



Briga de cachorro grande no delivery muda o mercado

O mercado brasileiro de delivery atravessa neste momento uma mudança estrutural que vai muito além da entrada de novos aplicativos ou da retomada de antigas plataformas

Marcos Gouvêa (*)

O que acontece é uma reconfiguração profunda nos planos competitivos, tecnológico e comportamental que inaugura o que podemos chamar da era da "hiperconveniência potencializada".

A dimensão do crescimento desse canal tem uma nova e marcante perspectiva pela conjugação de fatores determinados pela chegada da Keeta, aceleração da 99 e reação do iFood.

Virou briga de cachorro grande com seus impactos indomutáveis além dos segmentos de alimentação ou foodservice, uma vez que as experiências de um segmento, canal ou categoria ajudam a moldar o comportamento, desejos e expectativas de consumidores de forma muito mais abrangente.

A pesquisa Crest da Gouvêa Inteligência mostra que nos primeiros 9 meses de 2025 o delivery representou 18% das vendas totais do foodservice no Brasil, totalizando R\$ 30,5 bilhões gastos pelo consumidor e com crescimento de 8% sobre o mesmo período de 2024, sendo o maior crescimento entre canais deste setor.

Em termos de crescimento médio

anual, desde 2019 o delivery tem expansão média de 12% enquanto o foodservice, como um todo, cresceu 1% anualmente. O canal delivery já representa 17% de todo o gasto do foodservice nacional com cerca de 1,7 bilhão de transações em 2024, enquanto nos EUA, só para comparação, sua participação é de 15%.

A diferença em parte se explica pela força do take out entre os dois mercados que é significativamente maior nos EUA.

Durante anos o setor conviveu com baixa competição real e poucas alternativas. Isso levou a um modelo eficiente para alguns e limitado para muitos, onde a concentração com iFood pode ser estimada entre 85 e 92%, o que desafia a lógica em mercados mais maduros. Um resultado com méritos próprios do iFood.

Fundado em 2011 como uma startup de delivery, a operação iFood faz parte da Mobile e envolve tecnologia com negócios em apps, logística e fintech. Hoje, o iFood se tornou a maior plataforma de entrega de comida da América Latina e expandiu para além de sua proposta original, conectando supermercados, farmácias, pet shops e outros canais, funcionando como um marketplace de conveniência e,



NUTZ_CANVA

de forma mais abrangente, como um ecossistema, pois também envolve serviços financeiros.

Eles mencionam 55 milhões de clientes ativos e cerca de 380 mil estabelecimentos parceiros (restaurantes, mercados, farmácias, etc.) com 360 mil entregadores registrados. E teriam ultrapassado 180 milhões de pedidos por mês. Muito mérito no que foi desenvolvido.

A 99 iniciou suas atividades como aplicativo de transporte e foi comprada em 2018 pela Didi, um dos maiores ecossistemas da China que também atua com aplicativos de

transporte. Encerrou as operações da 99Food em 2023 e retornou agora em abril de 2025 com um ambicioso plano de investimento e captação de operadores oferecendo isenção de comissões, mais promoções e menores taxas para acelerar escala.

Também agora temos a chegada da Meituan/Keeta, ecossistema de origem chinesa que opera em diversos países da Ásia e Oriente Médio e reporta atender perto de 770 milhões de clientes na China, com 98 milhões de entregas diárias. A empresa já anunciou investimentos de US\$ 1 bilhão para sua operação de conquista de mercado no Brasil.

Com a chegada agora da Meituan/Keeta, a retomada da 99Food e, sem dúvida, a reação do iFood, além da movimentação de outros players que já estão operando, o cenário muda radical e estruturalmente.

Operadores ganham com liberdade de escolha e novos modelos

Se por muito tempo restaurantes e operadores reclamaram da dependência de um único aplicativo dominante, agora o cenário se reequilibra. A reconfiguração competitiva trará mais parceiros possíveis com condições comerciais negociables, comissões mais equilibradas, mais promoções e ofertas e ampliação da base de clientes.

Muito adiante desses aspectos

a pressão competitiva acelera a evolução operacional dos operadores com cardápios otimizados, embalagens melhores, logística repensada e novos modelos de dark kitchen, pick-up e operações híbridas. Mas o tema envolve também os entregadores.

A discussão pública muitas vezes enxerga o entregador apenas pela lente da precarização, mas existe uma dinâmica econômica importante, pois nesse cenário são criadas melhores condições de trabalho com um crescente número de profissionais envolvidos na atividade.

Com mais apps e marcas disputando espaço haverá inevitável aumento de número de pedidos, mais alternativas de plataformas, mais incentivos e tudo isso melhorando os ganhos individuais.

Com o mercado reconfigurado pela disputa entre competidores tão estruturados haverá uma aceleração de todo esse processo envolvendo varejistas, restaurantes, entregadores, fintechs, fornecedores logísticos e operações híbridas, além de serviço financeiros.

Nesse contexto ampliado a hiperconveniência deixa de ser tendência e se converte em novo modelo para o mercado reconfigurando.

O delivery inaugura uma fase mais equilibrada, mais plural e mais inteligente para todos os agentes da cadeia com consumidores ganhando mais opções, preços mais competitivos, eficiência operacional, velocidade e alternativas de escolha.

Os operadores passam a ter mais opções, melhores resultados e bases ampliadas, enquanto entregadores têm maior demanda, alternativas e competição saudável entre apps e, como resultado, o mercado como um todo se expande.

Esse conjunto de fatores determina o que os caracteriza como essa era de hiperconveniência potencializada no mercado brasileiro, quando o consumidor descobre que pode resolver muito mais da vida cotidiana a partir do digital. E não só para comida, mas expandindo para outras categorias como bebidas, medicamentos, saúde, cuidados pessoais, pet e muito mais.

E quando a conveniência atinge esse nível, o comportamento muda. O delivery deixa de ser hábito e se

(*) Diretor-geral e fundador da Gouvêa Ecosystem (<https://gouveaecosystem.com>).

BNI Empreendimentos e Participações S.A.

CNPJ nº 08.113.807/0001-42

| Demonstrações Financeiras - 31 de Dezembro de 2024 e 31 de Dezembro de 2023 (Em milhares de reais - R\$, exceto pelo resultado por ação) | | Balancos patrimoniais | | Balancos patrimoniais | | Demonstrações dos fluxos de caixa - método indireto | | |
|--|------------------------|-----------------------|---|------------------------|-----------------------|--|--------------------------------|-------------------------|
| | | Controladora | Consolidado | Controladora | Consolidado | Controladora | Consolidado | |
| Ativo/Circulante | 2024 2023 | 2024 2023 | Passivo/Circulante | 2024 2023 | 2024 2023 | Lucro líquido antes do IR e CS | 2024 2023 2024 2023 | |
| Caixa e equivalentes de caixa | 21.302 5.023 | 797.690 952.516 | Fornecedores | 107.078 130.742 | 463.544 653.844 | 112.429 84.082 128.243 153.750 | 112.429 84.082 128.243 153.750 | |
| Prominentes compradores de imóveis e contas a receber | 14.256 431 | 154.012 96.551 | Adiantamentos de clientes | — 104 | 25.769 10.954 | — 763 651 | — 763 651 | |
| Imóveis a comercializar | 89 1 | 578.197 775.551 | Tributos correntes com recolhimento diferido | — 2.886 | 3.326 | — 3.890 (2.830) | — 3.890 (2.830) | |
| Impostos e contribuições a compensar | 811 7.448 | 5.607 | Impostos e contribuições a recolher | 20 25 | 11.649 19.398 | — 2.902 485 | — 2.902 485 | |
| Outros ativos | — 8.422 | 1.130 | Dividendos propostos | 36.091 42.251 | 36.122 43.009 | Provisão para distrito | — 1.025 554 | — 1.025 554 |
| Não circulante | 720.275 680.557 | 836.684 712.352 | Transações com partes relacionadas | 61.994 87.649 | 66.193 88.073 | Provisão para garantias de obras | — (104) (244) | — (104) (244) |
| Prominentes compradores de imóveis | — 12.733 576 | — 29.271 439 | Provisão/Reversão para demandas judiciais | — 1.202 | 2.114 | Provisão/Reversão para demandas judiciais | — 10.152 6.391 | — 10.152 6.391 |
| Transações com partes relacionadas | 6.404 6.988 | 26.607 15.633 | Terrenos a pagar | 754 712 | 63.517 318.735 | Distribuição desproporcional | 2.080 2.804 | 2.080 2.804 |
| Outros ativos | — 8.414 7.512 | — 2.713 25.215 | Debitos com parceiros em empreendimentos | 8.219 1 | — 27.713 25.215 | Juros provisórios SCP | — 9.300 18.219 | — 9.300 18.219 |
| Investimentos | 713.871 673.569 | 780.817 685.015 | Outros passivos | 62.618 69.625 | 416.122 352.560 | Juros provisórios | — 5.228 9.465 | — 5.228 9.465 |
| Imobilizado | — 8.113 3.616 | — 15.000 18.952 | Adiantamentos de clientes | — 15.000 | — 15.000 23.366 | Juros - Amarrilis | — 23.284 | — 23.284 |
| Total do ativo | 741.577 685.580 | 1.634.374 1.664.868 | Impostos e contribuições a compensar | — 15.392 | 27.447 23.970 | Ganho (Perda) por aquisição de controlada em conjunto | — 5.729 | — 5.729 |
| Demonstrações do resultado | Controladora 2024 2023 | Consolidado 2024 2023 | Provisão para demandas judiciais | 8.151 9.352 | — 6.409 3.800 | Pérdidas reconhecidas em investidas | — (4.779) (2.658) | — (4.779) (2.658) |
| Receita líquida operacional | — | 388.145 373.920 | Provisão para garantias de obras | — | — | Redução (aumento) nos ativos e passivo operacionais: | — (777) | — (777) |
| Custos | — | — 298.310 (202.809) | Provisão para perda com investimentos | 54.467 60.273 | 3.807 4.151 | Contas a receber | — 13.825 215 | — 13.825 215 |
| Lucro bruto | — | 89.835 171.12 | Terrenos a pagar | — | — 348 850 | Proponentes compradores de imóveis | — 50.106 (7.288) | — 50.106 (7.288) |
| (Despesas) receitas operacionais | — | — | Debitos com parceiros em empreendimentos | — | — 349.703 276.954 | Impostos e contribuições a compensar | 468 (525) (1.369) (908) | 468 (525) (1.369) (908) |
| Comerciais | (203) (21) | — 8.233 (9.783) | Patrimônio líquido | 571.881 485.213 | 754.708 658.466 | Impostos e contribuições a compensar | — 41.601 (122.913) | — 41.601 (122.913) |
| Gerais e administrativas | (1.288) (1.894) | — 63.296 (54.647) | Capital social | 250.000 250.000 | 250.000 250.000 | Impostos e contribuições a compensar | — 10.103 (5.216) | — 10.103 (5.216) |
| Tributárias | (221) (34) | — 831 (150) | Reservas de capital | (6.543) (7.483) | — (6.543) (7.483) | Adiantamentos de clientes | — 7.583 16.149 | — 7.583 16.149 |
| Resultado de equivalência patrimonial | 110.458 92.803 | 114.751 113.032 | Reservas de lucros | 328.422 242.696 | 328.422 242.696 | Impostos e contribuições a compensar | — 13.940 (14.534) | — 13.940 (14.534) |
| Outras receitas (despesas), líquidas | 3.454 (7.154) | — 3.883 (18.391) | Patrimônio líquido atribuído aos acionistas da controladora | 571.881 485.213 | 571.881 485.213 | Provisão para demandas judiciais | — 6.675 (3.642) | — 6.675 (3.642) |
| Lucro (prejuízo) operacional antes do resultado financeiro e dos impostos | 112.200 83.700 | 136.109 201.173 | Participação dos não controladores | — | — | Provisão para garantias de obras | — 842 (558) | — 842 (558) |
| Resultado financeiro | 319 407 | 5.524 6.791 | Total do passivo e patrimônio líquido | 741.577 685.580 | 1.634.374 1.664.868 | Outros passivos | — 226 16.396 | — 226 16.396 |
| Despesas financeiras | (89) (25) | (13.389) (54.214) | Demonstrações do resultado | Controladora 2024 2023 | Consolidado 2024 2023 | IR e CS | — (9.563) (22.511) | — (9.563) (22.511) |
| Lucro (prejuízo) operacional antes do exercício | 112.429 84.082 | 128.243 153.750 | Total do resultado abrangente do exercício | 112.429 84.082 | 119.359 131.762 | Pagamento de juros | — (5.542) (9.426) | — (5.542) (9.426) |
| IR e CS | — | — (8.884) (21.988) | Lucro líquido atribuído aos acionistas: | 112.429 84.082 | 119.359 131.762 | Dividendos recebidos de controladas | 80.799 26.351 | 80.799 26.351 |
| Lucro líquido (prejuízo) do exercício | 112.429 84.082 | 119.359 131.762 | Controladores | 112.429 84.082 | 119.359 131.762 | Caixa líquido consumido (gerado pelas atividades operacionais) | — 73.534 25.271 | — 73.534 25.271 |

PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <http://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/6063-659C-DF97-0052> ou vá até o site <http://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: 6063-659C-DF97-0052



Hash do Documento

FB645B931EA9E57CE3BF1DBB0315D8CCEB492913D06B50037F71D3443428FAB9

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 18/12/2025 é(são) :

- Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 18/12/2025 19:26 UTC-03:00
Tipo: Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

Evidências

Geolocation: Location not shared by user.

IP: 172.16.4.19

AC: AC Certisign RFB G5

