



Varejo em Perspectiva

Agosto 2025

forv/s
mazars

Índice

3	Apresentação: Varejo em Perspectiva
4	Introdução: O cenário do setor
7	Raio-x do varejo
8	Receita líquida 1S 2025
10	Lucro bruto 1S 2025
12	Margem bruta 1S 2025
13	Prazos médios e ciclo de caixa
14	Dados financeiros de empresas do varejo
16	Sete desafios para o varejo — e como enfrentá-los
20	Tendências e cases
21	IA: uma revolução ao alcance de todos
23	Centralidade do consumidor: muito além do discurso

Apresentação

Varejo em Perspectiva

Poucos setores demonstram tanta capacidade de adaptação quanto o varejo brasileiro. Mesmo diante de juros elevados e incertezas globais, o setor segue ativo, testando formatos, buscando eficiência e ampliando sua presença.

Mas para que esse dinamismo se traduza em ganho competitivo — com mais foco, margem e consistência — é fundamental compreender os vetores por trás das transformações. Ler o contexto com profundidade é o que permite tomar decisões mais rápidas, sustentáveis e ajustadas à realidade de cada negócio.

Foi com esse propósito que preparamos o documento Varejo em Perspectiva: um esforço analítico e editorial pensado para apoiar empresas — de todos os portes — na leitura estratégica de um setor em constante movimento.

Aqui, reunimos dados, tendências, diagnósticos e provocações práticas. Nosso objetivo é claro: contribuir para decisões mais inteligentes, mais conectadas e mais viáveis.

Boa leitura — e bons caminhos.



Tiago Bezerra

Sócio Líder de Varejo da
Forvis Mazars no Brasil



Introdução

O cenário do setor

O ambiente macroeconômico

O varejo brasileiro apresenta grande resiliência frente aos desafios de 2025 — e tende a seguir assim. A expansão do crédito, que continuará a ser impulsionada pelo governo, promete manter a força do consumo das famílias. Isso em um cenário no qual, mesmo com a Selic alta:

- O PIB cresce na faixa de 2% ao ano;
- O nível de emprego segue em patamar muito positivo, ainda que haja alguma desaceleração econômica no segundo semestre;
- Amplia-se o prognóstico de recuo inflacionário no período, em parte associado à desvalorização do dólar.

As taxas de 50% impostas pelo presidente Trump, mesmo com a exclusão de parte importante da pauta de exportações brasileira (em torno de 40% do total) será, sim, um fator de volatilidade. Especialmente pela imprevisibilidade que se mantém na relação com os Estados Unidos.

Mas não se espera que represente um baque no consumo interno — ainda mais com o pacote do governo — e pode haver impacto na queda dos preços, particularmente nos alimentos. Confirmado esse cenário, ganhará mais fôlego o horizonte de recuo na Selic.

Já no que se refere ao Fed, os prognósticos oscilam, mas a aposta em pelo menos uma queda até o final do ano é majoritária.



A Reforma tributária já começou

Em paralelo a esse contexto macroeconômico e internacional, ganha corpo e urgência a preparação frente às mudanças determinadas pela Reforma Tributária. O alerta foi sublinhado pelo próprio secretário extraordinário da Reforma Tributária do Ministério da Fazenda, Bernard Appy, criador do projeto.

As novas regras entram em vigor em 2027 e a transição para o modelo de IVA dual (CBS e IBS) traz promessas de racionalização e mais previsibilidade, facilitando o planejamento e diminuindo custos. Mas há bastante incerteza sobre o grau de judicialização, especialmente no início do processo, bem como sobre alíquotas efetivas, crédito tributário sobre estoques e operacionalização em diferentes entes federativos.

Empresas com estrutura mais complexa e atuação interestadual precisarão ajustar sistemas, rever precificação e preparar times fiscais para um período de múltiplas convivências tributárias simultâneas — o que impacta decisões de investimento no curto prazo e pode encarecer temporariamente a gestão.

O certo é que essa adaptação precisa estar 100% no foco ao longo do segundo semestre, de modo a aproveitar oportunidades e otimizar a organização, evitando “solavancos” que podem se revelar muito prejudiciais.

Tendências setoriais: reinvenção sob restrição

Uma economia brasileira sob intensos desafios fiscais, mas que continuará crescendo em 2025. Um momento interno e global de incertezas, que afeta a previsão de investimentos. Uma revolução tecnológica que já impacta diretamente o setor, em todos os níveis. Diante dessa tríade, a palavra de ordem é eficiência. É sob esse imperativo que o varejo tende a acelerar sua “reinvenção”.

A digitalização avança, mas em moldes mais enxutos, testáveis e com retorno rápido, de acordo com as características de cada negócio como, por exemplo:

- A Inteligência Artificial (IA) sendo aplicada para previsão de demanda, pricing dinâmico e otimização de sortimento, com forte aderência em redes supermercadistas e marketplaces.



A palavra de ordem é eficiência. É sob esse imperativo que o varejo tende a acelerar sua “reinvenção”.

- O modelo omnichannel se consolida não como diferencial, mas como infraestrutura básica de sobrevivência — com foco em integração operacional e não apenas na experiência de compra.
- A personalização se adapta à realidade do varejo de massa: automatizada, ancorada em dados simples e acionáveis (ex.: geolocalização, jornada de navegação), voltada para microganhos marginais de conversão.

O cenário de 2025, assim, exige mais do que inovação: exige seleção e foco, com transformações calibradas.

Estratégias das lideranças

Relatórios como o “Retail Reinvention Framework” (Euromonitor) e os cases do NRF 2025 revelam um movimento comum entre os grandes players: mira cirúrgica em categorias core, parcerias estratégicas para capilaridade e teste de formatos híbridos e temporários (ex.: pop-ups com parceiros, dark stores como hubs de atendimento de última milha).

No Brasil, o setor alimentar lidera esse movimento. Segundo estudo da Gouvêa Consulting e Mosaiclab, formatos de proximidade com foco em necessidade imediata e custo-benefício vêm crescendo a taxas superiores a 7% ao ano, especialmente nas periferias e médias cidades.

O presente relatório

Para orientar a navegação por esse contexto multifacetado e complexo, o Panorama do Varejo 2025, da Forvis Mazars Brasil, oferece a seguir:

- Uma análise dos resultados financeiros divulgados pelas companhias de capital aberto no Brasil, no setor de varejo;
- Pílulas curtas e práticas sobre tributação, eficiência operacional, transformação digital e compliance — orientações táticas para quem precisa decidir agora, mesmo em um ambiente de recursos limitados;
- Dois artigos com informações estratégicas sobre IA e novas tecnologias aplicadas ao varejo e centralidade do consumidor.

O objetivo é de entregar um mapa decisório útil, crítico e aplicável — para quem está no centro da tomada de risco e precisa agir com inteligência.

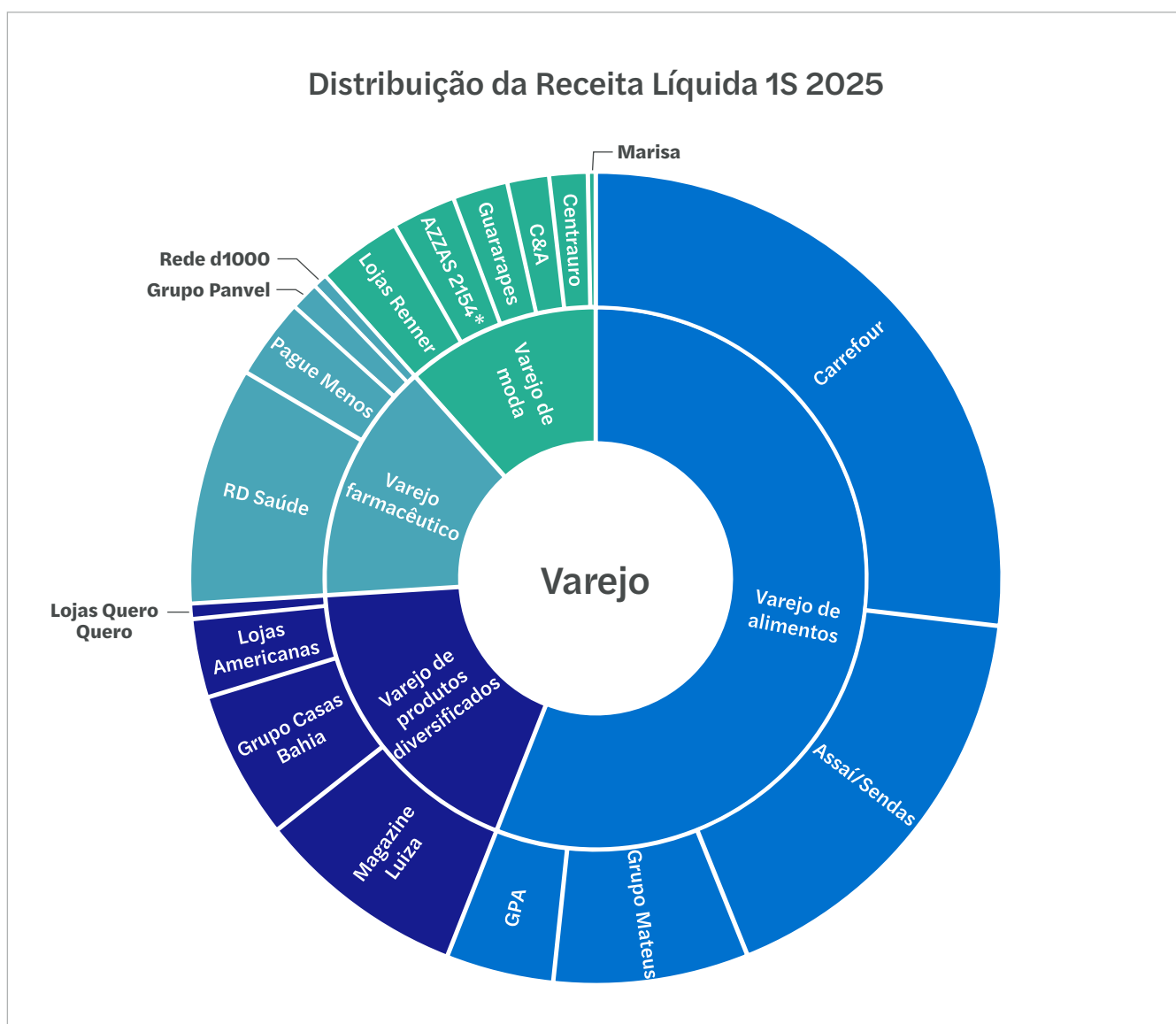
Raio-x do varejo

Uma análise dos indicadores do varejo com base na evolução dos resultados financeiros das principais companhias de varejo com capital aberto no Brasil.

Raio-x do varejo

Receita líquida 1S 2025

Levantamento de dados financeiros divulgados pelas principais companhias de varejo do país e estudo analítico para os tomadores de decisão dos mais variados segmentos do mercado. O gráfico abaixo apresenta visualmente a distribuição da receita líquida do 1S 2025 das companhias analisadas, de acordo com seu segmento de atuação. O detalhamento dos dados pode ser visto na página seguinte.



*A companhia AZZAS 2154 foi criada a partir da fusão entre Grupo Soma e Arezzo.

Raio-x do varejo

Receita Líquida 1S 2025

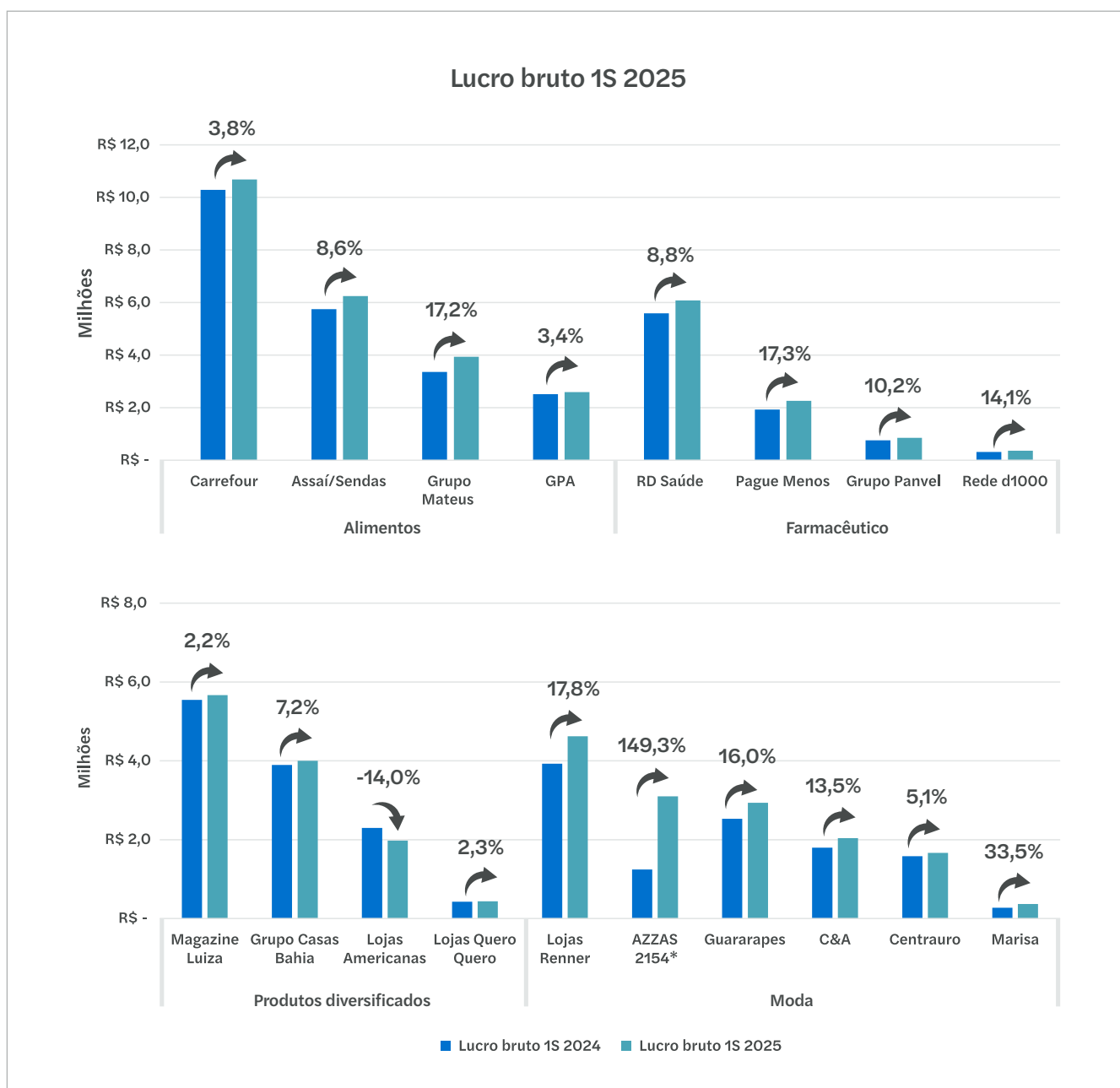
Segmento	Empresa	Receita Líquida 1S 2025	Receita Líquida 1S 2024	% Variação
Varejo de alimentos	Carrefour	R\$ 59.218.000	R\$ 55.970.000	5,8%
	Assaí/Sendas	R\$ 37.554.000	R\$ 35.093.000	7,0%
	Grupo Mateus	R\$ 17.110.941	R\$ 15.021.394	13,9%
	GPA	R\$ 9.443.000	R\$ 9.075.000	4,1%
Varejo farmacêutico	RD Saúde	R\$ 20.882.053	R\$ 18.787.714	11,1%
	Pague Menos	R\$ 7.064.077	R\$ 6.021.331	17,3%
	Grupo Panvel	R\$ 2.572.434	R\$ 2.359.624	9,0%
	Rede d1000	R\$ 1.245.015	R\$ 994.974	25,1%
Varejo de produtos diversificados	Magazine Luiza	R\$ 18.523.651	R\$ 18.249.232	1,5%
	Grupo Casas Bahia	R\$ 13.858.000	R\$ 12.826.000	8,0%
	Lojas Americanas	R\$ 6.901.000	R\$ 6.783.000	1,7%
	Lojas Quero Quero	R\$ 1.338.983	R\$ 1.226.621	9,2%
Varejo de moda	Lojas Renner	R\$ 7.425.142	R\$ 6.428.640	15,5%
	AZZAS 2154*	R\$ 5.597.923	R\$ 2.429.290	130,4%
	Guararapes	R\$ 4.840.357	R\$ 4.308.223	12,4%
	C&A	R\$ 3.670.545	R\$ 3.284.617	11,7%
	Centrauro	R\$ 3.372.059	R\$ 3.209.156	5,1%
	Marisa	R\$ 692.383	R\$ 574.041	20,6%

*A companhia AZZAS 2154 foi criada a partir da fusão entre Grupo Soma e Arezzo.

Raio-x do varejo

Lucro bruto 1S 2025

O gráfico de barras abaixo mostra a variação do lucro bruto das companhias, comparando o 1S 2025 com o mesmo período do ano anterior, de acordo com seu segmento de atuação.



*A companhia AZZAS 2154 foi criada a partir da fusão entre Grupo Soma e Arezzo.

Raio-x do varejo

Lucro bruto 1S 2025

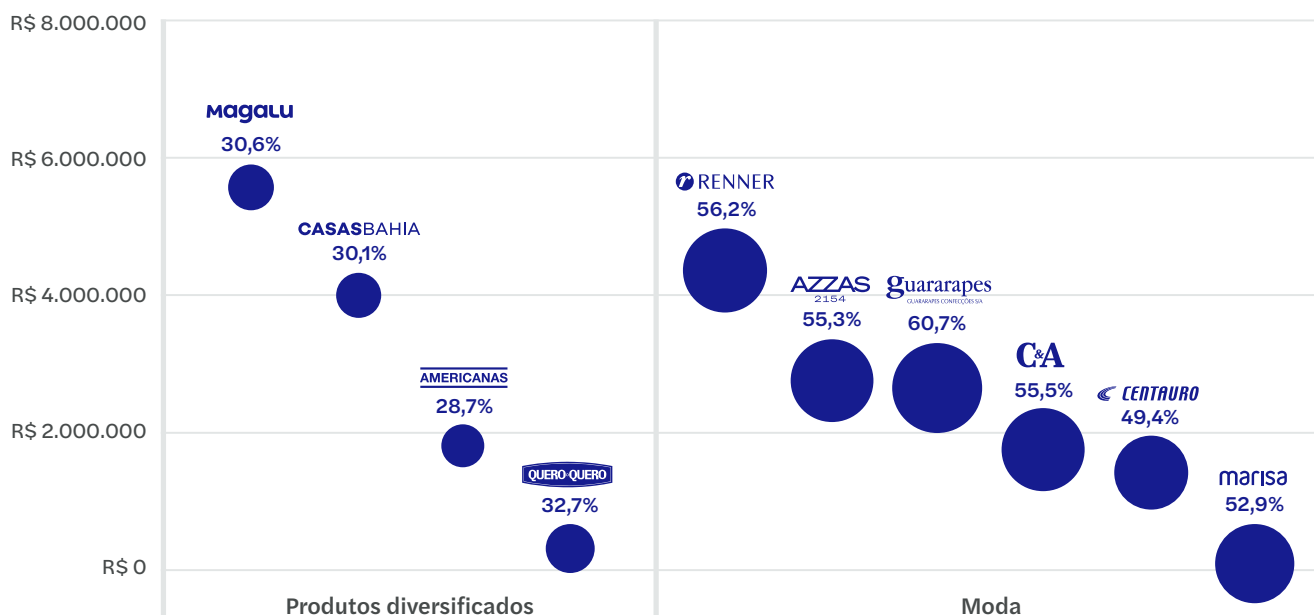
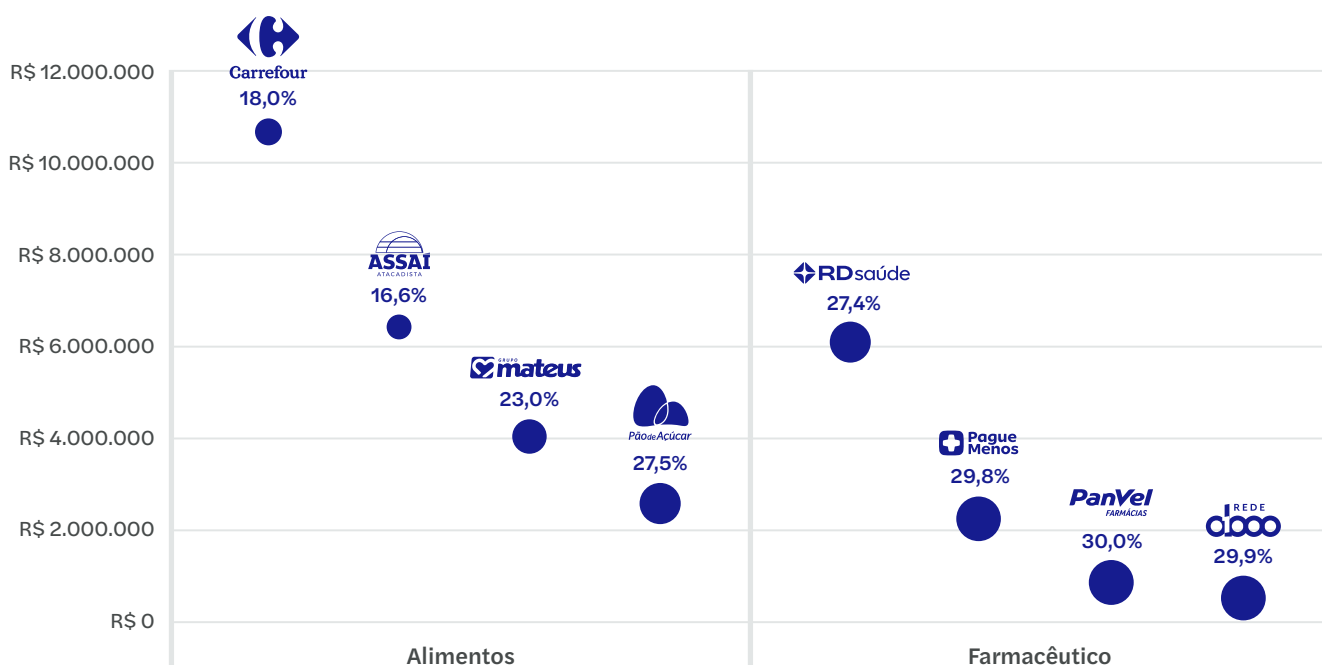
Segmento	Empresa	Lucro Bruto 1S 2025	Lucro Bruto 1S 2024	% Variação
Varejo de alimentos	Carrefour	R\$ 10.681.000	R\$ 10.290.000	3,8%
	Assaí/Sendas	R\$ 6.245.000	R\$ 5.750.000	8,6%
	Grupo Mateus	R\$ 3.939.721	R\$ 3.362.218	17,2%
	GPA	R\$ 2.595.000	R\$ 2.510.000	3,4%
Varejo farmacêutico	RD Saúde	R\$ 6.084.151	R\$ 5.591.263	8,8%
	Pague Menos	R\$ 2.260.619	R\$ 1.926.745	17,3%
	Grupo Panvel	R\$ 834.600	R\$ 757.422	10,2%
	Rede d1000	R\$ 361.274	R\$ 316.526	14,1%
Varejo de produtos diversificados	Magazine Luiza	R\$ 5.665.467	R\$ 5.545.675	2,2%
	Grupo Casas Bahia	R\$ 4.176.000	R\$ 3.894.000	7,2%
	Lojas Americanas	R\$ 1.976.000	R\$ 2.297.000	-14,0%
	Lojas Quero Quero	R\$ 437.614	R\$ 427.916	2,3%
Varejo de moda	Lojas Renner	R\$ 4.625.270	R\$ 3.927.084	17,8%
	AZZAS 2154*	R\$ 3.097.268	R\$ 1.242.505	149,3%
	Guararapes	R\$ 2.937.795	R\$ 2.532.545	16,0%
	C&A	R\$ 2.038.875	R\$ 1.796.166	13,5%
	Centrauro	R\$ 1.664.247	R\$ 1.583.067	5,1%
	Marisa	R\$ 365.928	R\$ 274.021	33,5%

*A companhia AZZAS 2154 foi criada a partir da fusão entre Grupo Soma e Arezzo.

Raio-x do varejo

Margem bruta 1S 2025

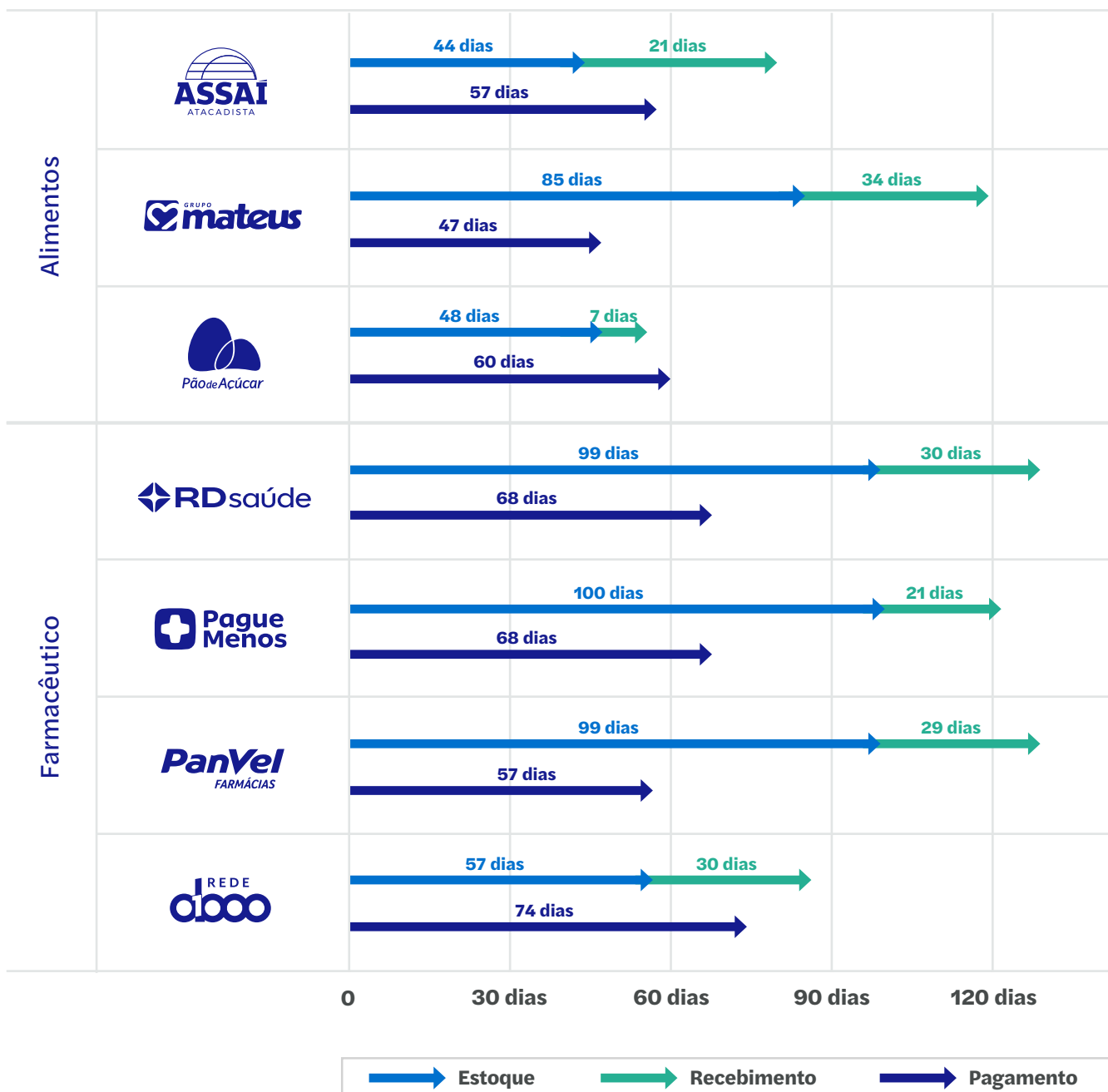
O gráfico de bolhas a seguir permite visualizar a margem bruta das companhias analisadas. O eixo Y representa o lucro bruto e o tamanho da bolha mostra a variação percentual da margem bruta.



Raio-x do varejo

Prazos médios e ciclo de caixa

Esse diagrama de setas ilustra o ciclo de caixa das companhias e seus prazos médios de estoque, recebimento e pagamento. A análise dessas informações permite entender perfis de comportamento por segmento e porte.



Raio-x do varejo

Dados financeiros de empresas do varejo

Segmento	Empresa	Receita líquida (em R\$ mil)			
		2024	2023	2022	2021
Varejo de alimentos	Carrefour	R\$ 115.636.000	R\$ 109.859.000	R\$ 102.890.000	R\$ 77.751.000
	Assaí/Sendas	R\$ 73.819.000	R\$ 66.503.000	R\$ 54.520.000	R\$ 41.898.000
	Grupo Mateus	R\$ 32.085.428	R\$ 26.773.586	R\$ 21.768.477	R\$ 15.876.857
	GPA	R\$ 18.790.000	R\$ 17.793.000	R\$ 17.321.000	R\$ 16.298.000
Varejo farmacêutico	RD Saúde	R\$ 38.871.522	R\$ 33.973.790	R\$ 29.067.380	R\$ 24.127.002
	Pague Menos	R\$ 12.641.825	R\$ 11.202.122	R\$ 9.189.075	R\$ 7.528.710
	Grupo Panvel	R\$ 4.942.462	R\$ 4.461.017	R\$ 3.990.475	R\$ 3.225.408
	Rede d1000	R\$ 2.160.645	R\$ 1.748.909	R\$ 1.483.148	R\$ 1.141.394
Varejo de produtos diversificados	Magazine Luiza	R\$ 38.038.068	R\$ 36.768.149	R\$ 37.299.002	R\$ 35.278.150
	Grupo Casas Bahia	R\$ 27.206.000	R\$ 28.847.000	R\$ 30.898.000	R\$ 30.899.000
	Lojas Americanas	R\$ 14.349.000	R\$ 14.759.000	R\$ 25.808.906	R\$ 22.521.175
	Lojas Quero Quero	R\$ 2.666.330	R\$ 2.398.127	R\$ 2.312.688	R\$ 2.033.606
	Allied	R\$ 5.521.381	R\$ 5.854.915	R\$ 5.127.781	R\$ 5.738.533
	Casa&Video + Le Biscuit	R\$ 2.232.796	R\$ 2.087.226	R\$ 775.844	R\$ 721.887
	Kalunga	R\$ 2.525.428	R\$ 2.425.230	R\$ 2.369.431	R\$ 2.054.498
	Grupo Toky	R\$ 811.197	R\$ 541.944	R\$ 637.059	R\$ 721.391
	Unicasa	R\$ 226.559	R\$ 217.397	R\$ 245.678	R\$ 220.643
	Westwing	R\$ 167.739	R\$ 196.569	R\$ 256.800	R\$ 307.809
Varejo de moda	Lojas Renner	R\$ 14.436.366	R\$ 13.647.849	R\$ 13.271.137	R\$ 10.571.566
	AZZAS 2154*	R\$ 8.379.753	R\$ 4.846.768	R\$ 4.233.726	R\$ 2.923.827
	Guararapes	R\$ 9.634.207	R\$ 8.795.386	R\$ 8.458.663	R\$ 7.221.181
	C&A	R\$ 7.636.539	R\$ 6.719.317	R\$ 6.183.550	R\$ 5.153.205
	Centrauro	R\$ 7.151.714	R\$ 6.988.671	R\$ 6.260.707	R\$ 5.110.462
	Marisa	R\$ 1.392.169	R\$ 1.646.097	R\$ 2.749.921	R\$ 2.518.386
	Track & Field	R\$ 831.759	R\$ 683.690	R\$ 567.426	R\$ 434.592
	Veste	R\$ 1.111.555	R\$ 1.109.824	R\$ 1.065.898	R\$ 875.919
Outros segmentos	Petz	R\$ 3.322.608	R\$ 3.173.241	R\$ 2.834.533	R\$ 2.097.525
	Vivara	R\$ 2.577.113	R\$ 2.186.975	R\$ 1.843.735	R\$ 1.466.387
	Espaço Laser	R\$ 1.029.771	R\$ 1.006.447	R\$ 906.515	R\$ 714.265
	Enjoei	R\$ 265.221	R\$ 194.555	R\$ 138.901	R\$ 106.140
	Dotz	R\$ 154.016	R\$ 138.661	R\$ 139.111	R\$ 123.488

*A companhia AZZAS 2154 foi criada a partir da fusão entre Grupo Soma e Arezzo.

Raio-x do varejo

Dados financeiros de empresas do varejo

Segmento	Empresa	Lucro bruto (em R\$ mil)				Margem bruta (em %)			
		2024	2023	2022	2021	2024	2023	2022	2021
Varejo de alimentos	Carrefour	R\$ 21.175.000	R\$ 20.661.000	R\$ 19.649.000	R\$ 14.876.000	19,4%	19,9%	20,2%	20,2%
	Assaí/Sendas	R\$ 12.221.000	R\$ 10.821.000	R\$ 8.963.000	R\$ 7.145.000	16,5%	16,2%	16,4%	16,7%
	Grupo Mateus	R\$ 7.260.073	R\$ 5.812.928	R\$ 4.799.042	R\$ 3.702.442	22,6%	22,4%	22,0%	23,3%
	GPA	R\$ 5.172.000	R\$ 4.697.000	R\$ 4.302.000	R\$ 4.356.000	27,5%	26,4%	25,2%	26,2%
Varejo farmacêutico	RD Saúde	R\$ 11.556.781	R\$ 10.207.364	R\$ 8.809.468	R\$ 7.206.168	27,7%	28,1%	28,5%	28,1%
	Pague Menos	R\$ 4.026.116	R\$ 3.545.239	R\$ 2.950.775	R\$ 2.420.563	29,7%	29,6%	30,1%	30,0%
	Grupo Pánel	R\$ 1.571.266	R\$ 1.377.208	R\$ 1.242.538	R\$ 988.599	29,5%	28,7%	29,0%	28,5%
	Rede d1000	R\$ 661.640	R\$ 552.829	R\$ 475.512	R\$ 370.898	30,0%	30,1%	30,5%	30,6%
Varejo de produtos diversificados	Magazine Luiza	R\$ 11.627.256	R\$ 10.163.883	R\$ 10.438.896	R\$ 8.486.805	30,6%	27,6%	28,0%	24,1%
	Grupo Casas Bahia	R\$ 8.377.000	R\$ 8.055.000	R\$ 9.590.000	R\$ 9.327.000	30,8%	27,9%	31,0%	30,2%
	Lojas Americanas	R\$ 4.627.000	R\$ 4.189.000	R\$ 5.023.688	R\$ 3.890.954	32,3%	28,4%	19,5%	17,3%
	Lojas Quero Quero	R\$ 928.137	R\$ 826.012	R\$ 769.121	R\$ 793.943	34,8%	34,4%	33,3%	39,0%
	Allied	R\$ 657.481	R\$ 678.297	R\$ 772.592	R\$ 807.823	11,9%	11,6%	15,1%	15,3%
	Casa&Video + Le Biscuit	R\$ 860.993	R\$ 788.843	R\$ 339.697	R\$ 320.443	38,6%	37,8%	43,8%	44,4%
	Kalunga	R\$ 979.235	R\$ 950.080	R\$ 923.161	R\$ 739.945	38,8%	39,2%	39,0%	36,0%
	Grupo Toky	R\$ 374.485	R\$ 235.179	R\$ 254.188	R\$ 287.075	46,2%	43,4%	39,9%	39,8%
	Unicasa	R\$ 86.381	R\$ 77.062	R\$ 83.975	R\$ 80.092	38,1%	35,4%	34,2%	36,3%
	Westwing	R\$ 67.066	R\$ 78.051	R\$ 108.246	R\$ 118.196	40,0%	39,7%	42,2%	38,4%
Varejo de moda	Lojas Renner	R\$ 8.741.949	R\$ 8.220.602	R\$ 7.984.814	R\$ 6.172.388	55,4%	54,5%	55,3%	54,2%
	AZZAS 2154*	R\$ 4.465.061	R\$ 2.629.061	R\$ 2.283.634	R\$ 1.538.680	55,1%	55,2%	53,9%	52,8%
	Guararapes	R\$ 5.681.787	R\$ 5.141.393	R\$ 4.921.129	R\$ 3.887.933	59,0%	58,5%	58,2%	53,8%
	C&A	R\$ 4.176.569	R\$ 3.522.268	R\$ 3.106.109	R\$ 2.397.308	54,7%	52,4%	50,2%	46,5%
	Centrauro	R\$ 3.513.125	R\$ 3.314.671	R\$ 2.940.932	R\$ 2.351.611	49,1%	47,4%	47,0%	46,0%
	Marisa	R\$ 683.548	R\$ 809.456	R\$ 1.061.228	R\$ 1.174.025	49,0%	49,0%	50,1%	45,3%
	Track & Field	R\$ 470.643	R\$ 394.430	R\$ 326.770	R\$ 259.962	56,6%	57,7%	57,6%	59,8%
	Veste	R\$ 703.267	R\$ 728.838	R\$ 660.483	R\$ 457.211	63,6%	65,7%	62,0%	52,2%
Outros segmentos	Petz	R\$ 1.559.298	R\$ 1.481.788	R\$ 1.350.572	R\$ 1.012.866	39,1%	39,1%	40,2%	41,0%
	Vivara	R\$ 1.810.026	R\$ 1.516.111	R\$ 1.270.208	R\$ 991.478	70,2%	69,3%	68,9%	67,6%
	Espaço Laser	R\$ 345.137	R\$ 371.887	R\$ 318.003	R\$ 290.692	37,0%	34,1%	38,1%	46,9%
	Enjoei	R\$ 148.553	R\$ 96.873	R\$ 48.677	R\$ 27.772	56,0%	49,8%	35,0%	26,2%
	Dotz	R\$ 126.790	R\$ 118.969	R\$ 124.298	R\$ 110.322	56,6%	47,1%	44,1%	47,9%

*A companhia AZZAS 2154 foi criada a partir da fusão entre Grupo Soma e Arezzo.

Sete desafios para o varejo — e como enfrentá-los

1

Crédito em alta: como reduzir o custo do capital?

Em um cenário de crédito mais restrito, a qualidade da informação contábil e financeira torna-se um ativo estratégico. Empresas com governança robusta, demonstrações auditadas e projeções consistentes de fluxo de caixa são percebidas como menos arriscadas — e, por isso, negociam melhores condições junto a bancos e investidores.

Como enfrentá-lo

Organizar sua estrutura financeira é o primeiro passo para acessar capital de maneira competitiva.

2

Redução de custos: por onde começar sem comprometer a operação?

Cortar custos é necessário — mas fazê-lo sem método pode comprometer o negócio. O desafio está em identificar ineficiências estruturais: margens por canal, processos manuais redundantes, renegociação de contratos e rotinas que não geram valor.

Como enfrentá-lo

A verdadeira eficiência nasce do cruzamento entre análise de dados, redesenho de processos e uma visão clara da estratégia.



Sete desafios para o varejo — e como enfrentá-los

3

Perdas de estoque: como controlar um dos vilões ocultos da margem?

Furtos internos e externos, avarias, erros operacionais e falhas nos processos de inventário formam um dos principais focos de perdas no varejo — com impacto direto na margem bruta e na percepção de controle da gestão. Em alguns segmentos, as perdas chegam a ultrapassar 2% da receita líquida, o que representa um valor expressivo no fim do exercício. Apesar disso, muitas empresas ainda tratam o tema de forma reativa, com foco apenas no inventário anual e na segurança física das lojas. A ausência de processos sistemáticos de controle, auditoria e análise de causas dificulta a prevenção e a recuperação de perdas.

Como enfrentá-lo

A solução passa por uma abordagem integrada: mapeamento detalhado das principais fontes de perda, revisão de processos de entrada e saída de mercadorias, uso de tecnologia (como RFID, câmeras com IA e sensores inteligentes), e uma cultura de responsabilização clara. Monitoramento contínuo e auditorias internas periódicas ajudam a transformar o combate às perdas em vantagem competitiva.

4

Reforma Tributária: como antecipar impactos e adaptar sua operação?

A implementação do novo modelo de IVA exigirá das empresas uma adaptação profunda, que vai além da esfera fiscal. A mudança impacta sistemas, precificação, políticas comerciais e até o desenho das cadeias logísticas e contratuais. Mapear, desde já, os efeitos da transição por canal, produto e UF é fundamental para evitar impactos operacionais e riscos de passivo.

Como enfrentá-lo

Diagnósticos tributários antecipados e modelagens de impacto podem significar ganhos reais de eficiência e uma curva de adaptação mais segura.



Sete desafios para o varejo — e como enfrentá-los

5

Transformação digital: como garantir que o investimento dá retorno?

Digitalizar é mais do que adquirir tecnologia: é integrá-la de forma inteligente aos processos de negócio. Muitos investimentos falham por falta de diagnóstico prévio, ausência de governança de dados ou desalinhamento entre áreas.

Como enfrentá-lo

Transformação digital que gera retorno começa com clareza estratégica, continua com integração sistêmica — e se mede em resultado operacional.

6

Proteção de dados e cibersegurança: sua empresa está preparada para o básico?

Com o aumento da digitalização no varejo, cresce também a exposição a riscos cibernéticos e incidentes com dados sensíveis. A vulnerabilidade não está só na tecnologia, mas na falta de processos, treinamentos, auditorias e respostas rápidas.

Como enfrentá-lo

Governança de dados, revisão contratual com fornecedores e um plano de contingência bem estruturado significam eficiência e ganho de confiança — e não só uma exigência da LGPD.



Sete desafios para o varejo — e como enfrentá-los

7

ESG e reputação: como transformar o tema em vantagem competitiva?

Mesmo em um cenário de maior exposição e debate sobre o papel das empresas em temas sociais e ambientais, o mercado segue cobrando resultados concretos — especialmente em setores expostos ao consumidor, ao crédito e a investidores institucionais. Práticas que sejam mensuráveis, documentadas e auditáveis passaram a influenciar o acesso a financiamento, as relações com stakeholders e a própria continuidade de contratos.

Como enfrentá-lo

O desafio não é adotar discursos, mas estruturar processos, indicadores e controles que sustentem compromissos reais. É aí que o ESG deixa de ser um risco reputacional — e passa a ser uma ferramenta de gestão.



Tendências e cases

Análises e exemplos que ilustram transformações em curso no setor, com destaque para o uso estratégico de inteligência artificial e a crescente centralidade do consumidor nas decisões de negócios.

IA: uma revolução ao alcance de todos

A inteligência artificial (IA) vem transformando o varejo — das gigantes globais aos pequenos comerciantes de bairro. O que antes parecia distante, hoje é uma realidade acessível: ferramentas inteligentes já ajudam empresas de todos os tamanhos a vender mais, reduzir custos e melhorar a experiência do cliente.

Entre os usos mais consolidados estão os algoritmos de recomendação, como os da Amazon ou Mercado Livre, que cruzam dados de navegação, busca e compras anteriores para personalizar ofertas e aumentar conversões. Plataformas de e-commerce e ERPs (Sistema de Gestão Empresarial) modernos já permitem aplicar essa lógica também em operações menores.

Na gestão de estoques e logística, modelos preditivos evitam rupturas e excessos ao antecipar demandas com base em histórico, clima e sazonalidade. Grandes e pequenos varejistas também têm adotado sistemas de precificação automática, que consideram variáveis

como procura, estoque, canal de venda, clima local e comportamento da concorrência.

As lojas físicas não ficaram para trás: sensores, câmeras e softwares de análise de fluxo mapeiam os movimentos dos clientes, otimizando o layout das lojas, escalas e campanhas.

A atuação da IA vai além da eficiência operacional — ela é chave para criar experiências envolventes. Chats inteligentes operam 24h por WhatsApp ou site, respondendo dúvidas, sugerindo produtos e até finalizando vendas. Ferramentas como o ChatGPT podem ser treinadas com dados específicos da sua empresa e público, funcionando como agentes virtuais especializados no seu negócio.

Nesse contexto, a IA generativa já permite criar automaticamente descrições de produtos, campanhas, textos para redes sociais e até vídeos — economizando tempo e padronizando a comunicação.



O desafio é usar a tecnologia de forma estratégica, com foco no cliente e nos resultados. Ter o apoio certo pode ser o diferencial entre apenas automatizar processos e ganhar mercado com inteligência.



Na moda e beleza, ganham espaço as ferramentas de prova virtual e busca visual, que permitem testar digitalmente uma peça ou encontrar produtos semelhantes por imagem. E no e-commerce, a IA também atua na prevenção de fraudes, protegendo transações com base em padrões de comportamento.

Mesmo com orçamentos mais enxutos, há soluções acessíveis. Plataformas de automação de marketing digital permitem programar disparos de e-mails, mensagens e campanhas com base nas interações reais dos consumidores (cliques, aberturas, compras). Já ferramentas de criação e gestão de lojas virtuais oferecem funcionalidades de inteligência artificial aplicadas ao atendimento, anúncios e controle financeiro, facilitando o uso estratégico da tecnologia mesmo em empresas de menor porte.

Independentemente do porte da empresa, o desafio agora é usar a tecnologia de forma estratégica, com foco no cliente e nos resultados. Ter o apoio certo — técnico, analítico e de negócios — pode ser o diferencial entre apenas automatizar processos e ganhar mercado com inteligência.

Exemplos de Aplicações Reais no Brasil

- **Moda:** uso de IA para prever tendências e ajustar coleções e estoques em tempo real, com base em clima, eventos e histórico de vendas locais.
- **Alimentos:** previsão de demanda e promoções dinâmicas a partir de clima e datas especiais; assistentes virtuais nos apps.
- **Farmácias menores:** integração de IA a CRMs e ERPs para gestão de estoque, recomendação personalizada e fidelização.
- **Eletrônicos:** bots de atendimento, análise de perfil de consumo e ajustes dinâmicos de preço.
- **Pequenos negócios:** uso de IA via plataformas acessíveis para automatizar respostas, campanhas e decisões com base em dados próprios.

Centralidade do consumidor: muito além do discurso

Pôr cliente no centro já não é diferencial competitivo: é necessidade estratégica. Mas esse conceito, hoje, vai além do marketing — envolve decisões integradas em tecnologia, dados, logística, meios de pagamento e cultura. Entender seu modelo de negócio, com o apoio de quem conecta tendências, ferramentas e necessidades reais, é o ponto de partida. Com isso em mente, analisamos, a seguir, cinco pilares fundamentais da centralidade do consumidor.

1. Omnicanalidade real

O consumidor transita com naturalidade entre canais: vê um produto nas redes sociais, experimenta na loja e finaliza a compra pelo app — ou o inverso. Para acompanhar esse comportamento, é preciso integrar estoque, CRM (gestão de relacionamento com o cliente), meios de pagamento e logística em tempo real.

Práticas como retirada em loja, tablets de venda integrados e trocas cruzadas entre canais já se tornaram padrão — e podem ser adotadas por

empresas menores com ERPs e gateways de pagamento unificados.

Soluções omnichannel permitem ainda adaptar parcelamentos, cashback ou cupons de acordo com o histórico do cliente — independentemente do canal utilizado.

2. Personalização baseada em dados

Hoje, personalizar é prever e ajustar a oferta em tempo real. Isso depende da combinação de dados e inteligência artificial (IA), conectando CRM, ERP, plataformas digitais e os próprios meios de pagamento — que revelam frequência, ticket médio e preferências.

Negócios menores também podem aplicar esse princípio: uma farmácia pode ativar ofertas com base no ciclo de recompra; uma loja virtual pode testar variações de produtos e preços conforme o comportamento do usuário. A personalização inteligente transforma dados em conversão e fidelização.

O ambiente físico se tornou um ponto de diferenciação para marcas que buscam engajamento real.



3. Experiência imersiva: lojas que engajam

O ambiente físico se tornou um ponto de diferenciação para marcas que buscam engajamento real. A Nike, por exemplo, criou lojas com esteiras para teste de tênis, simuladores e quiosques de personalização, permitindo ao cliente cocriar seu produto enquanto vivencia a marca.

Essa valorização da presença física também se traduz em espaços sensoriais, provadores interativos, vitrines conectadas e experiências de comunidade que complementam o digital — inclusive em marcas menores com público de nicho ou atuação local.

4. Pagamentos sem fricção: jornada sem barreiras

A eliminação de atritos — especialmente no momento do pagamento — será, cada vez mais, parte essencial da experiência. Isso inclui:

- Pagamentos por aproximação (tap-to-pay);
- Wallets digitais (Apple Pay, Google Wallet, Mercado Pago);
- Reconhecimento facial e biometria;
- PIX parcelado, presente em fintechs e apps.
- Empresas menores já conseguem adotar essas soluções via POS (Pontos de Venda Digital) modernos, plataformas de e-commerce e plugins inteligentes. O checkout precisa deixar de ser obstáculo e virar uma extensão natural da jornada.

Outras soluções que ganham espaço são: O crédito embutido na compra (Buy Now, Pay Later), com integração a Mercado Pago, Trampay ou Pagaleve; a adoção de tokenização (substituição de dados por códigos temporários) e biometria comportamental — garantindo segurança sem comprometer fluidez, diante da crescente exposição de dados.

5. Comunidade e propósito

Clientes querem marcas com valores, não só produtos. Natura, Reserva e Patagonia são exemplos de quem integra propósito à jornada — com sustentabilidade, diversidade e impacto social como parte da entrega.

Na prática, isso pode se traduzir em programas de fidelidade ligados a doações, checkouts com opção



de arredondar o valor para apoiar ONGs ou campanhas em que o consumidor participa de decisões com impacto social.

Essas funcionalidades já estão disponíveis em CRMs e plataformas de pagamento — inclusive para médios e pequenos negócios que queiram atrelar causa e consumo.

Exemplos de Aplicações Reais no Brasil

Moda: lojas com experiências interativas; integração com e-commerce e checkout via QR Code e wallets. Programas de fidelidade ligados a causas e estilo de vida.

Alimentação: retirada em loja, combos personalizados via app, PIX com cashback e promoções geolocalizadas.

Varejo popular: tablets de venda conectados ao estoque da rede; unificação dos pagamentos com ofertas por perfil.

Pet e cuidados pessoais: segmentação de ofertas por tipo de pet ou padrão de consumo; campanhas integradas entre app, loja física e CRM.

Pequenos negócios: uso de Nuvemshop, Bling e PagSeguro para integrar canais, automatizar pagamentos e criar jornadas consistentes — inclusive com checkout por WhatsApp. No social commerce, cresce o uso de links de pagamento por WhatsApp ou Instagram, com integrações simples a carteiras digitais.



Disclaimer

Esse documento tem como objetivo apresentar um panorama sobre o setor de varejo no Brasil, em seus variados segmentos, com base em dados divulgados pelas companhias de capital aberto no país. Portanto, o conteúdo tem caráter exclusivamente informativo e destina-se à exposição comparativa de indicadores financeiros, sem qualquer finalidade de análise sugestiva, opinião, recomendação de investimento ou aconselhamento financeiro.

O Varejo em Perspectiva visa auxiliar empresas na tomada de decisão em seus negócios. Destacamos, para tanto, que este não é um documento exaustivo e pode não se aplicar a determinados ambientes ou segmentos de atuação do mercado brasileiro.

Mudanças rápidas no cenário global têm criado um ambiente de maior incerteza, elevando os riscos de forma significativa para os negócios. Este documento não abrange os impactos potenciais de eventos imprevistos.

Liderança

Varejo



Tiago Bezerra

Líder

tiago.bezerra@forvismazars.com



Michele Katz

People Operations

michele.katz@forvismazars.com



Fernando Aubin

Tributário

fernando.aubin@forvismazars.com



Luiz Silva

Inteligência de Mercado

luiz.silva@forvismazars.com



João Areosa

Contábil

joao.areosa@forvismazars.com



Ceres Mussnich

Business Development

ceres.mussnich@forvismazars.com

CEO



Eduardo Cabrera

Chairman & CEO

eduardo.cabrera@forvismazars.com

Créditos

Direção

Milena Bizzarri Cabrera

Revisão Técnica

Tiago Bezerra

Equipe Técnica

Tiago Bezerra
João Areosa
Fernando Aubin
Arthur Aguiar
Marcelle Leitão
Mayane da Silva

Colaboração

Evelyn Abreu
Daniel Castro
Thatiane Andrade

Produção e Design

Insight Comunicação

Contatos

Forvis Mazars

Av. Francisco Matarazzo, 1350 | 19º andar

CEP 05001-100 | São Paulo

Brasil

Tel.: +55 11 3524-4500

relacionamento@forvismazars.com

A Forvis Mazars é uma rede global líder em serviços profissionais sob uma única marca, com dois membros: Forvis Mazars LLP nos Estados Unidos e Forvis Mazars Group SC, uma parceria integrada internacionalmente operando em mais de 100 países e territórios. Ambos os membros compartilham o compromisso de fornecer uma experiência inigualável ao cliente, entregando serviços de Auditoria e Asseguração, Consultoria Tributária, Consultoria, Financial Advisory e BPO ao redor do mundo.

© Agosto 2025

www.forvismazars.com/br

forv/s
mazars