

IA na estratégia: o potencial da reinvenção no consumo ainda está por vir

Setor investe menos que a média global na tecnologia, mas enxerga potencial semelhante ao das empresas líderes para transformar a experiência do consumidor



Conteúdo

		Apresentação		03
Capítulo 01		Capítulo 02		
Oportunidade de melhoria no ranking global	05	A raiz da questão: o subinvestimento	08	
Capítulo 03		Capítulo 04		
O maior <i>gap</i> : convergência setorial e resposta ao cliente	10	Muita eficiência, pouco crescimento	13	
Capítulo 05				
Onde o setor alcança os líderes: no cliente	15	O que muda para quem quer liderar	17	
		Contato		18

Apresentação

A inteligência artificial está em todo lugar, mas os resultados, não. Essa é a constatação central da nossa pesquisa IA na estratégia, publicada em abril de 2026, com base em respostas de mais de 1.200 executivos de grandes empresas em todo o mundo. O estudo investigou se as organizações estão obtendo retorno mensurável com a IA e, principalmente, o que diferencia as que conseguem das que ficam para trás.

Concluimos que um grupo restrito de empresas – as chamadas líderes em IA”, definidas como o quintil superior em desempenho impulsionado pela tecnologia – captura 74% de todos os ganhos gerados pela IA no mundo corporativo. As empresas com maior aptidão para a IA geram ganhos de receita e eficiência 7,2 vezes maiores que as demais.



Para o setor de consumo e varejo, os dados da pesquisa revelam um cenário desafiador – com exceções que apontam por onde o caminho pode começar.



A IA oferece ao setor de consumo uma oportunidade única de ampliar a proximidade com o cliente, acelerar a inovação e impulsionar novas avenidas de crescimento. Esta publicação revela como as empresas mais bem-sucedidas estão transformando percepção em resultado, combinando investimentos mais consistentes, visão estratégica e colaboração para capturar valor além das fronteiras tradicionais.”

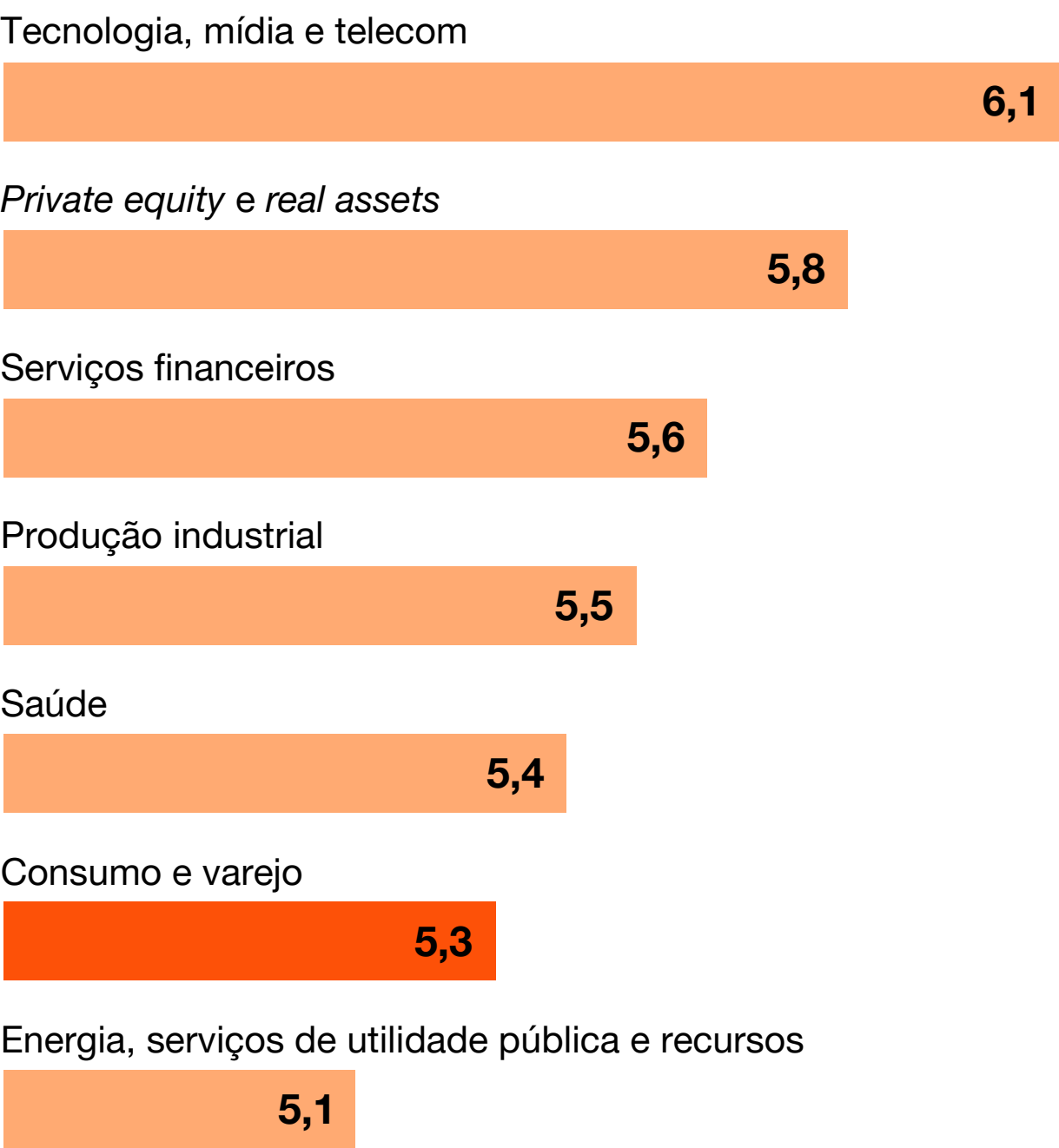
Luciana Medeiros,
sócia e líder da indústria
de Varejo e Consumo

01 Oportunidade de melhoria no ranking global



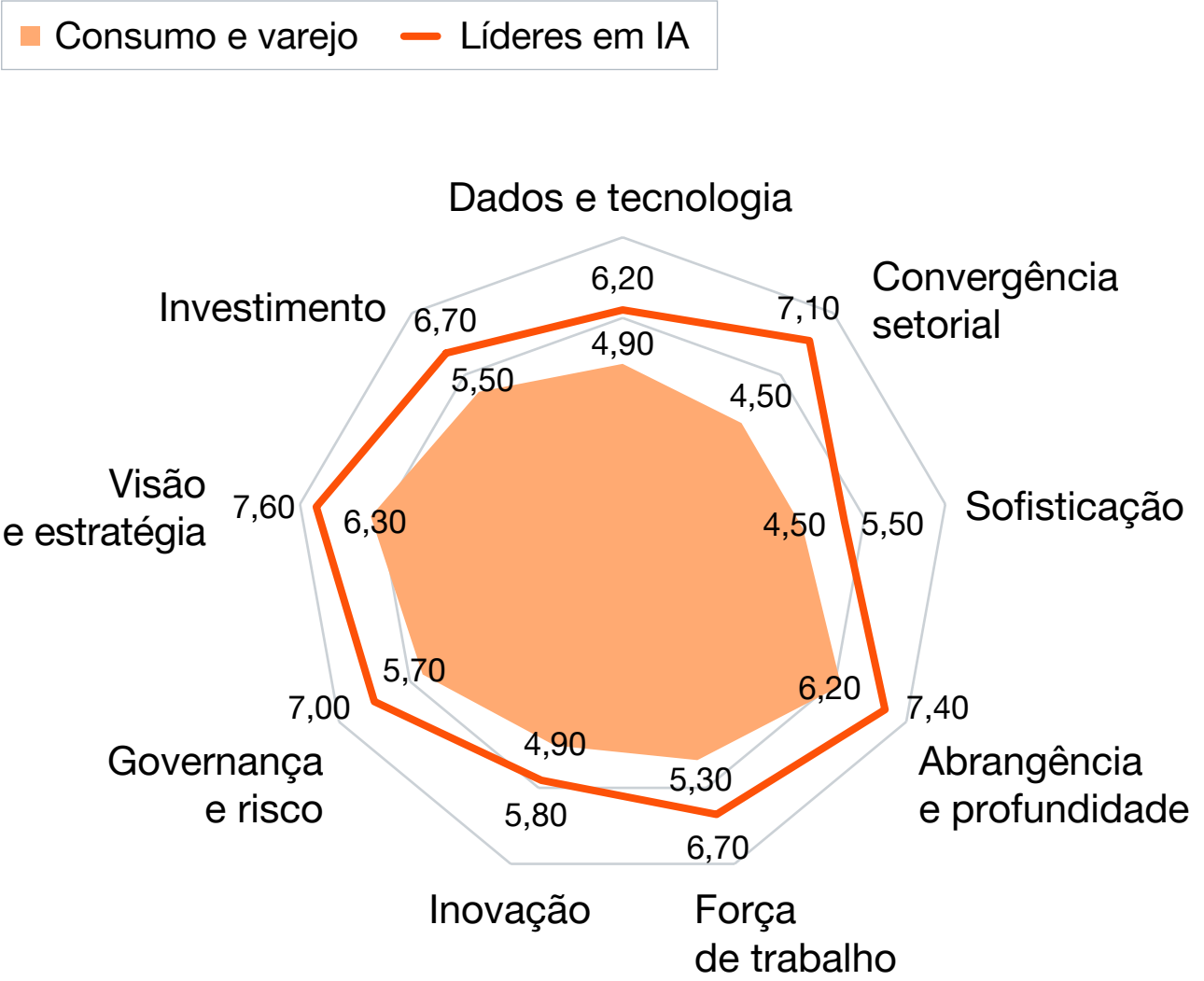
Entre os sete setores analisados pela pesquisa, consumo e varejo ocupa o penúltimo lugar no **índice de aptidão para IA**, com pontuação de 5,3 em 10. Fica abaixo da mediana global, que é de 5,5, e à frente apenas de energia, serviços de utilidade pública e recursos (5,1). Os líderes em IA superam o setor em 1,29 vez no índice geral.

Índice de aptidão para IA por setor (0-10)



No **uso da IA** especificamente – que engloba profundidade de aplicação, sofisticação e captura de oportunidades da convergência setorial – a diferença dos líderes sobe para 1,31 vez. É uma lacuna que se traduz diretamente em retorno financeiro menor e em menos capacidade de crescimento.

Aptidão por dimensão (0–10)



02 A raiz da questão: o subinvestimento



O dado mais revelador do relatório é também o mais simples: a mediana de investimentos das empresas de consumo e varejo em IA é de apenas **1% da receita**. A média global das demais empresas é de 2%. As líderes investem 5%. Ou seja, o setor gasta um quinto do que os líderes registram e metade da média geral que exclui os líderes.

Esse subinvestimento tem consequências diretas. Apenas 31% das empresas do setor consideram seu nível de investimento em IA suficiente para atingir os próprios objetivos nessa área – contra 55% entre as líderes. Somente 46% investem em projetos de IA com retorno de longo prazo, enquanto nos líderes esse percentual chega a 65%.

O resultado aparece no retorno: o ROI mediano do setor com IA é de **15%**, contra **25%** entre as líderes. Investir pouco e sem visão de futuro produz exatamente esse efeito: um ciclo de baixo retorno que justifica, por sua vez, a resistência a investir mais.



Investimento em IA

(% da Receita, Mediana)

Consumo e varejo



Demais empresas



Líderes em IA



03 O maior *gap*: convergência setorial e resposta ao cliente



Há uma dimensão específica na qual o setor registra o maior déficit relativo de toda a pesquisa: o uso da IA para capturar oportunidades da convergência setorial. Nesse eixo, os líderes em IA apresentam resultado **57%** superior ao de consumo e varejo – a maior vantagem entre todos os fatores analisados.

Isso significa usar a tecnologia para identificar novos polos de valor fora das fronteiras tradicionais do varejo, colaborar com empresas de outros setores e competir em novos mercados.

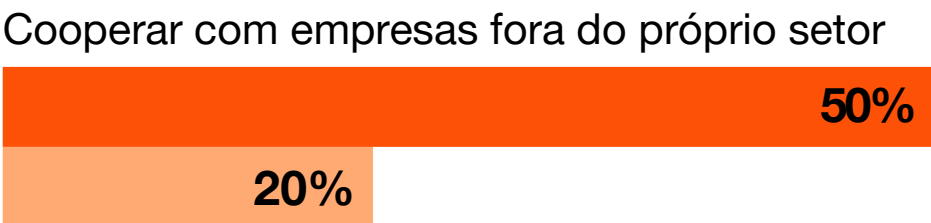
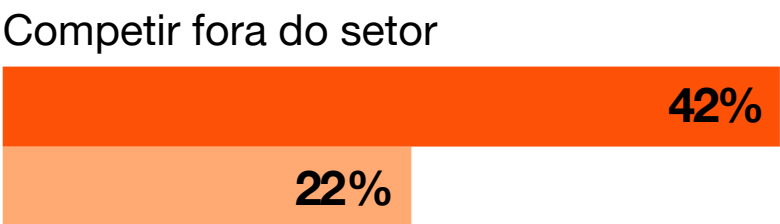
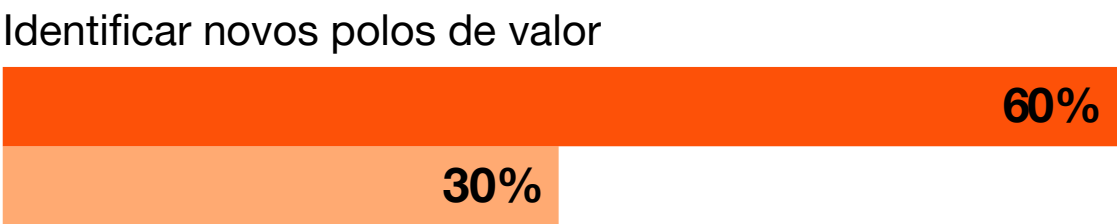
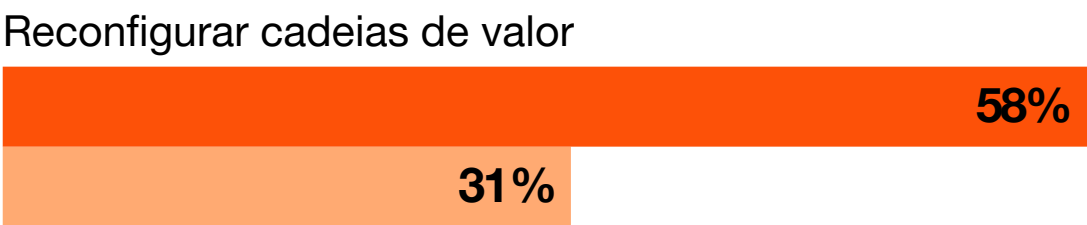
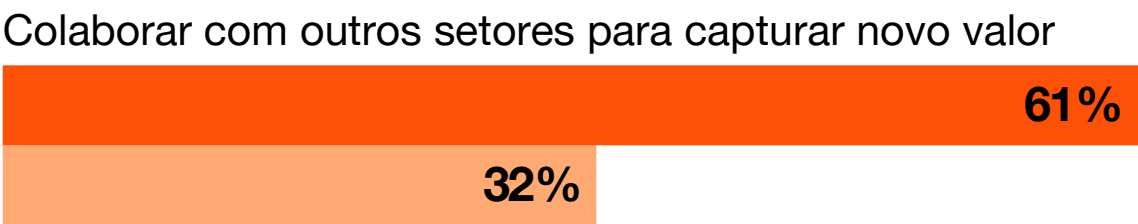
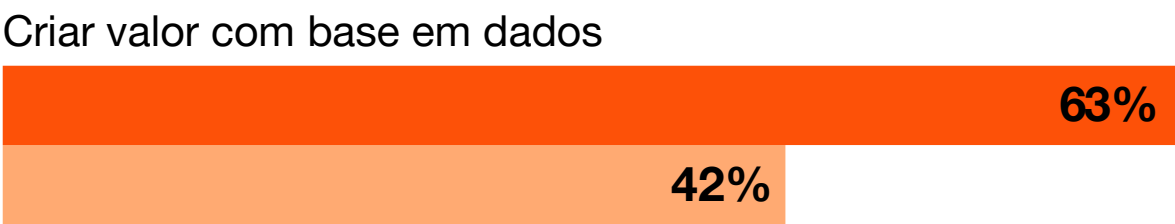
Os números são concretos: apenas **42%** das empresas do setor usam IA para criar valor com base em dados, contra **63%** dos líderes. Apenas **22%** a utilizam para competir além do próprio setor, ante **42%** dos líderes. E somente 32% colaboram com outras indústrias para capturar novo valor, enquanto entre as líderes esse percentual chega a **61%**.

O desafio é agravado pelo fato de que a pesquisa aponta a convergência setorial como o fator com **maior influência sobre o desempenho financeiro** entre todos os nove analisados.

Em outras palavras, a indústria tem seu maior *gap* exatamente onde o retorno é mais alto. Globalmente, as empresas líderes são três vezes mais propensas a colaborar fora do seu setor e duas vezes mais propensas a competir além dele.



Uso da IA para convergência setorial (%)



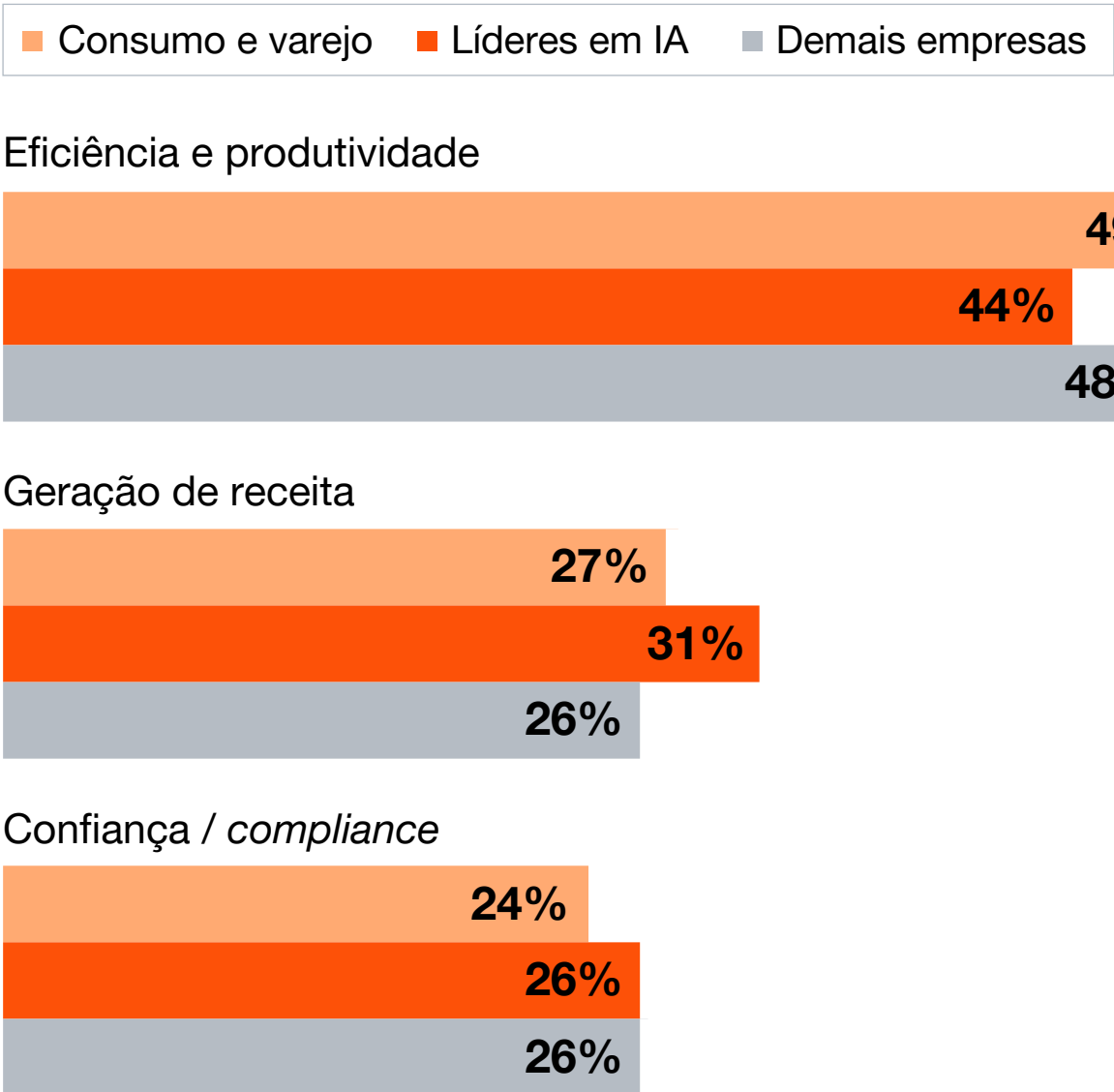
04 Muita eficiência, pouco crescimento



Um padrão estratégico emerge dos dados do setor: as empresas de consumo e varejo usam a IA, principalmente para acelerar e otimizar operações já existentes. Embora existam sinais de transformação em curso, o uso da tecnologia para impulsionar novos modelos de negócio e novas avenidas de crescimento ainda aparece com menor intensidade do que entre as empresas líderes. Quando perguntadas sobre o principal objetivo do uso da IA, **49%** das empresas apontam eficiência e produtividade.

Entre as líderes, esse percentual é de 44%, enquanto a geração de receita sobe de 27% para 31%. A eficiência continua no topo, mas perde espaço relativo para objetivos de crescimento.

Principal objetivo do uso da IA (%)

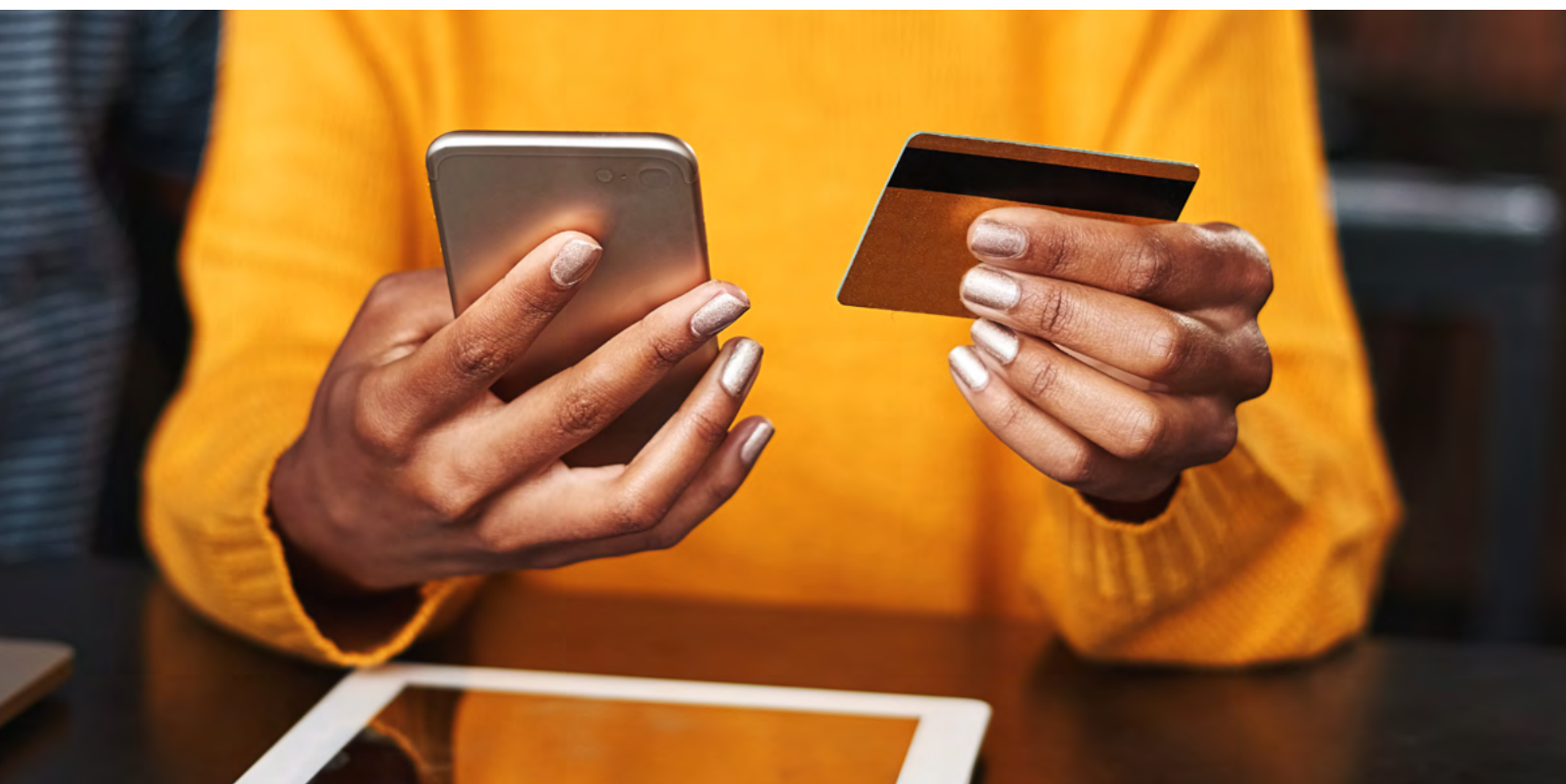


As consequências aparecem nos resultados concretos. Apenas **30%** das empresas de consumo e varejo reportam ter criado ou aprimorado novos produtos e serviços com o uso da IA – contra **62%** entre as líderes.

Da mesma forma, somente **30%** do setor transformaram seu modelo operacional com IA, enquanto entre os líderes esse percentual chega a **66%**. A transformação do modelo de negócio segue a mesma lógica: **27%** no setor, **59%** nos líderes.

Usar IA para ganhar eficiência é necessário, mas os resultados dos líderes indicam que o maior diferencial está na capacidade de combinar ganhos operacionais com crescimento, inovação e transformação do negócio.

05 Onde o setor alcança os líderes: no cliente



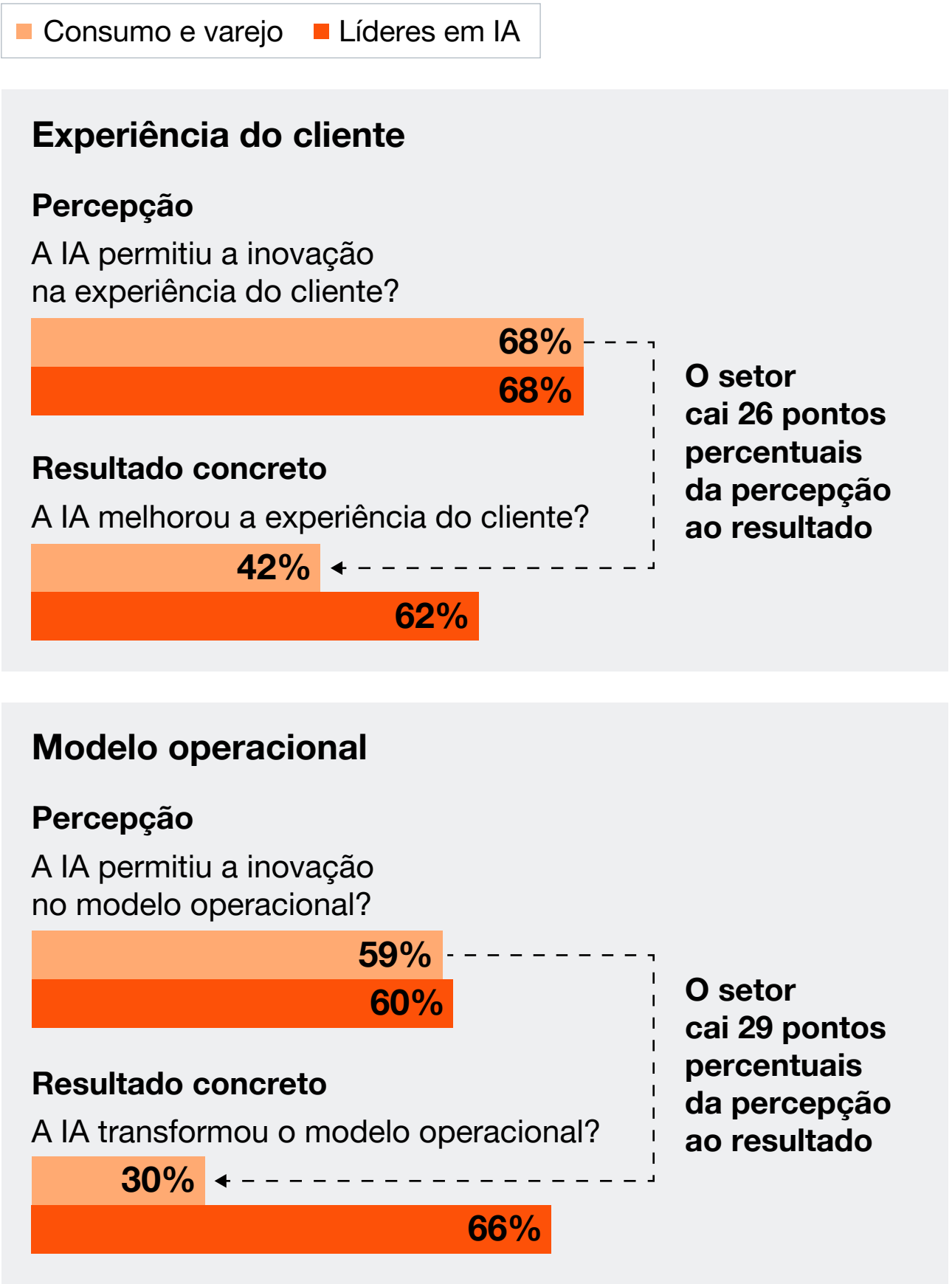
Nem tudo são lacunas. Em duas áreas, o setor empata com os líderes na percepção sobre o impacto da IA: **68%** afirmam que a tecnologia permitiu inovação na experiência do cliente, na mesma proporção dos líderes.

Na inovação para o redesenho do modelo operacional, há quase empate: **59%** no setor, **60%** nos líderes. É um resultado expressivo. O varejo tem DNA centrado no consumidor, e essa cultura se reflete na forma como usa a tecnologia.

Mas há uma diferença importante entre percepção e resultado. Quando a pergunta muda de “a IA permitiu inovação?” para “a IA melhorou seus resultados?”, os números contam outra história: apenas 42% relatam melhora concreta na experiência do cliente, contra 62% dos líderes.

Na transformação do modelo operacional, a diferença é ainda maior: 30% contra 66%. O setor sabe o que precisa fazer. O desafio está na execução.

Da percepção ao resultado



O que muda para quem quer liderar

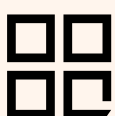
Nossa pesquisa diagnostica e aponta o caminho. Globalmente, as empresas líderes fazem três coisas de forma consistente e distinta das demais:



Tratar a **IA como motor de crescimento**, não de produtividade. São 2,6 vezes mais propensas a afirmar que a IA ajudou a reinventar seu modelo de negócio e 1,2 vez mais propensas a usá-la para gerar receita.



Construir as **bases certas antes de escalar**: quando empresas com fundações sólidas ampliam o uso da IA, o ganho de desempenho é o dobro do obtido pelas que escalam sobre bases frágeis.

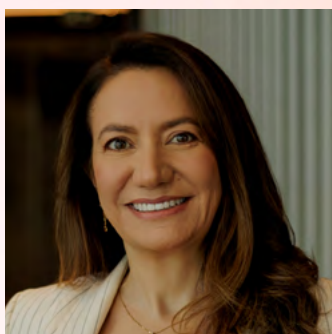


Integrar a **IA a toda a cadeia de valor** – não em projetos isolados, mas nos fluxos de trabalho que sustentam o negócio no dia a dia. Líderes são duas vezes mais propensas a operar IA de forma autônoma e a aplicá-la em profundidade em toda a empresa.

Para o setor de consumo e varejo, o mapa já existe. Os dados indicam três prioridades claras: aumentar e qualificar o investimento em IA, ampliar o uso da tecnologia para além da eficiência operacional e acelerar a captura de oportunidades que já começam a surgir além das fronteiras tradicionais do setor, que seguem representando, ao mesmo tempo, o maior gargalo e uma das maiores oportunidades de criação de valor.



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.