

A woman with long dark hair, wearing a brown and white plaid shirt over a white top and blue jeans, is walking from left to right. She is looking towards the right with a slight smile. In the background, there is a large glass window display of a clothing store. Inside the store, various items of clothing, including shirts and jeans, are visible on shelves and racks. The lighting is soft and indoor.

# Panorama setorial

## Consumo e varejo

## SOBRE ESTE MATERIAL

O estudo **Panorama Setorial Consumo e Varejo** tem o objetivo de oferecer às empresas do setor uma visão geral das perspectivas e desafios no horizonte próximo, sob o ponto de vista da gestão de pessoas. O material traz uma análise e alerta sobre como profissionais podem impactar o resultado das companhias.

O quadro descrito neste **Panorama** se baseia, ao mesmo tempo, em dados de fontes públicas e em pesquisas realizadas pela Robert Half.

A Robert Half entende que seu papel no mercado vai além da contratação ou alocação de profissionais nos projetos dos seus clientes. Parte de seu diferencial está justamente em promover conteúdos de qualidade, de modo a subsidiar a tomada de decisão de gestores e líderes dos mais diversos setores.

A finalidade deste **Panorama**, portanto, é também apresentar a gestores um quadro amplo desses setores, de modo a conectar as realidades do mercado às questões das empresas no âmbito da gestão de talentos.



## CONSUMO E VAREJO EM NÚMEROS

Ao longo dos últimos anos foi muito repetida a expressão “crise do varejo”.

Uma observação mais atenta do cenário, porém, mostra que o setor de Consumo e Varejo fechou o ano de 2023 com crescimento de **4,1%**, superando a média da economia brasileira, da mesma maneira que vem fazendo desde 2016, segundo dados da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC).

O setor, ainda segundo os dados da SBVC, respondeu por mais de **20% do PIB** e movimentou **R\$ 2,2 trilhões** em 2023. Então, que crise é essa?

Um exame mais cuidadoso dos números e das tendências mostra que aquilo que se chama de crise é, na verdade, uma mudança de paradigmas, consequência de novas tecnologias e modelos de negócio, alterações dos hábitos dos consumidores e consolidação do setor.

Um contexto que impacta de diversas maneiras o mercado de trabalho, criando novas demandas e atraindo novos perfis de profissionais.



## EM NÚMEROS: A ONDA DE M&A

Embora o consumo das famílias tenha crescido **3,1%** em 2023, segundo dados do IBGE, no mesmo período o setor de Consumo e Varejo registrou **379** pedidos de recuperação judicial. A explicação para essa aparente contradição está na fragilidade de muitas empresas do segmento, como consequência dos choques sofridos ao longo da última década.

Depois da grande recessão econômica de 2015 e 2016, a incipiente recuperação do consumo foi afetada pela pandemia de 2020 e 2021. No início de 2023, um escândalo envolvendo um grande player do setor gerou desconfiança e dificuldade de obtenção de crédito para os varejistas.

A fragilidade de alguns players se tornou a oportunidade de aquisição para outros. Assim, o setor respondeu por **9,2%** de todas as operações de M&A no Brasil em 2023, com um crescimento de **33,7%** sobre o ano anterior, segundo dados da KPMG. Isso em um contexto no qual o número de fusões e aquisições, como um todo, caiu **13%**.



## FUSÕES E AQUISIÇÕES: MAIS AQUECIDAS QUE EM OUTROS SETORES

CONSUMO E VAREJO	2022	2023
Alimentos, bebidas e fumo	37	47
Vestuário e calçados	1	5
Hotéis e restaurantes	12	22
Lojas de varejo	23	21
Supermercados	19	12
Shoppings centers	8	17
Embalagens	4	15
<i>Total Consumo e Varejo</i>	<i>104</i>	<i>139</i>
<i>Total Brasil</i>	<i>1.729</i>	<i>1.505</i>



Visão geral

# Os desafios da atração e retenção de pessoas



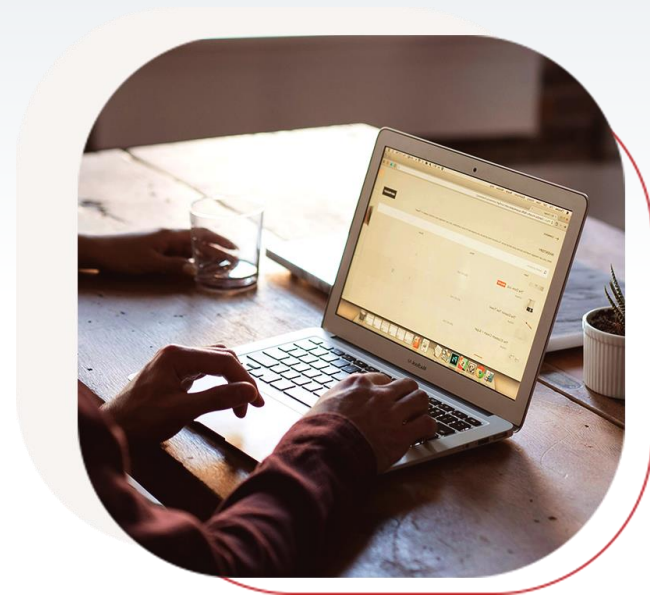


## O DESAFIO DO MODELO DE TRABALHO

Enquanto muitas empresas digitais já nasceram com a cultura do trabalho híbrido ou flexível, no setor de Consumo e Varejo a **tradição é do trabalho 100% presencial** em todas as posições.

Isso não costumava ser um problema para o recrutamento nesse que é um dos setores que mais empregam no país. No entanto, **a situação mudou nos últimos anos** em função de duas grandes razões. A pandemia de Covid-19, que apresentou a possibilidade do trabalho remoto – ou ao menos flexível – para profissionais que antes nem pensavam que isso fosse uma possibilidade. E a transformação do setor, que agora exige que as empresas busquem **novos perfis**, muitos vindos de culturas onde a exigência da presença física é menos importante – como programadores, analistas de BI, profissionais de marketing, entre outros.

Esse problema se torna especialmente complexo quando se compara os benefícios oferecidos pelo setor aos pacotes de outros mercados – como o financeiro, por exemplo – que também competem por profissionais dessas especialidades.



## VAREJO

### O NÓ DA REMUNERAÇÃO

O varejo é um setor conhecido por operar com margens apertadas, o que acaba gerando **remunerações reduzidas e poucos benefícios** entre a base e o meio da pirâmide, dificultando a atração de talentos. O fato de exigir frequentes horas extras e trabalho durante finais de semana e feriados também não ajuda.

O ritmo de trabalho no setor é acelerado e não são todos os profissionais que se adaptam. Um dos efeitos dessa somatória é um **turnover** bastante elevado – cerca de **36%** em 2023, segundo estudo da SBVC.

Por todas essas características, **o varejo é frequentemente uma porta de entrada para profissionais recém-chegados ao mercado de trabalho**, que acabam depois migrando para outros setores onde encontram maior remuneração ou benefícios que consideram mais favoráveis.



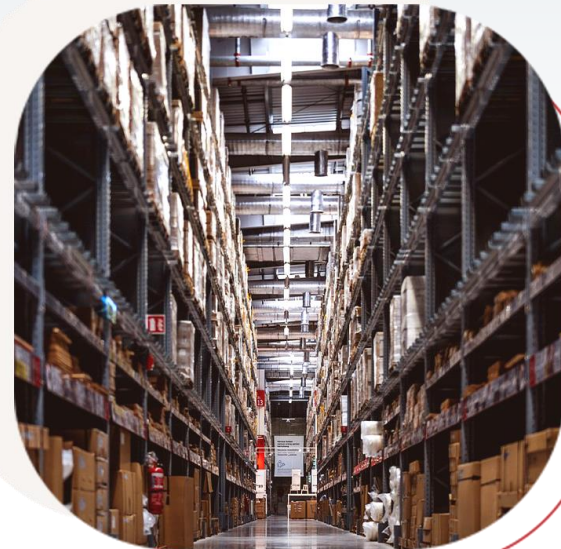


## CONSUMO

### LOCALIZAÇÃO, UM COMPLICADOR

As empresas de Consumo e Varejo, principalmente as de maior porte, têm **ampliado cada vez mais o alcance geográfico de suas operações**. Parte disso se deve à expansão de suas redes de lojas, showrooms e operações de e-commerce. Outra parte é devida à incorporação de etapas da cadeia produtiva que antes eram realizadas por outras empresas – por exemplo, a fabricação de produtos de marca própria, que implica na criação de novas unidades, muitas delas distantes das regiões onde a empresa até então operava.

Essa **expansão trouxe uma complicação adicional para os recrutadores**, que tem encontrado dificuldades para preencher vagas afastadas dos grandes centros comerciais, dentro dos padrões de remuneração e benefícios normalmente praticados pelo setor.



Em que ficar de olho?



## PROFISSIONALIZAÇÃO ACELERADA

As fusões e aquisições dos últimos anos fizeram com que muitas empresas e operações locais ou regionais passassem a ser controladas por empresas de grande porte – várias delas de capital aberto – com acionistas estrangeiros ou investimento de fundos. Assim, saltaram bruscamente de modelos de gestão familiares, informais e baseados na cultura dos fundadores, para sistemas de trabalho profissionalizados, com processos claramente desenhados, uso de sistemas robustos de ERP, CRM, atenção à compliance e uso de ferramentas de marketing sofisticadas.

As empresas que não foram adquiridas também estão **sendo forçadas a se modernizar para se manterem competitivas**. Isso gerou uma **demanda por executivos** para primeiro e segundo escalão, além de profissionais com perfis atualizados para áreas ligadas a governança, compliance e finanças.



## EXPANSÃO EM TODAS AS DIREÇÕES










A busca por ganhos de escala e competitividade gerou não somente uma onda de fusões e aquisições no setor, mas também uma expansão orgânica dos maiores players, que inclui abertura de novas unidades, investimentos em e-commerce e criação de franquias, entre outras estratégias. Uma mostra desse movimento é que, segundo a ABF - Associação Brasileira de Franchising, já existem **3.311** redes de franquias no país – das quais **369** criadas nos últimos dez anos.

Esse movimento tem gerado uma demanda constante e consistente ao longo dos anos, para diversos perfis de profissionais, entre eles:

- Especialistas com capacidade para identificar novos pontos comerciais.
- Mão de obra para infraestrutura de TI e facilities.
- Especialistas em franquias e no varejo online.
- Jurídico e tributário com experiência em fusões e aquisições.



## FRANCHISING POR SETOR

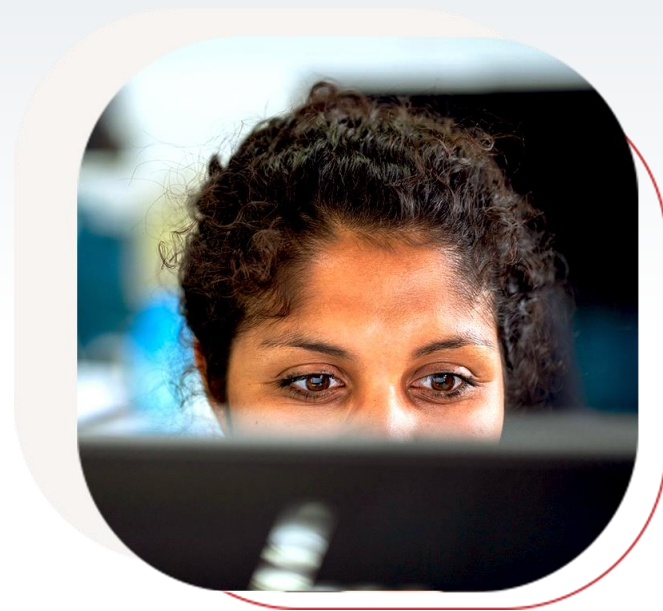
	Alimentação <b>33%</b>		Serviços automotivos <b>4%</b>
	Moda <b>16%</b>		Serviços e outros negócios <b>4%</b>
	Saúde, beleza, bem-estar <b>16%</b>		Hotelaria e turismo <b>2%</b>
	Educação <b>12%</b>		Limpeza e conservação <b>2%</b>
	Casa e Construção <b>10%</b>		



## TECNOLOGIA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL


O varejo tem evoluído cada vez mais em direção a uma abordagem omnichannel, que busca encontrar o consumidor em **todos os ambientes** onde é possível realizar uma venda – das lojas de rua até as redes sociais. Essa estratégia exige integrar canais **online** e **offline**, acompanhando o cliente em todos os pontos da jornada de compra, criando uma experiência consistente – e excelente – em todos os momentos de contato com a marca.

A dificuldade para o mercado é que essa abordagem exige uma série de novas expertises profissionais, ou seja, colaboradores que precisam ser recrutados. Especialistas em TI, customer success, user experience, business intelligence (BI), inteligência artificial, que não eram tão comuns no setor, passam a ser extremamente demandados. Segundo uma pesquisa da SBVC, no processo de evolução do Consumo e Varejo **rumo à digitalização**, as empresas têm encontrado diversas dificuldades.






## PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA A DIGITALIZAÇÃO, SEGUNDO OS VAREJISTAS

 **31%**  
investimentos

 **28%**  
cultura  
organizacional

 **24%**  
falta de  
processos  
adequados

 **48%**  
das empresas do  
setor vão aumentar  
o investimento na  
transformação digital



## TECNOLOGIA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O impacto da digitalização no setor é tão relevante que, entre 2019 e 2023, a maior parte das profissões que mais aumentaram o estoque de postos de trabalho no comércio varejista está ligada ao e-commerce. Os dados são de um estudo realizado pela Confederação Nacional do Comércio (CNC).

Já a função de vendedor, que responde por cerca de **20%** dos empregados formais do comércio, nem sequer aparece na lista das ocupações que mais cresceram em número de vagas nesse mesmo período.



## EM QUE OS VAREJISTAS APOSTAM

Áreas nas quais as empresas investiram em 2024



**69%**  
e-commerce



**69%**  
CRM



**65%**  
omnichannel



**62%**  
dados



**58%**  
marketing

Fonte: Sociedade Brasileira de  
Varejo e Consumo/Abr 2024



## VERTICALIZAÇÃO GERA NOVAS NECESSIDADES

Em busca de um aumento das margens, os grandes players do setor de Consumo e Varejo têm buscado assumir o controle de cada vez mais etapas em sua cadeia de valor. Assim, podem incorporar porções da rentabilidade que antes eram absorvidas por terceiros.

Redes de varejo criam seus próprios cartões de crédito, trazendo para si as tarifas e os juros que antes remuneravam os bancos. Criam marcas próprias dos mais diversos produtos, de sabão em pó a roupas, incorporando a margem que antes era dos fabricantes. Dentro da mesma lógica, criam seus marketplaces, montam estruturas de logística, e assim por diante. Essa estratégia tem o efeito adicional de pressionar os fornecedores por custos, já que os produtos oferecidos por eles passam a concorrer com as marcas próprias dos varejistas.

A consequência dessa estratégia no mercado de trabalho é que essas empresas precisam recrutar novos perfis profissionais, mas não possuem a expertise para selecioná-los. Assim, uma rede de supermercados precisa contratar um gerente de indústria, um varejista de roupas precisa montar uma equipe para administrar uma operação de cartão de crédito, uma rede de material de construção precisa implementar um teleatendimento para os móveis de sua marca própria, e assim por diante.

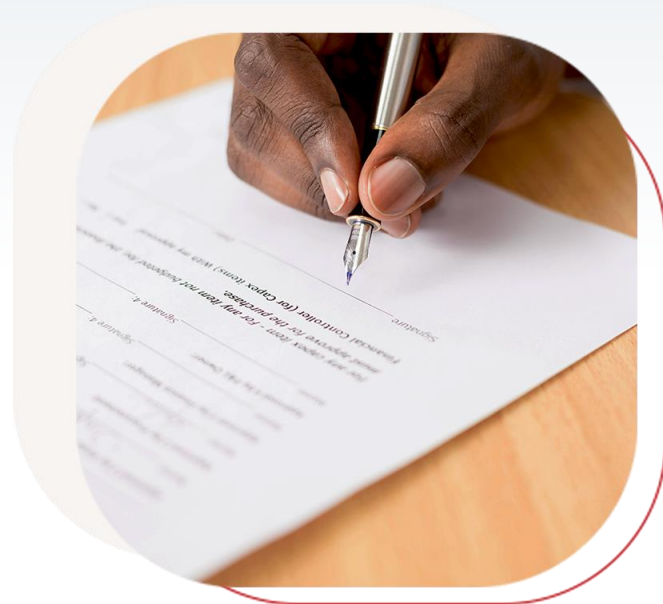


## PREOCUPAÇÕES FUTURAS: REFORMA TRIBUTÁRIA

A reforma tributária aprovada no Congresso ainda está sendo regulamentada por meio de projetos de leis complementares que geram intensos debates, mas se pode esperar que ela terá imensos impactos no setor de Consumo e Varejo. Entre seus efeitos imediatos estão a **redução de alíquotas** para alguns tipos de produtos e a **extinção de incentivos fiscais** para outros.

A adoção do sistema de tributação no local de consumo e a implementação do **Imposto Sobre Valor Agregado (IVA)**, que substituirá três tributos federais, um estadual e um municipal, irão obrigar a repensar cadeias de valor inteiras.

Por outro lado, as mudanças também criarão uma série de oportunidades aos players que souberem se estruturar. Esse horizonte já está gerando **demanda por especialistas** das áreas contábil, fiscal, tributária, jurídica e societária, tanto para contratação permanente quanto para projetos.



## POSIÇÕES EM ALTA

As principais posições demandadas nos setores de Consumo e Varejo para contratação permanente (efetivos) e por projetos (temporários e terceiros)

PERMANENTES	POR PROJETO
Analista de Dados	Consultor(a) de Transformação Digital
Analista de Infraestrutura	Designer de Experiência do Usuário (UX)
Analista de Marketing Digital	Especialista em Análise de Dados
Desenvolvedor(a) Back-end e Front-end	Gerente de Projetos em TI
Engenheiro(a) de Dados	
Especialista em E-commerce	
Gerente de Cadeia de Suprimentos (Supply Chain)	
Gerente de Produtos	
Vendedor(a) e Especialista em Atendimento a Clientes	



## CARACTERÍSTICAS MAIS BUSCADAS

A profissionalização e o aumento da complexidade do funcionamento dos setores de Consumo e Varejo criaram uma série de novas expectativas em relação ao perfil dos colaboradores.

SOFT SKILL MAIS DEMANDADAS	HARD SKILLS MAIS DEMANDADAS
Comunicação	Análise de Dados e Estatística
Adaptabilidade	Marketing Digital
Pensamento Crítico	SEO
Habilidades Interpessoais	Desenvolvimento de Software e Programação
Resolução de Problemas	Gestão de Cadeia de Suprimentos

## COMO USAR NOSSAS TABELAS SALARIAIS

### Percentis

O salário dos cargos listados neste material não inclui bônus, benefícios e outras formas de remuneração. Dividimos o salário de cada cargo em três percentis para ajudá-lo(a) a personalizar as ofertas salariais para cada função.

### 25º

Candidato(a) - novo(a) no cargo ou ainda está desenvolvendo habilidades relevantes para o trabalho.

### 50º

Candidato(a) - tem experiência necessária e conta com a maioria das habilidades relevantes para o trabalho.

### 75º

Candidato(a) – tem mais experiência do que a típica e conta com todas as habilidades relevantes para o trabalho, além de especializações e certificações.

Para mais informações relacionadas aos percentis e à leitura das remunerações, acesse o [Guia Salarial da Robert Half](#).

## TABELA SALARIAL

Salários médios (em Reais) no setor de Bens de Consumo e Varejo, extraídos de entrevistas e conhecimento de mercado dos consultores e consultoras da Robert Half:

LIDERANÇA EXECUTIVA	Porte da empresa	25º	50º	75º
<b>Diretor(a) Financeiro/ CFO</b>	P/M	35.210	43.500	49.710
	G	61.530	80.000	98.760
<b>Diretor(a) Comercial</b>	P/M	21.060	30.480	37.380
	G	32.300	52.100	70.500
<b>Diretor(a) de Comunicação e Marketing</b>	P/M	23.000	29.250	34.240
	G	32.000	47.500	59.800
<b>Diretor(a) de Operações</b>	P/M	22.270	28.710	35.860
	G	31.410	49.230	61.050
<b>Diretor(a) de Supply Chain</b>	P/M	21.200	27.500	35.750
	G	37.290	48.290	53.000
<b>Gerente de Marketing Digital</b>	P/M	12.610	18.330	22.450
	G	16.730	24.410	27.810
<b>Gerente de Trade Marketing</b>	P/M	13.390	16.480	20.240
	G	15.960	23.070	28.270

## TABELA SALARIAL

Salários médios (em Reais) no setor de Bens de Consumo e Varejo, extraídos de entrevistas e conhecimento de mercado dos consultores e consultoras da Robert Half:

LIDERANÇA EXECUTIVA	Porte da empresa	25º	50º	75º
<b>Gerente de Marca / Produto</b>	P/M	12.890	17.320	21.440
	G	14.650	24.050	29.300
<b>Gerente de Sustentabilidade</b>	P/M	15.340	19.770	24.720
	G	21.210	28.630	34.290
<b>Gerente de Supply Chain / Abastecimento / Logística</b>	P/M	14.420	16.990	21.270
	G	16.990	24.200	28.900
<b>Gerente de E-commerce / Marketplace</b>	P/M	11.740	16.990	20.850
	G	16.780	24.410	29.970
<b>Gerente de Key Account / Canais</b>	P/M	12.100	15.900	21.000
	G	16.200	23.560	28.440
<b>Gerente de Expansão</b>	P/M	15.320	21.980	27.500
	G	21.400	27.800	34.750
<b>Gerente de FP&amp;A / Business Partner Financeiro</b>	P/M	17.000	20.150	23.500
	G	22.650	28.650	37.500

## TABELA SALARIAL

Salários médios (em Reais) no setor de Bens de Consumo e Varejo, extraídos de entrevistas e conhecimento de mercado dos consultores e consultoras da Robert Half:

TECNOLOGIA	25º	50º	75º
Especialista em Cibersegurança	17.350	20.000	23.750
Especialista em Inteligência Artificial e Machine Learning	16.000	18.000	21.000
Engenheiro(a) de Dados	14.630	19.000	24.480
Consultor(a) de Transformação Digital	10.500	15.500	25,000
Desenvolvedor(a) (Back-end, Front-em, Full-stack)	12.250	16.000	20.600
Analista de Infraestrutura	9.600	12.500	16.100
VENDAS E MARKETING	25º	50º	75º
PMO	20.800	26.880	33.570
Especialista de Marketing Digital	12.000	15.750	19.260
Especialista em E-commerce	11.800	16.800	21.350
Especialista em Atendimento ao Cliente	9.210	13.800	15.900
Executivo(a) de Contas	10.550	15.340	18.790
FINANÇAS E CONTABILIDADE	25º	50º	75º
Especialista Contábil/Fiscal	14.740	17.200	21.500

# A Robert Half





# SOLUÇÕES ROBERT HALF

A Robert Half oferece uma gama de soluções que podem atender a todas as questões relacionadas a gestão de talentos na sua empresa

## Recrutamento e Seleção:

Fortaleça a sua empresa no longo prazo, contratando profissionais ou equipes por prazo indeterminado.

## Executive Search

Para as organizações que entendem que um processo robusto pode ter um impacto significativo nos rumos da organização. Fazemos um processo tailor made para busca, avaliação, recrutamento de profissionais-chave.

## Projetos especializados:

### Alocação de profissionais para:

- Implementação de ERP
- Suporte às áreas de tesouraria, tributária e contábil
- Auditoria
- Atendimento ao cliente
- Tecnologia
- Área jurídica

**Staff Loan:** Processo no qual alocamos profissionais capacitados a realizar rotinas corporativas transacionais nas áreas de finanças, contabilidade, fiscal, auditoria e tecnologia.

### Management Resources:

Alocamos profissionais especializados para áreas de liderança estratégica corporativa.

## Consultoria

Podemos oferecer um profundo conhecimento em consultoria, insights objetivos e colaboração que ajudam empresas a enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.

## Soluções Gerenciadas:

Por meio da Protiviti, empresa do grupo Robert Half, podemos formar equipes de alto rendimento e performance que podem se adaptar para atender e dar consultoria a todas as necessidades e metas do seu negócio.

## SOLUÇÕES ROBERT HALF

A Robert Half oferece soluções em talentos por meio de diferentes serviços para as empresas dos setores de Meios de Pagamento e Bancos Digitais.

Conte com a experiência de consultores especialistas no mercado e com os diferenciais da Robert Half:



**Comunicação:** nossa forma de trabalhar, ferramentas e tecnologia próprias nos permite ter um contato constante com nossos clientes e candidatos para deixá-los informados de cada etapa do processo de recrutamento.



**Opções:** a rede de contatos de cada consultor permite que se tenha acesso a uma vasta quantidade de profissionais em todo território nacional permitindo que os nossos clientes tenham a opção de fazer uma boa escolha dentre os profissionais apresentados.



**Acerto:** trabalhamos sem exclusividade, portanto apresentaremos os profissionais mais adequados para as necessidades de nossos clientes.



**Velocidade:** a decisão sobre a escolha dos candidatos que são apresentados aos nossos clientes é feita mediante uma decisão colegiada, onde diversos consultores discutem e propõem os melhores profissionais para aquela oportunidade. Em vista disso, conseguimos apresentar candidatos muito rapidamente, pois é um grande time trabalhando para cada posição ou projeto.



## SOBRE A ROBERT HALF

É a primeira e maior empresa de recrutamento especializado no mundo. Fundada em 1948, a empresa opera no Brasil selecionando profissionais permanentes e para projetos especializados nas áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, seguros, engenharia, tecnologia, jurídico, recursos humanos, marketing e vendas e cargos de alta gestão.

Com presença global e atuação América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul e Oceania, a Robert Half aparece em listas das empresas mais admiradas do mundo e é reconhecida, também, por seu compromisso de promover a igualdade e proporcionar uma **cultura que apoia a diversidade**.

# ESCRITÓRIOS NO BRASIL

## BELO HORIZONTE

Rua dos Inconfidentes, 911 - 9º andar,  
Sala 902 - Savassi  
CEP 30140-120  
+55 31 3194-0100

## CAMPINAS

Rodovia Anhanguera, Km 90  
Piso Térreo, Bloco D, Cond. Swiss Park Office  
Swiss Park  
CEP 13049-253  
+55 19 2514-8100

## CURITIBA

Rua Comendador Araújo, 499  
10º andar - Batel  
CEP 80420-000  
+55 41 4560-4308

## FLORIANÓPOLIS

Rod. Admar Gonzaga, 440 - Itacorubi  
CEP 88034-000  
+55 (48) 3036-1176

## PORTO ALEGRE

Av. Carlos Gomes, 222 - 8º andar - Boa Vista  
CEP 90480-000  
+55 51 4560-5604

## RECIFE

Av. Antonio de Góes, 60 - Pina  
CEP 51010-000  
+55 81 3957-9921

## RIO DE JANEIRO

Praia de Botafogo, 228 - 5º andar  
Botafogo  
CEP 22250-040  
+55 21 3523-0100

## SÃO BERNARDO DO CAMPO

Av. José Versolato, 101, Torre A - 12º andar  
Centro  
CEP 09750-730  
+55 11 4096-0160

## SÃO PAULO

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184  
– 11º andar  
Vila Olímpia  
CEP 04548-004  
+55 11 3382-0100



[www.roberthalf.com.br](http://www.roberthalf.com.br)

