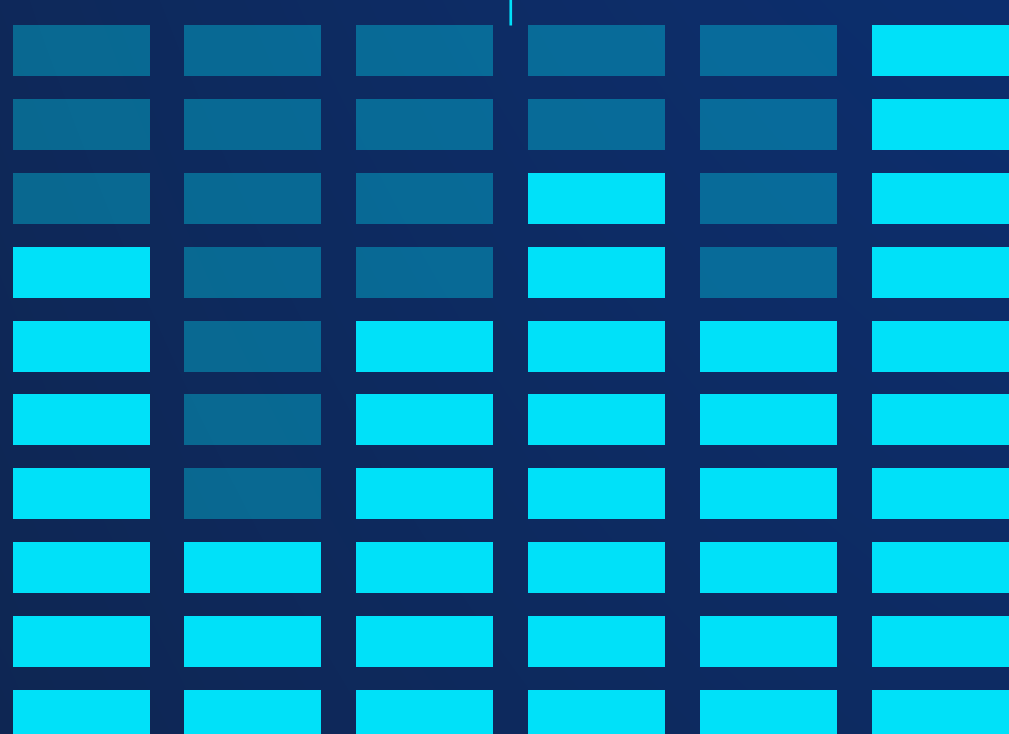


SMART MARKET ABRAS 2023



**DASHBOARD
SMART MARKET ABRAS
2023**



APRESENTAÇÃO

A Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) tem o prazer de celebrar a realização da 2ª Edição do Smart Market ABRAS 2023, que aconteceu em São Paulo entre os dias 15 e 18 de abril de 2023.

O Smart Market ABRAS reúne anualmente a comunidade supermercadista de alta performance para celebrar o alto desempenho profissional das áreas funcionais e das empresas supermercadistas.

As comunidades de alta performance Smart Market ABRAS estão permanentemente conectadas em grupos fechados de WhatsApp geridos pela ABRAS, organizadas em dez comunidades que representam as principais áreas funcionais das empresas do setor: Presidência, Comercial, Financeiro, Jurídico, Tecnologia, Expansão, Obras e Engenharia, Marketing, Pessoas, Operações e Eficiência Operacional.



APRESENTAÇÃO

Os objetivos do Smart Market ABRAS são:

- 1** Elevar a performance das empresas supermercadistas brasileiras a partir do compartilhamento de conhecimento e experiências de sucesso, celebração de resultados e contato com soluções de parceiros comprometidos com nosso desempenho.



- 2** Criar um ambiente democrático e colaborativo de troca de experiências e conhecimento entre os empresários, executivos, gestores e colaboradores de supermercados de todo o País



- 3** Reconhecer e premiar as melhores empresas e profissionais do ano.





APRESENTAÇÃO

O Smart Market ABRAS reúne em sua programação anual sessões de conteúdo e aprendizado para as dez comunidades supermercadistas de alta performance, além de todas as consagradas iniciativas da ABRAS de performance: o Ranking ABRAS, o Fórum de Eficiência Operacional, o balanço anual do RAMA (Programa de Rastreabilidade e Monitoramento de Alimentos da ABRAS), o Prêmio Profissionais do Ano ABRAS, e neste ano criamos e promovemos a Corrida Kids ABRAS e a Maratona ABRAS de Revezamento, troféu João Paulo Diniz



Nesta edição, como evolução dos resultados produzidos na edição anterior do Smart Market ABRAS 2022, quando foram sugeridos e debatidos os principais desafios, indicadores, melhores práticas e referências de cada uma das áreas funcionais das empresas do setor, o desafio foi desenvolver, apresentar, debater, aperfeiçoar e publicar os dez painéis de gestão, um para cada área funcional das empresas de supermercados, para colaborar com o aperfeiçoamento do modelo de gestão das áreas e das empresas. Na era dos dados, é fundamental compreender a importância sobre a escolha dos melhores indicadores de performance que devemos implantar, medir e gerir.

APRESENTAÇÃO

É com prazer que compartilhamos, por meio deste relatório, os dez Painéis de Gestão Smart Market ABRAS, com 397 Indicadores de Performance sugeridos para elevar a atuação da sua empresa.

Boa leitura!



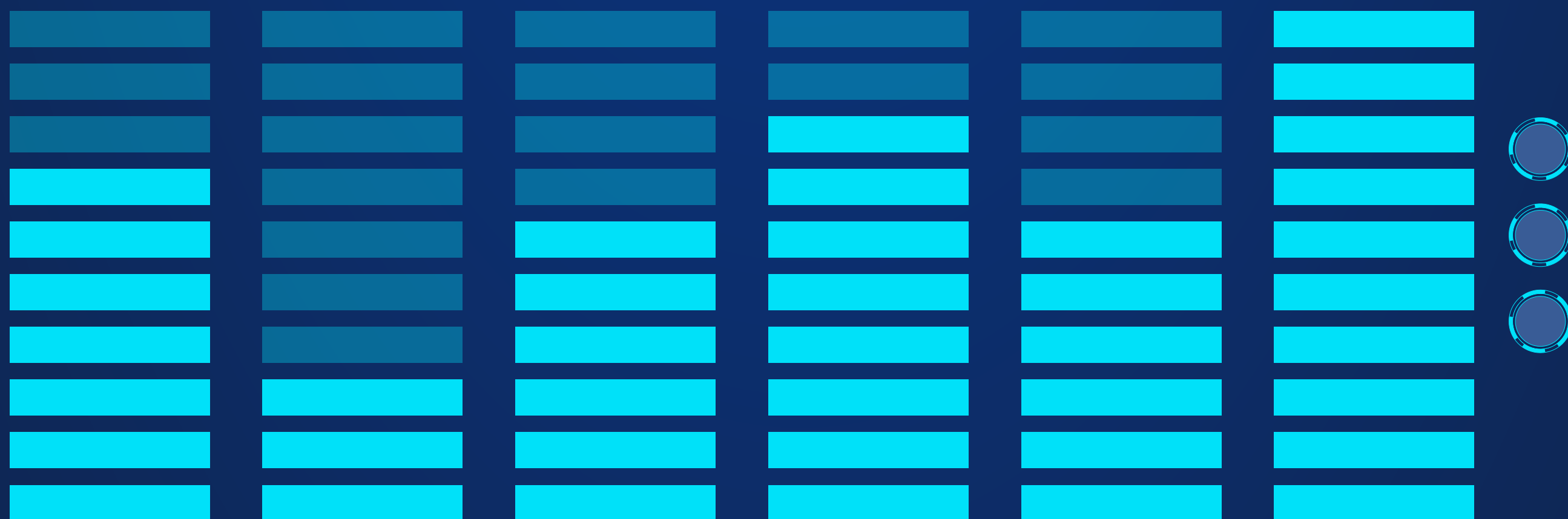
JOÃO GALASSI
PRESIDENTE DA ABRAS



INTRODUÇÃO

Os Painéis de Gestão Smart Market ABRAS apresentados neste relatório, como principal entrega desta edição Smart Market ABRAS 2023, são parte de uma iniciativa inédita na história do setor supermercadista, refletindo a realidade e interdependência das áreas funcionais das empresas.

Os painéis são “standards” e genéricos, portanto, não refletem os diferentes estágios de avanço e desenvolvimento das diferentes empresas do setor, nem mesmo seu momento estratégico, mas sugerem de forma ampla e concreta os principais indicadores de performance, evidenciando a relação de causa e efeito entre indicadores estratégicos, táticos e operacionais, que cada área funcional das típicas empresas de supermercados deve ter em seu painel de gestão, para elevar a performance global da empresa.



INTRODUÇÃO

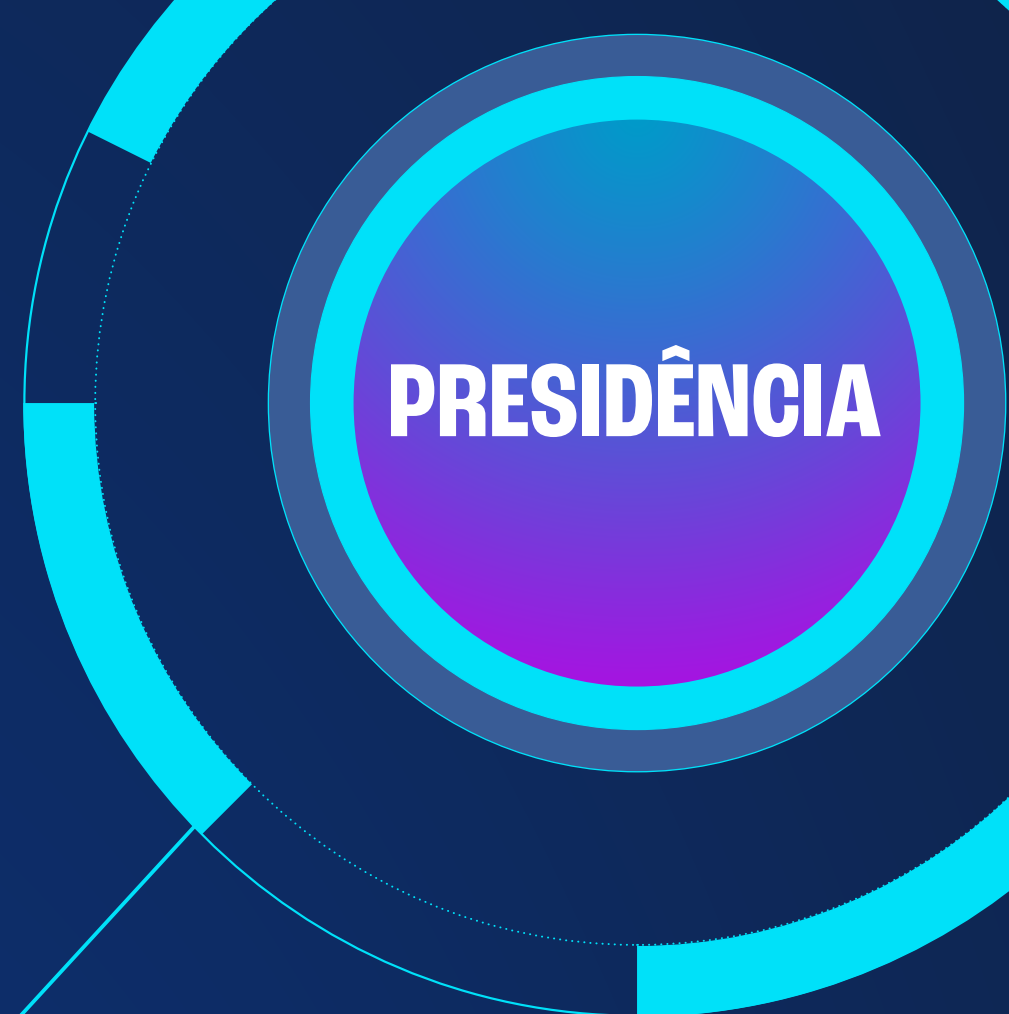
Os indicadores apresentados nos Painéis de Gestão Smart Market ABRAS representam as melhores referências de indicadores ou medidores selecionados para a atividade supermercadista, mas não especifica métrica, meta, nem mesmo afere a performance do setor em relação a estes indicadores sugeridos. Esta, provavelmente, será uma evolução desta proposta. Excepcionalmente, e desde o ano passado, os tradicionais indicadores do Painel de Gestão de Eficiência Operacional já possuem mensuração setorial anual, realizada pelo Departamento de Economia e Pesquisa da ABRAS, com longa série histórica anual disponível, e seus dados podem ser consumidos como resultado oficial do setor, podendo ter comparada a evolução destes indicadores apresentados neste relatório, referentes aos anos de 2022 e 2023.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento dos painéis e gestão Smart Market ABRAS é resultado da contribuição e colaboração de todos os participantes da edição anterior do Smart Market ABRAS 2022, inúmeros profissionais, especialistas e da colaboração de importantes e renomadas empresas de consultoria especializadas. Temos certeza de que os painéis de gestão Smart Market ABRAS colaborarão com o progresso dos profissionais, das áreas funcionais, das empresas e, conseqüentemente, com a elevação da performance do setor supermercadista brasileiro.

Apresentamos os Painéis de Gestão Smart Market ABRAS obedecendo o tradicional modelo funcional de organização atualmente praticado pela maioria das empresas supermercadistas brasileiras, estabelecendo conexão entre os indicadores do Painel da Presidência com os painéis de todas as áreas funcionais da empresa.





MODERADOR

JOÃO GALASSI
PRESIDENTE DA ABRAS

SUMÁRIO EXECUTIVO

MEDIADOR E PAINELISTAS

PAINÉIS DE GESTÃO

PAINELISTAS



MARCOS SAMAHA
CEO DO TENDA ATACADO



ILSON MATEUS
PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO GRUPO MATEUS



MARCELO PIMENTEL
CEO DO GPA





SUMÁRIO EXECUTIVO

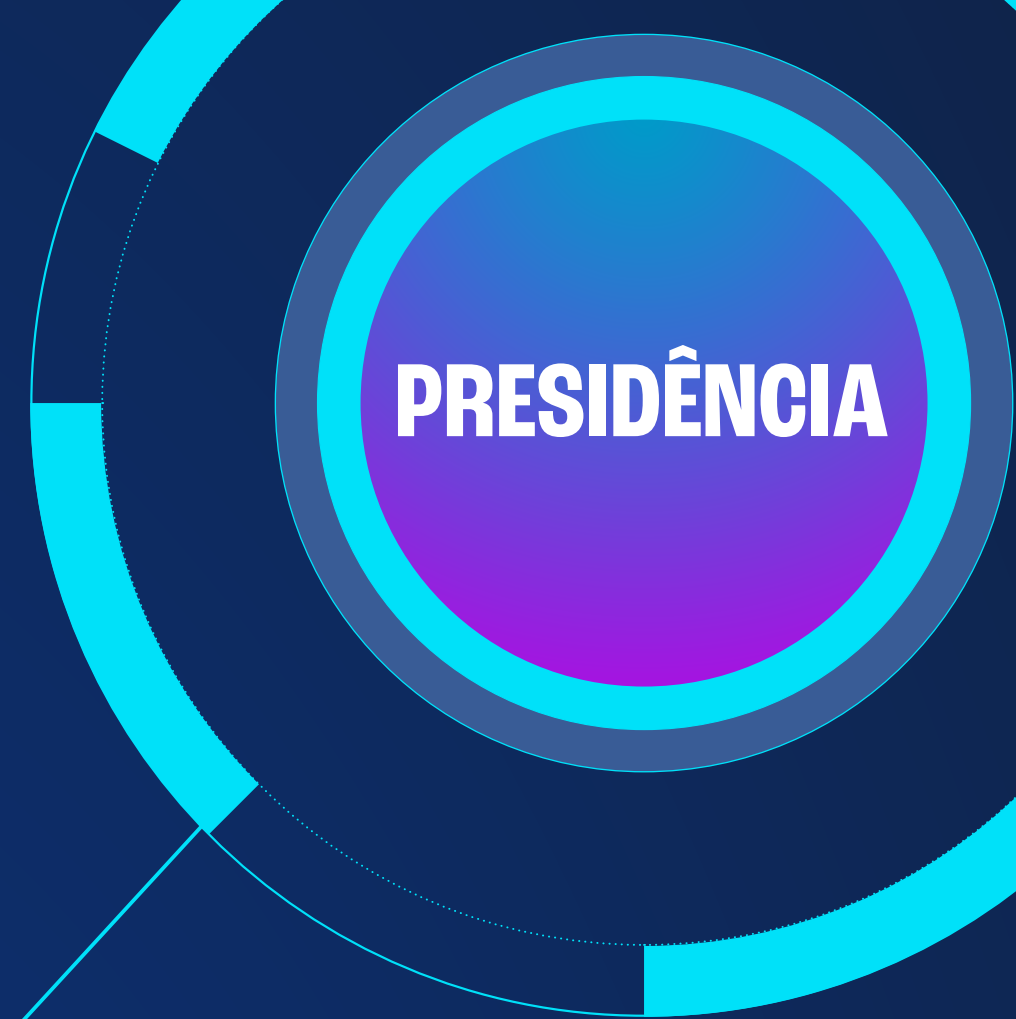
A presidência das empresas supermercadistas tem o desafio de harmonizar os esforços dos times e das áreas e mantê-las alinhadas à estratégia corporativa. Isso se faz calibrando corretamente as metas dos indicadores de desempenho, respectivos planos de ação e alocação de esforços e investimentos correspondentes. Muito além dos aspectos econômicos e financeiros, o principal desafio está na regência orquestrada da organização. Cada área apresenta uma contribuição relevante ao sucesso da empresa, e por esta razão o painel de gestão da presidência se conecta com todos os outros nove painéis de gestão, determinando sua relevância e papel, evidenciando sua proposta de valor e contribuição ao sucesso do negócio.

 **SUMÁRIO EXECUTIVO**

 **MEDIADOR E PAINELISTAS**

 **PAINÉIS DE GESTÃO**





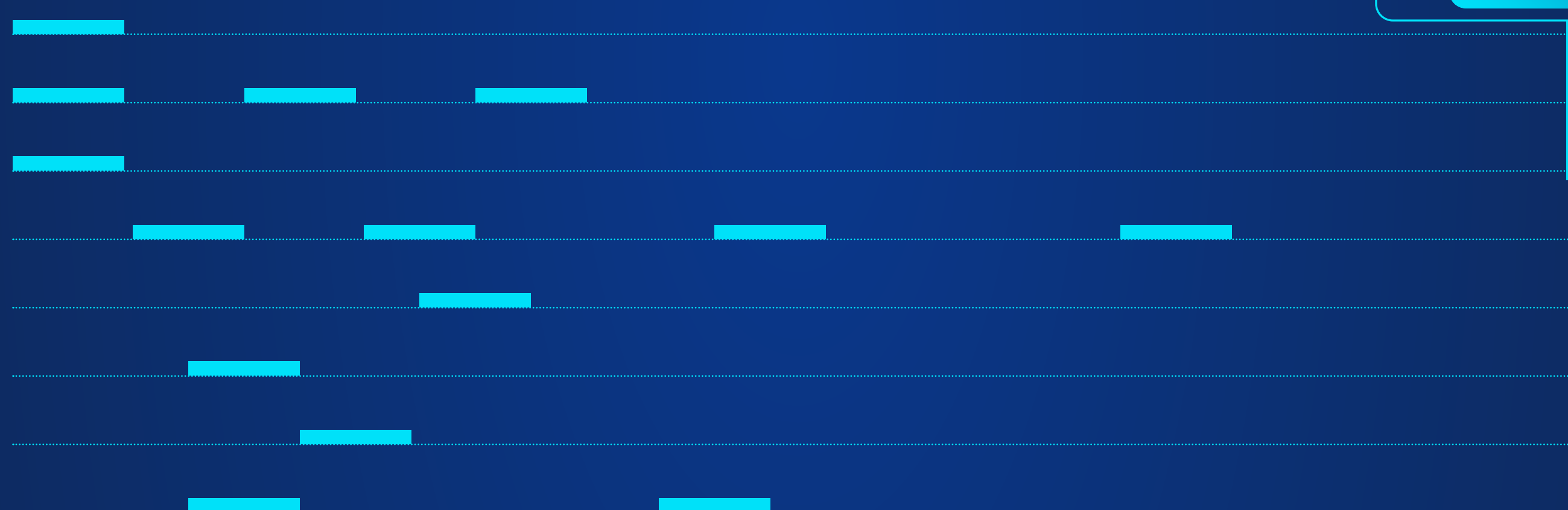
SUMÁRIO EXECUTIVO

Criar engajamento e sentimento de pertencimento nos colaboradores; todos concordam que depende de valorização da cultura, capacitação e treinamento, para a criação do “senso de dono”.

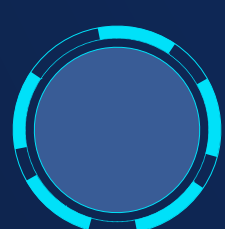
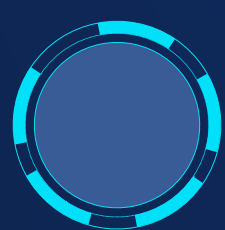
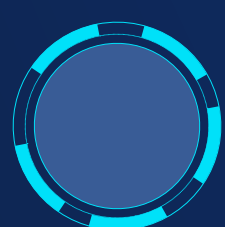
 **SUMÁRIO EXECUTIVO**

 **MEDIADOR E PAINELISTAS**

 **PAINÉIS DE GESTÃO**



A área de pessoas tem como principal indicador estratégico o engajamento dos colaboradores, que deve resultar em produtividade das equipes e da empresa, decorrentes da diversidade, clima organizacional e turnover. Estes são, portanto, os principais indicadores sugeridos para a área de pessoas com visibilidade na presidência.



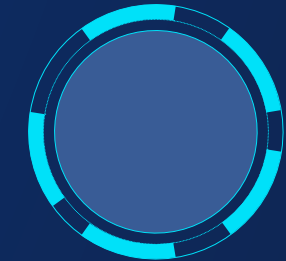
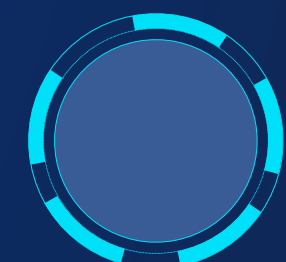
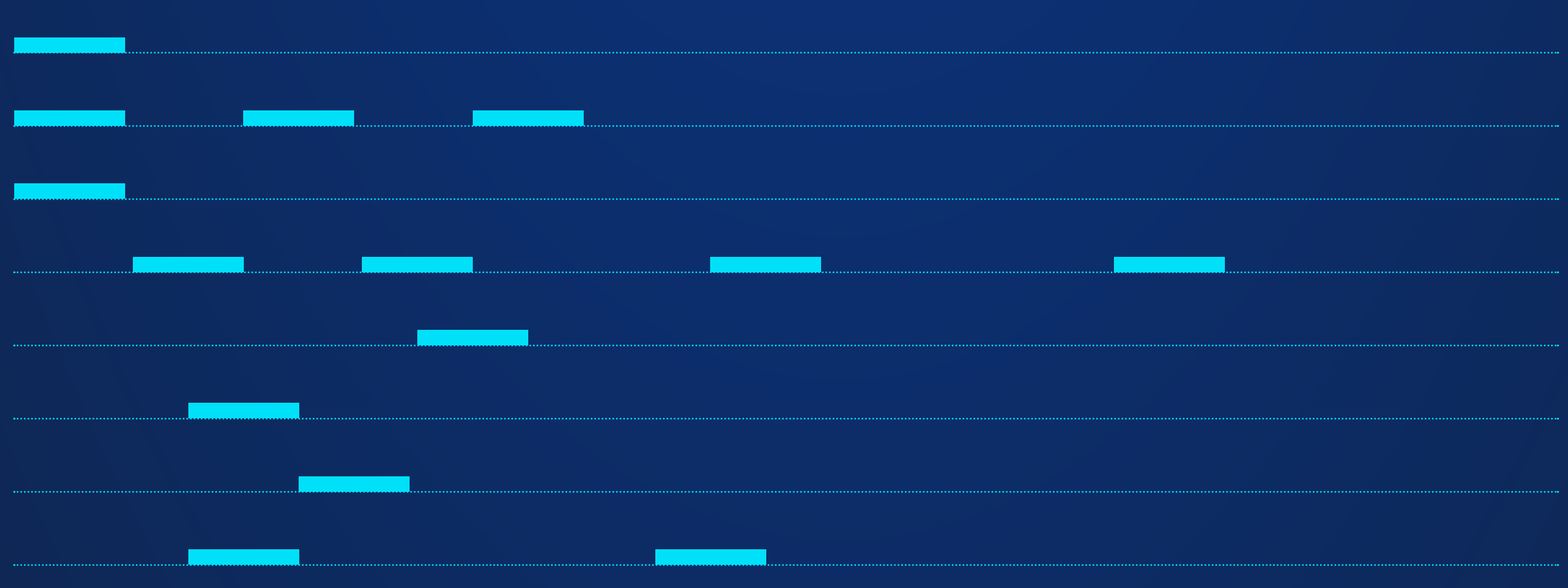


SUMÁRIO EXECUTIVO

Operações tem o desafio da excelência operacional e do padrão de atendimento, que se refletem no NPS (Net Promote Score). A excelência operacional depende dos bons resultados da área de eficiência operacional, cujo indicador principal leva ao mesmo nome: eficiência operacional, destacando suas principais alavancas que devem ser monitoradas; quebra e desvio, tendo todos os outros indicadores detalhados nos respectivos painéis, operações e eficiência operacional.

Marketing necessita aferir o retorno dos investimentos em marketing, principalmente de atração e fidelização.

-  **SUMÁRIO EXECUTIVO**
-  **MEDIADOR E PAINELISTAS**
-  **PAINÉIS DE GESTÃO**





SUMÁRIO EXECUTIVO

A área comercial, responsável por determinar preventivamente a margem de lucro da empresa, depende fortemente de excelente nível de relacionamento com os fornecedores de cada categoria, sendo possível mensurar e reportar para a presidência custo da mercadoria vendida, crescimento do volume de vendas e saúde do ciclo financeiro.



SUMÁRIO EXECUTIVO



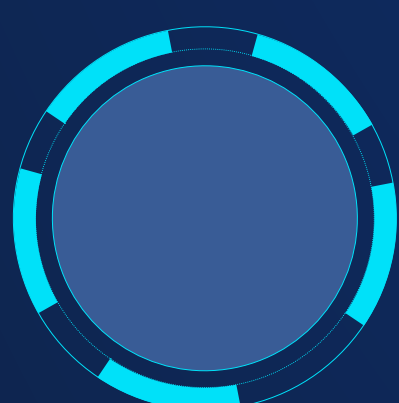
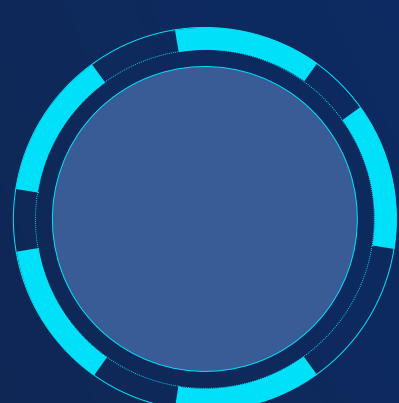
MEDIADOR E PAINELISTAS



PAINÉIS DE GESTÃO



O retorno dos investimentos em tecnologia e transformação digital são fundamentais para o sucesso e segurança da empresa, especialmente na digitalização das jornadas do consumidor, colaborador e fornecedores.





SUMÁRIO EXECUTIVO

Expansão, obras e engenharia, área que concentra os maiores investimentos das empresas, requer mensuração e reporte do retorno dos investimentos em expansão, reformas e manutenção, cada qual com suas especificidades detalhadas no painel de gestão da área.



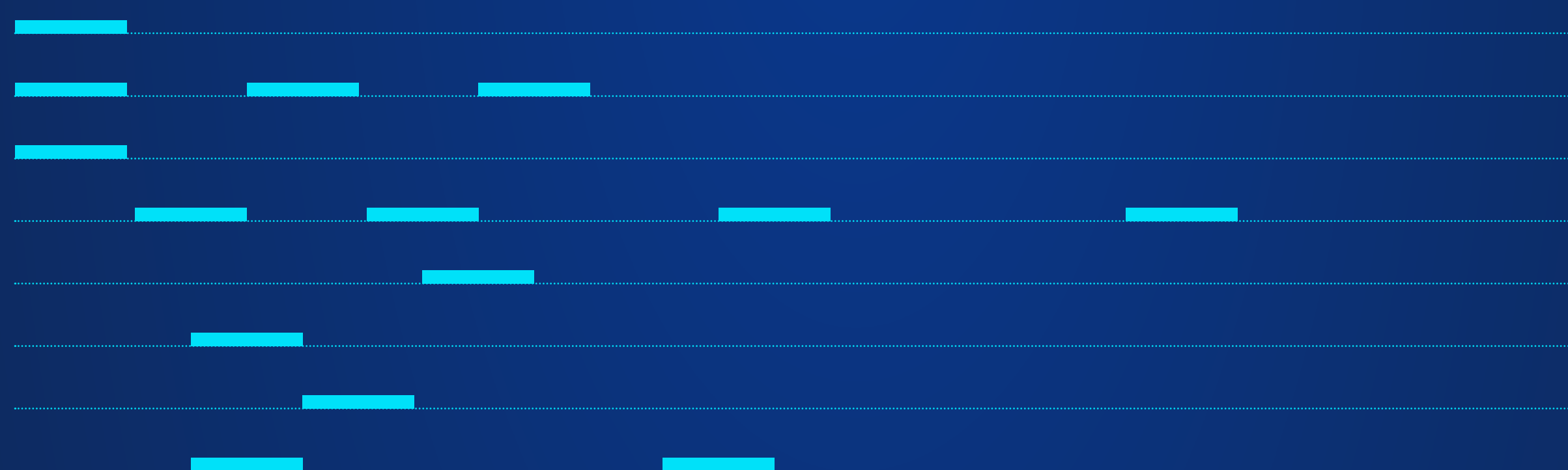
SUMÁRIO EXECUTIVO



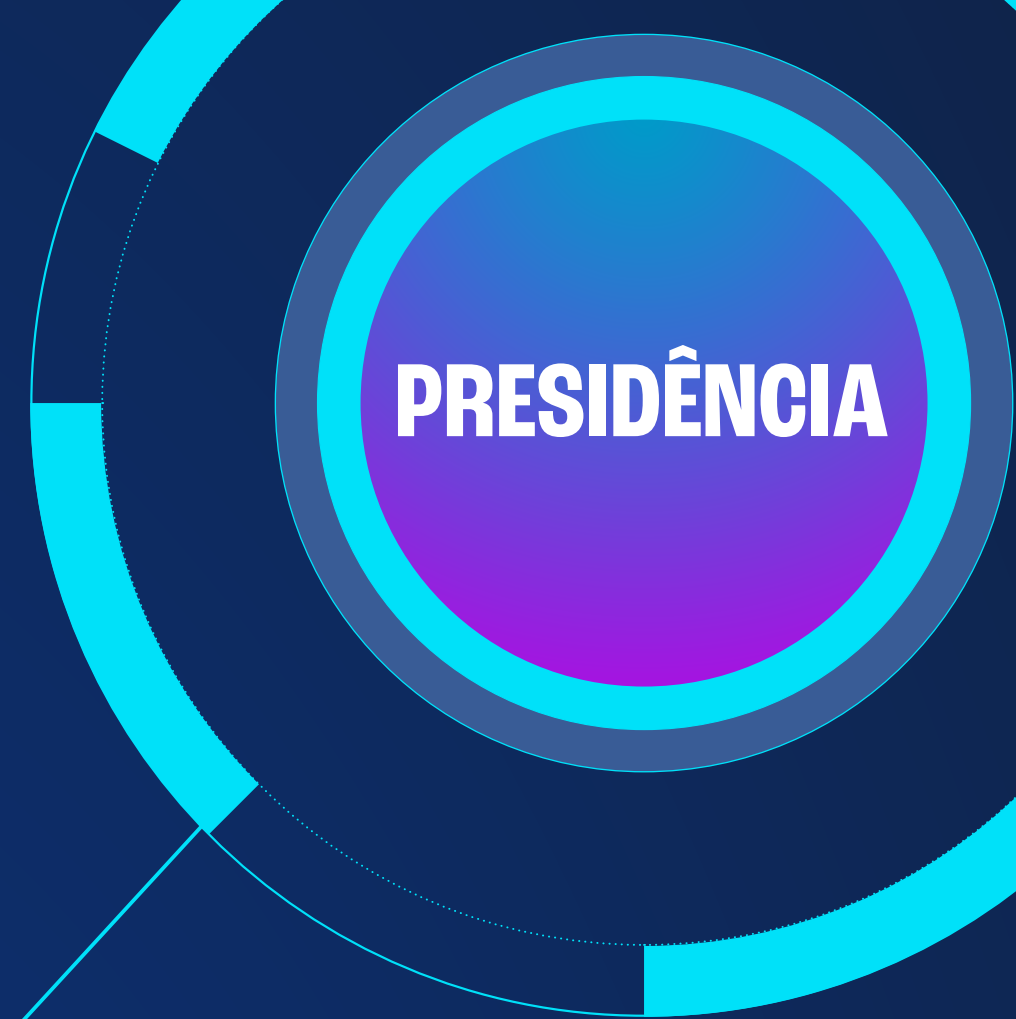
MEDIADOR E PAINELISTAS



PAINÉIS DE GESTÃO



A saúde econômica e financeira da empresa é gerida pela diretoria financeira, onde variação patrimonial e estrutura de capital são indicadores estratégicos. Caixa livre, Ebitda, lucro líquido, dívida, patrimônio líquido e margem Ebitda são indicadores que devem ter visibilidade e acompanhamento pela presidência.



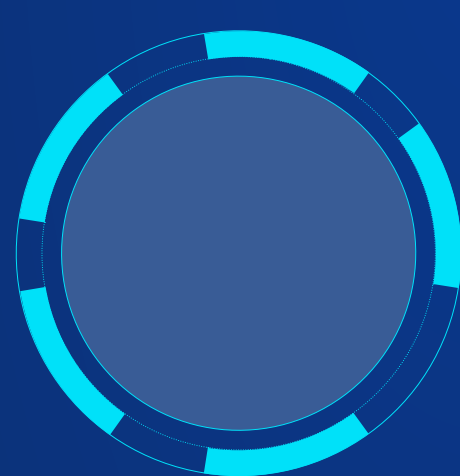
SUMÁRIO EXECUTIVO

O jurídico tem a nobre missão de zelar pela reputação corporativa e pela responsabilidade socioambiental. Temas regulatórios e jurídicos que se materializam nas áreas trabalhistas, de contratos, fiscal, relações com o consumidor e sustentabilidade ESG.

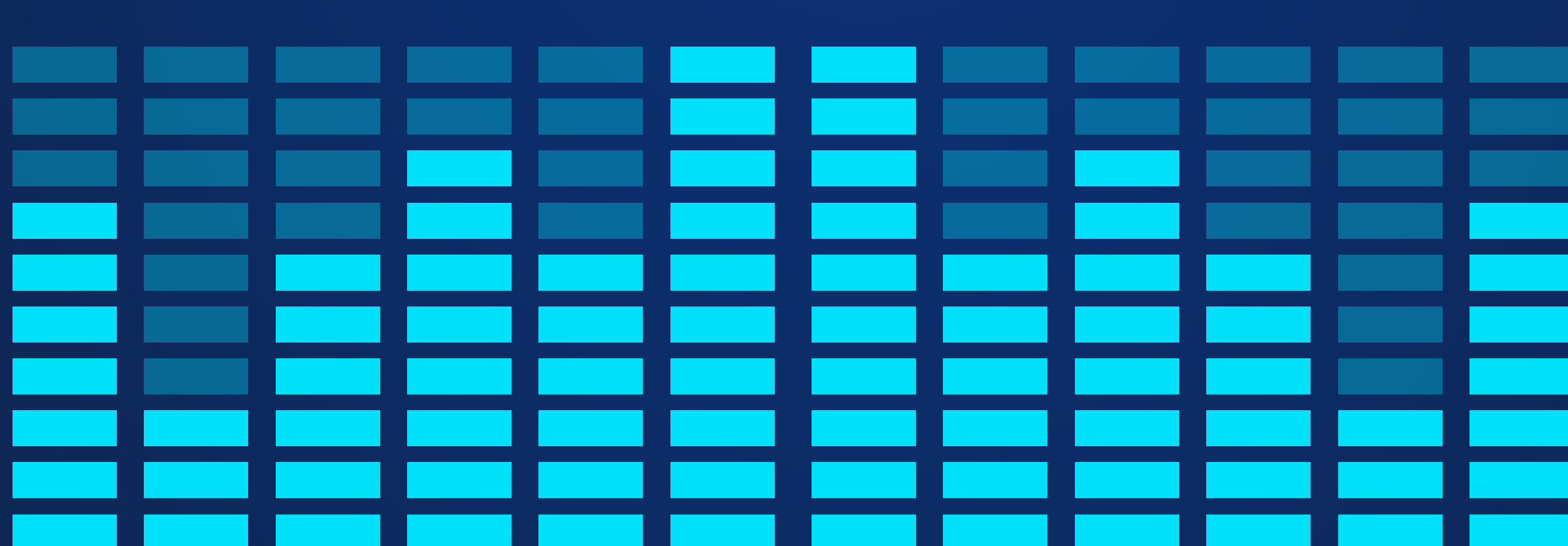
 **SUMÁRIO EXECUTIVO**

 **MEDIADOR E PAINELISTAS**

 **PAINÉIS DE GESTÃO**

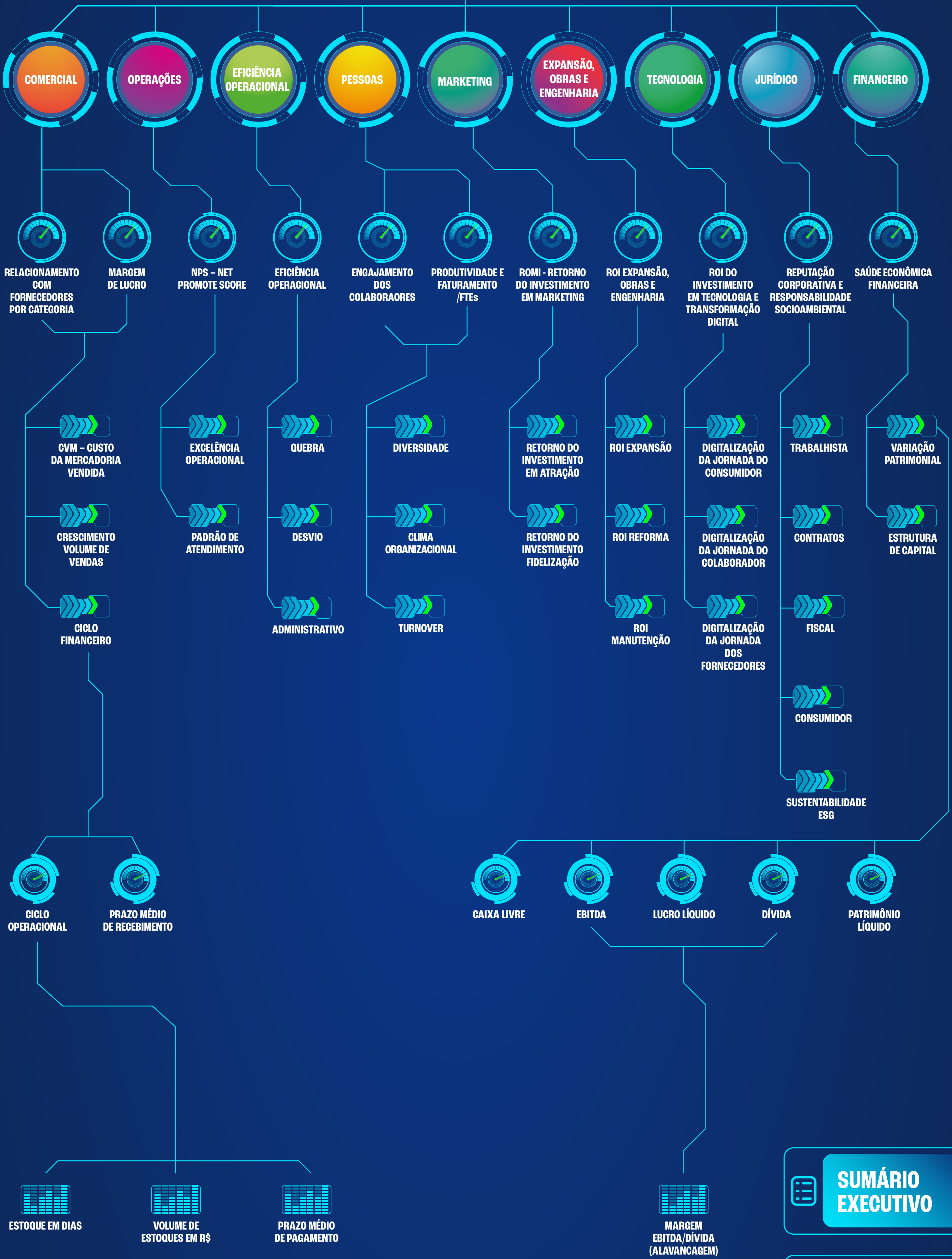
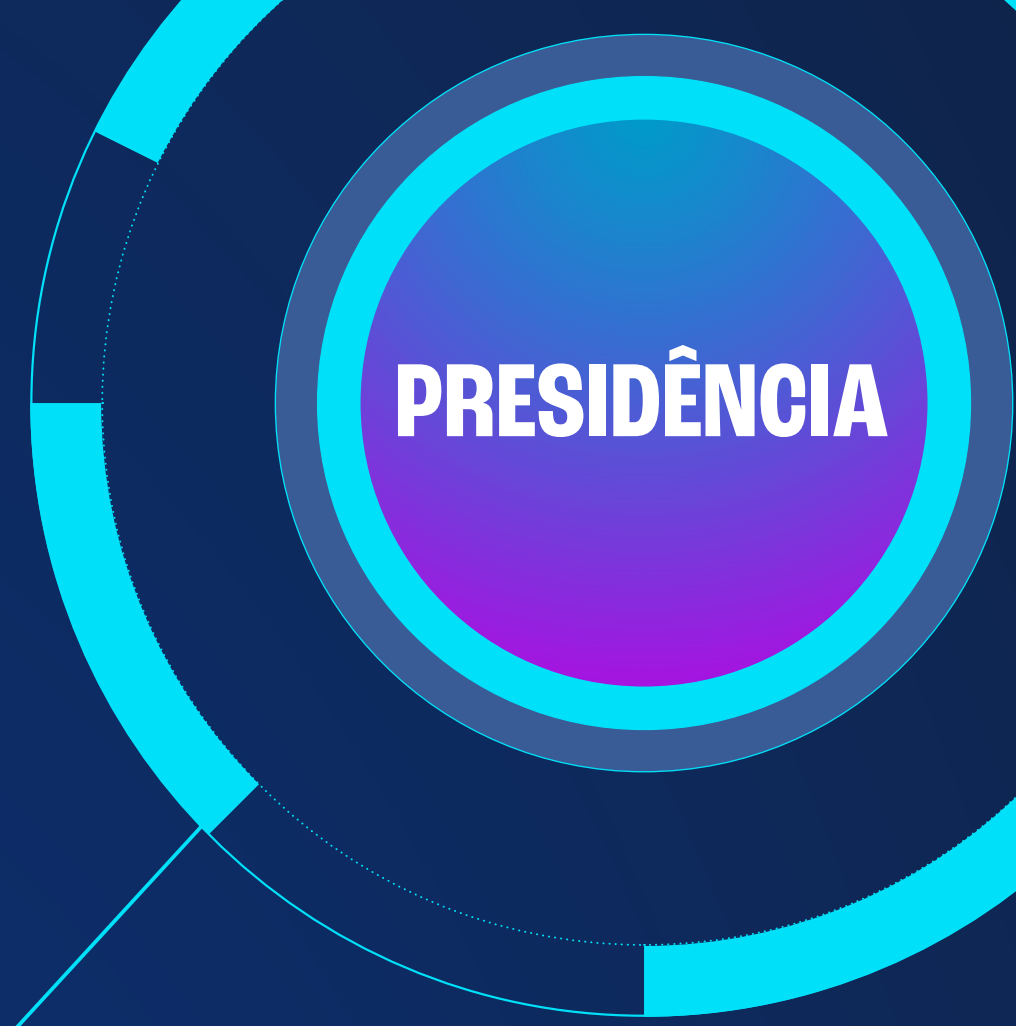


Com este conjunto de indicadores, o presidente e a diretoria executiva da empresa têm completa e ampla visão dos pilares fundamentais do sucesso da empresa supermercadista.



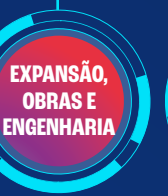
SMART MARKET

PAINEL DE GESTÃO
SMART MARKET ABRAS
PRESIDÊNCIA



AMPLIE PARA MELHOR VISUALIZAÇÃO

- SUMÁRIO EXECUTIVO
- MEDIADOR E PAINELISTAS
- PAINÉIS DE GESTÃO



**RELACIONAMENTO
COM
FORNECEDORES
POR CATEGORIA**



**MARGEM
DE LUCRO**



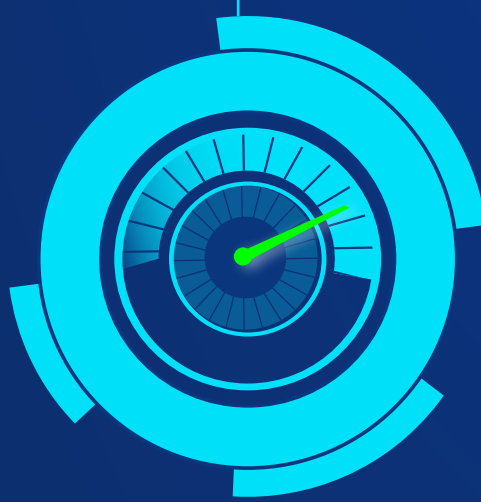
**CVM – CUSTO
DA MERCADORIA
VENDIDA**



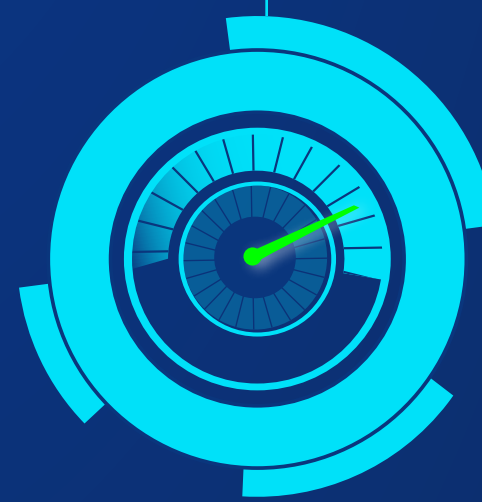
**CRESCIMENTO
VOLUME DE
VENDAS**



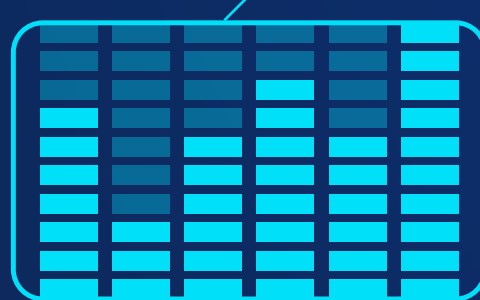
**CICLO
FINANCEIRO**



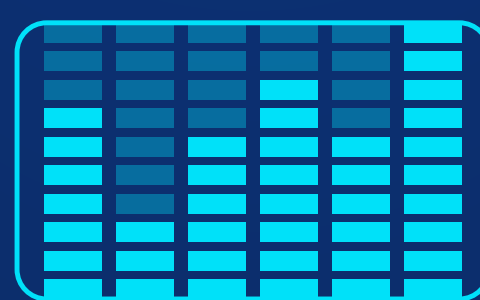
**CICLO
OPERACIONAL**



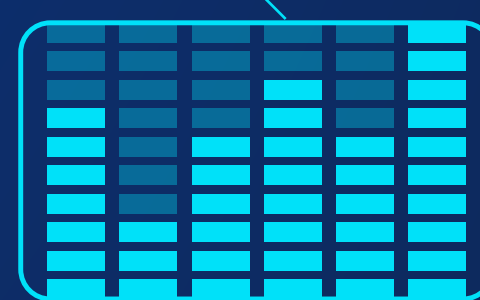
**PRAZO MÉDIO
DE RECEBIMENTO**



**ESTOQUE EM
DIAS**



**VOLUME DE
ESTOQUES EM R\$**



**PRAZO MÉDIO
DE PAGAMENTO**

-  **SUMÁRIO EXECUTIVO**
-  **MEDIADOR E PAINELISTAS**
-  **PAINÉIS DE GESTÃO**

PRESIDÊNCIA



**NPS – NET
PROMOTE SCORE**

**EXCELÊNCIA
OPERACIONAL**

**PADRÃO DE
ATENDIMENTO**



**SUMÁRIO
EXECUTIVO**



**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**

PRESIDÊNCIA



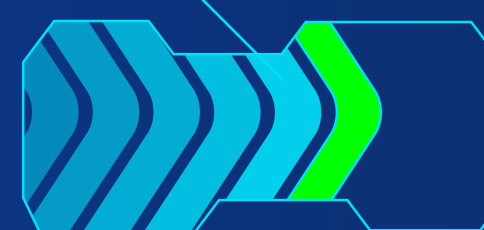
EFICIÊNCIA OPERACIONAL



QUEBRA

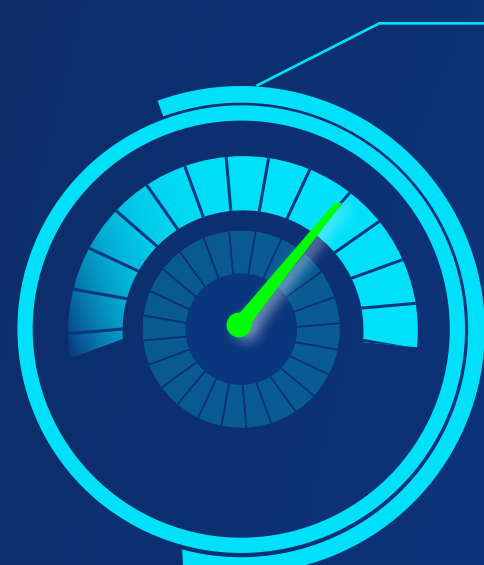


DESVIO

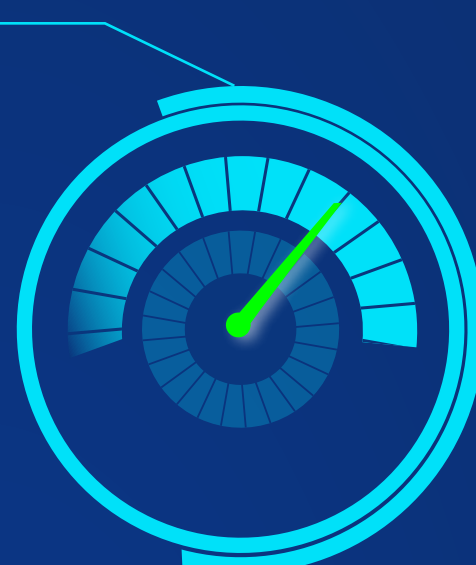


ADMINISTRATIVO

-  **SUMÁRIO EXECUTIVO**
-  **MEDIADOR E PAINELISTAS**
-  **PAINÉIS DE GESTÃO**



**ENGAJAMENTO
DOS
COLABORAORES**



**PRODUTIVIDADE E
FATURAMENTO
/FTEs**

- SUMÁRIO EXECUTIVO**
- MEDIADOR E PAINELISTAS**
- PAINÉIS DE GESTÃO**



DIVERSIDADE



**CLIMA
ORGANIZACIONAL**



TURNOVER

PRESIDÊNCIA



**ROMI - RETORNO
DO INVESTIMENTO
EM MARKETING**

**RETORNO DO
INVESTIMENTO
EM ATRAÇÃO**

**RETORNO DO
INVESTIMENTO
FIDELIZAÇÃO**

- SUMÁRIO EXECUTIVO**
- MEDIADOR E PAINELISTAS**
- PAINÉIS DE GESTÃO**

PRESIDÊNCIA



**EXPANSÃO,
OBRAS E
ENGENHARIA**



**ROI EXPANSÃO,
OBRAS E
ENGENHARIA**

-  **SUMÁRIO EXECUTIVO**
-  **MEDIADOR E PAINELISTAS**
-  **PAINÉIS DE GESTÃO**



ROI EXPANSÃO

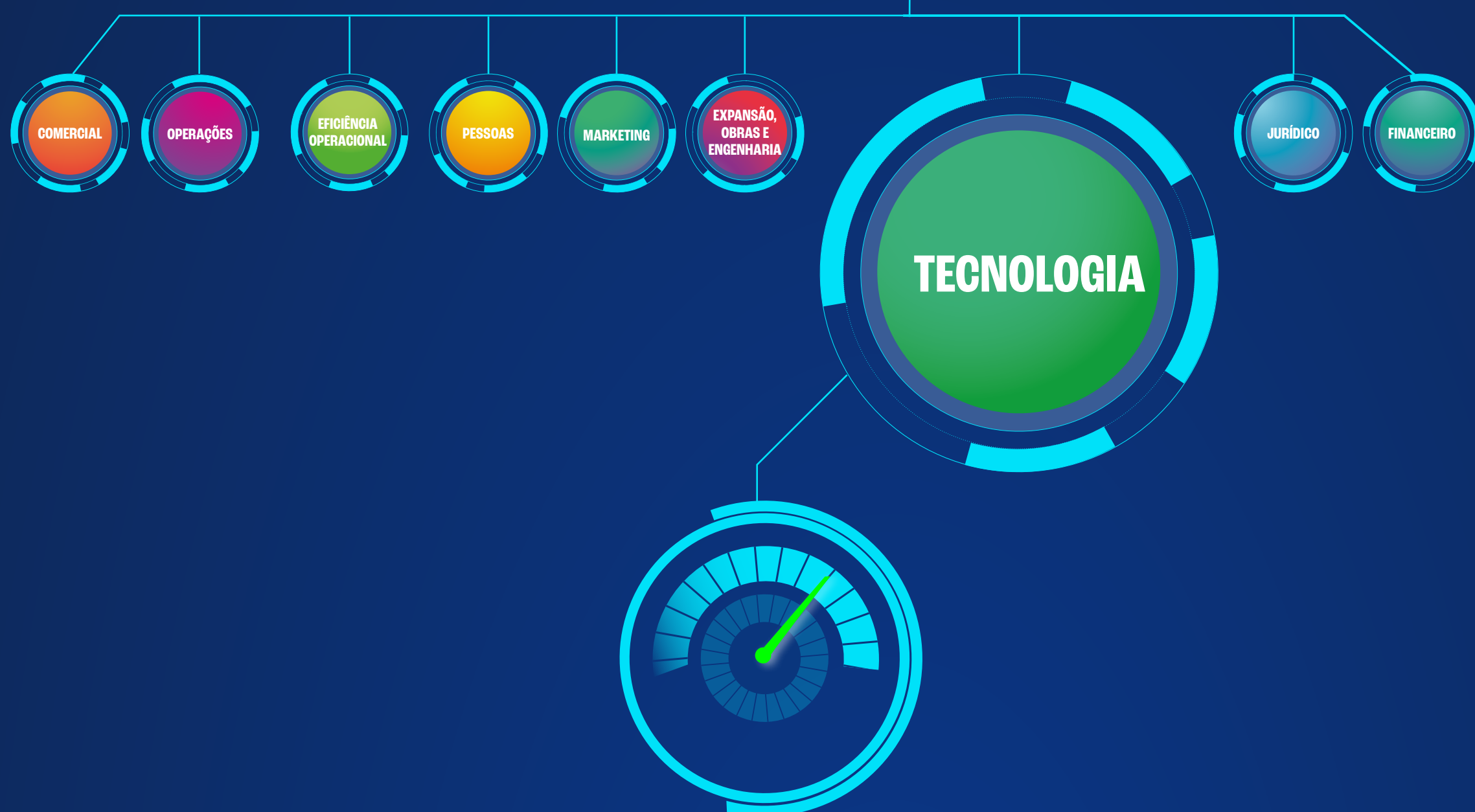


ROI REFORMA



**ROI
MANUTENÇÃO**

PRESIDÊNCIA



**ROI DO INVESTIMENTO
EM TECNOLOGIA E
TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL**



- SUMÁRIO EXECUTIVO**
- MEDIADOR E PAINELISTAS**
- PAINÉIS DE GESTÃO**

PRESIDÊNCIA



JURÍDICO



REPUTAÇÃO CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

-  **SUMÁRIO EXECUTIVO**
-  **MEDIADOR E PAINELISTAS**
-  **PAINÉIS DE GESTÃO**



PRESIDÊNCIA



SAÚDE ECONÔMICA
FINANCEIRA

-  **SUMÁRIO EXECUTIVO**
-  **MEDIADOR E PAINELISTAS**
-  **PAINÉIS DE GESTÃO**





MODERADOR

SANDRO BENELLI

CEO DA B-RETAIL



**SUMÁRIO
EXECUTIVO**



**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**

PAINELISTAS



JORGE ORTIZ

SÓCIO-FUNDADOR E CEO DA PRICEMET



JOÃO ALBERTO PEREIRA

**VICE-PRESIDENTE COMERCIAL
E DE MARKETING DO GRUPO PEREIRA**



JOSÉ SARRASSINI

**VICE-PRESIDENTE COMERCIAL
E DE LOGÍSTICA NO SAVEGNAGO**







SUMÁRIO EXECUTIVO

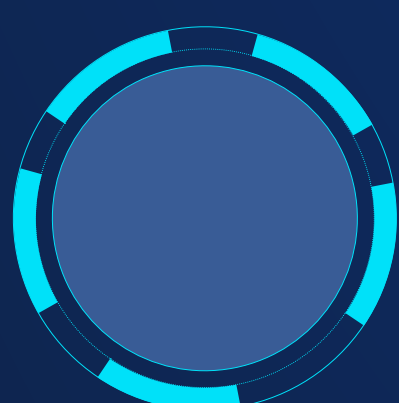
A diretoria comercial tem como principal objetivo determinar a margem de lucro da empresa, desempenhando o papel fundamental de compras, que depende de excelente relacionamento com os fornecedores, e a visão clara da oferta e proposta de valor a ser oferecida aos consumidores.



Por este motivo, o painel de gestão da área comercial se divide em três principais indicadores estratégicos: custo da mercadoria vendida, volume de vendas e NET Promote Score.

A gestão dos indicadores que determinam o CMV (Custo de Mercadoria Vendida) por comprador, por fornecedor e por área de compra, considerando os custos financeiros, é fundamental.

-  **SUMÁRIO EXECUTIVO**
-  **MEDIADOR E PAINELISTAS**
-  **PAINÉIS DE GESTÃO**



SUMÁRIO EXECUTIVO

O volume de vendas necessita de detalhamento para aferir vendas e rentabilidade por categoria e por fornecedor, market share por fornecedor e tíquete médio, além das ações de trade marketing. A inteligência distribuída, através do acesso aos painéis de gestão por diversas áreas da empresa, forneceria informações de suporte à tomada de decisões, reforçando a importância da gestão do mix, tanto do ponto de vista de atendimento do consumidor como de identificação de oportunidades comerciais.



SUMÁRIO
EXECUTIVO



MEDIADOR E
PAINELISTAS



PAINÉIS
DE GESTÃO

A comunicação é peça-chave para o alinhamento de todas as áreas da empresa, permitindo posicionamento de decisões.



RELACIONAMENTO
COM FORNECEDORES
POR CATEGORIA

MARGEM
DE LUCRO LÍQUIDO

ESTRATÉGICOS

CVM CUSTO DA
MERCADORIA
VENDIDA

APURAÇÃO DE
RESULTADO

ESTRUTURA
DE CAPITAL

TÁTICOS



CUSTO DE
ESTOQUE



MARGEM SKU DO
MIX SORTIMENTO
POR CATEGORIA



BONIFICAÇÃO



CMV - POR
CATEGORIA,
COMPRADOR,
VERBA, QUEBRA
E CUSTO
FINANCEIRO



CICLO
FINANCEIRO



RUPTURA E
PERDA DE
ESTOQUE



VENDAS POR
CATEGORIA



TÍQUETE
MÉDIO



RENTABILIDADE POR
CATEGORIA



RENTABILIDADE POR
FORNECEDOR



MARKET SHARE
DO FORNECEDOR

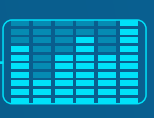


TRADE
MARKETING



NET
PROMOTE SCORE
(> PRESIDÊNCIA)

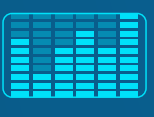
OPERACIONAIS



ACURACIDADE
DE ESTOQUE



PRAZO MÉDIO
DE RECEBIMENTO



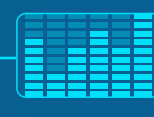
CICLO
OPERACIONAL



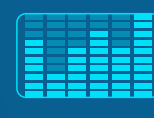
ACORDO
COMERCIAL
EVENTUAL



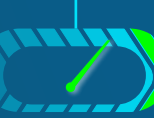
ACORDO
COMERCIAL
CONTRATO



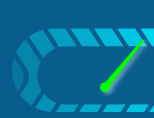
VERBA
ORÇAMENTO
COMPRA



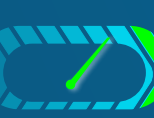
CUSTO
LOGÍSTICO



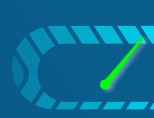
PREÇO IDEAL
DE COMPRA



CUSTO DE
ARMAZENAGEM



ESTOQUE MÉDIO
EM DIAS



CUSTO DE
MANUSEIO



PRAZO MÉDIO
DE PAGAMENTO
EM DIAS



CUSTO DE
TRANSPORTE



AMPLIE PARA
MELHOR
VISUALIZAÇÃO



MODERADOR

ALEXANDRE RIBEIRO

**CEO NA R-DIAS
ESPECIALISTA
EM VAREJO**

PAINELISTAS



FÁBIO COSTA

**DIRETOR ADMINISTRATIVO, FINANÇAS
E PLANEJAMENTO DO BIG BOX**



LUIZ OTÁVIO GALIL

**DIRETOR FINANCEIRO
NO GRUPO BAHAMAS**



**SUMÁRIO
EXECUTIVO**



**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**



SUMÁRIO EXECUTIVO

Cabe à área financeira zelar pela saúde econômica e financeira da empresa. É a área que recebe, processa e analisa informações de todas as áreas da empresa e suporta as decisões de correção, ajustes, planejamento e crescimento.



As áreas de tesouraria, contabilidade, fiscal, controladoria e planejamento necessitam de indicadores específicos e dedicados, a fim de manter a saúde econômica e financeira da empresa.



A tesouraria faz a gestão do lucro líquido e do caixa livre, que dependem de acurada informação sobre o ciclo financeiro, financiamentos, pagamentos, recebimentos e custos dos serviços financeiros.



SUMÁRIO EXECUTIVO



MEDIADOR E PAINELISTAS



PAINÉIS DE GESTÃO

SUMÁRIO EXECUTIVO

A área de contabilidade tem a responsabilidade de manter as obrigações fiscais em dia, declarando e recolhendo os impostos com a máxima aderência às normas contábeis e atualização dos relatórios fiscais.



SUMÁRIO EXECUTIVO



MEDIADOR E PAINELISTAS



PAINÉIS DE GESTÃO

A área fiscal tem como missão a otimização fiscal, dimensionando o volume fiscal e recuperando o máximo possível que a legislação permitir, podendo produzir economia para a empresa.

A controladoria é responsável pela apuração dos resultados, através das demonstrações financeiras, Demonstrativo de Resultados (DRE), Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR), e gestão do orçamento.

SUMÁRIO EXECUTIVO

A estrutura de capital atual do setor é de capital próprio ou financiamento bancário, com alto potencial de desmobilização e utilização de capital de terceiros para fortalecer e dar velocidade à expansão.

A área de planejamento é responsável por monitorar a economia da região de atuação da empresa, analisar o momento econômico, as macrotendências, tais como índice de inadimplência, endividamento e taxas de juros. Prover e gerir as informações para tomada de decisões, sugerir e validar o plano de investimentos, bem como orientar sobre a melhor estrutura de capital da empresa.

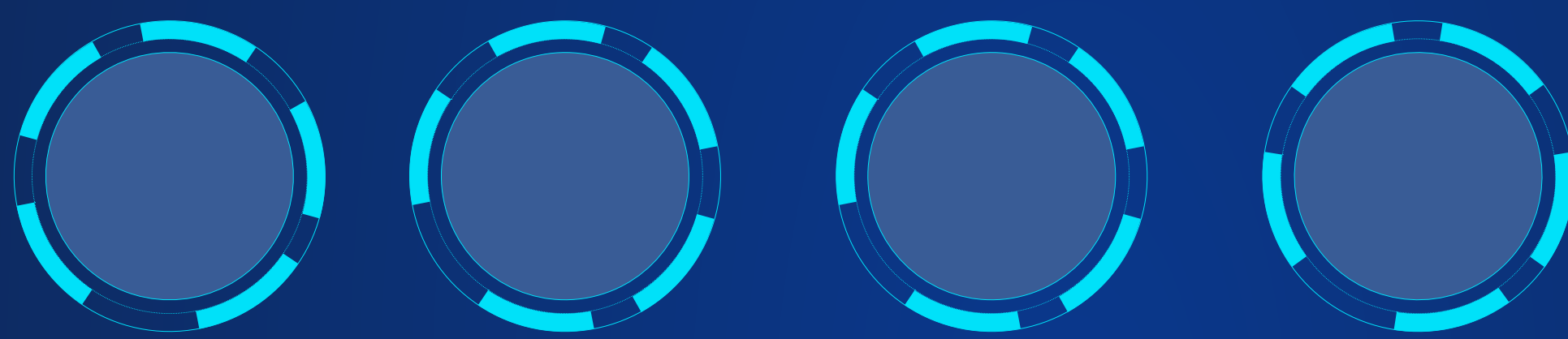
 **SUMÁRIO EXECUTIVO**

 **MEDIADOR E PAINELISTAS**

 **PAINÉIS DE GESTÃO**

SUMÁRIO EXECUTIVO

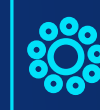
Existe grande oportunidade de desmobilização e modernização da estrutura de capital das empresas do setor, sugerindo maior dinamismo e velocidade na expansão das empresas.



**SUMÁRIO
EXECUTIVO**



**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**

Para os empreendedores de pequeno e médio porte é necessário total atenção aos indicadores de gestão de caixa, “pricing”, despesas operacionais, acuracidade das atividades da tesouraria e eficiente gestão do caixa.

ESTRATÉGICOS

LUCRO LÍQUIDO

REGULARIZAÇÃO FISCAL

APURAÇÃO DE RESULTADO

INFORMAÇÕES PARA DECISÕES

ESTRUTURA DE CAPITAL

CAIXA LIVRE

OTIMIZAÇÃO FISCAL

ECONOMIA

INVESTIMENTO

TÁTICOS

PAGAMENTOS

RECEBIMENTOS

CUSTO DOS SERVIÇOS FINANCEIROS

FINACIAMENTO

CICLO FINANCEIRO

IMPOSTOS

ADERÊNCIA ÀS NORMAS CONTÁBEIS

RELATÓRIOS CONTÁBEIS

REPRESENTATIVIDADE DO BENEFÍCIO FISCAL SOBRE RECEITA

REPRESENTATIVIDADE DA RECUPERAÇÃO FISCAL SOBRE RECEITA

DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS

DRE

DOAR

ORÇAMENTO

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS SOBRE AS QUALIDADES DOS RELATÓRIOS PADRÃO

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES INTERNOS SOBRE AS QUALIDADES DOS RELATÓRIOS SOB DEMANDA

RENTABILIDADE

CAPITAL IMOBILIZADO

CAPITAL DISPONÍVEL PARA INVESTIMENTO

OPERACIONAIS

CICLO OPERACIONAL

PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTO

CAPITAL DE GIRO

MARGEM EBITDA/DÍVIDA (ALAVANCAGEM)

EMPRÉSTIMO/DÍVIDA

ESTOQUE EM DIAS

VOLUME DE ESTOQUE EM R\$

PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTO

TAXA DE RETORNO DE CAPITAL DE GIRO

PERFIL DA DÍVIDA VENCIMENTO PONDERADO E UNIFICADO

ENDIVIDAMENTO LÍQUIDO

ACURACIDADE DRE ORÇADO E REALIZADO

CAPEX

OPEX

PROJETOS ACATADOS COM ROI POSITIVO

MARGEM EBITDA POR LOJA

RENTABILIDADE POR UNIDADE

PERFORMANCE HISTÓRICA X REALIZADO

ENDIVIDAMENTO DAS FAMÍLIAS

CÂMBIO

CRESCIMENTO DO PIB

INFLAÇÃO

TAXA DE JUROS

DESEMPREGO

- SUMÁRIO EXECUTIVO
- MEDIADOR E PAINELISTAS
- PAINÉIS DE GESTÃO



AMPLIE PARA MELHOR VISUALIZAÇÃO



MODERADOR

DR. ROBERTO LONGO

**VICE-PRESIDENTE
DA ABRAS E DIRETOR-
EXECUTIVO DO SONDA**

PAINELISTAS



SADIK SARKIS

**DIRETOR JURÍDICO E COMPLIANCE
OFFICER DO ASSAÍ ATACADISTA**



PAULO GOMES

DIRETOR TRIBUTÁRIO DA BMS



**SUMÁRIO
EXECUTIVO**



**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**

SUMÁRIO EXECUTIVO

O departamento jurídico é responsável pela reputação corporativa e responsabilidade socioambiental da empresa, sendo necessário mensurar o retorno do investimento jurídico, como resultado entre os gastos e ganhos totais envolvendo as atividades da área.

A área laboral administra o preventivo e o contencioso trabalhista, a área de contratos, os contratos de mercadorias para revenda e serviços de terceiros, a área fiscal, sobre a legalidade das oportunidades e efetivação de recuperação fiscal, a área do consumidor, as multas, atualização cadastral e obrigações assessórias, além do preventivo civil.

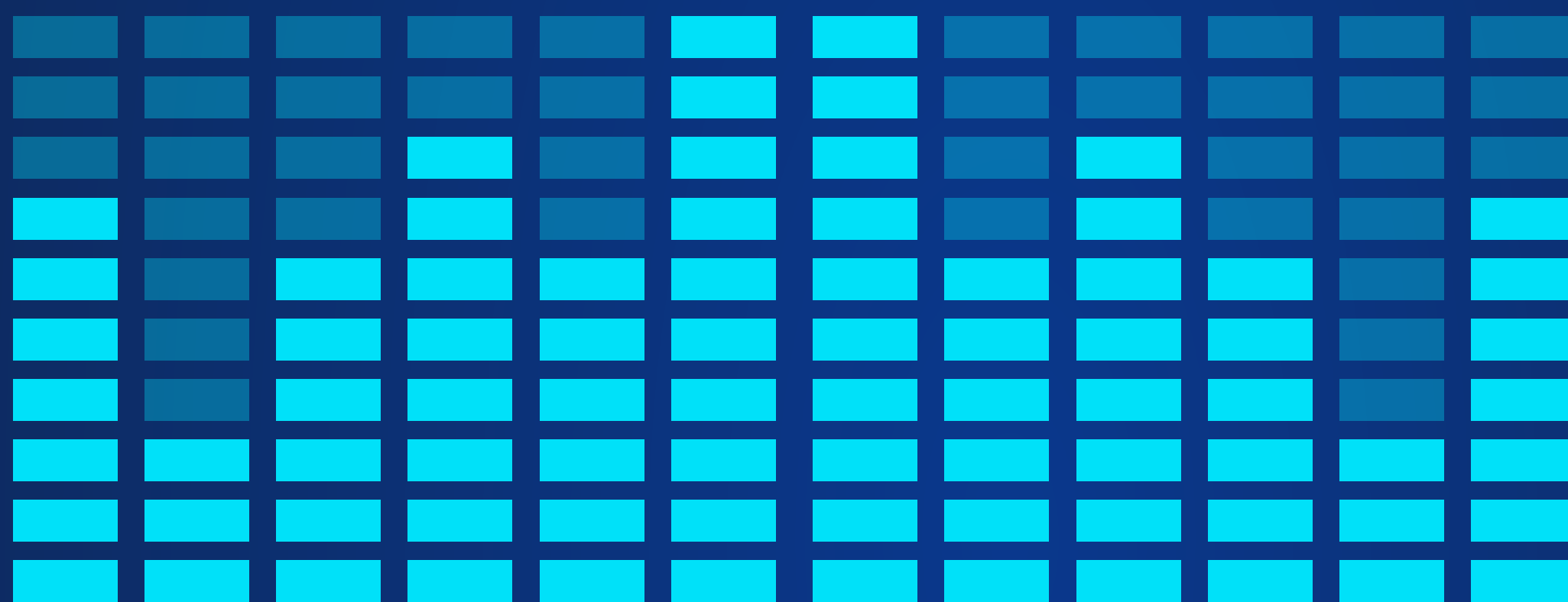
 **SUMÁRIO EXECUTIVO**

 **MEDIADOR E PAINELISTAS**

 **PAINÉIS DE GESTÃO**

SUMÁRIO EXECUTIVO

Além disso, a área jurídica faz a gestão das contingências e provisões em geral, além da gestão dos escritórios terceirizados de advocacia.



SUMÁRIO EXECUTIVO

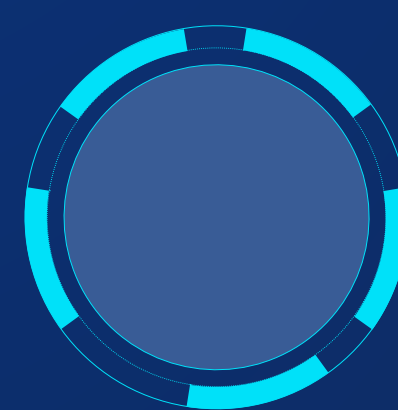
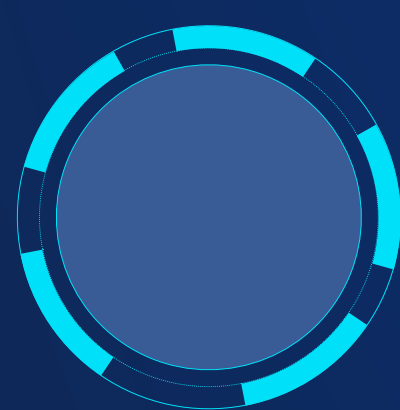


MEDIADOR E PAINELISTAS



PAINÉIS DE GESTÃO

O retorno do departamento é evidente, e ao mensurar os indicadores sugeridos pelo painel de gestão será possível aferir o retorno positivo que a área gera.



RETORNO DO INVESTIMENTO NO JURÍDICO

REPUTAÇÃO CORPORATIVA E RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

CUSTO TOTAL DO JURÍDICO

GANHOS TOTAIS PROMOVIDOS PELO JURÍDICO

ESTRATÉGICOS

PREVENTIVO TRABALHISTA

PREVENTIVO CONTRATOS

OTIMIZAÇÃO FISCAL

PREVENTIVO CIVIL

CUSTO TOTAL ESCRITÓRIOS TERCEIRIZADOS

CONTENCIOSO TRABALHISTA

CONTENCIOSO CONTRATOS

REPRESENTATIVIDADE DAS MULTAS SOBRE FATURAMENTO

CONTINGÊNCIAS E PROVISÕES

SUMÁRIO EXECUTIVO

MEDIADOR E PAINELISTAS

PAINÉIS DE GESTÃO

TÁTICOS

IMPACTO ECONÔMICO DAS CCTs

RECLAMAÇÕES TRABALHISTAS

GESTÃO DE CONTRATOS PRODUTOS DE CONSUMO

VALOR DAS OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

VALOR DAS MULTAS

QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES SAC SOBRE QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS E LGPD

CONTINGÊNCIAS E PROVISÕES TRABALHISTAS

IMPACTO ECONÔMICO DOS ACORDOS COLETIVOS

PROCESSOS TRABALHISTAS ENVOLVENDO DOMINGOS E FERIADOS

GESTÃO DE CONTRATOS DE INSUMOS E SERVIÇOS

VALOR DAS OPORTUNIDADES EFETIVADAS

ATUALIZAÇÃO CADASTRAL

RESOLUÇÕES DAS RECLAMAÇÕES SAC SOBRE QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS E LGPD

CONTINGÊNCIAS E PROVISÕES COMERCIAIS

CONTINGÊNCIAS E PROVISÕES

OPERACIONAIS

QUALIDADE DA RELAÇÃO COM OS SINDICATOS

NÚMERO DE AÇÕES TRABALHISTAS (PRÓPRIOS) X NÚMERO DE EMPREGADOS ATIVOS

NÚMERO DE AÇÕES TRABALHISTAS DE 3ºS X NÚMERO DE EMPREGADOS ATIVOS

RECUPERAÇÃO DE CRÉDITOS ADMINISTRATIVOS

TIPOS DE MULTAS

QUANTIDADE DE RECLAMAÇÕES SAC SOBRE QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS E LGPD

CONTINGÊNCIAS E PROVISÕES COMERCIAIS

QUANTIDADE DE CCTs CONVENÇÕES COLETIVAS DE TRABALHO

NÚMERO DE AÇÕES TRABALHISTAS (PRÓPRIOS + 3ºS) X NÚMERO DE EMPREGADOS ATIVOS

QUANTIDADE DE AÇÕES TRABALHISTAS (PRÓPRIOS) X NÚMERO DE EMPREGADOS ATIVOS

QUANTIDADE DE AÇÕES TRABALHISTAS DE 3ºS X NÚMERO DE EMPREGADOS ATIVOS

QUANTIDADE DE MULTAS

RESOLUÇÕES DAS RECLAMAÇÕES SAC SOBRE QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS E LGPD

CONTINGÊNCIAS E PROVISÕES COMERCIAIS

QUANTIDADE DE CCTs CONVENÇÕES COLETIVAS DE TRABALHO

QUANTIDADE DE AÇÕES TRABALHISTAS (PRÓPRIOS + 3ºS) X NÚMERO DE EMPREGADOS ATIVOS

QUANTIDADE DE AÇÕES TRABALHISTAS (PRÓPRIOS) X NÚMERO DE EMPREGADOS ATIVOS

QUANTIDADE DE AÇÕES TRABALHISTAS DE 3ºS X NÚMERO DE EMPREGADOS ATIVOS

QUANTIDADE DE MULTAS

RESOLUÇÕES DAS RECLAMAÇÕES SAC SOBRE QUALIDADE DOS PRODUTOS E SERVIÇOS E LGPD

CONTINGÊNCIAS E PROVISÕES COMERCIAIS

QUANTIDADE DE ATOS ELIMINADOS PRÓ DESBUROCRATIZAÇÃO

QUANTIDADE DE ÓRGÃOS FISCALIZATÓRIOS COM AUTUAÇÃO E EXPEDIÇÃO DE MULTAS

REPRESENTATIVIDADE DE AUTUAÇÃO E MULTAS POR ÓRGÃOS DIFERENTES

CONTINGÊNCIAS E PROVISÕES COMERCIAIS

CONTINGÊNCIAS E PROVISÕES COMERCIAIS

CONTINGÊNCIAS E PROVISÕES COMERCIAIS

CONTINGÊNCIAS E PROVISÕES COMERCIAIS

CONTINGÊNCIAS E PROVISÕES COMERCIAIS

CONTINGÊNCIAS E PROVISÕES COMERCIAIS

CONTINGÊNCIAS E PROVISÕES COMERCIAIS

CONTINGÊNCIAS E PROVISÕES COMERCIAIS

CONTINGÊNCIAS E PROVISÕES COMERCIAIS



AMPLIE PARA MELHOR VISUALIZAÇÃO



MODERADOR

FÁBIO CAMPARINI

**PRESIDENTE
DA SMART SMELL PRO**



**SUMÁRIO
EXECUTIVO**



**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**

PAINELISTAS



SAMUEL VANIO

CEO DO GRUPO ENXUTO



LEONARDO CAVALCANTI

CIO DO NORDESTÃO



MONIQUE PIZZETTI

CEO DO SUPER MONARI





SUMÁRIO EXECUTIVO

A área de tecnologia da informação exerce um papel fundamental diante do nível de automação, digitalização e necessidade de decisões baseadas em análise de dados do varejo alimentar. É caro medir, e saber o que medir é um passo bastante grande na evolução das empresas supermercadistas, a exemplo dos próprios painéis de Gestão Smart Market ABRAS apresentados e sugeridos pela ABRAS neste documento.



**SUMÁRIO
EXECUTIVO**



**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**



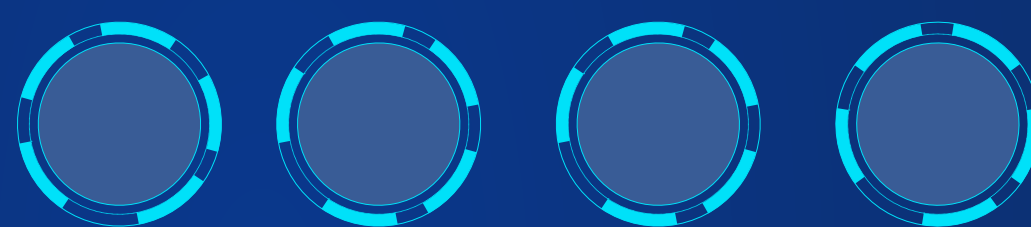
O retorno do investimento em tecnologia depende da apuração correta dos custos e investimentos, segregando-os por projetos e os dedicados à transformação digital da empresa.







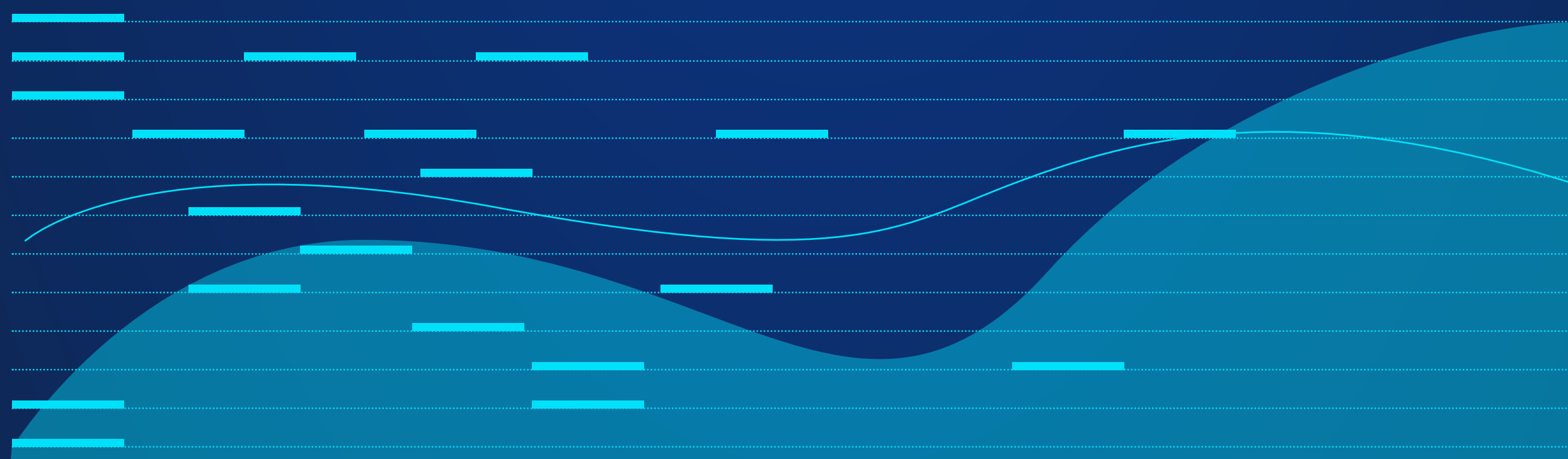
SUMÁRIO EXECUTIVO

Muito importante manter o nível de satisfação dos usuários e a adoção de altos padrões metodológicos e de compliance de gestão da tecnologia da informação, especialmente em relação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e à segurança da informação.



-  **SUMÁRIO EXECUTIVO**
-  **MEDIADOR E PAINELISTAS**
-  **PAINÉIS DE GESTÃO**

Desde a informação se o consumidor está sendo atendido rapidamente no caixa, em tempo adequado, ou ainda como está o fluxo de dados dentro da companhia, são dados que passam pela área e consomem investimentos e custos da área da tecnologia da informação.




A área de tecnologia é um celeiro de soluções e não um centro de custos.





SUMÁRIO EXECUTIVO

Uma boa prática se resume em direcionar os investimentos e custos de tecnologia da informação para as áreas de negócios que os utilizam, incluindo-os em seus orçamentos. A medida é importante para mudar o posicionamento da área de tecnologia da informação que deve deixar de ser vista como centro de custos e passar a ser vista como uma área de solução.

-  **SUMÁRIO EXECUTIVO**
-  **MEDIADOR E PAINELISTAS**
-  **PAINÉIS DE GESTÃO**

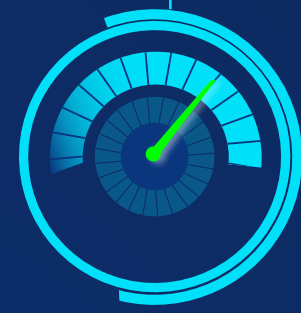
Outra mudança tem sido mais organizacional e passa pela criação de times mistos, com a inclusão de profissionais de tecnologia da informação em todos os projetos da empresa. Isso tem criado soluções mais assertivas, com custos mais bem calculados e, também, mais bem geridos.

SMART MARKET

PAINEL DE GESTÃO SMART MARKET ABRAS

TECNOLOGIA

ABRAS 2023



ROI TECNOLOGIA

ESTRATÉGICOS

CUSTO DE TI / RECEITA

ROI DO INVESTIMENTO EM TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

COMPLIANCE PROCESSOS COBIT 5.0 OU ISO 27001

ROI DO INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA

SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DE TI

TÁTICOS



CUSTO POR ÁREA CLIENTE



CUSTO POR TRANSAÇÃO



CUSTO POR CLIENTE



CUSTO DA VULNERABILIDADE E SEGURANÇA DOS SISTEMAS



CUSTO DA INDISPONIBILIDADE DOS SISTEMAS



CUSTO POR SKUs



ROI DAS SOLUÇÕES IMPLEMENTADAS



RECEITA DE NOVA TECNOLOGIA IMPLANTADA



MARGEM NOVA DE NOVA TECNOLOGIA IMPLANTADA



DIGITALIZAÇÃO DA JORNADA DO CONSUMIDOR



DIGITALIZAÇÃO DA JORNADA DO COLABORADOR



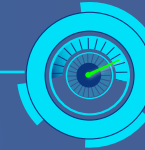
DIGITALIZAÇÃO DA JORNADA DOS FORNECEDORES



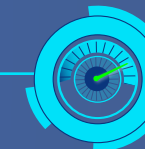
IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES



IMPLEMENTAÇÃO DE SOLUÇÃO COMPLETA



APLICAÇÃO DE ESTRUTURA SIMPLES E INTEGRADA



COMUNICAÇÃO E ENTENDIMENTOS INTEGRADOS



SEPARAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA E GESTÃO DE TI



DISPONIBILIDADE DOS SISTEMAS



VULNERABILIDADE E SEGURANÇA



CURVA DE ADOÇÃO DE NOVOS MEIOS DE PAGAMENTO



REPRESENTATIVIDADE DOS DIFERENTES MEIOS DE PAGAMENTO



CURVAS DE ADOÇÃO DE CANAIS DE VENDAS

SUMÁRIO EXECUTIVO

MEDIADOR E PAINELISTAS

PAINÉIS DE GESTÃO

OPERACIONAIS



NÍVEL DE BLINDAGEM CIBERNÉTICA



COMPLIANCE LGPD



PRAZO CRASH RECOVERY TOTAL



PRAZO CRASH RECOVERY LOJA



SLA SERVICE LEVEL AGREEMENT



NÍVEL DE AUTOMAÇÃO



NÍVEL DE INTEGRAÇÃO



VELOCIDADE DOS SISTEMAS



CUSTO POR TÍQUETE



TEMPO MÉDIO ENTRE FALHAS



TAXAS DE BUGS CRÍTICOS



TEMPO MÉDIO PARA REPARO



ÍNDICE DE TÍQUETES REABERTOS



TMA - TEMPO MÉDIO DE ATENDIMENTO



FCR FIRT CALL RESOLUTION



TICKET CHURN



AMPLIE PARA MELHOR VISUALIZAÇÃO



MODERADOR

FERNANDO GIBOTTI

CEO NA BNEX



**SUMÁRIO
EXECUTIVO**



**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**

PAINELISTAS



THULIO MARTINS

DIRETOR COMERCIAL DO GRUPO ABC



BRUNA KOCH

**GERENTE DE PLANEJAMENTO E
DESENVOLVIMENTO DO GRUPO KOCH**



ANDRÉ FERREIRA

CEO E FUNDADOR DO GRUPO LUMINAE



SUMÁRIO EXECUTIVO

As decisões e gestão da expansão das empresas do setor, muitas vezes, estão compartilhadas entre a presidência, área de marketing, obras e engenharia.



**SUMÁRIO
EXECUTIVO**

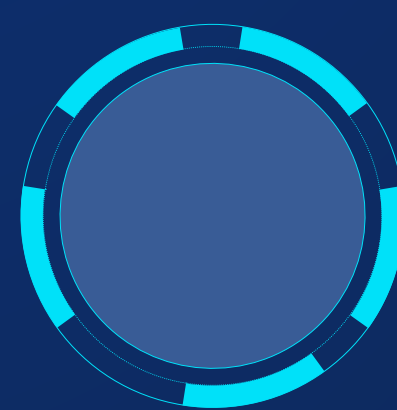


**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**

Representa o maior investimento das empresas, assim como o potencial de faturamento. Foi sugerido reunir o conhecimento e experiência numa diretoria especializada em Expansão, Obras e Engenharia.



SUMÁRIO EXECUTIVO

O retorno dos investimentos em expansão, aberturas de novas lojas, reforma de lojas atuais, manutenção e engenharia deve ser mensurado em separado: ROI (Retorno do investimento de expansão, reformas e manutenção).

Os projetos das lojas atualmente consideram aspectos de sustentabilidade com destaque para questões como geração e gestão de eficiência energética, iluminação, consumo eficiente e geração sustentável.



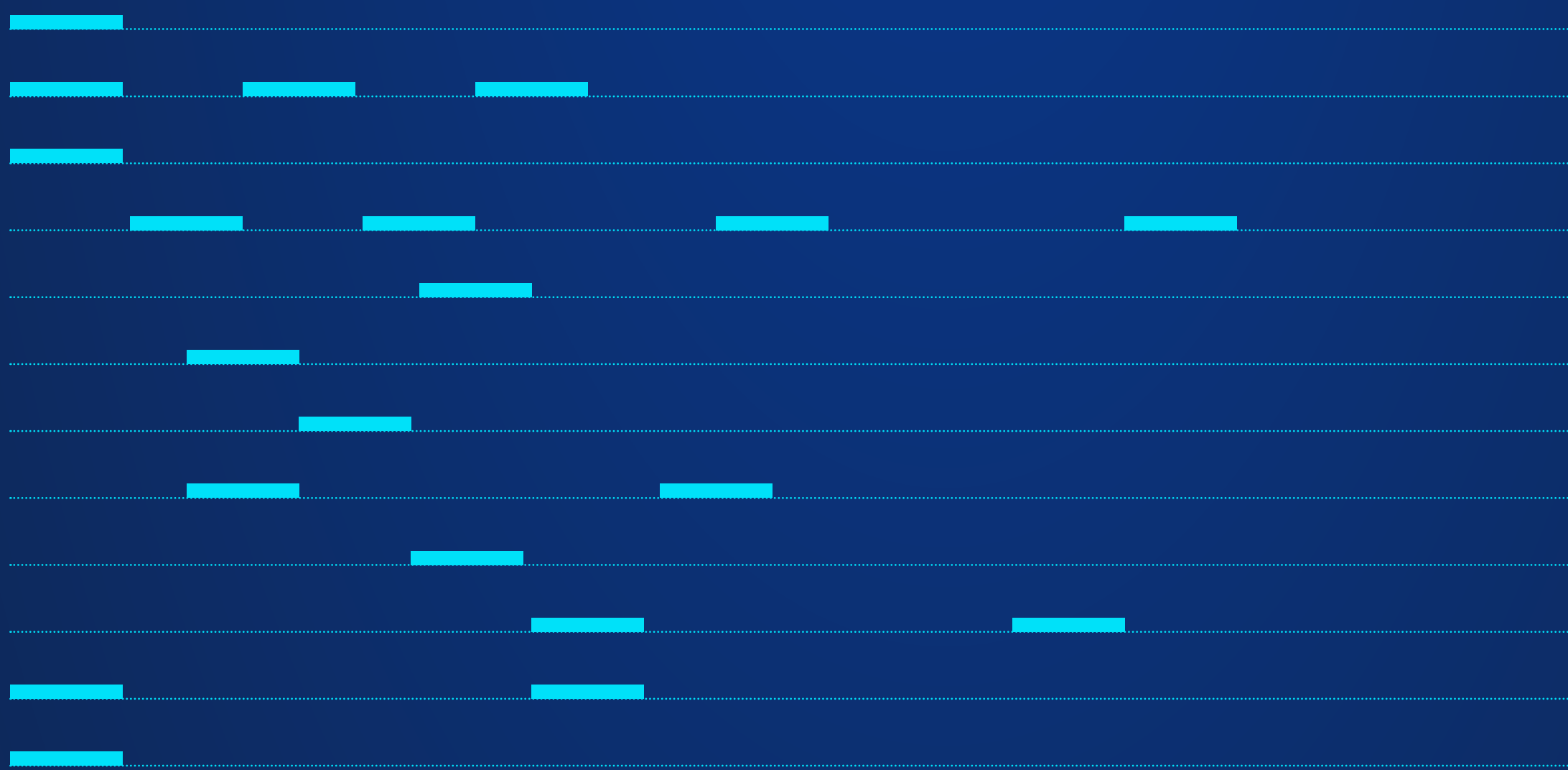
**SUMÁRIO
EXECUTIVO**



**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**





ROI EXPANSÃO, OBRAS E ENGENHARIA

ESTRATÉGICOS



ROI EXPANSÃO



ROI REFORMA



ROI MANUTENÇÃO

TÁTICOS



PAYBACK EXPANSÃO



CUSTO OPERACIONAL



TIR - TAXA INTERNA DE RETORNO



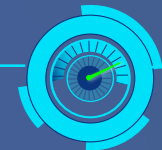
POTENCIAL DE FATURAMENTO



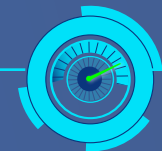
PAYBACK REFORMA



CAPEX REFORMA CUSTO POR M² (R\$/LOJA)



CONFIABILIDADE DA INFRAESTRUTURA



DISPONIBILIDADE DA INFRAESTRUTURA



CMMF: CUSTO MÉDIO DE MANUTENÇÃO/FATURAMENTO

- SUMÁRIO EXECUTIVO**
- MEDIADOR E PAINELISTAS**
- PAINÉIS DE GESTÃO**

OPERACIONAIS

CAPEX NOVAS LOJAS CUSTO POR M² (R\$/LOJA)

GERAÇÃO DE CAIXA

DEPRECIÇÃO

EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

INFRAESTRUTURA

PARQUE DE EQUIPAMENTO

INVESTIMENTO

RENTABILIDADE

TEMPO DE IMPLANTAÇÃO

POTENCIAL DE INCREMENTO DO FATURAMENTO

MTBF - TEMPO MÉDIO ENTRE FALHAS

MTTR - TEMPO MÉDIO DE REPARO

BACKLOG

BALCÕES REFRIGERADOS

BALCÕES CONGELADOS

FRENTE DE CAIXA

AR CONDICIONADO

TI

TELECOM

ENERGIA

CPMV: CUSTO DE MANUTENÇÃO SOBRE O VALOR DE REPOSIÇÃO

DISTRIBUIÇÃO POR TIPO DE MANUTENÇÃO

MANUTENÇÃO PREVENTIVA

MANUTENÇÃO CORRETIVA

LOCALIZAÇÃO

DENSIDADE DEMOGRÁFICA POR ÁREA DE INFLUÊNCIA

PERFIL DOS CONCORRENTES POR ÁREA DE INFLUÊNCIA

PERFIL DO CONSUMIDOR POR ÁREA DE INFLUÊNCIA

RENDA PER CAPITA POR CONSUMIDOR POR ÁREA DE INFLUÊNCIA

PIB DA ÁREA DE INFLUÊNCIA

GASTO MÉDIO EM SUPERMERCADOS NA ÁREA DE INFLUÊNCIA

EXISTÊNCIA DE UMA FEIRA LIVRE NA ÁREA DE INFLUÊNCIA

PERFIL DO FLUXO DOS CONSUMIDORES

PRODUTORES DE ALIMENTOS NA ÁREA DE INFLUÊNCIA

RELÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO COMPRA OU LOCAÇÃO

CONSUMO DE ENERGIA

GESTÃO SUSTENTÁVEL DA ENERGIA

CRÉDITO DE CARBONO SOBRE ECONOMIA

TEMPO DE APROVAÇÃO DA PREFEITURA

TEMPO DE EXECUÇÃO DA OBRA



AMPLIE PARA MELHOR VISUALIZAÇÃO



MODERADORA

FÁTIMA MERLIN
CEO DA CONNECT SHOPPER

PAINELISTAS



ANA LUIZA RAMALHO
GERENTE DE MARKETING DO
MERCADINHO SÃO LUIZ



DANIELA LACERDA
CEO DA REDE CORUJÃO



ALEXANDRE PONI
SÓCIO-PROPRIETÁRIO E DIRETOR
COMERCIAL DO VERDEMAR
SUPERMERCADO



EANDRES AGUIAR
DIRETOR DE MARKETING
DO GRUPO AMIGÃO

 **SUMÁRIO
EXECUTIVO**

 **MEDIADOR E
PAINELISTAS**

 **PAINÉIS
DE GESTÃO**

SUMÁRIO EXECUTIVO

A área de marketing é a voz do cliente dentro da empresa, daí a necessidade de pesquisar constantemente novas formas de ouvi-lo. Isso significa dar atenção, além dos sistemas de CRM, também ao ponto de venda e aos colaboradores que mantêm contato direto na ponta. Com dados em mãos, é preciso saber utilizar os indicadores para transformá-los em decisões assertivas. Por esta razão, o indicador de satisfação dos consumidores é subsidiado pelos indicadores de reclame aqui, redes sociais, SAC e NET Promote Score, de forma combinada.



SUMÁRIO EXECUTIVO



MEDIADOR E PAINELISTAS



PAINÉIS DE GESTÃO

Estes indicadores são fundamentais para obtenção de resultados eficientes e para criar a cultura de tomada de decisões baseada em dados. Quanto maior o volume e melhor a qualidade dos dados trabalhados, maior a possibilidade de humanizar e personalizar o atendimento.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Os volumes de vendas dos canais digitais, dependendo da empresa, é gerido pela área de marketing ou pela de operações.

Para as pequenas empresas, que não contam com sistemas de CRM (Customer Relationship Management), é possível conhecer seus clientes por meio da análise dos cupons, pelos quais se consegue estabelecer a relação de tíquete médio com combinações de produtos e poder nortear compras e outras ações.

O estabelecimento de processos sólidos é fundamental como premissa para a adoção de ferramentas de tecnologia mercadológica.



SUMÁRIO EXECUTIVO



MEDIADOR E PAINELISTAS



PAINÉIS DE GESTÃO

SMART MARKET

PAINEL DE GESTÃO SMART MARKET ABRAS

MARKETING

ABRAS 2023



ROMI
RETORNO DO INVESTIMENTO EM MARKETING



ESTRATÉGICOS

SATISFAÇÃO DO CLIENTE

RETORNO DO INVESTIMENTO EM RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO

VOLUME DE VENDAS DOS CANAIS DIGITAIS

RETORNO DO INVESTIMENTO EM ATRAÇÃO

RETORNO DO INVESTIMENTO PROMOCIONAL

TÁTICOS



RECLAME AQUI



REDES SOCIAIS



SAC



NPS NET PROMOTE SCORE



INVESTIMENTO EM ATRAÇÃO



CUPONS ADICIONAIS



VENDA INCREMENTAL



INVESTIMENTO EM RETENÇÃO E FIDELIZAÇÃO



CLTV CUSTOMER LIFE TIME VALUE



CRESCIMENTO DE SSS (SAME STORE SALES)



VENDAS POR M² (R\$ / M²)



RFV RECÊNCIA, FREQUÊNCIA, VALOR



TÍQUETE MÉDIO R\$



CESTA ITENS POR CLIENTE



TRANSAÇÕES IDENTIFICADAS



MARKET SHARE DA REDE



VENDA INCREMENTAL CATEGORIA



MARGEM INCREMENTAL CATEGORIA



INVESTIMENTO



VOLUME DE VENDAS DOS CANAIS DIGITAIS



FLUXO DE CONSUMIDORES POR CANAL



TAXA MÉDIA DE CONVERSÃO



CLIENTES AMBIDESTROS % (CANAIS FÍSICOS E DIGITAIS)



% DO SORTIMENTO DISPONÍVEL NOS CANAIS FÍSICOS E DIGITAIS



OMNICALIDADE DAS TRANSAÇÕES



SORTIMENTO INTEGRADO EM OUTROS CANAIS



% CRESCIMENTO DOS CANAIS FÍSICOS E DIGITAIS



SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NOS CANAIS DIGITAIS



VOLUME DE VENDAS POR CATEGORIA DIVULGADOS PELOS NOVOS ENTRANTES



CAC - CUSTO DE AQUISIÇÃO DE CLIENTES

OPERACIONAIS



MIX



VARIEDADE



AMPLITUDE



PROFUNDIDADE



PRICING



TÍQUETE MÉDIO



FREQUÊNCIA DE COMPRA



TEMPO DE PERMANÊNCIA DOS CLIENTES NA BASE DE CLIENTES ATIVOS



MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DOS CLIENTES



FREQUÊNCIA DOS CLIENTES AMBIDESTROS (CANAIS FÍSICOS E DIGITAIS)



TICKET MÉDIO DOS CLIENTES AMBIDESTROS (CANAIS FÍSICOS E DIGITAIS)

SUMÁRIO EXECUTIVO

MEDIADOR E PAINELISTAS

PAINÉIS DE GESTÃO



AMPLIE PARA MELHOR VISUALIZAÇÃO



MODERADOR

RAFAEL HADDAD

**CEO DA TRANSFORMA
VAREJO E DO
SUPERMERCADO KATUCHA**

PAINELISTAS



FÁBIA MIRANDA

**GERENTE DE GENTE & GESTÃO
NO SUPERMERCADO NORDESTÃO**



MARIA DE FÁTIMA DE JESUS

**VICE-PRESIDENTE DA ABRAS E
VICE-PRESIDENTE DO QUARTETTO
SUPERMERCADOS**



JAQUELINE MELLO

**ADVOGADA ESPECIALIZADA
EM DIREITO TRIBUTÁRIO DA BMS
CONSULTORIA TRIBUTÁRIA**



TATIANA ALLEN

**DIRETORA COMERCIAL DA BMS
CONSULTORIA TRIBUTÁRIA**



**SUMÁRIO
EXECUTIVO**



**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**



SUMÁRIO EXECUTIVO

O Painel de Gestão de Pessoas Smart Market ABRAS, em sugestão para as empresas do setor, se baseia em dois pilares: engajamento e produtividade, sendo o primeiro causa, e o segundo, efeito.



Nas discussões sobre cultura organizacional e diversidade, foi destacado que fortalecer a cultura organizacional pode ser um investimento que reflita positivamente nos outros indicadores. Se o ambiente da empresa é bom, se o colaborador tem uma boa convivência com seus pares e gestores e vê oportunidades de crescimento, ele não pede demissão. A diversidade, especialmente com foco na formação de lideranças femininas, é um cerne para a boa gestão nos supermercados, assim como contratação de PCDs e outras políticas de inclusão. Os mesmos cuidados devem ser tomados com funcionários terceirizados, já que a empresa também é responsável pelo seu empenho, sua saúde e produtividade.

 **SUMÁRIO EXECUTIVO**

 **MEDIADOR E PAINELISTAS**

 **PAINÉIS DE GESTÃO**

SUMÁRIO EXECUTIVO

O engajamento pode ser mensurado preventivamente por metas de diversidade, treinamento, gestão das causas do turnover (clima organizacional, competitividade salarial e de benefícios e cultura e liderança).

É importante monitorar o tempo de permanência do colaborador e demissões voluntárias, bem como as razões dos desligamentos.

Todos os indicadores, subdivididos por loja, poderão apresentar as diferentes realidades que se apresentam em cada unidade.

Estão incorporados no indicador de massa salarial o custo de “headcount”, os custos de segurança e medicina do trabalho, com destaque para saúde, absenteísmo, volume de atestados médicos de um dia, afastamentos por transtornos mentais e suas implicações previdenciárias.



SUMÁRIO EXECUTIVO



MEDIADOR E PAINELISTAS



PAINÉIS DE GESTÃO

SUMÁRIO EXECUTIVO

No caso dos afastamentos por questões de saúde, o fenômeno de altos volumes de atestados de um dia e atestados falsos deve ser monitorado de perto.

A formação dos gestores e lideranças, com especial atenção para compreender as causas de adoecimento dos colaboradores e como ajudá-los da melhor forma.

Os afastamentos por transtornos mentais como burnout, ansiedade e outras CIDs também podem ser mais bem acompanhados por ferramentas de gestão para esse fim. Elas podem ser fundamentais para lidar com as consequências como FAP (fator previdenciário), se o funcionário está mesmo apto para voltar ao trabalho, e para cuidar dos funcionários afastados até o último momento em que ele estiver na empresa.



SUMÁRIO EXECUTIVO



MEDIADOR E PAINELISTAS



PAINÉIS DE GESTÃO

ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES

PRODUTIVIDADE FATURAMENTO / FTEs

ESTRATÉGICOS

DIVERSIDADE NA LIDERANÇA

ESG

ROI DE TREINAMENTOS

TURNOVER

CUSTO MÉDIO DE CONTRATAÇÃO
(CUSTO DE AQUISIÇÃO = INVESTIMENTO TOTAL EM R&S / NÚMERO DE TALENTOS EFETIVADOS)

MASSA SALARIAL R\$

TÁTICOS

GÊNERO

RAÇA

ORIENTAÇÃO SEXUAL

ETARIEDADE

RELIGIOSIDADE

PCDs (PESSOAS COM DEFICIÊNCIA)

INVESTIMENTO EM TREINAMENTO

HORAS DE TREINAMENTO

AValiação DE APRENDIZAGEM

TEMPO DE PERMANÊNCIA DOS COLABORADORES

CLIMA ORGANIZACIONAL

COMPETITIVIDADE SALARIAL

CULTURA E LIDERANÇA

CUSTO DO TURNOVER

EFETIVAÇÃO NO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

RECRUTAMENTO E PROMOÇÃO INTERNA

PRODUTIVIDADE DO FUNIL DE CONTRATAÇÃO

CUSTO HEADCOUNT

COMPETITIVIDADE DE BENEFÍCIOS

CUSTO SESMIT SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

CUSTO COM TERCEIROS

SUMÁRIO EXECUTIVO

MEDIADOR E PAINELISTAS

PAINÉIS DE GESTÃO

OPERACIONAIS

TAXA DE APRENDIZAGEM DOS COLABORADORES

FORMAÇÃO TÉCNICA

MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES

ATRATIVIDADE E RETENÇÃO DE PROFISSIONAIS

PROMOÇÕES INTERNAS / EXTERNAS

ÍNDICE DE FORMAÇÃO INTERNA DE LÍDERES

POSIÇÕES-CHAVE COM TALENTOS E SUCESSORES IDENTIFICADOS

VAGAS FECHADAS NO PRAZO

CUSTO ABSENTISMO

CUSTO PRESENTEÍSMO ATESTADOS MÉDICOS POR DIA / COLABORADOR

CUSTO POR AFASTAMENTO

VOLUME DE ATESTADOS FALSOS



AMPLIE PARA MELHOR VISUALIZAÇÃO

ÍNDICE DE FAP (FATOR PREVIDENCIÁRIO)

AFASTAMENTOS POR CIDs

QUANTIDADE DE AFASTAMENTOS

QUANTIDADE DE AFASTAMENTOS POR ACIDENTE

CUSTOS DOS AFASTAMENTOS POR ACIDENTE

AFASTAMENTO POR CID F (TRANSTORNOS MENTAIS E COMPORTAMENTAIS)

AFASTAMENTO POR OUTROS CIDs

MODERADOR



MARCIO MILAN

**VICE-PRESIDENTE
INSTITUCIONAL E
ADMINISTRATIVO DA ABRAS**

PAINELISTAS



**SUMÁRIO
EXECUTIVO**



**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**



EDERSON FERNANDES

**DIRETOR DO COMITÊ DE EFICIÊNCIA
OPERACIONAL DA ABRAS (GIASSI
SUPERMERCADOS)**



LILIA COELHO

**COORDENADORA DA ALAVANCA DE
QUEBRA ADMINISTRATIVA
(JAÚ SERVE SUPERMERCADOS)**



MÔNICA REIMBERG

**COORDENADORA DA
ALAVANCA DE QUEBRA
OPERACIONAL (SONDA
SUPERMERCADOS)**



KARINA DUARTE

**COORDENADORA
INSTITUCIONAL
DA ABRAS E DO COMITÊ**



AILTON ARCANJO

**COORDENADOR DA
ALAVANCA DE DESVIO
OPERACIONAL (HIROTA
SUPERMERCADOS)**



GERNALDO GOMES

**GERENTE DE PREVENÇÃO
DE PERDAS DO LOPES
SUPERMERCADOS**

SUMÁRIO EXECUTIVO

O Painel de Eficiência Operacional, já possui estágio avançado de mensuração setorial dos indicadores, com longa série histórica, e desde o ano passado foi estruturado, ressignificando perdas por Eficiência Operacional.

O Painel de Eficiência Operacional tem como principais pilares quebra operacional, desvio operacional e administrativo.

Em administrativo, este ano foi incorporado o novo indicador erros de inventário – surgido a partir das análises táticas das perdas.



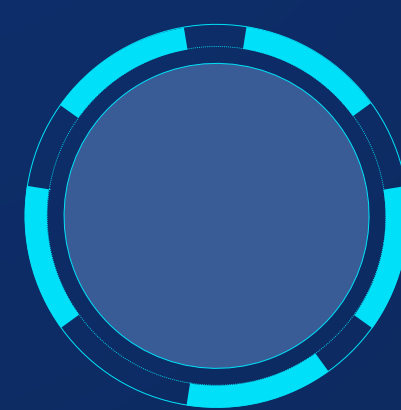
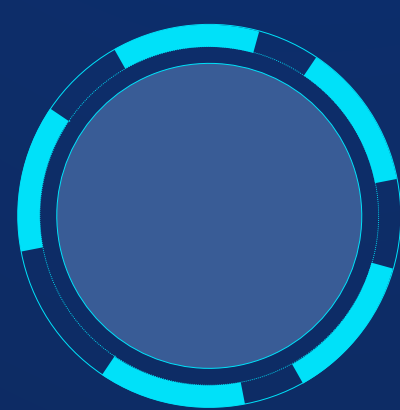
**SUMÁRIO
EXECUTIVO**



**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**



SUMÁRIO EXECUTIVO

O desafio da área está em ampliar o escopo de atuação, gestão e mensuração de indicadores de performance que correspondam com o escopo de eficiência operacional, anteriormente não contemplado pela precedente área de prevenção de perdas.

A partir da publicação dos resultados setoriais dedicados aos indicadores de eficiência operacional é possível constatar, de forma objetiva, a performance do setor em eficiência operacional em 2023 e comparativamente a 2022.

Perdas subiram de 28% em 2022 para 32% em 2023. Por outro lado, a pesquisa apontou uma melhora no campo administrativo, cuja eficiência subiu de 12% para 15%.



**SUMÁRIO
EXECUTIVO**



**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**

SUMÁRIO EXECUTIVO

Furtos externos subiram de 54% para 68% do ano passado para cá. Foi destacada a redução da quebra operacional nas lojas, mesmo com crescimento de 4% nas perdas de produtos perecíveis, o que reforça a necessidade de criação de promoções para evitar perdas, que também devem cair em função da mudança da informação de validade para “consumir até”.

A necessidade de treinamento dos colaboradores no chão de loja, para que controlem as degustações não pagas, ajudará a reduzir ainda mais as perdas.

De todo modo, há quase um consenso em torno da evolução na prevenção de perdas e em sua melhoria contínua, tornando a eficiência operacional um diferencial competitivo.

A tecnologia, processos e pessoas podem ser combinados para alcançar a eficiência operacional, assim como capacitação e treinamento.



**SUMÁRIO
EXECUTIVO**



**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**

2022
98,13%

2023
98,21%

EFICIÊNCIA OPERACIONAL



EFICIÊNCIA OPERACIONAL

MAPA DE OPORTUNIDADES DE GANHO DE EFICIÊNCIA

ESTRATÉGICOS

57% → 56%



QUEBRA OPERACIONAL

28% → 32%



DESVIO OPERACIONAL

15% → 12%



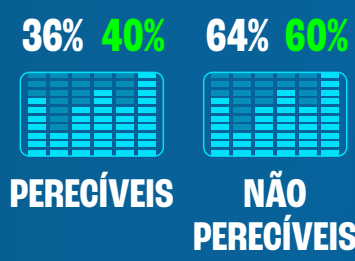
ADMINISTRATIVO

TÁTICOS

44% → 43%



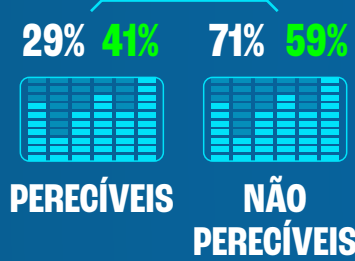
PRAZO DE VALIDADE



24% → 21%



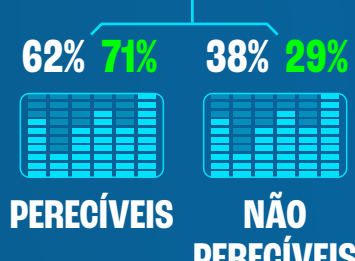
PRODUTOS AVARIADOS



21% → 27%



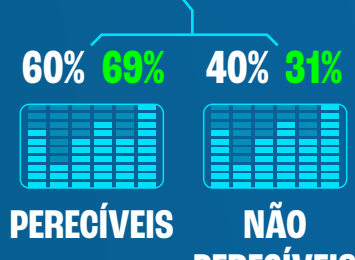
IMPRÓPRIOS PARA CONSUMO



5% → 4%



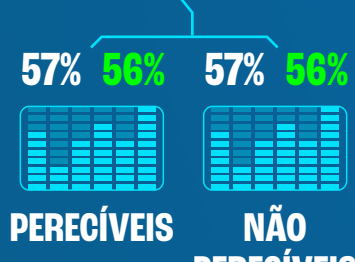
DANOS DE EQUIPAMENTOS



6% → 1%



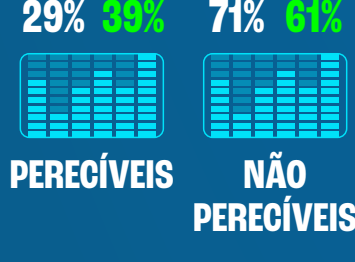
OUTROS



4%



DEGUSTAÇÃO DE CLIENTES



OPERACIONAIS

54% → 68%



FURTO EXTERNO

25% → 17%



FURTO INTERNO

21% → 15%



FORNECEDORES

27% → 39%



ERROS ADMINISTRATIVOS

40%



ERROS INVENTÁRIO

33% → 21%



OUTROS AJUSTES

- SUMÁRIO EXECUTIVO
- MEDIADOR E PAINELISTAS
- PAINÉIS DE GESTÃO



AMPLIE PARA MELHOR VISUALIZAÇÃO



MODERADORA

ANA FIORATTI

**DIRETORA REGIONAL
AMÉRICA LATINA DA
ADVANTAGE GROUP**



**SUMÁRIO
EXECUTIVO**



**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**

PAINELISTAS



MARCO AURÉLIO PROMETTI

**DIRETOR-EXECUTIVO DE OPERAÇÕES
SUPERMERCADOS E SUPPLY CHAIN
NA COOP-SP**



FERNANDO ALFANO

**DIRETOR DE OPERAÇÕES
DO TENDA ATACADO**



EDSON CELENTANO

**DIRETOR DE OPERAÇÕES
DO GRUPO IMEC**

SUMÁRIO EXECUTIVO

A excelência operacional definirá o nível de serviço que a empresa determinou para cumprir sua proposta de valor ao consumidor.



Estão em segundo nível as despesas e o faturamento por loja, NET Promote Score, conformidade ao padrão operacional, engajamento de colaboradores e monitoramento da concorrência.

O serviço prestado nas lojas, composto pela oferta do mix e da experiência do consumidor, depende do padrão operacional e de atendimento.



SUMÁRIO EXECUTIVO



MEDIADOR E PAINELISTAS



PAINÉIS DE GESTÃO

SUMÁRIO EXECUTIVO

Cada empresa deve especificar, detalhadamente, as metas dos indicadores, a fim de determinar a orientação aos times e profissionais responsáveis pela execução.

Manter o padrão, todos os dias, desde a abertura até o fechamento da loja é, sim, um grande desafio. Para isso, o painel de gestão da área de operações pode ser ajustado em metas, planos de ação e alocação de esforços, de acordo com a realidade e posicionamento de cada empresa.



**SUMÁRIO
EXECUTIVO**



**MEDIADOR E
PAINELISTAS**



**PAINÉIS
DE GESTÃO**



EXCELÊNCIA OPERACIONAL

ESTRATÉGICOS

DESPESA POR LOJA

NET PROMOTE SCORE

ENGAJAMENTO DOS COLABORADORES
(>PAINEL PESSOAS)

FATURAMENTO POR LOJA

CONFORMIDADE COM O PADRÃO OPERACIONAL

MONITORAMENTO DA CONCORRÊNCIA

TÁTICOS



PESSOAL



CUSTO DE OCUPAÇÃO



ENERGIA



DESPESAS PÚBLICAS



CUSTOS FINANCEIROS



HORAS EXTRAS



HEADCOUNT



VENDA POR M²



GIRO POR CATEGORIA



GIRO POR ITEM



TÍQUETE MÉDIO



PADRÃO DE ATENDIMENTO



PADRÃO OPERACIONAL



ABERTURA DE LOJAS



PESQUISA DE PREÇOS SEMANAL



SUMÁRIO EXECUTIVO



MEDIADOR E PAINELISTAS



PAINÉIS DE GESTÃO

OPERACIONAIS

CONVERSÃO DO FUNIL DA LOJA

VENDAS MELHORES CATEGORIAS

VENDAS ASSOCIADAS À JORNADA DO CONSUMIDOR

VENDAS NAS MELHORES CATEGORIAS DE PRODUTOS

REGISTROS DE OUVIDORIA EXTERNA

TURNOVER

CLIMA ORGANIZACIONAL

VOLUME DE PEDIDOS PROCESSADOS ENTREGA OU RETIRADA

CUPONS POR OPERADOR DE CAIXA

TREINAMENTO

CESTA COMPLETA E CERTA

DENTRO DO PRAZO

CONFORMIDADE COM A SEGURANÇA DO TRABALHO

EFICIÊNCIA OPERACIONAL

ABASTECIDA

PRECIFICADA

LIMPA

SUSTENTÁVEL

RUPTURA TOTAL

RUPTURA CD

RUPTURA LOJA

RUPTURA COMERCIAL

PEDIDOS X RECEBIMENTO

AÇÕES SOCIAIS

EMISSÃO DE GASES

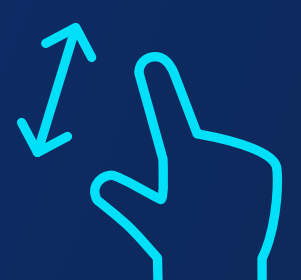
EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

UTILIZAÇÃO DE ENERGIA LIMPA

DESTINAÇÃO CORRETA DOS RESÍDUOS

CERTIFICAÇÃO AMBIENTAL

PRESENÇA PROMOTOR/REPOSITOR



AMPLIE PARA MELHOR VISUALIZAÇÃO



Participe das Comunidades Supermercadistas de Alta Performance Smart Market ABRAS nos grupos fechados de WhatsApp, e se mantenha em permanente contato com profissionais de todo o país da sua área de especialidade e de interesse.

As Comunidades Supermercadistas de Alta Performance Smart Market ABRAS são exclusivas para empresários, executivos, gestores e colaboradores de empresas de varejo alimentar como: supermercados, hipermercados, lojas de conveniência, lojas de vizinhança, atacarejo, e contêineres em condomínios.

Acesse e inscreva-se nas Comunidades de Alta Performance Smart Market ABRAS através deste QR Code.

