

SUPERHIPER

JUNHO 2026 – ANO 52 – Nº 592



EFICIÊNCIA OPERACIONAL

A 26ª edição da pesquisa exclusiva da ABRAS mostra o caminho para reduzir a quebra operacional, avançar na gestão de perdas e blindar a rentabilidade da sua loja

Transformação

Supermercados americanos viram restaurantes com prateleiras. Entenda a tendência

Ciência do shopper

Descubra como decodificar os sentimentos invisíveis na jornada de compra



Comfort

SEGREDOS

BRIDGERTON

shondaland | NETFLIX

*Descubra o segredo
mais perfumado
da realeza*



Retail as a Service: a evolução do varejo alimentar

Nosso principal encontro anual está se aproximando e, como parte do compromisso da ABRAS com o desenvolvimento do setor, a ABRAS'26 *food retail future* apresentará às lideranças do varejo alimentar a visão de futuro e a estratégia proposta para o varejo alimentar brasileiro. O encontro reúne as perspectivas empresarial, dos parceiros, institucional, de relacionamento e negócios, além de proporcionar experiências e celebração.

Na perspectiva empresarial, tradicionalmente oferecemos respostas para as oito principais questões estratégicas que orientam e subsidiam as decisões dos líderes do setor. São elas: Ambiente Competitivo (qual é o ambiente competitivo do varejo alimentar no Brasil e no mundo?); Fatores Críticos de Sucesso (quais são os principais fatores críticos de sucesso para o futuro do varejo alimentar?); Vencedores da Competição (como o varejo alimentar e seus competidores avançam?); Atratividade e Competitividade (qual é a atratividade e a competitividade do varejo alimentar?); Ameaças e Oportunidades (quais são as ameaças e oportunidades para o varejo alimentar?); Casos de Sucesso (o que varejistas nacionais e internacionais têm desenvolvido com sucesso?); Competidores (quem são e quem serão os competidores?); e Diretrizes Estratégicas (quais são as diretrizes estratégicas para o desenvolvimento do varejo alimentar no Brasil?).

A cada ano elegemos um tema central para nortear a perspectiva empresarial. Nesta 60ª edição, o tema escolhido é Retail as a Service. Como visão de futuro e estratégia setorial para o varejo alimentar brasileiro, o conceito de Retail as a Service pode evoluir de um simples modelo operacional para uma nova arquitetura para o setor supermercadista.

A lógica deixa de ser apenas operar lojas para assumir um novo papel: o de orquestrador de plataformas de consumo, serviços, dados, relacionamento e conveniência.

Hoje, já são mais de 19 atividades adjacentes que contribuem para a geração de receita e resultados, ampliando a participação do varejo alimentar na vida dos consumidores. Esse movimento dialoga com o tema central da edição passada da ABRAS'25 *food retail future*, Share of Life, por meio da expansão de um ecossistema que reúne *hubs* de serviços, infraestrutura para o consumo

cotidiano, operação de comunidades locais, mídia, serviços financeiros, saúde e bem-estar, food service, *last mile delivery*, dados, entre outras atividades que combinam produtos e serviços.

Trata-se de uma transformação do modelo tradicional de negócio, centrado no ponto de venda, na compra, armazenagem, exposição, venda e entrega, com foco em sortimento, preço, margem e operação, para um modelo baseado em plataformas de serviços, capaz de monetizar fluxo, dados, audiência, conveniência, infraestrutura, confiança, recorrência e proximidade.

O Retail as a Service engloba conceitos como Media as a Service, quando o *retail media* monetiza sua audiência, os dados de consumo, a mídia segmentada, a inteligência promocional e o comportamento omnichannel; Logistics as a Service, quando a malha logística se transforma em um ativo monetizável para *fulfillment*, *last mile delivery*, entregas urbanas, *lockers* e *hubs* locais; Data as a Service, ao consolidar o varejo como operador de inteligência de consumo, com base em comportamento, geolocalização, cesta, recorrência, predição e personalização; Community as a Service, tornando o supermercado uma plataforma comunitária com serviços locais, farmácia, saúde, educação alimentar, academias, eventos, experiências e relacionamento hiperlocal; e Financial Services as a Service, com crédito, benefícios, *cashback*, Pix, cartões, carteira digital, antecipação e programas de fidelidade.

A diversificação dos serviços veio para ficar. Mais do que ampliar oportunidades de negócios, ela melhora a vida do consumidor, fortalece nossa presença nas comunidades onde atuamos e consolida o varejo alimentar como destino essencial para as famílias brasileiras.

Convido a todos os supermercadistas a participarem da próxima edição da ABRAS'26 *food retail future*, que será realizada no The Royal Palm Plaza Resort, em Campinas (SP), nos dias 20 a 23 de setembro de 2026. Esperamos por todos vocês! 

"A diversificação dos serviços veio para ficar. Mais do que ampliar oportunidades de negócios, ela melhora a vida do consumidor, fortalece nossa presença nas comunidades onde atuamos e consolida o varejo alimentar como destino essencial para as famílias brasileiras"

JOÃO GALASSI

Presidente
da ABRAS



ITAIPAVA



PRA

QUEM É



BRASIL



ATÉ NO COPO

NUNCA ASSEDIE. BEBA COM SABEDORIA.

**A LEVEZA QUE CONQUISTA TODA A TORCIDA
E FORTALECE O SEU NEGÓCIO.**

WIMCCOM | ITAIPAVA

RECEITA BRASILEIRA



Ronaldinho
210

20

26

sumário



10

Dioneir dos Santos, presidente da rede Covabra, detalha os planos para expandir no interior paulista e manter a relevância da marca



16

Redução de quebras e avanço na gestão de perdas: confira os destaques da 26ª edição da Pesquisa de Eficiência Operacional desenvolvida pelo Departamento de Economia e Pesquisa da ABRAS

32



Momento de transformação: como os supermercados americanos estão se tornando verdadeiros restaurantes com prateleiras

54



Mais presentes na jornada de compra, as marcas próprias se destacam no varejo global e brasileiro, independentemente do formato da loja

36

A psicologia aplicada aos programas de fidelidade: gerando conexão emocional profunda e resultados superiores

48

Decodificando o shopper: como a indústria e o varejo interpretam sentimentos invisíveis para vender mais

60

Consumo nos lares
Indicadores econômicos do setor

62

Mentores do Varejo
Especialistas em varejo

64

Mercado
Conjuntura e fornecedores

66

Consumidor
Índice INSV

42



FLV ganha protagonismo e alavanca vendas, mas exige foco rigoroso em qualidade, abastecimento e controle de perdas



MÃE CORUJA CUIDA DA FAMÍLIA COM AMOR. IGUALZINHO DORIANA CREMOSA.

Doriana traz novidades para oferecer ainda mais qualidade aos consumidores, com uma campanha especial para impulsionar os resultados no ponto de venda.

NOVA RECEITA
Textura mais **leve, macia**
e **fácil de espalhar**

2xBatida
com leite da fazenda

NOVA
EMBALAGEM

A categoria de Margarinas é **repleta de oportunidades** para seu negócio!



97% dos domicílios brasileiros utilizam margarina.¹



11x é a frequência com que o consumidor compra margarina por ano.¹



664g é o consumo mensal por domicílio no Brasil.¹

Por que **oferecer Doriana** no PDV?



Marca forte que segue entre os **principais players** do mercado.



Com a nova receita, Doriana conta com **86% de intenção de compra.**²



Nova campanha irá proporcionar **alta visibilidade, elevar o ticket médio e aumentar as vendas.**

PLANOGRAMA DE EXECUÇÃO

O planograma deve seguir o fluxo por segmento para garantir o aumento de ticket médio.



Escolha Doriana e **potencialize suas vendas!**

A nova fase da eficiência

>> Existe um momento em que fazer o básico deixa de ser suficiente. O varejo supermercadista brasileiro chegou a esse ponto. Depois de anos investindo em processos, tecnologia, prevenção de perdas e gestão, a eficiência operacional já não é mais um diferencial competitivo, e sim um requisito. A questão agora é outra: onde encontrar os próximos ganhos? Como extrair mais valor de estruturas que já operam em elevados níveis de controle?

O conteúdo principal desta edição ajuda a responder essas perguntas. A 26ª Pesquisa de Eficiência Operacional ABRAS, desenvolvida pelo Departamento de Economia e Pesquisa da associação, revela um setor mais maduro, com redução da participação da quebra operacional, fortalecimento dos controles e avanços consistentes na gestão de perdas. Ao mesmo tempo, evidencia que a nova fronteira da eficiência está na captura de ganhos marginais capazes de ampliar a produtividade, a rentabilidade e a geração de valor. Os desafios permanecem, especialmente nos perecíveis, que continuam concentrando os maiores índices de ineficiência, mas o cenário mostra uma evolução consistente da gestão operacional em diferentes formatos de negócio.

Se a eficiência é construída nos bastidores, ela também depende, cada vez mais, da capacidade de compreender quem está do outro lado da gôndola. Nesta edição, mostramos como a psicologia tem se consolidado como uma aliada estratégica do varejo e da indústria para interpretar os sentimentos que influenciam as decisões de compra. A reportagem "O território dos sentidos" revela como estímulos, emoções e experiências são capazes de transformar uma visita à loja em fidelização e melhores resultados.

Essa mesma lógica aparece em outra tendência que ganha força no setor. Em "Muito além dos pontos", analisamos por que os programas de fidelidade foram muito além das recompensas tradicionais. Selos, desafios e missões de compra mostram que engajar o consumidor passa menos por descontos e mais pela construção de conexões capazes de gerar recorrência e fortalecer o relacionamento com as marcas.

Embora tratem de temas distintos, as reportagens desta edição convergem para uma mesma conclusão: a competitividade do varejo alimentar será cada vez mais determinada pela capacidade de combinar excelência operacional com inteligência sobre o comportamento do consumidor. Eficiência e experiência passaram a fazer parte da mesma estratégia. Boa leitura! 📖

CONTATE A SUPERHIPER

Avenida Diógenes Ribeiro de Lima, 2.872
Alto da Lapa - CEP: 05083-901 - São Paulo - SP
Telefone: (11) 3838-4500
Informações e sugestões de pauta:
redacaosh@abras.com.br
instagram: @superhiperoficial

Canal SH no
WhatsApp



EDITORA-CHEFE
Renata Ruiz



REDAÇÃO

EDITORA-CHEFE

Renata Ruiz
renata.ruiz@abras.com.br

REDAÇÃO/REVISÃO

Roberto Leite

REDAÇÃO

Edevaldo Figueiredo

Giseli Cabrini

EDITOR DE ARTE

Danilo Koch

ASSISTENTE DE ARTE

Fabio Queiroz

COMUNICAÇÃO E MARKETING

DIRETORA DE MARKETING

E SERVIÇOS AOS ASSOCIADOS

Amanda Leiria

COMERCIAL/PUBLICIDADE

VICE-PRESIDENTE-EXECUTIVO COMERCIAL

Rodrigo Segurado

DIRETOR COMERCIAL

Alexandre Magno - (11) 98161-9972
alexandre@abras.com.br

ASSISTENTE COMERCIAL

Stefany Fernandes - (11) 3838-4545
comercial@abras.com.br

FALE COM O COMERCIAL



SUPERHIPER é o órgão de divulgação da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Registrada no DCDP do DPF sob o nº 1.394-P. 209/73. De acordo com as leis nos 5.250 e 6.015, foi registrada sob o nº 58.489/82 no 4º Registro de Títulos e Documentos. Os artigos assinados são de inteira responsabilidade de seus autores e não refletem necessariamente a opinião da revista.

IMPRESSÃO - Piffer Print

PROJETO GRÁFICO - Thapcom

JORNALISTA RESPONSÁVEL

Renata Massignan Ruiz
DRT - PR 3.343

Índice de anunciantes

Unilever	 2ª Capa
Grupo Petrópolis	 4 e 5
GS Retail	 3ª Capa
Seara	 7 e 4ª Capa
Ajinomoto	 9
Flora	 11
Ypê	 13
Predilecta	 19
Ifood	 21
NielsenIQ	 53
Multicanalidade SH	 59



+Proteína

no seu dia a dia

LANÇAMENTO



Fonte de Fibras



Menos Sódio**



Pronta em 1 min.

*Quantidade (g) de proteína pode variar entre as versões do produto. **Quando comparado à linha VONO Regular.

UM OLHO NO BEM-ESTAR E OUTRO NA ALTA PERFORMANCE

Com governança profissionalizada e foco no conceito de "loja destino", a rede Covabra detalha seus planos para manter a relevância e se expandir no competitivo mercado do interior paulista

POR GISELI CABRINI

>> Com 25 lojas espalhadas por 14 cidades do interior paulista, a rede Covabra Supermercados adota uma estratégia que enfatiza o pertencimento às suas raízes e o jeito local de ir às compras, privilegiando o formato supermercado e o conceito de "loja como destino", por meio de unidades amplas e com sortimento estratégico. Tudo isso sem deixar de lado a inovação — marca registrada desde a antecipação na adoção de leitores de códigos de barras até o uso atual de inteligência artificial (IA) e o aprendizado colhido em missões internacionais, como a recente viagem feita por seus executivos à China.

O grupo, que nasceu da união de quatro irmãos, avança consistentemente para um modelo de governança corporativa robusto, com um Conselho estruturado e um plano de sucessão em pleno andamento, o que inclui a preparação de integrantes da nova geração que já assumem responsabilidades operacionais.

Em entrevista exclusiva à *SuperHiper*, o presidente da rede Covabra, Dioner dos Santos, detalha os próximos passos do grupo, incluindo os investimentos na ampliação do centro de distribuição (CD) em Sumaré (SP) e a continuidade da expansão. O plano contempla tanto a abertura de novas lojas — com terrenos em aprovação nas cidades paulistas de Campinas, Jundiaí e São Carlos — quanto aquisições estraté-

gicas, como a da unidade do Supermercados Caetano, em Valinhos (SP).

Outra força motriz do Covabra reside nas iniciativas voltadas ao bem-estar de todo o seu ecossistema. Um exemplo é a adesão ao Programa de Rastreabilidade e Monitoramento de Alimentos (RAMA), da ABRAS, que reforça o compromisso com a qualidade e contribui para um NPS (sigla em inglês para Net Promoter Score) em torno de 79% — um patamar de fidelização raro em um mercado tão competitivo quanto o varejo alimentar brasileiro.

A rede Covabra, como muitas empresas do varejo alimentar, começou como um negócio familiar composto por quatro irmãos. De que forma, esse perfil tem sido alterado diante da expansão do grupo? Vocês já têm algum plano para o processo de sucessão?

O Covabra, apesar de ser uma empresa familiar, desde o início ope-

>>>

"Além de vender produtos, queremos estar na mente dos clientes como uma empresa que preza pelo bem-estar em todos os sentidos"

DIONER DOS SANTOS,
presidente da rede
Covabra



Chegaram
os novos
sabonetes
Francis.

O perfume
que escolheu
ser sabonete.

francis *A vida tem perfume*

rou de forma muito profissional, sendo que cada um dos sócios era responsável por uma área, sem conflito de comando na companhia. Há cerca de dez anos, iniciamos um processo de saída dos sócios da operação para o Conselho, embora eu ainda continue no dia a dia dela. Há um time de gestores com muita experiência que fazem a gestão do dia a dia no negócio e temos alguns membros da nova geração que estão operando e assumindo responsabilidades gradativamente. E, de forma paralela, estamos avançando em nossa governança por meio da evolução do nosso Conselho, inclusive com integrantes externos, para dar suporte à continuidade de nossas operações, de maneira eficiente.

A empresa tem como meta abrir de duas a três lojas por ano até 2033 em cidades que fiquem a um raio de 120 km de Campinas (SP), sem incluir a Grande São Paulo. E essa expansão pode ser feita por meio de novos pontos e aquisição de estabelecimentos já existentes. Por que esse modelo? Quais as vantagens e os desafios?

Quando abrimos novos pontos, onde construímos os prédios, temos como vantagem formar a estrutura física mais aderente à nossa operação, o que tende a gerar uma experiência de compra mais positiva para nossos clientes. Porém, a desvantagem é que todo o processo para encontrar terrenos adequados e para aprovar junto ao poder público tende a ser demorado. Por sua vez, com as aquisições, temos mais agilidade,

"Há um time de gestores com muita experiência que fazem a gestão do dia a dia no negócio e temos alguns membros da nova geração que estão operando e assumindo responsabilidades gradativamente. E, de forma paralela, estamos avançando em nossa governança por meio da evolução do nosso Conselho"

DIONER DOSSANTOS,
presidente da rede
Covabra

mas nem sempre a loja está na melhor condição. Dessa forma, conforme surgem as oportunidades, mesclamos os modelos.

Dentro dessa estratégia de expansão, houve a aquisição do Caetano, em Valinhos (SP), que reabriu remodelada com conceito novo *store in store*. Além dessa compra, quais outras foram feitas e o que está no radar?

Nos últimos dois anos, adquirimos essa loja do Caetano, em Valinhos, e outras duas lojas em Limeira (SP) e Rio Claro (SP). Sobre novas aquisições, no momento não temos nenhuma em andamento. Mas, para dar continuidade no plano de expansão, temos em nossa carteira imobiliária alguns terrenos em Campinas (SP) e Jundiaí (SP) em processo de aprovação, bem como projeto de uma nova loja em São Carlos (SP).

Vocês apostam em pontos de venda físicos grandes num momento em que vemos formatos mais compactos se consolidando. Quais os motivos desse modelo que escolheram?

Entendemos que a experiência de compras é fundamental para a fidelização e as lojas mais amplas permitem uma exposição de um sortimento maior, com apresentação adequada, maior conforto para o cliente no ato de compra e, por consequência, um tíquete médio mais elevado. Com um faturamento mais robusto por loja, ganhamos sinergias que permitem custos proporcionais menores, dando maior competitividade quanto a preços.

E quanto à logística? Como funciona isso dentro da rede? Qual é a estrutura atual?

Quase 85% de tudo que vendemos passa por nosso centro de distribuição em Sumaré (SP): mercearia, perecíveis e frutas, legumes e verduras (FLV). Atualmente, temos em torno de 2.000 metros quadrados de área refrigerada e congelada e 10.000 metros para área seca. Estamos ampliando esse centro em mais 9.000 metros quadrados [sendo 6.000 mil de depósito seco e 3.000 de depósito climatizado/ FLV], com previsão de conclusão no terceiro trimestre deste ano.

De que forma o grupo olha e já atua quanto à multicanalidade? Como isso está estruturado, incluindo a operação de e-commerce? Quais os planos para o futuro?

Trabalhamos de maneira integrada em todas as áreas [marketing, trade, e-commerce e comercial] para manter a

>>>

NOVA VERSÃO
CHÁ BRANCO



Novo Limpador
Perfumado Ypê

3X MAIS
PERFUME*

COMBATE
MAUS ODORES*



PET



BANHEIRO



COZINHA



Segundo maior mercado dentro
de concentrados de limpeza
+6% de crescimento vs 2025*

Variedade de tamanhos e cores
são os principais fatores de decisão
da categoria**

Limpador é considerado item
indispensável na limpeza
da casa pelos consumidores***

**PARA VENDER MAIS, É PRECISO EXPOR A CATEGORIA
DE FORMA ATRAENTE PARA O SHOPPER**

NA GONDÔLA:

Blocar por marcas **na vertical**;

Dentro do bloco de marcas, **expor por embalagens deixando
as menores acima e as maiores abaixo.**

De acordo com o fluxo, exponha Ypê na sequência:

Chá Branco > Jardim Secreto > Doce Vida > Amor De Verão > Azul Tropical

LIMPADOR PERFUMADO



FLUXO >



YPÊ É A ESCOLHA INTELIGENTE PARA O SEU NEGÓCIO E PARA O SHOPPER
Marca que oferece portfólio completo com mix que valoriza variedade de tamanhos, cores e a força da marca Ypê.

FONTES: *Comparado com limpador da mesma fabricante. **30% de perfume quando usado puro. ***Testes realizados com maus odores (cozinha, banheiro e pet).
*Scanmarket Limpadores YTD Mar'26. **Relatório - Mercado Limpeza e Jornada de Compra (MC5, 2023). ***Pesquisa Alexandria 2025.

omnicanalidade em nossa operação, proporcionando uma experiência padronizada, preservando as características de cada canal. A logística do e-commerce é um grande desafio, tanto em relação à garantia da entrega no prazo combinado, quanto à qualidade esperada e com um custo aceitável para o negócio. Nesse sentido, estudamos e ajustamos nossos processos de forma constante para avançar no quesito, porém ainda temos muito a evoluir. E em nosso entendimento, as vendas on-line tendem a ter uma participação cada vez maior no faturamento do varejo alimentar e precisamos sempre estar muito atentos para não ficarmos à margem dessa tendência.

O Covabra tem uma tradição de inovar. Prova disso foi a antecipação da adoção de leitores de códigos de barras. Atualmente, como isso se traduz no dia a dia das lojas? Como isso beneficia a eficiência operacional? A inteligência artificial (IA) já está presente?

Em relação à inovação é sempre importante distinguir novidades que não agregam ao resultado daquelas que fazem a diferença. Assim, avaliamos com muito cuidado as oportunidades, sempre procurando agregar as novas tecnologias a processos bem-definidos, além do treinamento efetivo do nosso time, pois entendemos que essa é a base para implementações serem vencedoras.

Baseado nessas premissas, investimos em uma série de rotinas automatizadas para ganharmos produtividade em nossas operações de lojas e cor-



porativo. Esse é um caminho sem fim, pois o avanço da tecnologia cria de forma contínua e rápida inúmeras oportunidades. Temos times internos exclusivamente com foco nessas implementações e a inteligência artificial gera um ganho exponencial de produtividade, tanto no desenvolvimento quanto nas análises.

Fale sobre a participação de vocês no Programa de Rastreabilidade e Monitoramento de Alimentos (RAMA), criado pela ABRAS. Quais os benefícios para a empresa, os fornecedores e os consumidores? Qual a importância dos perecíveis para os negócios?

O RAMA tem tudo a ver com a proposta de valor do Covabra, que é entregar qualidade e confiabilidade para nossos clientes. Em 2016, ingressamos no programa, sendo uma das primeiras redes do interior. Atualmente, 100% dos nossos fornecedores e produtores de FLV fazem parte do RAMA e em todos os produtos do nosso hortifrúti disponibilizamos a etiqueta de rastreabilidade, com o QR Code de cada lote. Utilizamos o RAMA como um selo de qualidade e procedência, permitindo uma grande confiabilidade para nossos clientes e por consequência para nossos fornecedores e nossa empresa. Inclusive somos reconhecidos pela ABRAS como uma das empresas de referência no programa, tanto que, em 2025, fomos agraciados pelo Prêmio RAMA na categoria Destaque.

Vocês atuam numa região com competição bastante acirrada. Como se diferenciam? Quais são os trunfos da marca Covabra?

Entendo que nosso principal trunfo é nossa gente. Temos atualmente 5.000 colaboradores e, nesse grupo, temos boa parte dos funcionários com muito tempo de casa, tanto nas funções operacionais quanto de gestão. Nosso ambiente de trabalho, em todas as áreas, é muito colaborativo. A consequência dessa cultura reflete na experiência de compra para nossos clientes, haja visto que a média do NPS da rede é de 79%, e nossos clientes fiéis respondem por 82%



do nosso faturamento. Outro ponto importante é que essa mesma cultura ocorre com nossos fornecedores e parceiros, tanto que isso reflete na pesquisa da Advantage na qual somos muito bem-avaliados, figurando inclusive no Top Five do Brasil.

A companhia participa de várias missões internacionais. De que forma isso traz resultados?

Todo conhecimento é sempre salutar e toda vez que temos a oportunidade de conhecer como outras companhias operam, tanto no Brasil quanto no exterior, avançamos no entendimento do varejo. E por consequência, vislumbramos novas oportunidades para nossa companhia, sempre validando o que faz sentido para nossa realidade.

Vocês apostam muito em ações voltadas aos esportes e ao bem-estar, como corridas, incluindo o público infante-juvenil. E as Confrarias do Bem-Estar, com atividades diversas e gratuitas para a comunidade, como palestras, exercícios, ioga e meditação. Por que investir nisso?

Entendemos que para nossa marca continuar avançando no mercado de forma consistente, além da qualidade de produtos e serviços que geram uma experiência de compra positiva, é também necessário criarmos laços emocionais com nosso público e essas ações visam exatamente isso. Além de vender produtos, queremos estar na mente dos clientes como uma

79%

é o patamar médio de NPS da rede, um índice raro em um mercado tão competitivo quanto o varejo alimentar brasileiro

"Quando abrimos novos pontos, onde construímos os prédios, temos como vantagem formar a estrutura física mais aderente à nossa operação, o que tende a gerar uma experiência de compra mais positiva para nossos clientes. Porém, a desvantagem é que todo o processo para encontrar terrenos adequados e para aprovar junto ao poder público tende a ser demorado"

empresa que preza pelo bem-estar em todos os sentidos.

Hoje, a rede tem quantas lojas e está presente em quais cidades? Vocês pensam em atuar em novos formatos do varejo alimentar? Fale sobre isso.

Atualmente operamos 25 lojas em 14 cidades. Dentro do nosso planejamento estratégico, vamos continuar atuando somente no formato de supermercado. São lojas em torno de 3.000 metros, com amplo sortimento em mercearia e perecíveis, altamente competitivo em preços, sendo que essa equação é suportada por uma operação extremamente bem-executada e com controle rígido de custos e KPIs [sigla em inglês para Key Performance Indicator, indicador-chave de desempenho].

Especialistas no varejo têm frisado que hoje o consumidor vai ao ponto de venda porque quer e não mais por causa da necessidade. De que forma o Covabra olha para isso?

Talvez essa situação ainda não seja realidade em todas as praças. Porém, em outras, já há grande disponibilidade de opções on-line de qualidade. E, no decorrer do tempo, a tendência é que isso se consolide cada vez mais. Nesse sentido, nossa ambição é ser cada vez mais reconhecidos como a rede do bem-estar, na qual o cliente ao entrar em nossas lojas sinta prazer em todo o processo, desde a chegada ao estacionamento até a conclusão das compras. Sabemos que dado à complexidade da operação do varejo alimentar e da dependência de pessoas, essa não é uma tarefa simples. Mas, toda a energia da empresa é voltada para isso. 

Eficiência operacional alcança 98,18% e registra o melhor resultado dos últimos três anos

Pesquisa da ABRAS aponta fortalecimento dos controles operacionais, redução da participação da quebra operacional e avanço dos mecanismos de gestão de perdas. Em sua 26ª edição, o estudo também evidencia estratégias de agregação de valor e geração de receita a partir do melhor aproveitamento dos ativos operacionais

2025

98,11%

1,89%
Ineficiência
operacional



Eficiência
operacional

2026

98,18%

1,82%
Ineficiência
operacional

Mapa de oportunidades de ganho de eficiência

68% 62%

Quebra
operacional

21% 21%

Desvio
operacional

71% 65%

Furto externo

19% 23%

Furto interno

37% 41%

Prazo de validade

28% 25%

Impróprios para o consumo

24% 21%

Produtos avariados

63% 43%

Perecíveis

37% 57%

Não perecíveis

74% 51%

Perecíveis

26% 49%

Não perecíveis

48% 38%

Perecíveis

52% 62%

Não perecíveis



"Os números mostram que eficiência não é resultado de uma única ação, mas da combinação entre processos bem-definidos, disciplina na execução e capacidade de transformar dados em decisões"

MARCIO MILAN,
vice-presidente de
Relações Institucionais
e Administrativo
da ABRAS

POR REDAÇÃO SUPERHIPER

>>> A eficiência operacional do varejo supermercadista brasileiro alcançou 98,18% em 2025, interrompendo a trajetória de queda observada nos dois anos anteriores e registrando o melhor resultado dos últimos três anos. O indicador representa uma recuperação em relação aos índices de 2024 (98,11%) e 2023 (98,13%), aproximando-se novamente do patamar registrado em 2022, quando a eficiência operacional atingiu 98,21%.

Esse movimento também pode ser observado no grupo de empresas que participou das duas últimas edições da pesquisa. Nesse universo, a comparação dos resultados revela ganho relativo de 10,05% na eficiência operacional, reforçando a capacidade das organizações de transformar crescimento em resultados sustentáveis.

Quase metade das participantes (45,95%) conseguiu combinar crescimento de faturamento com redução dos índices de ineficiência, evidenciando ganhos reais de produtividade e maior capacidade de converter expansão de vendas em resultados consistentes. Por outro lado, 29,76%

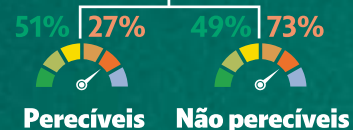
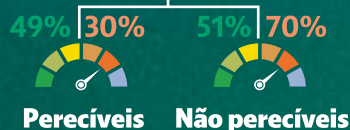
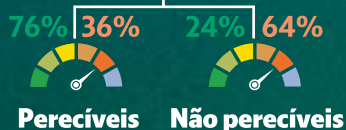
ESTRATÉGICOS



TÁTICOS



OPERACIONAIS



registraram aumento de receita acompanhado pelo crescimento das perdas, indicando que parte da expansão operacional ainda não vem sendo absorvida com o mesmo nível de controle e disciplina na execução. Outros 10% apresentaram retração de faturamento, mas conseguiram melhorar seus indicadores de eficiência.

Esse desempenho sugere revisões internas, ajustes de processos e maior rigor na gestão, indicando que avanços operacionais podem ocorrer mesmo em cenários de menor crescimento.

Em conjunto, os resultados mostram que a evolução dos indicadores está associada não apenas ao crescimento das vendas, mas também à capacidade das empresas de fortalecer seus mecanismos de controle, monitoramento e gestão operacional.

"Os números mostram que eficiência não é resultado de uma única ação, mas da combinação entre processos

bem-definidos, disciplina na execução e capacidade de transformar dados em decisões. Esse é o caminho que tem permitido ao setor avançar de forma consistente na busca por maior eficiência operacional", afirma Marcio Milan, vice-presidente da ABRAS.

ALAVANCAS ESTRATÉGICAS

Embora a quebra operacional continue sendo o principal componente da ineficiência, os resultados da 26ª edição da Pesquisa Eficiência Operacional mostram avanços importantes na forma como as empresas monitoram diferentes fontes de perda.

Pela primeira vez, o estudo aprofundou a análise da quebra operacional por meio de cruzamentos que segmentam as empresas conforme o nível de estruturação de seus processos de monitoramento. A nova abordagem permitiu avaliar não apenas quais indicadores são acompanhados, mas também como a formalização dos controles amplia a compreensão sobre as diferentes origens das perdas.

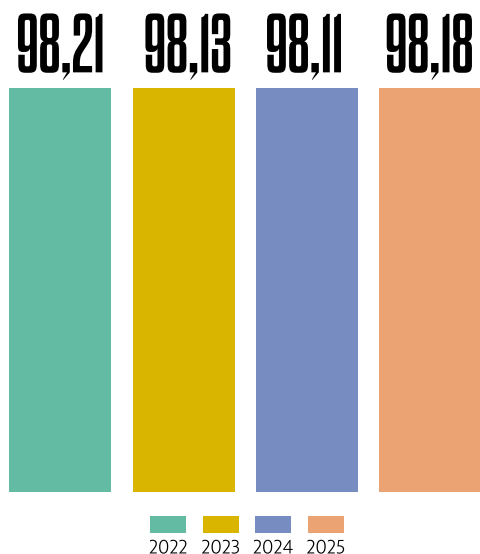
Os dados revelam uma diferença significativa entre empresas que monitoram a quebra operacional de forma sistemática e aquelas que ainda dependem predominantemente da percepção operacional para avaliar seus resultados.

Entre as empresas que medem e acompanham regularmente a quebra operacional, observa-se forte concentração do acompanhamento em perdas por prazo de validade (98,33%), produtos avariados (96,67%) e impróprios para consumo (85%). Os danos aparecem em um patamar inferior (55%), sugerindo desafios adicionais para sua identificação, registro e classificação.

Já entre as empresas que não realizam mensuração formal da quebra — grupo que representa 19,28% da amostra — a avaliação tende a se apoiar mais na experiência dos gestores e na percepção das equipes. Nesse universo, as perdas por prazo de validade permanecem como o impacto mais relevante dentro da operação, indicando que esse tipo de ocorrência é suficientemente visível para ser reconhecido mesmo na ausência de controles estruturados.

As diferenças tornam-se mais evidentes em categorias como produtos avariados, degustação e danos. Enquanto essas modalidades são amplamente monitoradas pelas empresas que possuem gestão estruturada, elas tendem a ser percebidas como de menor impacto entre organizações sem acompanhamento sistemático. O resultado sugere que a ausência de indicadores limita a visibilidade sobre deter-

Evolução da eficiência desde 2022 (%)



O MELHOR INGREDIENTE É O FEITO COM AMOR

Antes de chegar à sua mesa, muitas mãos já fizeram a diferença desde o campo.

Cada etapa carrega cuidado, escolha e atenção aos detalhes que realmente importam. É isso que garante sabor, qualidade e a sensação de comida bem feita.



A GENTE SE RENOVA COM A VIDA.

NOVA MARCA, NOVAS EMBALAGENS,
O MESMO AMOR.

Predilecta®

minadas fontes de perda, concentrando a atenção apenas nas ocorrências mais evidentes.

“A empresa só consegue gerenciar aquilo que consegue medir. Quando os mecanismos de controle evoluem, surgem informações que antes permaneciam invisíveis para a operação. Isso amplia a capacidade de atuação sobre as causas das perdas”, analisa o coordenador da alavanca Processos, Ederson Alves.

QUEBRA OPERACIONAL EM NÚMEROS

Apesar de permanecer como o principal componente da ineficiência operacional, a quebra reduziu sua participação no total das perdas, passando de 68% para 62%, o que representa uma queda relativa de 8,82% em relação à edição anterior da pesquisa.

A composição da quebra também apresentou mudanças relevantes. As perdas por prazo de validade ampliaram sua participação de 37% para 41%, avanço relativo de 10,8%, reforçando sua posição como principal componente da quebra operacional. Em contrapartida, as perdas relacionadas a produtos impróprios para consumo recuaram 10,7%, enquanto os produtos avariados registraram a maior redução relativa do período, de 12,5%. Já os danos de equipamentos permaneceram estáveis, representando 5% do total da quebra nos dois levantamentos.

Mais do que apontar a evolução dos indicadores, os resultados mostram que empresas com processos estruturados de monitoramento tendem a apresentar maior capacidade de identificar e classificar diferentes fontes de perda.

DESVIOS

Embora a quebra operacional continue concentrando a maior parcela das perdas, os desvios operacionais também merecem atenção diante das mudanças observadas na composição das ocorrências.

Apesar de manterem participação estável de 21% no total das perdas, os desvios operacionais apresentaram alterações relevantes em sua composição. O furto externo permanece como principal modalidade de desvio, mas perdeu participação relativa (-8,5%), enquanto ganharam espaço as ocorrências ligadas a furtos internos (+21,1%) e a desvios de fornecedores (+20%).

FURTOS

A incidência dos furtos apresenta forte concentração em produtos de médio e alto valor agregado. Para 51,35% das empresas, as principais ocorrências envolvem categorias como bebidas premium, cosméticos, eletrônicos, perfumaria e carnes nobres. Quando somados aos produtos de valor intermediário, citados por 31,08% dos respondentes, os grupos de médio e alto valor agregado concentram a maior incidência de furtos para 82,43% das empresas.

O padrão sugere que as ocorrências estão fortemente associadas ao valor econômico dos produtos. “Além do valor unitário mais elevado, muitos desses itens apresentam características que favorecem sua subtração, como embalagens compactas, facilidade de ocultação e potencial de revenda em canais informais. O resultado reforça a importância de direcionar investimentos em prevenção, controle e proteção para as categorias de maior criticidade”, explica o coordenador da alavanca Desvio Operacional, Antônio Andrade.

ADMINISTRATIVO

As perdas administrativas ampliaram significativamente sua participação na composição da ineficiência operacional, passando de 11% para 17% do total das perdas, crescimento relativo de 54,5%. O avanço amplia a relevância de processos ligados à qualidade dos registros, cadastros, lançamentos e à acuracidade dos estoques.

Os erros de inventário permanecem como principal componente das perdas administrativas, respondendo por 47% do total, seguidos pelos erros administrativos (32%) e por outros ajustes (21%).

ifood MOVE

O EVENTO PARA QUEM MOVE O FUTURO DO **VAREJO**

12K

participantes

+150

palestrantes

8

palco
simultâneos

60

marcas
parceiras

✓ Faça **networking** qualificado

✓ Aprenda com as **principais lideranças** do mercado

✓ Confira as últimas **tecnologias** e **tendências** do setor

**GARANTA SUA VAGA
NO iFOOD MOVE 2026**

16 e 17
de setembro

—
São
Paulo
Expo



www.ifoodmove.com.br



MODELOS DE INVENTÁRIO

42,40%

Inventário geral
(loja e CD)

52,80%

Inventário rotativo
por seção

38,40%

Inventário
preventivo para PAR

40,80%

Inventário com foco
em estoques
negativos/virtuais

O resultado reforça a importância da qualidade das informações e da confiabilidade dos registros para a gestão da eficiência operacional.

INVENTÁRIOS

O estudo revela elevado nível de estruturação dos processos de inventário entre as empresas participantes. Cerca de 75% afirmam possuir processos formais e documentados, com procedimentos padronizados para preparação, execução e análise das contagens. Outros 13% documentam parcialmente o processo.

DIVERGÊNCIAS

As empresas atribuem a maior parte das divergências identificadas nos inventários a falhas operacionais ligadas ao controle e registro das movimentações de estoque, causa mencionada por 36% das empresas.

Os dados sugerem que uma parcela relevante das diferenças entre estoque físico e sistêmico não decorre necessariamente de perdas reais, mas de movimentações não registradas corretamente ao longo da operação.

A segunda causa mais citada foi o erro de contagem, apontado por 28% das empresas. O indicador reforça a importância da preparação das equipes, da padronização dos processos e das auditorias de conferência para garantir a confiabilidade das informações geradas pelos inventários.

Já a ruptura operacional foi apontada por 17% das empresas. Nesse caso, o estoque existe fisicamente na unidade, porém o produto não está disponível na área de vendas. Além de

comprometer a acuracidade dos estoques, esse tipo de ocorrência afeta diretamente as vendas, a experiência do consumidor e os indicadores de ruptura.

Outro dado relevante é que mais de 17% das empresas informaram não realizar classificação das causas predominantes das divergências. O resultado evidencia uma oportunidade de evolução nos processos de gestão dos inventários, uma vez que a ausência de categorização limita a capacidade de identificar padrões recorrentes e direcionar ações corretivas mais eficazes. O erro de cadastro (unidade, peso, embalagem) foi citado por 3% das empresas.

Dentre as ações mais citadas pós-inventários estão a identificação de causas e planos de ação (68,74%). Outros 19% analisam apenas valores globais e cerca de 11% não faz uma análise formal, apenas ajusta o estoque.

O coordenador da alavanca Quebra Operacional, Samuel Peixoto, destaca que “diante do cenário identificado pela Pesquisa ABRAS é de fundamental importância que as empresas façam a revisão de seus processos internos de recebimento e movimentação de mercadorias a fim de identificar quais são os eventos que impactam diretamente a acuracidade de estoques, tais como, utilização de itens em produção e consumo interno, avaria na operação, erros de cadastros, dentre outros, para que possam classificar os desvios por motivo de ocorrência. Só a partir daí será possível rever os processos de cada atividade para a correção de falhas e mitigação de seus efeitos. A análise genérica dessas movimentações e suas ocorrências fragiliza todo o processo de controle e limita de maneira severa a capacidade de atuação das equipes na melhora dos indicadores”.

ESTOQUES NEGATIVOS

Além disso, 40,80% das empresas realizam inventários específicos para investigar estoques negativos ou virtuais. O resultado sugere preocupação com a qualidade dos registros sistêmicos e com a identificação de falhas cadastrais, movimentações incorretas ou problemas de integração entre operação e sistema.

FREQUÊNCIA

Embora o setor apresente elevado grau de formalização dos processos de inventário, a definição da frequência das contagens ainda é baseada majoritariamente em calendários fixos. Cerca de 68,92% das empresas realizam seus inventários em datas previamente estabelecidas, indepen-

dentemente do nível de risco ou do histórico de perdas das categorias – que é a modalidade adotada por 20% das empresas.

MODELOS DE INVENTÁRIO

Os inventários rotativos por seção aparecem como a modalidade mais difundida, adotada por 52,8%. Em seguida surgem os inventários gerais (42,4%), os inventários preventivos para PAR (38,4%) e os inventários específicos para investigação de estoques negativos ou virtuais (40,8%). Os resultados mostram que muitas empresas combinam diferentes modelos de controle, ampliando a cobertura e a capacidade de identificação de divergências.

PREPARAÇÃO

Os resultados mostram elevado nível de disciplina operacional na preparação dos inventários. A organização prévia das áreas e depósitos é realizada por 92,11%, tornando-se a prática mais difundida. Depois, aparecem conferência de pendências de notas fiscais (86,84%), corte sistêmico de movimentações (51,32%) e tratamento de mercadorias fora de linha, devoluções e doações (40,79%).

Apenas 5,26% informaram não posuir uma rotina formal de preparação.

Os resultados revelam que enquanto a frequência das contagens ainda é majoritariamente definida por calendários fixos, a preparação apresenta elevado nível de estruturação operacional. Ou seja, as empresas já dominam o “como fazer” o inventário, mas ainda podem evoluir no “onde e quando fazer”, incorporando critérios de risco, histórico de perdas e criticidade das categorias para direcionar melhor os esforços de controle. 

O papel estratégico do inventário

O inventário deixou de ser uma atividade voltada apenas à conferência de estoques para assumir papel estratégico na gestão operacional. Os resultados mostram elevado grau de maturidade na preparação e execução das contagens, mas também indicam oportunidades para ampliar o uso de critérios de risco na definição da frequência e priorização dos inventários.



“A empresa só consegue gerenciar aquilo que consegue medir. Quando os mecanismos de controle evoluem, surgem informações que antes permaneciam invisíveis para a operação. Isso amplia a capacidade de atuação sobre as causas das perdas”

EDERSON ALVES, coordenador da alavanca Processos



“A análise genérica da movimentação de mercadorias e suas ocorrências fragiliza todo o processo de controle e limita de maneira severa a capacidade de atuação das equipes na melhora dos indicadores”

SAMUEL PEIXOTO, coordenador da alavanca Quebra Operacional



“Além do valor unitário mais elevado, muitos desses itens apresentam características que favorecem sua subtração, como embalagens compactas, facilidade de ocultação e potencial de revenda em canais informais. O resultado reforça a importância de direcionar investimentos em prevenção, controle e proteção para as categorias de maior criticidade”

ANTÔNIO ANDRADE, coordenador da alavanca Desvio Operacional

VALOR AGREGADO

O desafio atual do setor supermercadista não é mais migrar de baixos para altos níveis de eficiência operacional. Com o setor já operando em patamares elevados de controle, a nova fronteira está na captura de ganhos marginais capazes de ampliar a rentabilidade, a produtividade e a geração de valor

POR **REDAÇÃO SUPERHIPER**

>> A seção de frutas, legumes e verduras (FLV) vem passando por uma transformação importante. Tradicionalmente associada aos maiores índices de perdas do supermercado, a categoria passa a assumir um papel cada vez mais estratégico na geração de receita e no atendimento às novas demandas dos consumidores.

O estudo mostra que 62,96% das empresas realizam algum tipo de transformação de FLV em coprodutos. Desse total, 38,27% mantêm processos estruturados e recorrentes, enquanto 24,69% realizam a prática de forma pontual ou sazonal. O resultado demonstra que o aproveitamento de produtos deixou de estar associado exclusivamente à redução de desperdícios. Frutas maduras, hortaliças e legumes fora do padrão estético de comercialização, mas ainda próprios para consumo, vêm sendo transformados em novos produtos, ampliando as possibilidades de venda e reduzindo descartes.

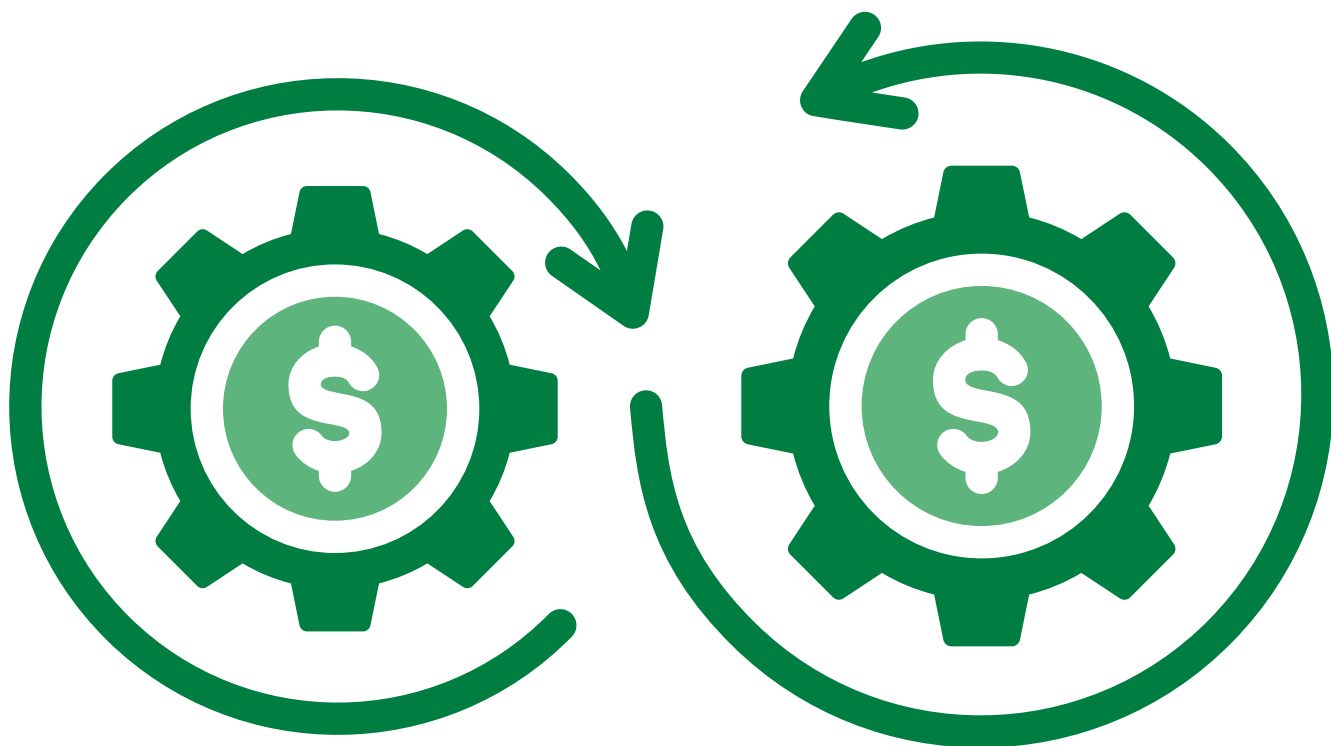
CONVENIÊNCIA

Entre as empresas que realizam transformação de FLV, os produtos mais recorrentes estão diretamente relacionados à conveniência e ao consumo.

O estudo
mostra que
62,96%
das empresas
realizam algum tipo
de transformação
de FLV em
coprodutos

O perfil das atividades revela que a transformação do FLV está fortemente associada à praticidade. Mais do que aproveitar produtos, as empresas vêm criando soluções alinhadas às mudanças no comportamento de consumo, reduzindo etapas de preparo e ampliando as oportunidades de comercialização da mesma matéria-prima.

A comparação entre os dois grupos mostra que os produtos com maior grau de maturidade operacional são as frutas cortadas individualmente, os legumes higienizados e cortados e as saladas prontas, categorias que aparecem com elevada incidência tanto nas operações estruturadas quanto nas iniciativas pontuais. Já itens de maior complexidade produtiva ou menor giro, como sopas prontas, polpas congeladas, doces, geleias e kits temáticos, permanecem restritos a uma parcela



Iniciativas estruturadas e recorrentes

Produto	Recorrente	Sazonal
Frutas cortadas individualmente	90,32%	90,00%
Legumes higienizados e cortados	74,19%	70,00%
Saladas prontas/mix de folhas higienizadas	67,74%	50,00%
Sucos naturais/vitaminas	64,52%	35,00%
Mix de frutas para suco ou vitamina	45,16%	20,00%
Polpas congeladas	19,35%	10,00%
Sopas prontas	19,35%	10,00%
Doces, geleias e compotas	12,90%	5,00%
Kits sazonais ou temáticos	12,90%	-

menor das empresas, sugerindo estágios mais iniciais de desenvolvimento dessas linhas de aproveitamento e agregação de valor.

Em muitos casos, um mesmo produto passa a gerar diferentes possibilidades de venda, permitindo ampliar o valor capturado por quilo comercializado e aumentar a rentabilidade da seção.

CICLO PRODUTIVO

A origem da matéria-prima utilizada na produção dos coprodutos reforça o papel da transformação como estratégia de aproveitamento e geração de valor.

Quase metade das empresas (49,02%) utiliza produtos fora do padrão estético, enquanto 39,22% aproveitam itens com maturação avançada. Em ambos os casos, trata-se de alimentos que muitas vezes perderam atratividade para comercialização *in natura*, mas permanecem aptos para consumo e processamento.

>>>

O excesso de estoque aparece em terceiro lugar, citado por 27,45% das empresas, indicando que a transformação não está associada apenas a falhas de planejamento ou abastecimento. Os dados sugerem que a estratégia está fortemente relacionada à gestão da qualidade dos produtos e à maximização do aproveitamento dos recursos já disponíveis na operação.

Outro dado relevante é que 17,65% das empresas adquirem produtos especificamente para a fabricação desses itens. Esse comportamento demonstra um estágio mais avançado da estratégia, no qual os coprodutos deixam de ser apenas uma ferramenta de redução de perdas e passam a ser tratados como uma categoria de negócio própria, com demanda, planejamento e abastecimento dedicados.

Os resultados mostram uma mudança importante na forma como o setor enxerga a gestão das perdas. O que antes era visto como potencial descarte passa a ser reinserido no ciclo produtivo, ampliando a rentabilidade da seção e reduzindo desperdícios.

RECEITA ADICIONAL

A redução dos desperdícios continua sendo o principal resultado observado, apontado por 94,12% das empresas. No entanto, os impactos alcançam diretamente indicadores de desempenho econômico da seção.

A geração de receita adicional foi mencionada por 80,39% dos respondentes, enquanto 76,47% identificaram aumento da margem de contribuição do FLV.

Entre as empresas que mensuram os resultados financeiros dos coprodutos, a receita adicional média gira em torno de 3% do faturamento da seção de FLV.

Embora os resultados variem entre as empresas, os dados indicam que os ganhos não são pontuais. Metade das empresas (50%) reporta impacto entre 1% e 3% no faturamento da seção, enquanto outros 42,86% já superaram a marca de 3%. Dentro desse grupo, 14,29% alcançam ganhos superiores a 5%.

Quando analisado sob a ótica do desperdício recuperado, o cenário também se mostra relevante. Mais de 61% das empresas conseguem reaproveitar acima de 1% das perdas potenciais por meio da transformação em coprodutos, enquanto 23,08% já reportam recuperação superior a 10%.



"Os dados sugerem que a evolução da estratégia ocorre em dois estágios complementares. O primeiro consiste em reduzir desperdícios por meio do aproveitamento dos produtos. O segundo, mais avançado, envolve transformar esse aproveitamento em uma categoria rentável, capaz de gerar receita recorrente, aumentar margens e fortalecer os resultados da seção"

FLÁVIA BORGES, diretora do Comitê de Eficiência Operacional da ABRAS

Impacto dos coprodutos no faturamento e no desperdício

Faixa	Faturamento
Acima de 5,00%	14,29%
3,01% a 5,00%	28,57%
1,01% a 3,00%	50,00%
0,01% a 1,00%	7,14%

Faixa	Desperdício
Acima de 10%	23,08%
5,01% a 10%	15,38%
1,01% a 5,00%	23,08%
Até 1,00%	38,46%

A presença de empresas que já alcançam impactos superiores a 5% no faturamento ou na recuperação de desperdícios demonstra que existem operações em estágio mais avançado de desenvolvimento, com processos estruturados, planejamento específico e estratégia comercial voltada à captura de valor.

“Os dados sugerem que a evolução da estratégia ocorre em dois estágios complementares. O primeiro consiste em reduzir desperdícios por meio do aproveitamento dos produtos. O segundo, mais avançado, envolve transformar esse aproveitamento em uma categoria rentável, capaz de gerar receita recorrente, aumentar margens e fortalecer os resultados da seção”, analisa a diretora do Comitê de Eficiência Operacional da ABRAS, Flávia Borges.

Assim, a transformação de FLV evolui de uma ferramenta de prevenção de perdas para um modelo complementar de geração de receita. Em um setor que já opera com elevados padrões de controle operacional, a captura de valor sobre produtos que antes seriam descartados passa a representar uma importante fronteira de rentabilidade, sustentabilidade e diferenciação competitiva.

A carne bovina responde por

59,21%

do faturamento do açougue e continua sendo a principal fonte de geração de valor da seção

AÇOUGUE

Em um cenário de elevada eficiência operacional, os melhores resultados passam cada vez mais pela capacidade de ampliar o aproveitamento econômico dos ativos já existentes na operação. No açougue, uma das oportunidades identificadas pela pesquisa está na comercialização de itens historicamente considerados subprodutos do processo de desossa.

A carne bovina responde por 59,21% do faturamento do açougue e continua sendo a principal fonte de geração de valor da seção. Os resultados mostram que parte das empresas vem ampliando esse potencial por meio da comercialização de ossos bovinos, prática adotada por 48,94% dos respondentes. O movimento demonstra que a monetização de subprodutos pode representar uma oportunidade adicional de rentabilidade dentro da própria operação.

A pesquisa mostra ainda que 14,89% das empresas não realizam a venda, embora identifiquem demanda para o produto. Esse grupo representa uma oportunidade imediata de monetização, uma vez que existe mercado consumidor reconhecido, mas ainda não explorado comercialmente. Por outro lado, 36,17% informam não identificar demanda, demonstrando que o potencial da estratégia varia de acordo com características regionais, hábitos de consumo, perfil da clientela e legislação sobre o tema.

Os benefícios associados à comercialização dos ossos vão além da receita adicional. As empresas destacam ganhos relacionados ao melhor aproveitamento da matéria-prima, ao aumento do rendimento econômico da desossa, à redução das quebras opera-

>>>

cionais e ao atendimento de nichos específicos de consumidores que utilizam o produto em preparações culinárias, caldos e alimentação animal.

O movimento reforça uma tendência observada em outras áreas da operação supermercadista: a eficiência passa cada vez mais pela capacidade de monetizar itens antes considerados secundários no processo produtivo. Trata-se de uma estratégia que combina melhor aproveitamento dos recursos, redução de desperdícios e ampliação da rentabilidade da seção.

IMPACTO ECONÔMICO

Embora apenas 10,39% das empresas realizem mensuração formal do impacto financeiro da venda de ossos, os resultados observados são relevantes. Entre aquelas que acompanham esse indicador, a mediana de participação no faturamento do açougue alcança 2,48%.

O percentual demonstra que, mesmo sendo um item de nicho, a comercialização dos ossos pode contribuir de forma concreta para os resultados da seção. Considerando que os custos da matéria-prima já estão incorporados ao processo de desossa, a receita obtida tende a representar captura adicional de valor sobre um ativo que, em muitos casos, teria baixo aproveitamento comercial.

CARNE SUÍNA

A carne suína representa, em média, 12,39% do faturamento do açougue e aparece como um exemplo relevante de como a ampliação do aproveitamento da matéria-prima pode contribuir para a geração de valor dentro da operação.

PERDAS EM UNIDADES

10

Barra de proteínas

20

Barra de cereal

30

Whey protein

A principal motivação apontada pelas empresas para a comercialização de cortes tradicionalmente menos explorados é a redução de descartes, mencionada por 54,55% dos respondentes. O resultado sugere que a estratégia está fortemente associada à busca por melhor aproveitamento econômico da carcaça, reduzindo perdas potenciais e ampliando o valor capturado ao longo do processo produtivo. Outros 27,27% destacam o atendimento a demandas específicas de consumidores, evidenciando a existência de nichos capazes de absorver produtos com menor participação no mix tradicional de vendas.

Os dados relacionados à comercialização do pé suíno reforçam essa percepção. Entre as empresas que realizam a venda de forma regular, a carne suína responde por 21,76% do faturamento do açougue, enquanto a ineficiência da categoria representa 0,76%. Já entre aquelas que comercializam o produto de forma sazonal ou pontual, a participação da carne suína no faturamento é de 16,31%, ao mesmo tempo que a ineficiência alcança 1,53%.

A comparação entre os grupos revela diferenças expressivas. As empresas que realizam a comercialização de forma recorrente apresentam participação da carne suína no faturamento 33,4% superior à observada no grupo sazonal (21,76% contra 16,31%). Ao mesmo tempo, registram índice de ineficiência 50,3% menor (0,76% contra 1,53%).

Embora os resultados não permitam estabelecer uma relação causal direta, os dados sugerem uma associação entre estratégias de aproveitamento mais amplo da matéria-prima e melhores indicadores da categoria. O movimento reforça uma lógica observada em diferentes áreas da pesquisa: quanto maior a capacidade de transformar cortes, subprodutos e itens de menor giro em oportunidades de comercialização, maior tende a ser o aproveitamento econômico dos recursos já disponíveis na operação.

Mais do que uma oportunidade comercial específica, o caso da carne suína evidencia uma mudança na forma de encarar a gestão do açougue. A eficiência deixa de estar restrita ao controle das perdas e passa a incorporar estratégias voltadas à valorização integral da matéria-prima, ampliando receitas, reduzindo desperdícios e fortalecendo a rentabilidade da seção.

EMERGENTES

Os suplementos alimentares deixaram de ser um nicho para se consolidar como parte regular do sortimento super-

mercadista. Entre as empresas participantes, 83,33% comercializam a categoria de forma contínua e apenas 16,67% atuam de maneira sazonal ou pontual.

O movimento acompanha a crescente demanda dos consumidores por itens associados à saúde, bem-estar, prática esportiva e conveniência nutricional, ampliando a presença do supermercado em mercados tradicionalmente ocupados por farmácias e lojas especializadas.

As barras de cereal (96,97%) e as barras de proteína (95,45%) lideram a presença nas gôndolas, seguidas pelos suplementos tradicionais, como proteínas, creatina e aminoácidos (87,88%). O perfil do sortimento sugere uma estratégia focada em produtos de maior giro, consumo imediato e fácil inserção nas áreas de conveniência.

CRESCIMENTO COM CONTROLE

Apesar da ampla presença dos suplementos nas lojas, os mecanismos de monitoramento ainda evoluem em ritmo inferior ao crescimento da categoria. Entre as empresas que comercializam regularmente esses produtos, 86,21% realizam acompanhamento estruturado das perdas, percentual superior ao observado entre aquelas que atuam de forma sazonal.

Os resultados indicam que os principais fatores de perda estão concentrados em duas frentes: vencimento (28,79%) e furtos ou desvios (24,24%). As avarias de embalagem representam 7,58% das ocorrências, enquanto erros cadastrais e produtos impróprios para venda aparecem com participação residual.

Ao avaliar o impacto operacional, vencimento e furto permanecem como os eventos de maior criticidade. Entre as empresas que realizam monitoramento estruturado, cerca de 28% classificam ambas as ocorrências como de alto impacto, reforçando que os principais desafios da categoria estão relacionados à gestão dos estoques e à proteção patrimonial.

TRATAMENTO DIFERENCIADO

A percepção de risco é elevada. Para 57,58% das empresas, todos os suplementos alimentares são classificados como Produto de Alto Risco (PAR), enquanto outros 28,79% aplicam a classificação apenas a parte do sortimento. Somados, os dois grupos representam mais de 86% das empresas, evidenciando a preocupação do setor com furtos, valor agregado e impacto financeiro das perdas.

PERDAS EM VALOR

10

Barra de proteínas

20

Whey protein

30

Barra de cereal

Entre as empresas que adotam esse tratamento diferenciado, predominam medidas como exposição controlada, inventários mais frequentes e monitoramento reforçado, complementadas por controles específicos de validade e restrições de acesso ou manuseio.

O cruzamento dos dados revela um aspecto relevante: a classificação como PAR, isoladamente, não garante menores índices de perda. Entre as empresas que realizam monitoramento estruturado, aquelas que classificam todos os suplementos como produtos de alto risco registram perda média de 1,56%, enquanto as que aplicam a classificação apenas a parte do sortimento apresenta média de 0,46%.

Embora os resultados não permitam estabelecer uma relação causal, eles sugerem que a classificação costuma refletir o nível de exposição ao risco da categoria, e não necessariamente a eficácia dos controles adotados.

INDICADORES

A análise dos produtos com maior incidência de perdas reforça a necessidade de estratégias diferenciadas de gestão. Enquanto as barras proteicas concentram simultaneamente as maiores perdas em volume e valor, o *whey protein* se destaca por apresentar uma relação mais crítica entre quantidade perdida e impacto financeiro.

O resultado indica que a gestão da categoria deve combinar abordagens distintas: eficiência operacional e controle de validade para produtos de maior giro, além de mecanismos reforçados de segurança e monitoramento para itens de maior valor agregado. 

EFICIÊNCIA POR FORMATO

Lojas de conveniência e mercados em condomínios avançaram na redução de perdas, mas perecíveis seguem respondendo pelos maiores índices de ineficiência em todos os modelos de operação

POR **REDAÇÃO SUPERHIPER**

>>Na análise por formatos, os resultados revelam comportamentos distintos entre os modelos de operação. As maiores evoluções foram observadas nas lojas de conveniência e nos mercados em condomínios e lojas contêiner, que registraram reduções relativas de 31,2% e 46,4%, respectivamente, em seus índices de ineficiência operacional.

Embora os mercados em condomínios continuem registrando o maior índice entre os formatos analisados, o resultado sugere um avanço importante na consolidação dos processos e controles desse modelo de negócio.

Os hipermercados também apresentaram melhora, com redução relativa de 11,7%, alcançando um dos menores índices de ineficiência da pesquisa.

Em sentido oposto, as lojas de vizinhança registraram

Perdas dos perecíveis por formato de loja

	Conveniência	Vizinhança	Convencional	Atacarejo	Hiper
FLV	3,68%	5,64%	5,04%	5,45%	4,54%
Açougue	3,43%	5,32%	4,14%	3,24%	3,50%
Flores	4,42%	5,22%	5,70%	5,79%	2,53%
Padaria	4,23%	2,59%	4,57%	5,45%	4,55%
Peixaria	3,26%	1,74%	3,41%	1,04%	3,52%
Perecíveis industrializados	2,35%	1,85%	2,39%	2,35%	2,54%
Rotisserie	4,16%	4,37%	2,90%	3,20%	2,96%
Demais perecíveis	4,44%	2,63%	2,42%	1,96%	3,29%



aumento de 7,9% na ineficiência operacional, enquanto o atacado/atacarejo avançou 9,2%. Já os supermercados convencionais permaneceram relativamente estáveis, com variação de 3,9%.

Os resultados indicam que o formato de operação, por si só, não determina os níveis de eficiência. A evolução observada em diferentes modelos de negócio reforça o papel da gestão, dos controles e da disciplina operacional como fatores determinantes para a redução das perdas.

EFICIÊNCIA POR SEÇÃO

A análise por seção confirma a maior concentração de perdas em categorias perecíveis. FLV, açougue, flores e padaria aparecem entre os maiores índices de ineficiência na maior parte dos formatos analisados, evidenciando desafios comuns relacionados à validade, ao manuseio, à exposição e à previsibilidade de demanda. Em contrapartida, peixaria e perecíveis industrializados registram os menores percentuais, sugerindo maior estabilidade operacional ou processos de controle mais consolidados. Os resultados reforçam que a gestão dos perecíveis continua sendo um dos principais desafios para a eficiência operacional do varejo supermercadista. 

Formato	2025	2024
Lojas de conveniência	1,70%	2,47%
Mercado em Condomínios/Lojas Contêiner	2,75%	5,13%
Loja de Vizinhança	3,27%	3,03%
Supermercado Convencional	2,15%	2,07%
Hipermercado	1,66%	1,88%
Atacado/Atacarejo	1,54%	1,41%

Perdas dos não perecíveis por formato de loja

	Conveniência	Vizinhança	Convencional	Atacarejo	Hiper
Mercearia Líquida	0,49%	1,53%	1,10%	1,87%	0,94%
Mercearia Seca	1,33%	2,54%	2,05%	2,60%	1,88%
Higiene e Perfumaria	0,97%	1,46%	0,96%	1,50%	0,57%
Limpeza	0,63%	0,47%	0,58%	0,99%	0,52%
Eletroeletrônicos	0,70%	0,60%	0,30%	0,36%	0,21%
Bazar	0,50%	1,46%	1,34%	2,13%	0,49%
Pet	1,25%	0,69%	0,52%	1,55%	0,84%
Móveis	-	0,20%	0,37%	0,11%	0,07%
Têxtil	0,04%	0,26%	0,21%	0,98%	0,10%
Outros	1,56%	0,48%	1,83%	0,40%	1,01%

O novo MENU DO VAREJO

Com capacitação de mão de obra, experiências diferenciadas e atenção às ofertas limitadas, supermercados americanos ganham preferência dos consumidores no food service

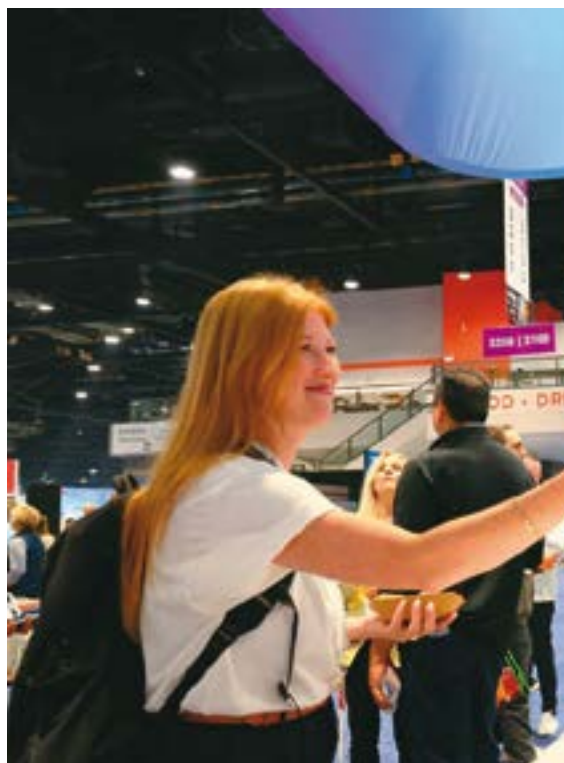
POR RENATO MÜLLER

>> Foi-se o tempo em que a ida ao supermercado significava apenas repor a despensa. Nos Estados Unidos, o varejo supermercadista vive um momento de transformação completa, que vem levando as lojas a se tornarem, em muitos casos, restaurantes com prateleiras. Segundo a consultoria Datassential, 63% dos consumidores dizem que percorrer os corredores do seu supermercado favorito é a maneira como entram em contato com tendências em alimentos e bebidas. Os restaurantes estão ficando em segundo plano.

Esse movimento tem sido impulsionado por tendências como o aumento do consumo de ofertas por tempo limitado (LTOs, ou *limited-time offers*). Esse foi um tema que trouxe um tempero extra ao The Restaurant Show 2026, principal evento de food service do mundo, em Chicago. “No food service, pedidos que contêm uma LTO têm um tíquete-médio 26% maior, pois, atraídos pela novidade, os clientes acabam adicionando outros itens”, afirma a diretora-sênior de Menu Research & Insights da consultoria Technomic, Lizzy Freier. Para os supermercados, posicionar um produto exclusivo e temporário na padaria ou na rotisseria pode induzir o cliente a comprar produtos complementares.

63%

dos consumidores dos EUA dizem que percorrer os corredores do seu supermercado favorito é a maneira como entram em contato com tendências em alimentos e bebidas





SÓ PRODUTO NÃO BASTA

Os supermercados americanos têm se beneficiado da possibilidade de apresentar ofertas de múltiplas culinárias em um mesmo espaço. Ilhas de produtos saudáveis, veganos, mexicanos, asiáticos ou árabes, em versões pré-prontas ou prontas para comer, têm feito com que os consumidores testem novas opções e agucem seu paladar nas lojas, e não nos restaurantes.

Para sustentar essa estratégia e competir de igual para igual com as redes de food service, os supermercados americanos têm ido além dos produtos, investindo na elevação do nível técnico de seus colaboradores. “Parcerias com escolas de culinária e programas formais de capacitação entraram no menu dos gestores de supermercados, o que contribui para um nível diferente de oferta nas lojas”, explica a cofundadora

>>>



"Hoje, 35% dos consumidores esperam que novos sabores sejam introduzidos regularmente. Fazer a gestão do menu, abrindo espaço para novidades sem deixar de lado o básico que sempre vende, passou a ser questão de sobrevivência"

LIZZY FREIER,
diretora-sênior de
Menu Research &
Insights da consulto-
ria Technomic

e CEO da GALUNION, Simone Galante. A empresa é uma consultoria brasileira especializada em food service.

Dados da The Food Industry Association (FMI) mostram que mais de 50% dos consumidores americanos escolhem sua loja principal com base na qualidade do setor de *delicatessen* e alimentos prontos. Fatores como sustentabilidade, apresentação dos produtos e qualidade das refeições passaram a ser essenciais, o que tem levado à busca por especializações como o Certified Culinary Medicine Professional (CCMP), um programa que une ciência nutricional e habilidades culinárias para desenvolver menus em supermercados e lojas de conveniência.

É o que acontece, por exemplo, na rede Wegmans. Com mais de 110 lojas e hoje sob o comando da quarta geração familiar, a supermercadista de US\$ 14,3 bilhões em vendas anuais tem o Programa de Trainees em Gestão

Culinária (Culinary Management Trainee Program), um sistema estruturado de quase dois anos de duração que coloca os profissionais das lojas em contato com técnicas culinárias avançadas, gestão de padrões de cozinha e mentorias com chefs renomados. Estudantes e colaboradores passam por estágios culinários em restaurantes para garantir que os times atuem nas lojas com o padrão necessário para competir com o food service.

Ao longo do tempo, os colaboradores que atuam na rotisseria das lojas da Wegmans participam de formações para gestão, como padeiros, cozinheiros, sushi chefs, sous chefs e chefs das unidades. Uma trilha de evolução profissional que garante oportunidades para os funcionários em uma posição de prestígio dentro da loja prepara pessoas para entregar refeições de alto nível e que gera melhores experiências para os clientes.

O setor de distribuição também faz sua parte, assumindo o papel de escola de culinária corporativa para varejistas. Sysco e US Foods, por exemplo, têm divisões focadas em soluções culinárias para supermercados, oferecendo treinamento de nível profissional aos colaboradores de redes parceiras para garantir que sejam seguidas as técnicas corretas de corte, apresentação e manipulação de carnes, peixes e vegetais.

EXPERIÊNCIA QUE SE SABOREIA

Experiência nem sempre significa um evento. Muitas vezes, pode ser algo tão simples quanto uma bebida diferente. Esse foi, no The Restaurant Show, um dos grandes *drivers* de inovação do food service americano. O que era uma questão de hidratação se tornou uma busca por experiências sensoriais completas, em que sabor, textura e funcionalidade caminham juntos. Uma mudança que aumenta as margens de lucro e cria diferenciação.

Tendências que se tornam virais nas redes sociais, como as *dirty sodas* (refrigerantes misturados com cremes ou frutas), os *refreshers* (bebidas refrescantes) e o uso de *popping bobas* (bolinhas gelatinosas que explodem na boca e liberam sabores concentrados) mudam as expectativas dos consumidores. Como os consumidores enxergam os supermercados e lojas de conveniência como destinos legítimos para experimentar novidades, é possível entrar na concorrência com redes de food service.

Foi o que a Target fez ao fechar uma parceria de distribuição para o lançamento da primeira linha de *dirty sodas* prontas para beber da marca Slice. Em vez de usar cremes

artificiais, os produtos utilizam óleos derivados de coco para oferecer uma textura cremosa com baixas calorias e apelo saudável, em produtos com probióticos e outros benefícios. O movimento gerou uma reação da indústria, que criou edições limitadas como o Dr. Pepper Creamy Coconut. Redes de food service especializadas em *dirty sodas* também se beneficiaram do *buzz*: a Swig, por exemplo, teve um aumento de 137,9% no fluxo em suas lojas entre fevereiro de 2023 e de 2025, segundo dados da Placer.ai.

O PODER DA ESCASSEZ

Um dos grandes motores de crescimento do food service nos Estados Unidos está nas ofertas por tempo limitado (LTO), que criam senso de urgência, levam novidades constantes e geram *buzz*. Às vezes, ofertas limitadas se tornam itens frequentes do cardápio, como no caso do Pumpkin Spice Latte do Starbucks: o que surgiu em 2003 como um item sazonal de Halloween virou um produto esperado nos meses de outubro e novembro, criando um fluxo extra de clientes e participando da conversa cultural na mídia e nas redes sociais.

Segundo a Technomic, 93% das redes de food service que lançaram LTOs em 2025 mantiveram pelo menos alguns dos itens temporários no menu, um sinal de que essa estratégia vem sendo usada para “medir a temperatura” do mercado. Diante de incertezas cada vez maiores, o número de novos produtos temporários só cresce: entre 2019 e 2025, a quantidade de lançamentos aumentou 150%, para quase 42 mil novos itens, e em 2026 deve subir mais 2,6%.

Ao mesmo tempo, o menu dos restaurantes tem se mantido pratica-



“Os supermercados já estão trilhando o caminho da conveniência com experiência, o que destrava uma potência enorme para os negócios”

SIMONE GALANTE, cofundadora e CEO da GALUNION

mente constante nos últimos anos. “Hoje, 35% dos consumidores esperam que novos sabores sejam introduzidos regularmente. Fazer a gestão do menu, abrindo espaço para novidades sem deixar de lado o básico que sempre vende, passou a ser questão de sobrevivência”, afirma Lizzy Freier.

Como o público jovem é o que mais busca e consome LTOs, supermercados têm adotado menus por período limitado na padaria ou na rotisseria, sozinhos ou em parcerias com marcas nativas digitais ou sabores da moda, para atrair e fidelizar consumidores que querem uma novidade a cada dia.

Na rede Trader Joe’s, LTOs baseados na sazonalidade (itens com abóboras no outono americano, receitas com limão e frutas tropicais no verão) reforçam a estratégia de marca própria da varejista e criam o “medo de ficar de fora”: sabendo que o produto pode acabar rápido, os consumidores visitam, em média, 18% mais as lojas e permanecem por 23% mais tempo. Diante disso, a elevação do tíquete-médio acontece porque o cliente compra itens adicionais por impulso.

Assim, o LTO funciona como um termômetro de pesquisa e desenvolvimento de produtos: itens temporários que têm sucesso se tornam permanentes, enquanto o que não tem saída simplesmente não ganham escala e são deixados de lado.

Nos Estados Unidos, dados do governo mostram que a alimentação fora do lar representa cerca de 58,5% de todo o dinheiro que o consumidor dedica para comer. O food service americano movimenta US\$ 1,27 trilhão por ano, ante US\$ 901 bilhões dos supermercados. No Brasil, embora o hábito de comer fora tenha crescido, a alimentação fora do lar representa 32,8% das despesas familiares com comida, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mas nas classes de renda mais elevada, o percentual é semelhante ao dos EUA.

É por isso que dinâmicas do food service adaptadas para a realidade dos supermercados, como bebidas inovadoras e LTOs, podem encontrar oportunidade no mercado brasileiro: a indulgência de um produto diferente, aliada à praticidade do varejo alimentar, gera novas possibilidades de consumo.

“O varejo de alimentação tem a conveniência como um elemento naturalmente à sua disposição. As redes mais inovadoras têm agregado outros fatores, como qualidade, frescor e gastronomia, para atrair clientes que busquem uma opção viável para uma refeição mais caprichada e muito prática”, argumenta Simone Galante, da GALUNION. “Os supermercados já estão trilhando o caminho da conveniência com experiência, o que destrava uma potência enorme para os negócios”, completa. 

Muito além dos PONTOS

A psicologia guia a fidelidade nos supermercados. É por isso que campanhas de selos e “missões de compra” geram mais conexão emocional e resultados superiores

POR RENATO MÜLLER

>> Ir ao supermercado vai além de repor o estoque de alimentos da casa. Entre prateleiras, produtos, cores e aromas, cria-se uma relação emocional com as marcas da indústria e do varejo. Uma parceria que pode ser para a vida toda é teorizada pela neurociência e se torna prática em detalhes como a mecânica de acúmulo de pontos, uma promoção de selos ou uma campanha que “gamifica” a ida à loja.

No fundo, o que se busca é ir além de uma transação financeira, e esse é um caminho que vem sendo trilhado, em outros setores, há muito tempo. “Não vendemos apenas produtos. Vendemos a extensão de uma história que as pessoas querem viver. A fidelidade acontece quando o consumidor percebe estar dentro da narrativa da marca”, disse a presidente da divisão



de produtos de consumo da Disney, Tasia Filipatos, durante o SXSW 2026.

Segundo o Edelman Trust Barometer, 64% dos consumidores escolhem, substituem, evitam ou boicotam marcas com base em seu posicionamento ético e nos valores pessoais e da empresa. Isso faz com que as decisões de consumo sejam não apenas emocionais, mas baseadas em iden-

tidade. Pessoas compram de marcas que amam porque as representam.

Esse não é um processo racional, ele acontece de forma inconsciente. Teorias como a dos Tipos Límbicos (*veja box*) mostram que as conexões entre consumidores e marcas se baseiam em como as empresas respondem às aspirações e à visão de mundo das pessoas. Os programas de fide-

>>>

lidade funcionam, para o varejo, como uma forma de manter contatos relevantes direcionados a essas aspirações e visões.

A palavra-chave é relevância, e, em mercados em que os consumidores se engajam em dezenas de programas de fidelidade, acumular pontos deixa de ser um diferencial. Na Austrália, por exemplo, dados da consultoria RDG mostram que mais de 70% dos consumidores estão cadastrados em algum programa de fidelidade, mas 53% trocariam se surgisse uma opção melhor e 52% seriam fiéis a outra marca que oferecesse produtos mais baratos.

No Brasil, 88% das pessoas aderem a programas de fidelidade. Cada consumidor participa, em média, de oito programas de fidelidade, segundo dados da Associação Brasileira das Empresas do Mercado de Fidelização (Abemf). O varejo é, hoje, o maior emissor de benefícios, sendo que essa atividade, bancos e serviços respondem por 93% dos pontos e milhas gerados nos programas brasileiros. Entre as principais redes de supermercados e farmácias do Brasil, é difícil encontrar quem não ofereça algum mecanismo de fidelização.

O bom desempenho de campanhas desse tipo junto aos consumidores já foi estudado pela psicologia. Em 2006, Joseph Nunes e Xavier Drèze demonstraram, em um experimento em um lava-rápido, que se você der ao cliente um cartão de fidelidade com dez espaços, mas já entregar dois “de presente”, 80% mais pessoas completam a cartela na comparação com outra com apenas oito partes vazias

“Vemos, por exemplo, que produtos com a marca MasterChef têm uma forte demanda no Brasil e nos Estados Unidos. Elas funcionam como uma forma de direcionar o consumo para as redes varejistas e até mesmo para determinados produtos dentro das lojas, de acordo com a estratégia do supermercadista”

ANDREAS YLOS,
diretora-geral da
TCC no Brasil



(que, racionalmente, é a mesma coisa). É o chamado “efeito do progresso dotado” (Endowed Progress Effect), em que o cérebro interpreta que uma missão já foi iniciada e cria um compromisso em concluir aquela tarefa. Um tipo de urgência biológica que o simples acúmulo de pontos não consegue replicar.

O PODER DOS SELINHOS

Portanto, o ser humano é movido a recompensas, e isso explica por que alguns modelos de relacionamento e promoção não apenas resistem, como evoluem de acordo com o tempo. Um bom exemplo são os “selinhos”, um tipo de promoção que fez parte da infância de muitas gerações e hoje está na casa dos 50 anos, mas que nunca saiu de moda.

Um exemplo é a TCC, empresa global especializada em iniciativas de alto engajamento no varejo, que dobrou de tamanho no Brasil em 2025 e vem acelerando seus projetos no setor supermercadista. Presente no País há mais de uma década, a empresa está presente em 70 países e, no Brasil, atende redes como Muffato e Oba Hortifruti.

Seu carro-chefe é o desenvolvimento de campanhas de “selinhos”, que têm movimentado milhões de transações por ano e impactam diretamente indicadores comerciais

Como o cérebro comanda a fidelidade

A Teoria dos Tipos Límbicos, desenvolvida pelo neurocientista alemão Hans-Georg Häusel, afirma que o comportamento humano é regido por três sistemas emocionais que operam no sistema límbico:

ESTIMULÂNCIA

Movido pela busca por novidade, curiosidade e variação

DOMINÂNCIA

Tem como foco autoafirmação, poder, eficiência e status

EQUILÍBRIO

Prioriza segurança, tradição e harmonia.

A combinação desses impulsos permite categorizar a personalidade do consumidor e revela que a maioria das decisões de consumo é impulsionada por processos biológicos subconscientes que buscam satisfazer esses estados emocionais, e não por escolhas puramente racionais.

Compreender onde os clientes se posicionam permite que as marcas ajustem sua comunicação e mix de produtos para validar as motivações biológicas de cada segmento, o que torna o engajamento muito mais orgânico e potente. Por exemplo, um consumidor com perfil voltado ao equilíbrio tende a ser leal a marcas que oferecem confiança e continuidade, evitando mudanças bruscas. Em contrapartida, perfis de estimulância são atraídos por inovações e experiências sensoriais inéditas.

Para os programas de fidelidade, essa teoria permite ir além do valor financeiro na personalização das recompensas:

- Para consumidores com perfil de dominância, a fidelidade é reforçada por programas que oferecem distinção social e acesso VIP
- Já para os de equilíbrio, as mecânicas de “selinhos” para itens tangíveis de cozinha e casa geram uma sensação de segurança e cuidado que pontos abstratos não alcançam.

O uso de análise de dados e inteligência artificial (IA) para aprofundar a identificação de padrões de comportamento dos clientes permite oferecer o incentivo mais adequado para cada sistema emocional, fazendo com que a recorrência passe a se basear na conexão, e não apenas nas transações.



“Hoje, 84% do faturamento já vêm dos clientes que fazem parte do programa, que é um dos eixos estratégicos para nós, em 2026”

FABIANA MOURA,
diretora de Gente,
Marketing e CRM do
Grupo Lagoa

do varejo aqui e no exterior. Utilizando marcas internacionais como MasterChef, Guzzini, Schott Zwiesel e licenças com Warner Brothers, Smurfs, Snoopy e Netflix, entre outras, a empresa desenvolve ações que procuram gerar impacto emocional, tanto na mecânica de juntar selos e trocá-los por produtos, quanto pelas marcas oferecidas.

“Vemos, por exemplo, que produtos com a marca MasterChef têm uma forte demanda no Brasil e nos Estados Unidos. Elas funcionam como uma forma de direcionar o consumo para as redes varejistas e até mesmo para determinados produtos dentro das lojas, de acordo com a estratégia do supermercadista”, afirma a diretora-geral da TCC no Brasil, Andrea Sylos.

Na rede Muffato, as ações de selos são aguardadas pelos clientes e vistas pela empresa como uma oportuni-

>>>

de extra de engajamento. Em maio, a empresa iniciou uma campanha de selos promocionais que premia os clientes com uma coleção de facas MasterChef. “É sempre um momento especial para nós e um sucesso entre os clientes, porque promove uma dinâmica interativa, que valoriza o relacionamento da loja com o público e oferece produtos de desejo e alta qualidade que estarão presentes em momentos especiais das famílias”, comenta o diretor da varejista, Everton Muffato.

A ENGENHARIA DOS BASTIDORES

A executiva da TCC faz uma ressalva importante: fidelização não é sinônimo de desconto. “Fidelizar é construir significado, preferência e valor. Quando o cliente percebe que está ganhando algo que se conecta a seu estilo de vida, o engajamento acontece e se perpetua”, explica.

Por isso, o uso de recompensas aspiracionais envolvendo marcas desejadas demanda uma curadoria alinhada ao estilo de vida dos consumidores. Quando um cliente vê à sua disposição, em uma campanha de selos, um conjunto de facas ou de utensílios para casa que ele quis comprar em uma viagem internacional, há uma conexão clara entre a aspiração e a entrega que a rede supermercadista faz.

Identificar essas conexões, porém, exige um forte trabalho de coleta de dados e análise das informações. As campanhas usam algoritmos baseados em *machine learning* e em ações realizadas anteriormente para otimizar alavancas como a quantidade de selos, o tipo de premiação e o valor a ser desembolsado pelo cliente na troca, além de modificar o comportamento do cliente e gerar resultados duradouros. “Campanhas de selos funcionam muito bem para aumentar a frequência de compra dos clientes e permitir que o varejista conheça ainda mais como o público se comporta”, afirma Andrea. Esse conhecimento permite estimular o consumo em categorias específicas ou mesmo em produtos de marca própria, contribuindo para o aumento da margem do varejista.

É o que a rede St. Marche faz em sua campanha “Eu Amo Selos”, atualmente em sua oitava edição. Nas edições anteriores, taças, utensílios de churrasco, talheres, refratários e jogos de panela esgotaram das prateleiras. Para participar da campanha, é preciso fazer parte do programa de fide-



64%

dos consumidores escolhem, substituem, evitam ou boicotam marcas com base em seu posicionamento ético e nos valores pessoais e da empresa

dade da rede, o Marche Lover. A cada R\$ 35 em compras em uma das lojas da rede, no site, WhatsApp, delivery e aplicativo, os clientes recebem um selo. Mais de 200 produtos (como sucos, massas, pizzas, cervejas e cápsulas de café) permitem o acúmulo de selos extras, impulsionando a campanha e, ao mesmo tempo, abrindo oportunidades comerciais junto à indústria.

Com mais de 610 mil clientes cadastrados, sendo 120 mil obtidos no ano de 2025, o programa de fidelidade do Grupo Lagoa, que opera as redes Super Lagoa e Atacadão Lag em cidades do Ceará, oferece benefícios e vantagens para os clientes de acordo com o comportamento de consumo.

A iniciativa é sustentada pela evolução de um sistema de CRM (sigla em inglês para Customer Relationship



Management) apoiado por inteligência artificial preditiva, que analisa padrões de consumo, mapeia preferências e orienta ações personalizadas. “Hoje, 84% do faturamento já vêm dos clientes que fazem parte do programa, que é um dos eixos estratégicos para nós, em 2026. Com isso, temos mais informações para compreender melhor o comportamento de compra, o que impulsiona ações comerciais, promocionais e de relacionamento”, comenta a diretora de Gente, Marketing e CRM do Grupo Lagoa, Fabiana Moura.

Segundo a executiva, na prática, a companhia usa tecnologia de ponta para dar escala ao que é o coração do varejo: conhecer o cliente, entender o que ele mais gosta e personalizar a experiência. “Uma pessoa com filhos pequenos, por exemplo, pode receber ofertas personalizadas de fralda no tamanho correto, enquanto outro consumidor terá ofertas diferentes à sua disposição.”

Para a rede de supermercados, o programa de fidelidade permite acompanhar o comportamento de compra, avaliando aspectos como frequência, hábitos de consumo, preferências e correlação de itens na cesta. “Com essas informações, mais os dados que chegam pela interação com os clientes nas lojas e nos canais de atendimento, consegui-



“É sempre um momento especial para nós e um sucesso entre os clientes, porque promove uma dinâmica interativa, que valoriza o relacionamento da loja com o público e oferece produtos de desejo e alta qualidade que estarão presentes em momentos especiais das famílias”

EVERTON MUFFATO, diretor da rede Muffato

mos compreender melhor nosso público, aprimorar a operação e tornar as ações mais relevantes e direcionadas. Isso contribui para melhorar a experiência de compra e dar mais eficiência às campanhas”, explica Fabiana. “No fim das contas, tudo isso nos ajuda a criar experiências mais acolhedoras no dia a dia.”

Tudo isso mostra que de diversas formas e em várias regiões do País as redes de supermercados têm buscado o mesmo objetivo: entender melhor os clientes e encontrar caminhos para gerar conexões emocionais muito além do acúmulo de pontos. **STI**

Setor de FLV: um ímã para as vendas

Seção ganha protagonismo como alavanca estratégica, mas o resultado depende de qualidade, abastecimento e controle de perdas

POR TATIANA SOUTO

>> “Hoje, o setor de frutas, legumes e verduras é o nosso primeiro departamento em vendas.” A frase do diretor da rede Casa Express, Márcio Araújo, resume uma transformação que ganha força no varejo alimentar brasileiro. A seção de frutas, legumes e verduras, conhecido pela sigla FLV, deixou de ser apenas uma área operacional para assumir papel estratégico na atração de clientes, na construção da imagem da loja, no aumento da frequência de compras e até na impulsão de vendas de outras categorias. Com duas lojas em Blumenau (SC), a Casa Express encontrou justamente no hortifrúti seu principal diferencial competitivo. “Foi um divisor de águas tratar deste setor de forma especial”, afirma Araújo.

A mudança ganhou força em 2019, quando a rede intensificou investimentos em qualidade, seleção de produtos, abastecimento e relacionamento com fornecedores. Durante a pandemia, o consumo de perecíveis cresceu ainda mais, consolidando a importância da categoria. “Começamos a fazer um trabalho mais específico no FLV. Não só as vendas deste segmento aumentaram, mas das demais seções da loja junto com ele.” Hoje, segundo o executivo, cerca de 90% dos novos consumidores chegam às lojas atraídos pela banca de FLV. “A nossa referência sempre é o hortifrúti.”

>>>





Frios & Laticínios

Forno & Arroz

Pomar

O caso da Casa Express ajuda a ilustrar um movimento mais amplo do varejo alimentar brasileiro: o FLV passou a funcionar como vitrine da operação e indicador imediato da qualidade percebida da loja. Para o consultor especializado em varejo e proprietário da Inteligência360, Olegário Araújo, isso ocorre porque o FLV comunica atributos que outras categorias não conseguem transmitir da mesma maneira. “É a categoria que mais comunica frescor e cuidado. Diferentemente de produtos industrializados, que são iguais em qualquer loja, o FLV é único. Ele define a percepção de saúde e qualidade que o supermercado transmite”, afirma. Segundo ele, consumidores utilizam a aparência do setor como referência para avaliar toda a operação. “Se o FLV está ruim, a percepção é a de que a loja inteira está negligenciada.”



“Hoje, o setor de frutas, legumes e verduras é o nosso primeiro departamento em vendas”

MÁRCIO ARAÚJO,
diretor da Casa Express

“Um FLV bem-estruturado, com produtos diferenciados e de alta qualidade, constrói a identidade da empresa perante o consumidor”

ARGEU TAVARES,
sócio-diretor e proprietário do Empório Varanda

O sócio-diretor e proprietário do Empório Varanda, Argeu Tavares, de São Paulo, compartilha a mesma visão. “O FLV é parte do nosso DNA. O Varanda nasceu como uma banca de frutas e assim é lembrado. Todas as nossas lojas têm como porta de entrada o FLV”, afirma. Segundo Tavares, “um FLV bem-estruturado, com produtos diferenciados e de alta qualidade, constrói a identidade da empresa perante o consumidor”.

A cofundadora da rede Super Nova, Elisama Brito, de Manaus (AM), reforça que o setor funciona como verdadeiro cartão de visitas da operação. “Muitas vezes, o FLV é o primeiro setor que chama a atenção. Um ambiente bem abastecido, organizado, limpo e com boa apresentação transmite cuidado”, ensina. A Super Nova aposta fortemente no apelo visual e sensorial da categoria. “As cores, o frescor, o aroma e a apresentação do FLV despertam desejo e ativam memórias sensoriais no consumidor.”

Outro aspecto que amplia o protagonismo dos perecíveis está relacionado às mudanças nos hábitos de consumo dos brasileiros. A saudabilidade deixou de ser aspiracional para se tornar, muitas vezes, um atributo decisivo na hora de encher o carrinho especialmente do shopper com hábitos *fitness* ou que utiliza medicamentos GLP-1, popularmente conhecidos como “caneas emagrecedoras”.

MAIS FLUXO NA LOJA

Além dessas questões, especialistas e supermercadistas destacam outro fator decisivo: o FLV estimula a visita à loja física e amplia a frequência. O sócio-diretor da EAS Soluções, Eduardo de Araujo Santos, explica que frutas, verduras e legumes possuem dinâmica de consumo diferente de pro-

duto de mercearia. “O cliente adquire itens de mercearia uma vez por mês ou por semana. Já o FLV ele precisa comprar de duas a três vezes por semana.” Segundo ele, isso transforma a categoria em poderosa geradora de fluxo. “Além de dar uma imagem de frescor, saúde e bem-estar, ele aumenta a frequência das visitas à loja.” Esse aumento de fluxo acaba impulsionando outras categorias. “Uma vez que o cliente está na loja, ele aproveita para comprar o restante.” Na Casa Express, a estratégia de venda cruzada já faz parte da operação. A rede posiciona itens saudáveis e complementares próximos às bancas de frutas e verduras. “O hortifrúti funciona como um impulsionador de vendas de outros itens”, confirma o executivo da varejista.

O crescimento do FLV acompanha mudanças importantes no comportamento do consumidor. Saudabilidade, frescor, rastreabilidade, conveniência e produtos minimamente processados ganharam relevância nos últimos anos. “O consumidor está mais consciente da qualidade que necessita e deseja, além de estar com toda a informação necessária na palma da mão”, afirma Tavares, do Varanda.

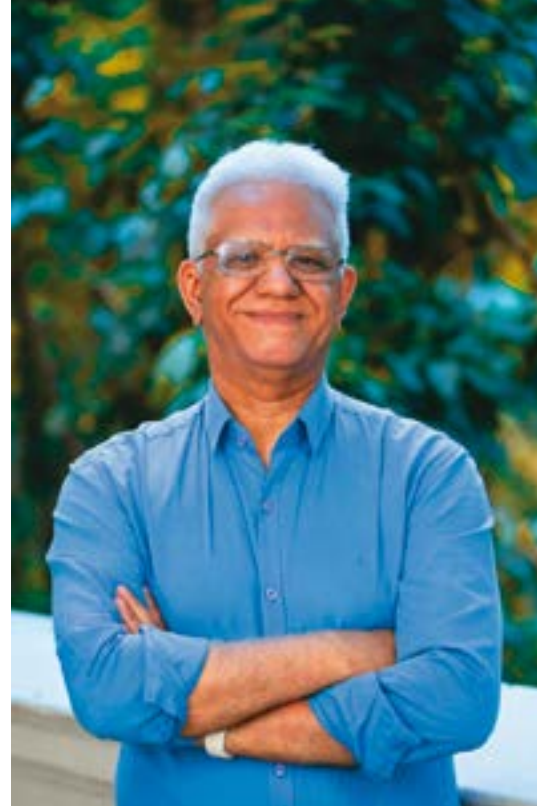
Segundo Elisama, da Super Nova, o consumidor atual “busca não só variedade e qualidade, mas praticidade e conveniência”. Essa mudança ajuda a explicar o crescimento de categorias como frutas cortadas, embaladas e prontas para consumo. “Muitos varejistas passaram a tratar o FLV como uma espécie de snack”, observa Santos. No Empório Varanda, Tavares afirma que todas as categorias vêm crescendo, mas com destaque para frutas cortadas e embaladas. “Notamos uma curva maior neste segmento.” Olegário Araújo também identifica avanço consistente da conveniência dentro do FLV. “O consumidor paga pela economia de tempo.”

POTENCIAL ATRATIVO

Se o consumidor compra primeiro com os olhos, a apresentação do FLV deixou de ser apenas detalhe estético e passou a fazer parte da estratégia comercial. Para Olegário Araújo, pequenos detalhes operacionais influenciam fortemente a percepção do consumidor. “Exposição por cores, iluminação específica, sinalização de origem e limpeza do setor são fundamentais.” O consultor alerta para um erro ainda recorrente no varejo brasileiro: o excesso de produtos nas bancas. “Aqueles pilhas de itens pensadas para passar sensação de abundância podem gerar quebra por manuseio e pressão.”

“O FLV será a âncora das lojas físicas”

OLEGÁRIO ARAÚJO,
consultor
especializado em
varejo e proprietário
da Inteligência360



Na Casa Express, o layout foi desenhado justamente para valorizar o setor. “O nosso ‘diamante’ precisa estar exposto para chamar atenção”, afirma Araújo. “O hortifrúti hoje está na porta, na entrada da loja, e ele encanta.” Segundo Santos, muitos supermercados posicionam o FLV na entrada exatamente por esse potencial de atratividade.

No Super Nova, o layout é pensado para estimular circulação, praticidade e compras por impulso. “Entendemos que o consumidor compra com os olhos, principalmente quando se trata de perecíveis”, afirma Elisama. A rede investe em expositores específicos para conservação, climatização e ambientação. Estruturas suspensas para bananas, por exemplo, ajudam a reduzir pressão sobre os frutos e retardar o amadurecimento num clima quente e úmido como o de Manaus.

No Empório Varanda, iluminação e ambientação também fazem parte da estratégia. “Uma ambientação correta colabora com a qualidade do produto e com a venda”, afirma Tavares.



DESAFIOS

Se o FLV é estratégico para vendas e fidelização, também está entre as áreas mais desafiadoras da operação supermercadista. Deteriorabilidade, sazonalidade, clima, logística e gestão de estoque tornam o controle de perdas uma tarefa complexa.

“O FLV tem perdas percentualmente altas porque é um produto muito perecível”, afirma Santos. Na Super Nova, em Manaus, as perdas chegam a 10%, influenciadas principalmente pelas condições climáticas e logísticas da Região Norte. “Sabemos que é um índice acima da média nacional, mas enfrentamos desafios muito específicos”, afirma Brito. Produtos sensíveis como banana, mamão e tomate concentram as maiores perdas. Para reduzir desperdícios, a empresa investe em reposição mais fracionada, monitoramento de giro, climatização e produtos porcionados.

Já o Empório Varanda, em um clima mais amigável como o de São Paulo, opera com índice em torno de 3%. Segundo Tavares, eficiência logís-



“Entendemos que o consumidor compra com os olhos, principalmente quando se trata de perecíveis”

ELISAMA BRITO,
cofundadora da
rede Super Nova



tica, armazenagem adequada e controle de temperatura foram fundamentais para reduzir desperdícios.

Para Santos, o grande desafio da categoria está na gestão dos estoques. “Você pode ter uma cadeia de abastecimento super bem-estruturada e uma operação interna organizada, mas, se não tiver gestão de estoques controlada, vai ter perdas altas.” Ele resume a eficiência operacional do FLV em três pilares: qualidade do produto na chegada à loja, excelência da operação interna e equilíbrio dos estoques.

O consultor cita um exemplo recorrente em seus treinamentos. “Os melhores FLV nunca estão na gôndola, mas no recebimento da loja.” Segundo ele, isso ocorre porque muitos supermercados ainda expõem produtos recebidos no dia anterior, enquanto a mercadoria recém-chegada, que tem o maior frescor, permanece no estoque. Na avaliação de Santos, redes que conseguem resolver esse problema conquistam forte diferencial competitivo. “Quem quer se destacar no FLV precisa ter uma resposta adequada para a questão do abastecimento.”

Olegário Araújo alerta ainda para a falta de treinamento das equipes. “Muitas vezes os funcionários não entendem a fisiologia do produto”, diz. Segundo ele, o colaborador do FLV costuma ser um dos menos treinados da loja, apesar de lidar justamente com os itens mais sensíveis da operação.

Por conta disso, a tecnologia ganha cada vez mais espaço. “A principal novidade é a utilização de tecnologia para definição do planejamento de demanda e do abastecimento das lojas”, afirma Santos. Mas ele faz um alerta. “Para usar bem o potencial da tecnologia, eu preciso ter dados de qualidade.”

Além de conveniência e prevenção de perdas, os entrevistados revelam que o consumidor atual exige rastreabili-

“O cliente adquire itens de mercearia uma vez por mês ou por semana. Já o FLV ele precisa comprar de duas a três vezes por semana”

EDUARDO ARAÚJO
SANTOS, sócio-
diretor da EAS
Soluções

Os dez pontos essenciais para transformar o FLV em diferencial competitivo

1

Trate o FLV como vitrine da loja

O consumidor usa o setor como termômetro da qualidade do supermercado. FLV limpo, organizado e fresco gera confiança.

2

Garanta fornecimento estável

Antes de ampliar a seção, assegure regularidade, variedade e qualidade dos fornecedores.

3

Evite ruptura a qualquer custo

Falta de itens básicos prejudica rapidamente a confiança do cliente na loja.

4

Faça gestão rigorosa de estoque

O equilíbrio entre excesso e falta de produto é decisivo para reduzir perdas e manter abastecimento.

5

Coloque rápido o produto novo na gôndola

Quanto menor o tempo entre o recebimento e a exposição, maior o frescor percebido pelo consumidor.

6

Evite bancas superlotadas

Excesso de produtos aumenta manuseio, pressão e deterioração.

7

Invista em frio, armazenagem e logística

Controle de temperatura e abastecimento fracionado ajudam a preservar qualidade e rentabilidade.

8

Treine a equipe especializada em FLV

Funcionários precisam entender maturação, exposição, conservação e manuseio correto dos produtos.

9

Valorize produtos locais e rastreabilidade

Compras regionais aumentam frescor e atendem à demanda crescente por origem controlada.

10

Use tecnologia sem abrir mão da experiência

Inteligência artificial (IA) e analytics ajudam no planejamento, mas experiência prática continua essencial no FLV.



dade e que o apelo regional tem ganhado força entre os atributos de escolha de perecíveis. Para Olegário Araújo, o modelo “local para local” tende a ganhar cada vez mais força no varejo alimentar.

No Empório Varanda, Tavares afirma que a procedência passou a ter peso crescente na decisão de compra. “Cada dia mais o consumidor valoriza produtos de origem controlada.” A rede trabalha majoritariamente com produtores locais e regionais e já incorporou a rastreabilidade à rotina operacional.

A regionalização do abastecimento também aparece como tendência relevante. Na Super Nova, cerca de 90% das compras de FLV são feitas com fornecedores regionais. “Isso nos permite trabalhar com produtos mais frescos, reduzir tempo de transporte e aumentar eficiência logística”, afirma Brito.

Segundo os entrevistados, o futuro do FLV será marcado pela combinação entre tecnologia, saudabilidade, conveniência e experiência de compra. O setor tende a se consolidar ainda mais como diferencial competitivo das lojas físicas diante do crescimento do e-commerce alimentar. “O FLV será a âncora das lojas físicas”, afirma Olegário Araújo.

Para os supermercadistas, a mensagem dos especialistas é clara: investir em FLV vai muito além de montar uma banca bonita. Exige operação eficiente, cadeia de abastecimento estruturada, controle rigoroso de perdas, treinamento de equipes e entendimento profundo do comportamento do consumidor local. “Faz sentido investir em FLV”, resume Santos. “Mas é preciso ter fornecimento, competência, conhecimento e tecnologia para operar bem a seção.” 

O território dos sentidos: a psicologia por trás do PDV

Como o varejo alimentar e a indústria decodificam os sentimentos invisíveis do consumidor para transformar a jornada de compra em fidelidade e rentabilidade na gôndola

POR ADRIANA SILVESTRINI

>> A decisão de compra no varejo alimentar está longe de ser puramente lógica. Impulso, memória afetiva, ansiedade, recompensa e até culpa orbitam o centro do comportamento do consumidor. Longe de ser um mero processo transacional de troca de capital por mercadoria, o ato de ir ao supermercado ativa uma complexa rede de estímulos neuropsicológicos.

Nesta reportagem, exploramos como as emoções são determinantes no momento da escolha e de que maneira o varejo e a indústria podem transformar esse cenário em estratégia de negócios. Entender o estado emocional do cliente deixou de ser um diferencial e virou pré-requisito competitivo para a sobrevivência do setor, migrando a gôndola (física ou virtual) de um espaço estático de abastecimento para um verdadeiro palco de experiências sensoriais.

ESTÍMULOS SENSORIAIS

O ambiente do supermercado não é neutro. Iluminação, layout, música, cores e aromas comunicam mensagens diretamente ao subconsciente do consumidor, influenciando o tempo de permanência e o valor final do tíquete-médio. Esses estímulos sensoriais atingem o sistema límbico, responsável pelas emoções, antes mesmo do processamento racional do cérebro.

Para que toda a estratégia de ambientação emocional funcione na ponta da cadeia, a indústria fornecedora precisa atuar em sinergia, desenhando produtos que facilitem o cotidiano e ofereçam conforto psicológico ao consumidor

“Dentro da nossa mente e do subconsciente, há uma série de símbolos e signos, que vão nos remeter a situações de aconchego e tranquilidade, bem como a momentos de memória. São sabores que nos remetem à infância, é um cheiro de um determinado perfume que lembra o usado pela nossa avó”, explica a PhD em Antropologia do Consumo pela UFF-RJ, Hilaine Yaccoub.

Essa percepção antropológica encontrou eco prático nas grandes operações brasileiras. As redes compreenderam que a loja física precisa funcionar como um palco de interações sensoriais. O CMO de Carrefour Varejo e Sam's Club, Júlio Alves, destaca essa mudança estrutural.

“A loja física deixou de ser apenas um corredor cheio de prateleiras e passou a ser um espaço onde o cliente quer permanecer. No Carrefour, buscamos esse equilíbrio em todos os formatos. A eficiência continua sendo





inegociável, com fluxo de reposição bem estruturado, curva ABC desenhada de forma estratégica e o self-checkout reduzindo o atrito das filas”, ressalta o executivo.

Embora isso pareça apenas operacional, Alves afirma que é também altamente sensorial, porque quando tudo funciona direito, o time da loja é liberado para oferecer um atendimento mais próximo e qualificado. “Com essa base, construímos a experiência. Hortifrúti colorido logo na entrada, padaria aberta, iluminação mais quente nas áreas frescas e uma trilha sonora que muda do período da manhã para a noite”, complementa.

A rentabilidade do negócio é consequência direta do conjunto da loja, e não de um item isolado. “Quando o cliente sente que aquele espaço pertence a ele, ocorre um aumento do tíquete-médio, a frequência cresce e a experimentação também. O palco é o meio. O resultado da loja continua sendo o fim”, ressalta Alves.

Essa busca por harmonia entre a precisão logística e a sensibilidade humana também norteia as estratégias regionais. O diretor de Marketing e Inovação do BH Supermercados, João Pedro Fernandes Oliveira, defende que a conexão imediata com o cliente ocorre quando ele se depara com um ambiente operacionalmente inteligente, mas visualmente afetivo.

“O nosso desafio é equilibrar eficiência operacional com sensibilidade na jornada do cliente. Trabalhamos com um layout que garante fluidez e praticidade na compra, mas que também cria pontos de conexão emocional ao longo do percurso. Elementos como padaria ativa, iluminação mais quente em determinadas seções e organização estratégica de categorias ajudam a despertar sentidos sem comprometer a operação. Não se trata de sobrepor a experiência à eficiência, mas de integrá-las de forma natural. Quando o cliente entra na loja e se sente acolhido, essa conexão acontece de forma quase imediata”, revela Oliveira.

CONEXÕES REAIS

Escassez, urgência, pertencimento, nostalgia, recompensa... O que funciona e o que já saturou? O varejo alimentar tradicionalmente utiliza a ideia de “recompensa”, materializada em doces dispostos no check-out ou “promoções-relâmpago”. No entanto, o funcionamento neurológico desse consumo revela um mecanismo de fôlego curto.

Hilaine explica que é a dopamina operando na mente do comprador. “É aquela sensação curta que vem, empolga, você come ou bebe algo e daqui a pouco quer outro estímulo.”

Em contrapartida à efemeridade da dopamina instantânea, sentimentos mais profundos, como a nostalgia e o

>>>



"A loja física deixou de ser apenas um corredor cheio de prateleiras e passou a ser um espaço onde o cliente quer permanecer. No Carrefour, buscamos esse equilíbrio em todos os formatos. A eficiência continua sendo inegociável, com fluxo de reposição bem estruturado, curva ABC desenhada de forma estratégica e o self-checkout reduzindo o atrito das filas"

JÚLIO ALVES, CMO de Carrefour Varejo e Sam's Club

senso de pertencimento, têm se mostrado mais eficazes para a fidelização real. A memória afetiva possui alto valor mercadológico quando associada à cultura local.

Oliveira, do BH Supermercados, observa que o consumidor desenvolveu resistência contra abordagens estritamente transacionais. "Hoje, percebemos que os gatilhos mais relevantes vão além da urgência e da escassez. O consumidor busca identificação e conexão. A nostalgia é um elemento muito poderoso, especialmente no varejo alimentar, porque remete a memórias afetivas e momentos vividos", afirma.

Ao mesmo tempo, segundo o diretor, o senso de pertencimento também tem ganhado força. Quando o cliente percebe que a loja entende seus hábitos, respeita sua cultura local e conversa com sua realidade, ele cria um vínculo mais duradouro. "Mais do que estimular a compra, buscamos construir relações", diz o executivo.

DESEJOS NA GÔNDOLA

O mix de produtos transcendeu as necessidades básicas de abastecimento. Itens com foco em indulgência e produtos voltados para a saudabilidade aspiracional passaram a ocupar posições centrais na arquitetura de sortimento das lojas, por atenderem diretamente aos desejos de recompensa imediata e aos rituais de autocuidado dos clientes.

As redes supermercadistas estruturam a curadoria de suas prateleiras mapeando esses estados de espírito alternados do público. Um mesmo indivíduo pode entrar na loja focado em uma lista funcional e, simultaneamente, procurar um produto de valor agregado que atenda ao seu desejo de indulgência ao fim do dia.

De acordo com o executivo do BH Supermercados, a curadoria do mix precisa equilibrar esses diferentes momentos do consumidor. Existem as missões de consumo funcional, mas também momentos de recompensa e

"Dentro da nossa mente e do subconsciente, há uma série de símbolos e signos, que vão nos remeter a situações de aconchego e tranquilidade, bem como a momentos de memória"

HILAINE YACCOUB,

PhD em
Antropologia do
Consumo pela
UFF-RJ





"Não se trata de sobrepor a experiência à eficiência, mas de integrá-las de forma natural. Quando o cliente entra na loja e se sente acolhido, essa conexão acontece de forma quase imediata"

JOÃO PEDRO OLIVEIRA,
diretor de Marketing
e Inovação do BH
Supermercados

autocuidado. Categorias como padaria, adega e itens premium cumprem um papel importante nesse sentido, porque estão diretamente ligadas ao prazer e à experiência.

"Já os produtos voltados à saudabilidade atendem a um desejo crescente de bem-estar e qualidade de vida. Nosso papel é oferecer essas possibilidades de forma acessível e bem-posicionada, permitindo que o cliente transite entre essas escolhas. Essas categorias têm um peso relevante não só na rentabilidade financeira, mas também na construção de valor percebido da marca", revela.

PHYGITAL HUMANO

O grande desafio gerencial das corporações varejistas na atualidade reside em decifrar os motivos subjetivos ocultos por trás dos números consolidados nos relatórios. Os bancos de dados indicam o que foi comprado, a quantidade e o horário da transação, mas não detalham as razões neuropsicológicas por trás da escolha do cliente. Para solucionar

essa lacuna, especialistas se voltam para a interpretação humanizada das informações comportamentais geradas no ponto de venda físico e virtual.

Essa convergência de informações assume contornos técnicos desafiadores na integração entre o varejo analógico e os canais digitais. Enquanto a loja física dispõe de recursos táteis e olfativos imediatos, o ambiente virtual corre o risco de se transformar em uma jornada mecânica e fria.

Alves revela como o Carrefour supera esse obstáculo. "A loja física tem cheiro, temperatura e encontros. O aplicativo é rápido, mas pode se tornar frio se não houver cuidado na construção da experiência. O primeiro desafio é o da descoberta. Na loja, o cliente entra para comprar três itens e sai com 20. No app, normalmente entra para comprar três e sai com três", pondera Alves.

O executivo revela que, para estimular essa descoberta, a rede trabalha com vitrines temáticas, curadoria, receitas que conectam produtos e, principalmente, com o app Meu Carrefour como espinha dorsal da experiência, usando cupons e ofertas que aproximam a jornada da loja física ao carrinho *on-line*.

"O que buscamos no Carrefour é uma jornada única, em que os dois ambientes conversem entre si. O cliente descobre produtos na loja e recompra pelo app. Faz o pedido no aplicativo e retira na unidade física, aproveitando a experiência do ambiente. Escaneia o Meu Carrefour, passa no self-checkout e vê o *cashback* aparecer em tempo real. O varejo que vai se destacar nos próximos anos será aquele capaz de entender que essas duas pontas se complementam e se fortalecem mutuamente", complementa.

SINERGIA NA CADEIA

Para que toda a estratégia de ambientação emocional funcione na ponta da cadeia, a indústria fornecedora precisa atuar em sinergia, desenhando produtos que facilitem o cotidiano e ofereçam conforto psicológico ao consumidor. No segmento de mercearia premium, por exemplo, o ato culinário passou a figurar como um momento de lazer e desconexão das tensões diárias.

O gerente de Trade Marketing da Sovena (detentora da marca Azeite Andorinha), André Elvas, detalha como o design do portfólio é planejado para transferir autonomia ao consumidor. "Acreditamos que o azeite não é apenas um ingrediente, mas uma ferramenta de autonomia culinária. A cada ano que passa, buscamos entregar ao consumidor o

>>>



“Acreditamos que o azeite não é apenas um ingrediente, mas uma ferramenta de autonomia culinária. A cada ano que passa, buscamos entregar ao consumidor o controle total da sua jornada na cozinha”

JOSÉ ELVAS, gerente de Trade Marketing da Sovena

controle total da sua jornada na cozinha. Um exemplo claro disso é a inovação na categoria com o OLI, um kit com três intensidades de azeite que convida o consumidor a criar seu próprio *blend*”, afirma.

Elvas destaca ainda que o público busca cada vez mais o equilíbrio entre o saudável e o saboroso. Outro queridinho da culinária brasileira é o ovo, frequentemente o protagonista do café da manhã de muita gente. Tradicionalmente visto como uma commodity básica, marcas como o Grupo Mantiqueira têm liderado um movimento para transformar esse alimento em uma escolha de alto valor agregado, conectada diretamente ao autocuidado no início do dia.

O CEO Global da Mantiqueira, Márcio Utsch, detalha como a empresa planeja o sensorial e a embalagem de seus produtos das marcas Mantiqueira, Happy Eggs e Fazenda da Toca. Em primeiro lugar, Utsch afirma que a qualidade é inegociável em todo processo. Na sequência, o CEO mostra que a tecnologia e a saudabilidade podem se aliar à memória afetiva

de uma comida reconfortante, transformando o consumo em uma decisão aspiracional.

“Na Mantiqueira, trabalhamos para mostrar que o ovo pode ser, ao mesmo tempo, simples e sofisticado. Ele continua sendo esse alimento afetivo, conectado à memória, ao cuidado e à comida feita em casa. Mas também pode entregar inovação, diferenciação nutricional, conveniência e valor agregado”, detalha.

RITUAIS DE BEM-ESTAR

O diretor de Inteligência de Mercado da P&G Brasil, Gustavo Fraga, revela que um produto de higiene ou beleza pode representar um momento de pausa, conforto, confiança ou autocuidado dentro de uma rotina corrida.

“Quando pensamos em fragrância, textura ou experiência sensorial, estamos pensando também em como aquele produto faz o consumidor se sentir. O sensorial nasce muito dessa escuta profunda sobre a vida real das pessoas e sobre como nossas marcas podem tornar o dia delas um pouco melhor”, afirma o executivo.

Fraga pontua que o consumidor não compra só um benefício técnico, ele compra o que aquele benefício o faz sentir. Usando o amaciante Downy como exemplo, ele explica que o produto entrega maciez, perfume e longa duração, mas também confere confiança, sensação de cuidado e bem-estar no dia a dia.

“O equilíbrio vem justamente dessa união entre ciência e entendimento humano. A gente trabalha para desenvolver produtos objetivamente melhores, mas sempre conectado ao papel emocional que aquele produto exerce na vida do consumidor”, acrescenta.

Supermercadistas e indústrias fornecedoras que coordenam seus esforços de planejamento de layout, curadoria de mix e ativações sensoriais com o propósito claro de acolher e entender as necessidades psicossociais de seu público constroem diferenciais competitivos robustos. O ponto de venda de sucesso contemporâneo já não se limita a expor mercadorias de forma padronizada: ele atua de forma intencional como um ambiente de convivência, facilidade prática e acolhimento humano.

Essa evolução prova que o caminho mais curto e seguro para garantir a saúde financeira e o crescimento sustentável de qualquer operação de varejo alimentar passa, necessariamente, pela sensibilidade estruturada com a jornada emocional de seus compradores. 

NielsenIQ apresenta o Programa Colaborativo Activate

A nova era da relação
entre varejo e indústria.

No varejo brasileiro, olhar só o sell-out já não é suficiente. É necessário entender o comportamento do consumidor para tomar decisões mais assertivas, o que impulsiona iniciativas como o **Programa Colaborativo Activate**, que evolui o modelo tradicional e conecta:

**JBP + Identificação de oportunidades +
Ações direcionadas ao público certo +
Tracking de execução.**



**Por que o Programa
Colaborativo Activate
muda o jogo?**

- Decisões hipersegmentadas, baseadas no comportamento real;
- Oportunidades identificadas na operação, não em hipóteses;
- Clareza sobre o que gera resultado por segmento;
- Execução acompanhada de ponta a ponta.



**Do planejamento à
execução com precisão!**

O **Programa Colaborativo Activate** redefine como varejistas e indústrias evoluem juntos na tomada de decisão.

NIQ

O Full View™ dos Consumidores



A virada das MARCAS



Reposicionadas nas gôndolas, sofisticadas no portfólio e mais presentes na jornada de compra, elas ganham cada vez mais protagonismo no varejo global e brasileiro

POR **RAQUEL SANTOS**

>> Antes associadas a preços baixos e escolhas de ocasião, as marcas próprias vivem hoje uma virada estrutural. Crescem em valor, ganham sofisticação e passam a ser percebidas como um diferencial competitivo, tanto para o varejo quanto para o consumidor.

Grandes redes já reposicionam suas marcas próprias como protagonistas na gôndola, muitas vezes com destaque igual ou até superior ao do líder da categoria. Essa priorização se reflete em uma estratégia integrada de comunicação que inclui folhetos promocionais, ações de mídia e ativações no piso de loja, ampliando a visibilidade e a percepção de valor junto ao shopper.

Dados da NielsenIQ confirmam essa mudança de patamar. Em 2024, as *private labels* atingiram 22,8% de participação global, com crescimento de 3,7% em comparação ao ano anterior.

Grandes redes já reposicionam suas marcas próprias como protagonistas na gôndola, muitas vezes com destaque igual ou até superior ao do líder da categoria

A Europa se destaca como a região mais madura para esse modelo, com 36,9% de participação. A América Latina, por sua vez, se sobressai como a segunda região com maior crescimento (11,5%), atrás apenas da África e do Oriente Médio (31,2%). Na região latino-americana, distinguem-se países, como a Colômbia, a Costa Rica, a Argentina e o Peru.

“A penetração ainda é inferior à observada na Europa, mas a aceleração recente e a maior abertura do consumidor criam oportunidades estratégicas para o varejo. Em parte da América Latina, a marca própria era posicionada apenas como opção de menor preço, sem foco em qualidade



PRÓPRIAS

ou diferenciação, o que gerou desconfiança por muito tempo. Atualmente, o varejo ajustou essa abordagem e o shopper passa a reconhecer valor, experimentar e a recomprar. Em muitos casos, o consumo desses produtos passa a ser uma escolha racional ou até mesmo preferencial”, acrescenta o gerente de Relacionamento da NielsenIQ, Rubens Costa.

BRASIL

Por aqui, as marcas próprias ainda têm participação inferior à média global (0,7%), mas os sinais de evolução são claros. O segmento já movimenta R\$ 6,3 bilhões, com crescimento médio de 9,2% em 2025. O avanço é puxado principalmente por autosserviço regional, atacarejo e pelo canal farma, ampliando o alcance para além do supermercado tradicional. O Sul e o Sudeste concentram mais de 77% dessa contribuição.

Mas é na percepção que o Brasil se destaca. Nosso consumidor lidera os índices positivos na América Latina: 69% consideram as *private labels* boas alternativas às marcas tradicionais; 72% reconhecem nelas uma boa relação custo-benefício; e 66% afirmam que comprariam mais produtos de marca própria se houvesse maior variedade no sortimento.

Atualmente, a
Viveo concentra
cerca de

70%

do share de marcas
próprias dos
principais varejistas
nas categorias em
que atua

ALÉM DO BÁSICO

Outro sinal claro de amadurecimento está na diversificação do portfólio. As *private labels* crescem em praticamente todos os segmentos e já alcançam elevados níveis de participação em categorias como perecíveis (59,1%), produtos de papel (46,8%), laticínios (37,7%) e congelados (37,3%).

Esse avanço, no entanto, não é homogêneo entre os canais. No autoserviço, dez categorias concentram 42,5% do faturamento de marcas próprias. Metade delas pertence à cesta de mercearia, mas chama atenção o fato de os cortes bovinos já superarem o leite asséptico (caixinha) em relevância, sinalizando uma mudança no peso relativo das categorias dentro do sortimento. Entre os principais destaques de crescimento estão bebidas à base de vegetais e cereais (660,6%),



cortes suínos (445,2%), absorventes internos (162,2%), inseticidas domésticos em aerossol (154,4%) e margarinas (152,5%).

No atacarejo e no canal farma, os vetores de crescimento seguem lógicas diferentes, reforçando a flexibilidade do modelo. “A estratégia precisa partir da relevância de cada categoria em cada canal. Carnes, por exemplo, têm peso maior no autosserviço do que no atacarejo, enquanto azeite e papel higiênico ganham mais importância no atacarejo. Entender essas prioridades é fundamental, especialmente porque o shopper não é o mesmo e carrega missões de compra distintas conforme o formato”, destaca o especialista da Nielsen.

TRADE DOWN E TRADE UP

O avanço das marcas próprias ocorre em um contexto de forte racionalização do consumo. Juros elevados, inflação em serviços e endividamento em patamares elevados geram mais controle no orçamento doméstico. Ou seja, o consumidor tem intensificado a atenção aos gastos e se tornado mais exigente. Assim, esse shopper pratica *trade down* e *trade up* simultaneamente: economiza em algumas categorias, enquanto busca qualidade, saúde, conveniência e propósito em outras.

Os dados da NielsenIQ ajudam a explicar essa dinâmica. Com 82% dos consumidores planejando as compras, 63% mantendo orçamento rigoroso e 64% atentos a variações de preço, o consumo se torna mais racional e intencional. A marca própria passa a funcionar

“Em parte da América Latina, a marca própria era posicionada apenas como opção de menor preço, sem foco em qualidade ou diferenciação, o que gerou desconfiância por muito tempo. Atualmente, o varejo ajustou essa abordagem e o shopper passa a reconhecer valor, experimentar e recomprar”

RUBENS COSTA,
gerente de
Relacionamento da
NielsenIQ



como instrumento de equilíbrio da cesta: permite economizar onde há confiança consolidada e, ao mesmo tempo, sustentar escolhas mais sofisticadas em categorias nas quais o consumidor busca diferenciação.

Esse comportamento explica também por que a *private label* avança tanto em categorias básicas quanto em segmentos emergentes e premium. Entre 2024 e 2025, 71% das marcas que ganharam participação estavam posicionadas nos extremos — premium ou *low price* — e ampliaram volume principalmente a partir da substituição daquelas que são *mainstream* (tradicionais), e historicamente ocupavam o centro da escolha do consumidor.

Não por acaso, 58% dos brasileiros declaram intenção de comprar mais marcas próprias, índice que posiciona o País acima da média global em predisposição ao consumo desse tipo de produto.

VAREJISTAS

Na Coop – Cooperativa de Consumo, de Santo André, no Grande ABC de São Paulo, a marca própria deixou de ser complemento para se consolidar como pilar estratégico do negócio. Presente na rede desde 1997, o desenvolvimento da categoria sempre esteve associado a uma visão de longo prazo. “É uma forma concreta de traduzir a proposta de valor ao cooperado, oferecendo produtos confiáveis, com qualidade e preço justo”, afirma a gerente de Marcas Próprias da Coop, Daniela Marchioli.

A construção do portfólio segue uma lógica clara. A marca Coop atua como selo de confiança, apoiada por linhas



“Definimos as categorias a partir da relevância no dia a dia do cooperado, da nossa capacidade de garantir qualidade consistente e do potencial de diferenciação frente às marcas líderes”

DANIELA MARCHIOLLI,
gerente de Marcas Próprias da Coop

que atendem diferentes necessidades de consumo. “Definimos as categorias a partir da relevância no dia a dia do cooperado, da nossa capacidade de garantir qualidade consistente e do potencial de diferenciação frente às marcas líderes”, afirma.

Segundo Daniela, essa estratégia se reflete diretamente no comportamento de compra nas lojas. “Hoje, o cooperado escolhe a marca própria porque confia na Coop. Ele sabe que aquele produto foi selecionado, testado e aprovado. O preço continua a ser importante, mas a segurança da escolha pesa cada vez mais.”

Qualidade, embalagem, sortimento e comunicação foram tratados como elementos centrais dessa virada. “A qualidade sustenta a reputação, a embalagem é o primeiro sinal de seriedade, o sortimento certo reforça a sensação de escolha segura e a comunicação conecta o produto ao cooperado, mostrando que ele está comprando da própria cooperativa. O impacto aparece em recorrência, tíquete médio e relacionamento. Marcas próprias criam hábito, aumentam participação no tíquete e fortalecem o vínculo com o cooperado. São produtos exclusivos, encontrados apenas aqui”, acrescenta.

Com mais de 37 anos de história em marcas próprias, o Grupo Carrefour Brasil complementa essa evolução. A rede tem cerca de 3.500 SKUs (produtos diferenciados), abrangendo desde alimentos até categorias como limpeza e pet. A arquitetura é desenhada para atender diferentes perfis, com produtos *mainstream* e premium, além de segmentos específicos, como saudabilidade e veganos.

Já no Sam’s Club, clube de compras do Grupo Carrefour Brasil, a marca Member’s Mark aposta em curadoria especializada, inovação e qualidade, oferecendo itens exclusivos para os sócios. “A percepção do consumidor mudou completamente. Historicamente, as marcas próprias eram vistas como opções temporárias em períodos de inflação, até 15% mais baratas que as líderes. Hoje, elas são um elemento central para fidelizar clientes”, reforça a diretora-executiva de Marcas Próprias, Sourcing e Inovação do Grupo Carrefour Brasil, Ana Laura Tambasco.

Para Ana Laura, esse reposicionamento foi sustentado por investimentos consistentes em qualidade, inovação, operações e desenvolvimento de fornecedores, ao mesmo tempo que a estratégia busca equilibrar a ampliação do sortimento com a simplicidade na decisão de compra do consumidor. O Carrefour investe em curadoria com base em dados e em ações de CRM, como cupons e *vouchers* via aplicativo, para estimular experimentação e facilitar a decisão de compra. “Combinamos a credibilidade da marca com degustações e experiências que tornam a escolha mais intuitiva e segura”, diz a executiva. No Sam’s Club, a lógica é semelhante, com a Member’s Mark assumindo o papel de facilitadora da jornada. “O sócio encontra produtos exclusivos, já submetidos a um rigoroso processo de seleção, o que torna a compra mais prática e confiável.”

FORNECEDORES

A consolidação das marcas próprias, porém, não se explica apenas pelo que acontece no ponto de venda.

>>>

Para sustentar qualidade, variedade e diferenciação, o varejo depende de uma indústria capaz de operar em outro patamar, com desenvolvimento, flexibilidade e *compliance*. Um exemplo desse novo modelo é o ecossistema Viveo, que reúne operações industriais como Cremer, Flexicotton, Daviso, Grupo FW e Neve, fortalecendo sua divisão de *private label* para atender marcas próprias com escala, inovação e padrões cada vez mais exigentes.

A trajetória da Cremer ilustra esse reposicionamento. Em 2007, a empresa lançou o algodão em disco no Brasil, inspirado no mercado europeu, em um cenário que o consumo era dominado pelo algodão em bolinha e rolinho. A inovação abriu espaço para uma alternativa mais prática e sofisticada, além de ter contribuído para redesenhar o padrão de consumo da categoria.

Atualmente, a Viveo concentra cerca de 70% do *share* de marcas próprias dos principais varejistas nas categorias em que atua e atende 90% das redes de farmácias brasileiras com marca própria. A empresa opera com oito parques fabris no Sul e Sudeste e um portfólio com mais de 3 mil produtos ativos, em mais de 200 linhas, garantindo capacidade de atendimento, eficiência logística e desenvolvimento sob medida.

Dessa forma, a relação entre indústria e varejo se torna cada vez mais estratégica e colaborativa. A indústria participa desde a concepção até a viabilização do produto, com adaptação de embalagens, redução de lotes mínimos e criação de soluções exclusivas.

"Combinamos a credibilidade da marca com degustações e experiências que tornam a escolha mais intuitiva e segura"

ANA LAURA

TAMBASCO, diretora-executiva de Marcas Próprias, Sourcing e Inovação do Grupo Carrefour Brasil



A régua do varejo também subiu, exigindo inovação real, performance consistente e avanço em sustentabilidade, com iniciativas como o algodão WaterJet, que reduz o consumo de água, e adesivos sem solventes e livres de látex via tecnologia *hotmelt*.

Com um consumidor mais seletivo, marcas próprias já lançam soluções que antecipam tendências, especialmente em saúde e cuidados pessoais. Nesse cenário, a Cremer vê espaço de crescimento em categorias como lenços umedecidos (inclusive versões com 99% de água), hastes flexíveis e itens de primeiros socorros, como curativos tecnológicos e adesivos hidrocoloides para acne, além de inovações alinhadas à agenda ESG, como materiais biodegradáveis.

Para sustentar custo competitivo com sofisticação, o modelo depende de escala e investimento contínuo em tecnologia. A Viveo reforça essa estrutura com a nova fábrica de lenços — considerada pela empresa a maior e mais moderna da América Latina — e uma estratégia de sortimento em pirâmide, equilibrando produtos de alto giro com linhas. O resultado é uma marca própria que deixa de ser volume e preço e passa a ser estratégia: inovação, diferenciação e construção de valor para o varejo.

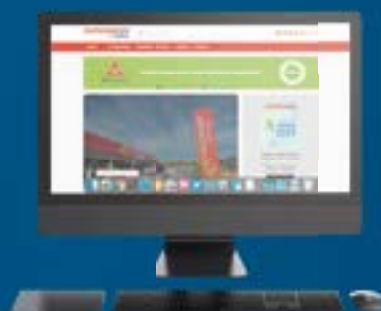
MULTICANALIDADE SUPERHIPER



Mais de 500 mil seguidores e usuários
em nossas mídias digitais



Revista



Site



Mídias Sociais



Newsletter



Live



Aponte a câmera
do seu celular para o
QR code e acesse
nossas redes sociais

WWW.SUPERHIPER.COM.BR

 **ABRAS** ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA DE
SUPERMERCADOS

consumo nos lares brasileiros



Por **Marcio Milan**

VP de Relações
Institucionais e
Administrativo da ABRAS

Os primeiros meses de 2026 confirmam uma tendência importante para o varejo alimentar brasileiro: o consumo das famílias continua crescendo, mas em ritmo mais gradual do que o observado no ano anterior.

Os dados mais recentes do monitoramento da ABRAS mostram que o consumo nos lares manteve trajetória positiva ao longo do primeiro quadrimestre. Em abril, o indicador registrou crescimento de 1,48% em relação ao mês anterior e de 3,17% na comparação com abril de 2025. No acumulado dos quatro primeiros meses do ano, a alta chegou a 2,18%.

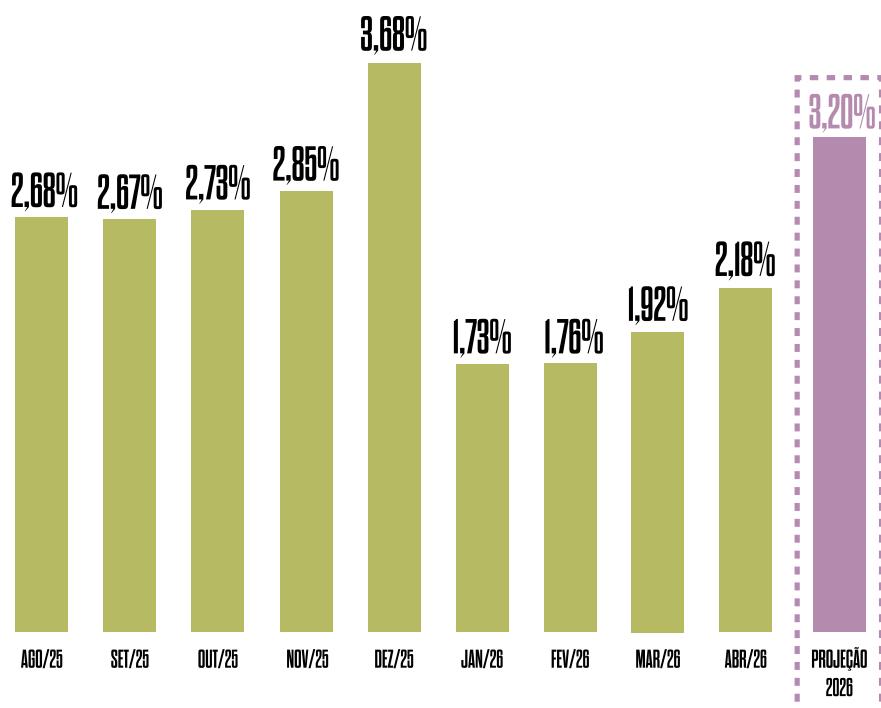
Mais do que o resultado de um único mês, os números sinalizam uma característica relevante do atual cenário econômico: o consumo avança de forma consistente, porém sem a mesma intensidade observada em 2025. No

ano passado, o indicador já iniciou acima de 2% em janeiro e manteve esse patamar ao longo de todo o primeiro quadrimestre. Em 2026, esse nível foi alcançado apenas em abril.

Essa diferença ajuda a compreender o comportamento atual das famílias brasileiras. Embora haja mais recursos circulando na economia, parte significativa dessa renda ainda é direcionada a despesas financeiras, contas recorrentes e recomposição do poder de compra.

Para o setor, essa dinâmica reforça a importância de manter estratégias voltadas à competitividade, pois em um cenário em que a renda sustenta a demanda, mas o orçamento permanece pressionado, compreender as escolhas do consumidor torna-se tão importante quanto acompanhar os indicadores econômicos.

Consumo nos lares



Depois de atingir 5,4% no trimestre encerrado em janeiro, a taxa de desemprego avançou para 5,8% no trimestre encerrado em abril de 2026, de acordo com a PNAD Contínua do IBGE. O movimento é típico do início do ano e está associado ao encerramento de contratos temporários e à recomposição da força de trabalho após o período de festas. Ainda assim, o indicador permanece em nível reduzido quando comparado aos padrões históricos do mercado de trabalho brasileiro. A manutenção de um ambiente de emprego relativamente favorável continua sendo um dos fatores de sustentação da renda e do consumo das famílias ao longo de 2026.

ABRASmercado

Pressão dos alimentos continua concentrada em itens essenciais

Os primeiros meses de 2026 foram marcados pela pressão sobre os preços dos alimentos. O Abrasmercado, indicador da ABRAS que acompanha uma cesta de 35 produtos de largo consumo, acumulou alta de 4,55% entre janeiro e abril. Em abril, a cesta avançou 1,98%, a segunda

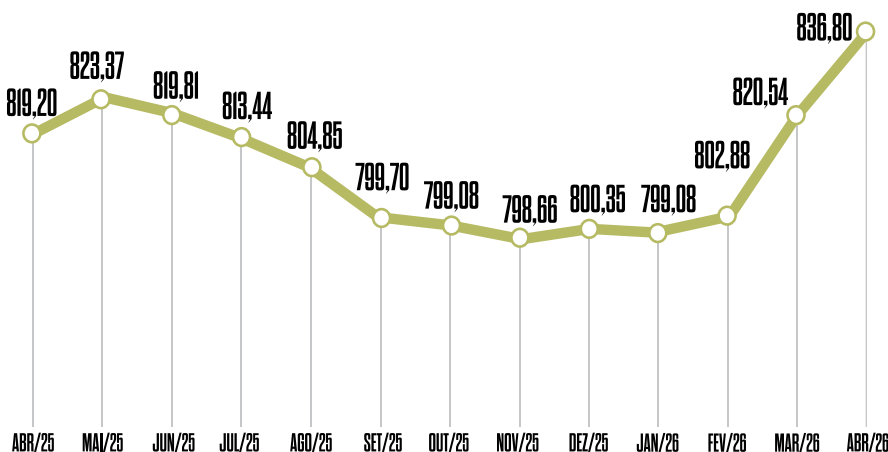
maior variação do quadrimestre, elevando seu valor médio para R\$ 836,80.

Entre os principais vetores de alta estão os alimentos essenciais ao consumo das famílias. O leite longa vida subiu 13,66% apenas em abril e acumula elevação de 21,39% no ano. O feijão avançou 3,47% no mês e já acumula alta de 32,56% no quadrimestre.

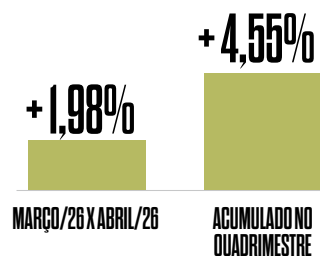
No sentido oposto, os recuos mais relevantes seguem concentrados em açúcar refinado (-6,73%), café torrado e moído (-5,83%), óleo de soja (-5,83%), farinha de trigo (-4,22%) e arroz (-1,74%).

Nas proteínas, a carne bovina segue entre os itens de maior pressão sobre o orçamento doméstico, com altas acumuladas de 4,06% nos cortes dianteiros e de 7,92% nos traseiros. Entre os alimentos *in natura*, os maiores avanços no quadrimestre foram observados no tomate (+54,35%), na cebola (+27,47%) e na batata (+21,53%).

Evolução da cesta Abrasmercado 35 produtos de largo consumo



MARÇO/26 R\$ 820,54
ABRIL/26 R\$ 836,80



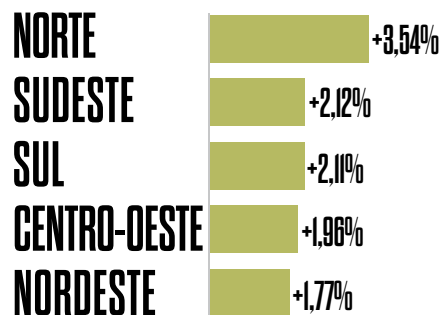
Prévia da inflação

Embora o IPCA-15 tenha desacelerado de 0,89% em abril para 0,62% em maio, os alimentos continuam entre os principais focos de pressão sobre o orçamento das famílias. O grupo Alimentação e Bebidas regis-

trou alta de 1,38% no período, acima da inflação geral.

O comportamento reforça a percepção observada pelo Abrasmercado: a inflação segue concentrada especialmente nos alimentos básicos e proteínas.

Por Região (mar/26 x abr/26)



mentores do varejo



Gerardo Carvalho

Diretor de Tecnologia e Inovação com mais de 25 anos de experiência no setor. Atua como mentor e advisor estratégico para executivos, com foco na aplicação de inteligência artificial (IA) generativa e na ciência de dados como alavancas de rentabilidade.

Menos sistemas, melhores decisões: o dilema da tecnologia no varejo

Se as paredes das salas dos Conselhos dos supermercados brasileiros pudessem falar, elas não discutiriam margem ou logística, mas sim as siglas e os jargões da moda corporativa. Nunca se falou tanto em inteligência artificial (IA) generativa, analytics preditivo e algoritmos. No entanto, se descermos dessas salas de reunião e caminhararmos pelo chão de loja, o cenário frequentemente contrasta com o discurso. A quebra silenciosa sangra a margem e o gerente da operação, sufocado pelo cotidiano, continua tomando decisões cruciais baseadas no puro palpite ou em planilhas paralelas de Excel.

Esse descompasso revela um diagnóstico urgente para o varejo alimentar. O setor não sofre de falta de ferramentas, mas de uma profunda falta de direção estratégica. No afã de responder à velocidade das transformações, muitas redes cometeram o erro milionário de comprar sistemas complexos antes de desenhar seus processos. O resultado prático disso é

Em vez de o ecossistema digital clarear a visão do negócio, ele cria uma cortina de fumaça. Uma estrutura analítica sem rumo é apenas uma forma mais cara de continuar cometendo os mesmos erros de sempre

a fragmentação de dados. Em muitas redes regionais, o comprador ainda negocia volumes com a indústria baseado em relatórios fechados do dia anterior, enquanto a ruptura da mercadoria acontece em tempo real no salão de vendas. O comercial olha para uma tela, a operação vive outra realidade e o estoque fica desalinhado.

Basta olhar para o cotidiano de qualquer rede regional para comprovar que despejar tecnologia sobre processos ineficientes não estanca o desperdício. A dor crônica das perdas e da quebra operacional segue corroendo margens — não por falta de sistemas, mas por excesso deles sem integração. O supermercado adquire uma plataforma para prevenção de perdas, outra para o programa de fidelidade e uma terceira para a gestão do estoque. No final do mês, o diretor recebe indicadores atrasados e conflitantes. Em vez de o ecossistema digital clarear a visão do negócio, ele cria uma cortina de fumaça. Uma estrutura analítica sem rumo é apenas uma forma mais cara de continuar cometendo os mesmos erros de sempre.

Para romper esse ciclo, o empresário de supermercado precisa redefinir o papel do seu principal executivo da área. Historicamente, o gestor de tecnologia da informação (TI) foi enxergado como o responsável por manter os servidores ligados, os caixas operando e os computadores funcionando, atuando em uma espécie de zeladoria técnica. Esse modelo faliu. O verdadeiro líder moderno da camada digital não é um guardião de máquinas, ele deve ser o arquiteto das decisões do negócio.



Na prática de uma rede regional, essa mudança transforma o cotidiano da operação. Enquanto o antigo zelador técnico respondia a chamados sobre sistemas lentos, o arquiteto de decisões senta-se com o diretor comercial para cruzar o comportamento de compra do cliente com a velocidade de reposição do centro de distribuição (CD). Esse líder não pergunta qual infraestrutura precisa comprar, mas sim como os dados podem prever a quebra do perecível antes que o produto perca o valor de venda. Ele move os investimentos em inovação da linha de despesas diretamente para a mesa de estratégia, conectando o painel do diretor ao carrinho do cliente.

Reconhecer a necessidade dessa virada estratégica é o primeiro passo, mas ele esbarra em um desafio logístico comum para o varejista de médio porte. Redes regionais raramente dispõem do orçamento necessário para atrair e manter diretores de tecnologia com vasta bagagem de mercado em tempo integral. Diante dessa barreira, o empresário muitas vezes dele-

**Alinhar
operação e
estratégia é a
única saída para
defender a
margem onde
ela é gerada. No
fim do dia, a
tecnologia mais
cara do
supermercado
continua sendo
a decisão errada
tomada rápido
demais**

ga a arquitetura do seu ecossistema digital a técnicos com foco apenas na manutenção do dia a dia, perpetuando o problema da fragmentação.

A solução para esse impasse está na adoção de modelos de governança mais flexíveis e maduros, comuns em outros setores da economia. A inteligência estratégica e a alta gestão analítica não precisam ser um fardo corporativo fixo. O varejo caminha a passos largos para a era da liderança sob demanda e conselhos consultivos de tecnologia, na qual a visão de um diretor experiente pode ser conectada ao negócio de forma parcial ou por projetos específicos. Esse formato viabiliza que redes médias tenham acesso à mente de um estrategista de ponta para desenhar a sua infraestrutura de dados e validar investimentos, garantindo governança sem engessar a folha de pagamento.

Para os líderes que desejam iniciar essa transformação na próxima segunda-feira, o passo inicial não exige novos investimentos. Reúna a sua equipe de tecnologia e os diretores de operação e comercial, e faça uma única pergunta a eles: hoje, nós usamos os dados para prever o comportamento da gôndola ou apenas para entender o tamanho do prejuízo do mês passado? A resposta determinará se a sua empresa está automatizando o passado ou desenhando o futuro, afinal, alinhar operação e estratégia é a única saída para defender a margem onde ela é gerada. No fim do dia, a tecnologia mais cara do supermercado continua sendo a decisão errada tomada rápido demais. 

Limpeza e autocuidado no varejo alimentar: o que o consumidor busca hoje?

Estudo revela a importância dos supermercados nessas categorias e avanço de três fatores decisivos: conveniência, eficiência e experiência sensorial

POR **REDAÇÃO SUPERHIPER**

>> O que faz o consumidor brasileiro escolher um produto de higiene, bem-estar ou limpeza na gôndola do supermercado? Três atributos estão no topo das prioridades: conveniência, eficiência (produtos práticos e multiuso) e experiência sensorial.

Para o varejo alimentar — que lidera a preferência dos shoppers na aquisição desses itens —, entender essas motivações é o segredo para orientar decisões de diversificação de estoque, exposição correta e ativações assertivas no ponto de venda (PDV).

Os dados constam em um estudo conduzido pela Opinion Box, a pedido da Flora (indústria nacional de bens de consumo e dona de marcas consagradas como Minuano, Francis, Neutrox, Albany, OX Cosméticos e Phytoderm). O levantamento ouviu mais de mil consumidores em diversas regiões do Brasil para mapear o comportamento de compra nessas categorias.

“O estudo mostra que o consumidor valoriza a praticidade de atender diferentes necessidades em uma única jornada de compra, mas também busca experiências mais especializadas dependendo da categoria. Nesse cenário, mais do que a predominância de um canal, ganha relevância a capacidade de indústria e varejo de construir portfólios e experiências adequadas a cada ambiente. Quando

“O estudo mostra que o consumidor valoriza a praticidade de atender diferentes necessidades em uma única jornada de compra, mas também busca experiências mais especializadas dependendo da categoria”

DANIEL TIRABOSCHI,
diretor de Negócios
da Flora

isso acontece, é possível fortalecer a fidelização e ampliar o potencial de crescimento das categorias de higiene e cuidados pessoais”, afirma o diretor de Negócios da Flora, Daniel Tiraboschi.

Abaixo, destacamos os principais *insights* da pesquisa que devem entrar imediatamente no radar do supermercadista:

Canais: a força da conveniência e do planejamento

Embora canais especializados venham ganhando espaço, o supermercado continua sendo a grande âncora para o abastecimento do lar. A praticidade de resolver várias demandas em uma única viagem é o grande motor do setor

VAREJO ALIMENTAR X ESPECIALIZADOS

- 67% dos consumidores elegem o supermercado como o principal canal de compra para categorias de limpeza, autocuidado e bem-estar
- 42% utilizam farmácias e 38% recorrem a lojas de cosméticos
- 49% dos entrevistados realizam compras mensais de produtos de cuidados pessoais
- 30% costumam planejar as aquisições desses itens junto às compras de abastecimento maior do supermercado
- Mais do que a concentração em um único canal, ganha relevância a construção de portfólios e sortimentos adequados a cada ambiente de compra.



Limpeza: busca por eficiência e soluções práticas

O tempo do consumidor está cada vez mais escasso. Por isso, produtos de alta performance e que entregam rapidez na manutenção da casa ganham forte apelo comercial na gôndola do supermercado

ROTINA

- 53% dos brasileiros dedicam entre uma e três horas semanais à limpeza da casa

PRATICIDADE

- 40% afirmam preferir soluções rápidas para manter o ambiente organizado

INOVAÇÃO

- 68% já utilizam produtos multiuso em sua rotina doméstica

TRADIÇÃO

- 84% utilizam desinfetantes para a limpeza do lar.



Hair care: o avanço do autocuidado na rotina diária

O segmento de cuidados capilares deixa de ser só básico. O consumidor está disposto a experimentar inovações tecnológicas e tratamentos mais profundos diretamente na gôndola do supermercado

BÁSICOS

- Xampu (84%) e condicionador (70%) seguem isolados como os itens mais presentes na rotina

TRATAMENTOS

- 38% já utilizam máscaras capilares regularmente

NOVIDADES

- 77% dos consumidores demonstram forte interesse em sérums capilares com tecnologia avançada de tratamento.

Experiência sensorial: fragrância ganha protagonismo

A perfumação deixou de ser um mero detalhe e virou fator decisivo, competindo de igual para igual com atributos técnicos de eficácia e hidratação

NOS CABELOS

- 79% consideram a fragrância um atributo fundamental nos produtos capilares

NOS SABONETES

- A fragrância (37%) é o principal fator de escolha, superando inclusive o poder de hidratação (33%)

NA LIMPEZA DA CASA

- 64% buscam perfumes duradouros nos desinfetantes, o que gera um empate técnico com o benefício de "eliminação de germes"

NOVOS DESEJOS

- 58% têm interesse em sabonetes com fragrâncias gourmet (como baunilha, pistache e melancia).

consumidor

Abril apresenta índice de satisfação de 80,36%

Em abril, o Índice Nacional de Satisfação do Varejo (INSV-Consumidor), monitorado pela Inroots, ficou em 80,36%.

O indicador INSV-Consumidor acompanha as manifestações dos consumidores sobre suas experiências nos supermercados, compartilhadas espontaneamente na internet a respeito de todos os formatos de loja. No total, 24.261 comentários foram analisados referentes a esse período, a respeito de suas experiências de compra em 297 cidades brasileiras.

O ESPÍRITO SANTO

Nesta edição, trazemos a análise da satisfação dos shoppers de supermercados do Estado do Espírito Santo.

Para a análise do INSV-Consumidor de abril de 2026 no estado, coletamos 1.643 comentários dos consumidores sobre suas experiências de compra nos supermercados da região que estão na lista dos 10 maiores supermercados da região que estão na lista do Ranking ABRAS. O nível de satisfação ficou em 79,18%, um bom nível de satisfação, apesar de estar com 1,18 pontos percentuais abaixo da média nacional.

No Espírito Santo
o nível de
satisfação ficou em

79,18%

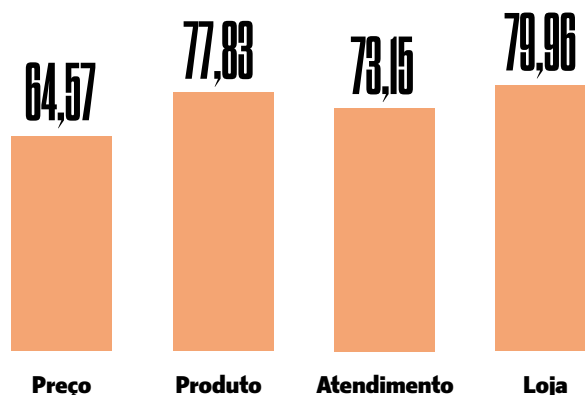
um patamar bom de
satisfação, com

1,18

pontos percentuais
abaixo da
média nacional

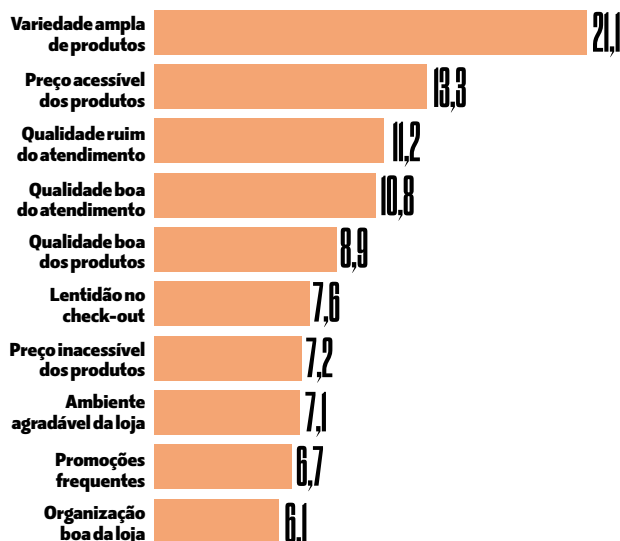
Quando analisamos os principais pilares da satisfação do estado, encontramos destaque para o pilar Loja, seguido pelo pilar Produto. O pilar com o menor nível de satisfação no período foi Preço, tendo um percentual abaixo dos demais.

Pilares de satisfação (%)



Os dez principais indicadores com relação aos pilares de satisfação encontram-se no quadro a seguir, e os destaques foram: variedade ampla de produtos e preço acessível dos produtos. E o que mais incomodou os clientes foram: organização da loja e promoções.

Principais indicadores de satisfação (%)





A GSRetail ajuda a sua empresa a melhorar seus resultados!



GSInovar

Gestão, SW e Inteligência no Varejo

A SOLUÇÃO QUE COMPLEMENTA O SEU ERP



Obtenha visibilidade

Dashboards Online por Filial, Departamento e Gestor



Aumente suas vendas

Planejamento e Acompanhamento das metas Comerciais



Diminua Custos e Despesas

Indicadores e processos de Gestão Operacional



Garanta Preços Corretos e Íntegros

Precificação Inteligente, Coerente e Lucrativa



Otimize sua Operação

Processos, Metodologias e Melhores Práticas



Melhore seus resultados

Análises com informações confiáveis de DRE

CONHEÇA NOSSOS CASOS DE SUCESSO



Sorteio Final
R\$ 1 milhão

em certificado de ouro

TODA HORA

concorra a
vale-churrasco
de **R\$250,00**
em cartão
pré-pago digital



TODO DIA

concorra a
TVs 75"
com soundbar



Linha Churrasco
**DOBRA AS
CHANCES**
DE GANHAR



COMPRA
R\$30
EM PRODUTOS
SEARA

CADASTRE-SE
www.seara.com.br/registro



GANHE
**NÚMEROS
DA SORTE**
PARA CONCORRER

A SEARA TRAZ VANTAGENS EXCLUSIVAS PARA CONQUISTAR O SHOPPER E POTENCIALIZAR AS VENDAS NO VAREJO!

A marca conta com uma linha completa para churrasco: uma das **principais ocasiões sociais** do brasileiro e que é repleta de oportunidades.

74%

dos consumidores
têm costume de
fazer **churrasco**.

88%

dos consumidores
preparam algum
sabor diferente para
seus convidados.

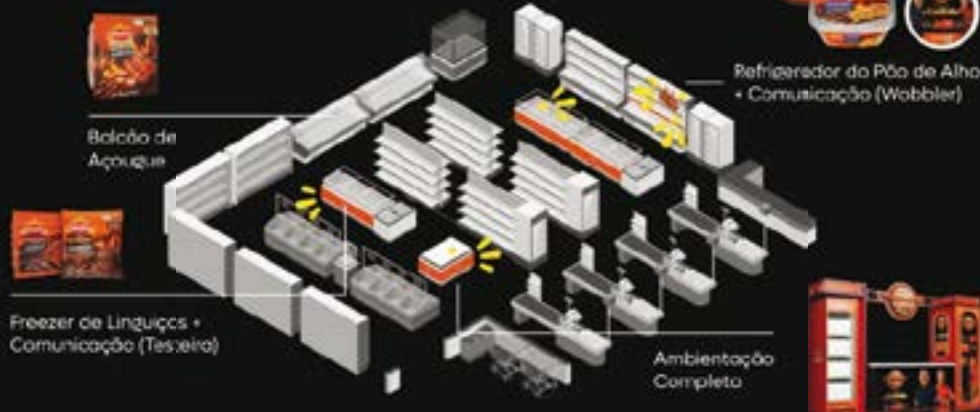
*Fonte: Projeto Hábitos de Consumo - MC'S - JUL/2025

Ativo SEM
CARTÃO



MAPA DE EXECUÇÃO

- + Visibilidade
- + Ticket médio
- + Penetração



Aproveite esta **grande oportunidade** e tenha o **portfólio completo de Inovações Seara** no seu PDV!