

Anatomia do Varejo Alimentar Brasileiro

REPRESENTATIVIDADE
DAS ATIVIDADES
ADJACENTES
À ATIVIDADE PRINCIPAL

2ª edição
Agosto de 2026

 **ABRAS** ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA DE
SUPERMERCADOS



Apresentação

Mais um estudo exclusivo ABRAS para o varejo alimentar brasileiro.

Oferecemos este estudo exclusivamente preparado para os empresários, executivos, gestores e colaboradores do varejo alimentar brasileiro, com o objetivo de demonstrar a importância que as atividades adjacentes à atividade principal representa para o varejo alimentar brasileiro.

O modelo de negócio do varejo alimentar vem naturalmente evoluindo e deixando de ser apenas uma atividade comercial, transformando-se em uma plataforma multinegócios, capaz de monetizar ativos, capacidades, dados, relacionamento e acesso ao consumidor.

A ABRAS tem acompanhado a evolução da incorporação de atividades adjacentes ao negócio principal pelas empresas de supermercados no mundo e no Brasil, desde que, em 2022, apresentou como visão de futuro e estratégia setorial, o tema central da ABRAS'22 *food retail future* “A Nova Economia Supermercadista”, referindo-se às oportunidades que as empresas do setor teriam em explorar atividades adjacentes como fonte de novos fluxos de receita e resultados, além de atender às necessidades e expectativas dos consumidores e dos fornecedores.

Através do trabalho do Departamento de Economia e Pesquisa da ABRAS, publicamos em 2024, a 1ª Edição do Estudo Anatomia do Varejo Alimentar Brasileiro 2024, com o objetivo de decifrar a relevância que as atividades adjacentes representam nas empresas do setor.

Temos o prazer de apresentar neste documento, a 2ª Edição do Estudo Anatomia do Varejo Alimentar Brasileiro 2026, com o escopo ampliado de conhecimento e a atualização sobre a adoção, a representatividade e a importância das atividades adjacentes na geração de fluxos de receita e resultado, por além das intenções de investir em sua ampliação.

Por meio destes resultados, será possível conhecer a nova anatomia das empresas do setor e compreender as transformações que o modelo de negócio do varejo alimentar vem assumindo.

Agradecemos a todos os empresários e executivos do varejo alimentar brasileiro, que participaram respondendo à pesquisa, a sua contribuição para o desenvolvimento do setor.

Boa leitura!



João Galassi

Presidente da ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados
Idealizador do Fórum da Cadeia Nacional de Abastecimento ABRAS

Sobre a ABRAS

A ABRAS é a casa do varejo alimentar brasileiro e, como representante de um dos setores mais importantes para a sociedade, tem em seu DNA todas as características que fazem deste setor um universo essencial e especial, dentre elas a força, o dinamismo e o espírito de servir.

Sua missão é responder e trabalhar por um setor responsável por movimentar 9,2% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e por gerar renda para 9 milhões de pessoas que colaboram, de forma direta e indireta, para um ecossistema que atende 30 milhões de consumidores por dia.

Nessa permanente jornada, a entidade possui o respaldo de 27 associações estaduais de supermercados para mobilizar os empresários do autosserviço e fazer chegar aos supermercados conhecimento e informações vitais para a sua gestão e o seu progresso.

Expediente

ABRAS

João Galassi

Presidente da ABRAS

Marcio Milan

Vice-presidente-executivo de Relações Institucionais e Administrativo da ABRAS

Rodrigo Segurado

Vice-presidente-executivo Comercial da ABRAS

Universo, amostra e metodologia do estudo

Foram consultadas pelo departamento de economia e pesquisa da ABRAS, 1.058 empresas de todos portes e regiões geográficas do Brasil, considerando todos os formatos de canais no período de 10/08/2026 a 28/08/2026.



Participaram deste estudo

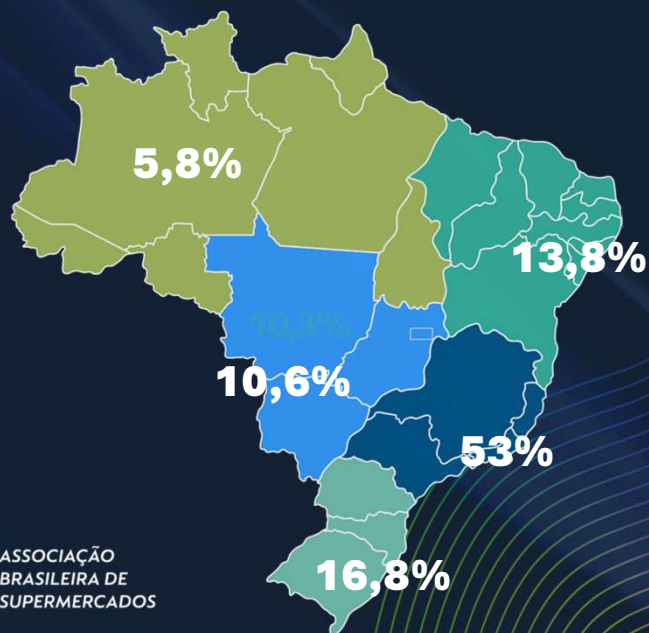
101

empresas supermercadistas;

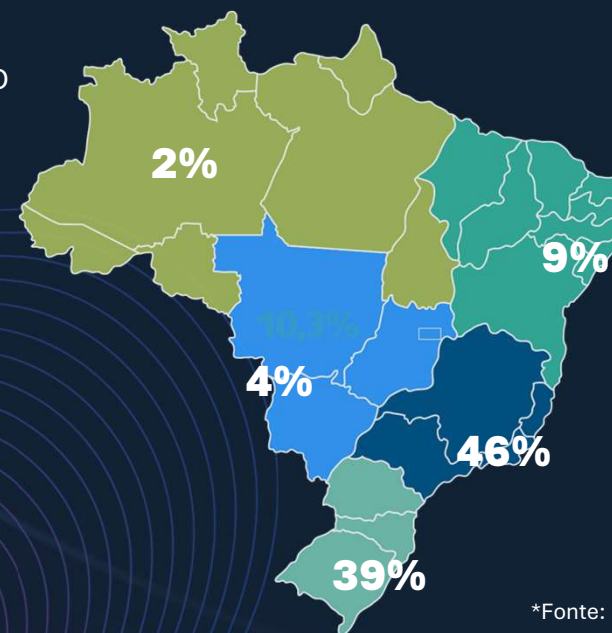
} destas **6**

Destas 6 empresas estão no grupo do Top 50 do Ranking ABRAS 2026

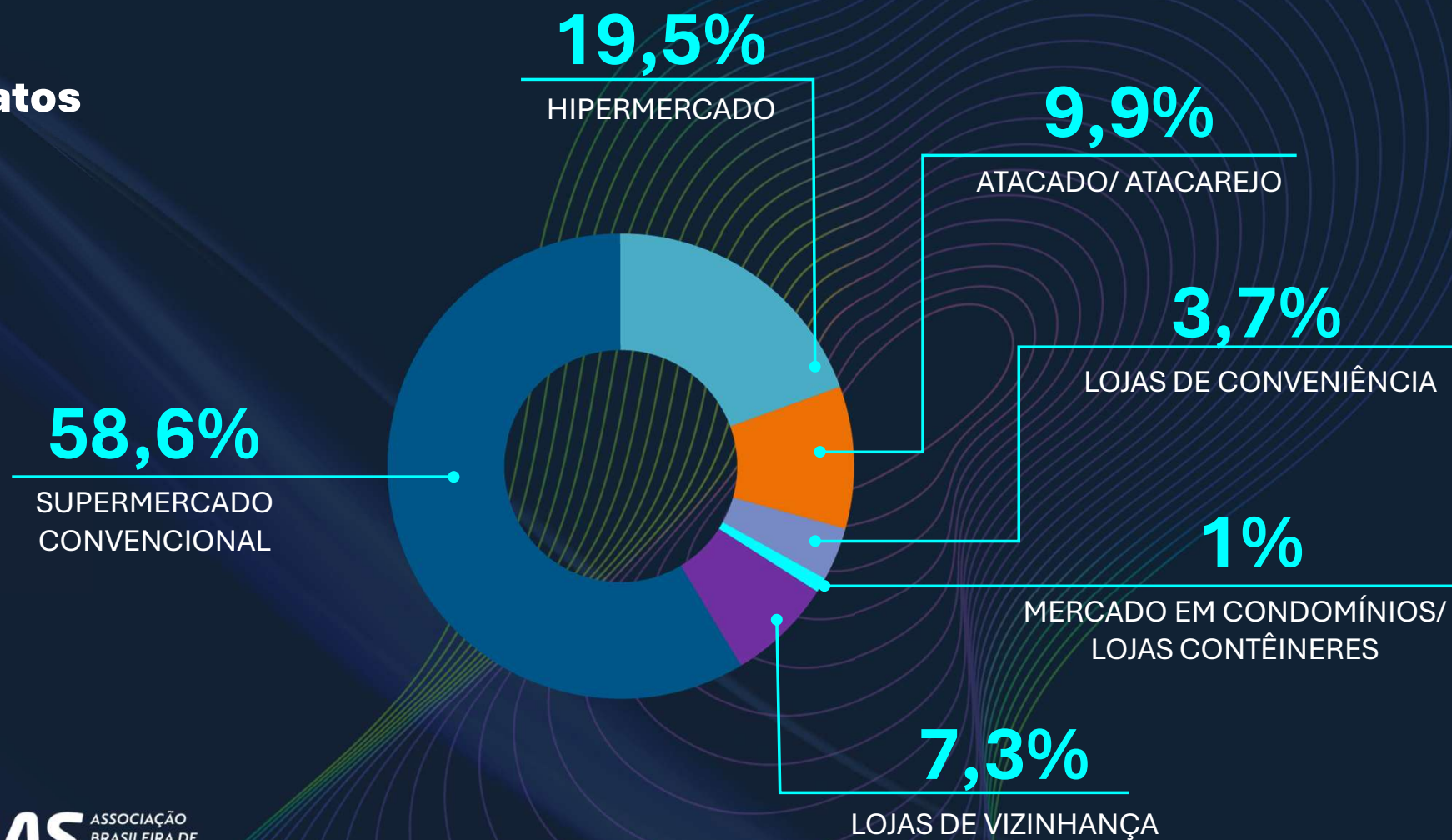
DISTRIBUIÇÃO DO PIB SUPERMERCADISTA



DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA DO ESTUDO

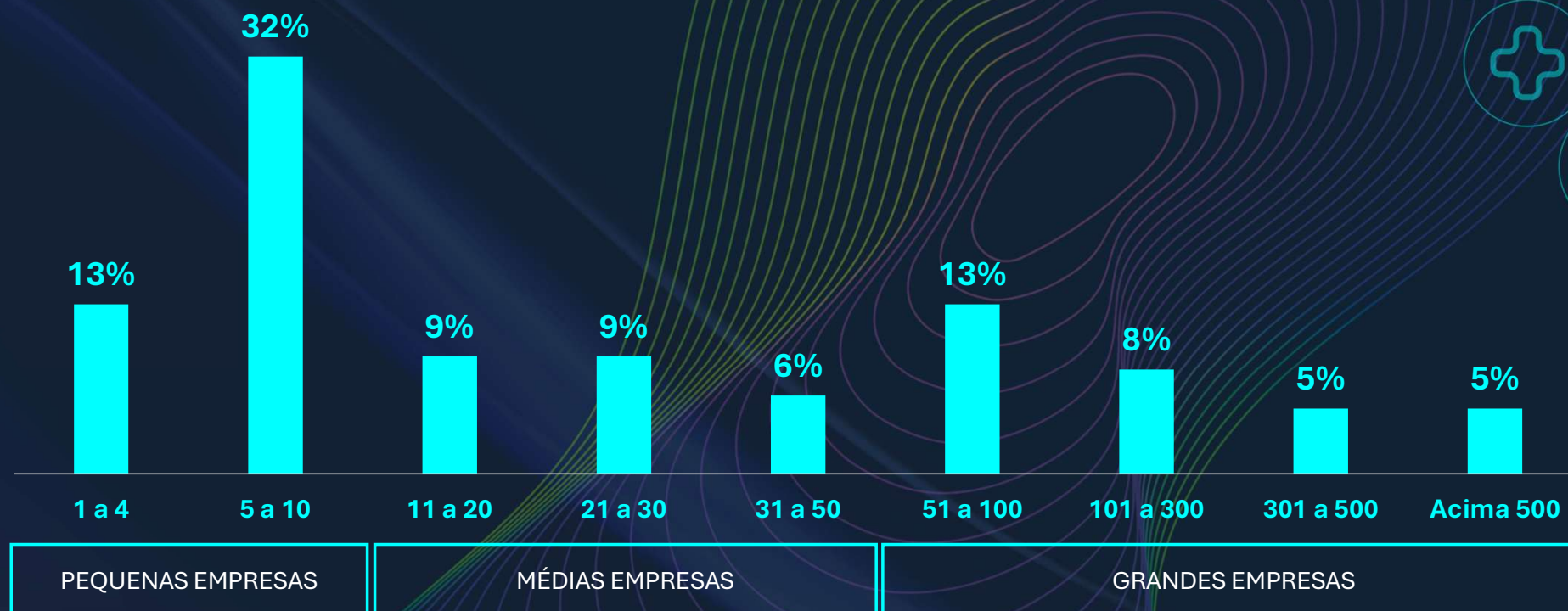


Representatividade amostral dos formatos de canal



Representatividade amostral por porte

REPRESENTATIVIDADE POR PORTE (NºCHECK-OUTS)



Metodologia do estudo

Dividimos as atividades adjacentes em dois grupos. Atividades prestadas aos consumidores (B2C – Business to Consumer) e atividades prestadas entre empresas (B2B – Business to Business).

ATIVIDADES B2C

Comércio eletrônico (e-commerce), programas de fidelidade, serviços financeiros, varejo de saúde, farmácia, marcas próprias, marketplace, food service e entretenimento.

ATIVIDADES B2B

Fundo ou holding imobiliária, mídia digital (retail media), geração de energia elétrica, central de compras, logística, gestão de resíduos e reciclagem, verticalização e industrialização, inovação, informações de mercado e consumidores e educação e treinamento.



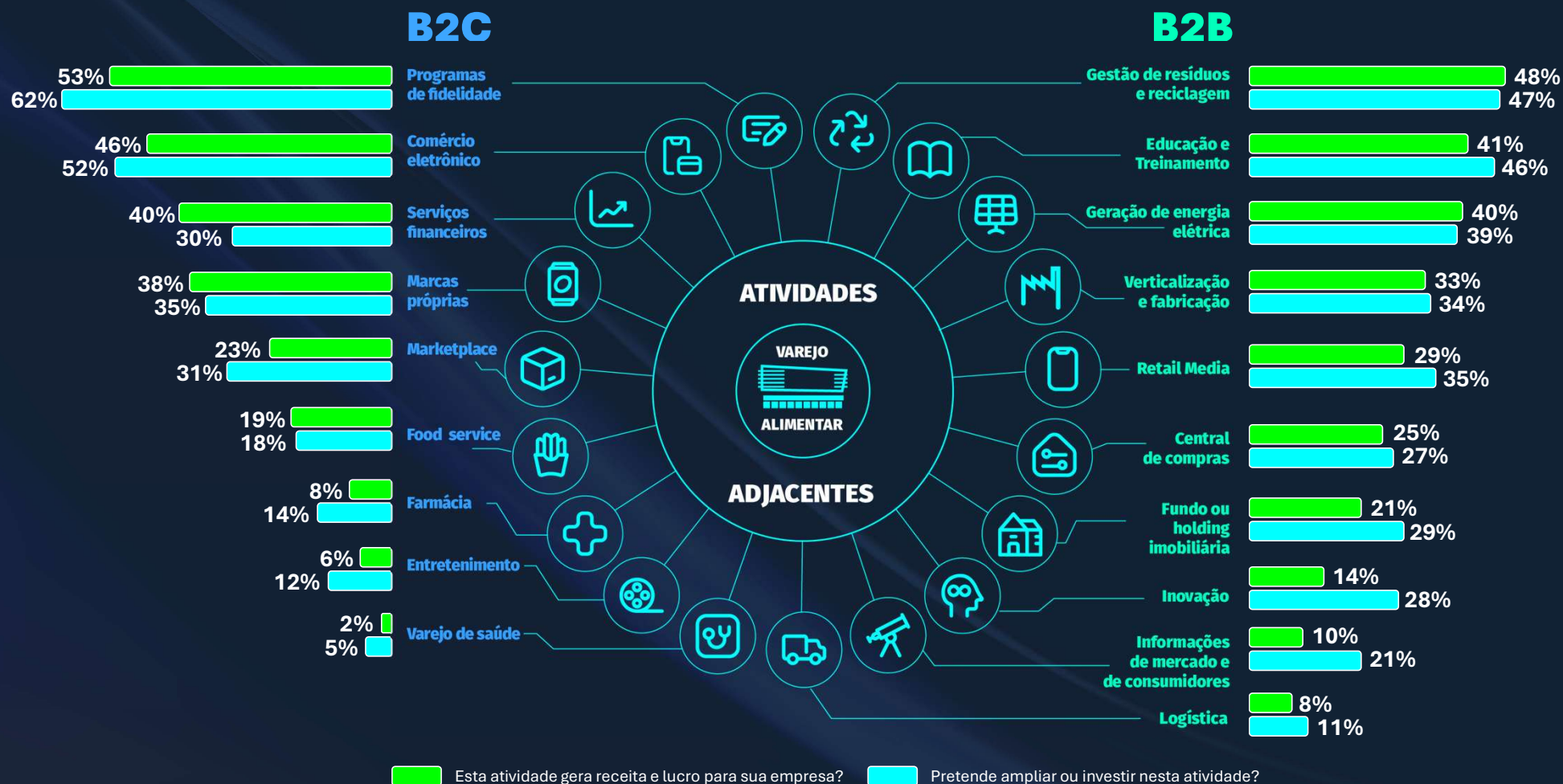
Abordagem

Perguntamos aos empresários e executivos do setor quais destas atividades adjacentes já representavam novos fluxos de receita e lucro para a empresa e se estão interessados em investir ou não nelas. Além disso, perguntamos quanto estas atividades representam em receita e resultados da empresa. As respostas aos questionários virtuais de autopreenchimento demonstram a representatividade destas atividades no universo e na amostra utilizados, tanto na geração de lucro quanto na intenção de investir, demonstrando o interesse do setor em expandi-las.

Resultados do estudo

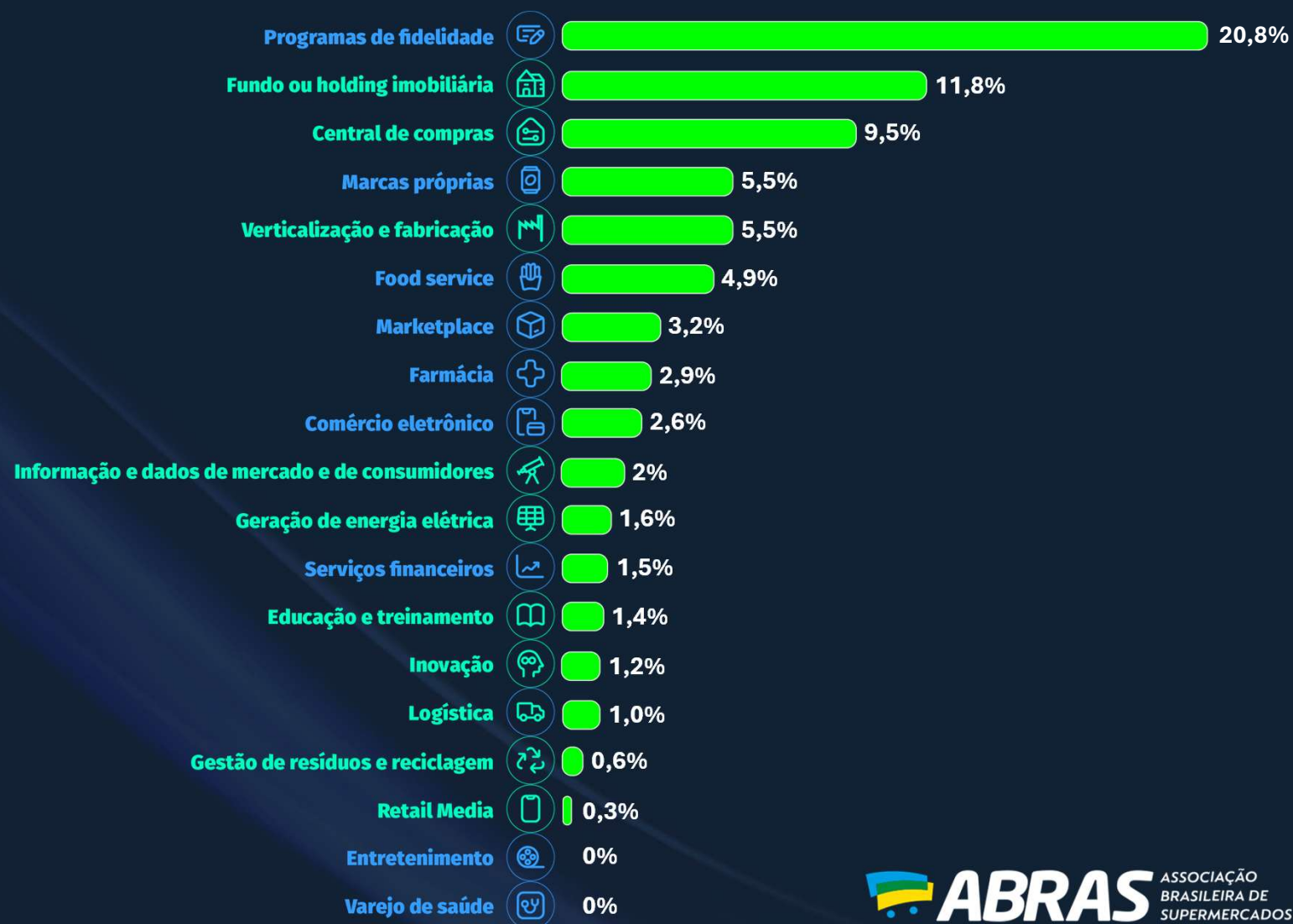
Anatomia do Setor de Varejo Alimentar brasileiro

Pode-se observar que tanto atividades **B2C** como **B2B** já fazem parte do portfólio de atividades das empresas do varejo alimentar brasileiro, aproveitando as sinergias e a redução de custos de suprimentos e operação, bem como participando da vida do consumidor por meio de novos produtos e serviços. Além disso, é possível constatar o apetite por investimentos no desenvolvimento destas atividades



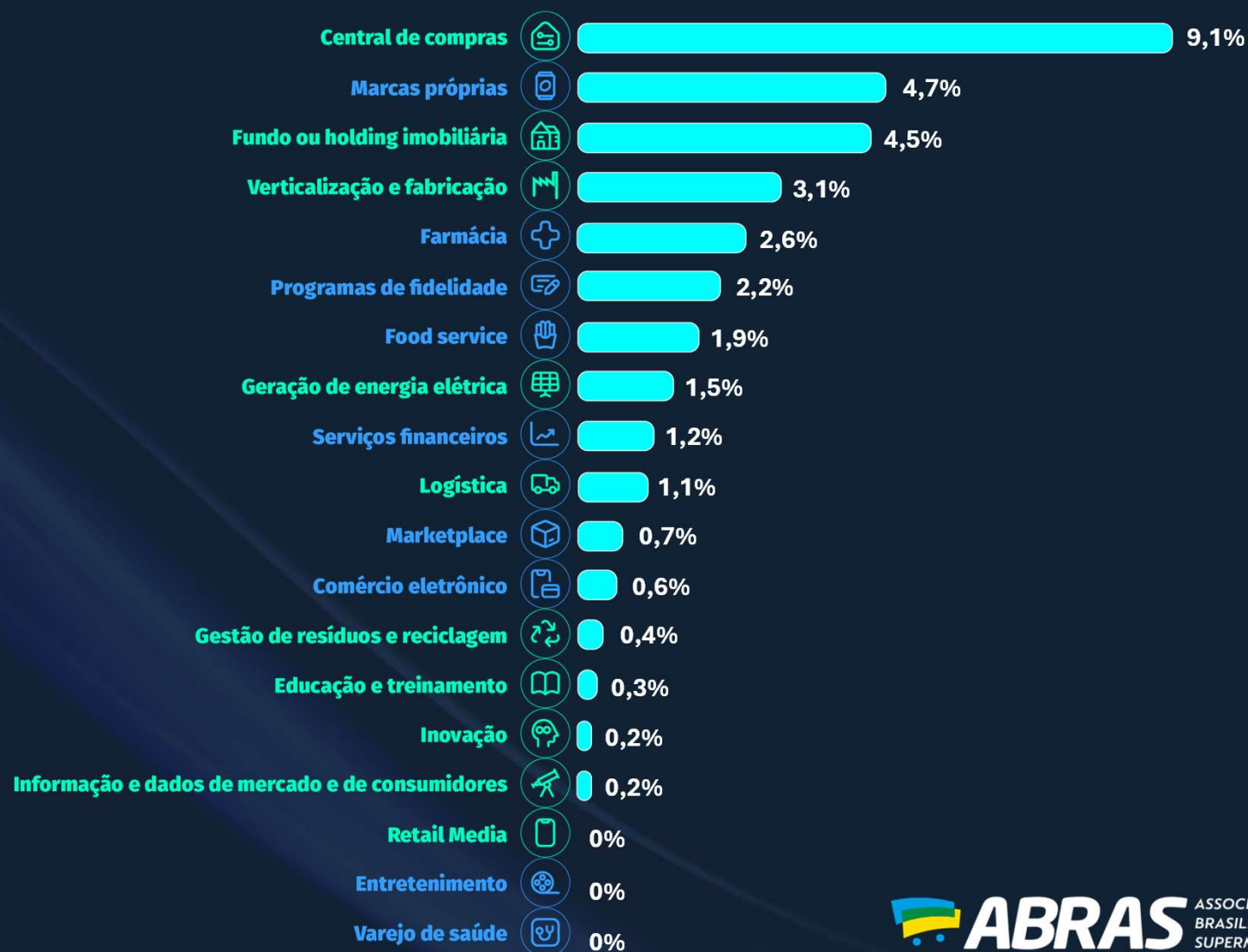
Representatividade das atividades adjacentes em receita

 B2C  B2B



Representatividade das atividades adjacentes em resultado

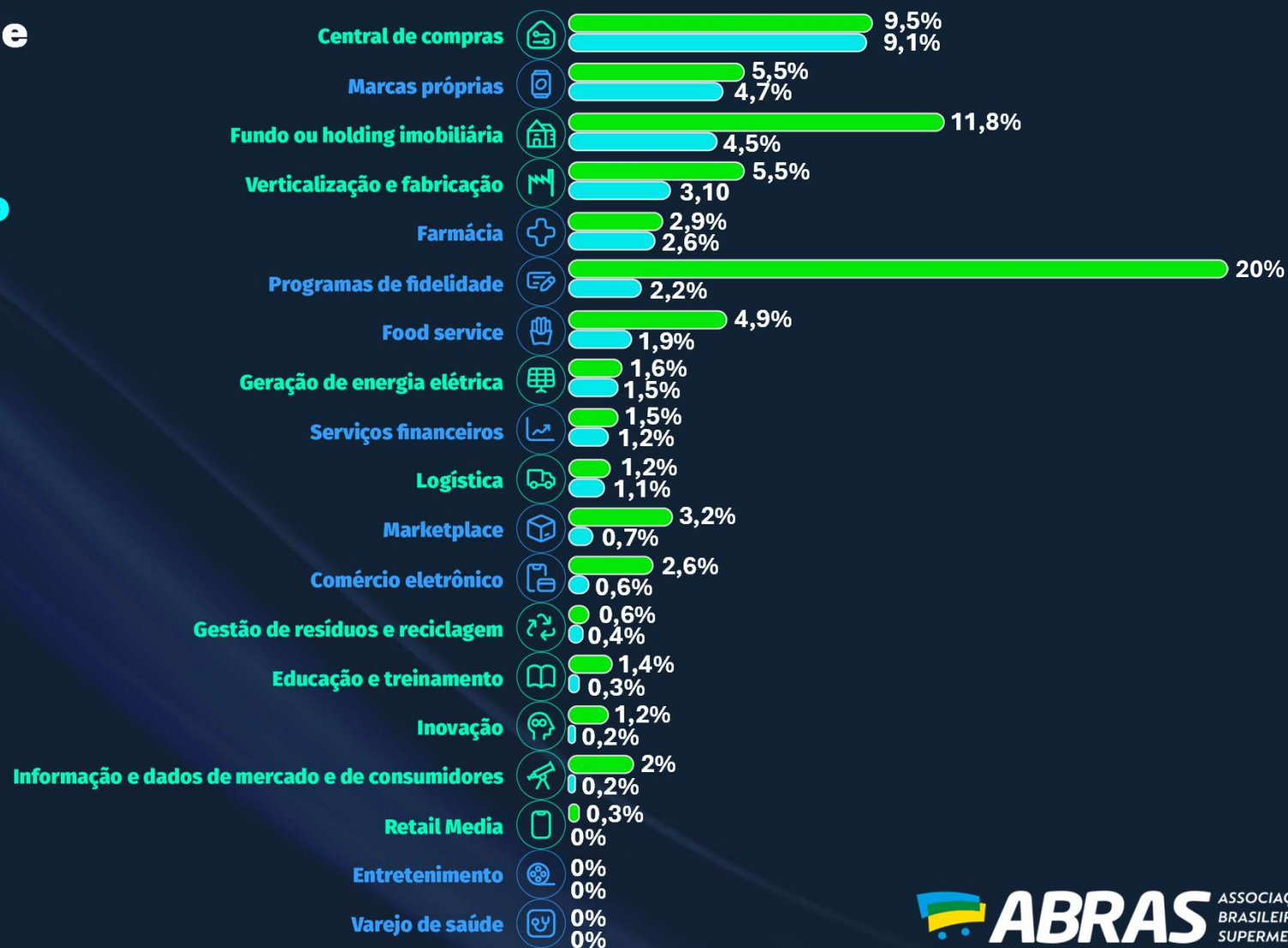
 B2C  B2B



Representatividade das atividades adjacentes em receita e resultado

 B2C  B2B

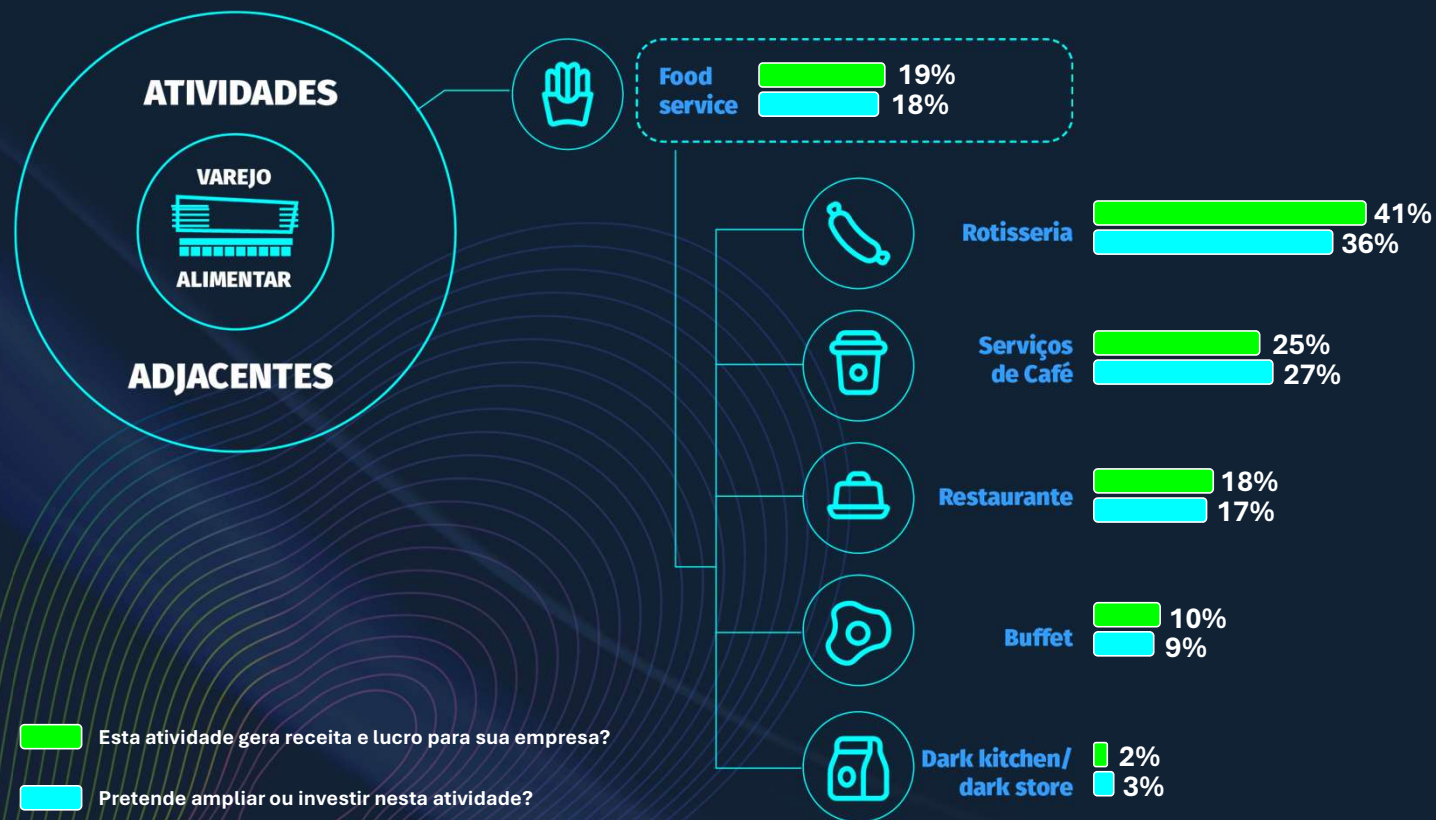
 Receita
 Resultado



Food service

Preparamos um detalhamento da atividade adjacente Food service, destacando as principais modalidades de serviços que o setor oferece aos consumidores. A atividade de Food service ocupa o 10º lugar do ranking de atividades adjacentes, que já são exploradas por **19%** das empresas do varejo alimentar, sendo que **18%** das empresas pretendem investir nisso. Contudo, há variações de interesse por categorias de serviços, como podemos observar no gráfico abaixo.

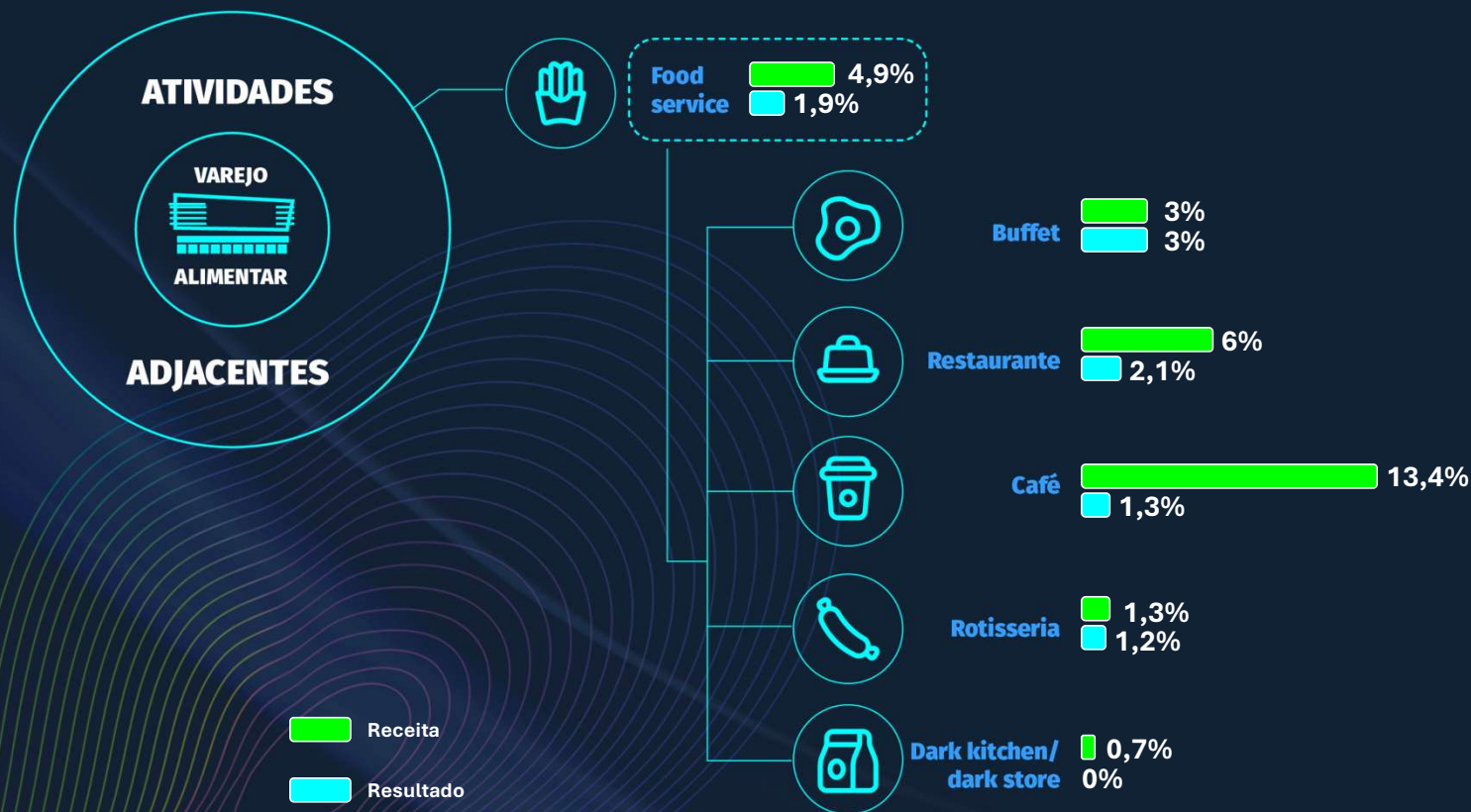
- Quase metade das empresas do setor já oferece a **rotisseria** (41%), e (36%) pretendem investir nesta atividade.
- Os **serviços de café** por já fazer parte de 25% das empresas do setor, com 27% de interesse em investir.
- **Restaurantes** já estão presentes em 18% das empresas, com 17% delas interessadas em investir.
- **Buffet** tem 10% de penetração, com 9% das empresas interessadas em investir nesta atividade.
- **Dark kitchens e dark stores** são realidade para 2% das empresas, e 3% pretendem investir nesta atividade.



Food service

Foi possível também decifrar a representatividade das atividades de food service em receita e resultados. Food service ocupa a 7ª posição do ranking de atividades adjacentes em termos de representatividade nos resultados. Contudo, há variações de performance por categorias de serviços, como podemos observar no gráfico abaixo, com destaque para buffet que apresenta a maior participação em resultado.

- Quase metade das empresas do setor já oferece a **rotisseria** (41%), e (36%) pretendem investir nesta atividade.
- As lanchonetes já participam de 49% das empresas do setor e 49% têm interesse em investir.
- **Restaurantes** já estão presentes em 31% das empresas, com 23% das delas interessadas em investir.
- **Buffet** tem 14% de penetração, com 12% das empresas interessadas em investir nesta atividade.
- **Dark kitchens e dark stores** são realidade para 2% das empresas, e 3% pretendem investir nesta atividade.



Análise dos resultados



Análise dos resultados

Os resultados da 2ª Edição do Estudo ABRAS – Anatomia do Varejo Alimentar Brasileiro 2026, ratificam a importância que as atividades adjacentes representam no varejo alimentar brasileiro, já detectada na 1ª Edição do Estudo realizado pela ABRAS, e publicado em 2024.

O setor de varejo alimentar brasileiro desenvolve 19 diferentes atividades adjacentes, explorando oportunidades de geração de receita e lucro em atividades entre empresas (**B2B – Business to Business**) e junto ao consumidor (**B2C – Business to Consumer**). Vamos iniciar conhecendo as atividades (B2B e B2C), nas quais as empresas demonstram geração de receita, resultados e intenção de investimentos.

Nesta 2ª Edição, enriquecemos o conteúdo e apresentamos novas informações, relativas à representatividade das atividades adjacentes em receita e resultado das empresas do setor, além da perspectiva atualizada sobre a evolução da representatividade da presença das atividades adjacentes praticadas pelas empresas do varejo alimentar brasileiro, da disposição e da intenção dos empresários em continuar investindo nestas atividades adjacentes.

Sabemos que a diversificação gera complexidade, e se este fenômeno superar a capacidade de gestão das empresas, o efeito é contrário e negativo ao esperado, especificamente em incremento de receita e margem, além, claro, da ampliação do portfólio de atividades, produtos e serviços aos consumidores e fornecedores.

O nível de complexidade da operação do varejo alimentar é naturalmente alto, e diante de contextos macro econômicos desafiadores, com alto nível de endividamento da população e do consumidor, altos juros e custo do crédito, inflação e corrosão do poder de compra da população, as atividades adjacentes podem agregar muito valor ao varejo alimentar.

Análise dos resultados

Foi possível constatar que, apesar de bases de universo amostral relativamente equivalentes, entre a 1ª e a 2ª edição do estudo houve uma acomodação da adoção e prática das atividades adjacentes pelas empresas do varejo alimentar brasileiro, e a partir das novas informações apuradas, possível de constatar que as atividades adjacentes praticadas pelo varejo alimentar representam **76,5% das receitas** e **34,3% dos resultados**.

Veja a seguir a importância de cada atividade adjacente em quatro (4) perspectivas: adoção pelo setor, apetite em investimentos em ampliar a atividade adjacente, representatividade em receita e em resultado. Organizamos as atividades adjacentes pela ordem de importância de geração de resultado em relação ao resultado geral das empresas.



Comparação evolutiva da representatividade em adoção das atividades adjacentes 2024 e 2026

Observa-se retração da representatividade da adoção das atividades adjacentes, comparando a mensuração de 2024 com 2026, mantendo a relação de importância em adoção, com destaque para serviços financeiros, marcas próprias e food service que assumem posições mais conservadoras.

■ B2C ■ B2B

■ 2026 ■ 2024



Análise dos resultados



Central de compras ocupa o 1º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (9,10%), ocupa a 3ª posição em representatividade em geração de receita (9,50%), sendo a 10ª atividade adjacente em adoção (25%) e a 13ª em intenção de investimento em ampliação (27%).



Marcas próprias ocupa o 2º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (4,70%), ocupa a 4ª posição em representatividade em geração de receita (5,50%), sendo a 7ª atividade adjacente em adoção (38%) e a 6ª em intenção de investimento em ampliação (35%).



Fundo ou holding imobiliária ocupa o 3º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (4,50%), ocupa a 2ª posição em representatividade em geração de receita (11,80%), sendo a 12ª atividade adjacente em adoção (21%) e a 11ª em intenção de investimento em ampliação (29%).



Verticalização e fabricação ocupam o 4º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (3,10%), ocupa a 5ª posição em representatividade em geração de receita (5,50%), sendo a 8ª atividade adjacente em adoção (33%) e a 8ª em intenção de investimento em ampliação (34%).



Farmácia ocupa o 5º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (2,90%), ocupa a 8ª posição em representatividade em geração de receita (2,90%), sendo a 16ª atividade adjacente em adoção (8%) e a 16ª em intenção de investimento em ampliação (14%).

Análise dos resultados



Programa de fidelidade ocupa o 6º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (2,20%), ocupa a 1ª posição em representatividade em geração de receita (20,80%), sendo a 1ª atividade adjacente em adoção (53%) e a 1ª em intenção de investimento em ampliação (62%).



Food service ocupa o 7º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (1,90%), ocupa a 6ª posição em representatividade em geração de receita (4,90%), sendo a 13ª atividade adjacente em adoção (19%) e a 15ª em intenção de investimento em ampliação (18%).



Geração de energia elétrica ocupa o 8º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (1,50%), ocupa a 11ª posição em representatividade em geração de receita (1,60%), sendo a 6ª atividade adjacente em adoção (40%) e a 5ª em intenção de investimento em ampliação (39%).



Serviços financeiros ocupam o 9º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (1,20%), ocupa a 12ª posição em representatividade em geração de receita (1,50%), sendo a 5ª atividade adjacente em adoção (40%) e a 10ª em intenção de investimento em ampliação (30%).



Logística ocupa o 10º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (1,10%), ocupa a 15ª posição em representatividade em geração de receita (1,20%), sendo a 15ª atividade adjacente em adoção (8%) e a 18ª em intenção de investimento em ampliação (11%).

Análise dos resultados

 **Marketplace** ocupa o 11º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (0,70%), ocupa a 7ª posição em representatividade em geração de receita (3,20%), sendo a 11ª atividade adjacente em adoção (23%) e a 9ª em intenção de investimento em ampliação (31%).

 **Comércio eletrônico** ocupa o 12º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (0,60%), ocupa a 9ª posição em representatividade em geração de receita (2,60%), sendo a 3ª atividade adjacente em adoção (46%) e a 2ª em intenção de investimento em ampliação (52%).

 **Gestão de resíduos e reciclagem** ocupa o 13º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (0,40%), ocupa a 16ª posição em representatividade em geração de receita (0,60%), sendo a 2ª atividade adjacente em adoção (48%) e a 3ª em intenção de investimento em ampliação (47%).

 **Educação e treinamento** ocupam o 14º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (0,30%), ocupa a 13ª posição em representatividade em geração de receita (1,40%), sendo a 4ª atividade adjacente em adoção (41%) e a 4ª em intenção de investimento em ampliação (46%).

 **Inovação** ocupa o 15º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (0,20%), ocupa a 14ª posição em representatividade em geração de receita (1,20%), sendo a 14ª atividade adjacente em adoção (14%) e a 12ª em intenção de investimento em ampliação (28%).

Análise dos resultados



Informações de mercado e de consumidores ocupam o 16º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (0,20%), ocupa a 10ª posição em representatividade em geração de receita (2,00%), sendo a 19ª atividade adjacente em adoção (0,00%) e a 14ª em intenção de investimento em ampliação (21%).



Varejo de saúde ocupa o 17º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (0,00%), ocupa a 19ª posição em representatividade em geração de receita (0,00%), sendo a 18ª atividade adjacente em adoção (2%) e a 14ª em intenção de investimento em ampliação (6%).



Retail media ocupa o 18º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (0,00%), ocupa a 17ª posição em representatividade em geração de receita (0,30%), sendo a 9ª atividade adjacente em adoção (29%) e a 7ª em intenção de investimento em ampliação (35%).



Entretenimento ocupa o 19º lugar do ranking de atividades adjacentes com maior representatividade em geração de resultado (0,00%), ocupa a 18ª posição em representatividade em geração de receita (0,00%), sendo a 17ª atividade adjacente em adoção (6%) e a 17ª em intenção de investimento em ampliação (12%).

Principais conclusões

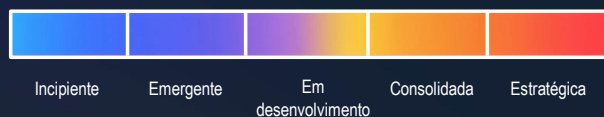


Principais conclusões

O cruzamento das informações apresentadas neste estudo, combinando as perspectivas de adoção, intenção de investir na ampliação e representatividade na receita e nos resultados, permite compreender as atividades adjacentes por maturidade e potencial.

 **B2C**  **B2B**

ESTÁGIOS DE MATURIDADE DAS ATIVIDADES ADJACENTES



RANKING DAS ATIVIDADES ADJACENTES

		ADOÇÃO	AMPLIAÇÃO	RECEITA	RESULTADO
Central de compras		25% / 10º	27% / 13º	9,5% / 3º	9,1% / 1º
Marcas próprias		38% / 7º	35% / 6º	5,50% / 4º	4,7% / 2º
Fundo ou holding imobiliária		21% / 12º	29% / 11º	11,8% / 2º	4,5% / 3º
Verticalização e fabricação		33% / 8º	34% / 8º	5,5% / 5º	3,1% / 4º
Farmácia		8% / 16º	14% / 16º	2,9% / 8º	2,6% / 5º
Programas de fidelidade		53% / 1º	62% / 1º	20,8% / 1º	2,2% / 6º
Food service		19% / 13º	18% / 15º	4,9% / 6º	1,9% / 7º
Geração de energia elétrica		40% / 6º	39% / 5º	1,6% / 11º	1,5% / 8º
Serviços financeiros		40% / 5º	30% / 10º	1,5% / 12º	1,2% / 9º
Logística		8% / 15º	11% / 18º	1,2% / 15º	1,1% / 10º
Marketplace		23% / 11º	31% / 9º	3,2% / 7º	0,7% / 11º
Comércio eletrônico		46% / 3º	52% / 2º	2,6% / 9º	0,6% / 12º
Gestão de resíduos e reciclagem		48% / 2º	47% / 3º	0,6% / 16º	0,4% / 13º
Educação e treinamento		41% / 4º	46% / 4º	1,4% / 13º	0,3% / 14º
Inovação		14% / 14º	28% / 12º	1,2% / 14º	0,2% / 15º
Informações de mercado e de consumidores		0% / 19º	21% / 14º	2% / 10º	0,2% / 16º
Varejo de saúde		2% / 18º	6% / 19º	0% / 19º	0% / 17º
Retail Media		29% / 9º	35% / 7º	0,3% / 17º	0% / 18º
Entretenimento		6% / 17º	12% / 17º	0% / 18º	0% / 19º

Matriz Estratégica das Atividade Adjacentes

Com base nas análises dos resultados foi possível criar a matriz maturidade (adoção) e potencial (ampliação), visando classificar as atividades adjacentes em quatro categorias de priorização:

- **1 ESCALA**
Para as atividades adjacentes com potencial de aceleração e profissionalização
- **2 ACELERAÇÃO**
Para a próxima geração de atividades adjacentes
- **3 CONSOLIDAÇÃO**
Para atividades adjacentes com potencial de otimizar e capturar eficiência, e
- **4 EXPLORAÇÃO**
Para atividades adjacentes, ainda em experimentação seletiva

Baixa adoção
(implementação atual)

2 ACELERAÇÃO

BAIXA/MÉDIA ADOÇÃO + ALTA AMPLIAÇÃO
• Próxima geração de negócios

Existe uma segunda onda, com alta intenção de investimento, que mostra onde está a próxima geração de negócios.

4 EXPLORAÇÃO

BAIXA ADOÇÃO + BAIXA AMPLIAÇÃO
• Experimentar seletivamente

O varejo alimentar está se transformando em uma plataforma de negócios, com múltiplas fontes de receita, baseadas em ativos, dados, relacionamento e escala.

(intenção de investimento)
Alta ampliação

1 ESCALA

ALTA ADOÇÃO + ALTA AMPLIAÇÃO
• Negócios para escalar e profissionalizar

Há um grupo de atividades já maduras, que comprovam valor econômico e devem ser escaladas e profissionalizadas.

3 CONSOLIDAÇÃO

ALTA ADOÇÃO + MENOR INTENÇÃO DE AMPLIAÇÃO
• Otimizar e capturar eficiência

Nem sempre a receita atual indica o maior potencial. Algumas atividades ainda têm baixa monetização, mas alta relevância estratégica.

Alta adoção
(implementação atual)

Baixa ampliação
(intenção de investimento)

Matriz Estratégica das Atividade Adjacentes

Apresentamos as 19 atividades adjacentes adotadas pelo varejo alimentar, classificadas por perspectiva de maturidade (adoção) e potencial (ampliação) para orientar a priorização sugerida pelos resultados deste estudo.

 **B2C**  **B2B**



Principais conclusões

O varejo alimentar está deixando de ser apenas um negócio comercial para se transformar em uma plataforma multinegócios, capaz de monetizar ativos, capacidades, dados, relacionamento e acesso ao consumidor.

Com este panorama, a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) presta mais um serviço de inteligência e valor agregado ao setor de varejo alimentar em prol do seu desenvolvimento.

O setor permanecerá em constante evolução.

O objetivo deste estudo é justamente, de forma periódica, poder fornecer informações úteis aos empresários, executivos e gestores das empresas do varejo alimentar a respeito das nossas atividades empresariais e da anatomia do setor e do seu ecossistema.

Iniciativa:

