

# PANORAMA DE VERBAS COMERCIAIS 2026

Do investimento ao resultado: o que realmente impulsionou o crescimento no varejo (2024 vs. 2025)

## O QUE MUDOU NO JOGO DAS VERBAS COMERCIAIS?

O mercado segue **investindo pesado**, mas agora com mais **pressão por eficiência**.

Em 2025, os investimentos comerciais cresceram **+8,4% vs. 2024**, mesmo em um cenário de maior controle de custos.

# +8,4% vs. 2024

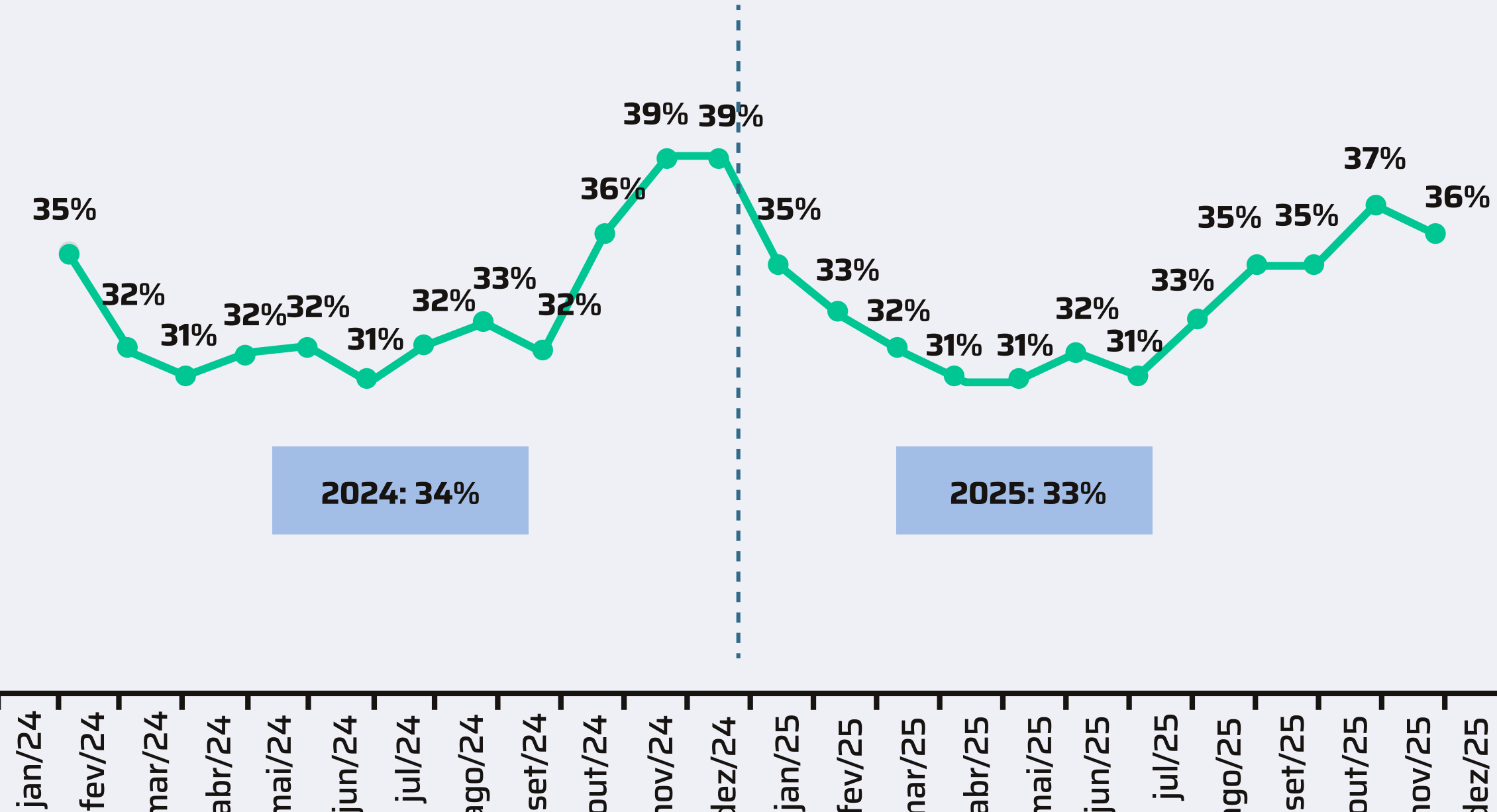
Esse movimento reforça que a **verba comercial continua sendo uma das principais alavancas de competitividade** no varejo. Mas existe uma mudança estrutural acontecendo.

**"O mercado está migrando de um modelo promocional defensivo para um modelo mais disciplinado e orientado à execução."**

## MAIS INVESTIMENTO NÃO SIGNIFICA MAIS EFICIÊNCIA

Apesar do aumento de investimento, o **impacto real das promoções permanece estável**: 33% em 2025 vs. 34% em 2024.

### Evolução Uplift Médio



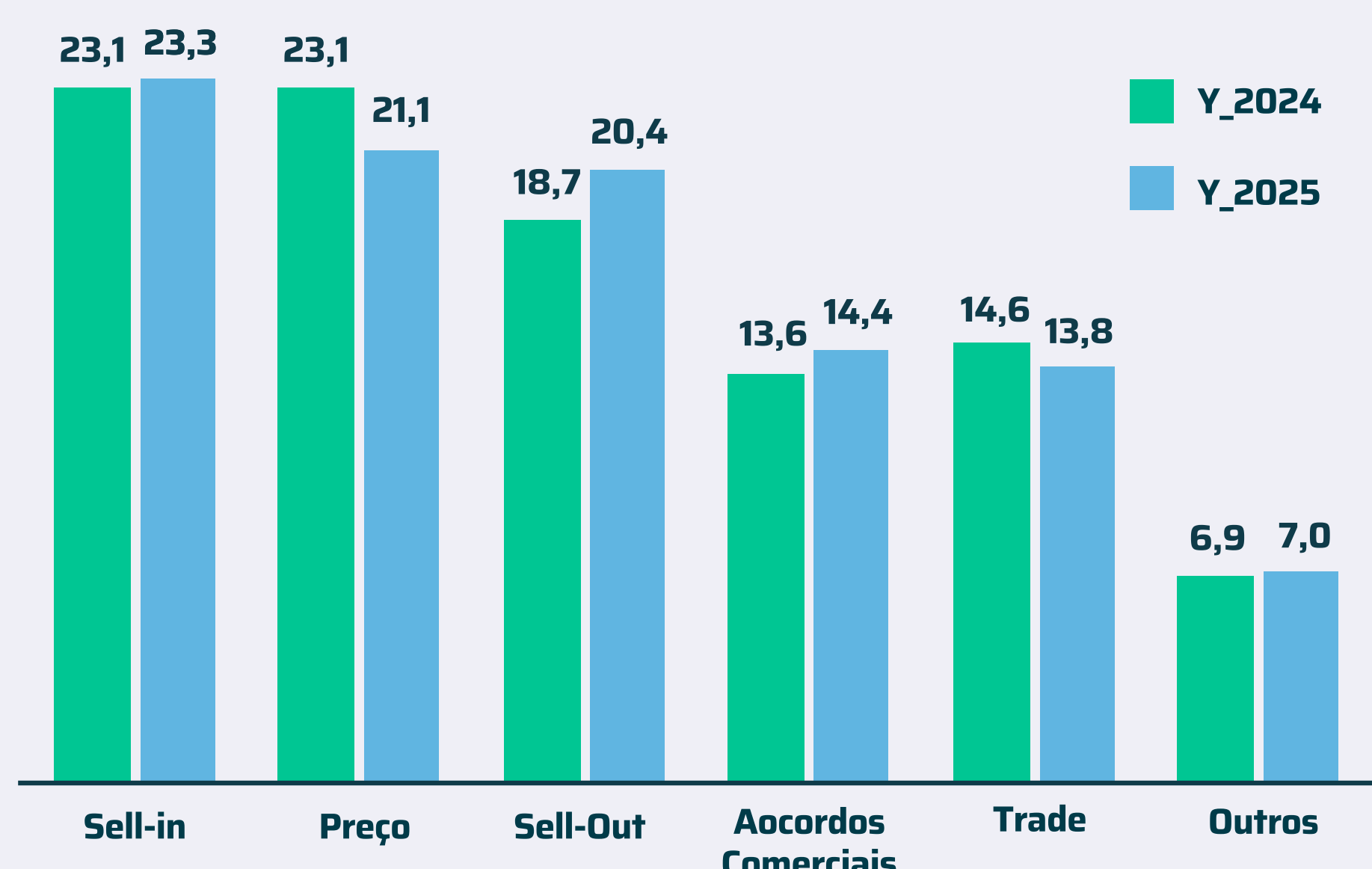
Ou seja: **o mercado está investindo mais para gerar praticamente o mesmo retorno.**

A pergunta agora não é mais "quanto investir?", mas **"o que está limitando a eficiência promocional?"**

## A VIRADA: DE DESCONTO PARA EXECUÇÃO

A FORMA DE ALOCAR OS INVESTIMENTOS MUDOU, E ISSO EXPLICA BOA PARTE DO CENÁRIO ATUAL.

### Alocação dos Investimentos por mecânica (%)



#### EM 2024:

- Forte dependência de preço
- Modelo mais promocional e reativo

#### EM 2025:

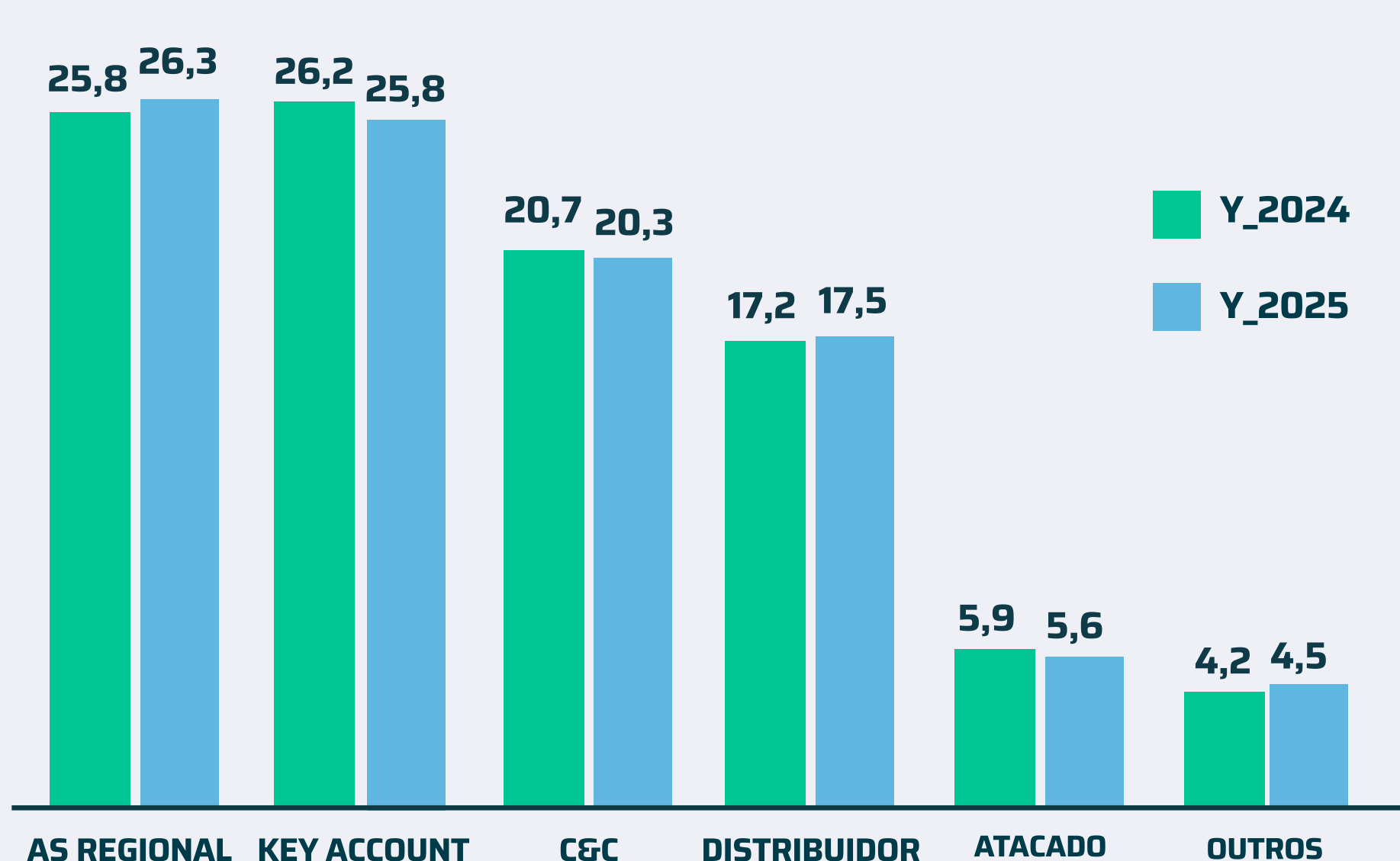
- Mais sell-in e sell-out
- Mais negociações estruturadas
- Mais execução no PDV
- Menor dependência de desconto direto

O movimento é claro: **saimos do desconto e avançamos para execução.**

## ONDE A VERBA ESTÁ SENDO APLICADA HOJE?

O INVESTIMENTO FICOU MENOS CONCENTRADO E MAIS DISTRIBUÍDO.

### Alocação dos Investimentos por canal (%)



- Menor foco em grandes contas nacionais
- Maior pulverização, capilaridade e execução local
- Crescimento do e-commerce

Isso indica uma mudança relevante: **ganhar mercado hoje exige presença e execução, não apenas negociação.**

## A NOVA DINÂMICA REGIONAL

O CRESCIMENTO NÃO ESTÁ MAIS DISTRIBUÍDO DE FORMA HOMOGÊNEA NOS ESTADOS.

### ▲ Crescimentos relevantes:

- SP + 1,3 p.p.
- SC + 1,3 p.p.
- MG + 0,6 p.p.
- RS + 0,4 p.p.

### ▼ Reduções relevantes:

- PE - 1,0 p.p.
- CE - 0,5 p.p.
- PI - 0,5 p.p.
- RN - 0,4 p.p.

O investimento está **migrando para regiões** com maior maturidade operacional e capacidade de execução.

## O GARGALO INVISÍVEL: EXECUÇÃO E DISPONIBILIDADE

O MAIOR LIMITADOR DE PERFORMANCE NÃO ESTÁ MAIS NA VERBA, MAS NA EXECUÇÃO.

Nível Atividade	Item %	Venda %	Estoque %	Giro	DOH	Ruptura	OSA
FAST MOVIERS	7%	62%	45%	12,4	29	7,8%	93%
SLOW MOVIERS	18%	23%	24%	7,7	47	8,5%	94%
ULTRA SLOW MOVIERS	69%	15%	28%	4,2	87	15,0%	95%
NON MOVIERS	6%	0%	3%	0,0	-	-	88%
Total	100%	100%	100%	8,6	43	9,1%	94%

- Ruptura média: 9,1%
- Até 12% do potencial promocional é perdido por falta de produto
- 75% dos itens são de baixo giro
- Representam apenas 15% das vendas, mas ocupam 31% do estoque

**"Promoções geram demanda, mas a conversão depende da disponibilidade do produto"**

Logo, parte da verba está sendo usada para compensar ineficiência operacional.

## O QUE DIFERENCIA QUEM CRESCE MAIS

EMPRESAS QUE GANHARAM MARKET SHARE EM 2025 SEGUEM UM PADRÃO CLARO:

- ▶ Maior foco em **sell-out**
- ▶ Menor dependência de **preço**
- ▶ Crescimento via **conversão mais eficiente**
- ▶ Mais presença em canais e regiões estratégicas

**Não é sobre investir mais. É sobre investir melhor.**

## O DESAFIO DE 2026

O mercado já entendeu que investir é necessário. Agora, o diferencial competitivo está em outro nível:

**Orquestrar planejamento, execução e disponibilidade em tempo real.**

Porque crescimento sustentável nasce da combinação entre: Verba certa; Produto certo e Disponibilidade certa.

**Descubra como a Arker transforma verba em performance**



Fale com a equipe comercial da Arker

[www.arker.com.br](http://www.arker.com.br)

**ARKER**  
by Neogrid