



29ª CEO Survey

Liderando na incerteza

**Na previsão de ameaças crescentes,
CEOs buscam oportunidades em novos
setores e ampliam o foco na reinvenção
de seus negócios**



**Destaques da indústria de
Varejo e Consumo no Brasil**



Saiba mais em
pwc.com.br/ceo-survey



Apresentação

CEOs bem-sucedidos devem ser capazes de identificar riscos imediatos ao mesmo tempo que mantêm uma visão estratégica voltada a oportunidades de longo prazo. Essa tensão entre diferentes horizontes é um tema central da **29ª CEO Survey**, que reúne respostas de mais de 4.400 líderes de 95 países, incluindo o Brasil.



No curto prazo, os CEOs de varejo e consumo demonstram uma acomodação na confiança em relação ao crescimento imediato de suas empresas, enquanto lidam com um conjunto amplo de riscos. Escassez de talentos, instabilidade macroeconômica e inflação aparecem no mesmo patamar de preocupação, seguidos por temas tecnológicos e operacionais.



Questões climáticas também entram na agenda, ainda que com peso menor. Paralelamente, 42% dos CEOs relatam que suas empresas passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos, em linha com o movimento de reinvenção dos negócios.

Esse cenário exige liderança capaz de articular prioridades de curto e longo prazos com iniciativas de adaptação estratégica. De acordo com a pesquisa, os CEOs brasileiros do setor dedicam 62% do tempo a temas com horizonte inferior a um ano, contra apenas 9% a questões de longo prazo – uma concentração superior ao padrão observado no país (57%).

Resta avaliar se essa alocação de tempo é a mais adequada para sustentar o desempenho e a competitividade no curto e no longo prazo.



Luciana Medeiros

Sócia e líder da indústria
de Varejo e Consumo

luciana.medeiros@pwc.com



Destaques desta edição



Impactos da IA: a IA atravessa um estágio de consolidação no setor de varejo e consumo brasileiro. A maior parte das empresas diz que não houve aumento das receitas (66%) nem diminuição de custos (50%), mas já existe um percentual (34%) que registra crescimento de receita associado à tecnologia, enquanto não há indicações de perdas. Do lado dos custos, observa-se um equilíbrio entre reduções, possivelmente vinculadas à eficiência operacional, e aumentos decorrentes de investimentos. O comportamento do setor é bastante semelhante ao do conjunto das indústrias no país.



Tensão no ar: queda de confiança e aumento da cautela marcam o setor em 2026. Uma parcela significativa dos líderes de varejo e consumo antecipa estabilidade ou desaceleração do crescimento econômico no Brasil e no mundo. Já a confiança no crescimento da receita recuou para 39% entre os executivos mais confiantes do setor – o que indica ajuste de expectativas.



Ameaças de curto prazo: as preocupações do setor se concentram em três frentes no mesmo patamar de destaque – escassez de talentos, instabilidade macroeconômica e inflação (todas com 42%). Em seguida, aparecem riscos cibernéticos e disrupção tecnológica (30%), reforçando a prioridade sobre continuidade operacional e execução. Temas climáticos e sociais também ganham espaço na agenda de risco.



Setores sem fronteiras: o setor reconhece a inovação como componente estratégico (52%), em linha com a média nacional, e mantém colaboração externa em nível semelhante ao de outros setores do país. Ao mesmo tempo, práticas de experimentação rápida, estruturas dedicadas de inovação e maior tolerância ao risco aparecem com menor intensidade do que na média brasileira. O padrão sugere uma adoção seletiva de mecanismos de inovação, com espaço para ampliar a capacidade de teste, aprendizado e governança de iniciativas.





Explore os resultados

Clique nas seções para navegar



O horizonte de oportunidades

07



Tensão no ar

12



Caminhos para a reinvenção

19



Seus próximos passos

28



Considerações finais

32



Metodologia da pesquisa

34



Contato

36



O horizonte
de oportunidades

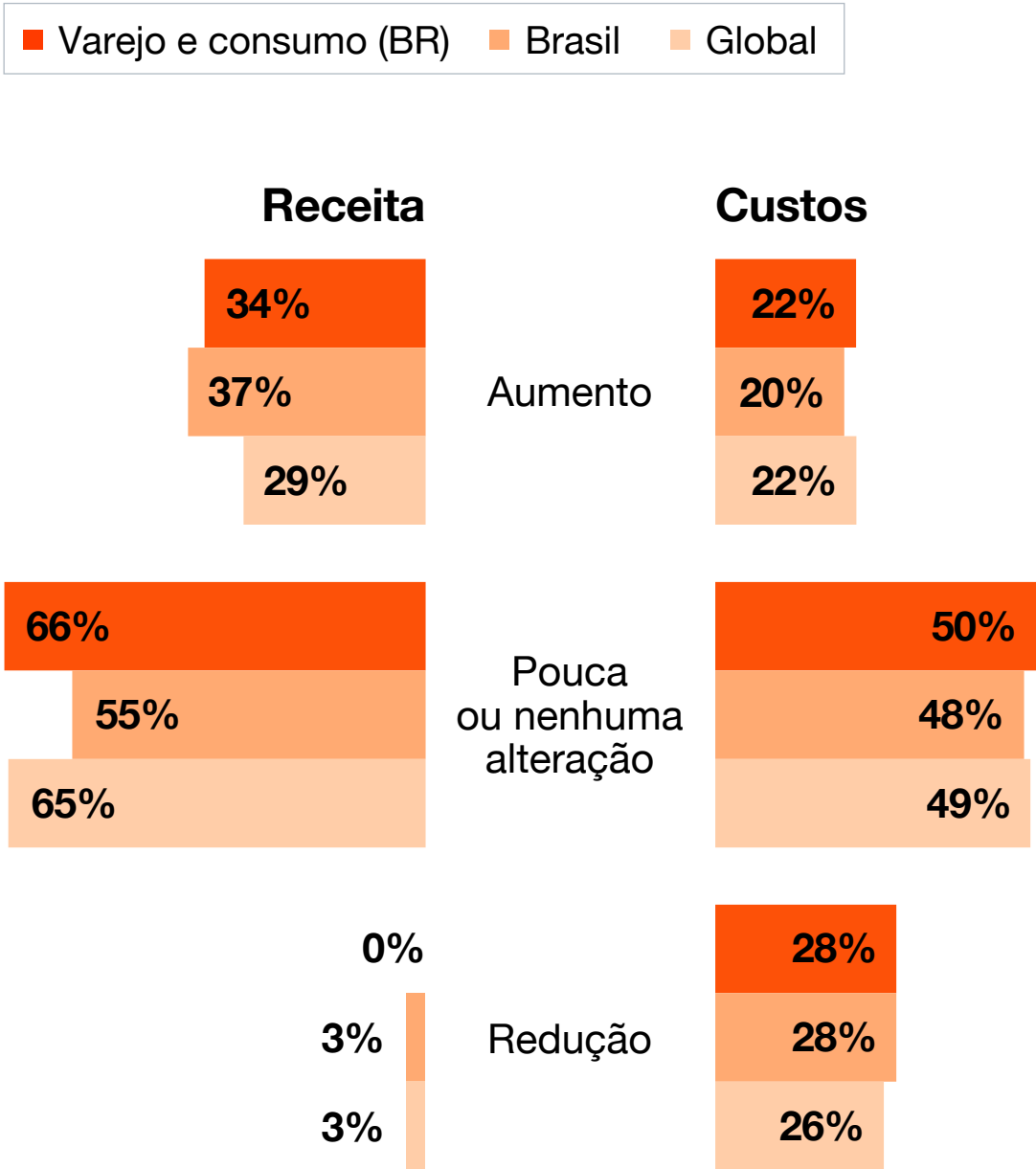


O horizonte de oportunidades



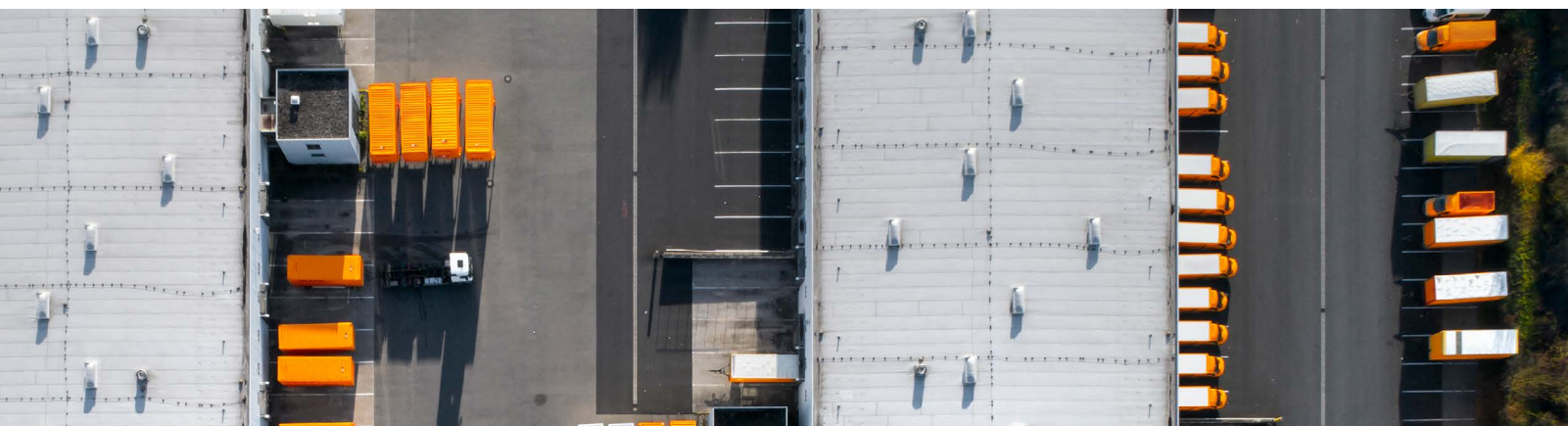
De forma geral, os dados indicam que o uso de IA ainda está em fase de consolidação no setor de varejo e consumo: a maioria das empresas relata pouca ou nenhuma alteração em receitas e custos, embora já se observe um saldo positivo na geração de receita e sinais de ganhos de eficiência em parte das organizações. Em comparação com o conjunto das indústrias no Brasil, o setor apresenta um padrão bastante alinhado, sugerindo que a adoção de IA segue uma trajetória semelhante à da média nacional.

Impacto da IA sobre receitas e custos das empresas

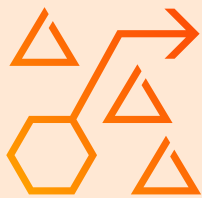




Nos últimos 12 meses, a IA vem gerando efeitos positivos no setor de varejo e consumo brasileiro. Em termos de receita, 34% das empresas registraram aumento atribuído ao uso de IA, percentual próximo ao observado no total das indústrias no Brasil (37%). Ao mesmo tempo, 66% indicaram pouca ou nenhuma alteração, acima dos 55% registrados na média nacional. Não houve relatos de redução de receita no setor, em contraste com 3% no agregado do país. Esse cenário sugere que, embora grande parte das empresas ainda esteja em fase de adoção ou maturação das soluções, a IA se consolida como um vetor relevante de crescimento para uma parcela expressiva do setor de varejo e consumo, com impacto negativo praticamente inexistente.



Em relação aos custos, os resultados mostram um equilíbrio entre ganhos de eficiência e investimentos iniciais, muito próximo ao padrão nacional. Cerca de 28% das empresas de varejo e consumo observaram redução de custos – exatamente o mesmo percentual observado no total das indústrias – o que reflete avanços em automação, otimização de processos e melhor uso de dados. Por outro lado, 22% reportaram aumento de custos, ligeiramente acima da média brasileira de 20%, possivelmente associado a investimentos em tecnologia, infraestrutura e capacitação. Para 50% das organizações do setor, os custos permaneceram estáveis, em linha com os 48% do agregado nacional, o que indica que os benefícios da IA ainda estão sendo gradualmente incorporados à operação.



Quanto aos efeitos da IA sobre a força de trabalho, 72% dos CEOs no setor de varejo e consumo brasileiro avaliam que suas empresas precisarão de menos profissionais qualificados em início de carreira nos próximos três anos, 12 pontos percentuais acima da média observada no conjunto das indústrias do país. Dois terços desse grupo esperam uma redução superior a 16% nos quadros. Ao mesmo tempo, 22% projetam necessidade de novas contratações, contra 28% na média do país. Para cargos de nível médio e sênior, os CEOs esperam um impacto bem menor na redução de pessoal.

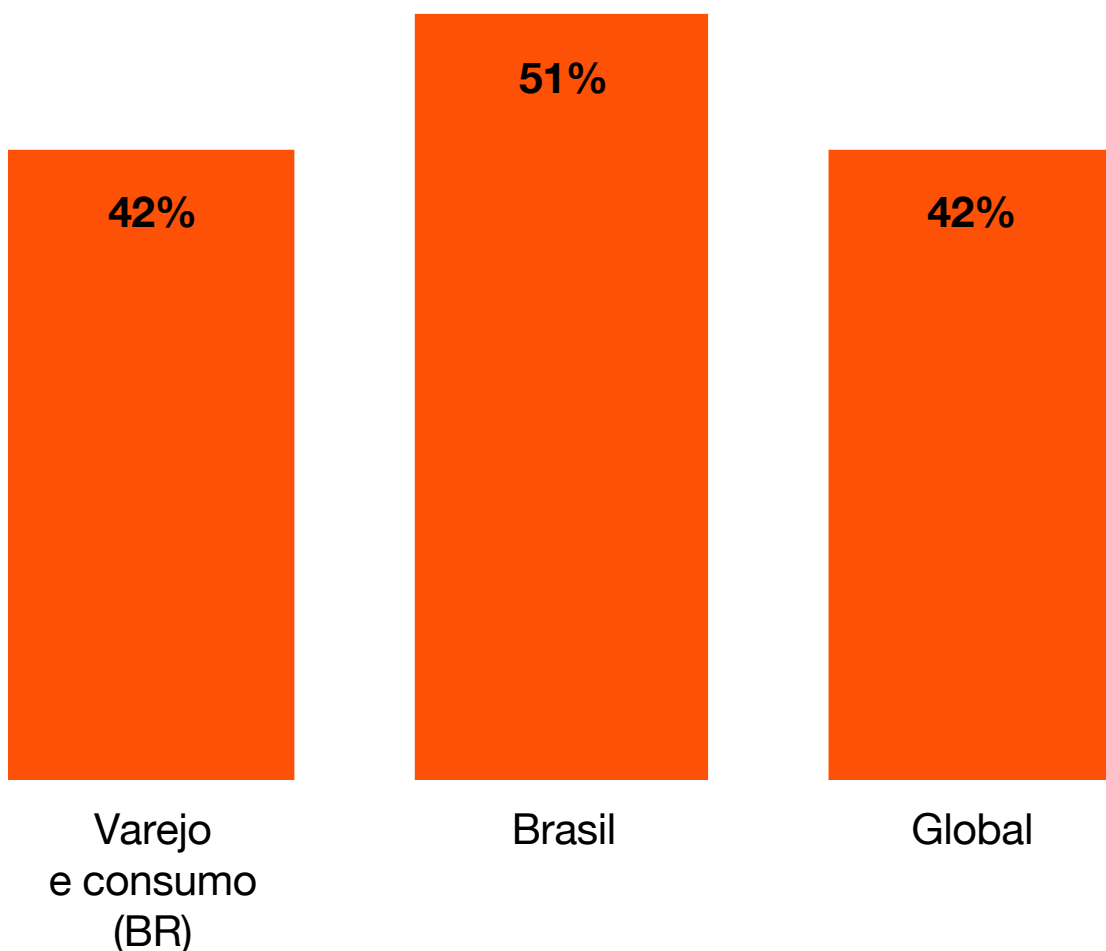




Setores sem fronteiras

A IA não é a única força poderosa a transformar os negócios. Fatores climáticos e geopolíticos, instabilidade macroeconômica, inflação e disrupção tecnológica pressionam a criação de novos modelos de negócios e redefinem as fronteiras entre as indústrias. No segmento de varejo e consumo no Brasil, 42% dos CEOs afirmam que suas empresas passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos, abaixo da média geral de todas as indústrias no país.

Passaram a competir em novos setores nos últimos cinco anos





Tensão no ar



Tensão no ar



Os líderes do setor de varejo e consumo entram em 2026 com expectativas que, embora ainda indiquem espaço para aceleração econômica, revelam um cenário marcado pela estabilidade e cautela, especialmente em relação à confiança no crescimento da receita. As projeções de crescimento seguem presentes tanto no ambiente global quanto no doméstico, mas de forma menos enfática, em linha com o que se observa na média brasileira.



No ambiente global, 58% dos executivos do setor estimam aceleração em 2026, percentual próximo da média nacional (56%) e da percepção global (61%). Ao mesmo tempo, 21% esperam estabilidade e 18% antecipam desaceleração, reforçando que a tendência positiva é moderada por uma parcela do setor que se mantém reticente. Em perspectiva histórica, observa-se uma acomodação frente a 2025 (59%), ainda distante dos níveis mais baixos registrados em 2024 (33%), mas sem a mesma intensidade de confiança reportada anteriormente.

No cenário doméstico, as visões de desaceleração (24%) e estabilidade (9%) compõem o quadro que aponta para uma dispersão de expectativas, indicando que o setor já trabalha com margens mais estreitas de confiança e maior atenção ao comportamento da demanda, além das variáveis macroeconômicas. Notamos novamente uma leitura prudente dos riscos.



Tensão no ar

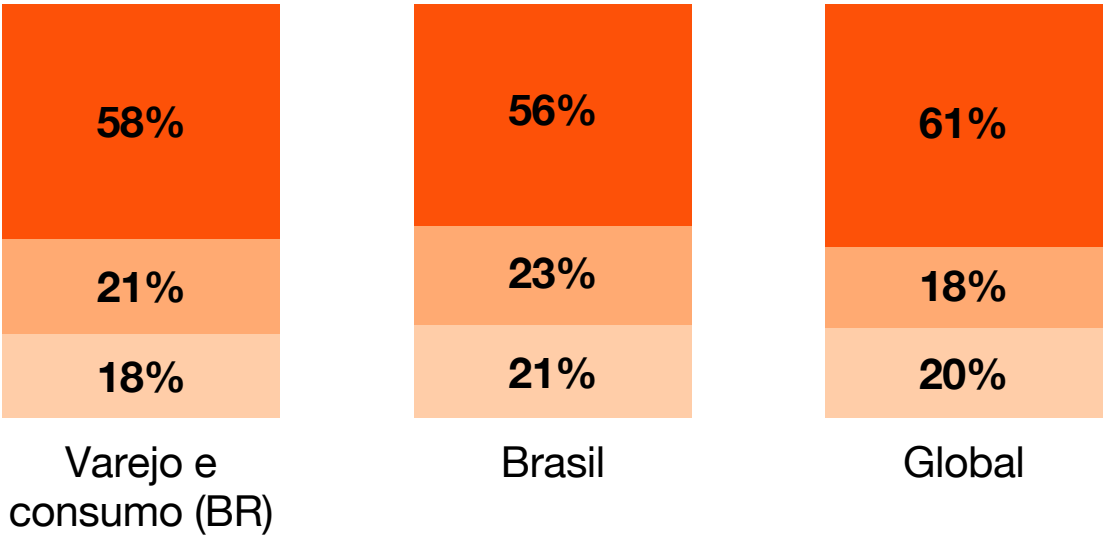


A evolução histórica ajuda a contextualizar esse movimento: a expectativa de aceleração havia alcançado 62% em 2025 e 53% em 2024, sugerindo que, embora a projeção de crescimento continue presente, o ritmo de confiança vem se ajustando. Em conjunto, os dados apontam para uma leitura mais ponderada e atenta às incertezas de 2026, com uma visão construtiva ainda existente, mas em patamar mais comedido.

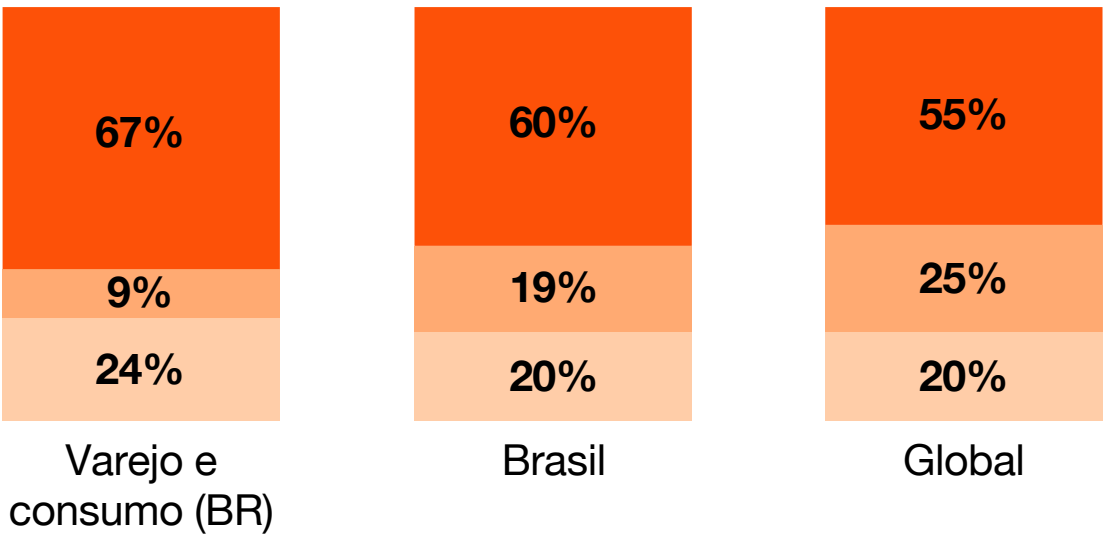
Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses



Crescimento global



Crescimento do próprio país do CEO



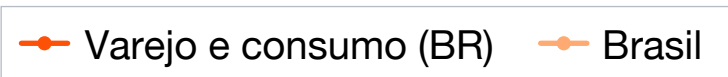


A confiança quanto ao crescimento da receita indica acomodação em 2026 após a melhora observada em 2025. Entre os executivos do setor de varejo e consumo que se declaram “muito” ou “extremamente” confiantes para os próximos 12 meses, o indicador sobe de 40% em 2024 para 51% em 2025, mas recua para 39% em 2026, retornando a um patamar próximo ao de dois anos antes. O movimento sugere uma revisão das expectativas de curto prazo após um pico recente de otimismo.

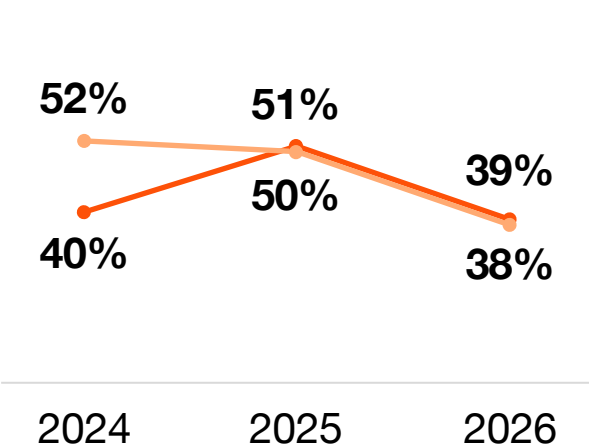
No mesmo horizonte, a média brasileira segue trajetória semelhante. A confiança recua de 52% em 2024 para 50% em 2025 e cai de forma mais acentuada para 38% em 2026. Assim, a diferença entre o setor de varejo e consumo e o total do país praticamente se elimina no último ano, indicando convergência nas percepções sobre o ambiente de curto prazo.

Grau de confiança no crescimento da receita da empresa em 12 meses e em três anos

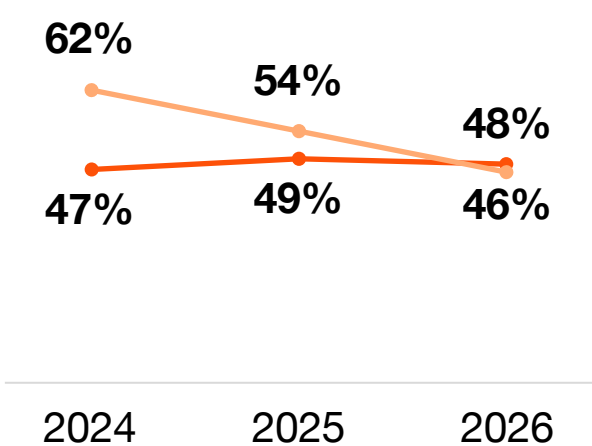
(Respostas “muito” ou “extremamente”)



Próximos 12 meses



Próximos três anos





Tensão no ar



No horizonte de três anos, o comportamento é mais estável. A confiança dos executivos do setor de varejo e consumo cresce gradualmente, de 47% em 2024 para 49% em 2025 e 48% em 2026, mantendo-se em faixa relativamente constante. Já a média nacional parte de um patamar mais alto (62% em 2024), recua para 54% em 2025 e chega a 46% em 2026.



Ameaças de curto prazo

Os líderes do setor de varejo e consumo no Brasil identificam um conjunto de riscos concentrado em pressões operacionais, financeiras e tecnológicas, em geral com intensidade igual ou superior à observada na média nacional. O quadro sugere um ambiente em que desafios estruturais convivem com incertezas macroeconômicas, exigindo maior resiliência e capacidade de adaptação das organizações.



A falta de talentos qualificados figura entre os principais pontos de atenção, citada por 42% dos executivos do setor, bem acima da média brasileira (29%). No mesmo patamar, também são mencionadas a instabilidade macroeconômica e a inflação, ambas acima do total do país (38% e 29%, respectivamente).

Em paralelo, riscos cibernéticos e disrupção tecnológica, ambos com 30% das menções no setor, demonstram preocupações com continuidade operacional, segurança e modernização – temas diretamente associados à eficiência e à competitividade. Mudanças climáticas (21%) ampliam o escopo das ameaças, com potenciais impactos nas cadeias de suprimento e nas operações.



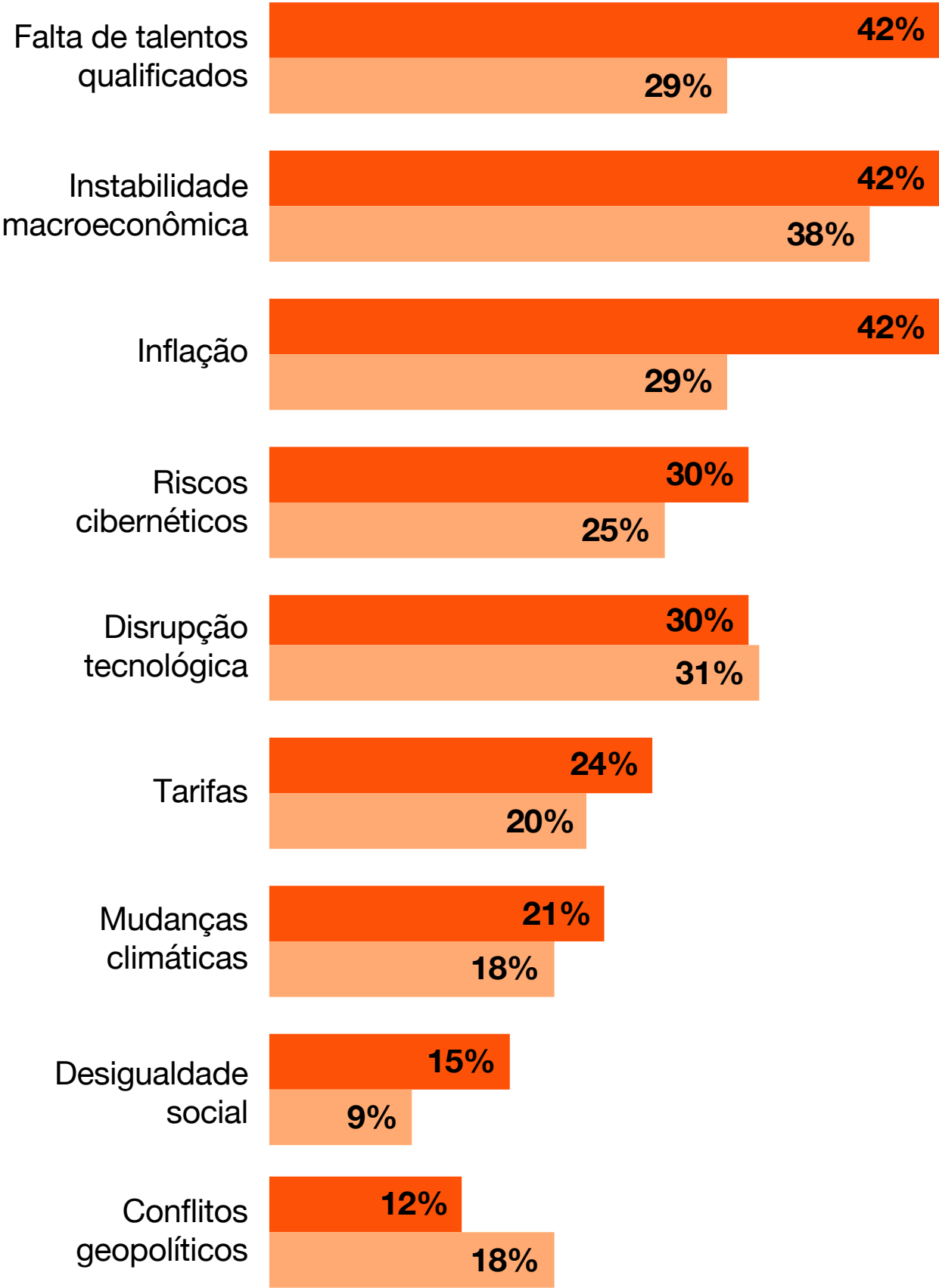
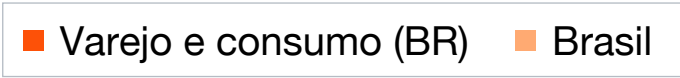
Outras ameaças aparecem em segundo plano, mas revelam nuances importantes. A maior atenção dada a temas sociais sugere preocupação com o ambiente de consumo e reputação. Em conjunto, o panorama aponta para um curto prazo marcado menos por choques isolados do que pela gestão simultânea de múltiplas frentes de risco.

A maior atenção a questões sociais (15%, ante 9% na média nacional) sugere sensibilidade ao ambiente de consumo e à reputação. Em conjunto, o panorama aponta para um curto prazo marcado menos por eventos isolados do que pela gestão simultânea de múltiplas frentes de risco.



Exposição às principais ameaças nos próximos 12 meses

(Apenas respostas “muito” e “extremamente exposta”)*



*A exposição é medida como a probabilidade de perda financeira significativa.



Caminhos para
a reinvenção



Caminhos para a reinvenção



A inovação no setor de varejo e consumo aparece como um eixo estratégico relevante, mas com sinais de execução ainda seletivos. Pouco mais da metade dos líderes a enxerga como componente crítico da estratégia – patamar próximo ao observado na média brasileira –, o que indica alinhamento conceitual sobre sua importância, ainda que a tradução desse consenso em práticas mais amplas seja desigual.

Na execução, o setor combina abertura moderada com menor intensidade de experimentação. A colaboração com parceiros externos ocorre em nível semelhante ao da média nacional (36%), um sinal de que a inovação aberta já faz parte do repertório das empresas. Em contraste, a testagem rápida de novas ideias com clientes ocorre com metade dessa frequência, o que aponta para uma cultura de validação mais cautelosa e ciclos de aprendizado potencialmente mais longos.

Os mecanismos de governança reforçam a leitura de maturidade em construção. A presença de estruturas dedicadas – como centros de inovação ou iniciativas de *corporate venturing* – existe, mas é incipiente, enquanto a tolerância ao risco e os processos formais para encerrar projetos de baixo desempenho também surgem de forma mais limitada do que na média do país. Isso sugere que a gestão do portfólio de inovação tende a ser mais conservadora, com menor rotatividade de iniciativas.

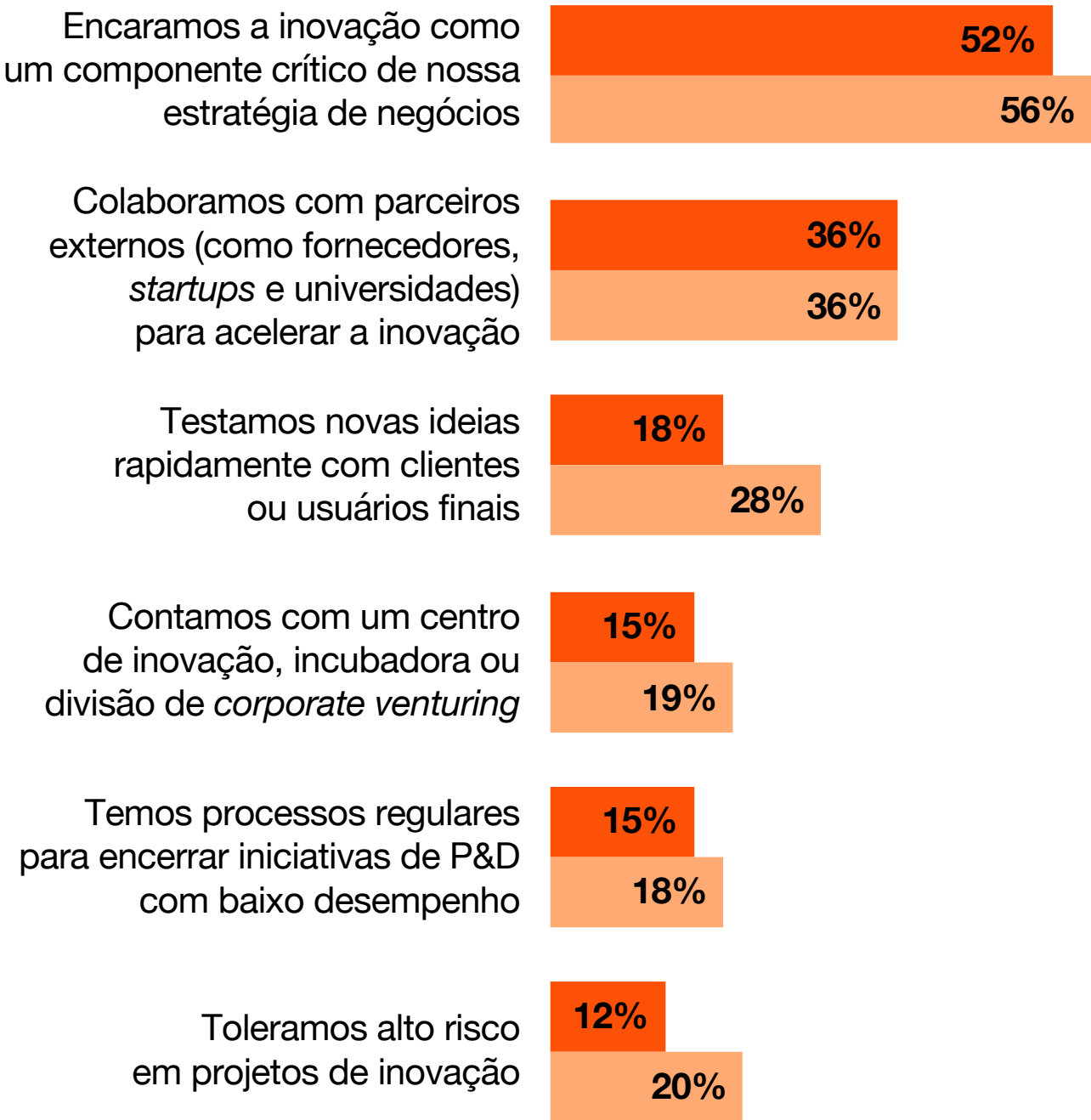


Adesão a boas práticas de inovação

Percentual de empresas que afirmam adotar as abordagens de inovação destacadas (mostrando apenas respostas “muito” e “extremamente”)

P: Em que medida cada uma das seguintes afirmações caracteriza a abordagem da sua empresa à inovação?

■ Varejo e consumo (BR) ■ Brasil





Do risco climático ao valor climático

A incorporação de riscos e oportunidades climáticas à tomada de decisão no setor de varejo e consumo brasileiro ainda é concentrada em poucos processos críticos. Os dados sugerem que, embora o tema já esteja presente na agenda executiva, sua tradução em rotinas estruturadas permanece limitada – o que indica amplo espaço para evolução rumo a uma gestão mais integrada do valor climático.



O avanço mais visível ocorre na cadeia de suprimentos e compras, área em que o setor se destaca em relação à média nacional. Essa priorização indica uma preocupação crescente com resiliência operacional, exposição a fornecedores e continuidade das operações diante de eventos climáticos e pressões regulatórias.



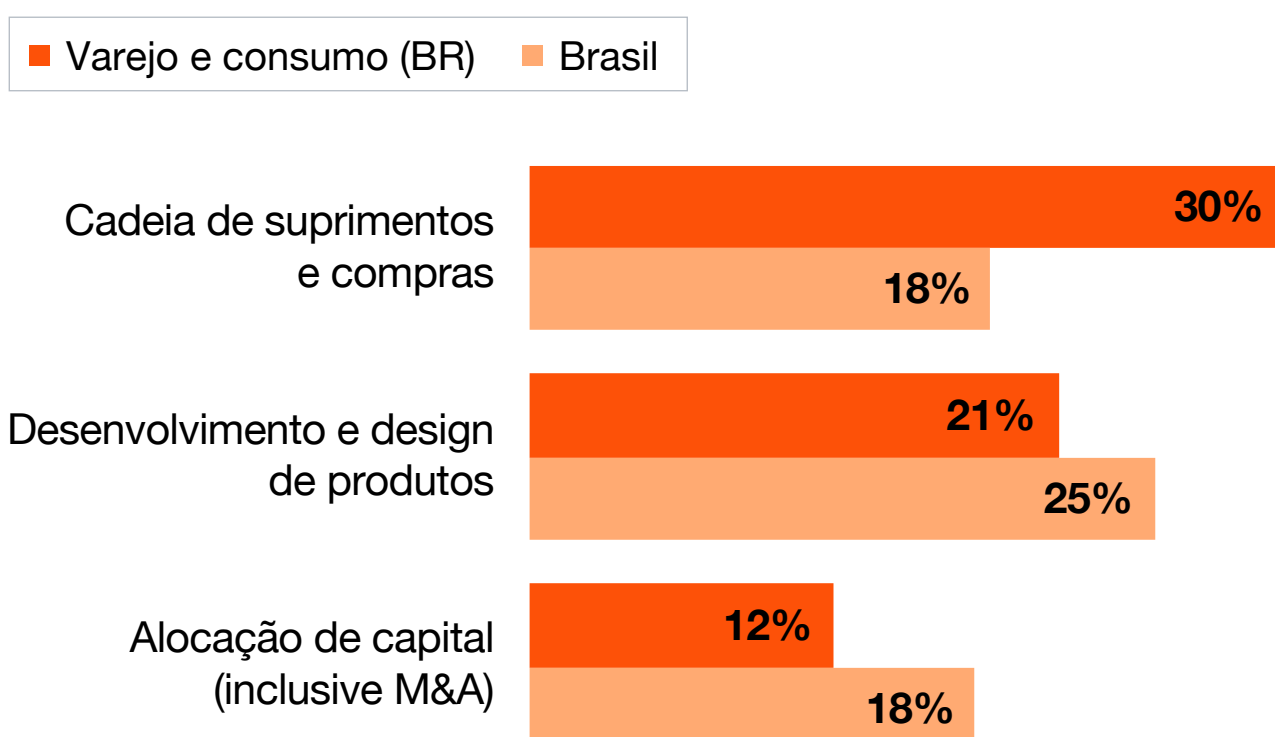
Em desenvolvimento e design de produtos, a incorporação do tema aparece de forma mais moderada e ligeiramente abaixo da média brasileira. O potencial de transformar a agenda climática em diferencial competitivo – por meio de soluções, materiais ou modelos de negócio mais sustentáveis – ainda está em fase de consolidação.

Já na alocação de capital, incluindo decisões de investimento e M&A, a integração de critérios climáticos é a menos disseminada no setor e também inferior ao padrão nacional. Fatores climáticos ainda não são plenamente internalizados nas análises de retorno e risco de longo prazo, o que limita a captura de oportunidades estratégicas.

Maioria não tem processos sólidos para incorporar oportunidades e riscos climáticos à tomada de decisões

Percentual de empresas com processos definidos para avaliar oportunidades e riscos de mudanças climáticas em três áreas

P: Em que medida sua empresa tem processos definidos que considerem as oportunidades e os riscos associados às mudanças climáticas nas seguintes áreas? (Não sabe: 2-4%)





Competir com base na confiança

A agenda de confiança no setor de varejo e consumo brasileiro apresenta intensidade semelhante à da média nacional – e, em alguns pontos, até superior. Em temas como segurança e uso responsável de IA (52% no setor versus 48% no Brasil), demandas por mais transparência (42% versus 39%) e impacto das mudanças climáticas no desempenho dos negócios (39% versus 36%), o nível de questionamento é mais elevado do que o observado no país como um todo.

Em outros aspectos, porém, o setor aparece ligeiramente abaixo da média nacional, como no maior escrutínio sobre decisões da liderança (45% versus 50%), nos questionamentos sobre uso de dados e privacidade (42% versus 44%) e na retirada de apoio ou investimento (30% versus 32%). Ainda assim, as diferenças são moderadas. Isso indica que o segmento de varejo e consumo está exposto a pressões reputacionais em patamar bastante alinhado ao cenário brasileiro.

As preocupações relacionadas a IA, dados e privacidade são relevantes e já se consolidam como vetores centrais de cobrança por parte dos *stakeholders*. Ao mesmo tempo, a combinação de demandas por transparência, responsabilidade climática e maior supervisão das decisões executivas revela um ambiente em que a confiança se tornou elemento estratégico, e não apenas reativo.

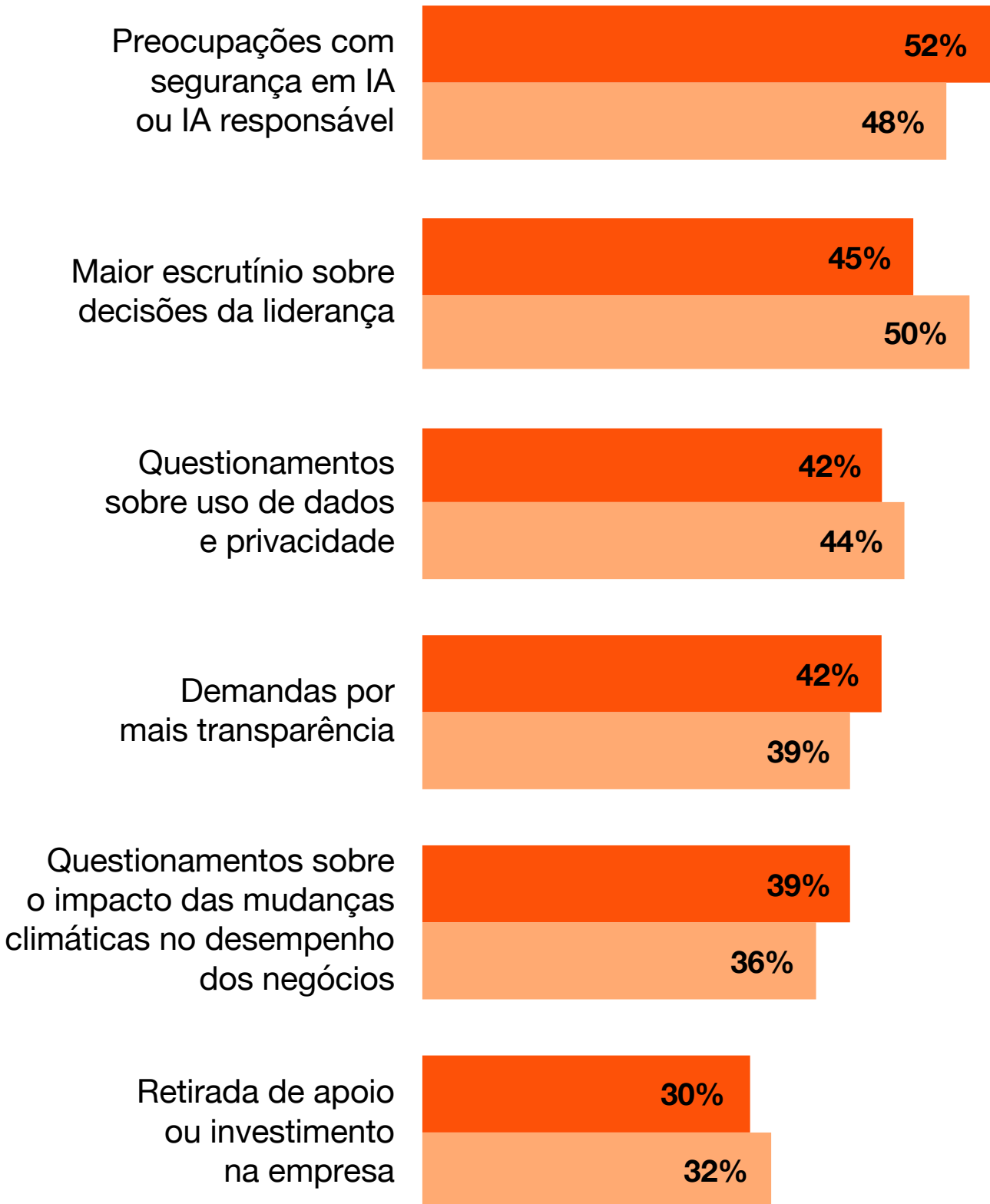
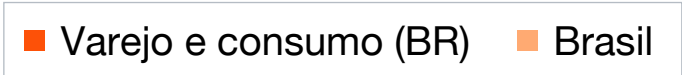


No conjunto, os dados indicam que o setor não opera em um contexto de expectativas multifacetadas. O desafio estratégico, portanto, vai além de responder a eventuais crises: é preciso estruturar práticas sólidas de governança, ética digital, sustentabilidade e comunicação transparente, para transformar a confiança em um diferencial competitivo de longo prazo.



Preocupações relacionadas à confiança

P: Nos últimos 12 meses, em que medida sua empresa enfrentou alguma das seguintes preocupações relacionadas à confiança por parte de seus principais grupos de *stakeholders* (como conselho, clientes, reguladores, investidores e funcionários)?





Como escapar do risco do curto prazo

A agenda dos líderes do setor de varejo e consumo no Brasil é fortemente orientada ao curto prazo, com parcela majoritária do tempo (62%) dedicada a temas com horizonte inferior a um ano – inclusive em proporção ligeiramente superior à média nacional.

Essa concentração reflete um ambiente de alta pressão por resultados e tende a estreitar o espaço para discussões mais estruturais, ainda que o setor mantenha uma presença relevante de temas de médio prazo. O horizonte de 1 a 5 anos ocupa uma fatia significativa da agenda, em linha com o padrão brasileiro, indicando que há esforço para equilibrar execução e planejamento – ainda que sob forte influência das demandas imediatas.



Já as pautas de longo prazo (mais de cinco anos) continuam representando a menor parcela do tempo executivo (9%), também em patamar semelhante ao observado no país. Iniciativas transformacionais, que exigem maturação prolongada, competem por atenção com urgências do dia a dia.

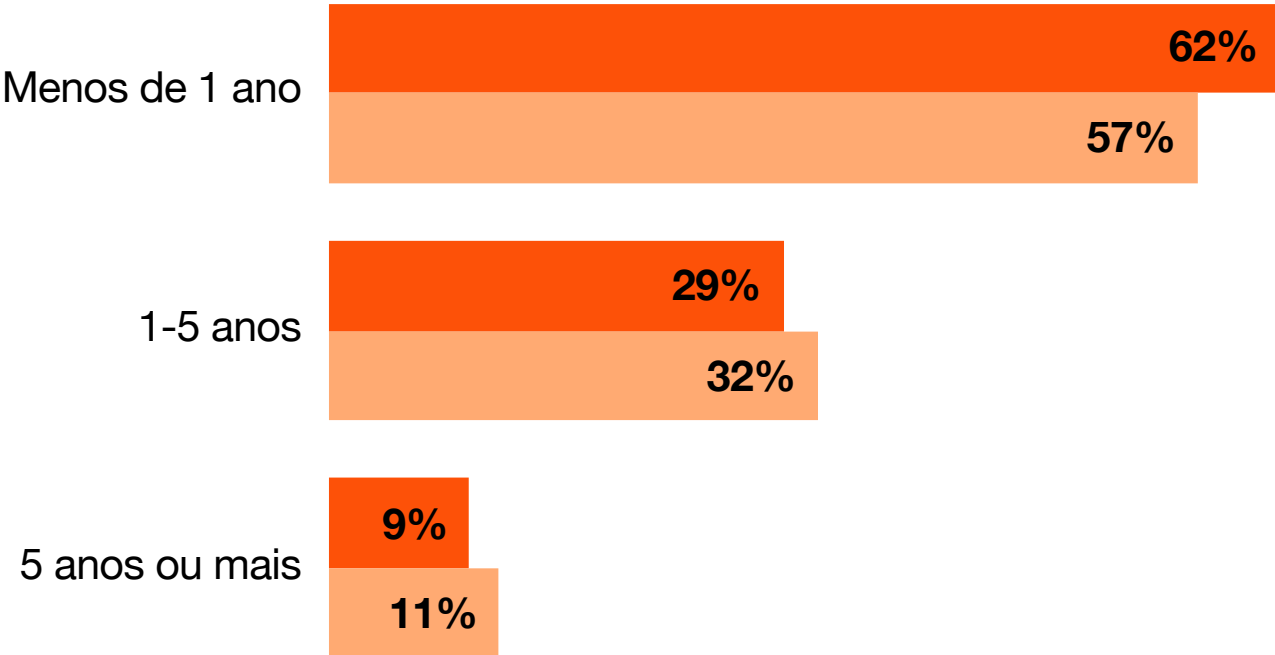


Em conjunto, os dados apontam para um setor que opera sob predominância do curto prazo. O desafio está em ampliar o espaço dedicado a decisões de longo alcance, de forma a sustentar inovação, resiliência e crescimento em um ambiente cada vez mais complexo.

Mais da metade da agenda usual dos CEOs do setor no Brasil é ocupada por questões de curto prazo

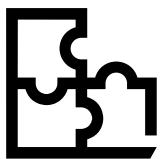
P: Qual parcela da sua agenda usual é dedicada a atividades referentes aos seguintes horizontes de tempo?

■ Varejo e consumo (BR) ■ Brasil





Seus próximos passos

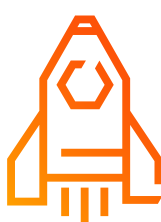


Seus próximos passos

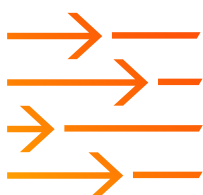


Construir bases sólidas para a IA:

nossa experiência com clientes mostra que iniciativas isoladas de IA tendem a gerar pouco valor mensurável. Os melhores resultados surgem quando a IA é adotada de forma ampla, conectada à estratégia do negócio e sustentada por fundamentos sólidos.



Reinventar para acelerar: há uma relação clara entre maior participação de receitas provenientes de novos setores, margens mais elevadas e maior confiança dos CEOs nas perspectivas de crescimento. Nesse contexto, fusões e aquisições geram melhores resultados quando priorizam a aquisição de capacidades complementares, e não apenas ganhos de escala ou acesso a mercados.



Seguir os fluxos de capital: a pesquisa aponta para um mundo em transformação, com o surgimento de novos polos de valor à medida que a economia global se reorganiza.



Calibrar suas preocupações: a incerteza continuará sendo uma constante. Para os CEOs, o desafio está em evitar a paralisia e em garantir que decisões e planos estejam baseados nas melhores informações disponíveis. Isso exige que revisem premissas e alinhem suas percepções com o cenário atual.



Desenvolver capacidade de inovação: os CEOs precisam evitar o chamado “teatro da inovação” e garantir que ela gere valor concreto. Embora não exista uma fórmula única, a adoção consistente de práticas de inovação está associada a maior participação de receitas de novos produtos e serviços, crescimento mais acelerado e margens mais elevadas, além de estimular discussões mais objetivas entre lideranças e conselhos.



Integrar o clima à tomada de decisão: avanços nas exigências de reporte em sustentabilidade ampliaram a base de dados disponível para as empresas, criando oportunidades para decisões mais bem fundamentadas. Com isso, organizações podem evoluir de uma abordagem focada apenas na mitigação de riscos para uma estratégia orientada à criação de valor, especialmente nos temas de risco climático físico, regulação, energia, cadeias de suprimentos e incentivos fiscais, aumentando a capacidade de adaptação a mudanças de mercado.

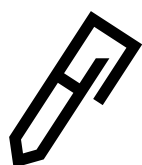


Levar o tema da confiança para a pauta do conselho: a confiança dos *stakeholders* é um ativo estratégico e mensurável, com impacto direto no valor. Antecipar vulnerabilidades e tratar o tema de forma estruturada no conselho, abrangendo a confiança em três dimensões – operacional, na prestação de contas e digital – permite reduzir riscos e fortalecer a resiliência do negócio. Programas robustos de IA responsável, por exemplo, contribuem para mitigar incidentes e acelerar a recuperação quando falhas ocorrem.



Reinventar sua agenda: embora não exista uma divisão ideal do tempo do CEO entre curto e longo prazo, muitos líderes ainda sofrem com a “pressão do curto prazo”. Os dados sugerem que, para liderar processos de reinvenção, é necessário repensar a forma como o tempo é alocado, ampliando o foco em novas avenidas de crescimento e viabilidade futura do negócio, sem perder a capacidade de responder as demandas imediatas.





Considerações finais



A transformação acelerada do setor de varejo e consumo no Brasil impõe aos CEOs escolhas cada vez mais estratégicas. Em um ambiente marcado por pressão sobre custos, instabilidade macroeconômica e mudanças rápidas nos padrões de consumo, é inviável avançar em todas as frentes ao mesmo tempo. A construção de valor para os próximos anos exige priorização estratégica, alinhamento com a alta liderança e decisões coordenadas com o Conselho.

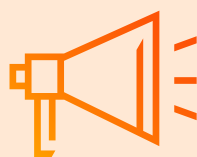
Este recorte de varejo e consumo da **CEO Survey** mostra que essa tensão se traduz em uma agenda fortemente concentrada no curto prazo, com a maior parte do tempo dedicada a temas de execução imediata. Ao mesmo tempo, observa-se uma postura pragmática e seletiva: os líderes reconhecem riscos operacionais e econômicos que reforçam a busca por eficiência e resiliência.

Apesar do reconhecimento da inovação e da agenda climática como vetores estratégicos, sua incorporação ainda ocorre de forma gradual. A experimentação limitada, a integração parcial de critérios climáticos às decisões estruturais e a baixa pressão direta de *stakeholders* indicam que o setor dispõe de espaço para evoluir, mas também enfrenta o risco de perder tração competitiva caso adie transformações mais profundas.

Organizações mais ágeis, com foco em produtividade, tecnologia e novos modelos de engajamento com o consumidor, tendem a se diferenciar em um contexto de competição crescente e instabilidade. O desafio central não está em escolher entre curto e longo prazos, mas em equilibrá-los de forma deliberada. Em um setor altamente exposto a mudanças rápidas no comportamento do consumidor e nas condições de mercado, a capacidade de antecipar tendências e converter incerteza em vantagem competitiva será o principal diferencial dos líderes nos próximos anos.



Metodologia da pesquisa



A PwC ouviu mais de 4.400 executivos em 95 países, entre 30 de setembro e 10 de novembro de 2025. Os números globais e regionais deste relatório são ponderados com base no PIB nominal dos países, para garantir que as opiniões dos CEOs sejam representadas de forma equilibrada em todas as principais regiões. Todas as entrevistas quantitativas foram realizadas sob condição de confidencialidade.

Observação

Nem todos os números somam 100% devido ao arredondamento das porcentagens, a opções de resposta de seleção múltipla e à decisão, em certos casos, de excluir a exibição de determinadas respostas, como “outra”, “nenhuma das anteriores” e “não sei”.



Contatos



Luciana Medeiros
Sócia e líder da indústria
de Varejo e Consumo
luciana.medeiros@pwc.com



Giancarlo Chiapinotto
Sócio de Consultoria Tributária
em Varejo e Consumo
giancarlo.chiapinotto@pwc.com



Helena Rocha
Sócia de Auditoria em Varejo
e Consumo
helena.rocha@pwc.com

pwc.com.br/ceo-survey

Siga a PwC nas redes sociais



Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure