fbv

2026



o **futuro** do varejo, contado por quem **esteve lá**

REALIZAÇÃO:

Sindilojas RS Porto Alegre

SEBRAE

Apresentação

O futuro do varejo não é mais um destino distante. É o que já está acontecendo em cada loja, cada rede social, cada atendimento de balcão. A Feira Brasileira do Varejo (FBV) 2026 reuniu, mais uma vez, algumas das mentes mais relevantes do mercado brasileiro para discutir não apenas o que vender, mas como vender num momento em que o consumidor mudou de comportamento, a tecnologia avançou e a régua da experiência está mais alta do que nunca.

Este e-book sintetiza os principais insights da FBV 2026 em cinco eixos essenciais: Vendas Baseadas em Relacionamento; IA Aplicada ao Varejo; Experiência e Transformação da Loja; Conteúdo, Influência e Creator Economy; e Marcas, Propósito e Comunidade. Além disso, trazemos um capítulo dedicado aos desafios que mais preocupam o varejista gaúcho hoje (construído a partir de uma pesquisa própria com centenas de visitantes do evento) e fechamos com um giro pelo Varejo Experience, a imersão que levou parte do público a operações de referência na Capital.

Mais do que um resumo de palestras, este é um convite para repensar, reconectar e construir um varejo mais forte, autêntico e preparado para o que já começou — com a visão de nomes como Ana Hickmann, Fabiano Zortéa, Estevan Sartoreli, Chico Felitti, Juliana Velozo, Jesper Rhode, Gue Oliveira, Mari Krüger, Rafa Lotto, Marcus Tonin, Facundo Guerra, Caio Camargo e Luciano Potter, entre tantos outros que passaram pelos palcos da FBV 2026.

Boa leitura!



Vendas baseadas em **relacionamento**

Em um mercado saturado de ofertas, o que decide a venda não é mais a característica do produto: é o vínculo. Os palestrantes da FBV 2026 foram unânimes sobre isso, cada um chegando lá por um caminho diferente: a economia da atenção esgotou o discurso de vender por vender, e o consumidor de 2026 está mais exigente com quem ganha o direito de ocupar seu tempo. Vender virou, antes de tudo, um exercício de escuta.

Confiança não é commodity



Para **Fabiano Zortéa**, do **Sebrae RS**, o tema é direto: venda é vínculo. Ele parte de um diagnóstico da sociedade hiperconectada e cada vez mais solitária — 42% de quem usa redes sociais se sente mais sozinho depois de sair delas, e a solidão já é pauta de saúde pública em outros países — para propor uma inversão de valor: o novo luxo é a desconexão, e a loja física, longe de estar ameaçada, é um dos últimos lugares de encontro social genuíno que resta ao consumidor.

> **"Ninguém cria vínculos genuínos e memoráveis na correria." — Fabiano Zortéa**

Zortéa lembra que 86% dos consumidores pagariam mais para serem reconhecidos como indivíduos, e que a decisão de compra é emocional antes de ser técnica. Por isso ele defende que o trabalho do vendedor não é dominar as características do produto, mas entender a vida do cliente antes de oferecer qualquer coisa. Vínculo, para Zortéa, é sobretudo antecipar desejos.

> **"A pessoa mais importante do negócio não é o cliente. É quem faz o vínculo com o cliente." — Fabiano Zortéa**

Ele destaca ainda que cuidar de quem atende (treinar, ouvir, dar autonomia) é a alavanca mais subestimada de qualquer operação de varejo.



A amizade é o único produto que nunca se esgota

Luciano Potter, **comunicador com 25 anos de rádio**, leva o tema para um território ainda mais amplo: o da amizade como base de tudo, inclusive do comércio. Ele lembra que as próprias cidades nasceram em torno do trabalho, da religiosidade e da venda e que os lugares mais férteis para criar laços, historicamente, são justamente os pontos de encontro do varejo.

> **"A amizade é o único produto, a única coisa que a gente vai ter oportunidade de nos manter vivos [...] É a única coisa que a gente gasta, gasta, gasta e fica cada vez melhor." — Luciano Potter**

Citando uma pesquisa de Harvard que acompanhou pessoas ao longo de oito décadas, Potter reforça que quem apostava em fama e dinheiro como fórmula da felicidade aos 80 anos descobriu, na prática, que são as conexões reais, não os troféus, que sustentam uma vida boa. Ele aplica esse raciocínio ao consumo: marcas que criam pertencimento, não apenas transação, são as que permanecem na memória do cliente.

Como colocar **vínculo** em prática



1 Escute mais do que fale.
Vender não é convencer, é organizar o pensamento do cliente com boas perguntas — boa parte do trabalho de humanizar o atendimento começa em ouvir antes de ofertar.

2 O cliente é o melhor canal de aquisição.
Referência e indicação, quando bem cultivadas, reduzem a dependência de anúncio pago e criam uma base que vende por você, sem custo de mídia.

3 Motivação não se importa, se constrói.
Treinar times de venda é, antes de tudo, ensinar técnica — vender é ofício e disciplina, não um dom com o qual se nasce ou não

4 Responda rápido, ou perca o vínculo.
No digital, a paciência do cliente se mede em minutos: um atraso na resposta já é suficiente para perder a venda para o concorrente.

5 Fidelizar é um exercício diário de atenção plena.
Pequenos gestos de cuidado genuíno pesam mais na lembrança do cliente do que qualquer script de vendas bem decorado.

fbv



IA aplicada ao **varejo**

A inteligência artificial deixou de ser promessa e virou operação, mas o discurso mais recorrente na FBV 2026 não foi sobre qual ferramenta adotar. Foi sobre quem vai pilotá-la. Entre os palestrantes que se debruçaram sobre o tema, um consenso se formou: tecnologia sem contexto humano não gera diferencial nenhum, só custo.

Tecnologia é meio, não fim



Juliana Velozo, **vice-presidente da Thoughtworks para a América Latina**, abriu sua fala destrinchando o que realmente separa uma IA de um agente: a IA responde; o agente age. Ela descreve o comércio agêntico como o próximo salto: em breve, consumidores vão delegar a agentes pessoais tarefas inteiras de compra, do "buscar" ao "pagar". E alerta que o nível de autonomia que cada cliente vai conceder a esses agentes depende de quanto valor emocional aquela transação carrega.

> **"O que todos nós queremos é nos sentir importantes. A gente quer se sentir bem atendido, a gente quer se sentir que quando eu estou interagindo, com quem eu estou interagindo, se preocupou em me ouvir, se preocupou em me entender. [...] Não tem tecnologia que tire isso. Mas tecnologia apoia a pessoa que vai fazer essa conexão." — Juliana Velozo**

Para ilustrar o que chama de "olhar humano" aplicado à tecnologia, ela conta o caso de uma grande empresa de cosméticos que, percebendo que muitas de suas revendedoras não conseguiam crédito bancário para comprar o primeiro lote de produto, criou sua própria instituição financeira. Não foi a tecnologia que resolveu o problema; foi a leitura humana de uma dor real, com a tecnologia como ferramenta de execução.

> **"Se todo mundo tem acesso às mesmas ferramentas, o diferencial é o humano. É quem tem mais contexto, quem sabe mais do cliente, quem sabe o que perguntar, quem sabe o que fazer, quem sabe avaliar o que foi dado de retorno da tecnologia. Então, a tecnologia vai melhorar aquele humano que já é bom, que já sabe o que fazer." — Juliana Velozo**



Experiência física é insubstituível

Jesper Rhode, **dinamarquês radicado no Brasil há quase 30 anos**, traz um contraponto valioso: nunca houve tanta gente jogando xadrez quanto depois que a IA passou a vencer os melhores jogadores humanos. O mercado do jogo cresce cerca de 10% ao ano. A lição que ele tira disso para o varejo é direta.

> **"A gente prefere continuar jogando com gente, porque é isso que a gente quer." — Jesper Rhode**

Rhode defende que a IA deve ser usada como "amplificador de empatia", automatizando o que é repetitivo (gestão de estoque, catalogação de produto, atendimento de primeiro nível) para liberar tempo humano para o que realmente cria vínculo. Ele cunhou o conceito de "atrito positivo": nem todo atrito deve ser eliminado, porque parte da experiência física – como tocar, sentir, experimentar – é insubstituível, inclusive para a própria IA, que ainda não consegue gerar de forma autêntica algo tão simples quanto uma imagem de areia.

Como
aplicar IA
sem perder o essencial



1

A adoção já é maioria, mas o uso ainda é raso.

82% dos brasileiros dizem usar IA no dia a dia — entre a Geração Z, esse número sobe para 90%. O desafio não é mais convencer ninguém a experimentar, e sim ensinar a usar bem.

2

IA sem estratégia não é transformação.

Distribuir acesso ao ChatGPT para o time não garante diferencial competitivo — o mercado já demonstrou que crescer sem rentabilidade tem preço caro, e o mesmo vale para tecnologia adotada sem direção clara.

3

O comércio está ficando agêntico.

Cada vez mais, parte da venda vai acontecer entre algoritmos — o que exige repensar como o produto se apresenta a um comprador que não é mais (só) humano.

4

Tecnologia não substitui maturidade de equipe.

Uma IA só rende o que o time que a opera é capaz de pedir e interpretar — o gargalo raramente é a ferramenta.

5

Presença ainda vence tecnologia.

O varejo brasileiro já tem tecnologia suficiente; o que falta, na visão de mais de um palestrante, é presença — humana, atenta, disponível — para usá-la com critério.



Experiência e **transformação** da loja

Se a loja física não compete mais em velocidade com o digital, resta competir em outra coisa: naquilo que só o presencial entrega. Foi esse o fio que atravessou boa parte das discussões sobre experiência na FBV 2026 — a loja como palco, não como depósito com vitrine.

O consumo está **mais refinado**



Facundo Guerra, **empreendedor paulistano com trinta negócios abertos** ao longo de vinte anos nos setores de alimentação, bebidas e hospitalidade, abre sua apresentação questionando a pressão que hoje recai sobre o pequeno e médio comerciante: a exigência simultânea de criar conteúdo, construir comunidade, transformar o negócio em experiência e adotar inteligência artificial, sob o risco de se tornar irrelevante caso não o faça.

Para sustentar o argumento de que o consumo mudou de fato, e não apenas o discurso sobre ele, Guerra recorre à própria trajetória: em 2005, seu primeiro bar em São Paulo vendia um combo de duas doses de vodka com Red Bull por cerca de 25 reais em valores atualizados. Hoje, o mesmo tipo de estabelecimento vende um drink autoral de 40 ml por 45 reais. Não pelo teor alcoólico, mas pela narrativa que o acompanha.

> **"Você entra num bar, te apresentam um drink [...] e falam que é experiência, porque o drink está contando uma história." — Facundo Guerra**

Para ele, esse refinamento reflete uma mudança real de comportamento do consumidor, que passou a avaliar o produto pelo significado que carrega, não apenas pela função que cumpre.



Antes de qualquer agente, **vem a gente**

Caio Camargo, **host do podcast VarejoCast e especialista em inovação**, estrutura sua fala em torno de uma tese: o varejo já passou pela era da eficiência (grandes redes, 1950–2005) e pela era da experiência (loja como ponto de vivência, pós-2005), está agora na era da conveniência extrema. E caminha para o que ele chama de varejo da recomendação, no qual agentes de IA vão comprar em nome do consumidor.

> **"Antes de qualquer agente, vem a gente. A gente precisa treinar. A gente precisa inovar. A gente precisa ter foco e encantar. A gente precisa fazer o básico bem feito." — Caio Camargo**

Ele ilustra o poder da experiência bem construída com exemplos concretos: a loja conceito da Nespresso, na Avenida Paulista, que esconde um bar secreto atrás de um painel; a Rough Trade, loja de discos onde o vendedor recomenda artista por artista, como um curador; o restaurante do Bob Esponja, que tem fila de quatro horas mesmo sem aceitar reservas. O ponto em comum: nenhuma dessas experiências pode ser replicada por um aplicativo de delivery.

> **"Operação é o novo marketing. Operação que funciona vai virar o marketing silencioso da tua empresa, vai crescer o boca a boca, vai fazer você ganhar escala." — Caio Camargo**

Como transormar

loja em experiência



1 **Inovação não é sinônimo de tecnologia.**
Reformular um processo simples ou repensar o layout pode gerar mais impacto do que qualquer investimento em automação.

2 **Pensar no futuro exige tempo, espaço e dignidade emocional.**
O varejo tende a ser imediatista, mas reimaginar o negócio no médio prazo é o que separa quem sobrevive de quem só resiste.

3 **A transformação omnichannel já não é escolha.**
Cada vez mais, parte da venda vai acontecer entre algoritmos — o que exige repensar como o produto se apresenta a um comprador que não é mais (só) humano.

4 **Experiência de verdade nasce de decisão consciente, não de modismo.**
O cliente sente rapidamente quando algo é genuíno ou apenas copiado de outro lugar.



Conteúdo, influência e **creator economy**

Foi o eixo com mais peso na programação da FBV 2026, e o recado prático superou a inspiração: **a linha entre criador de conteúdo, marca e vendedor está cada vez mais borrada**. Além disso, existe, hoje, um conjunto claro de escolhas: saber o que produzir, com quem produzir e como remunerar separa quem usa conteúdo para vender de quem apenas ocupa espaço nas redes.

Amarre o conteúdo **ao negócio real**



Chico Felitti, **jornalista e criador de podcasts**, abre com um contraste direto entre dois tipos de conteúdo. De um lado, empresas que entram em toda trend do momento sem qualquer relação com o que vendem. Ele cita o caso de uma importadora cujos vídeos de dança viralizam, mas não convertem, porque "não fala nada sobre o negócio". Do outro, exemplos como o de uma confeiteira que transformou a própria trajetória em método: ensinar outras cozinheiras e confeiteiras a contar, nas redes, a história por trás de cada encomenda — o bolo que marcou um casamento, o doce que virou lembrança de um nascimento.

> **"A única coisa da qual a gente é dono de verdade é a nossa história e a nossa verdade. Em 2026, o nosso negócio vai estar envolvido com a nossa história porque a gente compra de gente, não só de marcas." — Chico Felitti**

O critério que ele propõe para qualquer varejista antes de produzir conteúdo é simples: a peça precisa dizer algo sobre o produto ou sobre quem o vende. Sem essa amarração, conteúdo é só ruído, por mais visualizações que gere.



Mapeie seu ecossistema **de influência**

Rafaela Lotto, **CEO da YOUPIX**, propõe um mapa mais amplo do que "contratar um influenciador": ela divide a influência em camadas, como celebridade (reconhecimento, mas conversão baixa), creator (constrói comunidade com conteúdo, gera consideração de marca), UGC (conteúdo gerado pelo próprio consumidor), CGC (contratar o criador só para entregar uma peça pronta) e afiliados (remunerados por venda direta). Cada camada cumpre uma função diferente, e confundir uma com a outra é a causa mais comum de campanha frustrada.

Ela cita um teste feito com o Magalu: a mesma oferta, no mesmo período, anunciada em duas peças — uma produzida pelo time de mídia da empresa, outra por um creator.

> **"O conteúdo feito pelo creator converteu quatro vezes mais do que o conteúdo feito pelo nosso próprio time de mídia." — Rafaela Lotto**

Outro exemplo prático que ela traz é o da rede de cosméticos MAC, que treinou maquiadores de loja para produzirem conteúdo próprio. Muitos deles passaram a vender mais pelo Instagram pessoal do que no balcão físico. A lição para o varejo: o criador de conteúdo mais óbvio pode já estar dentro da própria equipe de vendas.

Entre no jogo da atenção



Marcus Tonin resume o objetivo de qualquer estratégia de conteúdo numa frase que também funciona como corretivo de expectativa: **venda não é o jogo, é o prêmio**.

> **"O jogo que a gente joga é o jogo da atenção. Se você olhou uma rede social hoje, você foi impactado. Se a sua empresa não postou, ela não impactou ninguém e não correu o risco de vender." — Marcus Tonin**

Para tirar isso do campo da teoria, ele conta o caso da Laticínios Pipo, pequena empresa familiar de Nova Roma do Sul, no interior gaúcho. A proprietária começou a postar sem qualquer estrutura — sem edição, sem roteiro, sem equipe —, e o marido passou a protagonizar boa parte dos vídeos. Em poucos meses, saíram de uma média de duas mil visualizações para picos acima de cem mil, e alguns vídeos passaram de 120 mil. Durante as enchentes que atingiram o Rio Grande do Sul, a rede de contatos construída nesses meses foi decisiva: segundo relato da própria empresária a Tonin, foi o trabalho de conteúdo que sustentou a operação no momento mais crítico.



Não venda produto, resolva dor de mercado

Gue Oliveira, que construiu carreira como cabeleireira antes de se tornar **referência em construção de marca pessoal**, resume em um conceito o que sustenta hoje boa parte do seu faturamento: ecossistema. Ou seja, a ideia de que a força de um nome bem construído multiplica o alcance de qualquer produto ou serviço a ele associado.

> **"Ecossistema é o que faz os seus números dobrarem, triplicarem, quintuplicarem. Você não faz um produto para você, faz um produto para responder a uma dor de mercado." — Gue Oliveira**

O princípio vale para qualquer porte de negócio: antes de criar uma oferta, vale perguntar ao cliente o que ele precisa, em vez de simplesmente responder pela própria intuição.

Como transformar **conteúdo** em canal de venda



1 **Antes de produzir, defina a camada de influência que você precisa:** reconhecimento (celebridade), consideração (creator), prova social (UGC) ou conversão direta (afiliados) — cada uma exige uma estratégia diferente.

2 **Teste o próprio time como fonte de conteúdo.** Vendedores e atendentes, quando treinados para produzir, frequentemente convertem mais do que campanhas institucionais.

3 **Comece sem estrutura perfeita.** Os casos de maior crescimento orgânico citados na FBV começaram sem equipe, roteiro ou edição profissional. A constância superou a produção.

4 **Meça o que interessa.** Visualização é vaidade, conversão é resultado. Testes lado a lado, como o do Magalu, são a forma mais confiável de comparar formatos.

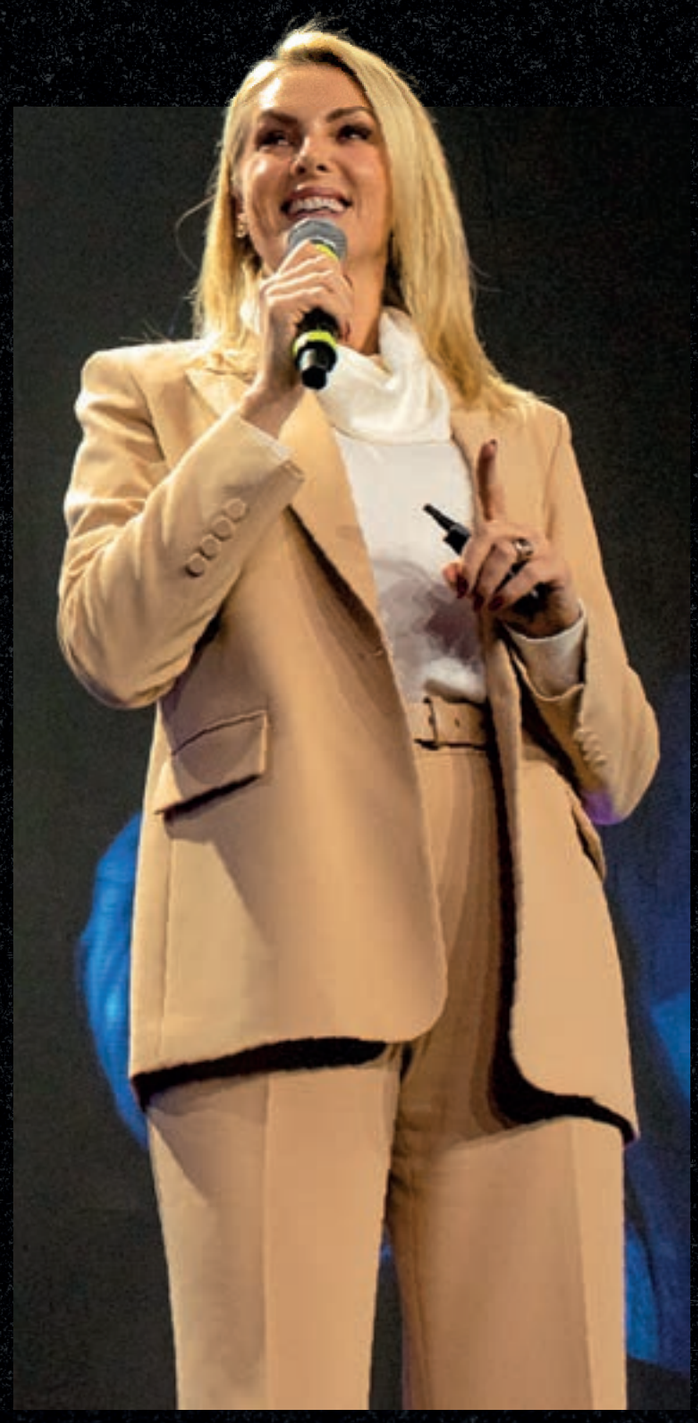
5 **Empresas cujos donos ou colaboradores aparecem nos canais digitais crescem, em média, 46% mais em valor de mercado** do que as que dependem só de conteúdo institucional.



Marcas, propósito e **comunidade**

A FBV 2026 fechou o ciclo do futuro do varejo com o tema que amarra todos os outros: por que uma marca existe além de vender. Os palestrantes deste eixo trouxeram método e ferramentas concretas de transformar propósito em prática de negócio.

Trate **cada canal** como um **público diferente**



Ana Hickmann, que hoje **administra mais de seis mil SKUs de produto e múltiplas marcas próprias**, defende que crescer em redes sociais só gera resultado quando o número de seguidores é tratado como ativo estratégico, não como troféu.

> **"Quem segue a nossa marca está lá porque quer consumir aquele produto, aquele conteúdo. E essa identificação é uma joia que a gente tem que cuidar com muito carinho. O que eu publico na minha página pessoal não é a mesma coisa que eu publico na Ana Hickmann Beauty, e não é a mesma coisa que eu publico no Casa de Ala. Cada plataforma tem um público que eu preciso respeitar." — Ana Hickmann**

Na prática, isso significa resistir à tentação de replicar o mesmo conteúdo em todos os canais de uma operação com múltiplas marcas ou múltiplas linhas de produto. Em resumo: cada audiência espera um tom e um conteúdo específico, e tratar todas como uma só reduz a conversão de todas ao mesmo tempo.



Ensine com a **sua própria** voz

Mari Krüger constrói conteúdo científico de humor para desmontar desinformação, mas sua orientação central serve para qualquer negócio que hesite em criar conteúdo por achar que "já foi tudo dito".

> **"Cada pessoa vai ter a sua forma de ensinar e de explicar. Talvez tenha alguém aí fora que só não entendeu ainda, porque não ouviu você explicar com as suas palavras, com o seu jeito, com o seu sotaque. A gente se conecta com pessoas parecidas." — Mari Krüger**

Ela também é direta sobre o formato: nem todo negócio precisa de dança e trend para funcionar. O que precisa é estar presente e ensinar algo real.

> **"Tenha menos medo de errar, experimente. Eu torço muito por menos influencers que pensam ser experts, e mais experts dispostos a influenciar." — Mari Krüger**

Os dez ingredientes de **uma marca amada**

Estevan Sartoreli, cofundador da Dengo Chocolates, oferece o framework mais completo do eixo: dez elementos que, segundo ele, sustentaram a construção de uma marca de afeto ao longo de dez anos de operação.



1. **Propósito:** dê clareza à causa do negócio. Isso gera engajamento genuíno de clientes e colaboradores.

2. **Cadeia de valor humanizada:** mostre ao cliente quem está por trás do produto, de onde ele vem, quem produz.

3. **Identidade genuína:** assuma com autenticidade a própria origem, sem caricatura.

4. **Rituais de consumo:** crie momentos específicos de interação entre marca e cliente, não apenas transação.

5. **Atendimento caloroso:** o básico bem feito. Ou seja, olhar para a pessoa, perguntar o nome, sorrir de verdade. Isso ainda vence qualquer tecnologia de atendimento.

6. **Aspiração:** construa desejo sem se tornar inacessível ou elitista.

7. **Afeto (o "dengo"):** cuidado genuíno, não estratégia disfarçada de cuidado.



8. **Valorização de origem:** conecte quem produz com quem consome, e divulgue essa cadeia.

9. **Advocacy:** estimule o "boca a boca". Clientes que defendem a marca espontaneamente valem mais que qualquer anúncio.

10. **Coerência:** sustente os valores mesmo quando isso custa caro. Este é o ingrediente mais raro e o que dá liga a todos os outros.

> **"Nenhum de nós é cem por cento coerente. A gente precisa aceitar isso e, gradualmente, ir ganhando consciência do próprio nível de incoerência. Quando a gente começa a fazer isso, o colaborador percebe, o cliente reconhece. E isso dá liga na massa." — Estevan Sartoreli**

No caso da Dengo, o teste de fogo para esse último ingrediente veio com a crise do cacau, quando o preço da principal matéria-prima da empresa multiplicou por cinco. Manter o produto sem reduzir qualidade, mesmo sob pressão de margem, foi o que sustentou a coerência do discurso.

Como construir **marca** com propósito



1 Legado é ativo de marca.
Empresas familiares que atravessam gerações mostram que história bem contada vira diferencial competitivo.

2 Comunidade se constrói além da transação.
Marcas que investem em significado — não apenas em performance de mídia — criam relação mais difícil de copiar pela concorrência.

3 Relevância gera crescimento, não o contrário.
Empresas que perseguem crescimento isolado, sem construir relevância antes, tendem a gastar mais para vender menos.

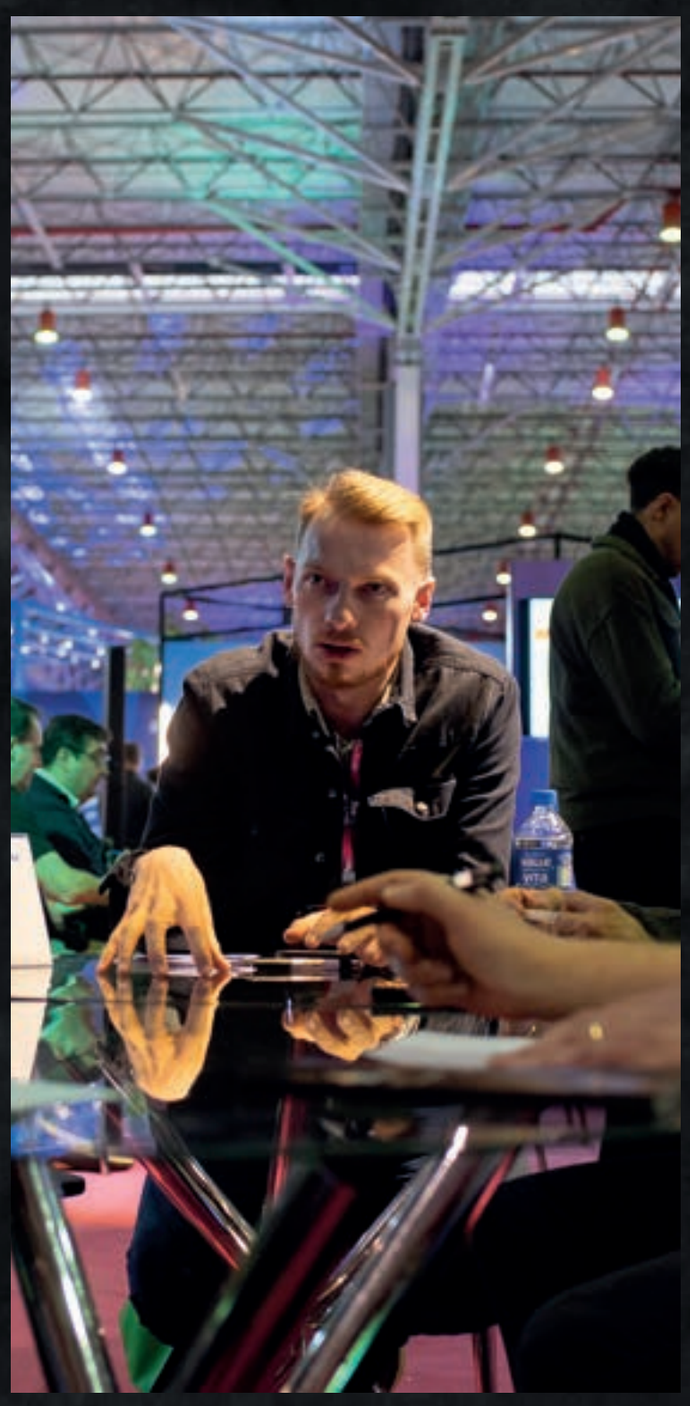
4 ESG é estratégia de resiliência, não discurso.
Empresas que tratam sustentabilidade como parte do modelo de negócio enfrentam melhor os ciclos de crise.

5 Franquia é, também, expansão de propósito.
Escalar via franchising só funciona quando os valores centrais sobrevivem à distância entre franqueador e ponta de operação.

Desafios do varejo: o que preocupa e como a FBV ajuda a responder

A FBV tem em seu DNA a **transformação** e a **potencialização** de cada negócio em seu máximo. E os desafios que se impõem diante do varejo podem representar um empecilho que, muitas vezes, não podem ser resolvidos dentro do próprio negócio. Entendendo o panorama, perguntamos aos visitantes da FBV 2026 **quais são os principais desafios que enfrentam em seus negócios**. O resultado confirma boa parte do que se ouviu nos palcos — mas também revela um pano de fundo econômico que nenhuma palestra sozinha resolve.

O tripé que pressiona o varejo em 2026



Os dez desafios listados pelos visitantes não são dez problemas isolados: são sintomas do mesmo cenário macroeconômico. De um lado, a Selic segue elevada. Rodou em 15% ao longo de boa parte de 2025 e a projeção de mercado (Boletim Focus) é de que feche 2026 perto de 12,5%, ainda um patamar alto para quem depende de capital de giro.

De outro, a inadimplência bateu recorde: **em abril de 2026 o Brasil chegou a 83,3 milhões de negativados**, a maior marca da série histórica da Serasa, após 16 meses consecutivos de alta. E, no meio disso, as margens seguem espremidas entre custo mais caro e cliente mais seletivo. É esse tripé: juro alto, inadimplência recorde e margem comprimida que explica, de fundo, cada um dos dez itens a seguir.

Nota sobre os dados: a pergunta foi de múltipla escolha, respondida por 454 visitantes ao longo dos três dias de FBV 2026. Os percentuais ao lado do título de cada desafio, a seguir, indicam a proporção desses respondentes que selecionou aquela opção — por serem de múltipla escolha, os percentuais não somam 100%. Uma pergunta complementar da mesma pesquisa ("a FBV ajudou a solucionar algum desses desafios?") é retomada no fechamento do capítulo.

1 Atração e retenção de clientes (56%)

O desafio mais citado tem lastro em números concretos: segundo a Bain & Company, **conquistar um cliente novo pode custar de 5 a 25 vezes mais do que reter um já existente**, e um aumento de apenas 5% na taxa de retenção pode elevar a lucratividade entre 25% e 95%. O custo de aquisição de clientes (CAC) subiu cerca de 35% entre 2022 e 2025 no varejo, tornando o modelo baseado só em anúncio pago cada vez mais frágil.





Do lado positivo, o brasileiro responde bem a relacionamento: **o país ultrapassou 332,2 milhões de cadastros ativos em programas de fidelidade** em dezembro de 2025 (+6,3% no ano, Abemf), e 84% dos brasileiros participam de algum programa desse tipo.

Não é coincidência que o desafio mais votado seja também o coração do Eixo 1 deste e-book. A resposta que a FBV trouxe para "como reter cliente" foi unânime entre os palestrantes: **vínculo, escuta e atenção plena** pesam mais do que qualquer promoção. Como resumiu **Fabiano Zortéa**, "ninguém cria vínculos genuínos e memoráveis na correria".

Cristiana Escobar, gerente de relacionamento com cliente do **Sebrae RS,** transformou esse princípio em um roteiro aplicável a qualquer pequeno negócio. O primeiro passo é **parar de tratar cada venda como um processo puramente transacional**: "a gente tem que transacionar um processo, atrair e converter, mas ele precisa ser relacional, não só transacional".

Na prática, isso passa por alimentar um CRM (ou até uma simples planilha) com o que ela chama de "vínculos de propósito" do cliente: datas marcantes, particularidades, preferências e não apenas dados de contato.

Outra recomendação direta: **prometer menos e entregar mais**. "Segura o coração! Se você vê que vai conseguir encantar o cliente, entregar antes do prazo, fazer um preço melhor, guarda isso para depois. Aí você coloca a cerejinha do bolo do encantamento." E um alerta que expõe uma lacuna comum: segundo ela, **70% das pequenas empresas não têm sequer um cadastro organizado dos próprios clientes** para trabalhar recorrência, o que torna qualquer estratégia de retenção, por melhor que seja, inviável na prática.

2 Gestão e capacitação de equipe (**42%**)

O segundo desafio mais citado também tem respaldo em pesquisa nacional. **A rotatividade no varejo bateu 60,3% em 2025** — o maior nível desde o início da série do Novo Caged (Sindilojas-SP) —, com minimercados chegando a 77,8% e vestuário a 71,8%. Em nível nacional, a rotatividade média estimada gira em torno de 36% ao ano. O engajamento no trabalho no Brasil está em 32%, segundo o relatório State of the Global Workplace 2026 da Gallup. Acima da média global de 20%, mas ainda distante do ideal.



No Rio Grande do Sul, **a Pesquisa de Temporários 2025 da Fecomércio-RS** apontou que a maior dificuldade de contratação é a indisponibilidade de horários (**26%**), seguida de falta de qualificação (**22,9%**) e falta de candidatos (**20%**). A entidade classificou a escassez de mão de obra no comércio como a maior dos últimos cinco anos.

A resposta da FBV a esse desafio passa por **Estevan Sartoreli**, que resume a questão sem meias palavras: **"a maior ineficiência que a gente tem no nosso negócio é gente"**. Não é tecnologia e não é tributo.

Mas foi **Ian Coutinho**, criador do projeto "Somos Todos Vendedores", na Reserva, quem trouxe o caminho mais concreto para transformar essa dor em resultado. Ele descreve quatro pilares testados ao longo de oito anos para engajar um time de vendas:

1. **Incentivo** — "não basta tapinha nas costas, tem que dar retorno financeiro para quem está fazendo"





2. **Capacitação** — "não basta querer, tem que ensinar como começar"
3. **Reconhecimento** — para não virar "só um programa de afiliados, comissão por comissão, sem verdade nenhuma nisso"
4. **Gamificação** — o projeto criou um dashboard de vendas em tempo real e notificações que avisavam o vendedor a cada venda gerada pelo seu cupom, criando o que ele chama de "dopamina de venda". O programa começou com 14 vendedores em 2019 e chegou a 2 mil em cinco marcas, respondendo por mais de 20% das vendas online da companhia.

Um detalhe técnico que evita sabotagem interna, segundo ele: **as metas** de todos os canais (loja, cupom online, telefone) **precisam somar para a mesma meta do vendedor** — se o canal digital "rouba" comissão do vendedor físico, o próprio time vai desestimular o cliente a comprar online.

3 Carga tributária elevada (**33%**)

A carga tributária brasileira chegou a **32,40% do PIB em 2025** — recorde da série histórica do Tesouro Nacional, iniciada em 2010, e patamar próximo da média da OCDE (~34%), mas bem acima da média latino-americana (~21%). Empresas brasileiras **gastam**, em média, cerca de **2.000 horas por ano só para calcular e pagar impostos**, contra menos de 200 horas da média dos países da OCDE.

Em cima disso, 2026 é o primeiro ano de testes da Reforma Tributária: a partir de agosto, o preenchimento dos campos de IBS/CBS torna-se obrigatório nas notas fiscais, e a alíquota de referência projetada para **o novo IVA gira em torno de 28%** — o que pode configurar um dos maiores IVAs do mundo.



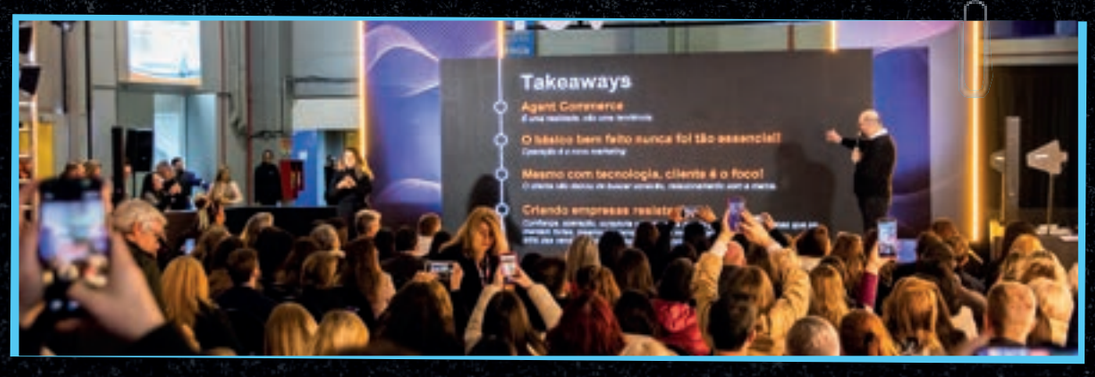


O ponto de maior apreensão entre os varejistas é o chamado split payment: **o recolhimento do imposto no momento da venda**, que retira do lojista o capital de giro que hoje fica disponível entre a venda e o recolhimento do tributo.

Este é um **desafio estrutural**, fora do alcance de qualquer palestra isolada, mas o painel de economistas da FBV, formado por **Patrícia Palermo, Rodrigo de Assis e Oscar Frank** com condução da jornalista **Giane Guerra**, tratou diretamente do tema, com o alerta de que "estamos vivendo o momento de maior carga tributária da história do nosso Brasil". Também fez a recomendação prática de não deixar dinheiro na mesa: **revisar preço e prazo de forma estratégica** em vez de simplesmente repassar o custo extra ao cliente, e reforçar a reserva de caixa exatamente para absorver o efeito do split payment sobre o fluxo de capital de giro nos primeiros anos de transição.

4 Concorrência com o e-commerce (**23%**)

O e-commerce brasileiro fechou 2025 em R$ 235,5 bilhões (+15,3% sobre 2024, ABComm), mas o crescimento não se distribuiu igualmente: segundo levantamento da EY em parceria com a Klavi, plataformas como Shopee, Shein, AliExpress, Temu e TikTok Shop movimentaram cerca de R$ 130 bilhões no Brasil em 2025 — média de R$ 356 milhões por dia — **e sua fatia do e-commerce nacional saltou de 32% para 41,5% entre o primeiro e o último trimestre do ano**, enquanto a fatia dos grandes players nacionais (Mercado Livre, Magalu, Casas Bahia, Amazon) caiu de 67,5% para 58%. O fim da isenção sobre compras internacionais de até US$ 50 (a chamada "taxa das blusinhas") em maio de 2026 fez as **remessas internacionais saltarem 118% em um único mês**.



No Eixo 3, **Caio Camargo** já havia descrito esse movimento como parte natural da evolução do varejo, mas reforça que a loja física ainda responde por **85% do total** das vendas. **Viviane de Castro**, executiva com quase duas décadas de varejo de moda, detalha por que essa vantagem só se sustenta se a operação for de fato integrada: a maioria das empresas ainda mantém cadastro do cliente digital, cadastro do físico e dado de rede social **que não conversam entre si**. E o cliente de 2026 não aceita mais essa fragmentação. **"Você vai aceitar chegar num canal digital e a pessoa nem saber que o seu tamanho é P, M ou G? A gente não aceita mais isso."**



O argumento vem com número: clientes omnichannel recomendam a marca 46% a mais do que clientes que compram em um único canal. A saída não é competir em preço ou velocidade com os marketplaces internacionais, **mas em integração de experiência** — aquilo que, por definição, um marketplace genérico não consegue entregar.

5 Adoção de tecnologia e digitalização (22%)

O **Índice de Maturidade Digital** das pequenas e médias empresas brasileiras ficou em 37% em 2025, numa escala que vai até 80% (**Sebrae**). E 44% dos pequenos negócios **já experimentaram alguma solução de inteligência artificial**, principalmente para geração de texto (51%) e chatbots de atendimento no WhatsApp (41%). O problema não é falta de interesse: 59% dos empresários dizem **considerar a IA prioridade estratégica** para 2026, mas só 22% afirmam usá-la de forma estruturada, o que consultorias vêm chamando de **"abismo de execução tecnológica"**.

Esse abismo é exatamente o que **Juliana Velozo** e **Jesper Rhode** endereçam no Eixo 2. **Roberta Selister**, sócia da agência Scala, detalha cinco erros que sustentam esse abismo. Entre eles, **confundir assistente com agente** ("ter um assistente de IA não é ter adotado IA") e simplesmente acoplar IA ao processo antigo em vez de reimaginar o modelo de negócio, o mesmo erro, segundo ela, que a indústria cometeu com a eletricidade: levou 30 anos para parar de simplesmente trocar o motor a vapor pelo elétrico e começar a reorganizar a produção em torno da nova tecnologia.

Ela cita ainda um dado que muda a régua de urgência: **80% dos brasileiros já usam IA generativa para decidir o que comprar**, e somente entre janeiro de 2023 e agosto de 2025 o ChatGPT já encaminhou 6,1 milhões de visitas aos dez maiores e-commerces do país — quase 2 milhões delas só para o **Mercado Livre**. Isso torna a chamada GEO (Generative Engine Optimization, o equivalente ao SEO dentro das buscas por IA) um novo canal de aquisição que boa parte do varejo ainda ignora por completo.



6 Custos operacionais (21%)

Além dos juros altos que colocam a taxa média para pessoa jurídica em torno de 25,2% ao ano, **o varejo enfrenta reajustes de energia elétrica** projetados em torno de 8% para 2026, acima da inflação, e um custo logístico nacional que chegou a R$ 1,96 trilhão em 2025, o equivalente a 15,5% do PIB (estudo do ILOS) e mais que o dobro da fatia de dez anos atrás. Numa sondagem da Omie com a FGV, **52% das pequenas empresas apontaram juros altos como maior entrave à operação**, seguidos por competitividade (41%) e falta de capital de giro (40%).

Aqui, a recomendação mais direta veio novamente do painel de economistas da FBV: manter reserva de caixa em vez de reinvestir cada centavo de lucro de volta no negócio, e formar estoque de forma assertiva. "Produto caro é produto que não vende", resume Patrícia Palermo

Vale notar que **parte da resposta a este desafio se conecta diretamente ao Eixo 2:** uma equipe engajada (item 2) reduz o custo de rotatividade e treinamento, e tecnologia bem aplicada (item 5) reduz desperdício operacional. Os dez desafios raramente se resolvem isolados uns dos outros.



7 Experiência do cliente no ponto de venda (18%)

Mesmo com o avanço do digital, **o varejo físico segue sendo a escolha principal do consumidor brasileiro** na maior parte das categorias, e negócios com **estratégia omnichannel** bem executada têm retenção de clientes 89% maior do que os de canal único (Sebrae). O chamado retail media (publicidade dentro dos próprios canais do varejista) deve movimentar cerca de R$ 5,1 bilhões no Brasil em 2025, **com margens líquidas de 70% a 80%**, muito acima da margem tradicional de produto.

Este desafio foi o centro do Eixo 3: da Tela (loja-laboratório do Sebrae-RS) ao bar secreto da Nespresso, citado por **Caio**

Camargo, a mensagem é a mesma: a experiência física, bem construída, **ainda é o argumento que nenhum concorrente digital replica.**

Viviane de Castro complementa com um ponto prático sobre o que o cliente já naturaliza como padrão mínimo: **ser reconhecido pelo nome e pelo histórico de compra** assim que entra na loja, o mesmo nível de personalização que ele já espera do digital. Nas palavras dela, a loja física de 2026 precisa funcionar como **"um ecossistema de inteligência"**, não porque precisa de mais telas, mas porque precisa saber, antes do cliente falar, o que ele já demonstrou querer em outros canais da mesma marca.



8 Precificação e margens reduzidas (16%)

O **varejo alimentar** brasileiro faturou R$ 1,4 trilhão em 2025, alta nominal de 6,7%, mas de apenas 2,3% em termos reais (Scanntech) — sinal de que o crescimento em valor está mascarando estagnação em volume: entre janeiro e outubro de 2025, o volume de unidades vendidas caiu 1,8%, mesmo com renda em alta, porque **o consumidor está comprando menos itens por vez** e migrando para marcas mais baratas.

O desafio de sustentar margem sem perder cliente foi tratado de frente por **Estevan Sartoreli**, que relatou como a **Dengo Chocolates** atravessou a crise do cacau, com o preço da matéria-prima multiplicando por cinco, mas sem reduzir qualidade ou tamanho do produto. **"A crise passa, mas a coerência fica"**, resumiu em um dos dez ingredientes que detalha no Eixo 5.



A recomendação do painel de economistas vai no mesmo sentido pelo lado financeiro: **preço baixo demais também é armadilha**, porque corrói a margem sem necessariamente girar mais estoque. O equilíbrio, segundo **Patrícia Palermo**, está em precificar com estratégia. Ou seja, competitivo o suficiente para vender, sustentável o suficiente para não comprometer o caixa.

9 Gestão de estoque e logística (11%)

As perdas no varejo brasileiro somaram R$ 36,5 bilhões em 2024 (pesquisa Abrappe/KPMG, com 179 empresas em 24 estados), e a ruptura comercial (produto que devia estar na prateleira e não está) atingiu 7,81%, em alta frente ao ano anterior. Tecnologias de previsão de **demanda baseadas em IA já mostram capacidade de elevar a acurácia** de previsão de 24% para 76% em alguns casos, reduzindo em até 30% as perdas por excesso de estoque.

o combate à ruptura de estoque depende de três elementos básicos de qualquer sistema de IA aplicado ao varejo — um modelo (o algoritmo), dados de qualidade (sensores, câmeras, histórico de vendas) e governança sobre como esse modelo é usado. Sem o segundo elemento, avisa ele, nenhuma promessa de inteligência artificial se sustenta: **"a IA precisa de dados. Em si, sem dados, ela não avança."**

Dois palestrantes do Eixo 2 abordam esse ponto por ângulos diferentes. **Jesper Rhode** propõe estoque compartilhado entre pequenos varejistas via plataformas de IA, como uma rede de lojas menores dividindo inventário para reduzir capital parado sem perder disponibilidade de produto. **Djalma Santos detalha o lado técnico:**



10 Inadimplência e acesso a crédito (10%)

O último e menos citado dos desafios é, ironicamente, um dos mais graves em termos absolutos: **o endividamento das famílias brasileiras chegou a 81,6% em junho de 2026** (Peic/CNC), com 29,9% relatando contas em atraso. No Rio Grande do Sul, o quadro é ainda mais acentuado: 46,58% da população adulta gaúcha estava negativada em meados de 2026 (cerca de 4,14 milhões de pessoas), ante 41,15% em fevereiro de 2025, numa escalada consistente (Serasa). Em **Porto Alegre**, o número passa de 590 mil inadimplentes.

Esse é, dos dez desafios, o que menos depende de decisão individual do lojista e mais do ciclo macroeconômico como um todo, mas reforça, mais uma vez, por que o painel de economistas insistiu tanto em cautela na concessão de crédito e prazo ao próprio cliente: **"o dinheiro precisa ser tomado, antes de mais nada, com muita cautela"**, resumiu **Patrícia Palermo**. Na prática, isso significa revisar critérios de crediário próprio, parcelamento e prazo de pagamento com a mesma disciplina com que se revisa preço — em um cenário de juros altos, estender prazo sem critério tem o mesmo efeito de dar desconto sem necessidade.

A **FBV ajuda** a responder?

A pergunta mais direta desta pesquisa foi também a mais reveladora: **a FBV 2026 ajudou a solucionar algum dos desafios apresentados?** 96% dos respondentes disseram que **sim**. Num ano em que o varejo brasileiro enfrenta juros altos, inadimplência recorde e uma reforma tributária em pleno teste, esse número é a validação mais objetiva de que **um evento pensado para reunir conteúdo prático** — não apenas inspiração — cumpre seu papel: dar ao lojista gaúcho ferramenta concreta para os problemas que ele já sabia que tinha.

Varejo **Experience**

A vivência em campo da FBV 2026 **levou os participantes a seis operações de varejo na Capital**, escolhidas por representarem, cada uma à sua forma, o que este e-book vem defendendo até aqui: curadoria como estratégia, experiência como produto e propósito como diferencial.

Tela

A Tela funciona como um **laboratório de varejo**, aproximando empreendedores gaúchos de tendências globais. Sua operação é organizada em ciclos de seis meses. A cada novo ciclo, **uma seleção diferente de marcas locais e autorais ocupa o espaço**, o que estimula o público a revisitar a loja com frequência. A curadoria foca em quatro segmentos: **moda, bem-estar, design e gastronomia**, unidos por tecnologia, identidade musical e uma gestão visual conectada à identidade de cada marca hospedada. Localizada no terceiro andar do **Praia de Belas**, a loja não vende commodity, vende descoberta.



✦ **Não é uma loja fixa:** a cada seis meses, toda a curadoria muda. O cliente não visita para comprar uma marca específica, visita para "descobrir o que tem de novo".

✦ **É a única operação da lista pensada como laboratório, não como loja:** inspirada na NRF de Nova York, mistura curadoria humana com dados e IA para testar tendências antes delas chegarem ao varejo tradicional.

✦ **Funciona como incubadora dentro de um shopping de grande porte.** Dá a pequenos empreendedores acesso a um ponto físico premium que normalmente exigiria investimento e risco muito maiores para entrar sozinhos.

Casa de Alessa

Há **dez anos** no mercado, é referência em curadoria de peças que sintetizam o design brasileiro. Mais do que uma loja de móveis, **funciona como espaço de encontros**. Localizada em um prédio novo, de dois andares e arquitetura moderna, construído para ser vivido, não apenas visitado.

✦ **É dedicada exclusivamente a design autoral brasileiro.** Não é uma loja de móveis generalista com alguma curadoria, é uma loja construída em torno da tese de que "brasilidade" vende.

✦ **É a única representante oficial no Rio Grande do Sul da Wentz Design**, estúdio reconhecido pela T Magazine (do The New York Times) como um dos seis mais promissores das Américas — um selo de validação internacional que está no coração de um ambiente regional.

✦ **Trata a loja como espaço cultural, não comercial:** monta instalações imersivas, como apartamentos inteiros cenografados dentro do prédio, para que o cliente viva a peça antes de comprá-la.



Eat + Kitchen

O restaurante constrói sua identidade a partir da seleção de ingredientes, com fornecedores comprometidos com produtos orgânicos. A comunicação visual, tanto no espaço físico quanto nas redes sociais, é um dos pilares da marca, que já expandiu para quatro operações.

✦ **Compromisso radical e verificável:** zero aditivos químicos e conservantes em todo o cardápio. Não é um discurso de marketing "saudável", é uma regra operacional.

✦ **Nasceu de uma reconstrução pessoal, não de um plano de negócio:** os fundadores criaram a marca para recuperar o espírito de família depois de perdas pessoais. E isso aparece na proposta de um negócio que tem alma e faz parte da família.

✦ **Inovou ao operar dentro de um hotel de alto padrão**, tratando comida saudável como parte de uma experiência de hospitalidade, não só como opção de cardápio dentro do contexto urbano.





Stilo Elevato

Empresa familiar e referência em construção civil, com acabamentos e revestimentos de alto padrão. A curadoria impecável de marcas renomadas ganha ainda mais força pela arquitetura da loja, pensada para guiar o visitante por um caminho visual que reforça a identidade da marca a cada passo.







✦ **A Stilo Elevato oferece uma consultoria técnica de alto padrão**, garantindo que cada etapa do projeto seja compreendida e traduzida nas melhores soluções do mercado, numa conversação contínua entre produto e serviço.

✦ **Investe em capacitação própria da equipe** por meio de uma universidade corporativa com gamificação, tratando o conhecimento do vendedor sobre o produto como parte central da experiência de compra.

✦ **A loja possui um amplo acervo de acabamentos de alto padrão** e uma disposição única dos itens à venda, permitindo o toque, a sensação e a experiência de compra que é definidora para a escolha a de clientes e arquitetos.

Farmatec

Referência em tecnologia e inovação para produtos de manipulação, reúne loja, fábrica, espaço de experiência e e-commerce sob o mesmo teto. Participa ativamente de estudos nas áreas de bem-estar e beleza, com artigos científicos publicados.

✦ É descrita como **a única farmácia de manipulação** do setor **a investir em pesquisa própria das fórmulas**. A maioria das farmácias magistrais manipula receita, a Farmatec desenvolve ciência.

✦ **Produção mecanizada e informatizada com rastreabilidade total:** um processo normalmente artesanal, na Farmatec vira quase industrial, o que reduz erro humano numa categoria onde erro tem consequência direta na saúde do cliente.

✦ **Mantém programa próprio de reciclagem de embalagens**, mostrando que pensa o pós-consumo da própria cadeia.



Marcelo Pâtissier

Referência no seu segmento em Porto Alegre, **a confeitaria de Marcelo Gonçalves** — um dos chefs mais respeitados da capital — tem ambientação singular, com interferências do arquiteto Francisco Pinto que misturam o velho e o novo, o espontâneo e o planejado. Foi também o palco escolhido para o bate-papo que encerrou o dia de imersão da FBV 2026.

✦ **Funciona como dois negócios no mesmo endereço:** um armazém de compra rápida na frente (sem reserva) e um bistrô de experiência completa atrás. O cliente escolhe o nível de imersão que quer ter.

✦ **Cardápio de almoço muda toda semana**. Ao contrário do padrão do setor, não existe "prato de sempre": a casa se reinventa constantemente a partir dos ingredientes da estação.

✦ Ambientação com **peças vintage genuínas** (não réplicas) e **cozinha instalada dentro de um contêiner** na entrada do salão. O projeto de arquitetura expõe o processo em vez de escondê-lo.



Conclusão

A FBV 2026 deixou um recado direto: o varejo que floresce em 2026 não é o que corre atrás de toda tendência, mas o que escolhe, com critério, onde investir tempo, dinheiro e atenção. Não existe fórmula mágica. **Existe disciplina em fazer bem o básico**, enquanto se experimenta o novo com os pés no chão.

Ao sintetizar as vozes que passaram pelos palcos deste ano, chegamos a um guia para o que vem a seguir:

✦ **Construa vínculo antes de vender.** A pesquisa com visitantes confirma o que os palestrantes já diziam: atrair e reter cliente é o maior desafio do varejo, e a resposta passa por escuta, atenção plena e relação genuína — não por mais promoção.

✦ **Use IA como meio, nunca como fim.** Tecnologia sem contexto humano por trás não gera diferencial, só custo. O comércio agêntico já é realidade, mas quem vai continuar vencendo é quem souber pilotá-la com repertório.

✦ **Trate a loja física como palco, não como depósito com vitrine.** Em um mundo de conveniência extrema, a experiência genuína — física, sensorial, humana — é o que nenhum aplicativo consegue replicar.

✦ **Comunique como gente, não como empresa.** Um post feito por pessoa viaja cinco vezes mais longe do que um post de marca. A linha entre criador de conteúdo, vendedor e empreendedor já não existe mais. E quem entende isso sai na frente.

✦ **Tenha propósito, mas tenha também coerência.** Marcas que atravessam crise sem abandonar seus valores saem do outro lado com mais defensores, não menos.

✦ **Encare os desafios econômicos de frente.** Carga tributária, juros altos e inadimplência recorde não desaparecem com discurso motivacional. Exigem estratégia de precificação, caixa e crédito bem pensada.

Adapte-se, invista no que funciona e preserve a alma do seu negócio. **O futuro do varejo é tecnológico, é rápido, é cheio de dados.** Mas, acima de tudo, ainda é humano.

Produção e redação:
Victor Pires

Revisão:
Juliane Soska

Design e diagramação:
Stéfani Cabreira

Comunicação e marketing:
Camile Clavel
Lênnin Rodrigues
Miriã Campão
Nínive Girardi
Rodrigo Severo

Expediente

Presidente: Arcione Piva
Vice-Presidente: Tarcisio Pires
Vice-Presidente Administrativa e de Tecnologia da Informação: Rosi Frigo Luz
Vice-Presidente Financeiro: Marco Antonio Belotto Pereira
Vice-Presidente Comercial: Eduardo Sasso
Vice-Presidente de Relações do Trabalho: Ronaldo Sielichow
Vice-Presidente de Relações Políticas, Institucionais e Responsabilidade Socioambiental: Claus Lagemann
Vice-Presidente de Comunicação e Marketing: Rose Ingrid Muller
Diretora Administrativa e de Tecnologia da Informação: Luciane Bestetti Gottschall
Diretor Financeiro: Felippe Tarta Sielichow
Diretor Comercial: Douglas Tonietto
Diretor de Relações do Trabalho: Paulo Fernando Gomes Pancinha
Diretor de Relações Políticas, Institucionais e Responsabilidade Socioambiental: Luiz Carlos Vivian
Diretor de Comunicação e Marketing: Pedro Henrique Sasso
Diretores Suplentes: Fabio Faccio, Evandro Bizotto, Carlos Klein, Irio Piva, Janaina Crespo, Luciana Pozza, Edevando Schenato, Adriana Alves Vicente, Camila Petrucci, Pedro Lorencena, Angela Rosito Becker, Rafaela Cardoso Del Rio e Ana Paula Albuquerque de Azevedo
Diretor Adjunto de Floricultura: Walter Luis Winge
Conselho Fiscal: Orisvaldino Magnus Scheffer, Jose Eduardo da Silva Sperb e Rodolfo Rogério Testoni
Suplentes do Conselho Fiscal: Genesvile Zanotelli, Roni Zenevich
Superintendente: Alexandre Peixoto