



28ª CEO Survey | 2025

# A reinvenção batendo à porta



CEOs relatam ganhos de produtividade com a IA generativa e melhor retorno dos investimentos com baixo impacto climático. Não há alternativas: é ampliar o escopo e acelerar a transformação.



**Destques da Indústria de Varejo  
e Consumo no Brasil**



# Apresentação

Os resultados da **28ª Global CEO Survey da PwC** mostram que parte dos CEOs avança rapidamente para explorar o potencial de crescimento e geração de valor das forças que definem o momento atual. Eles investem em inteligência artificial generativa, atuam para aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças trazidas pelas mudanças climáticas e reinventam suas operações e modelos de negócios para gerar valor, inovação e garantir sustentabilidade. Mas muitos ainda avançam lentamente, limitados por visões de liderança e processos que levam à inércia.

Para esse grupo, há apenas duas opções: acelerar a reinvenção ou apostar que, com alguns ajustes, os atuais modelos operacionais e de negócios continuem a gerar resultados, mesmo com a IA e a transição para uma economia de baixo carbono redefinindo as dinâmicas de valor no mercado.

No setor de varejo e consumo, nossa pesquisa mostra que o sucesso exigirá ousadia para adotar novas estratégias de crescimento, integrar soluções tecnológicas e equilibrar inovação e sustentabilidade, a fim de garantir competitividade e relevância.

No documento a seguir, comparamos os resultados dos CEOs de varejo e consumo no Brasil com a média nacional das respostas dos CEOs dos mais variados setores (Brasil) e também com a média das respostas dos CEOs dos mais variados setores nos países pesquisados (Global).

**Luciana Medeiros**  
Sócia e líder da  
indústria de Varejo  
e Consumo



## Destaques desta edição



### Otimismo:

62% dos CEOs do setor de varejo e consumo no Brasil esperam aceleração da economia local nos próximos 12 meses, abaixo da média nacional de todos os setores (73%).



### Aumento da força de trabalho:

59% dos líderes do setor planejam ampliar suas equipes no próximo ano, superando a média nacional de 53%.



### Viabilidade e reinvenção:

33% dos CEOs do setor acreditam que suas empresas não serão viáveis economicamente por mais de dez anos sem mudanças significativas, abaixo da média geral, mas sinalizando a necessidade de inovação.



### Desafios com mão de obra:

a falta de profissionais capacitados é apontada como a principal ameaça no setor, o que destaca um desafio operacional e estratégico.



### Ganhos com a IA generativa:

63% dos CEOs do setor relatam ganhos de eficiência com IA generativa no uso do tempo dos funcionários, superando a média nacional de 52%. Além disso, 41% registram aumento na receita com a venda de produtos e serviços.



### Confiança na integração da IA:

64% dos CEOs do setor planejam investir na integração da IA para aprimorar processos de negócios e fluxos de trabalho, acima da média nacional (56%).

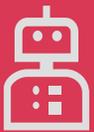
# Explore os resultados

Clique nas seções para navegar



**Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças**

**5**



**Dois temas cruciais: IA e mudanças climáticas**

**13**



**Reinvenção contínua**

**19**



**Como acelerar a transformação**

**25**



**Considerações finais**

**28**



**Metodologia, dados demográficos e definições**

**30**



**Contato**

**32**



# Um cenário dinâmico: otimismo e ameaças





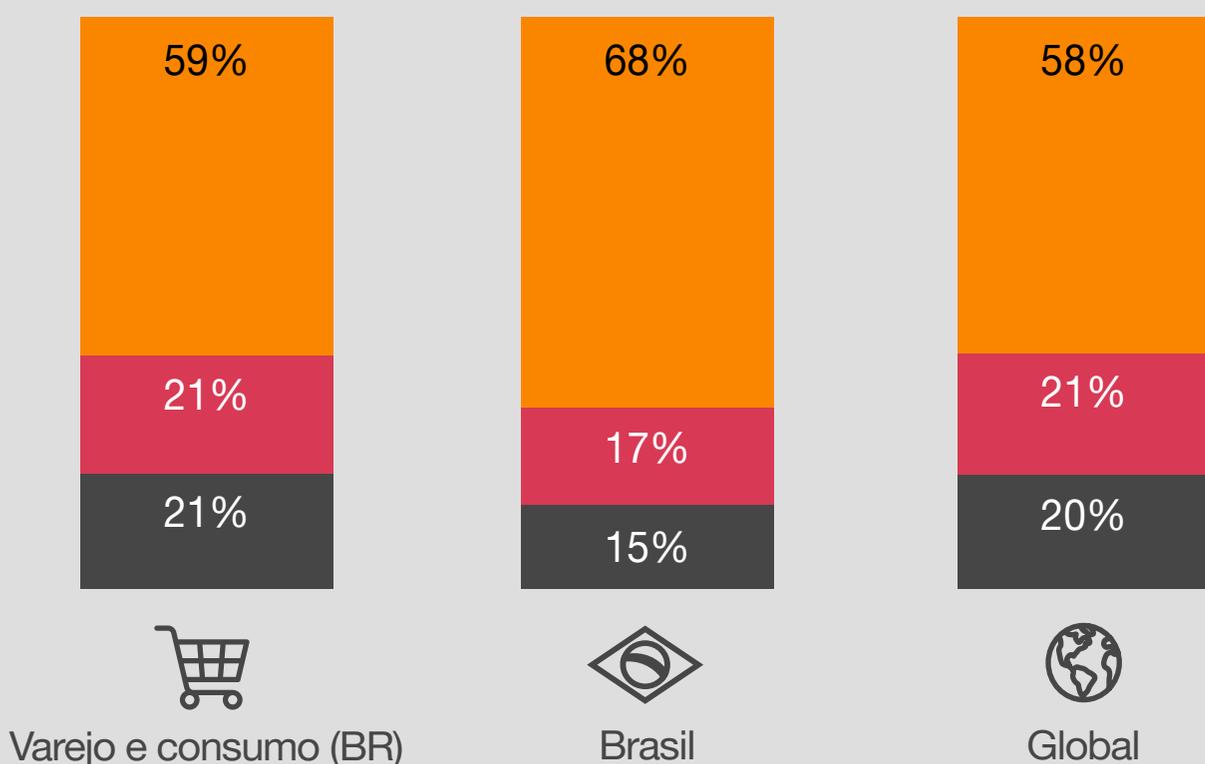
Os CEOs do setor de varejo e consumo no Brasil compartilham o otimismo dos líderes brasileiros e globais, mas com uma postura mais equilibrada entre confiança e cautela: 59% dos líderes desse setor projetam uma aceleração da economia global nos próximos 12 meses, abaixo da média nacional de 68%, mas próximo da média mundial de 58%. Por outro lado, a parcela dos que esperam desaceleração está acima da registrada na média nacional e alinhada com o resultado global. Já a estabilidade, com 21%, supera o índice nacional.

Além disso, os líderes do setor de varejo e consumo brasileiro demonstram mais otimismo em relação ao crescimento da economia local do que da global, embora em nível menor do que a média nacional: 62% esperam aceleração da economia do próprio país, enquanto, no Brasil como um todo, essa expectativa chega a 73%.

## Expectativa dos CEOs em relação à economia nos próximos 12 meses

∨ Desaceleração    = Estabilidade    ∨ Aceleração

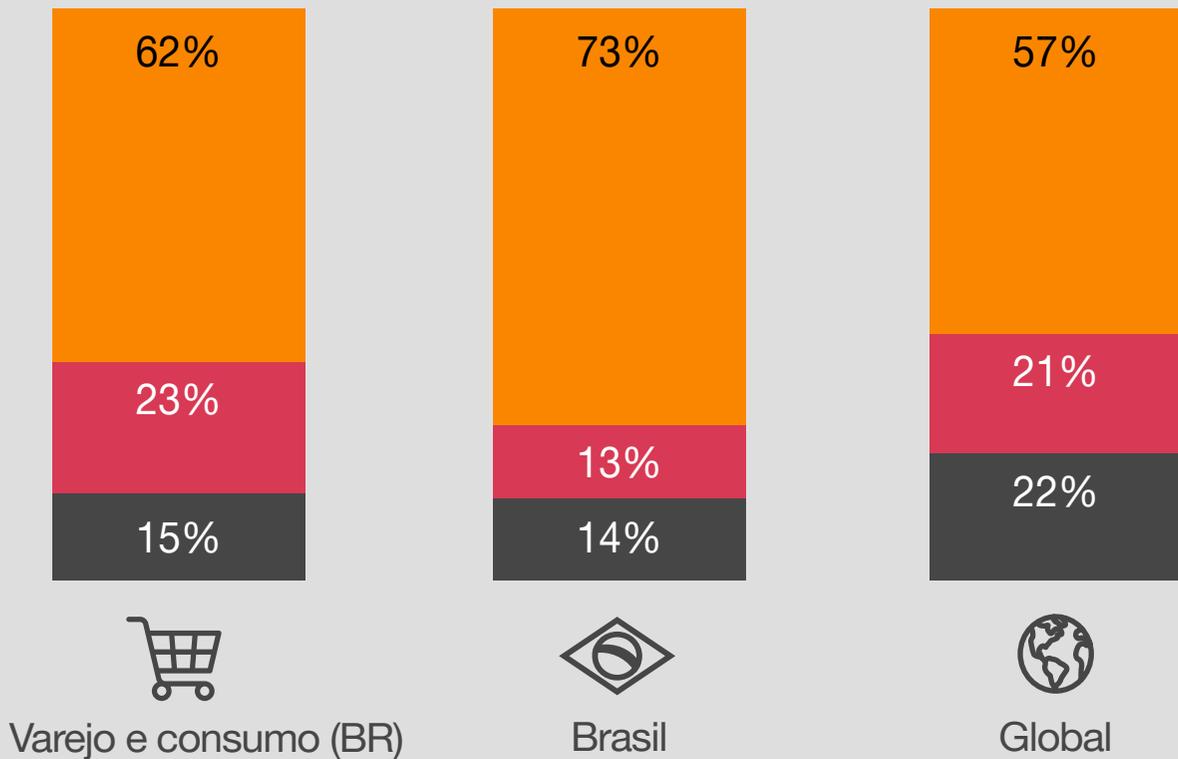
### Crescimento global





∨ Desaceleração   = Estabilidade   ∨ Aceleração

## Crescimento do próprio país do CEO



Reforçando o otimismo, 59% dos entrevistados no setor disseram que planejam ampliar o quadro de funcionários no próximo ano, enquanto apenas 18% pretendem reduzir. Esse resultado supera a média geral do Brasil, onde 53% das empresas planejam expandir suas equipes, mais que o dobro dos 14% que preveem cortes.

Além disso, aumentou a confiança do setor de varejo e consumo no crescimento da receita nos próximos 12 meses em relação ao ano anterior, enquanto, na média geral de todos os setores no país, o indicador caiu no mesmo período.

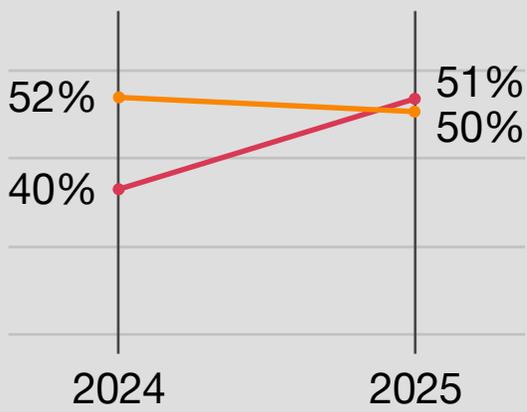
Em relação aos próximos três anos, houve uma leve alta na confiança do setor, enquanto a média nacional registrou uma queda acentuada. Esses dados refletem maior otimismo de curto prazo no setor de varejo e consumo, em contraste com uma visão mais cautelosa em relação ao longo prazo para o Brasil como um todo.



## Grau de confiança no crescimento de sua empresa em 12 meses e três anos

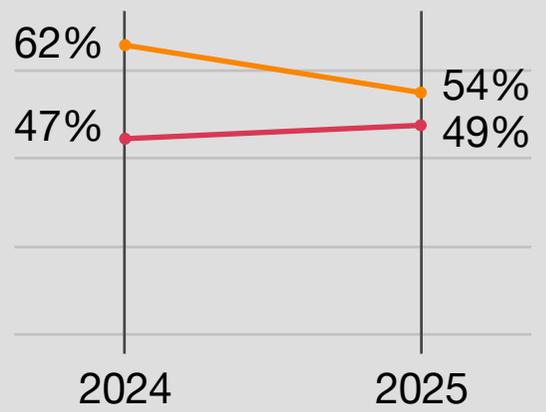
(respostas “muito” ou “extremamente”)

### Próximos 12 meses



  
Varejo  
e consumo  
(BR)  
  
Brasil

### Próximos 3 anos



Embora otimistas, os CEOs não estavam alheios aos riscos. No setor de varejo e consumo no Brasil, a falta de mão de obra qualificada é apontada como a principal ameaça, em nível significativamente maior do que a média geral dos CEOs nacionais. O resultado evidencia que o setor enfrenta mais desafios para encontrar profissionais capacitados, o que pode afetar diretamente suas operações e crescimento.

A preocupação com a falta de mão de obra qualificada é tão predominante que outras ameaças, como riscos cibernéticos, disrupção tecnológica, inflação e desigualdade social, são percebidas com menos intensidade no setor de varejo e consumo do que na visão geral dos CEOs brasileiros.



## Exposição às principais ameaças nos próximos 12 meses

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



Varejo e consumo (BR)



Brasil

### Falta de mão de obra qualificada



41%



30%

### Riscos cibernéticos



31%



26%

### Inflação



28%



24%

### Instabilidade macroeconômica



26%



27%

### Mudanças climáticas



23%



21%

### Desigualdade social



18%



7%

### Disrupção tecnológica



15%



24%

### Conflitos geopolíticos



13%



12%

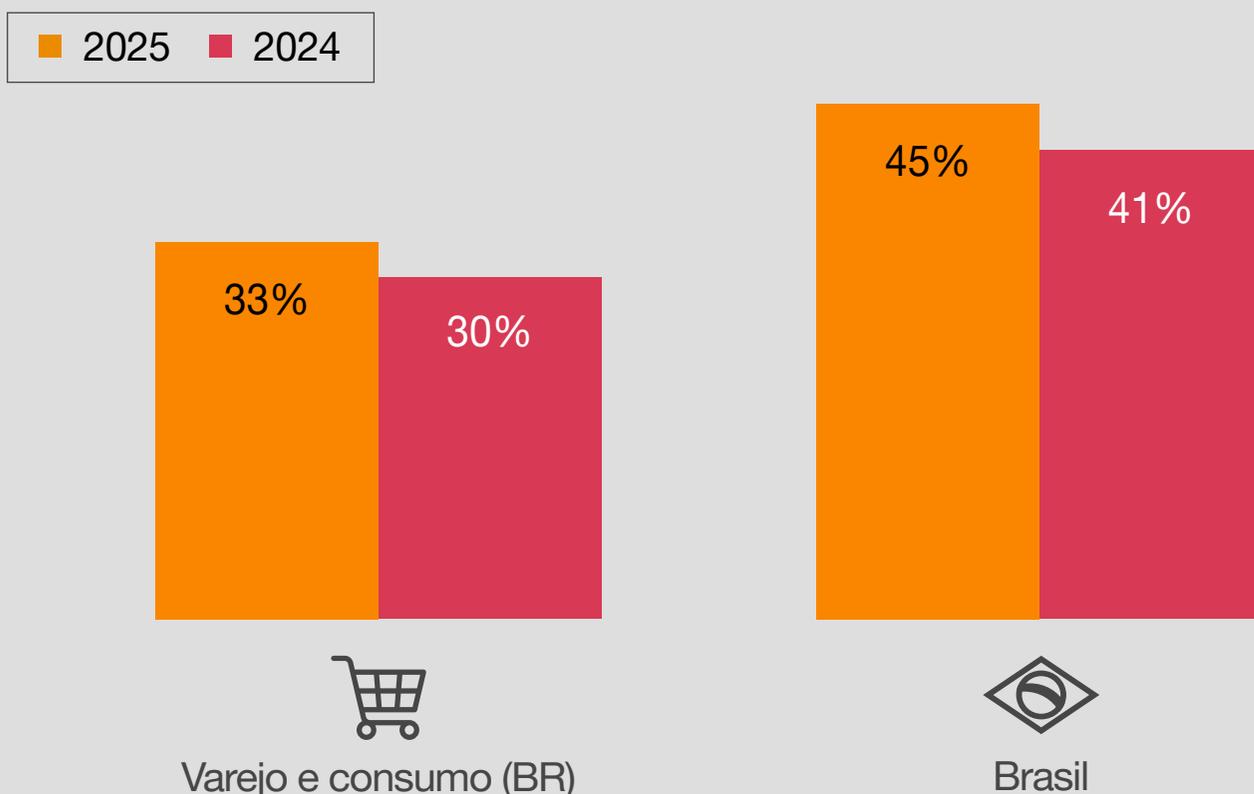
\*A exposição é medida como a probabilidade de perda financeira significativa.



Muitos líderes reconhecem a necessidade de reinventar seus modelos de negócios. No setor de varejo e consumo no Brasil, 33% dos CEOs acreditam que suas empresas não serão viáveis economicamente por mais de dez anos se continuarem no caminho atual, um aumento em relação aos 30% de 2024. Na média geral do Brasil, essa preocupação é maior e vem crescendo. Isso mostra que o setor de varejo e consumo apresenta uma percepção de risco menor em comparação ao cenário mais crítico observado no conjunto das empresas brasileiras.

## Horizonte de viabilidade

Percentual dos CEOs para os quais a empresa não será viável economicamente por mais de 10 anos se não se reinventar



O setor de varejo e consumo no Brasil apresenta um desempenho mais tímido em reinvenção estratégica quando comparado à média nacional, especialmente na busca por novas bases de clientes e colaboração com outras organizações, áreas nas quais há um potencial significativo de melhoria. Por outro lado, o setor mostra alinhamento ou leve destaque em iniciativas como adotar novas estratégias de crescimento e implementar novos modelos de precificação.



## Principais ações de reinvenção dos CEOs nos últimos cinco anos



Varejo e consumo (BR)



Brasil

Varejo e consumo (BR) 



Brasil

41%

Desenvolveu produtos ou serviços inovadores

47%

36%

Buscou uma nova base de clientes

51%

36%

Investiu em novas estratégias de crescimento

34%

33%

Implementou novos modelos de precificação

31%

18%

Fez parcerias com outras organizações

33%





# A reconfiguração das fronteiras setoriais

Três décadas de digitalização já começaram a romper barreiras antes consideradas impermeáveis entre setores da economia. No setor de varejo e consumo no Brasil, 33% dos CEOs dizem que suas empresas começaram a competir em pelo menos um novo setor nos últimos cinco anos – em contraste com 45% na média geral de todos os setores no país.



De fato, esse segmento é mais vulnerável à entrada de novos *players* devido à sua conexão direta com o público final – empresas de outros setores podem facilmente integrar serviços de varejo e consumo em seus portfólios, intensificando a concorrência. Portanto, o setor de varejo e consumo está mais suscetível a ser um alvo de novos competidores, enquanto é menos propenso em adotar novas estratégias de crescimento além de sua área tradicional de atuação.

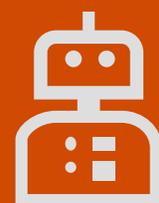
Apesar disso, algumas empresas têm se movido para diversificar suas fontes de receita e aproveitar novas oportunidades. Essas iniciativas incluem incursões nos setores de serviços financeiros, com carteiras digitais e soluções de crédito; bem-estar, por meio de alimentos funcionais; e tecnologia, com plataformas digitais e soluções de *e-commerce*.



Dois temas cruciais:  
IA e mudanças climáticas



# Dois temas cruciais: IA e mudanças climáticas





# Primeiros ganhos com a inteligência artificial generativa

Apenas dois anos após a IA generativa ter surgido no radar dos executivos, as empresas já estão adotando a tecnologia em grande escala. No setor de varejo e consumo no país, 63% relatam que a IA generativa resultou em ganhos de eficiência no uso do tempo dos funcionários, em comparação com a média geral de 52% no país. Além disso, 41% identificaram aumento na receita com a venda de produtos e serviços (34% no Brasil) e 34% na lucratividade (31% no Brasil).

Embora esses resultados estejam abaixo das expectativas do ano passado, o otimismo persiste: 57% dos CEOs do setor e 61% no Brasil esperam que a IA generativa impulse a lucratividade de suas empresas nos próximos 12 meses.

## Expectativa sobre o impacto da IA generativa na lucratividade para 2025 é ligeiramente maior do que há um ano

Percentual de CEOs que esperavam aumento na lucratividade com a IA generativa em 2024 e 2025 e comparação com aumentos reais em 2024

 Varejo e consumo (BR)  Brasil

Varejo e consumo (BR) 

 Brasil

44%

Expectativa para 2024

55%

34%

Realidade em 2024

31%

57%

Expectativa para 2025

61%



Nada em nosso estudo indica uma alteração generalizada nas oportunidades de emprego. Alguns CEOs (16% do setor e 13% no Brasil) dizem ter reduzido o quadro de funcionários devido à IA generativa, enquanto uma parcela um pouco maior (19% no setor e 21% no Brasil) relata um aumento no número de profissionais devido aos investimentos na tecnologia.

Em relação ao futuro, os CEOs revelam que suas maiores prioridades nos próximos três anos envolvem integrar a IA (incluindo a generativa) em plataformas tecnológicas (69% no setor de varejo e consumo nacional e 69% de modo geral no Brasil); e em processos de negócios e fluxos de trabalho (64% no setor e 56% no país). Um percentual menor de CEOs planeja usar a tecnologia para desenvolver novos produtos e serviços ou reformular a estratégia do *core business*.

Na visão do segmento de varejo e consumo, a integração da IA para aprimorar forças de trabalho e competências é a área de menor prioridade: 38% dos CEOs do setor planejam investir nesse aspecto, em comparação com 46% da média nacional.



## Áreas prioritárias para integração da IA no setor de varejo e consumo no Brasil nos próximos três anos

Percentual de CEOs que esperam que a IA seja sistematicamente integrada às áreas de suas empresas nos próximos três anos



Varejo e consumo (BR)



Brasil

### Plataformas tecnológicas



69%



69%

### Processos de negócios e fluxos de trabalho



64%



56%

### Desenvolvimento de novos produtos/serviços



41%



42%

### Estratégia do *core business*



41%



33%

### Força de trabalho e competências



38%



46%



# Vantagens da ação climática

Ao pedir aos CEOs um balanço do resultado financeiro dos investimentos com baixo impacto climático nos últimos cinco anos (como iniciativas de eficiência energética, energias renováveis e conservação de recursos naturais), constatamos que essas iniciativas têm uma probabilidade quase dez vezes maior de resultar em aumento do que em redução de receita no setor de varejo e consumo no país, como mostra o gráfico a seguir. Além disso, 51% dos executivos do setor relataram que esses investimentos reduziram ou não afetaram seus custos (em comparação com 69% da média geral no Brasil).

Outro dado relevante é que 62% dos CEOs no setor (59% no Brasil) afirmaram que sua remuneração variável está vinculada a métricas de sustentabilidade. Essa relação reforça uma tendência clara: quanto maior o percentual da remuneração atrelado a esses indicadores, maior a probabilidade de ganhos de receita associados a investimentos climáticos.





## Mais de 40% dos CEOs do setor afirmam que investimentos climáticos aumentaram seus custos, enquanto quase um terço relata aumento de receita

Percepção de CEOs sobre impactos financeiros de investimentos climáticos nos últimos cinco anos

∨ Redução    = Pouca ou nenhuma alteração    ∨ Aumento

### Varejo e consumo (BR)

Custos



Receita com a venda de produtos e serviços

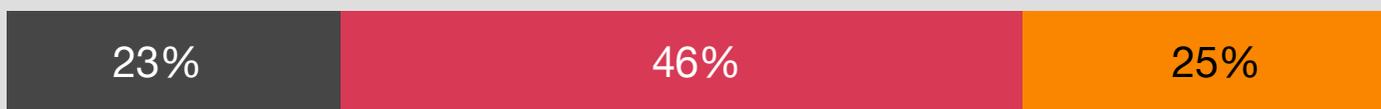


Incentivos governamentais



### Brasil

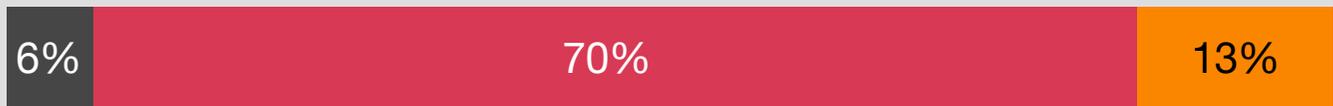
Custos



Receita com a venda de produtos e serviços



Incentivos governamentais





# Reinvenção contínua





# Foco na qualidade das decisões

Liderar uma empresa em tempos de disrupção exige processos de decisão bem fundamentados e imparciais. Práticas como transparência nos critérios adotados, busca de pontos de vista alternativos e questionamento de hipóteses ajudam a reduzir o viés de confirmação. No entanto, muitos CEOs relatam que os processos estratégicos de decisão de suas empresas são, no mínimo, inconsistentes.

Cerca um terço das empresas no setor de varejo e consumo (31%) não adota a prática de tornar transparentes os critérios de decisão, enquanto menos da metade busca pontos de vista alternativos (41%) ou informações para questionar suas hipóteses de investimento (44%). Esses indicadores estão abaixo da média geral de todas as indústrias no Brasil.

Além disso, mais da metade dos CEOs avalia decisões estratégicas com base nos resultados (51%), e não na qualidade do processo, em percentual semelhante à média geral brasileira.. Embora isso faça sentido à primeira vista, os resultados costumam ser influenciados por fatores que estão fora do controle dos tomadores de decisão, como o acaso. O único elemento que eles podem controlar completamente é a qualidade do processo decisório.





## Há espaço para melhorias na qualidade do processo de decisões estratégicas

Percentual de CEOs que realizam cada ação pelo menos 60% das vezes ao tomar decisões estratégicas

 Varejo e consumo (BR)  Brasil

Tornar transparentes os critérios para determinar a decisão



Discutir a decisão considerando o conjunto geral de decisões da empresa



Avaliar intencionalmente se estou buscando as oportunidades erradas



Determinar a qualidade da decisão pelo seu resultado e não pelo seu processo



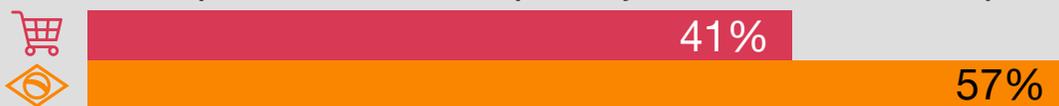
Atribuir probabilidades explícitas a diferentes resultados possíveis



Incluir informações que possam contradizer a hipótese de investimento



Incentivar pontos de vista que sejam contrários às opiniões dos líderes



Reservar um tempo para considerar se estou perdendo alguma oportunidade importante



Confiar principalmente na intuição em relação à análise quantitativa





# Realocar para reinventar

A realocação dinâmica de recursos é uma condição essencial para a reinvenção. Por exemplo, é impossível desenvolver rapidamente um novo negócio em escala sem realocar recursos de projetos de baixa prioridade. Contudo, falta agilidade à maioria das empresas nesse aspecto.

No segmento de varejo e consumo no Brasil, apenas 34% dos CEOs realocam mais de 20% dos recursos financeiros ano a ano, em comparação com 33% na média geral do país. Em relação à realocação de pessoas, 13% dos CEOs do setor indicaram uma realocação acima de 20%, abaixo da média brasileira de 27%.

## A maioria dos CEOs relata uma realocação de recursos limitada a 20%, o que indica oportunidades para uma abordagem mais agressiva

Proporção de recursos realocados entre unidades de negócios entre o último ano fiscal e o atual

### Recursos financeiros



### Recursos humanos





# Construindo confiança para uma nova era

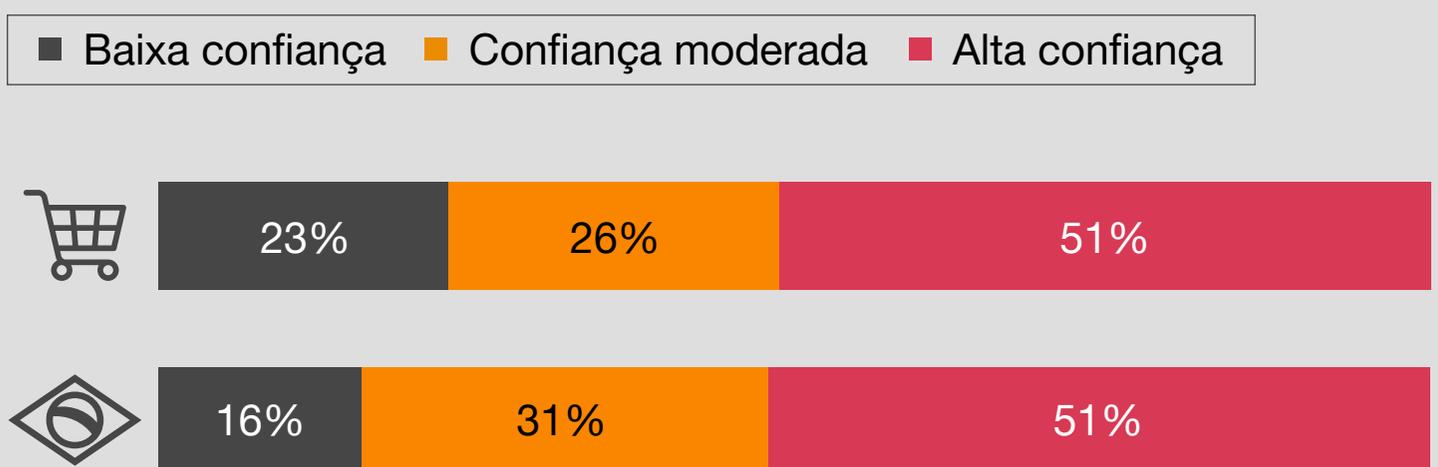
O nível de confiança dos CEOs do setor de varejo e consumo em integrar a IA aos processos essenciais da empresa é igual ao da média geral brasileira: 51%. Os dados da pesquisa global mostram que CEOs que confiam na IA relatam maiores ganhos com a IA generativa nos últimos 12 meses e expectativas mais altas para a tecnologia no próximo ano. Eles também tendem mais a integrar a IA generativa a plataformas tecnológicas, processos de negócios e fluxos de trabalho.

Para os CEOs com baixos níveis de confiança em integrar a IA, a questão é se eles estão trabalhando para entender e resolver os problemas ou deixando o ceticismo comprometer a oportunidade. Nesta fase inicial do desenvolvimento da IA generativa, o otimismo moderado parece ser a postura mais apropriada.

A **Pesquisa Voz do Consumidor 2024** da PwC, realizada com 20 mil consumidores no mundo, incluindo o Brasil, relevou que 62% dos consumidores brasileiros confiam na IA para tarefas simples, mas eles estão menos confiantes em seu uso para serviços mais pessoais e delicados, como assistência à saúde (23%).

## Mais de metade dos CEOs tem alto nível de confiança na integração da IA em processos-chave

Proporção de CEOs que confiam pessoalmente na incorporação da IA aos principais processos de suas empresas



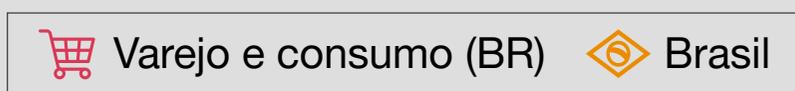


# Atenção à duração do mandato

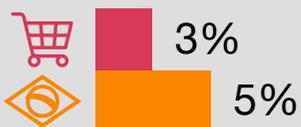
Forças poderosas estão transformando o mundo dos negócios, a sociedade e o ambiente competitivo, com impactos profundos e duradouros. Mas a maioria dos CEOs no setor de varejo e consumo (69% no mundo e 61% no Brasil) acreditam que permanecerão em seus cargos por no máximo cinco anos, evidenciando um contraste entre a necessidade de enfrentar desafios de longo prazo e a alta rotatividade no comando. Esses dados ressaltam um dilema de governança corporativa que, embora não seja novidade, ganha peso adicional neste momento crucial para o rumo dos negócios.

## Apesar da pressão para reinventar seus modelos de negócios a longo prazo, a maioria dos CEOs espera permanecer em seus cargos por menos de cinco anos

Expectativa de permanência dos CEOs no cargo atual



Menos de 1 ano



1-2 anos



3-5 anos



6-10 anos



Mais de 10 anos





Como acelerar a transformação



# Como acelerar a transformação?





As empresas do setor de varejo e consumo que terão mais chances de sucesso serão aquelas que agirem rapidamente para compreender de que maneira forças de transformação como mudanças no comportamento do consumidor, digitalização e sustentabilidade, afetarão suas operações. É fundamental repensar os modelos de negócios para atender às demandas por personalização, conveniência e impacto ambiental reduzido, otimizando o uso de tecnologia, energia e outros recursos escassos.

## Perguntas essenciais para os CEOs do setor de varejo e consumo



Você está avançando com rapidez e disciplina para integrar a IA (especialmente a generativa) aos fluxos de trabalho e processos, a fim de oferecer experiências personalizadas aos consumidores e melhorar a eficiência das cadeias de suprimentos? Está priorizando práticas de IA responsáveis para assegurar a confiança de clientes e parceiros?



Quais são as oportunidades não exploradas para impulsionar o crescimento e a lucratividade? Você está explorando produtos e serviços de baixo impacto climático que atendam à crescente demanda dos consumidores por sustentabilidade e responsabilidade ambiental?



Você tem uma visão clara de como a estrutura e as fronteiras da indústria de varejo e consumo estão mudando? Como sua empresa está adaptando suas operações, capacidades e modelos de negócios para responder às transformações causadas pela digitalização, mudanças climáticas e novas preferências dos consumidores?



Você está investindo o suficiente (e alocando os melhores talentos) em suas maiores prioridades? Está priorizando iniciativas que aumentem a agilidade da empresa para realocar recursos, inovar em produtos/serviços e melhorar a experiência do cliente em um ambiente competitivo e em constante mudança?



Para CEOs com mandatos relativamente curtos: se você permanecesse no cargo por mais tempo, o que faria de diferente?





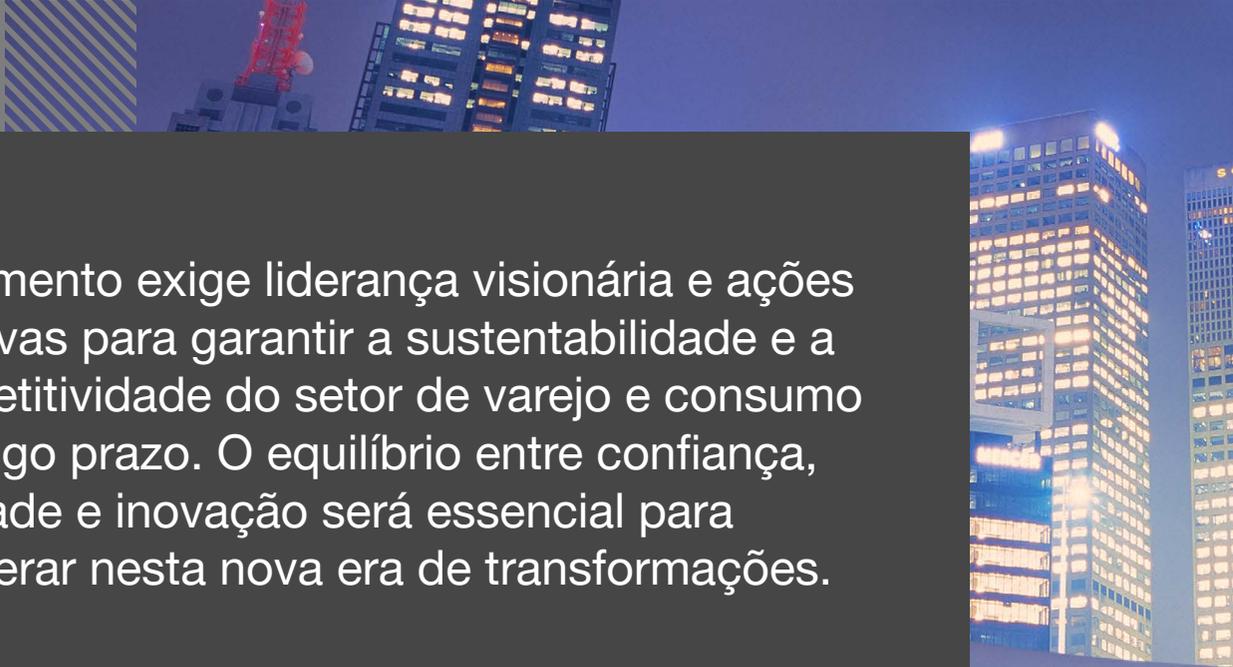
# Considerações finais





O setor de varejo e consumo no Brasil apresenta um panorama que combina otimismo cauteloso com desafios importantes. Os CEOs demonstram confiança no crescimento econômico local e na integração de tecnologias emergentes, como a IA generativa, enquanto enfrentam pressões relacionadas à falta de mão de obra qualificada e à necessidade de inovação estratégica.

A visão para os próximos anos revela uma preocupação crescente com a viabilidade dos modelos de negócios e com a capacidade de se adaptar às mudanças rápidas no mercado. O impacto de novos competidores, especialmente vindos de setores adjacentes, evidencia a necessidade de maior ousadia.



O momento exige liderança visionária e ações decisivas para garantir a sustentabilidade e a competitividade do setor de varejo e consumo no longo prazo. O equilíbrio entre confiança, agilidade e inovação será essencial para prosperar nesta nova era de transformações.





# Metodologia, dados demográficos e definições





A PwC ouviu mais de 4.700 executivos, em mais de 100 países e territórios, de outubro ao início de novembro de 2024. Os números globais e regionais deste relatório são ponderados de acordo com o PIB nominal dos países para garantir que as opiniões dos CEOs sejam representadas de maneira equilibrada em todas as principais regiões. Todas as entrevistas quantitativas foram realizadas sob condição de confidencialidade.



# Contatos



## **Luciana Medeiros**

Sócia e líder da indústria de Varejo e Consumo

[luciana.medeiros@pwc.com](mailto:luciana.medeiros@pwc.com)



## **Giancarlos Chiapinotto**

Sócio e líder de Consultoria tributária em Varejo e Consumo

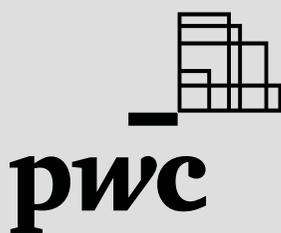
[giancarlo.chiapinotto@pwc.com](mailto:giancarlo.chiapinotto@pwc.com)



## **Helena Rocha**

Sócia e líder de Auditoria em Varejo e Consumo

[helena.rocha@pwc.com](mailto:helena.rocha@pwc.com)



Acesse o site:

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

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](http://www.pwc.com/structure)

© 2025 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.