



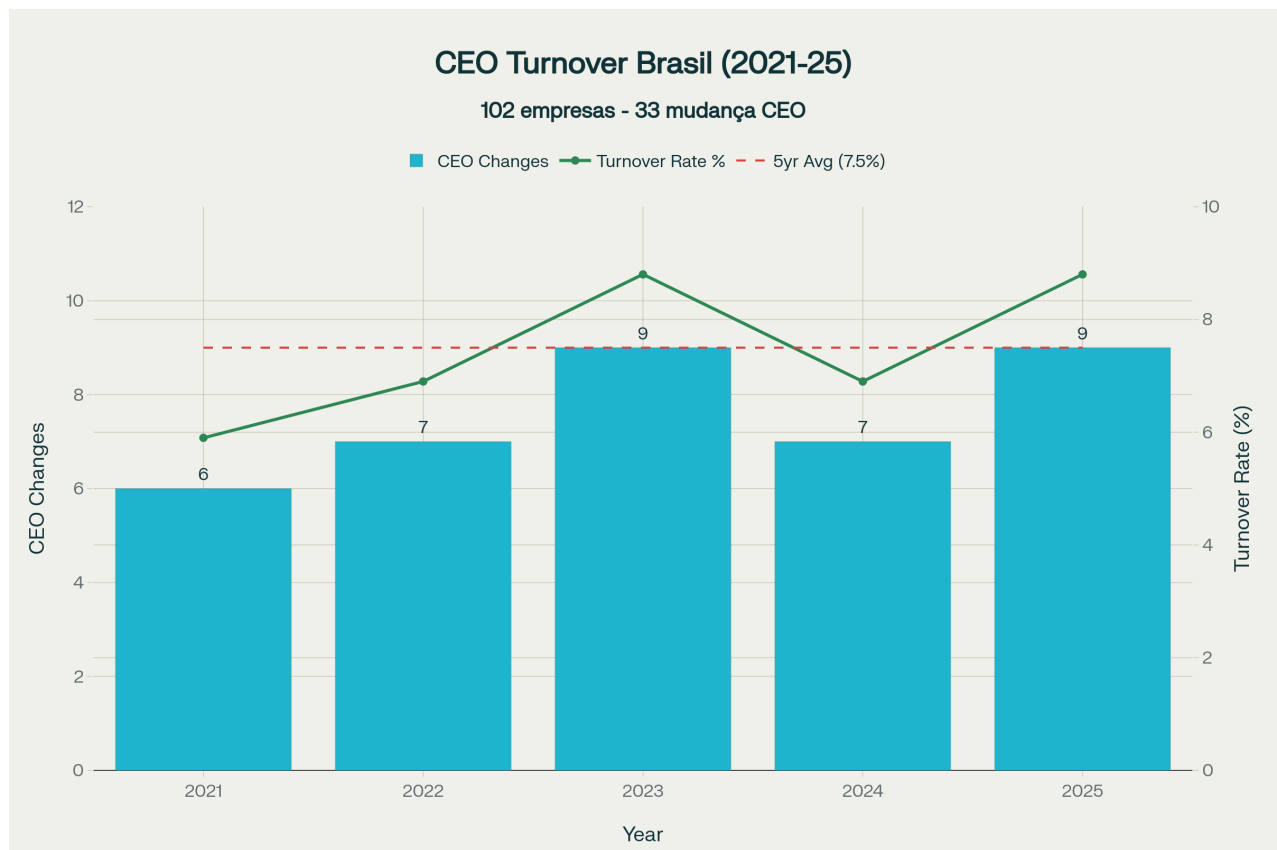
## Turnover de CEO no Varejo Brasileiro: Análise Abrangente dos Últimos 5 Anos (2021-2025)

O presente estudo revela que **32,4% das empresas varejistas brasileiras analisadas tiveram pelo menos uma mudança de CEO entre 2021 e 2025**, com uma taxa média anual de turnover de 7,5%. Os dados indicam que empresas de capital aberto e não familiares apresentam taxas de rotatividade significativamente mais elevadas, sugerindo maior pressão por resultados e governança mais ativa nessas organizações.

### Panorama Geral do Turnover de CEO

A análise de 102 empresas do setor varejista brasileiro durante o período de 2021 a 2025 demonstra um cenário dinâmico de mudanças na liderança executiva. **33 empresas (32,4% do total) passaram por pelo menos uma troca de CEO** durante esse período quinquenal, revelando uma taxa de renovação substancial na liderança do setor.

O padrão temporal das mudanças apresentou variações significativas, com **2023 e 2025 registrando os maiores índices de turnover (8,8% cada ano)**, enquanto 2021 apresentou a menor taxa (5,9%). A taxa média anual de 7,5% situa-se próxima aos padrões internacionais observados para o setor varejista, que historicamente apresenta maior volatilidade na liderança executiva comparado a outros setores.<sup>[1] [2]</sup>



Evolução temporal do turnover de CEO no setor varejista brasileiro, mostrando tanto o número absoluto de mudanças quanto as taxas percentuais anuais entre 2021-2025.

## Características Organizacionais e Turnover

### Estrutura de Capital: Aberto versus Fechado

Uma das descobertas mais significativas do estudo refere-se à **diferença substancial entre empresas de capital aberto e fechado**. As empresas de capital aberto apresentaram uma taxa de turnover de **47,2% (17 de 36 empresas)**, quase o dobro da taxa observada em empresas de capital fechado, que foi de **24,2% (16 de 66 empresas)**.

Esta diferença alinha-se com a literatura acadêmica brasileira sobre governança corporativa, que indica maior pressão sobre executivos em empresas listadas devido ao escrutínio do mercado de capitais e demandas de acionistas minoritários. As empresas de capital aberto enfrentam maior pressão por desempenho de curto prazo e transparência, resultando em menor tolerância para resultados insatisfatórios. <sup>[1] [3]</sup>

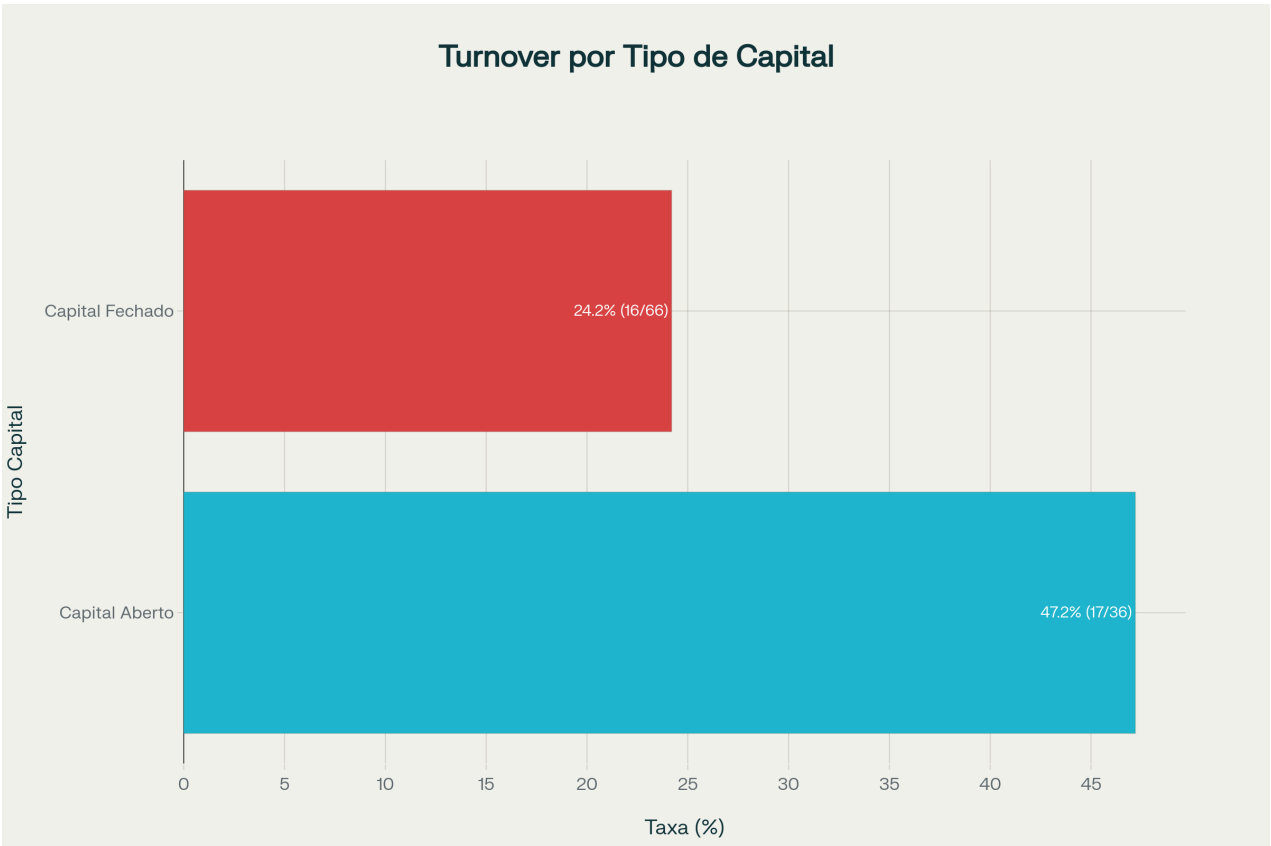
O **tempo médio no cargo também difere drasticamente**: CEOs de empresas de capital aberto permanecem em média 5,6 anos no cargo, enquanto seus pares em empresas de capital fechado mantêm-se por 12,7 anos. Esta diferença de mais de 7 anos sugere ambientes operacionais e expectativas de governança fundamentalmente distintos.

## Empresas Familiares versus Não Familiares

A análise da estrutura familiar das empresas revela padrões igualmente significativos. **Empresas não familiares apresentaram taxa de turnover de 45,2% (19 de 42 empresas)**, enquanto empresas familiares registraram 23,3% (14 de 60 empresas). Esta diferença está consistente com estudos internacionais sobre empresas familiares, que tradicionalmente mantêm lideranças por períodos mais longos. <sup>[4]</sup> <sup>[5]</sup>

O tempo médio no cargo reforça este padrão: **CEOs de empresas não familiares permanecem em média 5,3 anos**, comparado aos **13,6 anos em empresas familiares**. Esta diferença de 8,3 anos reflete a natureza distinta dos processos sucessionários em empresas familiares, onde as transições tendem a ser mais planejadas e graduais. <sup>[5]</sup> <sup>[6]</sup>

A literatura brasileira sobre empresas familiares indica que aproximadamente 77% das empresas são controladas por apenas uma família, e que processos sucessionários nessas organizações são frequentemente mais complexos e demorados. O planejamento sucessório em empresas familiares tende a ocorrer ao longo de vários anos, com maior ênfase no desenvolvimento interno de sucessores. <sup>[7]</sup> <sup>[6]</sup>



Comparação das taxas de turnover de CEO por características das empresas: tipo de capital e estrutura familiar no varejo brasileiro (2021-2025).

# Análise Setorial por Segmentos do Varejo

## Segmentos com Maior Turnover

A análise por segmentos revela **heterogeneidade significativa nas taxas de turnover**. O setor de **Supermercados** apresentou a maior taxa (**66,7%**), seguido por **Atacarejo e Varejo Eletro-Eletrônico (ambos com 50,0%)**. Estes segmentos enfrentam pressões competitivas intensas e transformações digitais aceleradas, fatores que contribuem para maior volatilidade na liderança executiva. <sup>[8]</sup> <sup>[9]</sup>

O **Varejo Moda e Calçados** registrou **35,7% de turnover**, refletindo as pressões específicas deste setor relacionadas à sazonalidade, mudanças rápidas de tendências e impactos da pandemia sobre padrões de consumo. O **Varejo Alimentar**, apesar de representar o maior número absoluto de empresas na amostra (34 empresas), apresentou taxa de 32,4%, próxima à média geral. <sup>[9]</sup> <sup>[10]</sup>

## Segmentos com Menor Rotatividade

Em contraste, **Farmácias/Drogarias** apresentaram **23,1% de turnover** e **Atacarejo Construção 22,2%**. Estes segmentos, caracterizados por menor volatilidade de demanda e modelos de negócios mais estáveis, demonstram maior continuidade na liderança executiva. Setores como **Supermercados/Atacarejo e Atacado** não registraram mudanças de CEO no período analisado, embora representem amostras menores.



Taxa de turnover de CEO por segmento do varejo brasileiro, mostrando a variação significativa entre diferentes setores durante o período de 2021-2025.

## Evolução Temporal e Tendências

### Padrões Anuais de Turnover

A **evolução temporal revela dois picos de turnover em 2023 e 2025 (8,8% cada)**, intercalados por períodos de menor rotatividade. O ano de 2021, marcado pela fase inicial de recuperação pós-pandemia, apresentou a menor taxa (5,9%), sugerindo maior cautela das organizações em mudanças de liderança durante períodos de incerteza.

O aumento observado em 2023 pode estar relacionado ao amadurecimento dos efeitos da pandemia sobre modelos de negócios varejistas, exigindo lideranças com novas competências para navegação em ambientes omnichanais e digitalização acelerada. A literatura internacional indica que períodos de transformação setorial frequentemente resultam em maior turnover executivo. <sup>[8] [2] [11]</sup>

### Comparação com Padrões Globais

A taxa média anual brasileira de 7,5% situa-se **abaixo dos padrões internacionais do setor varejista**. Estudos americanos indicaram que o setor varejista americano atingiu taxas de até 23% em períodos de forte disrupção. Dados globais recentes apontam para turnover médio de CEOs entre 10-12% em setores equivalentes. <sup>[12] [13] [14]</sup>

Esta diferença pode refletir características específicas do mercado brasileiro, incluindo maior proporção de empresas familiares e de capital fechado, que tradicionalmente apresentam menor rotatividade executiva. A estabilidade relativamente maior também pode estar associada a diferentes práticas de governança corporativa e expectativas culturais sobre continuidade de liderança. <sup>[3] [15] [4] [7]</sup>

### Fatores Determinantes do Turnover

#### Desempenho Organizacional e Pressões de Mercado

A literatura acadêmica brasileira estabelece **correlação negativa significativa entre desempenho organizacional e turnover de CEO**. Empresas com melhor rentabilidade sobre ativos e patrimônio líquido tendem a substituir menor parcela de sua diretoria executiva. Este padrão é consistente com achados internacionais que indicam sensibilidade do turnover ao desempenho idiossincrático das empresas. <sup>[3] [15] [16]</sup>

As **pressões competitivas específicas do varejo brasileiro** incluem aceleração da digitalização, mudanças nos padrões de consumo pós-pandemia, e intensificação da concorrência com players digitais. Estes fatores contribuem para expectativas elevadas sobre capacidades de transformação digital e adaptação estratégica dos CEOs. <sup>[17] [18] [11]</sup>

## Governança Corporativa e Monitoramento

O estudo revela que **empresas com melhores práticas de governança tendem a trocar CEOs mais frequentemente**. Este aparente paradoxo reflete maior efetividade dos mecanismos de monitoramento e menor tolerância a desempenhos insatisfatórios em empresas com governança mais robusta.<sup>[1] [3]</sup>

A **presença de conselheiros independentes e estruturas de governança formalizadas** correlaciona-se positivamente com turnover de executivos em resposta a desempenho inferior. Empresas listadas no Novo Mercado da B3, caracterizadas por práticas de governança superiores, demonstram maior propensão a mudanças executivas baseadas em performance.<sup>[19] [20] [1]</sup>

## Características dos CEOs e Tempo no Cargo

### Perfil Temporal dos Executivos

A análise revela **tempo médio no cargo de 10,2 anos para todos os CEOs**, com mediana de 5,0 anos. Esta distribuição indica concentração significativa de executivos com mandatos mais curtos, enquanto alguns permanecem por períodos substancialmente longos. **60% dos CEOs atuais estão no cargo há até 2 anos**, sugerindo renovação recente significativa na liderança setorial.

Os dados indicam que **35 empresas (34,3%) têm CEOs com 0 a 4 anos no cargo**, 38 empresas (37,3%) têm CEOs com 5 a 9 anos, e 29 empresas (28,4%) têm CEOs há mais de 10 anos. Esta distribuição reflete diferentes estágios de ciclos sucessórios e estratégias organizacionais de continuidade versus renovação.

### Fatores Demográficos e Profissionais

Estudos brasileiros sobre características de CEOs indicam que executivos do setor varejista iniciam mandatos em média aos 52 anos e permanecem até aproximadamente 59 anos. A **formação predominante concentra-se em finanças (74% dos casos)**, seguida por engenharia (9%) e outras ciências (13%).<sup>[21]</sup>

A **experiência prévia dos CEOs** mostra crescente valorização de competências digitais e experiência em transformação organizacional. O mercado demonstra preferência crescente por executivos com histórico em empresas de tecnologia ou experiência em processos de digitalização.<sup>[9] [10] [11] [22]</sup>

## Implicações Estratégicas e Organizacionais

### Custos e Benefícios do Turnover

O turnover de CEOs implica **custos significativos para organizações de médio porte**, estimados em aproximadamente US\$ 1,8 milhão por transição para empresas deste segmento. Estes custos incluem processos seletivos, período de transição, perda de conhecimento institucional, e tempo necessário para novas lideranças atingirem produtividade plena.<sup>[23]</sup>

Entretanto, mudanças de liderança podem gerar **benefícios através de renovação estratégica, introdução de novas competências, e sinalização de mudança para stakeholders**. Estudos indicam que mercados de capitais frequentemente reagem positivamente a anúncios de mudança de CEO, especialmente em contextos de desempenho insatisfatório. <sup>[15] [2]</sup>

## Planejamento Sucessório e Desenvolvimento de Liderança

A análise sugere necessidade de **maior investimento em planejamento sucessório estruturado**, especialmente considerando que 86% das empresas familiares esperam transferir gestão para próximas gerações. O desenvolvimento interno de sucessores emerge como estratégia crítica para reduzir riscos associados a transições executivas. <sup>[7] [6]</sup>

**Empresas com processos sucessórios bem estruturados** demonstram menor probabilidade de turnover involuntário e maior continuidade estratégica. A presença de conselhos de administração ativos e independentes contribui significativamente para efetividade de processos sucessórios. <sup>[5] [24] [6]</sup>

## Perspectivas Futuras e Recomendações

### Tendências Emergentes

O cenário futuro do turnover de CEOs no varejo brasileiro será influenciado por **aceleração da transformação digital, pressões ESG crescentes, e evolução das expectativas de stakeholders**. A demanda por lideranças com competências híbridas - combinando conhecimento setorial tradicional com capacidades digitais - tenderá a intensificar processos seletivos. <sup>[11] [25]</sup>

**Mudanças geracionais** também impactarão padrões sucessórios, especialmente em empresas familiares onde próximas gerações apresentam perfis de formação e expectativas diferentes. A profissionalização crescente de empresas familiares pode resultar em maior abertura para lideranças externas. <sup>[4] [7] [6]</sup>

### Recomendações Estratégicas

Para **empresas de capital aberto**, recomenda-se maior investimento em desenvolvimento de lideranças internas e programas estruturados de sucessão para reduzir dependência de recrutamento externo. **Empresas familiares** devem equilibrar tradição familiar com necessidades de profissionalização, desenvolvendo critérios objetivos para avaliação de sucessores internos versus externos. <sup>[5] [6] [12]</sup>

**Conselhos de administração** devem implementar processos formais de avaliação de performance de CEOs e planejamento sucessório contínuo. A definição clara de critérios de performance e expectativas de mandato contribui para maior previsibilidade e efetividade de transições executivas. <sup>[24] [20]</sup>

## Conclusão

O estudo revela que o turnover de CEO no varejo brasileiro apresenta **padrões consistentes com características estruturais do setor**: maior rotatividade em empresas de capital aberto e não familiares, variação significativa entre segmentos, e tendência de concentração temporal em períodos de maior pressão competitiva.

A **taxa de 32,4% de empresas com mudança de CEO em cinco anos** situa-se dentro de parâmetros esperados para setor em transformação, mas apresenta oportunidades para otimização através de melhor planejamento sucessório. As diferenças substanciais entre tipos de empresas (familiares/não familiares, capital aberto/fechado) sugerem necessidade de abordagens diferenciadas para gestão de talentos executivos.

**Empresas familiares e de capital fechado** demonstram maior estabilidade na liderança, potencialmente beneficiando-se de continuidade estratégica, mas podem enfrentar riscos de menor renovação e adaptação. **Empresas de capital aberto e não familiares** apresentam maior dinamismo, mas devem gerenciar custos e riscos associados à maior rotatividade executiva.

O cenário prospectivo indica continuidade das pressões por transformação digital e adaptação estratégica, sugerindo que competências de liderança em mudança organizacional permanecerão críticas para sucesso executivo no setor varejista brasileiro.

\*\*

1. [https://www.coppead.ufrj.br/wp-content/uploads/2021/06/Tese\\_Sergio\\_Guimaraes.pdf](https://www.coppead.ufrj.br/wp-content/uploads/2021/06/Tese_Sergio_Guimaraes.pdf)
2. <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/retail-consumer-ceos-see-shorter-tenures-boards-act-more-quickly-2024-09-10/>
3. <https://www.scielo.br/j/osoc/a/M73rg8mxjy3j7mHVDYyFTJL/?lang=pt>
4. <https://www.scielo.br/j/ram/a/T78LXLdygYGhvJScRXwBSmQ/?format=html&lang=en>
5. [https://cfeg.com/insights\\_research/CEO-Succession-in-the-Family-Business](https://cfeg.com/insights_research/CEO-Succession-in-the-Family-Business)
6. [https://idbinvest.org/sites/default/files/2021-04/IBGC\\_Segmentos\\_-\\_Succession\\_in\\_Family\\_Businesses.pdf](https://idbinvest.org/sites/default/files/2021-04/IBGC_Segmentos_-_Succession_in_Family_Businesses.pdf)
7. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/family-portraits.pdf>
8. <https://intellizence.com/insights/executive-appointments/the-new-faces-of-retail-key-ceo-changes-from-january-to-september-2025/>
9. <https://www.retailbrew.com/stories/2025/08/28/these-were-the-top-retail-c-suite-shifts-in-august>
10. <https://www.retaildive.com/news/major-retail-ceo-departures-2024/727794/>
11. [https://www.heidrick.com/en/insights/retail-direct-to-consumer/the\\_next\\_generation\\_of\\_retail\\_ceos](https://www.heidrick.com/en/insights/retail-direct-to-consumer/the_next_generation_of_retail_ceos)
12. <https://corpgov.law.harvard.edu/2025/02/13/the-transformation-of-the-ceo-global-ceo-turnover-index-annual-report/>
13. <https://www.forbes.com/sites/andriacheng/2018/10/08/retail-industrys-ceo-turnover-rate-has-hit-a-record-high/>
14. <https://www.russellreynolds.com/en/about/newsroom/global-ceo-appointments-hit-a-historic-8-year-h1-low-in-2025>
15. <https://www.scielo.br/j/rcf/a/JW4dsz6LDFtTJPvCnSdTZHj/>



16. [https://www.efmaefm.org/OEFMAMEETINGS/EFMA ANNUAL MEETINGS/2019-Azores/papers/EFMA2019\\_0102\\_fullpaper.pdf](https://www.efmaefm.org/OEFMAMEETINGS/EFMA%20ANNUAL%20MEETINGS/2019-Azores/papers/EFMA2019_0102_fullpaper.pdf)
17. [https://www.pwc.com/gx/en/growth-markets-centre/publications/assets/The R&C Industry in Brazil - Navigating the Downturn.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/growth-markets-centre/publications/assets/The%20R&C%20Industry%20in%20Brazil%20-%20Navigating%20the%20Downturn.pdf)
18. <https://www.roberthalf.com/content/dam/roberthalf/documents/br/pt/indexed/2025-panorama-setorial-consumo-varejo-robert-half-ingles.pdf>
19. <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/download/76116/46980>
20. <https://forscience.ifmg.edu.br/index.php/forscience/article/download/772/320/4242>
21. <https://bbronline.com.br/index.php/bbr/article/download/659/994>
22. <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/steering-through-change-leadership-trends-in-consumer-products>
23. <https://novoexec.com/executive-retention/understanding-the-surge-in-executive-turnover/>
24. [https://sid.org.sg/common/Uploaded files/eGuide/CEOSuccessionintheFamily-ControlledFirmClarkeMurphy.pdf](https://sid.org.sg/common/Uploaded%20files/eGuide/CEOSuccessionintheFamily-ControlledFirmClarkeMurphy.pdf)
25. <https://www.russellreynolds.com/en/insights/articles/whats-shaping-the-future-of-retail>
26. <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstreams/97108af5-000e-40ee-8ea5-893878542f96/download>
27. <https://www.bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/132/199>
28. <https://www.russellreynolds.com/en/insights/reports-surveys/global-ceo-turnover-index>
29. <https://periodicos.fgv.br/rbpg/article/download/78801/75429>
30. [https://ideas.repec.org/a/pal/ijodag/v20y2023i3d10.1057\\_s41310-023-00170-y.html](https://ideas.repec.org/a/pal/ijodag/v20y2023i3d10.1057_s41310-023-00170-y.html)
31. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEFAS-05-2021-0075/full/html>
32. <https://revistas.usp.br/rco/article/download/134430/139810/292679>
33. <https://www.pageexecutive.com/chief-executive-officer---family-owned-agribusiness---brazil>
34. <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/732/546>
35. <https://www.scielo.br/j/ram/a/zxrxFmQyP6p4xS9PnTYH8tk/?format=html&lang=en>
36. <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/27145>
37. <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/41>
38. <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/12809/9295>
39. <https://repositorio.ufmg.br/bitstreams/854a82b3-42fd-4b3e-b646-427f0c82ac8a/download>
40. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S027553191930604X>
41. <https://www.emerald.com/jfbm/article/15/3/705/1273192/Back-to-the-nest-the-practices-employed-for>
42. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-8551.12818>
43. [https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/ceo-survey/2024/Recorte-EUR-Ingles\\_27\\_CEO\\_SURVEY\\_24.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/ceo-survey/2024/Recorte-EUR-Ingles_27_CEO_SURVEY_24.pdf)
44. <https://www.kornferry.com/institute/bucking-the-ceo-turnover-trend>
45. <https://revista.crcmg.org.br/rmc/article/download/1611/577994/581695>
46. <https://www.cnbc.com/2024/01/25/retail-ceo-turnover-soars-fewer-women-hold-ceo-jobs.html>
47. <https://www.governancepublishing.com/global-ceo-turnover-index>
48. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025007968>

49. <https://fortune.com/2025/03/04/ceo-turnover-new-january-record-political-economic-upheaval-report/>
50. <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/2024-ceo-transitions>
51. <https://www.heidrick.com/en/insights/chief-executive-officer/route-to-the-top-2025-interactive-dashboard>
52. <https://ppl-ai-code-interpreter-files.s3.amazonaws.com/web/direct-files/baeced12b33a592f6610f32732705fdf/adafc178-deb4-41d3-95f4-81b6e757207c/7cb9169d.csv>
53. <https://ppl-ai-code-interpreter-files.s3.amazonaws.com/web/direct-files/baeced12b33a592f6610f32732705fdf/6c489ee6-3011-4d7e-b7d2-d8427ffa6383/58c5de10.txt>