

Perspectivas Globais do Setor Varejista para 2026

IRTT – Instituto Retail Think Tank – Alberto Serrentino e Eduardo Terra.

Cinco dinâmicas devem remodelar o setor varejista em 2026, exigindo agilidade, inteligência e disciplina em um mercado cada vez mais impulsionado por inteligência artificial. Com base em pesquisa com **330 executivos globais do varejo**, a Deloitte mapeia os principais desafios e oportunidades do próximo ano.

DELOITTE INSIGHTS

JANEIRO DE 2026

LEITURA DE 12 MINUTOS

As Cinco Dinâmicas de 2026

Embora os fundamentos do varejo — foco no cliente, prudência financeira, excelência operacional e adaptabilidade — continuem válidos, 2026 poderá ser um divisor de águas. O setor enfrenta mudanças significativas no comércio, no engajamento do cliente e na disciplina operacional, com a IA no centro dessas transformações.

01

Consumidores em Busca de Valor

Uma mudança fundamental e duradoura nos comportamentos de compra.

02

IA no Comércio

Da experimentação à execução nas operações de varejo.

03

Marketing e Experiência do Cliente

Reinventados na era da inteligência artificial.

04

Transformação da Cadeia de Suprimentos

Construindo resiliência em meio à falta de confiabilidade.

05

Solidez Financeira

Gestão de margens e disciplina de custos.

Cenário Econômico Global para 2026

Segundo Ira Kalish, economista-chefe global da Deloitte, em 2025 a economia global foi impactada por mudanças significativas no comércio dos EUA. Países responderam buscando liberalização comercial com outros parceiros e implementando estímulos fiscais e monetários. O investimento em IA acelerou globalmente, especialmente nos EUA e na China.

No início de 2026, existe grande incerteza, o que pode influenciar negativamente o investimento empresarial. A ruptura das relações econômicas entre países gera incerteza quanto às flutuações cambiais e aos custos de empréstimos. No geral, **é provável uma leve desaceleração do crescimento econômico global em 2026.**

Panorama Regional: EUA, China e Europa

us Estados Unidos

Tarifas devem aumentar a inflação e reduzir o poder de compra. Investimentos em IA sustentam o crescimento, mas famílias de baixa e média renda enfrentam crescente estresse financeiro.

cn China

Colapso do mercado imobiliário pressiona o consumo. O governo utiliza estímulos fiscais e monetários, enquanto o país avança em alta tecnologia e energia renovável.

eu Europa

Aumento do investimento em defesa e infraestrutura, financiado por dívida. Perspectiva de crescimento moderado com baixa inflação, apesar das tensões comerciais com EUA e China.

Otimismo dos Executivos para 2026

Apesar das expectativas de leve desaceleração econômica, os executivos do varejo global mantêm perspectiva positiva. A base desse otimismo reside na crença de que o setor verá benefícios tangíveis provenientes da redução de custos, programas de eficiência e iniciativas de produtividade.

96%

Crescimento de Receita

Dos executivos globais esperam que as receitas do setor cresçam em 2026.

81%

Expansão de Margens

Preveem expansão das margens no próximo ano.

330

Executivos Pesquisados

Líderes globais do varejo entrevistados entre outubro e novembro de 2025.

Consumidores em Busca de Valor: Uma Mudança Estrutural

Em 2026, os varejistas podem enfrentar uma mudança estrutural em direção a comportamentos de busca por valor. **Quatro em cada dez americanos** demonstram hábitos motivados por ofertas ou preocupados com custos, e até mesmo famílias de renda mais alta estão reavaliando o que significa "valor".

Quase **sete em cada dez executivos** do varejo concordam que comportamentos como optar por produtos mais baratos, comprar em canais de baixo custo ou trocar conveniência por economia representam uma **mudança estrutural**, e não uma resposta temporária à inflação.

Além do Preço: A Proposta de Valor Integrada

Os varejistas precisarão se concentrar em mais do que apenas preços acessíveis. Até **40% da percepção do consumidor sobre o valor de uma marca** deriva de fatores que não o preço — como qualidade, atendimento, facilidade de pagamento, programas de fidelidade e atitude dos funcionários.



Sortimento Acessível

70% dos varejistas planejam expandir sortimentos com preços acessíveis e fortalecer marcas próprias.



Programas de Fidelidade

36% estão fortalecendo programas de fidelidade, permitindo personalização e retenção de clientes.



Omnichannel

46% dos varejistas focam em aprimorar experiências omnichannel para agregar valor ao consumidor.



Personalização por IA

26% já investiram em personalização via IA; 35% adicionais esperam ter recomendações personalizadas no próximo ano.

DINÂMICA 2

IA no Comércio: Da Experimentação à Execução

A jornada da IA, de iniciativa piloto ao centro das operações de varejo, está se acelerando. A grande maioria dos varejistas já utiliza, ou planeja utilizar, IA nos próximos 12 meses para capacidades operacionais essenciais. Quase **68% dos entrevistados** preveem a implementação de IA assistida por agentes para atividades operacionais e corporativas dentro de 12 a 24 meses.

O Impacto dos Agentes de IA no E-commerce

No mundo do e-commerce, a descoberta, a tomada de decisão e o checkout estão migrando rapidamente para intermediários de IA. O tráfego de referência do ChatGPT e outros chats de IA já representa 15% a 20% do total de referências para alguns varejistas. Até 2030, agentes de IA poderão processar até 25% das vendas globais de e-commerce.

9/10

Buscas por IA

Executivos esperam que a IA substitua cada vez mais os mecanismos de busca até 2026.

50%

Colapso da Jornada

Metade prevê o fim da jornada de compra em várias etapas até 2027.

81%

Fidelidade à Marca

Acreditam que a IA generativa enfraquecerá a fidelidade à marca até 2027.

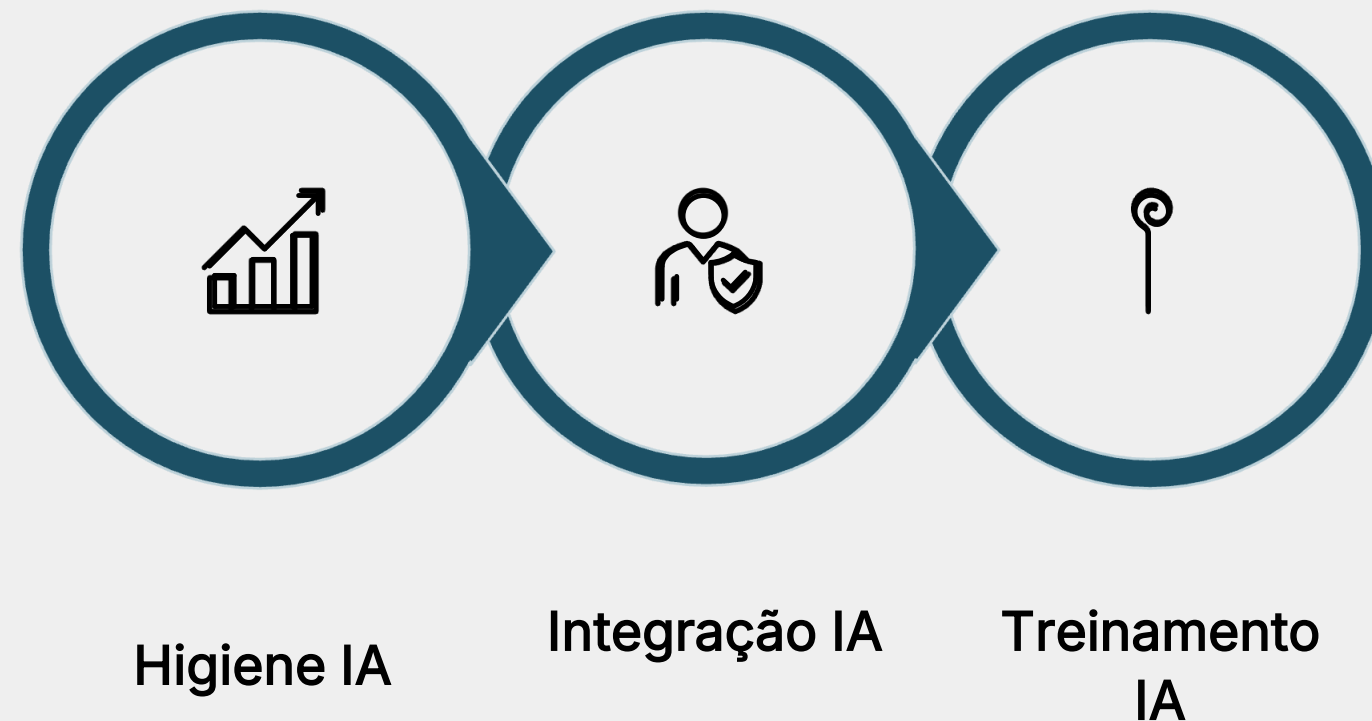
44%

Sistemas Legados

Afirmam que sistemas legados estão retardando a inovação em suas empresas.

Resposta do Varejo à Disrupção da IA

Os vencedores provavelmente serão aqueles que industrializarem a IA e a integrarem às funções essenciais dos negócios, implantando e orquestrando múltiplos agentes de IA em toda a organização. Para isso, será necessário investir em arquiteturas de dados limpas e conectadas e estabelecer treinamentos para que as equipes comerciais trabalhem em conjunto com as ferramentas de IA em tempo real.



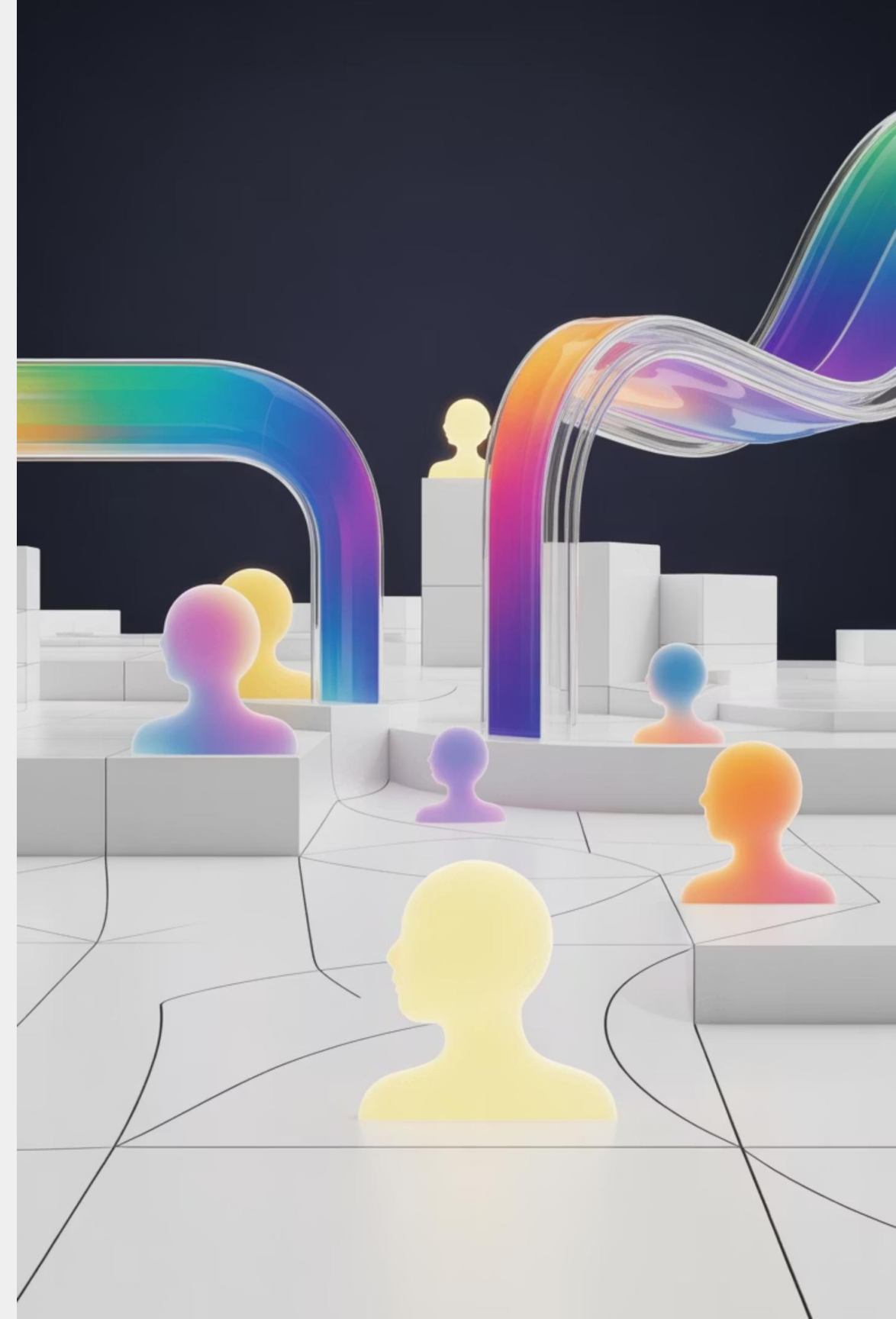
Aqueles que se adaptarem cedo provavelmente obterão uma vantagem significativa se os agentes de IA se tornarem a principal interface para transações online com o consumidor.

DINÂMICA 3

Marketing e Experiência do Cliente: Reinventados pela IA

Em 2026, os varejistas contarão com um conjunto de ferramentas cada vez mais baseado em IA para otimizar decisões de marketing em grande escala. Esse conjunto abrange **hiperpersonalização, automação criativa, inteligência de público, geração de conteúdo e suporte à decisão**, permitindo que as equipes de marketing atuem com mais rapidez e precisão.

67% dos executivos do varejo esperam ter recursos de personalização impulsionados por IA no próximo ano, possibilitando experiências sob medida, campanhas direcionadas e programas de fidelidade que se adaptam dinamicamente a cada cliente.



Redes de Mídia de Varejo e Internalização do Marketing

Internalização do Marketing

94% dos executivos esperam internalizar mais atividades de marketing, reduzindo a dependência de agências externas e aproveitando dados próprios com maior agilidade.

Redes de Mídia de Varejo (RMNs)

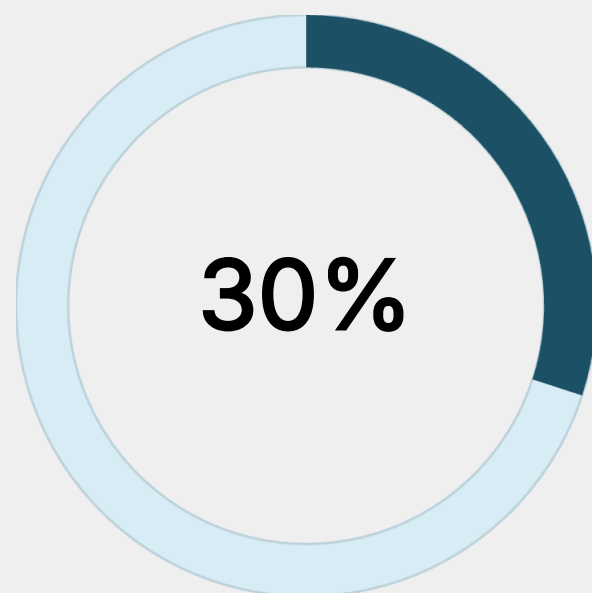
- **88%** acreditam que sua RMN será crucial para receita e lucratividade no próximo ano.
- **79%** esperam expansão para publicidade não endêmica, monetizando públicos além do catálogo próprio.
- **83%** esperam que investimentos em trade marketing sejam direcionados para as RMNs.

Transformação da Cadeia de Suprimentos: Construindo Resiliência

A transformação da cadeia de suprimentos emergiu como uma alavanca crucial para a resiliência e a competitividade. Com **95% dos executivos** prevendo aumento de custos devido às políticas de comércio global, o foco está se voltando para a reinvenção das cadeias de suprimentos a fim de gerenciar pressões de custos e complexidades operacionais.

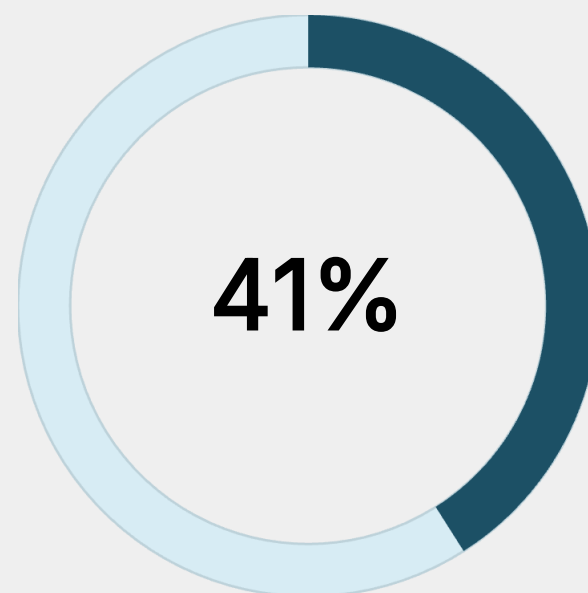
66% dos entrevistados planejam reestruturar suas cadeias de suprimentos por meio de onshoring, nearshoring e diversificação da base de fornecedores, caso os custos de insumos aumentem em 2026. O nearshoring, em particular, oferece a oportunidade de responder mais rapidamente aos sinais de demanda, melhorando a gestão de estoques e reduzindo prazos de entrega.

Tecnologia como Alavanca na Cadeia de Suprimentos



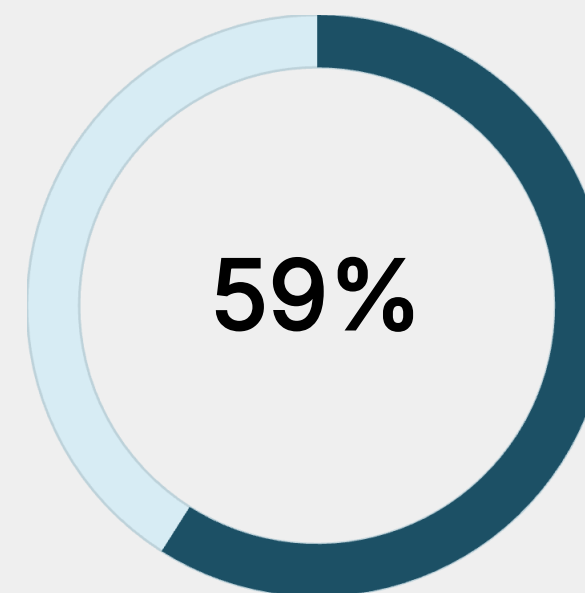
IA Atual

Dos varejistas já utilizam IA para visibilidade da cadeia de suprimentos hoje.



IA em 2026

Projeção de adoção de IA na cadeia de suprimentos no próximo ano.



ROI Positivo

Preveem retorno positivo sobre investimentos em cadeia de suprimentos baseados em IA nos próximos 12 meses.

Ao priorizar esses investimentos em tecnologia, os varejistas poderão superar os desafios esperados para 2026 e se posicionar para um crescimento e inovação sustentáveis em um ambiente cada vez mais complexo e instável.



DINÂMICA 5

Solidez Financeira: Gestão de Margens e Disciplina de Custos

Em um ano em que o crescimento é prioridade, demonstrar solidez financeira será essencial. Quase todos os executivos preveem custos mais altos em 2026 devido a mudanças nas políticas de comércio global: **6% preveem aumento significativo, 55% aumento moderado e 34% leve aumento.** Apesar disso, **82% preveem aumento nas margens em 2026.**

Estratégias para Compensar o Aumento de Custos

Ajuste de Frete

67% preveem aumento no valor mínimo para frete grátis como estratégia de compensação de custos.

Mix de Produtos

72% planejam mudar o mix de produtos para itens de maior margem ou valor agregado.

Ajuste de Preços

73% pretendem ajustar gradualmente os preços de varejo para cima.

Realocação de Capital

82% esperam redirecionar a alocação de capital para empreendimentos mais lucrativos.

"Três quartos dos executivos concordam que suas empresas estão focadas no que podem controlar e não gastando recursos com fatores do ambiente macroeconômico."

Liderança em Margens: Precisão e Contenção

71% dos executivos relatam que estão obtendo vantagem competitiva por meio de um controle de custos mais rigoroso. Para proteger a lucratividade, os varejistas devem incorporar a disciplina de custos em todo o mix de produtos, fornecimento e precificação, utilizando táticas como **precificação dinâmica**, **promoções baseadas em dados** e **mudanças direcionadas no sortimento**, sem comprometer a confiança do consumidor.

A diversificação da receita por meio de marcas próprias de maior margem e ecossistemas de fidelidade, juntamente com a busca por ganhos de produtividade e automação em larga escala, pode ser necessária para manter os custos sob controle e sustentar o crescimento sustentável.

PROFIT MARGIN GROWTH

Visualizing Margin Growth



Um Novo Mandato para 2026

No próximo ano, os fundamentos que há muito sustentam o varejo — foco no cliente, disciplina financeira, excelência operacional e insights baseados em dados — continuarão vitais. Mas 2026 testará a capacidade de adaptação dos varejistas de novas maneiras.

Foco no Consumidor de Valor

Gestão de Margens Inteligente



IA como Capacidade Estratégica

Cadeias de Suprimentos Resilientes

Os varejistas que liderarem serão provavelmente aqueles que tratarem a adaptabilidade não como uma postura defensiva, mas como uma **capacidade estratégica**.

O Caminho à Frente

"Concentrem-se no que está sob seu controle, intensifiquem os fundamentos, aprimorem-nos com IA e insights e ofereçam valor aos consumidores. Aqueles que fizerem isso moldarão não apenas o próximo ano, mas a próxima era do varejo."

Consumidores orientados a valor, comércio impulsionado por IA, marketing reinventado, cadeias de suprimentos resilientes e gestão de margens mais inteligente estão convergindo para remodelar a forma como o setor compete e cresce.

Metodologia

Sobre a Pesquisa

A pesquisa **Perspectivas do Setor Varejista 2026** foi desenvolvida pela Deloitte e conduzida online por uma empresa de pesquisa independente, entre **13 de outubro e 19 de novembro de 2025**.

Perfil dos Respondentes

- **330 executivos** entrevistados globalmente.
- **86%** empregados em varejistas com faturamento anual de pelo menos **US\$ 1 bilhão**.
- **41%** em empresas com faturamento anual de **US\$ 10 bilhões ou mais**.
- Executivos de alto escalão e diretores seniores responsáveis pelas principais iniciativas estratégicas.

Este relatório foi produzido pelo **Centro da Indústria de Consumo da Deloitte**. Autores: Evan Sheehan, Natalie Martini, Brian McCarthy, Lupino Skeleton (EUA), Dr. Bryn Walton e Oliver Vernon-Harcourt (Reino Unido). © 2026 Deloitte.