

PESQUISA DE  
**EFICIÊNCIA**  
OPERACIONAL

 **ABRAS** **2024**

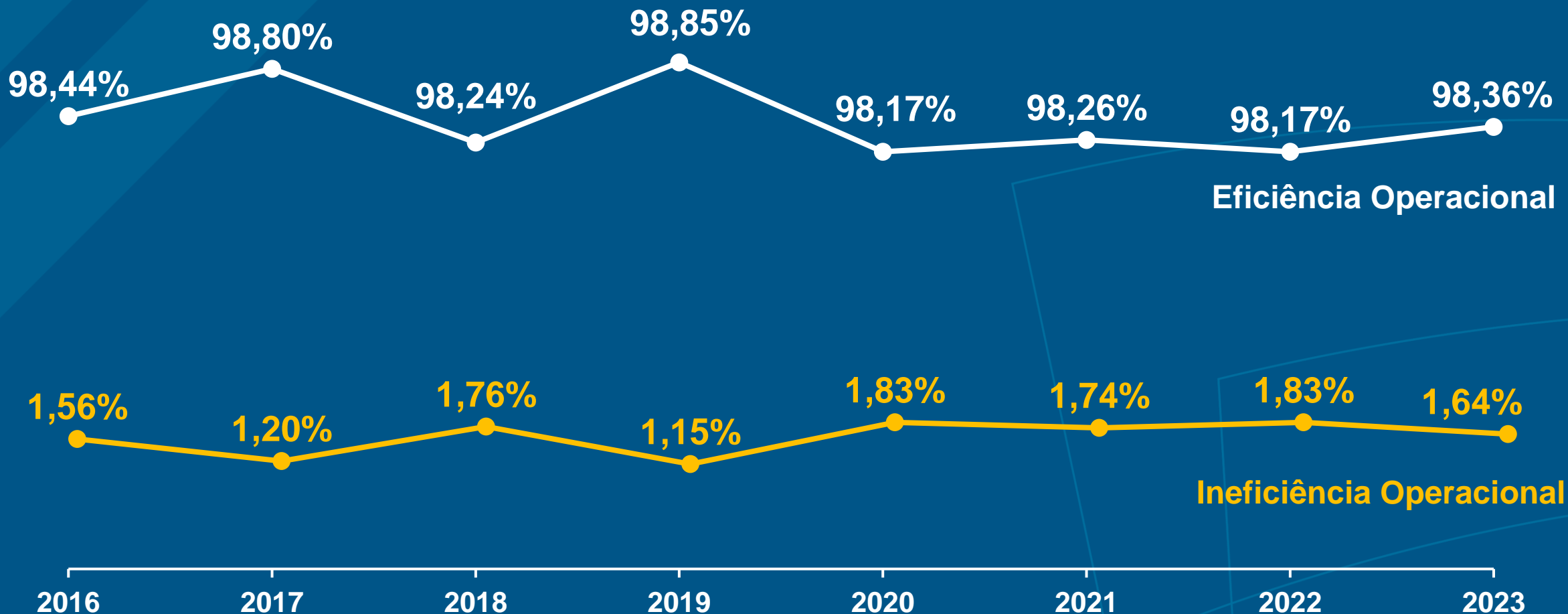
**Fórum Supermercadista ACATS**

**16/10/2024**



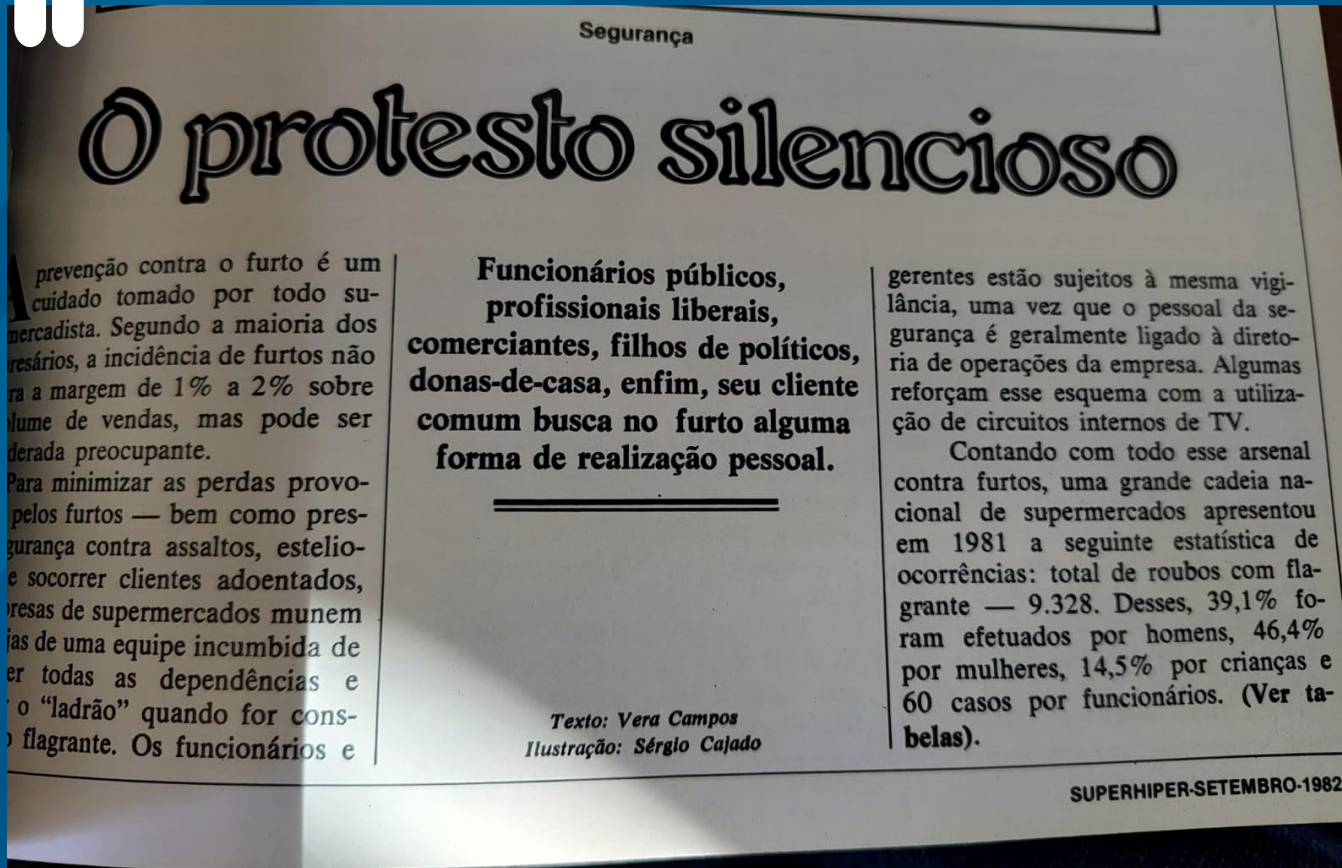
# Indicadores de Santa Catarina

# Eficiência Operacional (%) – Histórico Santa Catarina



# Retrospectiva: 1982

Histórico em linha com a preocupação do setor registrada há 40 anos quando SuperHiper retratou os furtos e os impactos nas margens



# PAINEL DE GESTÃO

## EFICIÊNCIA OPERACIONAL

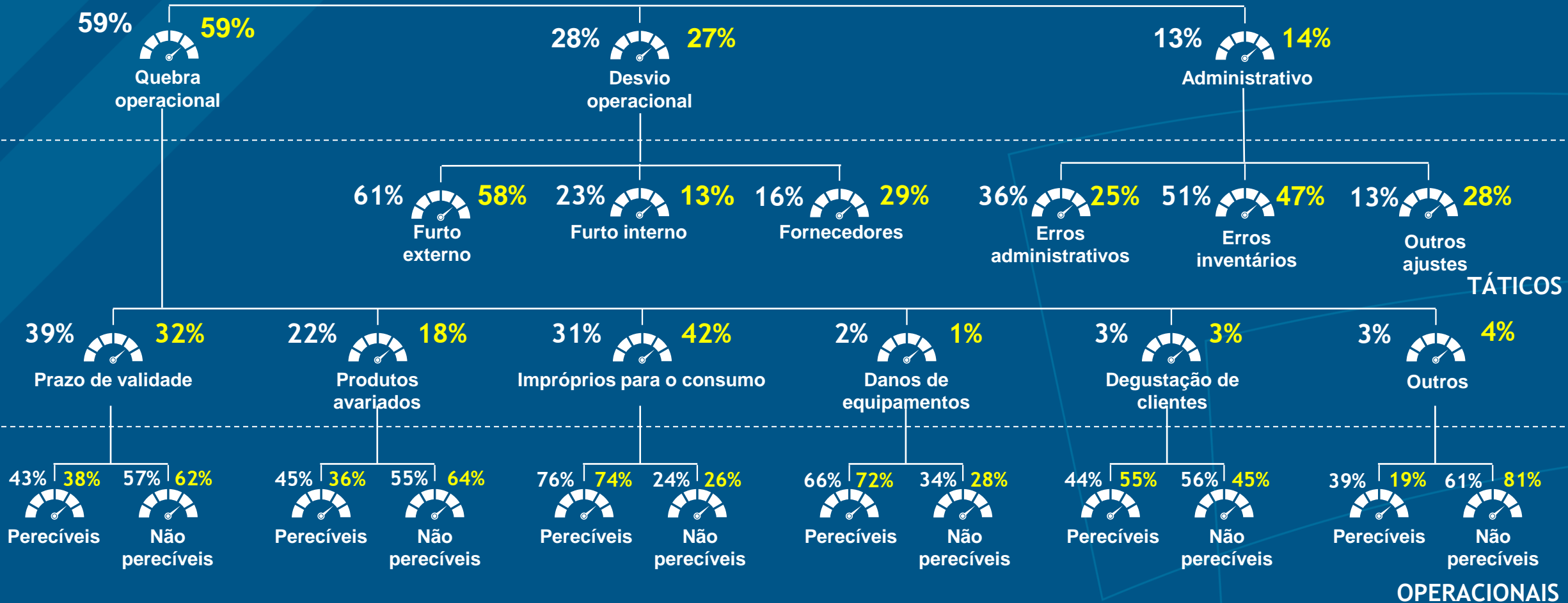
BRASIL  
98,13%

SC  
98,36%

Eficiência operacional

ESTRATÉGICOS

### Mapa de oportunidades de ganho de eficiência



# Pesquisa Eficiência Operacional: 2024 (ano base 2023)

## PAINEL DE GESTÃO EFICIÊNCIA OPERACIONAL



BRASIL  
98,13%

SC  
98,36%



Eficiência  
operacional

Mapa de oportunidades de ganho de eficiência

ESTRATÉGICOS

59% **59%**  
Quebra  
operacional

28% **27%**  
Desvio  
operacional

13% **14%**  
Administrativo

- ❑ Indicadores macros: Quebra Operacional, Desvio Operacional e Administrativo estão alinhados com os resultados registrado no Brasil.

# Histórico SC



**Quebra operacional**

**65%**

**61%**

**59%**

**Desvio operacional**

**22%**

**32%**

**27%**

**Administrativo**

**13%**

**7%**

**14%**

2021

2022

2023

# PAINEL DE GESTÃO

## EFICIÊNCIA OPERACIONAL

BRASIL  
98,13%

SC  
98,36%

  
Eficiência operacional

ESTRATÉGICOS

### Mapa de oportunidades de ganho de eficiência



Indicador Impróprio para Consumo é 10 pontos percentuais maior do que no nível Brasil



# PAINEL DE GESTÃO

## EFICIÊNCIA OPERACIONAL

BRASIL  
98,13%

SC  
98,36%



Eficiência  
operacional

Mapa de oportunidades de ganho de eficiência

28% 27%

Desvio  
operacional



- ❑ Furto interno: 10 pontos percentuais a menos do que nível Brasil
- ❑ Desvio de fornecedor: quase o dobro do percentual registrado no Brasil

# PAINEL DE GESTÃO

ESTRATÉGICOS

BRASIL  
98,13%

SC  
98,36%



Eficiência operacional

Mapa de oportunidades de ganho de eficiência

13% 14%  
Administrativo

36% 25%  
Erros administrativos

51% 47%  
Erros inventários

13% 28%  
Outros ajustes

- ❑ Erros administrativos: 11 pontos percentuais a menos do que nível Brasil

# PAINEL DE GESTÃO

## EFICIÊNCIA OPERACIONAL

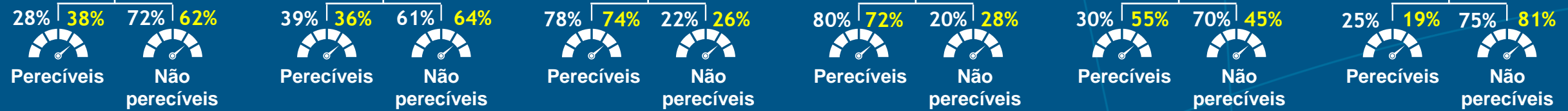
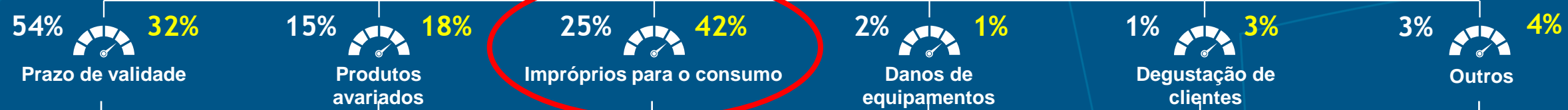


### Mapa de oportunidades de ganho de eficiência

ESTRATÉGICOS



TÁTICOS



OPERACIONAIS

# Recorte do momento

- FLV**
- Proteína Animal**

# Indicadores FLV - Brasil



- ❑ **5,83% em 2024** (ano base 2023).
- ❑ **5,26% em 2023** (ano base 2022).

Volume

Frutas	Verduras	Orgânicos	Frutas Secas	Ovos
<b>27%</b>	<b>15%</b>	<b>13%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>

Valor

1º	2º	3º	4º	5º
<b>Tomate</b>	<b>Banana</b>	<b>Folhagens</b>	<b>Cebola</b>	<b>Laranja</b>



## Atuação: resultados Brasil

### ❖ Ineficiência da Seção

❖ **3,98% em 2024** (ano base 2023)

❖ **3,43% em 2023** (ano base 2022)

# Açougue: resultados Brasil

❖ Mudanças nos tipos de proteínas com maior % de ineficiência:

❖ **2023: Cortes Bovinos (exceto picanha)** ocupavam o 1º lugar em valor e 1º em volume (kg);

❖ **2024: Picanha** ocupa a 1ª posição em valor e 2ª em volume.

❖ **Os corte bovinos** registraram aumento no consumo com a melhoria da renda do consumidor e maior disponibilidade no mercado interno. Ele passou ocupar a 2ª posição em valor e a 3ª em volume.

2023	Carne Bovina (exceto picanha)	1º - Valor 1º - Volume
	Picanha	1º - Valor 2º - Volume
2024	Carne Bovina (exceto picanha)	2º - Valor 3º - Volume

# Açougue - Brasil

<b>2024</b>	<b>Frango</b>	<b>1º - Volume 3º - Valor</b>
<b>2023</b>	<b>Frango</b>	<b>2º - Valor 3º - Volume</b>

## ❖ Resultados:

### ❖ Frango:

❖ 1º lugar em volume (kg) e o 3º em valor.

Em 2023, ele ocupava o 2º lugar em valor e 3º em volume.





**Lançar luzes sobre dois pontos:**

- **Prazo de Validade**
- **Marco Regulatório dos Vigilantes**

# Eficiência Operacional

## Quebra Operacional - **Prazo de Validade**



**De Olho na  
Validade**

# Eficiência Operacional Quebra Operacional - **Prazo de Validade**

**De Olho na Validade é um** programa implantado em alguns Estados, com adesão voluntária das empresas. Ele se resume em **converter um prejuízo de uma multa** pela venda de um produto vencido por **doação ao consumidor de igual produto** dentro da prazo da validade.



# Eficiência Operacional

## Quebra Operacional - **Prazo de Validade**

Ele é claramente um mecanismo que evita uma perda financeira ainda maior decorrente das multas, mas não soluciona o problema.



# Eficiência Operacional

## Quebra Operacional - **Prazo de Validade**



## PL 2874 de 2019

### Doação de alimentos por supermercados

Aumentar a dedução do lucro operacional de 2% para 5%

#### Exemplo 1

Doação de R\$ 3 milhões e lucro operacional de R\$ 100 milhões:  
O doador pode deduzir R\$ 3 milhões da base de cálculo do imposto, ou seja, o imposto é calculado sobre R\$ 97 milhões

#### Exemplo 2

Doação de R\$ 6 milhões e lucro operacional de R\$ 100 milhões:  
O doador pode deduzir R\$ 5 milhões da base de cálculo do imposto, pois o limite é de 5% do lucro operacional, ou seja, o imposto é calculado sobre R\$ 95 milhões

#### Exemplo 3

Doação de R\$ 10 milhões e lucro operacional de R\$ 100 milhões:  
O doador pode deduzir R\$ 5 milhões da base de cálculo do imposto, pois o limite é de 5% do lucro operacional, ou seja, o imposto é calculado sobre R\$ 95 milhões

## PL 2196 de 2024

# Estabelece sistema de rotulagem de alimentos com duas datas de validade

❖ **Objetivo: Facilitar a doação de alimentos seguros para o consumo**

### I. **Data relativa a qualidade do alimento:**

- ✓ Indicará limite para a comercialização em que sejam garantidas as qualidades comerciais do alimento;
- ✓ **Permitida a doação** de alimentos após expirada a data de validade baseada na qualidade;

## PL 2196 de 2024

# Estabelece sistema de rotulagem de alimentos com duas datas de validade

## II. Data relativa a segurança do alimento:

- ✓ Indicará limite de segurança para o consumo humano do alimento;
- ✓ **Vedada a doação** de alimentos após expirada a data de validade baseada na segurança;



# Desvio Operacional

## Vigilantes em Supermercados



Em 2008, fomos intimados pela Polícia Federal para falar sobre abordagens nas lojas. A discussão era sobre quem poderia abordar os clientes, pois os colaboradores não possuíam treinamento para tal.

# Notificação da Polícia Federal

## 31 de janeiro de 2024

## 15 anos depois



Ministério da Justiça e Segurança Pública  
Polícia Federal

COORDENAÇÃO-GERAL DE CONTROLE DE SERVIÇOS E PRODUTOS - CGCSP/DPA/PF

OFÍCIO Nº 5/2024/CGCSP/DPA/PF

Brasília/DF, 31 de janeiro de 2024.

À Sua Senhoria o(a) Senhor(a)  
Presidente da Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS

**Assunto: Ação nacional para prevenção à segurança clandestina e preservação de vidas**

A Polícia Federal é a instituição responsável pela autorização, controle e fiscalização das atividades de segurança privada no Brasil, conforme prevê o art. 20 da Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983, o art. 32 do Decreto nº 89.056, de 24 de novembro de 1983 e o art. 1º da Portaria nº 18.045, de 17 de abril de 2023.

Conforme consta da mencionada Portaria nº 18.045, de 17 de abril de 2023, que "disciplina as atividades de segurança privada e regula a fiscalização dos Planos de Segurança dos estabelecimentos financeiros":

Art. 1º Disciplinar as atividades de segurança privada, armada e desarmada, desenvolvidas por empresas especializadas, por empresas que possuem serviço orgânico de segurança e por vigilantes que atuam nas empresas especializadas e nas empresas que possuem serviço orgânico de segurança, bem como regular a fiscalização dos Planos de Segurança dos estabelecimentos financeiros.

§ 1º As atividades de segurança privada são:

I - autorizadas, controladas e fiscalizadas pela Polícia Federal; e

II - complementares às atividades de segurança pública nos termos da legislação específica.

§ 2º A política de segurança privada envolve a administração pública e as classes patronal e laboral, observados os seguintes objetivos:

I - dignidade da pessoa humana;

II - segurança dos cidadãos;

III - prevenção de eventos danosos e diminuição de seus efeitos;

A contratação de vigias, porteiros, apoio, **prevenção de perdas, fiscais ou outro nome que o equivalha para realizar atividade típica de vigilante é ilegal.**

# Notificação da Polícia Federal

## 31 de janeiro de 2024

O **custo menor é o argumento** utilizado por diversas entidades privadas **para tentarem justificar o seu desvio para a clandestinidade**, o que inarredavelmente cobra um preço muito alto da parcela menos abastada da sociedade brasileira...

# Marco regulatório

## Lei 14.967 de 9 de setembro de 2024

### Institui o Estatuto da Segurança Privada e da Segurança das Instituições Financeiras

**LEI Nº 14.967, DE 9 DE SETEMBRO DE 2024**

Institui o Estatuto da Segurança Privada e da Segurança das Instituições Financeiras; altera a Lei nº 10.826, de 22 de dezembro de 2003 (Estatuto do Desarmamento), a Lei nº 10.446, de 8 de maio de 2002, a Lei nº 10.637, de 30 de dezembro de 2002, a Lei nº 10.833, de 29 de dezembro de 2003, e o Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 (Código Penal); revoga a Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983, a Lei nº 8.863, de 28 de março de 1994, e dispositivos da Lei nº 11.718, de 20 de junho de 2008, da Lei nº 9.017, de 30 de março de 1995, e da Medida Provisória nº 2.184-23, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte

Lei:

**CAPÍTULO I  
DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 1º Esta Lei institui o Estatuto da Segurança Privada e da Segurança das Instituições Financeiras, para dispor sobre os serviços de segurança de caráter privado, exercidos por pessoas jurídicas e, excepcionalmente, por pessoas físicas, em âmbito nacional, e para estabelecer as regras gerais para a segurança das instituições financeiras autorizadas a funcionar no País.

Parágrafo único. A segurança privada e a segurança das dependências das instituições financeiras são matérias de interesse nacional.

**Lei 14.967, de 9 de setembro de 2024  
Institui o Estatuto da Segurança Privada  
e da Segurança das Instituições Financeiras**

Segurança física de pessoas e do patrimônio, de estabelecimento de qualquer porte, sendo encarregado de **observar, inspecionar e fiscalizar** suas dependências;

# Marco regulatório

## Lei 14.967 de 9 de setembro de 2024

Institui o Estatuto da Segurança Privada e da Segurança das Instituições Financeiras

- **Impactos (riscos, custos) para as empresas**
  - Controle de Monitoramento (CFTV)**



# Desvio Operacional

## Sob a ótica da Eficiência Operacional

Impactos da legislação



# Abordagem não é apenas prevenir perdas, é gerir riscos

uol ads ANUNCIE NO UOL E EM TODA A INTERNET

ÚLTIMAS POLÍTICA ECONOMIA & MERCADO BNEWS PET JUSTIÇA NA SOMBRA DO PODER PODCASTS AGRO

Polícia

**Vídeo: Imagens mostram segurança sendo morto dentro de supermercado em Feira de Santana**



Imagens das câmeras serão analisadas pela Polícia Civil | Marcos Valentim e Redação

Publicado em 06/08/2024, às 12h22 - Atualizado às 14h13 Redação

COMPARTILHE:   

Imagens de câmeras de segurança registraram o momento que **Rodrigo Silva Rodrigues, segurança de um supermercado**, foi executado dentro do estabelecimento comercial, na noite desta segunda-feira (5), em Feira de Santana, a 117 km de Salvador.

Novo Chevrolet Equinox EV  
Aproveite a pré-venda e garanta o seu Chevrolet Equinox EV!

Na Sombra do Poder



Na Sombra do Poder: O Operador

Últimas Notícias

Ofertas do dia: desconto

HOJE EM DIA



aniversário LATAM PASS

Ganhe até **10 mil** Pontos Bônus  
Quanto mais você usa o LATAM Pass, mais você ganha

Cadastre-se na promoção

Dono de supermercado e funcionários são presos por atear fogo e espancar homem em Goiás

O homem foi flagrado furtando uma sandália

HOJE EM DIA | Do R7  
10/09/2024 - 11h02 (ATUALIZADO EM 10/09/2024 - 11h02)

aniversário LATAM PASS

Ganhe até **10 mil** Pontos Bônus  
Quanto mais você usa o LATAM Pass, mais você ganha

Cadastre-se na promoção

NA DÚVIDA, FALE COM A CAIXA.

LIGUE 4004 0 104 OU

# Eficiência Operacional | **Subindo a ladeira**

## Funções dos colaboradores

### **Recebimento**

### **Auditoria**

### **Verificação de Estoque**



### **Conferência da Validade**

### **Controle de Abastecimento**



# Marco regulatório | 9 de setembro de 2024

Novo CBO?



Minha

experiência no

MTE

# Eficiência Operacional

## Como uma nova tecnologia

A telefonia celular começou utilizando uma tecnologia analógica e, quando a digital já estava madura comercialmente, não era razoável, nem possível, exigir que todos os usuários substituíssem seus aparelhos. As empresas foram obrigadas a manter os dois sistemas em paralelo, e, aos poucos, irem incentivando a troca.

# BlackBerry 2002 - 2016

- ❖ Primeiro serviço de mensagens instantâneas construído para dispositivos sem fio;
- ❖ Permitia acessar a internet de forma dinâmica;

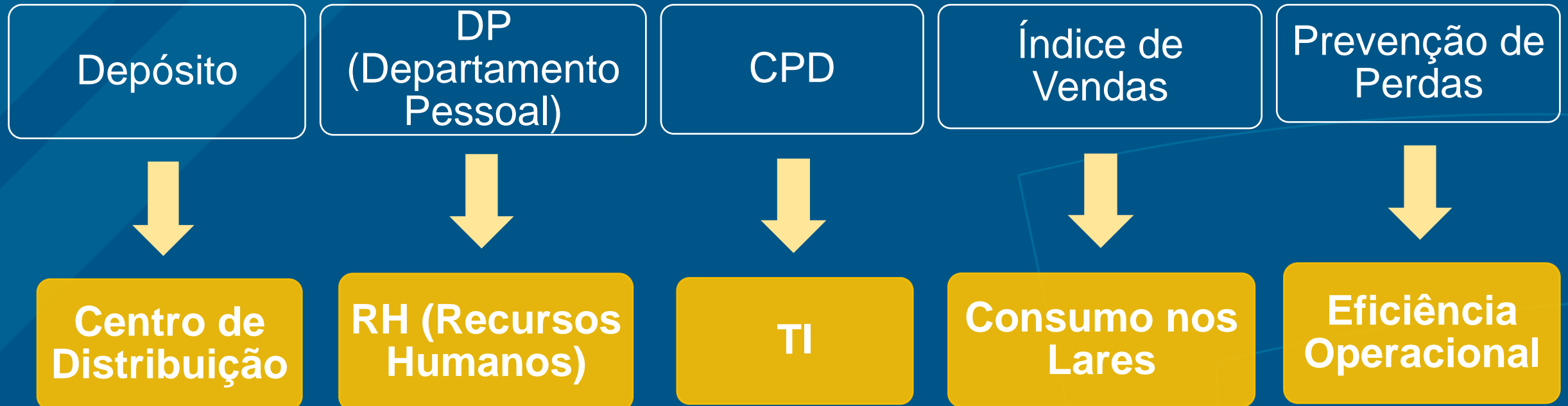


# BlackBerry 2002 - 2016

- ❖ Revolução para enviar e receber e-mails fora do ambiente de escritório, ou seja, na palma da mão;
- ❖ Foi substituído aos poucos por outras **tecnologias** que ofereciam mais interatividade, mas a **sua essência permanece até hoje** nas novas tecnologias e dispositivos.



# Transformações de Paradigmas



# Eficiência Operacional

Nas empresas não ocorrem mudanças que obriguem a parada dos negócios até sua implantação.

As mudanças sempre ocorrem com os negócios fluindo. Os funcionários precisam absorver o novo, abandonar o confortável antigo, e seguir em frente com suas tarefas, sem interrupção.

# Eficiência Operacional

E essa mudança é um processo difícil, com os **conhecimentos antigos e novos em conflito**. Assim como a dificuldade de aprender, em **razão do contraste existente** entre o conhecimento já incorporado, e o **conhecimento sendo absorvido**.

# Eficiência Operacional é como uma bicicleta

A partir do momento em que se estabelece metas e objetivos e os líderes montam na bicicleta, ele **aproveita a força natural e impulsiona o progresso.**

Contudo, sabemos que o percurso pode ter subidas e descidas íngremes e **que riscos negligenciados pode acarretar consequências graves.**





# Eficiência Operacional é como uma bicicleta



**Roda Dianteira** é a liderança

Ela **dá tração** à roda traseira

Ela **indica os movimentos** que  
 devem ser feitos para se manter em  
**pleno equilíbrio.**

# Eficiência Operacional é como uma bicicleta

**Roda traseira** é força

É a gestão.

São as pessoas que fazem a “roda da frente girar”



# Considerações Finais

Na vida e nas empresas as coisas acontecem de forma simultânea.

É um permanente aprender andar de bicicleta.

# **Olhe para frente!** **Não olhe para o chão**

Assim como no aprender andar de bicicleta, apenas dois conhecimentos podem ser ensinados previamente:

**Olhe para frente!**

**Não olhe para o chão!**

# Governança – Comitê Eficiência Operacional ABRAS



COORDENADORES DAS ALAVANCAS



# Comunicação: Revista SuperHiper



## eficiência operacional



**Marcio Milan**  
VP de Relações Institucionais e Administrativo da ABRAS

### Gestão de ineficiências e oportunidades de crescimento no varejo alimentar

Proteínas animais e vegetais frescos demandam mais atenção no período. Venda social, doações e outras ações ajudam a combater as ineficiências, a exemplo das estratégias da Vivanda, no Peru

Em três meses encerraremos mais um ano civil e ao mesmo tempo as empresas terão uma visão clara do desempenho de seus indicadores de eficiência operacional. Sabemos que, no segundo semestre, há uma intensa movimentação nas lojas com a chegada dos recursos do 13º salário, do aumento de promoções nos supermercados. Neste ano há ainda a previsão de um consumo mais forte diante do recuo do desemprego.

É nesse período que há maior demanda por proteína animal para as festas de final de ano, bem como por vegetais frescos com a chegada das estações mais quentes. Logo, de um lado os gestores de eficiência precisam estar atentos às rupturas

e de outro, aptos a combater as ineficiências que podem ocorrer nessas seções.

Nossas pesquisas reportam que a seção açougue respondeu, em média, por 12% do faturamento das empresas em 2023 e que o consumo de proteína animal é crescente com o aumento do emprego e a melhoria da renda.

O consumo *per capita* de carne bovina, por exemplo, está estimado em 39 kg por habitante neste ano, um aumento de 5,4% na comparação com 2023. Já o consumo *per capita* de frango tende a crescer 1,5%, passando a 46 kg por habitante.

Se de um lado temos essa projeção de crescimento da demanda, de outro, tempos dois aspectos a serem observados. O primeiro se refere aos indica-

dores de açougue. Em 2023, a seção de açougue registrou ineficiência operacional de 3,98%, um patamar acima do registrado no ano anterior, de 3,43%. O outro é que ao mesmo tempo que houve um aumento na demanda por proteínas, também cresceu a ineficiência. Por exemplo, os cortes bovinos (exceto picanha), que passaram a ser o segundo mais impactado em valor e o terceiro em volume (kg). E o frango que, com o aumento da demanda, passou a ocupar o primeiro lugar em volume (kg).

Na seção de frutas, legumes e verduras (FLV) também há desafios. A seca prolongada e os incêndios irão trazer impactos na oferta no campo e, como consequência, pode haver rupturas e aumento de preços ao consumidor.

Por se tratar de produtos mais



## SuperHiper edição junho de 2024

Traz a análise dos principais indicadores, as mudanças mais significativas no comportamento das cestas, novos indicadores contemplados no estudo.



## SuperHiper edição julho 2024

Traz um recorte das atuação dos gestores de eficiência operacional, os principais métodos e processos adotados pelo varejo.

Em todas as edições SuperHiper você encontra análises sobre temas relacionado a Eficiência Operacional e as pautas institucionais capitaneadas pela ABRAS.

# Comunicação (Portal)

## Eficiência Operacional

[Apresentação](#)

[Membros ativos](#)

[Agenda anual](#)

[Fórum de Eficiência Operacional](#)

[Pesquisa de Eficiência Operacional](#)

[Novos membros](#)

[Cursos ENS](#)

[Notícias](#)

[Revista SuperHiper](#)

[Cases](#)

[/](#) [EFICIÊNCIA OPERACIONAL](#) [/](#) [NOTÍCIAS](#)



### Mudanças climáticas pedem mobilização urgente para combater o desperdício de alimentos

Por Marcio Milan\*Este 29 de setembro – Dia Mundial de Combate ao Desperdício de Alimentos – coloca todos nós alertas e pede engajamento e mudanças de hábitos. Estamos atravessamos um período atípico em que os efeitos das mudanças climáticas atingem de forma mais intensa a produção d...

[domingo, 29 de setembro de 2024](#) [Leia em 2min](#)

[Veja mais](#)



### IA no combate a furtos em lojas

Oferecido por VeesionA Veesion, tecnologia desenvolvida na França, utiliza Inteligência Artificial para detectar gestos suspeitos através de câmeras de segurança. Com essa solução, é possível reduzir até 60% as perdas por furtos em lojas. A instalação do sistema é rápida e pode ser realizada remotamente,...

# Faça parte do Comitê Abras de Eficiência Operacional

A participação efetiva das empresas do varejo, por meio dos seus colaboradores que integram voluntariamente o Comitê, tem ajudado a encontrar soluções para os principais entraves à eficiência operacional.

Contato:

E-mail: [jacqueline@abras.com.br](mailto:jacqueline@abras.com.br)

Tel. (11) 3838-4524





**OBRIGADO!**

**MARCIO MILAN**

**VICE PRESIDENTE DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS  
E ADMINISTRATIVO - ABRAS**