam, em
média, 3h37 por dia em
redes sociais

Gasto global em mídia por canal/míd



Diferentes movimentos buscam aproximar as marcas do “novo consumidor”

Parcerias com creators

Collabs permitem participação de criadores na tomada de decisão criativa



TESCO

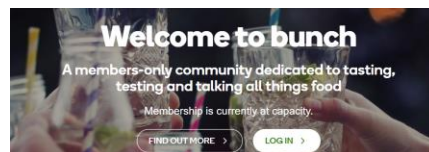
Tesco x Derek Sarno (Wicked Kitchen) - O chef-criador Derek Sarno atuou como Diretor de Inovação Plant-based da Tesco e co-criou as linhas de produtos Wicked Kitchen e Plant Chef (sabores, receitas e embalagens), lançadas como ofertas exclusivas do varejista

Criação de Comunidade

Construção de senso de comunidade em torno da marca com colaboração por parte dos consumidores



Migros - Plataforma comunitária onde os clientes sugerem ideias, testam e votam para decidir os sabores / edições limitadas que chegam às prateleiras



Woolworths - Comunidade de degustação e teste de produtos focada em alimentos

Promover experiências

Experiências que permitem consumidores se identificarem com a marca e se sintam parte de uma comunidade

Woolworths - Compradores coletam kits de mudas para cultivar ervas / legumes em casa



Eataly - Escolas de culinária e passeios guiados pelo mercado dentro da loja

E A T A L Y

Design para todos

Produtos e sortimentos que reconheçam a diversidade dos consumidores

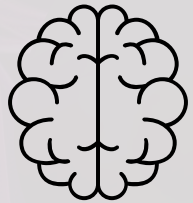
Walmart

Walmart - Sortimentos dedicados Halal e Kosher, juntamente com um programa de Inclusão de Fornecedores para expandir o acesso a pequenos e diversos fornecedores



REWE - Linha de marca própria REWE frei von para consumidores com restrição de glúten e lactose, facilitando escolhas conscientes de alérgenos

Esta próxima era de excelência no varejo exige escolhas estratégicas ousadas



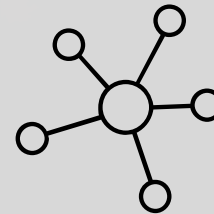
Aja agora para adotar IA em toda a sua cadeia de valor e mudar radicalmente sua economia para o futuro



Invista para personalizar e promover experiências de consumo sem atrito para seus consumidores



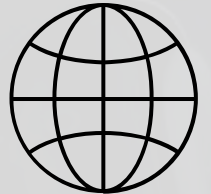
Competir em preço e aprofundar suas vantagens de valor junto ao cliente



Escalar sortimentos exclusivos e acelerar o Beyond Trade



Redefinir e reimaginar redes de lojas e suprimentos ao longo do tempo



Construir escala global para acelerar a resiliência

Obrigado!

The background of the slide features a series of fluid, overlapping waves in various shades of deep purple and magenta. These waves originate from the left side and flow towards the right, creating a sense of movement and depth. The lines are thin and translucent, allowing them to intersect and create darker, more complex patterns in some areas. The overall effect is a modern, artistic backdrop that contrasts sharply with the solid black background.