

O varejo alimentar em cinco movimentos

Como novos lares, missões, canais e tecnologias
estão transformando o setor

Bruno Furtado, Roberto Tamasso e Juliana Paolucci



Poucos setores acompanham tão de perto o cotidiano dos brasileiros quanto o varejo alimentar.

Presente na rotina de milhões de pessoas, o setor percebe com rapidez mudanças na vida, nas prioridades e nos hábitos dos consumidores. Para quem opera nesse mercado, essa proximidade, embora traga complexidade, também é uma de suas maiores riquezas.

Nos últimos anos, algumas fronteiras antes mais estáveis começaram a se mover. O atacarejo ampliou seu papel para além das grandes compras de abastecimento, supermercados reforçaram sua competitividade em preço e conveniência, e o digital avançou sobre compras recorrentes. O consumidor também passou a combinar canais e formatos, escolhendo de forma deliberada onde resolver cada necessidade.

Dentro dos lares, a configuração também mudou. As famílias estão menores, novos arranjos ganham espaço e a população está envelhecendo. Esses movimentos ajudam a redesenhar o que se compra, em que quantidade, onde e com que frequência.

O que nos parece particularmente relevante é a simultaneidade dessas mudanças. Os formatos se aproximam em suas propostas enquanto as necessidades dos consumidores se tornam mais diversas. A jornada se fragmenta, a expectativa por uma experiência integrada aumenta e novas formas de comprar ampliam a disputa por recorrência.

É essa transformação que buscamos explorar. A partir das pesquisas com consumidores e análises de mercado, examinamos cinco movimentos que ajudam a interpretar a evolução do varejo alimentar brasileiro e as escolhas que ela coloca para os líderes do setor.

À medida que a competição se organiza em torno das missões de compra, torna-se mais importante definir onde cada negócio quer vencer. O desafio está em escolher quais consumidores e ocasiões atender de forma distintiva, reconhecer as forças que já fazem parte da identidade de cada empresa e construir uma proposta de valor coerente.

Do formato à missão: o novo jogo do varejo alimentar brasileiro

O varejo alimentar brasileiro entrou em 2026 em posição de relativa resiliência, mas enfrentando uma dinâmica competitiva mais exigente. Em 2025, o mercado alcançou R\$ 1,14 trilhão em receita, com crescimento próximo de 7%. A composição desse avanço é relevante: os preços sustentam uma parcela cada vez maior do crescimento e o volume perde força.

O consumidor, por sua vez, convive com sinais econômicos distintos. Emprego e renda ainda dão suporte à demanda, embora a inflação siga pressionando o orçamento, sobretudo em categorias recorrentes da cesta. Em linha com pesquisas anteriores, ela permanece como a principal preocupação para cerca de metade da população.

Essa combinação de resiliência e cautela aparece nas decisões de compra. Desde 2019, a frequência aumentou e o consumidor incorporou mais canais à sua jornada, enquanto o volume por visita recuou. A cesta se distribui, assim, entre mais ocasiões e destinos, ampliando a disputa por necessidades antes concentradas em menos visitas.

Nesse ambiente, os formatos se sobrepõem em um número crescente de ocasiões. Atacarejo, supermercados, conveniência e canais digitais podem competir por diferentes parcelas da mesma cesta, e a necessidade a ser resolvida ganha peso na escolha de onde comprar. Preço, sortimento, serviços, experiência e conveniência assumem importância diferente conforme a missão.

Essa é uma das mudanças centrais do varejo alimentar brasileiro. Vencer exige maior precisão sobre quem compra, em qual ocasião e quais atributos orientam a escolha. Um mesmo consumidor pode buscar abastecimento, reposição, conveniência, indulgência ou uma necessidade imediata ao longo da semana — e recorrer a propostas distintas para atendê-las.

Os cinco movimentos que estão redesenhando o varejo alimentar brasileiro combinam mudanças estruturais na composição dos lares, maior sobreposição entre formatos, jornadas mais integradas, avanço dos canais digitais sobre compras recorrentes e novas possibilidades de decisão e produtividade trazidas pela inteligência artificial.

Juntos, ajudam a compreender como consumidores, concorrência e operação estão evoluindo — e onde surgem novas fontes de vantagem no setor.



1) O lar em transformação está redesenhando a cesta

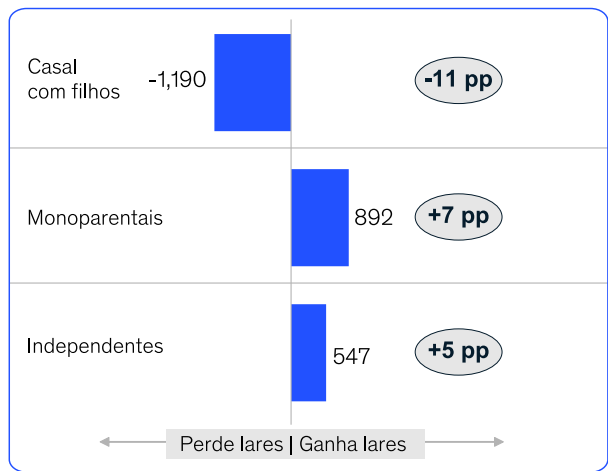
Uma das mudanças mais graduais e estruturais do varejo alimentar brasileiro acontece dentro de casa. Lares menores, independentes e monoparentais, somados ao envelhecimento da população, trazem necessidades distintas de conveniência, saúde e adequação de porções.

Nos últimos cinco anos, essa transformação ganhou escala. Casais com filhos perderam cerca de 1,2 milhão de lares, equivalente a 11 pontos percentuais de participação, enquanto monoparentais e independentes avançaram 7 e 5 pontos percentuais, respectivamente. Hoje, 30% dos lares já são formados por apenas uma ou duas pessoas, e um em cada três é classificado como sênior (Quadro 1).

Quadro 1

O consumo não muda só porque o bolso apertou; muda porque quem mora junto mudou

Varição no nº de lares nos últimos 5 anos, milhares



Categorias que contribuem para maior orçamento de cesta

Mercearia doce
Higiene & beleza

Mercearia doce
Higiene & beleza

Bebidas
Limpeza

Fonte: IBGE; Worldpanel by Numerator; Análises McKinsey

As diferenças entre os perfis aparecem também na composição da cesta. Categorias como mercearia doce, higiene e beleza, limpeza e bebidas têm pesos distintos, indicando que a mudança demográfica alcança também a distribuição do orçamento entre categorias.

Lares menores favorecem embalagens adequadas ao consumo individual ou de poucos moradores; consumidores mais velhos tendem a valorizar atributos de saúde, facilidade de preparo e conveniência. A resposta, porém, não está em multiplicar indiscriminadamente SKUs, mas em identificar quais diferenças de perfil efetivamente alteram a demanda em cada *cluster* de loja e micromercado.

A heterogeneidade dos lares também se combina a graus distintos de pressão financeira. No segundo trimestre de 2026, 35% dos consumidores das classes C2/D/E relataram aumento dos gastos domésticos nos três meses anteriores, ante 19% entre B2/C1 e 7% entre A/B1. Na poupança, a distância é ainda maior: 46% dos consumidores C2/D/E disseram estar poupando menos, frente a 30% em B2/C1 e 15% em A/B1.

Novos hábitos também redesenham a cesta

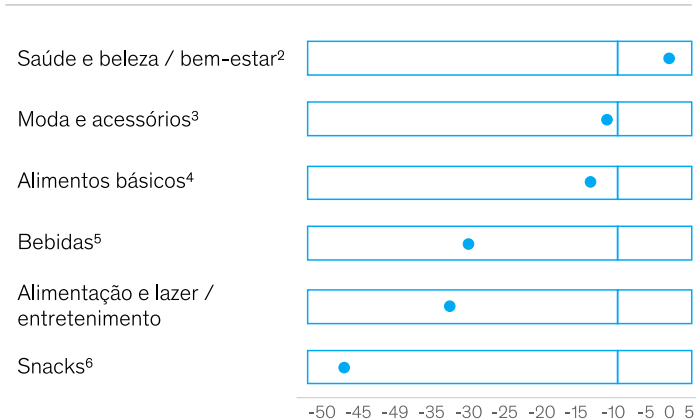
Se a demografia avança gradualmente, alguns comportamentos estão produzindo mudanças mais rápidas no consumo. Um exemplo é a adoção dos medicamentos GLP-1. Levantamento realizado pela McKinsey aponta, entre consumidores atuais e antigos desses medicamentos, menor propensão líquida de consumo em *snacks*, bebidas e alimentação e lazer, enquanto saúde e bem-estar ganham espaço (Quadro 2).

Quadro 2

Novos hábitos dos consumidores também estão redesenhando a cesta de compras

Consumidores de GLP-1 (atuais e ex-consumidores)

Net intent¹, pontos percentuais



¹Net Intent = (Qtde consumidores que aumentaram o uso – Qtde de consumidores que diminuíram o uso)/(Total de consumidores) x 100; ²Utilização de Medicamentos, Suplementos Proteicos, Serviços de bem-estar, Tratamentos Estéticos, etc; ³Compra de Vestuário, Calçados e Acessórios; ⁴Consumo de Alimentos Frescos, Alimentos que Dispensam Refrigeração e Carne e Laticínios; ⁵Consumo de bebidas incluindo água, refrigerante e bebidas alcoólicas; ⁶Refeição em Restaurante/iFood e entretenimento dentro e fora de casa; ⁶Consumo de salgadinhos industrializados e snacks doces
Fonte: Pesquisa McKinsey e Scantech sobre Percepção do Consumidor Brasileiro do Impacto de Medicamentos GLP-1 nos Hábitos de Consumo março/2026; N=2000

A gestão de categorias precisa, portanto, partir de um retrato mais contemporâneo de quem vive no lar e de como essas pessoas consomem. O desafio é encontrar a granularidade que gera valor sem transferir toda a diversidade do consumidor para a complexidade da operação.



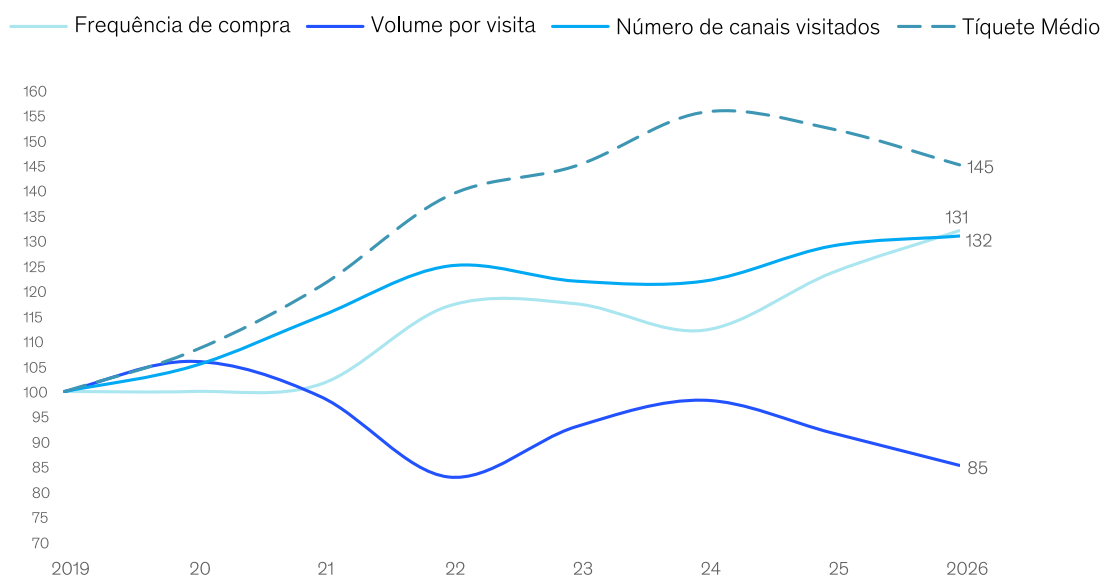
2) A proposta de valor está em disputa

O consumidor brasileiro distribui suas compras entre mais canais e ocasiões. Desde 2019, a frequência de compra aumentou 32% e o número de canais visitados cresceu 45%, enquanto o volume por visita recuou 15%. O tíquete médio também avançou, em um período marcado por inflação. Em 2026, o número de canais utilizados dá sinais de estabilização, mas a combinação entre maior frequência e cestas menores permanece (Quadro 3).

Quadro 3

Consumidor segue comprando em cada vez mais canais, com jornadas mais fragmentadas e menos previsíveis

Comportamento do consumidor brasileiro | Index 2019 = 100



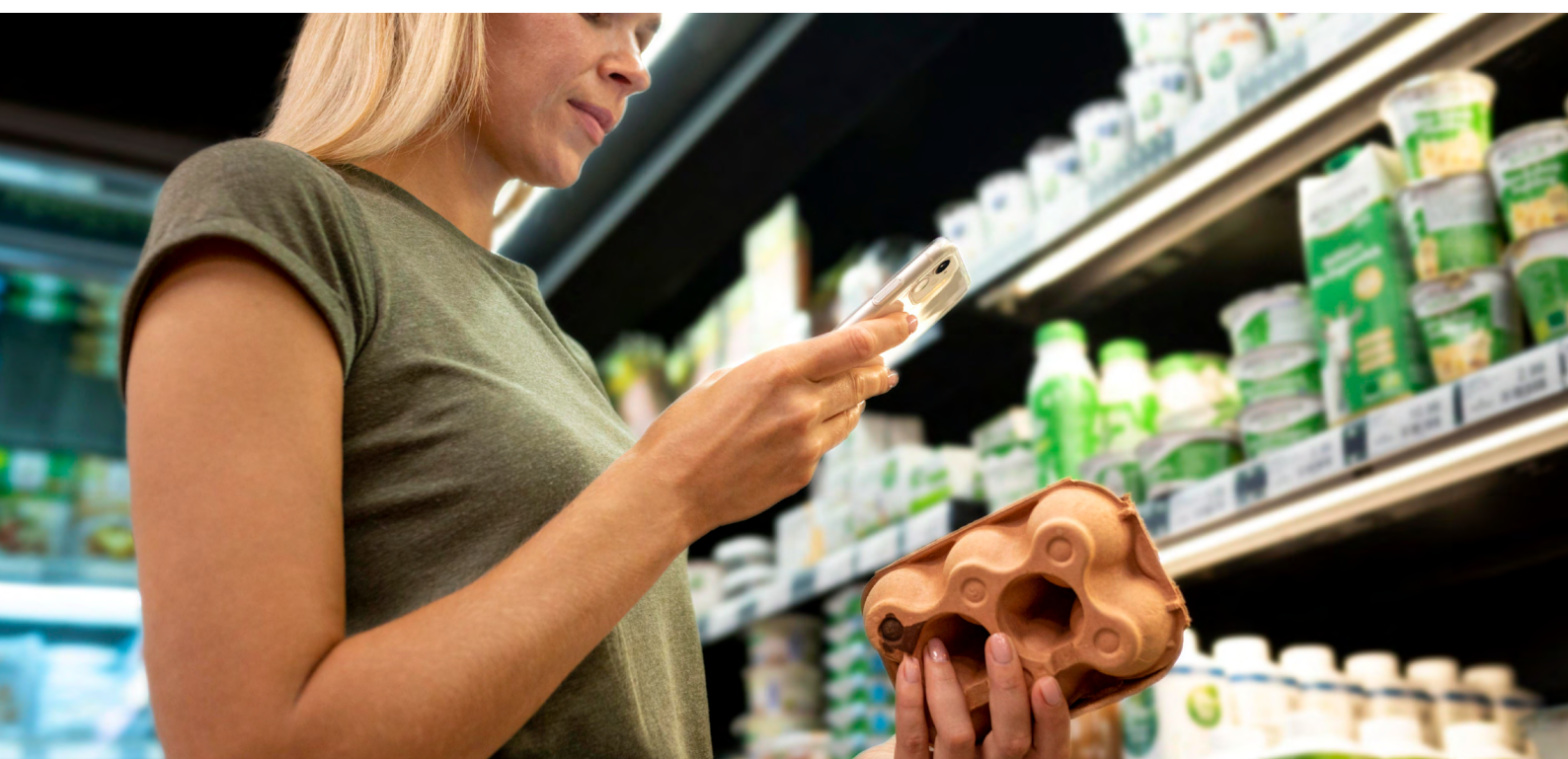
¹Previsão do número de canais em 2026 com base nas tendências de 2025

Fonte: Worldpanel by Numerator | FMCG: Fast Moving Consumer Goods (consumo massivo); 121 categorias

Essa fragmentação amplia o número de ocasiões em disputa e aproxima formatos antes associados a missões mais específicas.

O atacarejo amplia sua proposta de valor, incorporando serviços como padaria, açougue, hortifrúti e farmácia; supermercados reforçam sua competitividade em preço; e lojas de conveniência ganham relevância em foodservice e consumo imediato. Abastecimento, reposição, emergência, indulgência ou refeição podem ser resolvidos em canais diferentes, com o consumidor combinando alternativas de acordo com a necessidade.

Essa sobreposição torna mais importante uma proposta de valor clara. Preço, sortimento, serviços, experiência, e conveniência não precisam ser igualmente distintivos em todas as missões. A escolha está em definir quais ocasiões priorizar e quais atributos devem sustentar a preferência do consumidor em cada uma delas.



3) Omnicanalidade como padrão

Omnicanalidade já não se resume à presença em mais de um canal. Informação, disponibilidade, preço, benefícios e serviço precisam manter coerência ao longo da jornada. Para o consumidor, pouco importa qual estrutura interna do varejista sustenta cada etapa: a experiência é percebida como uma só.

Essa expectativa ganha relevância em uma jornada mais fragmentada. Quanto mais o consumidor transita entre diferentes pontos de contato, maior o risco de que inconsistências de preço, estoque, benefícios ou serviço prejudiquem a experiência.

Quatro capacidades ajudam a construir uma jornada omnicanal consistente: assegurar conveniência independentemente do canal, integrar a loja física ao ambiente digital, usar dados para personalizar a experiência e ampliar o engajamento online. Em conjunto, elas deslocam a discussão da presença digital para a orquestração da jornada.

Quando essas capacidades se traduzem na experiência do consumidor, as divisões entre canais perdem nitidez. Na prática, isso pode significar conectar retirada e entrega à rede física, ampliar digitalmente o sortimento disponível ou usar dados de fidelidade para tornar as interações mais relevantes. O desenho varia por formato e missão, mas a direção é comum: tornar mais fluida a transição entre físico e digital.



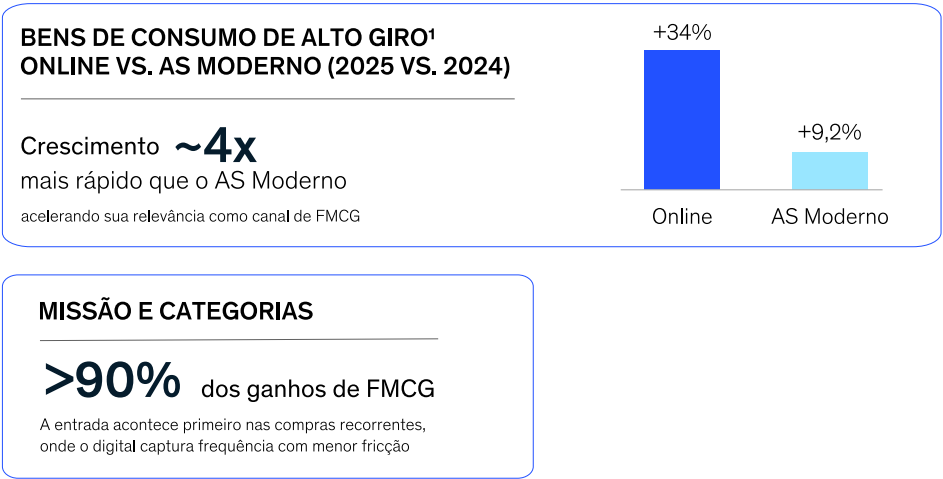
4) Nativos digitais capturam a rotina

A fragmentação da jornada amplia o número de pontos de contato em que diferentes *players* podem disputar uma mesma necessidade. É nesse espaço que os nativos digitais começam a ganhar relevância. O comércio digital de bens de consumo de alto giro (FMCG, na sigla em inglês) ainda parte de uma base menor que a das lojas físicas, mas cresce em ritmo suficiente para alterar a dinâmica competitiva. Em 2025, o FMCG online cresceu cerca de quatro vezes mais rápido que o autosserviço moderno, ampliando sua relevância como canal de compra (Quadro 4).

Quadro 4

Hoje, nativos digitais complementam supermercados, mas já começam a capturar frequência e parcelas recorrentes da cesta

Varição de compradores e da cesta por visita, por canal, ano móvel encerrado em mar/26 vs. mar/25



¹Também conhecido como FMCG
Source: NielsenIQ, A retomada da força do crescimento do e-commerce brasileiro / Webshoppers Ed. 50 (set. 2024); NielsenIQ, As 5 forças que atuam na queda de volume no consumo (2026)

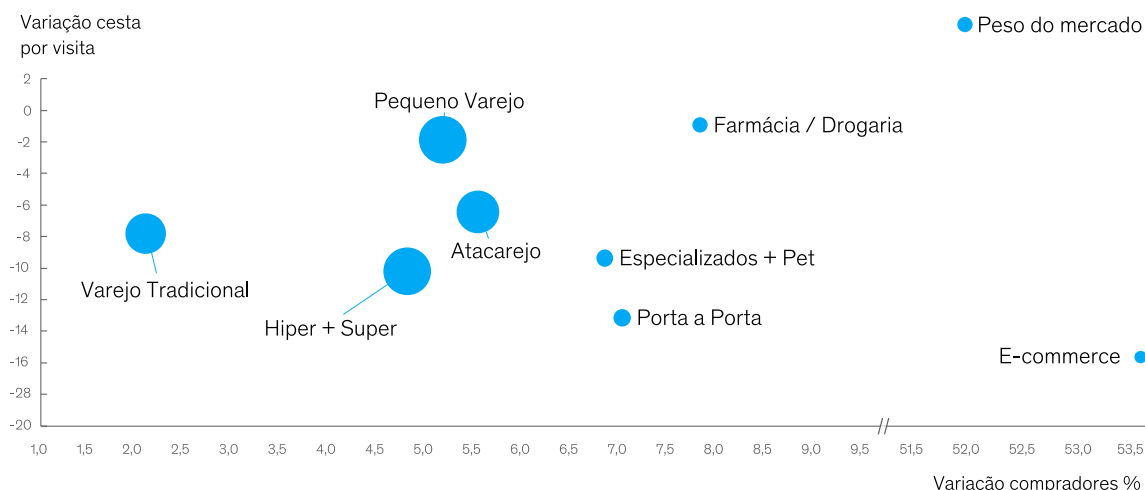
A recorrência já responde pela maior parte do crescimento do digital. Embora a frequência do canal tenha se mantido relativamente estável, com avanço de apenas 3%, mais de 90% dos ganhos de FMCG vêm das compras recorrentes.

Até aqui, a expansão do canal aparece de forma mais clara no alcance do que na frequência. A penetração do digital avançou de 37% para 55%, embora o canal ainda represente apenas 1,6% do mercado.

No ano móvel encerrado em março de 2026, na comparação com o período equivalente anterior, o e-commerce apresentou o maior crescimento no número de compradores entre os canais analisados e, ao mesmo tempo, a maior redução da cesta por visita (Quadro 5). O contraste evidencia uma oportunidade ainda em aberto: converter alcance em recorrência e capturar uma parcela maior das necessidades frequentes do consumidor.

Quadro 5

Base de compradores cresce sem levar a cesta junto, com alta de compradores e queda de itens por visita em todos os canais



Fonte: Worldpanel by Numerator Q4 25

Frescos podem ampliar a disputa por frequência

O avanço sobre alimentos frescos pode abrir uma nova frente nessa trajetória. No Brasil, serviços digitais já começam a incorporar essenciais e perecíveis em entregas rápidas. Nos Estados Unidos, nove em cada dez dos itens mais pedidos no chamado *same-day* (modalidade de entrega no mesmo dia) são perecíveis.

Com isso, o digital alcança missões que tradicionalmente levavam o consumidor de volta à loja física. A migração de parte dessas reposições pode redistribuir a frequência de relacionamento entre varejistas e plataformas digitais.

O impacto potencial vai além da venda dos itens daquela missão. Menos visitas podem significar menos oportunidades de compras adicionais, menor exposição à proposta da loja e menos informações sobre hábitos e preferências do consumidor.

Para varejistas estabelecidos, a resposta não exige reproduzir todos os modelos de serviço dos nativos digitais. O ponto crítico é identificar quais missões e categorias sustentam recorrência, entender onde conveniência, disponibilidade e velocidade influenciam a escolha e construir uma proposta competitiva para essas ocasiões.



5) IA, do piloto à escala

A disputa por frequência e relevância ocorre em paralelo a outra transformação: a inteligência artificial começa a ocupar decisões cada vez mais próximas do negócio principal do varejo alimentar. Personalização, busca e recomendação convivem com aplicações em precificação, promoções, sortimento, previsão de demanda, reposição, gestão de perecíveis e prevenção de perdas. Seu alcance atravessa a experiência do cliente, as decisões comerciais e a operação, incidindo sobre alavancas que determinam receita, margem e produtividade.

O potencial econômico ajuda a dimensionar essa oportunidade. Dependendo da aplicação, a IA pode contribuir para aumentos de receita de 5% a 10% em marketing e CRM, ganhos de produtividade de até 75% em atendimento e serviço ao cliente, reduções de custos de 10% a 20% em alguns domínios¹ de cadeia de suprimentos e logística, além de reduções de 75% a 80% no tempo de determinadas etapas de produto e inovação (Quadro 6).

Quadro 6

No varejo alimentar, IA gera valor em todos os domínios de negócio, da experiência do cliente à operação

Front (cliente)			Middle (operação)			Back
Produto & Inovação	Marketing, CRM & Experiência	Atendimento e Serviço ao Cliente	Comercial, Preço & Categoria	Supply Chain & Logística	Operação de Loja	Financeiro, RH & Tecnologia
Marca própria assistida	Personalização 1:1	Assistente de compras virtual	Pricing e markdown dinâmico	Previsão de demanda	Prevenção de perdas Frescor & gôndola	Agente de FP&A
Trend sensing	CRM preditivo	Agente de despesa	Gestão de perecíveis	Reposição automática		Gestão de fraudes
Inovação acelerada	Agentic commerce	Planejador de refeições	Sortimento & mix inteligente	Gestão de rupturas	Escala inteligente	Fábrica de agentes
	Jornada em loja				Copiloto do gerente	Força de trabalho
20% - 25%	5-10%	75%	8-12%	10-20%	50-80%	-30%
Redução de tempo	Aumento de receita	Ganho de produtividade	Redução de custos	Redução de custos	Otimização de tempo	Tempo em relatórios

¹ De acordo com a metodologia *Rewired*, domínio é a unidade fundamental de foco de uma transformação digital e de inteligência artificial. Ele não deve ser nem pequeno demais (casos de uso isolados) nem grande demais (a empresa toda). Um domínio de tamanho ideal é aquele capaz de mover o ponteiro financeiro, com liderança clara, mas poucas dependências externas para que o time de transformação possa agir com autonomia.

Essas faixas representam potenciais de impacto, cuja captura depende do contexto e da execução de cada varejista. Ainda assim, ajudam a dimensionar a relevância econômica da tecnologia. Em áreas como preço, sortimento, previsão e estoque, o valor da IA depende tanto da qualidade das recomendações quanto da capacidade da organização de incorporá-las às decisões e à execução cotidiana.

A oportunidade aparece também na forma como o trabalho é realizado. Pesquisa da McKinsey com gestores comerciais aponta que 35% a 40% do tempo desses profissionais é dedicado a tarefas sem valor agregado. Com IA agêntica, mais de 50% do tempo pode ser realocado para atividades de maior valor ou economizado.

Para o varejo, isso pode significar mais tempo dos gestores comerciais dedicado à estratégia de categoria, fornecedores e decisões comerciais; equipes de loja apoiadas por recomendações mais precisas sobre tarefas e reposição; e áreas corporativas com menor esforço na preparação de análises recorrentes. O potencial combina maior qualidade das decisões com mais capacidade das equipes para se concentrar nas atividades de maior valor.

Capturar esse potencial em escala exige foco. Em um setor de margens estreitas, uma carteira extensa de experimentos pode consumir recursos sem produzir impacto material no resultado. Os maiores *pools* de valor, a qualidade dos dados, a frequência das decisões e a capacidade da operação de incorporar recomendações ajudam a definir onde concentrar esforços.

A escala também depende de como tecnologia, dados e modelo operacional se conectam. Aplicações isoladas podem gerar ganhos pontuais; impacto recorrente exige que a IA esteja incorporada aos processos e às decisões que movem o negócio.

Transformar IA em vantagem real

À medida que a IA participa de mais decisões do varejo, capturar seu potencial exige escolher onde transformar o negócio — e conectar tecnologia, dados, processos e formas de trabalhar em torno dessa escolha.

1. Começar pelo valor

Priorizar os domínios em que decisões melhores podem mover receita, margem, capital de giro ou produtividade. O foco deve estar nas oportunidades que combinam maior valor potencial e condições para capturá-lo.

2. Transformar o domínio, não o caso de uso

Precificação, promoções e sortimento fazem parte de um mesmo sistema de decisões comerciais; em cadeia de suprimentos, previsão, estoque e abastecimento também estão conectados. A captura de valor aumenta quando a IA é incorporada a esses fluxos de forma integrada, em vez de permanecer distribuída em aplicações isoladas.

3. Redesenhar a forma de trabalhar

Análises mais rápidas e maior automação alteram a divisão de trabalho entre pessoas e tecnologia. Papéis, responsabilidades, métricas, governança e fluxos de aprovação precisam acompanhar essa evolução para que o tempo liberado se converta em decisões melhores e maior produtividade.

Três agendas para o varejo

As cinco tendências apontam para um mercado em que crescer dependerá de escolhas mais precisas. O consumidor se fragmenta entre perfis, missões e canais; formatos distintos disputam ocasiões semelhantes; e novas tecnologias ampliam a velocidade e a granularidade das decisões. Três agendas ajudam a traduzir esses movimentos em prioridades para o negócio.

Oferta certa. A fragmentação dos lares e a maior sobreposição entre formatos tornam menos eficaz uma oferta construída a partir de médias amplas. Evoluir a gestão de categorias exige compreender quais perfis e ocasiões movem a demanda em cada mercado e traduzir essa leitura em sortimento, arquitetura de embalagens, preço e espaço. A granularidade precisa estar concentrada onde efetivamente altera a escolha do consumidor e o resultado comercial.

A mesma disciplina vale para a proposta de valor. Nem todos os atributos precisam ser distintivos. O varejista precisa reconhecer quais dimensões sustentam sua preferência nas missões prioritárias e onde a paridade competitiva é suficiente. Oferta certa combina, assim, precisão sobre a demanda com clareza sobre onde competir.

Jornada integrada. Loja, e-commerce, app próprio, superapps e marketplaces precisam funcionar como partes de uma mesma relação com o cliente. Cada canal pode desempenhar funções diferentes conforme a missão, desde que informação, disponibilidade, benefícios e serviço mantenham coerência ao longo da experiência.

Essa arquitetura também precisa proteger frequência. Com plataformas digitais avançando sobre abastecimento e reposição, identificar as categorias e ocasiões que mantêm o consumidor próximo torna-se uma escolha estratégica. Conveniência, disponibilidade e velocidade importam inclusive para varejistas cuja principal vantagem continua sendo a rede física. Integrar a jornada significa combinar experiência, papel dos canais e defesa da recorrência.

Performance alavancada por IA. A terceira agenda é ampliar a qualidade e a produtividade das decisões. A IA abre oportunidades em áreas comerciais e operacionais, mas capturar valor em escala exige foco nos domínios de maior impacto, dados adequados e processos capazes de incorporar novas recomendações ao trabalho cotidiano. Em um ambiente de crescimento mais disputado, ganhos em previsão, reposição, precificação, operação ou funções corporativas podem liberar recursos e capacidade para investir na própria proposta de valor — em preço, serviço, experiência e novas competências. Produtividade e diferenciação, nesse sentido, podem se reforçar mutuamente.

A maior sobreposição entre formatos e missões de compra, as mudanças na composição dos lares e a fragmentação da jornada tornam o mercado mais complexo de servir. Responder a um consumidor mais diverso em mais ocasiões e canais exige maior precisão nas escolhas de oferta, proposta de valor e operação. Nesse ambiente, a IA desponta como um importante habilitador, ajudando os decisores a interpretar um volume crescente de informações, avaliar alternativas e levar decisões à execução com mais rapidez.

A vantagem competitiva, contudo, virá da coerência de ações como entender onde a demanda exige granularidade e identificar quais missões merecem diferenciação, qual contribuição cada canal deve oferecer e onde a tecnologia pode produzir impacto relevante. Em um mercado no qual o crescimento de volume é mais difícil e a cesta se distribui entre mais ocasiões, oferta, jornada e produtividade precisam responder à mesma escolha estratégica: onde construir uma razão distintiva para o consumidor voltar.