

3º TRIMESTRE | 2025

PANORAMA do COMÉRCIO

UM RESUMO DAS
PERSPECTIVAS
ECONÔMICAS
DO EMPRESÁRIO
E DO CONSUMIDOR

SAD FRIDAY

Por que o empresariado chega mais pessimista a uma das datas mais relevantes do calendário do comércio



Fazia tempo que o varejo não chegava à Black Friday desconfiado da conjuntura econômica do País.

Os dados do Índice de Confiança do Empresário do Comércio (ICEC), da FecomercioSP (que mensura o patamar de otimismo do empresariado da cidade de São Paulo mês a mês) mostram isso bem.

O indicador vai de 0 a 200 pontos. Acima de linha de 100, entende-se que há sentimento de otimismo. Abaixo, é pessimismo.

Para se ter uma ideia, em agosto de 2023, quando o varejo começava a se organizar para as vendas de novembro daquele ano – esperando a alta das demandas da Black Friday –, o ICEC marcava 107,8 pontos. Dois meses depois, em outubro, já às vésperas da data, o indicador bateu 111,7 pontos. Foi uma elevação de 3,6%.

Aquele foi o pico do ICEC até a Black Friday seguinte, de 2024.

Então, em agosto daquele ano, o indicador estava em 108,5 pontos, e subiu 1,8% até outubro, chegando a 110,5 no mês que antecede a Black Friday. De novo, as empresas demonstravam ânimo com o aumento das vendas.

Mas, em 2025, pela primeira vez, o ICEC não subiu tanto. Ao contrário, eram 99,8 pontos em agosto e, no mês passado, ele despencou para 95,6 pontos. Além disso, o indicador caiu 13,4% em relação a outubro do ano passado.

Por quê?

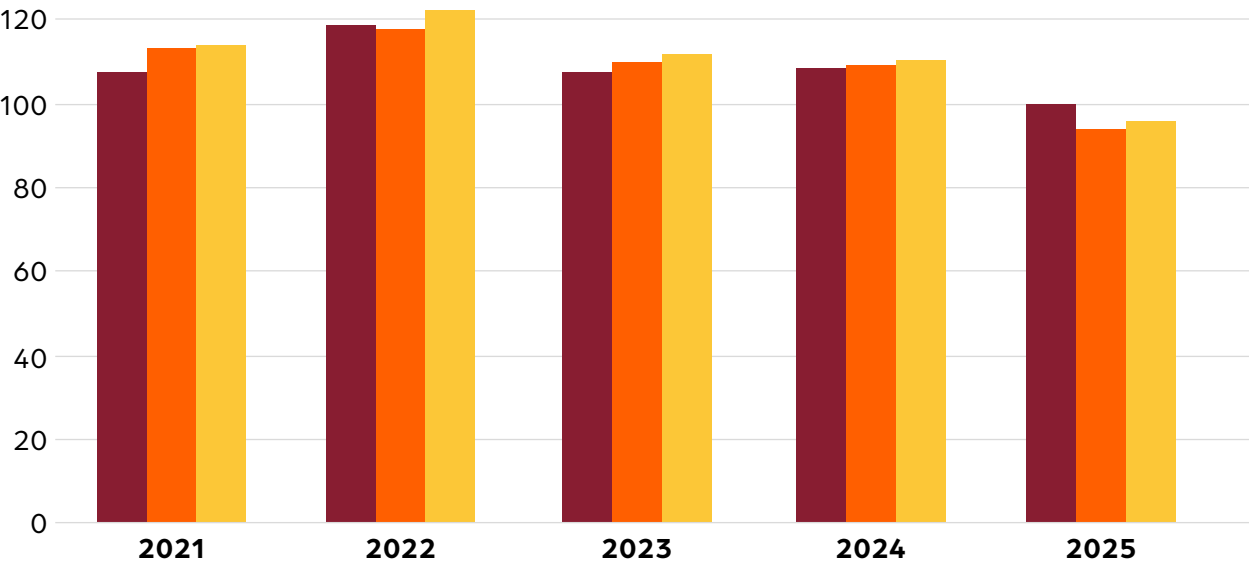


EM 2025, PELA PRIMEIRA VEZ, O ICEC NÃO SUBIU TANTO. AO CONTRÁRIO, ERAM 99,8 PONTOS EM AGOSTO E, NO MÊS PASSADO, ELE DESPENCOU PARA 95,6 PONTOS

ÍNDICE DE CONFIANÇA DO EMPRESÁRIO DO COMÉRCIO (ICEC)

MESES PRÉ-BLACK FRIDAY (2021 A 2025)

- AGOSTO
- SETEMBRO
- OUTUBRO



Fonte: FecomercioSP



DESAFIOS MAIORES QUE POSSIBILIDADES?

Há várias respostas para essa pergunta

Uma delas é que, ainda que o faturamento esteja crescendo, a rentabilidade permanece estagnada, porque os custos continuam lá em cima.

O mercado de trabalho, por exemplo, está bastante aquecido, pressionando salários e a rotatividade de trabalhadores e trabalhadoras. A FecomercioSP tem ouvido relatos de sindicatos sobre as estratégias que as empresas estão adotando para manter os funcionários sem inflar tanto a folha.

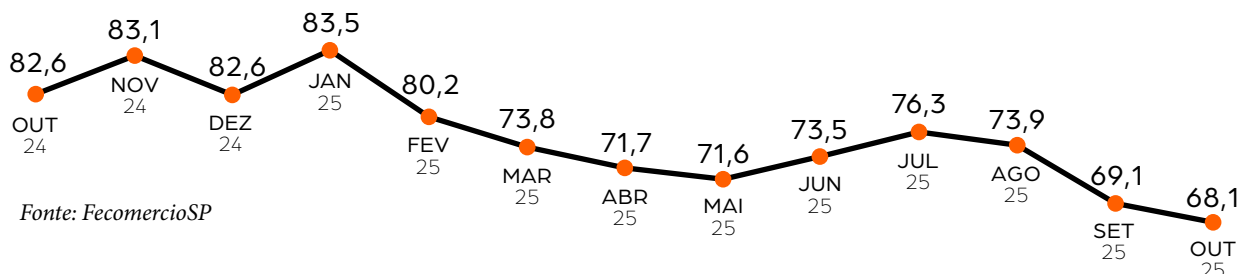
Isso sem contar a inflação que, apesar de mais controlada, ainda joga custos com insumos e logística para cima. No caso do setor de Serviços, pior ainda, a elevação dos preços já é de 6,20% no acumulado de 12 meses até outubro.

Isso tem afetado a percepção do empresariado sobre as condições atuais dos seus negócios – uma das variáveis do ICEC chamada ICAEC.

De janeiro até o mês passado, o ICAEC caiu 18,5%. Só no último trimestre, a retração desse indicador foi de 7,9%, saindo de 73,9 pontos em agosto para 68,1 em outubro.

ÍNDICE DAS CONDIÇÕES ATUAIS DO EMPRESÁRIO DO COMÉRCIO (ICAEC)

VARIÁVEL DO ÍNDICE DE CONFIANÇA DO EMPRESÁRIO DO COMÉRCIO (ICEC)



A última vez que o ICAEC esteve acima da linha do nível de otimismo, isto é, na parte superior da linha de 100 pontos, foi em fevereiro de 2023 (100,6 à época). Faz tempo!

Mas não é só: há ainda a dificuldade de investir.

Com a Selic elevadíssima (15% ao ano), tomar crédito no mercado também é um desafio às empresas.

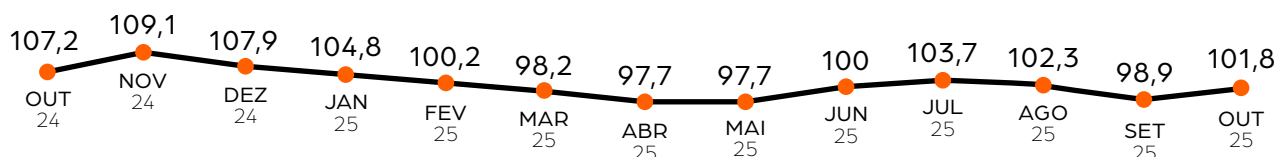
Não se trata só de negócios que recorrem ao sistema financeiro atrás de um empréstimo para pagar as contas ou socorrer algum buraco do caixa, mas também daqueles que usam linhas de financiamento para alavancar algum novo produto, elaborar uma campanha ou expandir uma área específica.

INVESTIMENTO DE VERDADE, PORTANTO

O Índice de Investimento do Empresário do Comércio (IIEC), outro dos componentes do ICEC, aponta como essa dificuldade tem impedido que os negócios avancem.

ÍNDICE DE INVESTIMENTO DO EMPRESÁRIO DO COMÉRCIO (IIEC)

VARIÁVEL DO ÍNDICE DE CONFIANÇA DO EMPRESÁRIO DO COMÉRCIO (ICEC)

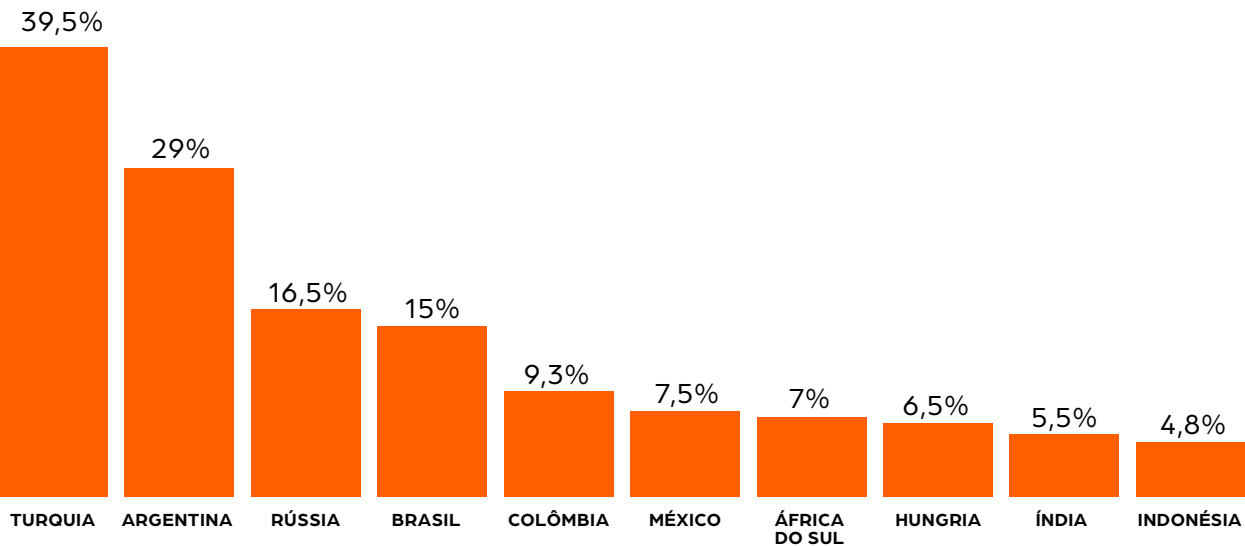


O IIEC contornou a linha entre otimismo e o pessimismo ao longo de 2025. Nesse último trimestre, variou bastante: caiu 3,2% entre agosto e setembro e, depois, recuperou, subindo 2,9%. Está em 101,8 pontos. É um termômetro da ambiguidade que o empresariado está tendo na hora de colocar dinheiro nos seus negócios.

Não é trivial: o Brasil tem, hoje, a quarta maior taxa de juros nominais do mundo, atrás apenas de um país que está em guerra (a Rússia), de outro em crise (a Argentina) e de um caso muito específico da geopolítica (a Turquia).

MAIORES TAXAS DE JUROS NOMINAIS DO MUNDO

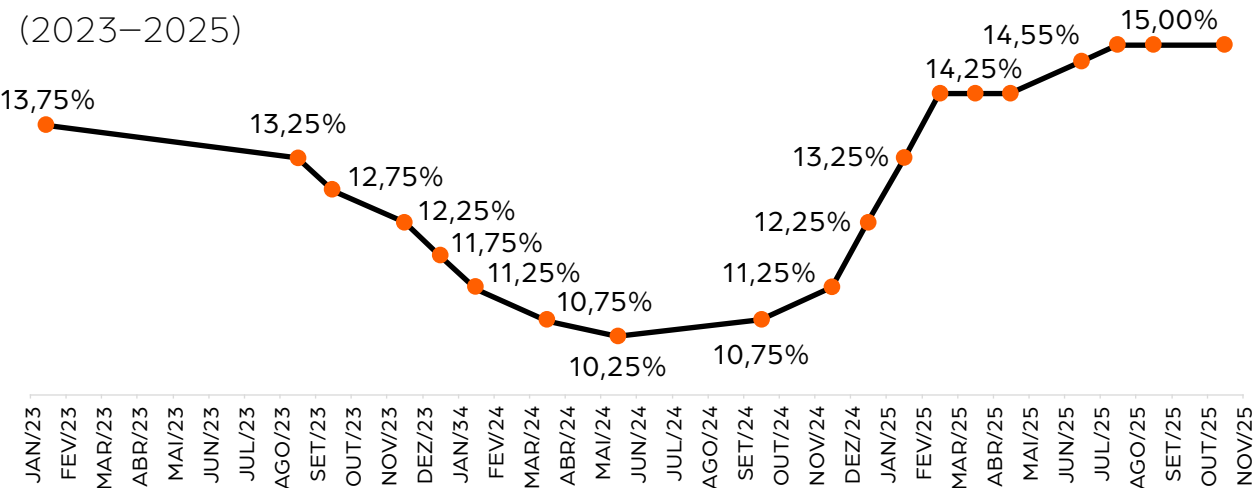
NOVEMBRO DE 2025



Fonte: MoneYou

TAXA SELIC

(2023–2025)



Fonte: Banco Central

PERSPECTIVAS

Com o crédito caro, as margens de lucro pressionadas e o consumo dando sinais de desaceleração, o caixa das empresas fica mais sujeito a quebras. E, daí, a confiança cai. É o que os indicadores estão refletindo.

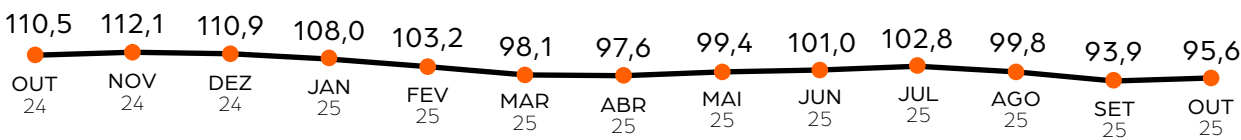
Hoje, o ICEC, da FecomercioSP, está em 95,6 pontos. Em janeiro, estava na casa dos 108 pontos – o que representa uma retração de 11,4% de lá para cá.

No último trimestre, a queda foi de 4,2%.

Já são três meses na linha abaixo do pessimismo.

ÍNDICE DE CONFIANÇA DO EMPRESÁRIO DO COMÉRCIO (ICEC)

OUTUBRO DE 2024 A OUTUBRO DE 2025



Fonte: FecomercioSP

Entra nessa conta, ainda, as políticas fiscais do governo, cujo efeito é gerar desconfiança no mercado como um todo. Quando acontece, investimentos são retraídos, linhas novas de crédito são fechadas e, claro, os juros sobem.

O patamar alto da Selic não é trivial: trata-se de uma precificação do risco que o Brasil oferece hoje.

O PANORAMA, DE FATO, NÃO É TÃO BOM

Vale ressaltar, porém, que, se por um lado os juros elevados, inflação ainda acima do teto da meta, inadimplência em alta, entre outros fatores, tendem a impactar o consumo, por outro lado, o mercado de trabalho segue aquecido. Isso deve garantir uma maior injeção de recursos do 13º salário na economia e trazer um novo fôlego para as vendas do fim de ano.



UMA NOVA **SAZONALIDADE DO VAREJO**

Como a Black Friday se tornou a segunda data mais importante do setor – e como sua empresa pode faturar mais com isso

| niciada no Brasil em 2010 — seguindo uma tradição da metade do século 20 do varejo dos Estados Unidos —, a Black Friday reequilibrou toda a sazonalidade do comércio paulista.

Um estudo feito pela FecomercioSP mostra como novembro se transformou no segundo mês mais relevante do setor levando em conta a composição do faturamento anual.

Só fica atrás de dezembro, por causa do Natal.

É intrigante notar que, há 15 anos, novembro era o sexto melhor mês em termos de receitas. Entre 2012 e 2013, anos

depois da consolidação da Black Friday, ele já era o quarto mês com faturamento mais alto.

Nos dois últimos anos, no entanto, as maiores receitas mensais do comércio paulista foram, justamente, nos meses de novembro e dezembro.

FATURAMENTO REAL MENSAL
DO VAREJO DE SÃO PAULO

2008-2009 | 2012-2013 | 2023-2024

	MÉDIA 2008-09	POSIÇÃO	MÉDIA 2012-13	POSIÇÃO	MÉDIA 2023-24	POSIÇÃO
JANEIRO	59.922.256.057	11	73.518.857.341	11	105.991.750.558	11
FEVEREIRO	56.196.782.535	12	67.333.335.054	12	101.619.219.185	12
MARÇO	64.583.655.376	9	78.061.306.286	8	115.384.048.987	8
ABRIL	63.115.583.765	10	74.554.111.618	10	110.819.077.386	10
MAIO	65.451.609.102	8	79.961.962.807	6	116.467.633.629	6
JUNHO	65.937.102.170	7	77.769.912.740	9	114.454.408.610	9
JULHO	66.243.950.223	5	80.700.363.596	5	116.670.256.966	5
AGOSTO	66.475.445.150	4	85.967.954.071	2	119.638.751.452	4
SETEMBRO	68.769.690.485	2	79.416.691.242	7	115.976.931.525	7
OUTUBRO	68.292.134.797	3	85.327.538.317	3	120.711.106.732	3
NOVEMBRO	66.086.475.912	6	84.406.764.437	4	126.594.027.127	2
DEZEMBRO	81.014.476.564	1	98.236.350.153	1	138.104.974.858	1

Fonte: FecomercioSP

O QUE ISSO SIGNIFICA?

Que as empresas precisam ser cada vez mais criativas para capturar toda a demanda dessa data e transformá-la em mais vendas.

Mais receitas concentradas em um único mês significam concorrência mais acirrada. Para o setor, isso é ótimo, porque exige que os negócios melhorem suas operações e invistam em estratégias que os coloque em boas condições de brigar pelos clientes.

Para as empresas, o problema é a conjuntura negativa. Com custos altos, as incertezas políticas e rentabilidade baixa, os obstáculos para ter uma Black Friday bem-sucedida são grandes.

E DAÍ, DE NOVO, VEM A CRIATIVIDADE

Apostar em redes sociais é um caminho que costuma dar certo. Mas não só postar campanhas, enviar cards no WhatsApp, etc.

É preciso pensar no que ainda não foi feito. Stories, reels, vídeos curtos nos aplicativos de mensagens, interações entre plataformas e lojas físicas, além das várias possibilidades de outras plataformas.

Vantagens nos meios de pagamento também funcionam.

A Black Friday só é o que é por causa dos descontos robustos, mas o varejo também depende do fluxo de caixa para se manter operando. Como equacionar isso?

O PIX, talvez, seja a melhor solução. Com ele, dá para oferecer preços mais baixos, garantindo que o dinheiro entrará imediatamente no caixa.

E NO SEU
NEGÓCIO?

Que ações você pensou para a Black Friday?

Mande para nós no e-mail imprensa@fecomercio.net.br.

CONSUMIDOR **TRAZ ÂNIMO**

Com desemprego baixo e a proximidade de injeção de recursos do 13º salário, famílias oferecem otimismo ao contexto econômico



Se o empresariado não está tão confiante, não se pode dizer a mesma coisa dos consumidores.

O Índice de Confiança do Consumidor (ICC), da FecomercioSP, que mede o quanto as pessoas estão, de fato, otimistas em sair às compras, chegou ao seu melhor nível desde março, atingindo 113,6 pontos em outubro.

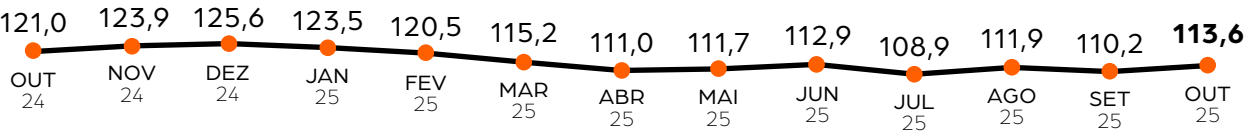
Nos últimos três meses, o ICC exibiu uma leve alta de 1,5% e, até o final do ano, a expectativa da Federação é de novas elevações, muito por causa do 13º salário.

O contexto de baixíssimo desemprego (5,6% no trimestre até setembro) e a estabilidade da renda média das famílias também ajuda nesse cenário.

No segundo trimestre do ano, a renda do País estava 3,9% maior do que no mesmo período de 2024, de acordo com o IBGE.

ÍNDICE DE CONFIANÇA DO CONSUMIDOR (ICC)

OUTUBRO DE 2024 A OUTUBRO DE 2025



Fonte: FecomercioSP

É interessante notar como os últimos picos do otimismo dos consumidores, no ICC, aconteceram, justamente, entre novembro e dezembro – no período entre a Black Friday e o Natal.

Nesses 12 meses, as maiores pontuações também foram nesses meses: 123,9 pontos em novembro de 2024 e 125,6 no mês seguinte.

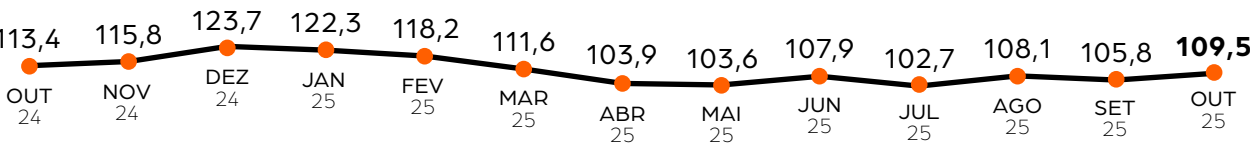
Da mesma forma, as famílias apontam, agora, para uma renovação dessa inclinação positiva – que pode se ver no Índice das Condições Econômicas Atuais (ICEA), uma das variáveis do ICC.

Nos últimos três meses, o indicador já subiu 1,2%. O pico do otimismo, da mesma forma, foi nos meses finais de 2024.

ÍNDICE DAS CONDIÇÕES ECONÔMICAS ATUAIS (ICEA)

VARIÁVEL DO ÍNDICE DE CONFIANÇA DO CONSUMIDOR (ICC)

OUTUBRO DE 2024 A OUTUBRO DE 2025



Fonte: FecomercioSP

ENDIVIDAMENTO E INADIMPLÊNCIA PODEM SER VIÕES

Mas há desafios: o endividamento das famílias é um deles. Os números da Pesquisa do Endividamento e Inadimplência do Consumidor (PEIC), da FecomercioSP, de outubro, mostraram um salto nesse fenômeno na cidade de São Paulo.

Em janeiro, 67,2% dos lares paulistanos tinham dívidas, número que já era de 72,2% em outubro – elevação significativa de 5 pontos percentuais (p.p.).

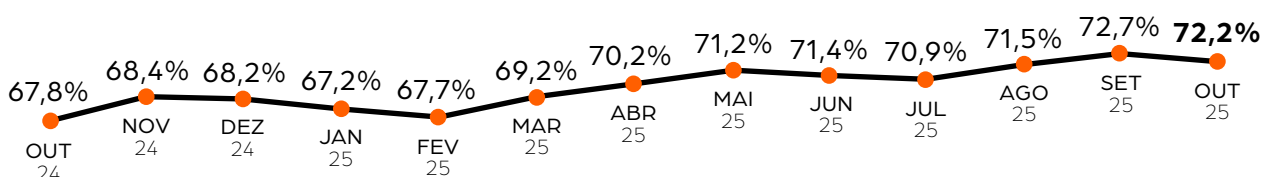
A inadimplência também cresceu: saiu de 19,6% das famílias no primeiro mês do ano para 22,6%.

Com mais contas – atrasadas – no orçamento doméstico, sobra menos para ir às compras. É até por isso que os meios de pagamento são relevantes nas estratégias da Black Friday.



FAMÍLIAS ENDIVIDADAS EM SÃO PAULO

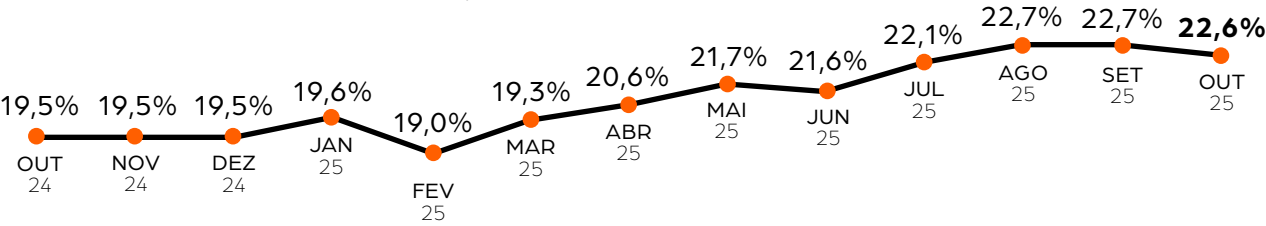
PESQUISA DE ENDIVIDAMENTO E INADIMPLÊNCIA DO CONSUMIDOR (PEIC) | OUTUBRO DE 2025



Fonte: FecomercioSP

FAMÍLIAS INADIMPLENTES EM SÃO PAULO

PESQUISA DE ENDIVIDAMENTO E INADIMPLÊNCIA DO CONSUMIDOR (PEIC) | OUTUBRO DE 2025



Fonte: FecomercioSP

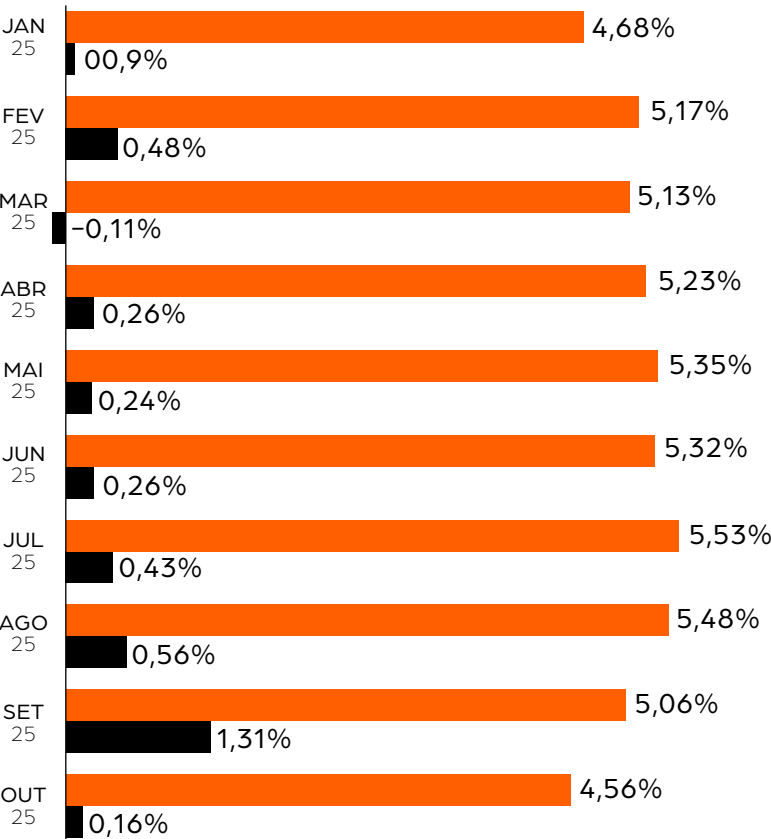
Sem contar a inflação, que perdeu força em outubro, mas ainda está acima do teto da meta estipulada pelo Banco Central, de 4,5%, no acumulado dos 12 meses.

Ainda assim, a desaceleração dos últimos meses, em paralelo à chegada da Black Friday, foi uma excelente notícia para o varejo.

IPCA MENSAL E ACUMULADO DE 12 MESES

2025

■ ACUMULADO DE 12 MESES
■ VARIAÇÃO MENSAL



Fonte: Banco Central

COMO VOCÊ ESTÁ SENTINDO TUDO ISSO NO SEU NEGÓCIO?

Conte para a gente!

Procure nossos canais de atendimento. Vamos tomar um café e discutir o que fazer para sua empresa vender e faturar mais.

ABRAM SZAJMAN

PRESIDENTE

IVO DALL'ACQUA JÚNIOR

PRESIDENTE EM EXERCÍCIO

ANTONIO CARLOS BORGES

SUPERINTENDENTE

PANORAMA DO COMÉRCIO

Edição nº 2 | Novembro de 2025

Boletim mensal | Publicação da FecomercioSP

Jornalista responsável: Lucas Mota MTb 46.597/SP

Edição e redação: Vinícius Mendes MTb 68.420/SP

Revisão: Flávia Marques

Projeto gráfico e diagramação: Claudio Franchini

WWW.FECOMERCIO.COM.BR

AV. REBOUÇAS, 3377,
PINHEIROS, SÃO PAULO – SP
CEP: 05401-400