



Varejo em movimento

**Tendências globais, inovações locais e os
novos imperativos do consumo – insights do
*Consumer Goods Forum 2025***



Conteúdo

	Apresentação	03
01	Transformação digital do varejo: da convergência à inteligência	05
02	A loja física como novo centro de gravidade do varejo	09
03	<i>Retail media</i> e monetização do ponto de venda	13
04	Regionalização e adaptação cultural	17
05	Sustentabilidade em ação	21
06	Canetas de emagrecimento mudam a forma de comer e comprar	24
07	Talento, cultura e liderança com propósito	27
08	Considerações finais	30
	Contato	32



Apresentação

Em vez de acompanhar a digitalização, o varejo global está sendo reconfigurado em várias dimensões: do papel da loja física à personalização com inteligência artificial, da sustentabilidade com impacto mensurável à liderança com propósito real.

Durante o *Consumer Goods Forum 2025*, realizado em junho em Amsterdã, Países Baixos, líderes de alguns dos maiores varejistas e empresas de bens de consumo do mundo – como L’Oreal, Pepsico, Carrefour, Spinneys, Albert Heijn e outras gigantes do mercado asiático – compartilharam suas visões sobre o presente e o futuro do setor. Foram direções estratégicas concretas para os próximos anos.

O *Consumer Goods Forum* é uma organização global que promove encontros anuais e reúne em torno de 400 líderes mundiais de 70 países do setor de varejo e bens de consumo para discutir tendências, inovação e ações conjuntas em sustentabilidade e impacto empresarial. A organização abrange representantes de empresas de diferentes portes, formatos de varejo e tipos de produtos.

Com 8 bilhões de consumidores interagindo diariamente com marcas, existe uma oportunidade única de ajudá-las a viver de forma mais feliz, saudável e sustentável. Ainda assim, o setor precisa lidar com desafios importantes, como o aumento do custo de vida, as pressões do crescimento econômico e metas cada vez mais ambiciosas de sustentabilidade.

Durante as palestras e apresentações, **alguns temas** se destacaram: a aceleração da transformação digital, a reinvenção da loja física, o uso de dados para personalização e eficiência, a regionalização das estratégias e a crescente importância de modelos de gestão pautados por cultura, propósito e impacto socioambiental.

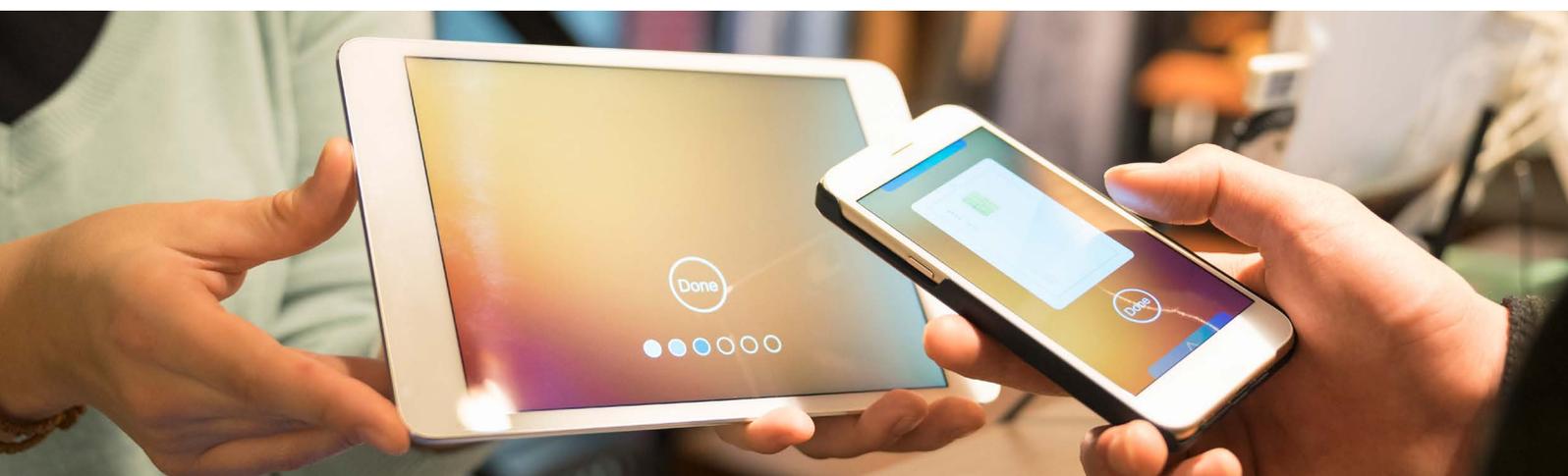
Esta publicação organiza essas ideias em seis capítulos temáticos, com exemplos práticos, citações dos líderes presentes e insights que conectam com os desafios de qualquer organização de bens de consumo ou varejo no mundo de hoje.



01

Transformação digital do varejo: da convergência à inteligência

A digitalização está presente em praticamente todas as decisões do varejo – do abastecimento à experiência do consumidor, passando pela operação até a cultura organizacional. A tecnologia não substitui o varejo tradicional: ela o amplia, acelera e conecta com novas possibilidades. A loja física, longe de estar ameaçada, está sendo redefinida como ponto de convergência de dados, experiências e serviços.



Automação e IA: inteligência que aprende e executa

Um tema de destaque no evento foi o uso intensivo de inteligência artificial (IA) e automação para otimizar processos e personalizar a oferta ao consumidor. No caso da Albert Heijn (maior rede de supermercados dos Países Baixos e parte do grupo internacional Ahold Delhaize desde 2016 – são mais de 1.100 lojas, incluindo as lojas de conveniência AH to GO, além de uma presença on-line relevante), algoritmos são utilizados para prever a demanda com precisão, reduzindo desperdícios e otimizando o sortimento por loja.

No Carrefour, que tem mais de 15 mil lojas no mundo, sensores e câmeras com visão computacional monitoram em tempo real a ocupação de prateleiras, indicam rupturas e contribuem para decisões de reposição mais rápidas – uma transformação profunda no que antes era uma operação quase 100% manual.

Mas a IA não está apenas nos bastidores. Também atua na frente de loja, personalizando cupons e sugestões de produtos com base no histórico e comportamento de cada cliente. E em outros segmentos de consumo, empresas como a Philips mostram como a tecnologia pode gerar experiências adaptativas: suas escovas de dentes inteligentes, por exemplo, utilizam IA embarcada para orientar em tempo real a escovação, um modelo que reforça o potencial da personalização em escala.

Durante o evento, a PepsiCo destacou que o varejo está entrando na era dos agentes de IA – sistemas capazes de agir com autonomia, raciocinar, aprender com erros e colaborar com outros agentes digitais. Essas soluções já conseguem realizar compras completas em sites, navegando como um humano e tomando decisões baseadas em objetivos definidos. Essa nova categoria de IA promete transformar a automação de processos e a interação com consumidores e equipes.

Assistência digital para as equipes

A tecnologia também está redesenhando o papel dos funcionários. Vários painéis destacaram a presença crescente de assistentes digitais internos, como aplicativos que orientam tarefas operacionais em tempo real, indicando quais itens precisam ser reabastecidos, quais preços estão incoerentes e quais produtos estão fora do lugar.

Essa camada de inteligência embarcada no cotidiano melhora a produtividade e o engajamento das equipes. É uma forma concreta de capacitar os colaboradores com tecnologia, tornando suas tarefas mais assertivas e valorizadas.

Quick commerce: a velocidade como padrão

Na China, o *quick commerce* (com entregas em até 30 minutos) já é uma realidade consolidada. Plataformas locais operam com alta densidade de pedidos e cobertura logística, especialmente em grandes centros urbanos. A expectativa é que esse modelo seja cada vez mais exportado, especialmente para regiões como Europa e Oriente Médio.



Se o consumidor sabe que pode receber algo em 30 minutos, sua expectativa será moldada por esse padrão, e os varejistas precisam se preparar. Além da infraestrutura, esse novo paradigma exige eficiência em tempo real, integração de estoques e uma cadeia de suprimentos mais ágil e responsiva.



02

A loja física como novo centro de gravidade do varejo

Durante anos, foi comum ouvir previsões sobre o fim das lojas físicas diante do avanço do *e-commerce*. Mas o que emergiu dos debates no evento foi o oposto. A loja física não apenas resiste – ela renasce com novos papéis, formatos e protagonismo.

Na prática, as pessoas navegam entre canais conforme o momento, a necessidade ou o humor. Em muitos mercados – como o Golfo Pérsico ou a China –, o mesmo cliente que visita a loja para explorar, também recorre ao digital para comprar de forma rápida e direta. Essa integração impõe desafios operacionais, mas também abre espaço para experiências de marca mais fluidas, personalizadas e relevantes.

Em vez de competir com os canais digitais, o ponto de venda tradicional se torna um elo estratégico entre o físico e o digital, ganhando funções logísticas, sensoriais e relacionais que o colocam no centro das operações modernas.

***Fulfillment* local: loja que vende, prepara e entrega**

Um dos papéis mais evidentes da nova loja física é o de centro de *fulfillment* urbano, integrando-se à logística do *e-commerce* com eficiência e proximidade. As lojas físicas assumem um novo protagonismo na cadeia de valor digital. Isso porque, em determinadas redes, cerca de 70% dos pedidos on-line são preparados em lojas físicas, que funcionam como *hubs* logísticos locais, mais rápidos e sustentáveis.

Essa convergência exige sistemas integrados, infraestrutura digital robusta e, sobretudo, visão estratégica para redesenhar jornadas de compra que combinam conveniência com experiência.

A loja passa a ser, simultaneamente, *showroom*, estoque e centro de expedição – uma engenharia silenciosa e precisa, que requer automação, dados em tempo real e equipes capacitadas.

Experiência sensorial: comprar com os olhos e os sentidos

Enquanto cumpre novas funções técnicas, a loja também se reinventa como palco de experiências sensoriais. É o caso da rede de supermercados e mercearias Spinneys, de origem britânica e atualmente baseada no Oriente Médio, que tem cerca de 80 supermercados em países como Emirados Árabes, Arábia Saudita, Egito, Qatar, entre outros, e com uma forte presença on-line.

A empresa aposta em ambientações visualmente atraentes, produtos frescos dispostos como em um mercado aberto e um cuidado extremo com a apresentação. “Os clientes compram com os olhos”, afirmou seu CEO, Sunil Kumar.

O objetivo é transformar a ida à loja em uma experiência prazerosa, diferenciada e memorável – algo que o digital ainda não consegue reproduzir com a mesma intensidade emocional.

Formatos enxutos e urbanos: lojas que cabem no novo estilo de vida

Na China, o crescimento das *mini stores* e formatos compactos voltados para áreas urbanas densas ganhou força. Com a ascensão de famílias menores, maior número de pessoas solteiras e rotinas aceleradas, cresce a demanda por lojas próximas, rápidas e funcionais.

Esses pontos de venda menores e altamente eficientes apostam na frequência e conveniência, operando como *hubs* de *quick commerce* e pontos de engajamento cotidiano com o consumidor. É um novo equilíbrio entre alcance, profundidade e agilidade, que redefine o conceito de capilaridade do varejo.

Um espaço multifuncional, multicanal e multimodal

A loja física reinventada é um espaço de múltiplas camadas: ela vende, entrega, inspira, atende, coleta dados e comunica. É um ambiente conectado, sensorial e logístico ao mesmo tempo – e, por isso, requer um novo olhar.

O que se viu nos painéis é que o ponto físico não perdeu valor, mas ganhou novos sentidos. Passou de destino a ponto de partida para jornadas híbridas, onde a experiência é cada vez mais integrada, fluida e personalizada.



“A loja física não vai acabar, ela vai se reinventar. É preciso ter em mente que hoje o ponto de venda é o braço estratégico do digital, e não o contrário. O varejo do futuro está na tecnologia, mas também está na experiência humana, na conexão pessoal e na agilidade logística. Quem souber administrar a integração do digital e do físico, com coragem e propósito, vai gerar valor e ter mais relevância no mercado.”

Luciana Medeiros,
sócia e líder de Varejo
e Consumo



03

Retail media e monetização do ponto de venda

O ponto de venda físico está passando por mais uma transformação – e radical. Deixou de ser apenas um local de transação para se tornar uma plataforma de mídia altamente estratégica, com potencial de audiência superior ao do digital tradicional.

Se antes a publicidade no varejo se limitava a cartazes, *displays* e promotores, agora estamos entrando na era da comunicação inteligente, contextual e mensurável, diretamente na gôndola. Os corredores se digitalizam, os dados se ativam, e cresce essa nova fonte de receita para o varejo – o *retail media*.

Grandes varejistas relataram o uso de sistemas que permitem ajustar sortimento, precificação e planograma com base em dados dinâmicos de comportamento e demanda. É uma personalização que acontece antes mesmo de o cliente entrar na loja.

A loja como tela – e como canal

Com a implantação de etiquetas digitais inteligentes, sensores e conectividade em tempo real, as redes de varejo já estão monetizando o tráfego físico de suas lojas com publicidade segmentada. São ofertas e mensagens personalizadas por perfil e localização, entregues diretamente no ponto de decisão de compra – com muito mais precisão do que em banners digitais.

Além disso, a loja física permite ações instantâneas baseadas em comportamento, como sugerir um cupom ao detectar que o cliente está parado em frente a determinada categoria. Essa lógica, já comum no *e-commerce*, começa agora a ser replicada no espaço físico, via IoT e visão computacional.

Mensuração: o novo ouro da mídia física

Se antes medir o impacto de uma ação em loja era quase impossível, o cenário mudou. Com parcerias com *players* como NielsenIQ, que usa dados e estratégias para ajudar marcas e varejistas a entender os consumidores, as redes estão cruzando dados de navegação física com dados de venda, permitindo provas reais de ROI para marcas e anunciantes. Esse novo grau de transparência está mudando a lógica dos investimentos em mídia – e colocando o varejo no centro do mapa publicitário.

Com bilhões de dólares migrando dos meios tradicionais para o varejo como canal de mídia, varejistas e marcas precisam:



investir em infraestrutura digital nas lojas;



desenvolver capacidades internas de dados, mídia e mensuração;



formar parcerias estratégicas para escalar as operações.

Assim, o futuro do varejo não está apenas em vender melhor, mas em influenciar, engajar e monetizar melhor cada momento da jornada de compra.

Um ponto disruptivo trazido pela PepsiCo foi o uso de IA generativa para criação de mídia e publicidade. Comerciais inteiros, antes produzidos em semanas e com alto custo, podem agora ser desenvolvidos em horas, com investimento mínimo, mantendo qualidade visual e narrativa comparáveis às produções tradicionais. Isso abre novas possibilidades para campanhas hiperpersonalizadas dentro do ponto de venda físico e digital.

Vantagens para o varejo, as marcas e o consumidor

O *retail media* bem executado cria um ciclo virtuoso:



O **varejista** monetiza sua audiência e melhora sua margem.



As **marcas** otimizam investimento e obtêm retorno real sobre campanhas.



O **consumidor** recebe promoções e conteúdos mais relevantes, no momento certo.



Essa infraestrutura transforma a loja física em um ambiente tão responsivo quanto o digital. Além disso, essas tecnologias permitem uma precisão inédita na coleta de dados de tráfego e comportamento no ponto de venda – tempo de permanência, cliques visuais, respostas a estímulos. Tudo vira métrica, tudo vira insight.



04

Regionalização e adaptação cultural

Um dos grandes aprendizados do *Consumer Goods Forum 2025* foi que não há mais um “consumidor médio”. Existem múltiplos perfis que desafiam as marcas a entregarem valor de maneira contextual, relevante e empática.

No Oriente Médio, por exemplo, 50% da população dos países do Golfo Pérsico tem menos de 30 anos. Em regiões como China, essa juventude é também altamente digitalizada, pragmática e sensível a temas como saúde, sustentabilidade e conveniência. “Eles não têm tempo. Buscam gratificação imediata”, afirma Sunil Kumar, CEO da Spinneys.

Essa geração valoriza autenticidade e agilidade. Espera entregas no mesmo dia, experiências híbridas (físico e digital) e um contexto de marca que reflita causas reais, não campanhas vazias.

Durante décadas, o olhar de muitas multinacionais esteve voltado para os mesmos centros tradicionais de crescimento. O evento deste ano mostrou que os mercados emergentes não apenas cresceram – eles estão liderando. China, Arábia Saudita, Emirados Árabes e Índia estão ditando o ritmo da inovação, da digitalização e da sofisticação no varejo.

Nos países do Golfo, a alta presença de expatriados criou um mosaico de hábitos alimentares. Atender bem a esse consumidor exige uma engenharia de sortimento altamente responsiva. “Temos clientes de 200 nacionalidades. Cada um com suas preferências alimentares, restrições religiosas e hábitos culturais”, explica o CEO da Spinneys.

Nesse cenário, personalização vai além do algoritmo. Exige sensibilidade cultural, curadoria cuidadosa e inteligência de sortimento. Exemplo disso é ter leite de camela ao lado de leites vegetais ou oferecer carnes *halal*¹ de um lado da gôndola e presunto ibérico do outro. Não se trata apenas de estoque, mas de sensibilidade cultural.

Ao ignorar essas novas geografias, marcas correm o risco de perder não apenas crescimento, mas também relevância cultural e conexão com o consumidor do futuro.

China: fragmentada, digital e cheia de lições para o mundo

A China foi apontada como talvez o maior laboratório de consumo do mundo. O país não apenas acompanha a transformação do varejo global – ele a antecipa. Mas compreender esse mercado exige ir além da ideia de um país homogêneo.

A realidade é um ecossistema múltiplo e fragmentado, onde centros urbanos de alto poder aquisitivo convivem com regiões mais tradicionais. Essa diversidade exige das marcas estratégias hiperlocalizadas, moldadas por gerações, perfis de consumo e contextos digitais específicos.

Grandes cidades como Pequim e Xangai, têm consumidores *premium*, obcecados por segurança alimentar e inovação. Já cidades menores mantêm perfis mais tradicionais, exigindo distribuição eficaz e educação de marca. *Live commerce*, redes sociais locais e o uso prioritário do celular moldam o dia a dia de consumo em muitos desses territórios, mas em intensidades e formatos distintos.

¹ Carnes *halal* são obtidas e preparadas de acordo com as regras alimentares islâmicas, que incluem o abate feito por um muçulmano, com um corte rápido na garganta do animal saudável, a drenagem completa do sangue e a invocação do nome de Deus.

Três grandes forças demográficas estão redesenhando o varejo: o envelhecimento da população, a redução do tamanho das famílias e o surgimento de consumidores jovens, digitais e ansiosos. Isso impulsiona o surgimento de novos formatos, como minimercados e lojas autônomas. Para quem deseja atuar na China – ou se inspirar nela – o recado é claro. É preciso pensar no longo prazo, adotar uma mentalidade digital e contar com equipes locais para decifrar essa complexa e inovadora realidade.

Nesse cenário, o varejo chinês é móvel, orientado por dados e guiado por plataformas nas quais personalização, conveniência e experiência se fundem. A entrega ultrarrápida e o comércio eletrônico entre países mostram como o consumidor chinês é exigente e impaciente, estabelecendo padrões que já começam a influenciar outros mercados, como a Europa, que deve receber uma versão local da plataforma comércio eletrônico JoyBuy, operada pela gigante chinesa JD.com – maior varejista da China em receita, ocupando a 47ª posição na Fortune Global 500.



A JoyBuy é projetada para oferecer aos clientes uma experiência de compra mais rápida, conveniente e econômica. Com entregas no mesmo dia e no dia seguinte, a Joybuy combina velocidade, confiabilidade e acessibilidade para atender às necessidades dos consumidores modernos.



05

Sustentabilidade em ação

A sustentabilidade esteve presente no evento não apenas como ideal ou exigência regulatória, mas como uma estratégia prática, mensurável e alinhada à competitividade. O que se observou foi uma evolução no papel do ESG no varejo: um movimento em direção à integração mais efetiva com o dia a dia do negócio, com foco em dados e na realidade das operações.

Em diversas apresentações, empresas mostraram que agir com responsabilidade socioambiental pode gerar eficiência, engajamento e diferencial de marca. A urgência climática é real, mas o pragmatismo tomou a frente.

Segundo a FAO (Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação), se o desperdício de alimentos fosse um país, ele seria o terceiro maior emissor de GEE (gases do efeito estufa) do mundo, atrás apenas da China e dos EUA – representando cerca de 10% das emissões globais.

IA contra o desperdício

Um dos exemplos mais emblemáticos vem da Pepsico e da rede de supermercados holandesa Albert Heijn, que utilizam IA para prever demanda e ajustar recursos ou sortimento, reduzindo drasticamente o desperdício. A tecnologia cruza variáveis como clima, histórico de compras e sazonalidade para oferecer um abastecimento mais inteligente – bom para o planeta e para o caixa.

Na China, a IA também está no centro das operações sustentáveis. Empresas do setor de laticínios utilizam sensores, automação e rastreabilidade para controlar emissões, monitorar processos e reduzir perdas ao longo de toda a cadeia produtiva. É um modelo no qual eficiência operacional e responsabilidade ambiental caminham juntos.

Iniciativas com impacto local

Durante o evento, a Mengniu Dairy, empresa chinesa do setor de laticínios, que atende mercados globais no Sudeste Asiático, Oceania, América do Norte e mais de 10 países, falou sobre o projeto de reflorestamento do leito do Rio Amarelo, no norte da China. Durante 15 anos, a empresa plantou mais de 100 milhões de árvores em uma região desértica, transformando-a em uma fazenda leiteira orgânica e regenerativa.

No Golfo Pérsico, a rede Spinneys mostrou que sustentabilidade também passa por impacto social local. Com iniciativas como incubadoras de microempreendedores, educação alimentar em mais de 180 escolas e programas para valorizar fornecedores locais, a empresa se posiciona como um agente de transformação comunitária.

Para o CEO da rede, Sunil Kumar, a chave está em combinar propósito com ação cotidiana: “Não basta dizer que temos um propósito. Cada funcionário precisa viver esse propósito desde a chegada à loja até o atendimento ao cliente”.

Embalagens reutilizáveis

No Canadá, empresas globais dos segmentos de beleza, higiene e limpeza, como Procter & Gamble, L’Oréal, Unilever e Colgate, entre outras, se uniram em um projeto-piloto de embalagens reutilizáveis em Ottawa, para tentar reduzir drasticamente o uso de descartáveis.

A iniciativa, que se baseia em um sistema padronizado de retorno e reuso compartilhado entre marcas e varejistas por meio da plataforma Reposit, pretende criar escala para a economia circular no setor, incentivando consumidores a devolver embalagens em troca de benefícios e construindo uma infraestrutura capaz de transformar a relação entre marcas, varejo e sustentabilidade.



06

Canetas de emagrecimento mudam a forma de comer e comprar

Nos últimos anos, medicamentos à base de GLP-1 (como Ozempic, Wegovy e similares) ganharam destaque por seu papel no controle do diabetes tipo 2 e na perda de peso – que acabaram rendendo a eles o nome popular de canetas de emagrecimento. Mas o que começou como uma solução clínica está rapidamente se tornando uma força transformadora no comportamento de consumo, com impactos diretos e crescentes no varejo de alimentos, bebidas e bem-estar.

Estudos recentes apontam que até 30% da população dos EUA poderá estar usando medicamentos GLP-1 nos próximos anos. E isso está mudando a forma como milhões de pessoas compram e consomem alimentos. A supressão do apetite, um dos efeitos primários desses medicamentos, leva os consumidores a comerem menos, mas também a serem muito mais seletivos sobre o que consomem.

Esse novo perfil de consumidor busca alimentos com maior densidade nutricional, benefícios funcionais adicionais e formatos compactos e convenientes. Eles estão dispostos a pagar mais por produtos que entreguem valor real à saúde física e mental — abrindo espaço para uma nova onda de sofisticação no varejo alimentar.

Três tendências emergentes no varejo impulsionadas pelo GLP-1

1.

Prazer com equilíbrio

O gosto por comidas saborosas não some — ele se transforma. Cada vez mais, as pessoas querem lanches que unam sabor e saúde: chocolates com mais proteína, doces com menos açúcar e porções menores, mas que tragam benefícios extras. Agora, saborear algo especial também significa fazer escolhas mais conscientes.

2.

Nutrição compacta e eficiente

Como a fome diminui, o consumidor busca “mais com menos”. Isso abre espaço para bebidas funcionais, lanches com nutrientes concentrados, sopas proteicas e alimentos prontos que entregam benefícios em pequenas porções. Para acompanhar essa mudança, as empresas precisam repensar seus produtos e formatos.

3.

Funcionalidade além da dieta

Consumidores que usam GLP-1 prestam mais atenção em como o corpo reage, percebendo efeitos como desconforto no estômago ou mudanças de humor. Por isso, cresce o interesse por produtos que cuidem da saúde intestinal, fortaleçam a imunidade e apoiem o bem-estar mental. O foco já não é só perder peso, mas manter uma vida mais equilibrada e sustentável.

Esse novo cenário representa uma enorme oportunidade para o varejo alimentar. Marcas e redes varejistas podem desenvolver linhas próprias, reformular produtos existentes, criar categorias e adaptar a comunicação em torno da saúde proativa, gestão de peso e nutrição inteligente.



Menos consumo não significa menos valor

Ao contrário: atualmente os consumidores que usam medicamentos GLP-1 estão dispostos a investir em produtos que façam sentido para sua nova realidade. No futuro, com a popularização desses medicamentos, este cenário pode mudar por causa de desafios não só relativos a alimentos mais saudáveis, mas outras avenidas de crescimento que os varejistas podem ampliar.



07

Talento, cultura e liderança com propósito

A nova fronteira da competitividade num varejo cada vez mais digital exige uma liderança que vai além de metas, eficiência e tecnologia para investir na cultura organizacional, no propósito vivido e no valor humano que sustenta tudo isso.

Liderar hoje é muito menos sobre “dirigir” e muito mais sobre servir, ouvir, inspirar. Um modelo que desafia hierarquias rígidas e coloca as pessoas – colaboradores e consumidores – como parte viva da estratégia.

A frase de Sunil Kumar, CEO da Spinneys, sintetiza o espírito de uma liderança com propósito. Ao contar sua trajetória – de auxiliar de loja a CEO da rede premium de supermercados no Oriente Médio – ele não falou de lucros nem de KPIs. Falou de gente, esforço coletivo e cuidado com o detalhe.

“Se a minha empresa me transformou em CEO depois de 32 anos de loja, você pode entender o que representa a nossa cultura”, afirmou Sunil Kumar.

A Spinneys é hoje uma referência em varejo *premium* nos países do Golfo, com 65% de seu negócio baseado em alimentos frescos. Mas, segundo Kumar, a base do sucesso não está nos produtos, e sim na cultura organizacional construída ao longo do tempo.

A vantagem de colocar as pessoas no centro

A gestão orientada por propósito depende de uma liderança que reconhece, valoriza e desenvolve talentos em todos os níveis. O modelo de liderança servidora foi apresentado não como discurso, mas como prática organizacional: desde a decisão de não contratar gerentes para posições de supervisão até investir no crescimento de quem começa no chão da loja.

Essa cultura de valorização das pessoas não é só nobre – ela é eficaz. Como ficou claro na fala de Sunil, gente inspirada entrega mais, inova mais e permanece mais. A cultura, nesse contexto, deixa de ser abstrata e vira ativo estratégico.

Inclusão tecnológica começa com treinamento

A digitalização do varejo, abordada exaustivamente nos painéis, impõe um novo desafio: como levar os times de loja junto nesse processo? A resposta vem da capacitação.

Iniciativas como os assistentes digitais internos, que orientam os funcionários em tempo real sobre estoque, preço e tarefas prioritárias, mostram que a tecnologia deve conferir poder, não excluir. Trata-se de criar uma ponte entre as exigências técnicas do novo varejo e o dia a dia operacional de quem está na linha de frente.



Cultura como motor de inovação

Ao contrário do que se imagina, inovação não é apenas uma questão de investimento em P&D. É também uma questão de mentalidade coletiva, autonomia e coragem para testar e errar. Empresas que cultivam um ambiente seguro e colaborativo conseguem acelerar ciclos de aprendizagem e se adaptar mais rapidamente às mudanças. Nesse sentido, a cultura organizacional surge como uma plataforma invisível, mas determinante, para a competitividade.



08

Considerações finais

O Consumer Goods Forum reforçou que o varejo global está sendo moldado por forças transformadoras que vão muito além da tecnologia. Iniciativas de impacto regional mostram que sustentabilidade e responsabilidade social caminham lado a lado com inovação. Empresas que combinam propósito com ações práticas criam valor real para as comunidades.

A busca por nutrição compacta, funcionalidade e prazer equilibrado orienta o desenvolvimento de produtos e a reformulação de estratégias no varejo alimentar. Menos consumo não significa menos valor, mas sim uma preferência por escolhas saudáveis, conscientes e que promovem bem-estar físico e mental.



Por outro lado, a transformação digital e a cultura organizacional aparecem como pilares fundamentais para a competitividade. Lideranças que investem no desenvolvimento humano, promovem inclusão tecnológica e cultivam ambientes inovadores conseguem engajar suas equipes e acelerar o processo de adaptação às novas demandas do setor.

O equilíbrio entre avanços tecnológicos, autenticidade e conexão humana é o que realmente sustenta a evolução do varejo, preparando as empresas para um futuro mais sustentável e integrado.

As informações contidas neste documento foram obtidas das palestras do *Consumer Goods Forum 2025*, realizado em junho, nos Países Baixos.

Contato



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

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