O novo mapa do valor

Casos e aprendizados do Consumer Goods Forum Global Summit 2026 sobre as fontes de vantagem competitiva do setor de varejo e consumo



Conteúdo

01 Apresentação **03**

02 O novo intermediário da compra **07**

03 Escalar não significa multiplicar projetos **11**

04 O consumidor fala. A empresa consegue ouvir? **15**

05 A infraestrutura por trás da escala chinesa **19**

06 A resiliência cobra seu preço **22**

07 Confiança precisa de regras concretas **27**

08 Sete escolhas para os líderes **31**

Contatos **35**

01



Apresentação

Um assistente de inteligência artificial que pesquisa e compra produtos em outros sites. Oito *hubs* que levaram uma nova operação de marketing a cem mercados em 16 meses. Perguntas recebidas pelo atendimento ao consumidor que ajudaram a criar uma categoria de desodorantes. Uma embalagem mais sustentável, que reduziu a intenção de compra em 15% por ser mais difícil de abrir.

Apresentados no *Consumer Goods Forum Global Summit 2026*, encontro anual de uma organização global liderada por CEOs que reúne varejistas e fabricantes, esses casos mostram como tecnologia, desenho operacional, escuta do consumidor e experiência de uso estão redefinindo as fontes de vantagem competitiva no setor de varejo e consumo.

A tecnologia ocupa o espaço entre a intenção e a compra. Estruturas globais buscam escala sem perder velocidade local. Sinais dispersos dos consumidores orientam decisões de portfólio, enquanto compromissos ambientais encontram uma medida concreta na experiência de uso.

A IA impulsiona parte desses movimentos, mas os resultados dependem da qualidade dos dados, da organização do trabalho e da capacidade de execução em escala. As discussões do CGF indicam que a vantagem nasce da combinação dessas capacidades.



Realizado em junho, em Viena, o evento reuniu executivos das maiores empresas de varejo e bens de consumo do mundo. As sessões revelaram diferentes estágios e frentes de transformação:

- A **Amazon** apresentou um agente capaz de pesquisar e comprar produtos em sites de outras empresas.
- A **JD.com**, plataforma chinesa de comércio eletrônico e serviços logísticos, mostrou um assistente que interpreta necessidades e recomenda produtos, além de antecipar uma experiência de compra por voz, do pedido ao *checkout*, ainda em desenvolvimento.
- **Unilever, L'Oréal, AS Watson** e **Danone** discutiram como dados e IA influenciam marketing, inovação, decisões comerciais e relacionamento com clientes.
- O **Bel Group**, fabricante de alimentos, expôs os efeitos de decisões de sustentabilidade sobre a experiência de uso e a intenção de compra.
- Fora da jornada de compra, o ambiente se tornou mais difícil de prever. Tensões geopolíticas acrescentam custos às cadeias de suprimento, enquanto a fragmentação regulatória afeta embalagens, matérias-primas e investimentos.

Esta publicação reúne os principais sinais captados nas sessões do CGF 2026 e examina como eles alteram a criação de valor no setor. Os capítulos combinam casos apresentados no encontro com suas implicações para líderes de varejo e de bens de consumo: quem controlará a jornada mediada por agentes, como levar a IA à escala, onde procurar novas fontes de inovação e quais riscos devem entrar nas decisões sobre produtos, operações e cadeias de suprimento.

“Para as empresas brasileiras, muitas dessas mudanças chegam ao mesmo tempo, em um mercado marcado por grande diversidade de renda, hábitos e graus de adoção tecnológica. Essa complexidade pode se converter em vantagem quando a escala vem acompanhada de conhecimento local, melhor uso dos dados e confiança ao longo da jornada.”



Luciana Medeiros,
sócia e líder da indústria de Varejo e Consumo da PwC Brasil

02

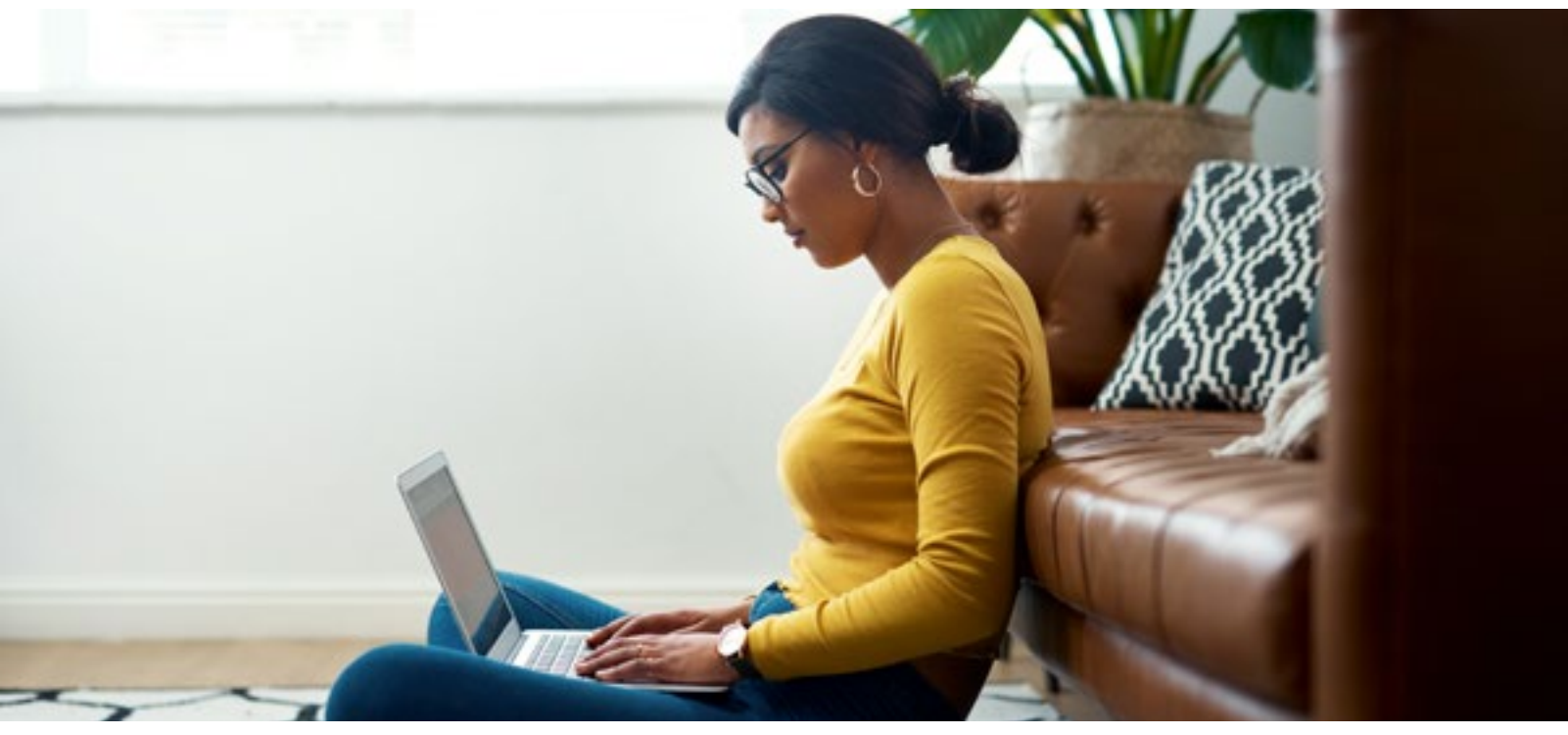


O novo intermediário da compra

O consumidor descreve o que precisa, compara alternativas em uma conversa e autoriza a compra. Entre a intenção e a transação, um assistente de inteligência artificial pesquisa produtos, interpreta preferências e coordena diferentes serviços. Essa jornada, apresentada em diferentes sessões do *Consumer Goods Forum Global Summit 2026*, começa a mudar a forma como marcas e varejistas são encontrados.

A Amazon mostrou como a busca conversacional já evolui para a execução de tarefas. Segundo a AWS, divisão de computação em nuvem da Amazon, o Rufus foi usado por mais de 300 milhões de clientes em 2025. Em maio de 2026, a Amazon o integrou ao Alexa+ na experiência Alexa for Shopping. O assistente permite pesquisar produtos em linguagem natural, descrever uma ocasião, comparar características e avaliar ingredientes ou informações nutricionais.

A empresa apresentou ainda o Buy for Me, recurso que localiza em outros sites produtos indisponíveis na Amazon e pode executar a transação dentro ou fora da plataforma. A tecnologia por trás da busca conversacional é oferecida pela AWS a varejistas que desejem incorporá-la aos próprios canais de comércio eletrônico.



Na China, a JD.com desenvolve uma experiência de compra por voz, da escolha dos produtos ao *checkout*. Seu assistente já interpreta necessidades expressas em linguagem natural e recomenda itens relacionados à ocasião. Diante de um pedido para uma viagem de *camping*, por exemplo, o sistema sugere barraca, saco de dormir, iluminação, alimentos e outros produtos.

A L’Oréal apresentou o Beauty Genius, assistente que reúne o conhecimento da empresa sobre beleza e produtos para oferecer diagnósticos e recomendações personalizadas. Testada inicialmente nos Estados Unidos, a ferramenta já era usada por mais de 1 milhão de consumidores, segundo a empresa. A conversa pode avançar da recomendação à compra.

Esses exemplos indicam uma mudança importante na descoberta de produtos. Assistentes de IA interpretam o contexto, os atributos e a adequação a uma necessidade específica. Descrições incompletas, cadastros divergentes e informações pouco estruturadas podem reduzir a presença de uma marca nas recomendações, mesmo quando seus produtos estão disponíveis e têm preço competitivo.

O conteúdo ganha, assim, valor operacional. Informações sobre ingredientes, benefícios, restrições, tamanhos, disponibilidade e formas de uso precisam ser compreendidas por sistemas que pesquisam e comparam em nome do consumidor. A qualidade desses dados influencia tanto a recomendação quanto a confiança na resposta.

A mediação por agentes traz novas decisões sobre controle da jornada. Marcas conhecem profundamente seus produtos e categorias; varejistas concentram dados sobre comportamento, ocasiões e transações; plataformas controlam parte da interface com o cliente. A forma como esses conhecimentos se conectam pode definir quem influencia a escolha e quem captura o valor gerado.

Para as empresas, a prioridade começa pela preparação das informações de produto, pela definição dos critérios de recomendação e pelos limites de atuação dos agentes. A conveniência prometida pela tecnologia dependerá da precisão das respostas e da clareza sobre dados, responsabilidades e confirmação das compras.



Ao intermediar descoberta, comparação e compra, os assistentes de IA influenciam quais marcas entram no campo de escolha do consumidor.

03



Escalar não significa multiplicar projetos

A Unilever implantou uma estrutura de marketing em cem mercados ao longo de 16 meses. Distribuída em oito *hubs*, a operação conecta dados de produtos, execução de campanhas, relacionamento com consumidores e apoio ao lançamento de inovações. Modelos de linguagem traduzem interações não realizadas por voz em mais de 60 mercados, enquanto operadores processam cerca de 4 milhões de casos por ano.

O caso apresentado no *Consumer Goods Forum Global Summit 2026* mostra como processos padronizados, responsabilidades definidas e infraestrutura comum favorecem a aplicação da IA em escala. Quando um experimento produz resultados, a empresa pode replicar a solução em diferentes mercados em semanas ou meses.

A operação conecta o marketing às áreas de pesquisa e desenvolvimento, cadeia de suprimento, vendas, compras e jurídico. A padronização teve papel central. A empresa definiu o que caberia aos *hubs* globais, às equipes regionais e aos mercados locais, com pontos claros de transferência entre eles.

A escolha foi especialmente sensível em uma organização com marcas, idiomas e mercados distintos. As equipes locais participaram do desenho da operação, enquanto a gestão da mudança buscou reduzir resistências e esclarecer a nova divisão de responsabilidades.



Os resultados apresentados incluem a liberação de 30% da capacidade dos profissionais de marketing, além de avanços na execução de materiais e na qualidade dos dados de produtos. Nos próximos dois ou três anos, a empresa pretende reduzir pela metade o tempo necessário para lançar inovações e campanhas.



Outras sessões do evento mostraram caminhos distintos para o mesmo desafio. A L’Oréal informou já ter capacitado mais de 70 mil de seus 90 mil profissionais em IA generativa. A empresa criou um ambiente seguro para que as equipes experimentem e desenvolvam soluções, além de formar uma rede de multiplicadores nas equipes para apoiar a adoção da tecnologia.

A AS Watson, grupo varejista de saúde e beleza, adotou uma estratégia simultânea em várias funções e mercados, com iniciativas voltadas a diferentes gerações. A empresa criou personagens para aproximar a IA das equipes, promoveu uma competição para escolher seus nomes e premiou formas de aplicação da tecnologia no trabalho.

Uma funcionária com quase 60 anos e três décadas na empresa venceu uma dessas competições, um exemplo usado no evento para contestar a ideia de que a adoção dependeria principalmente dos profissionais mais jovens.

Na JD.com, plataforma de comércio eletrônico chinesa, tarefas das equipes de compras, gestão de categorias e operações são convertidas em habilidades que poderão ser combinadas em fluxos entre agentes de IA. O projeto, ainda em desenvolvimento, prevê gerar recomendações, imagens e informações de produtos, além de monitorar preços e conteúdos publicados. A meta é conectar em fluxos de ponta a ponta atividades hoje distribuídas entre diferentes sistemas.

Os casos têm um elemento comum: a unidade de transformação é o processo. Dados, tecnologia, responsabilidades e competências são organizados em torno de um resultado de negócio, como reduzir o tempo de lançamento, melhorar o atendimento ou ajustar o planejamento comercial.

Para os líderes, a decisão inicial envolve escolher processos com valor suficiente para justificar o redesenho. Em seguida, é preciso definir o que será padronizado, onde a adaptação local continuará necessária e quem responderá pelo resultado de ponta a ponta. A escala surge dessa arquitetura – e não da multiplicação de projetos isolados.



Um experimento alcança escala quando dados, processos e responsabilidades permitem replicá-lo em diferentes mercados.

04



O consumidor fala. A empresa consegue ouvir?

Durante anos, consumidores recorreram aos canais de atendimento da Unilever para perguntar se poderiam aplicar desodorante em outras partes do corpo. As equipes respondiam que o produto havia sido desenvolvido para as axilas. A recorrência das dúvidas revelou uma demanda que orientou o lançamento de desodorantes para o corpo inteiro.

O caso apresentado no *Consumer Goods Forum Global Summit 2026* mostra o valor de interações tratadas como rotina operacional. Perguntas, reclamações e avaliações podem revelar necessidades e, quando chegam às equipes de inovação, orientar o desenvolvimento de produtos e abrir categorias.

Na nova operação da Unilever, modelos de linguagem de IA apoiam o atendimento em mais de 60 mercados, e operadores em inglês processam cerca de 4 milhões de casos por ano. Os padrões identificados nessas interações alimentam futuras inovações e lançamentos.

A Danone apresentou outra forma de converter sinais em decisões. Seu modelo de IA preditiva reúne 15 variáveis relacionadas a comportamento, portfólio, preço, promoção, tamanho das embalagens e desempenho da categoria. A análise permite simular diferentes combinações e elaborar planos comerciais específicos para cada varejista.



Em uma das aplicações, segundo o relato da sessão, uma discussão que antes levava três meses foi resolvida em poucos minutos. O sistema exibiu os dados, as premissas e os efeitos esperados de cada alternativa. As equipes locais mantiveram a decisão final e puderam questionar os resultados ou corrigir as hipóteses incorporadas ao modelo.

A abordagem ajuda a conectar decisões que são frequentemente divididas entre marketing, vendas e finanças. Uma mudança de preço interfere no volume; o tamanho da embalagem afeta a percepção de valor; uma promoção altera a arquitetura da categoria. Analisar cada variável separadamente pode gerar ganhos pontuais, mas enfraquece o resultado do conjunto.

Saúde amplia a demanda por orientação especializada

A sessão sobre alfabetização em saúde revelou outra dimensão do problema. Consumidores têm acesso a um volume crescente de conteúdos sobre nutrição, prevenção, ingredientes e tratamentos, mas enfrentam dificuldades para avaliar a qualidade dessas informações. Redes sociais, influenciadores e ferramentas de IA competem com profissionais de saúde como fontes de orientação.

Varejistas e fabricantes ocupam uma posição próxima das decisões cotidianas. Rótulos, embalagens, aplicativos, farmácias e pontos de venda podem ajudar as pessoas a interpretar ingredientes, porções e benefícios. Essa proximidade aumenta a responsabilidade quanto à clareza e ao respaldo científico das informações oferecidas.

Entre os exemplos apresentados estão avaliações de ingestão de cálcio apoiadas por IA na China e nas Filipinas e serviços de diagnóstico em lojas e clínicas. O debate incluiu ainda o papel dos farmacêuticos como fontes acessíveis de orientação e os cuidados nutricionais para pessoas que usam medicamentos à base de GLP-1.



A IA pode facilitar o acesso a informações personalizadas, mas a mesma tecnologia também amplia o alcance de respostas imprecisas. Esse risco ganhou destaque nas discussões sobre saúde. Quanto maior a influência das ferramentas sobre as escolhas de alimentação e de autocuidado, maior a importância de bases confiáveis, linguagem clara e critérios transparentes de recomendação.

Ouvir o consumidor, nesse contexto, envolve mais do que apenas coletar dados. A empresa precisa reconhecer padrões, distinguir dúvidas individuais de sinais de mercado e encaminhar as descobertas às áreas capazes de agir.



O consumidor pergunta, a IA identifica padrões, a empresa interpreta e o aprendizado se reflete em produtos, serviços e informações mais úteis.

05



A infraestrutura por trás da escala chinesa

Mais de 95% dos condados e pequenas cidades atendidos pela JD.com já oferecem entrega no mesmo dia, segundo a apresentação da empresa no *Consumer Goods Forum Global Summit 2026*. A operação reúne cerca de 10 milhões de itens próprios e uma rede logística de aproximadamente 30 milhões de metros quadrados na China. Sortimento, infraestrutura e tecnologia sustentam um padrão de velocidade e conveniência que a empresa busca levar a outros mercados.

Os números refletem a integração entre ativos físicos, sistemas digitais e dados. Busca, compra, estoque, pagamento e entrega operam de forma coordenada, e a IA começa a reduzir ainda mais o tempo entre intenção e transação. No aplicativo da JD.com, o consumidor já pode descrever uma necessidade em linguagem natural e receber recomendações de produtos relacionados.

A empresa trabalha agora em uma jornada operada por voz, da escolha ao pagamento, com previsão de lançamento entre o segundo semestre de 2026 e o início de 2027. O projeto conecta agentes de IA responsáveis por diferentes etapas da compra.

A conveniência se estende aos serviços. Na China, clientes de longa data podem acessar benefícios de entrega, serviços domésticos e lavagem de carros pela plataforma. A JD.com reúne essas ofertas em um ecossistema de comércio, logística e serviços.

Essa estrutura sustenta a expansão internacional da JD.com. A empresa trabalha com varejistas locais em outros mercados e conta com cerca de 2 milhões de metros quadrados de armazéns fora da China. Na Europa, algumas operações já oferecem entrega no mesmo dia para pedidos realizados pela manhã, segundo a apresentação.

O fluxo ocorre nas duas direções. Pela plataforma internacional da JD.com, marcas estrangeiras, inclusive empresas de pequeno e médio porte, podem vender produtos com a embalagem original no mercado chinês. A empresa reúne mais de 700 milhões de clientes ativos anuais. Mesmo 5% dessa base representariam cerca de 35 milhões de consumidores.

A infraestrutura que amplia o acesso ao mercado chinês encontra um consumidor com demandas específicas. A Mengniu, fabricante chinesa de laticínios, dividiu a evolução do mercado de lácteos em três etapas: acesso ao leite, busca por qualidade e produtos adequados a diferentes perfis. Idade, condição física e objetivos de saúde já orientam ofertas voltadas a necessidades como maior consumo de proteínas e fortalecimento da imunidade.

Para empresas de outros mercados, a experiência chinesa oferece uma referência sobre como as expectativas podem evoluir. Entrega no mesmo dia, recomendações contextuais e serviços conectados resultam de anos de investimento em logística, dados, pagamentos e automação. Copiar apenas a interface produziria uma experiência sem a estrutura necessária para sustentá-la.

A principal pergunta para os líderes envolve o padrão de serviço que pode chegar ao seu mercado e as capacidades necessárias para responder. Algumas serão construídas internamente, enquanto outras dependerão de plataformas e parceiros. Essa escolha influenciará a relação com o cliente, o acesso aos dados e a parcela de valor capturada por cada participante.



A experiência perceptível ao consumidor reflete capacidades construídas ao longo de toda a operação.

06



A resiliência cobra seu preço

Cadeias organizadas para reduzir estoques, custos e prazos operam agora em um ambiente marcado por disputas comerciais, conflitos, tarifas e regras fragmentadas. No *Consumer Goods Forum Global Summit 2026*, a geopolítica apareceu como um custo incorporado às decisões sobre fornecedores, produção, estoques e investimentos.

Uma das sessões descreveu o cenário atual como uma “recessão geopolítica”: as regras e instituições internacionais já não correspondem à distribuição de poder entre os países.

Para o varejo e a indústria de bens de consumo, essa ruptura funciona como uma pressão sobre as cadeias de suprimento. A concentração da produção de semicondutores em Taiwan, do processamento de minerais críticos na China e da exploração de petróleo e gás em regiões instáveis cria dependências difíceis de reduzir. Para limitar a exposição, as empresas ampliam estoques, diversificam fornecedores e aproximam a produção dos mercados. Essas medidas, porém, elevam os custos.



A geopolítica acrescenta custos a cadeias desenhadas para um ambiente mais previsível.

A discussão sobre embalagens mostrou como esse problema se manifesta em decisões cotidianas. Mais de 60 mercados, que reúnem cerca de 2,5 bilhões de habitantes, já adotaram regras relacionadas à responsabilidade estendida do produtor, à reutilização ou à redução de plásticos. Na Europa, os custos anuais associados à responsabilidade estendida do produtor superam 20 bilhões de euros, segundo o Consumer Goods Forum.

Em muitos mercados, a regulação avança mais rapidamente do que os sistemas de coleta e reciclagem. Empresas precisam investir em tecnologias e sistemas sem saber se haverá infraestrutura suficiente ou se as soluções atenderão às regras futuras. Uma escolha inadequada pode gerar uma solução cara, difícil de escalar e incompatível com normas futuras.

A fragmentação amplia a complexidade. Segundo a DFI Retail Group, grupo varejista com atuação na Ásia, as diferenças entre regras, rótulos e embalagens podem acrescentar até 10% aos custos da cadeia. Um produto distribuído em quatro países pode exigir adaptações específicas para cada mercado, reduzindo a escala e elevando o custo que o consumidor paga.



O consumidor define o limite

O Bel Group, fabricante de alimentos, apresentou um teste com a embalagem de uma porção de queijo Kiri. A empresa substituiu o alumínio por papel, em uma solução coerente com o posicionamento da marca e sua proposta de sustentabilidade. A abertura, porém, ficou mais difícil e a intenção de compra caiu 15%.

O resultado mostrou que o apoio declarado à sustentabilidade encontra limites na experiência real. Facilidade de abertura, conservação, segurança alimentar, aparência e preço continuam a influenciar a escolha. Mudanças que transferem esforço ou inconveniência ao consumidor podem perder espaço.

Em uma embalagem do queijo Mini Babybel, de origem francesa, a substituição da película plástica por papel produziu outro resultado. A abertura ficou mais fácil, as possibilidades de impressão aumentaram e o custo caiu. A redução do plástico veio acompanhada de uma experiência melhor e ampliou a preferência do consumidor.

Os dois casos mostram por que sustentabilidade, inovação e gestão de riscos precisam convergir nas decisões que afetam o produto e a experiência de uso. Material, formato, custo, segurança, regulação e aceitação do consumidor formam uma única equação. Avançar em um critério e comprometer os demais pode destruir o valor pretendido.

Nas sessões do CGF 2026, fabricantes e varejistas defenderam a adoção de princípios globais combinados com soluções adequadas à infraestrutura de cada mercado. A aplicação desses princípios depende de regras harmonizadas e da coordenação entre empresas, governos, fornecedores e operadores de reciclagem.

Para os líderes, a resiliência tem um custo visível, mas a fragilidade pode custar mais. A decisão envolve identificar dependências críticas, avaliar o impacto da fragmentação regulatória e escolher investimentos adequados a diferentes cenários. Eficiência, capacidade de adaptação e continuidade operacional devem orientar a mesma análise.



07



Confiança precisa de regras concretas

A L’Oréal decidiu não usar imagens de rostos humanos geradas por inteligência artificial para vender produtos. A regra integra um conjunto de limites que inclui proteção dos dados pessoais e representação de diferentes tipos e condições de pele nos algoritmos.

Apresentada no *Consumer Goods Forum Global Summit 2026*, a decisão mostra como a confiança pode orientar limites concretos para o uso da tecnologia. Em um setor construído sobre imagem, identidade e aspiração, a empresa definiu aplicações que não admite em sua relação com o consumidor.

A precisão das recomendações segue a mesma lógica. Respostas sobre pele, cabelo e produtos podem afetar escolhas pessoais e, em alguns casos, envolver condições de saúde. Modelos genéricos dificilmente reúnem todo o conhecimento necessário para orientar consumidores com características e necessidades distintas.

Para dar precisão e confiança às respostas geradas por IA, a L'Oréal organizou seu conhecimento sobre beleza em uma base que conecta dados científicos, imagens e anotações dermatológicas. Ela reúne mais de 115 anos de conhecimento, o trabalho de 4 mil especialistas em pesquisa e inovação, mais de 1.400 publicações e 37 mil imagens de pele com cerca de 150 mil anotações feitas por dermatologistas.

Esse conhecimento alimenta aplicações em pesquisa, formulação, avaliação de segurança e relacionamento com consumidores. A empresa relatou ganhos de velocidade no desenvolvimento de moléculas e produtos, além de recomendações mais personalizadas no Beauty Genius, assistente virtual de beleza que combina IA generativa e realidade aumentada para analisar a pele, indicar produtos e simular maquiagem e coloração.

A diferença está na origem e na organização das respostas. Conhecimento científico, informações de produtos e dados sobre consumidores são conectados para interpretar contexto e intenção. A tecnologia amplia o acesso a esse conteúdo, enquanto a empresa mantém a responsabilidade pela sua qualidade.



Uma jornada compartilhada

Marcas e varejistas observam partes diferentes da jornada do consumidor. A L'Oréal reúne conhecimento sobre beleza, fórmulas, rotinas e produtos. A AS Watson combina informações de lojas, consultas, conversão e avaliações de consumidores. No *Consumer Goods Forum Global Summit 2026*, executivos das duas empresas destacaram a conexão entre essas perspectivas para personalizar a experiência.

O consumidor percorre essa jornada sem distinguir os participantes. Pode buscar orientação de um assistente de IA, testar um produto na loja, consultar avaliações e concluir a compra em outra plataforma. Cada interação gera novos sinais, mas esses dados geralmente permanecem distribuídos entre empresas e sistemas.

A integração amplia a capacidade de personalização e cria questões sobre acesso, consentimento e responsabilidade. É preciso definir quais informações serão compartilhadas, com que finalidade e sob quais controles. A clareza desses acordos influencia a confiança entre parceiros e a segurança oferecida ao consumidor.

Na área de saúde, o problema ganha outra dimensão. A Haleon, empresa de saúde do consumidor, destacou a procura crescente por orientações em ferramentas de IA, enquanto a Ahold Delhaize, grupo internacional de varejo alimentar, chamou a atenção para informações científicas incorretas divulgadas por influenciadores nas redes sociais.

Varejistas e fabricantes têm canais capazes de oferecer informações mais confiáveis no momento da decisão. Rótulos, códigos QR, aplicativos, farmácias e equipes de loja podem aproximar conhecimento científico da rotina das pessoas. Essa atuação requer linguagem acessível, fontes identificadas e critérios transparentes.

A confiança não surge de declarações amplas sobre responsabilidade. Ela se constrói em escolhas concretas: os dados que a empresa usa, os limites que estabelece, a diversidade representada nos modelos e a forma como explica suas recomendações. Quanto maior a autonomia concedida à IA, mais visíveis precisam ser essas escolhas.



A confiança depende tanto da qualidade das respostas quanto dos limites impostos à tecnologia.

08



Sete escolhas para os líderes

Nos casos mais consistentes apresentados no *Consumer Goods Forum Global Summit 2026*, as empresas partiram de um problema concreto e prepararam a operação para incorporar e replicar o aprendizado. Dados organizados, processos replicáveis e responsabilidades claras determinam o alcance de cada iniciativa.

Para as lideranças, a agenda envolve escolher quais sinais devem orientar as decisões, que capacidades precisam ser compartilhadas e quais limites protegem consumidores e empresas. A vantagem aumenta quando o aprendizado circula entre consumidor, operação e estratégia.

As discussões do CGF 2026 apontam as seguintes questões para a agenda executiva:

1.

Qual será a posição da empresa na jornada mediada por agentes?

Assistentes de IA influenciam descoberta, comparação e compra. A empresa precisa decidir como seus produtos serão encontrados e recomendados, quem controlará a interface com o consumidor e quais dados permanecerão acessíveis quando um agente intermediar a relação.

2.

Quais processos justificam uma transformação de ponta a ponta?

Projetos isolados produzem pouco valor quando dependem de etapas que continuam fragmentadas. Escalar requer escolher problemas relevantes, organizar os dados, definir responsabilidades e criar uma estrutura capaz de replicar soluções entre áreas e mercados.

3.

Que sinais do consumidor ainda ficam retidos em canais operacionais?

Buscas, dúvidas, avaliações, reclamações e conversas nas lojas revelam necessidades que pesquisas convencionais nem sempre captam. O valor surge quando esses sinais chegam às equipes de inovação, portfólio, marketing e gestão de categorias e retornam ao mercado em produtos e informações mais úteis.

4.

Quais capacidades a empresa deve controlar e quais pode obter por meio de parceiros?

O caso da JD.com mostra que velocidade e conveniência dependem da integração entre comércio, logística, dados, pagamentos e serviços. A escolha entre desenvolver essas capacidades internamente ou recorrer a plataformas e parceiros define a relação com o cliente, o acesso aos dados e a parcela de valor capturada.

5.

Que papel a empresa pretende desempenhar nas decisões de saúde do consumidor?

Produtos, recomendações e conteúdos influenciam escolhas sobre nutrição, prevenção e autocuidado. Essa atuação requer informações sustentadas por evidências, linguagem compreensível e articulação com varejistas e profissionais de saúde.

6.

Quanto custa incorporar resiliência à operação?

A concentração de insumos, os conflitos geopolíticos e a fragmentação regulatória acrescentam custos às cadeias. A análise precisa identificar dependências críticas, comparar investimentos possíveis e considerar a capacidade de cada solução de ganhar escala, atender às normas e preservar a experiência do consumidor.

7.

Quais limites orientarão o uso da inteligência artificial?

Privacidade, segurança, vieses, transparência e uso de imagens humanas precisam constar das regras aplicáveis aos projetos. A governança deve definir quais dados podem ser usados, que decisões exigem supervisão humana e quem responde por recomendações geradas pela tecnologia.

Essas decisões têm horizontes diferentes. Algumas pedem investimentos imediatos em dados e processos, enquanto outras dependem de parcerias, mudanças regulatórias ou infraestrutura. Todas influenciam a capacidade de responder a um consumidor que compara mais, espera mais conveniência e encontra novas formas de buscar orientação.

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

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.

pwc.com.br

© 2026 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.