

**SMART
MARKET
ABRAS 2022**

**Comunidade
Supermercadista
de Alta Performance**

Relatório dos resultados da 1ª edição – 27 e 28 de abril de 2022

**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

apresentação

**“O Smart Market marca
uma nova era de prosperidade
baseada no conhecimento
para irmos juntos cada
vez mais longe”**

João Galassi

Presidente da ABRAS



A Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) tem o prazer em celebrar a criação do Smart Market ABRAS - Comunidade Supermercadista de Alta Performance.

Os objetivos são os de elevar a performance das empresas do setor supermercadista, atualizar e desenvolver executivos e gestores, eleger os melhores indicadores de performance, conhecer soluções e referências de mercado e compartilhar as melhores práticas e resultados.

Reunimos no Smart Market todas as consagradas iniciativas da ABRAS relativas a performance: introduzindo o conceito de eficiência operacional; ressignificando perdas e transformando o Fórum de Prevenção de Perdas no Fórum de Eficiência Operacional; celebrando o balanço anual do RAMA - Programa de Rastreabilidade e Monitoramento de Alimentos da ABRAS e suas premiações; comemorando as maiores empresas do setor através da publicação do Ranking ABRAS 2022, e criando e realizando a 1ª Edição do Prêmio Profissionais do Ano ABRAS, para homenagear presidentes, diretores e gerentes das empresas do setor, em 19 categorias.



apresentação

**SMART
MARKET**
2022
ABRAS



O Smart Market oferece em sua programação a realização de um encontro nacional anual e a reunião permanente de empresários, presidentes, executivos e gestores na plataforma do LinkedIn, organizados em dez comunidades funcionais de alta performance: Presidência, Comercial, Financeiro, Jurídico, Tecnologia, Expansão Obras e Engenharia, Marketing, Pessoas, Operações e Eficiência Operacional.

É com prazer que compartilhamos através deste relatório os resultados do 1º encontro e lançamento do Smart Market no setor supermercadista, realizado entre os dias 27 e 28 de abril de 2022 na sede da FecomercioSP, reunindo líderes do setor para discussão e troca de informações e experiências sobre a performance das empresas do setor supermercadista nacional.

Ao longo dos dois dias foram realizadas mais de 66 sessões de conteúdo, organizadas pelas comunidades. Mais de 2 mil profissionais apresentaram os principais desafios, indicadores de performance referências de mercado e melhores práticas, compartilhando este conhecimento com todos os profissionais do setor, colaborando com a elevação de performance das empresas e fortalecendo ainda mais o setor supermercadista.

Nas próximas páginas você acompanha os aprendizados e conhecimentos que o Smart Market produziu.

Boa leitura!

Comunidade Presidência 6

SUMÁRIO EXECUTIVO 7

CULTURA E LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE 15

Desafios	15
Indicadores de performance.....	16
Referências de Mercado	18
Melhores Práticas.....	19
Resumo do Aprendizado	20

ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIOS 21

Desafios	21
Indicadores	23
Melhores Práticas.....	24
Resumo do Aprendizado	25

MODELO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO 26

Desafios	26
Indicadores	28
Melhores Práticas.....	29
Resumo do Aprendizado	30

ESG..... 31

Desafios	31
Indicadores	32
Referências de Mercado	33
Melhores Práticas.....	34
Resumo do Aprendizado	35

INOVAÇÃO 36

Desafios	36
Indicadores	38
Melhores Práticas.....	39
Resumo do Aprendizado	40

ECONOMIA E ECOSISTEMA DIGITAL 41

Desafios	41
Indicadores	43
Melhores Práticas.....	44
Resumo do Aprendizado	46

Comunidade Comercial ... 47	Comunidade Tecnologia .. 84	Comunidade Pessoas 113
Sumário Executivo 48	Sumário Executivo 85	Sumário Executivo 114
Desafios 51	Desafios 88	Desafios 117
Indicadores 53	Indicadores 90	Indicadores 119
Melhores Práticas 54	Melhores Práticas 92	Melhores Práticas 121
Resumo do Aprendizado ... 56	Resumo do Aprendizado ... 93	Resumo do Aprendizado .. 123
Comunidade Financeiro ... 57	Comunidade Expansão, Obras e Engenharia 94	Comunidade Operações . 124
Sumário Executivo 58	Sumário Executivo 95	Sumário Executivo 125
Desafios 61	Desafios 98	Desafios 128
Indicadores 63	Indicadores 99	Indicadores 130
Melhores Práticas 65	Melhores Práticas 101	Melhores Práticas 132
Resumo do Aprendizado ... 66	Resumo do Aprendizado . 102	Resumo do Aprendizado . 134
Comunidade Jurídico 68	Comunidade Marketing . 103	
Sumário Executivo 69	Sumário Executivo 104	
Laboral e Trabalhista 72	Desafios 108	
Tributário Fiscal 76	Indicadores 110	
Regulatório e Consumidor 80	Melhores Práticas 111	
	Resumo do Aprendizado .. 112	
Comunidade Eficiência Operacional 135		
Fórum de Eficiência Operacional Abras 135		
Ranking Abras 2022 145		
Rama – Programa de Rastreabilidade e Monitoramento de Alimentos 150		
Prêmio Profissionais do Ano Abras 154		



PRESIDÊNCIA

SMART
MARKET
ABRAS 2022



João Galassi,
Presidente da ABRAS



Luiz Coelho Coutinho
Presidente do Grupo Coutinho



Ederson Muffato,
Diretor do Grupo Muffato



Pedro Lourenço
de Oliveira
Presidente Supermercados BH



Chalim Savegnago
Presidente-executivo
Supermercados Savegnago



Manoel Martins,
Diretor Executivo Mercado
Brasil, BRF

Futuro depende de disseminar cultura e entender o cliente

Reunida no Smart Market 2022, a comunidade Presidência debateu e trocou informações sobre temas como liderança, modelos de negócio, gestão, sustentabilidade e inovação



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – SUMÁRIO EXECUTIVO

Uma das comunidades mais concorridas do Smart Market 2022 foi a comunidade Presidência, que, durante os dois dias do evento, reuniu presidentes das maiores empresas do setor de diversas regiões do Brasil para debater temas transversais e estratégicos para empresas do setor como: Cultura e Liderança de Alta Performance, Estratégia e Modelo de Negócio, Modelo de Organização e Gestão, ESG, Inovação, e Economia e Ecossistema Digital.

Realizada no primeiro dia, a plenária sobre o tema Cultura e Liderança de Alta Performance contou com a participação de Luiz Coelho Coutinho, presidente do Grupo Coutinho; Ederson Muffato, diretor do Grupo Muffato; Pedro Lourenço de Oliveira, presidente do Supermercados BH Comércio; e Manoel Martins, diretor-executivo Mercado Brasil - BRF. Sob a mediação do presidente da ABRAS, João Galassi, o grupo discutiu os principais desafios envolvidos na formação de líderes e, principalmente, na disseminação da cultura da empresa.

Esse, aliás, foi um dos principais desafios apontados pelos participantes, seguido da dificuldade de identificar e contratar profissionais que se engajem de fato e reduzir o *turnover*. "Lidar com todo tipo de profissional é um desafio tremendo, porque temos que compartilhar nossos propósitos e os colaboradores precisam enxergar o futuro", disse Muffato.

Se contratar é um desafio, compartilhar a cultura torna-se um pouco mais fácil. Como lembrou Oliveira, 80% das contratações do Supermercados BH são primeiro emprego. "O volume é semelhante em todo o setor, o que nos dá a chance de formar esses profissionais dentro da cultura da empresa", diz.

Mas há outras ferramentas envolvidas na gestão de pessoas. Algumas das citadas pelos participantes foram as pesquisas de engajamento e a verificação da taxa de aprendizagem, que ajuda os supermercados a identificar o quanto os colaboradores querem se desenvolver.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – SUMÁRIO EXECUTIVO

No Grupo Muffato, por exemplo, há uma aposta grande em seu programa de formação interna de líderes, por onde passou 80% das lideranças da empresa. “Muito da nossa cultura é disseminada pelo exemplo dado por diretores e gerentes a todos”, lembra Muffato.

Na mesma frente, empresas como a BRF veem nas avaliações 360°, realizadas semestralmente, uma ferramenta poderosa para medir o engajamento e a cultura de seus profissionais. “Cada um deles é avaliado por seus líderes e por seus pares”, explica Martins, lembrando que a empresa também usa muitas informações fornecidas pela pesquisa de clima realizada anualmente junto a funcionários e clientes pelo Great Place to Work (GPTW).

ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIOS

Ainda no primeiro dia do evento, a plenária sobre Estratégia e Modelo de Negócios, mediada pelo presidente da Bain & Company, Alfredo Pinto, reuniu Pedro Mattos,

Presidente da Coop; José Evaldo Koch, presidente do Koch Supermercados; André Nassar, presidente do Giga Atacado; e Nelson Mattera, diretor de Trade da Ambev. Para este grupo, um dos principais desafios quando se fala em estratégia é entender como vem mudando o perfil do cliente e como se preparar para atendê-lo. “Agora o cliente não é mais meu, é de todo mundo”, disse Mattos, reforçando as mudanças trazidas pelo crescimento do comércio eletrônico. Mas não se trata de apenas compreender o cliente. Ao fazer isso, o supermercado deve tomar uma série de decisões estratégicas, como definir onde quer atender este cliente, qual o melhor caminho para fazer isso (varejo ou atacarejo, por exemplo,) e, também, se a empresa vai apostar na experiência do cliente ou na otimização.

Tudo isso, de acordo com Koch, vai depender do DNA e da cultura da empresa. “Nós precisamos definir o que sabemos fazer bem e, em cima disso, ter excelência operacional e saber trabalhar com inovação”, afirma.



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – SUMÁRIO EXECUTIVO

Mattos concorda e lembra que, ao escolher o que sabe fazer bem, o supermercado consegue entender se isso atende o cliente e se é valorizado por ele. É nesse cenário que a atenção às pessoas, que hoje devem estar prontas para atender diferentes canais, volta a ganhar importância. “O planejamento estratégico define os componentes macro, mas precisamos de pessoas que coloquem essa estratégia em prática”, afirma Koch.

Para que isso aconteça, os supermercados devem ter informações que balizem suas definições estratégicas e eventuais alterações em seus modelos de negócio. Isso passa por estratégias como análise de forças e fraquezas, definição dos principais indicadores a serem seguidos e do uso efetivo dos dados extraídos dos sistemas de CRM (Customer Relationship Management).

MODELO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

Ainda na linha estratégica, a última plenária do primeiro dia discutiu Modelos de Organização e Gestão com a participação de Marcos Samaha, presidente do Tenda Atacado; Victor Leal, sócio do St Marche; e Honório Pinheiro, sócio do Pinheiro Supermercado. Com a mediação de Olegário Araújo, cofundador da Inteligência360, o grupo voltou a questões como foco no cliente e cultura.

Entre os principais desafios levantados aqui estavam manter o cliente no centro da estratégia da empresa, como preparar as pessoas para isso e como preparar a empresa para mudanças como a digitalização. Uma das estratégias sugeridas por Samaha é a adoção de modelos de estrutura organizacional descentralizados, que deem poder de decisão para quem está na ponta do cliente.



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – SUMÁRIO EXECUTIVO

“Os processos devem ser inteligentes para não engessar a ponta e devem existir. Descentralização sem processos vira bagunça”, afirma. Para definir e manter estes processos, a recomendação dos executivos é que os supermercados apostem em indicadores como desempenho loja a loja, por categoria de produto; desempenho de cada loja dentro da categoria de produto; e criação de KPIs por área dentro da empresa. Victor Leal lembra que, no St Marche, existem três comitês – Pessoas, Crescimento e Finanças – cada um com uma agenda mínima e metas a serem atingidas.

“Isso ajuda muito em termos de gestão, que precisa se adaptar”, diz.

ESG

O segundo dia do Smart Market 2022 começou com uma plenária sobre o tema ESG – Environmental, Social, and Corporate Governance, traduzido do inglês: Governança Ambiental, Social e Corporativa. Mediado por Sebastian Yoshizato Soares, sócio-líder de Governança da KPMG

no Brasil - ESG, o debate teve a participação de Chalim Savegnago, presidente-executivo do Supermercados Savegnago; Denis Correia, CEO da DMCARD; e João Augusto Lobato Rodrigues, diretor do Supermercados Líder. Sebastian lembrou que o conceito de ESG será um divisor de águas no setor. “Estamos falando da construção de uma agenda de gestão de negócios com foco em ajudar os problemas da sociedade e do planeta. Temos que trabalhar com sustentabilidade olhando para o negócio”, explica.

É neste contexto que os participantes indicaram como principais desafios implementar uma cultura de ESG em suas empresas, alinhar ações da empresa e metas sustentáveis e identificar os riscos e dificuldades envolvidos aqui. Lobato Rodrigues, do Supermercados Líder, lembra que o ESG traz desafios, mas também traz oportunidades. “É preciso ter em mente que o ESG é um trabalho conjunto das empresas com governos e consumidores, que deve ser feito sem que se tire o foco do lucro das empresas”, diz.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – SUMÁRIO EXECUTIVO

Para tanto, é preciso que as empresas compreendam o conceito e definam ações de acordo com métricas que devem ser estabelecidas para isso. Algumas delas, apontadas pelos participantes, incluem o índice de turnover dos funcionários; o desempenho dos produtos sociais da empresa; e os resultados divulgados nos relatórios de sustentabilidade. Savegnago lembra que a escolha das ações deve ser feita com cuidado, de modo que não corroam o lucro da empresa.

“Um exemplo é o programa de primeiro emprego que criamos. Trazemos jovens para a empresa, formamos os profissionais e podemos contar com eles”, destaca. Outras ações citadas e que trazem retorno para a empresa: uso de fontes renováveis de energia; distribuição de lucros para os colaboradores; implementação de melhores práticas de gestão e governança; e projetos de capacitação profissional.

INOVAÇÃO

Na plenária sobre Inovação, mediada por Alberto Serrentino, fundador e consultor da Varese Retail, participaram Charles Schweitzer, head de Inovação do Banco Carrefour, e José de Barral, presidente do Conselho de Administração do Lopes Supermercados. O foco esteve na necessidade de inovação trazida pelo processo de transformação digital vivido por todos os setores.

Para todos eles, o principal desafio aqui é mapear a jornada do cliente e adaptar a operação (lojas e pessoas) para que trabalhem com isso. “Por trás da transformação digital está o desafio de mudar a cultura das empresas”, afirma Serrentino, lembrando que houve um salto nesse sentido durante a pandemia, mas que o setor de varejo alimentar ainda tem muito que evoluir.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – SUMÁRIO EXECUTIVO

Charles Schweitzer ressaltou a necessidade de mapear a jornada do cliente, lembrando que é a partir dela que serão definidas as transformações necessárias.

“Com a transformação digital, temos apenas duas áreas na empresa: a que atende o cliente e a que suporta esta primeira”, diz. Esta primeira tem sido formada pelos chamados *squads*, cada um responsável pelo desenvolvimento de uma solução específica e, claro, atendendo KPIs específicos.

Nesse processo, a grande dificuldade enfrentada pelos supermercados tem sido mudar suas culturas. “É preciso olhar o todo e não apenas as vendas e lembrar que a cultura não vai se perder. Vamos agregar subsídios e evoluir”, afirma Barral.

Outro ponto relacionado aos clientes, levantado por Schweitzer, é que 89% dos varejistas acreditam que estão customizando iniciativas para os clientes, mas apenas 5% dos clientes reconhecem isso. “Por isso precisamos decretar o fim do Big Data e passar a trabalhar com o Smart

Data, que significa só trabalhar com dados que transformem a relação com o cliente”, diz.

Esse é um dos pontos destacados pelos participantes como prática a ser seguida: definir e coletar somente os dados relevantes à jornada do cliente e usá-los para dar eficiência a processos como a oferta de cartões e serviços adicionais. “O uso dos dados traz eficiência e os indicadores surgidos daí moldam o comportamento dentro das organizações”, afirma Schweitzer.

ECONOMIA E ECOSISTEMA DIGITAL

A última plenária da comunidade Presidentes debateu o tema Economia e Ecosistema Digital. Mediada por Rodrigo Segurado, vice-presidente de Ativos Setoriais da ABRAS, a sessão teve a participação de German Quiroga, sócio-fundador da Solution Squad; Paulo Madureira, sócio da Solution Squad; e Roberto Butragueno, diretor da Vertical Varejo da Nielsen Brasil.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – SUMÁRIO EXECUTIVO

Na abertura, Segurado lembrou que o setor vem recebendo novos entrantes e, com eles, novos desafios. “Hoje temos o exemplo de grandes portais de comércio eletrônico que estão transformando o ecossistema de abastecimento no mundo e no Brasil”, lembra. Esse contexto tem colocado aos supermercados desafios de como aprender a conviver com diferentes players, definir como participar do mercado digital e, mais uma vez, entender hábitos e o perfil do consumidor para montar um modelo local.

Quiroga reforçou a necessidade de que os supermercados participem de um ecossistema digital, lembrando que muitos deles investem em supermercadistas. “Isso é importante para que os supermercados possam competir com os grandes operadores”, afirma, reforçando que, mesmo com o fim da pandemia, os negócios digitais devem continuar crescendo. “Hoje há atacadistas que têm apenas 25% de suas vendas on-line vindas de soluções próprias.

O restante vem de aplicativos de terceiros”, explica. Roberto Butragueno, da Vertical Varejo, concorda, e lembra que o varejo brasileiro é mais pulverizado que o de outros países o que torna ainda mais importante a inserção no mundo digital. “As empresas precisam de escala para crescer, daí a importância de participar de ecossistemas digitais”, afirma. Butragueno cita ainda um outro ponto favorável ao setor no Brasil: além de não haver concentração, o País não conta com um ecossistema especializado na área de varejo alimentar, o que representa uma oportunidade.

Esta oportunidade será aproveitada através do Marketplace ABRAS, que criará um ecossistema digital para o setor, baseado no conceito da coopetição. A iniciativa vai viabilizar soluções de forma conjunta, trazendo evolução e desempenho para o setor, diz Madureira.



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – SUMÁRIO EXECUTIVO

Mais que isso, afirma Segurado, contar com um ecossistema próprio permitirá ao setor elevar o nível de relacionamento com a indústria, migrando de uma relação transacional de compra e venda para uma relação de negócios e planejamento de demanda baseado em big e smart data próprio. "O marketplace da ABRAS vai agregar, enriquecer e compartilhar dados com o setor, proporcionando decisões mais inteligentes e gerando mais resultados para todos.

Otimistas, os participantes lembraram que, no ano passado, 88 milhões de brasileiros compraram on-line. Destes, 25 milhões de pessoas o fizeram pela primeira vez. "Claramente, temos um espaço aberto aqui", conclui Butragueno.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – CULTURA E LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE

DESAFIOS

Direção Geral das empresas supermercadistas destacam seus principais desafios no contexto atual:

- Conseguir identificar, contratar, reter e motivar diferentes perfis de profissionais, fazendo com que se engajem de fato
- Disseminar a cultura. Levar os valores da empresa do topo até a base, disseminando-os ao longo de toda a empresa e, principalmente, entre os colaboradores que têm contato direto com o cliente
- Manter o legado, os valores e os propósitos da empresa
- Contar com executivos e líderes que sejam responsáveis pela gestão de pessoas
- Reduzir a rotatividade e o *turnover* na base – hoje o percentual é de 85% na base operacional, denotando baixa capacidade de reter talentos e líderes
- Adotar uma abordagem de alta performance
- Alinhar a cultura à estratégia corporativa e a direção executiva aos modelos de negócio.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – CULTURA E LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE INDICADORES DE PERFORMANCE

Nesse sentido, tiveram destaque os principais indicadores utilizados pela direção das redes supermercadistas para acompanhar as métricas relacionadas à cultura e à liderança. Os principais são:

- Índice de produtividade do funil de contratação
- Índice de desenvolvimento global dos colaboradores
- Índice de engajamento dos funcionários
- Índice de aderência e qualidade de atendimento das lojas
- Taxa de aprendizagem dos funcionários
- Índice de desempenho.
- Índice de formação interna de líderes
- Índice de atitude dos colaboradores
- Índice de exemplo percebido e adotado da direção e gerência
- Clima organizacional



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – CULTURA E LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE INDICADORES DE PERFORMANCE

Estes indicadores são cruzados com métricas relativas ao desempenho do negócio, tais como:

- Giro do produto
- Tíquete médio
- Venda do setor
- Ebitda
- Perdas
- Ruptura
- Posicionamento
- Formatos e canais
- Crescimento de SSS (Same Store Sales) (%)
- Margem Bruta (%)
- Margem Ebitda (%)
- Capex para abertura de lojas (R\$)
- Múltiplos de avaliação e precificação EV/Ebitda
- Valor de mercado/lucro líquido
- Vendas por m² (R\$/m²)
- Vendas por Lojas (R\$/loja)
- Tíquete Médio
- Mix de lojas
- Valor da marca.

EM RELAÇÃO À CULTURA E À LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE FICA DESTACADA, COMO ALAVANCA DE DESEMPENHO, O USO DE PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO ALINHADOS AOS VALORES DAS EMPRESAS, BEM COMO A PREOCUPAÇÃO CONSTANTE COM OS COLABORADORES E SEU RECONHECIMENTO.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – CULTURA E LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE REFERÊNCIAS DE MERCADO

As referências de mercado consideradas pelo setor para medir os indicadores de performance sugeridos pela presidência são:

- Pesquisas de engajamento realizadas junto aos funcionários
- Great Place to Work (GPTW)
- Avaliações semestrais 360º
- Pesquisa cliente oculto, para avaliar o atendimento prestado nas lojas
- Crítica das avaliações dos gerentes de departamento.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – CULTURA E LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE MELHORES PRÁTICAS

Os dados obtidos com estes indicadores têm sido fundamentais para o estabelecimento de práticas que levem à superação dos desafios elencados pela direção geral das empresas supermercadistas. Algumas destas práticas incluem:

- Os processos de contratação de novos colaboradores são alinhados aos valores da empresa, que devem ser considerados no momento da seleção
- Realização de dinâmicas de integração de novos colaboradores – é o primeiro contato dele com a cultura e os valores da empresa
- Abertura de canais de comunicação constante com todos os colaboradores, com o consequente suporte da liderança a todos eles
- Avaliações periódicas feitas do ponto de vista comportamental e também com o feedback de superiores, pares e subordinados
- Adoção de processos que permitam maior aproximação dos encarregados aos operacionais
- Concessão de premiação e bônus por desempenho, por departamento e por setores, podendo chegar a até 40% da remuneração anual
- Criação de protocolos de atuação em loja e utilização destes protocolos em treinamentos periódicos
- Manutenção de processos contínuos de captação de líderes e talentos
- Busca constante de processos que permitam que o nível de serviço na operação esteja em equilíbrio com o posicionamento dos formatos.



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – CULTURA E LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE

RESUMO DO APRENDIZADO

DESAFIOS	INDICADORES	REFERÊNCIAS	MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> Identificar, contratar, reter e motivar diferentes perfis de profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de produtividade do funil de contratação. 		<ul style="list-style-type: none"> Processos de contratação alinhados aos valores Dinâmicas de integração de novos colaboradores Processos contínuos de captação de líderes e talentos.
<ul style="list-style-type: none"> Disseminar a cultura, manter o legado, os valores e os propósitos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de atitude dos colaboradores Clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Great Place to Work (GPTW) GE – Cultura Jack Welsh Supermercado São Luiz Águia Branca (Transportes). 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliações comportamentais periódicas Protocolos de atuação em loja.
<ul style="list-style-type: none"> Contar com executivos e líderes que sejam responsáveis pela gestão de pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de engajamento dos funcionários Índice de formação interna de líderes. 		<ul style="list-style-type: none"> Crítica das avaliações dos gerentes de departamento Pesquisas de engajamento realizadas junto aos funcionários Avaliações semestrais 360º.
<ul style="list-style-type: none"> Reduzir a rotatividade e o turnover na base. 	<ul style="list-style-type: none"> Taxa de aprendizagem dos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> 3% a.m. = 36% a.a. 	<ul style="list-style-type: none"> Canais de comunicação constante com todos os colaboradores Aproximação dos encarregados aos operacionais.
<ul style="list-style-type: none"> Adotar uma abordagem de alta performance. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de desempenho global dos colaboradores Índice de desempenho Giro do produto Tiquete médio Venda do setor Ebitda Perda Ruptura Crescimento de SSS (Same Store Sales) (%) Margem Bruta (%) Margem Ebitda (%) CapEx para abertura de lojas (R\$) Múltiplos de avaliação e precificação EV/Ebitda Valor de mercado/lucro líquido Vendas por m² (R\$/m²) CapEx Novas Lojas por m² (R\$/m²) Vendas por Lojas (R\$/loja) Tiquete Médio. 	<ul style="list-style-type: none"> Bônus de até 40% da remuneração anual. 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa cliente oculto, para avaliar o atendimento prestado nas lojas Premiação e bônus por desempenho .
<ul style="list-style-type: none"> Alinhar a cultura e estratégia corporativa aos diferentes modelos de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de aderência e qualidade do atendimento das lojas Mix de lojas Valor da marca. 	<ul style="list-style-type: none"> Carrefour / Atacadão GPA/Assaí. 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporação dos valores e performance nas avaliações de desempenho.



SMART
MARKET
ABRAS 2022



Alfredo Pinto
Presidente da Bain &
Company



Pedro Mattos
Presidente da Coop



José Evaldo Koch
Presidente do Grupo Koch



André Nassar
Presidente do Giga Atacado



Nelson Mattera
Diretor de Trade - Ambev

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIOS DESAFIOS

Em relação à estratégia e modelo de negócio, a Direção Geral das empresas supermercadistas destaca como seus principais desafios no contexto atual:

- Acompanhar as tendências de comportamento dos consumidores
- Definir as melhores alternativas e mix de formatos, como o atacarejo, para capturar novas demandas e tendências
- Garantir excelência operacional
- Manter o foco nos formatos e segmentos de consumo que representem o "core" ou a vocação dos acionistas
- Lidar com a complexidade do cenário global e macro e seus impactos no mercado doméstico



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIOS DESAFIOS

- Manter o produto nas gôndolas, considerando o aumento de preços
- Definir se a empresa vai oferecer experiência ou otimização
- Se tornar uma empresa ambidestra - com excelência operacional, competitividade e inovação
- Capacitar colaboradores para trabalhar em diferentes canais
- Enfrentar ambientes extremamente voláteis.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIOS INDICADORES

Nesse sentido, tiveram destaque os principais indicadores utilizados pela direção das redes supermercadistas para acompanhar as métricas relacionadas a cultura e liderança. Os principais são:

- Market share do fornecedor
- Margem e competitividade por fornecedor
- Níveis de ruptura e cobertura
- Volume de vendas
- Margem de lucro
- Custo operacional
- Retorno sobre investimento (ROI).

EM RELAÇÃO À CULTURA E À LIDERANÇA DE ALTA PERFORMANCE, AS PRINCIPAIS ALAVANCAS DE DESEMPENHO ESTÃO RELACIONADAS À BUSCA CONSTANTE DAS MELHORES COMPETÊNCIAS E DA EXCELÊNCIA OPERACIONAL COM BASE NO USO EFETIVO DA TECNOLOGIA, NAS PARCERIAS E NAS INFORMAÇÕES DE MERCADO.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIOS MELHORES PRÁTICAS

Os dados obtidos com estes indicadores têm sido fundamentais para o estabelecimento de práticas que levem à superação dos desafios elencados pela direção geral das empresas supermercadistas. Algumas destas práticas incluem:

- Planejamento estratégico
- Análise de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças
- Competências necessárias para atender o cliente
- Oportunidades disponíveis e possibilidades de crescimento
- Buscar competências onde elas estiverem
- Desenvolvimento de parcerias
- Uso efetivo dos dados extraídos do CRM
- Realização de auditoria independente em operações e números
- Melhorar a operação com base nos comparativos realizados.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIOS

RESUMO DO APRENDIZADO

DESAFIOS	INDICADORES	MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> Lidar com a complexidade do cenário global e seus impactos no mercado doméstico Enfrentar ambientes extremamente voláteis. 	<ul style="list-style-type: none"> Market share do fornecedor Margem e competitividade por fornecedor 	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento estratégico Análise de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças Oportunidades disponíveis e possibilidades de crescimento.
<ul style="list-style-type: none"> Acompanhar as tendências de comportamento dos consumidores. 		<ul style="list-style-type: none"> Uso efetivo dos dados extraídos do CRM.
<ul style="list-style-type: none"> Definir as melhores alternativas e mix de formatos Definir se a empresa vai oferecer experiência ou otimização Manter o foco nos formatos e segmentos de consumo que representem o "core" ou a vocação dos acionistas Garantir excelência operacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Margem de lucro Custo operacional Retorno sobre investimento (ROI). 	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar a operação com base nos comparativos realizados Realização de auditoria independente em operações e números Acompanhar as empresas de capital aberto e comparar números.
<ul style="list-style-type: none"> Se tornar uma empresa ambidestra. 		<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de parcerias.
<ul style="list-style-type: none"> Capacitar colaboradores para trabalhar em diferentes canais. 		<ul style="list-style-type: none"> Competências necessárias para atender o cliente Buscar competências onde elas estiverem.



SMART
MARKET
ABRAS 2022



Olegário Araújo
Cofundador da
Inteligência360



Marcos Samaha
Presidente do Tenda Atacado



Victor Leal
Sócio do St Marche



Honório Pinheiro
Sócio do Pinheiro Supermercado

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – MODELO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DESAFIOS

As mudanças nos hábitos de consumo, principalmente as surgidas durante a pandemia, têm trazido uma série de novos desafios aos modelos de organização e gestão adotados pela direção geral das empresas supermercadistas. Alguns deles incluem:

- Manter a simplicidade e o foco na proposta de valor da empresa diante do aumento na complexidade de formatos e demandas
- Manter a estrutura da rede simples, com poucos níveis hierárquicos
- Manter o cliente no centro da operação e ter agilidade para tomar decisões rápidas quando necessário
- Crescer rapidamente sem perder a cultura da empresa, passando o legado às novas gerações de colaboradores



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – MODELO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DESAFIOS

- Administrar e testar inovações no dia a dia, atendendo às demandas da digitalização da sociedade sem perder de vista o core business
- Implementar práticas de governança que permitam a todos aprender e evoluir
- Reter e engajar profissionais, capacitando-os para atender às demandas dos clientes, manter a cultura da empresa e se desenvolverem profissionalmente
- Definir como, quando e onde adotar o modelo ágil
- Realizar alinhamentos estratégicos, táticos e operacionais que tragam equilíbrio às operações on-line e off-line.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – MODELO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO INDICADORES

As definições envolvidas na organização e gestão das lojas passam pelo acompanhamento de indicadores que a direção das redes considera importantes. Entre eles, destaque para:

- Índices de desempenho, loja a loja e por categoria de produto
- Índices de desempenho de cada loja, definidos por categoria de produto
- Clima organizacional
- Turnover de colaboradores
- Same Store Sales
- Quantidade de lojas
- Resultados por loja
- Incremento de lucro por inovação implantada
- Market share da rede
- Assembleia formal
- Conselho de administração formal
- Diretoria formal
- Órgãos de fiscalização e controle instituídos
- Regras formais para conduta e conflitos de interesse.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – MODELO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO MELHORES PRÁTICAS

Os dados obtidos com estes indicadores suportam práticas consideradas alavancas de performance. Entre as principais destacadas em relação a modelos de organização e gestão, estão:

- O empoderamento do comprador, dando a eles autonomia e agilidade para tomar decisões
- Desburocratizar a organização, trazendo cada vez mais simplicidade para a operação
- Implementação de práticas de governança e sustentabilidade, trazendo mais acuracidade e eficiência para a gestão
- Trabalhar as pessoas por meio de iniciativas de formação, capacitação e desenvolvimento
- KPIs (Key Performance Indicators) definidos por área da empresa e acompanhados de perto por comitês, também definidos por área
- Resultados da avaliação do Great Place to Work (GPTW) para observação do clima.



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – MODELO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

RESUMO DO APRENDIZADO

DESAFIOS	INDICADORES	REFERÊNCIAS	MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> Manter a simplicidade e o foco na proposta de valor da empresa Manter a estrutura da rede simples, com poucos níveis hierárquicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados por loja. 	<ul style="list-style-type: none"> Assaí Atacadão Grupo Pereira Grupo Muffato. 	<ul style="list-style-type: none"> Desburocratizar a organização, trazendo cada vez mais simplicidade para a operação.
<ul style="list-style-type: none"> Manter o cliente no centro da operação e ter agilidade para tomar decisões rápidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Índices de desempenho de cada loja, definidos por categoria de produto. 		<ul style="list-style-type: none"> KPIs (Key Performance Indicators) definidos por área da empresa e acompanhados de perto por comitês, também definidos por área O empoderamento do comprador, dando a ele autonomia e agilidade para tomar decisões.
<ul style="list-style-type: none"> Crescer rapidamente sem perder a cultura da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de lojas Market share da rede Same Store Sales. 	<ul style="list-style-type: none"> Raia do Brasil. 	
<ul style="list-style-type: none"> Administrar e testar inovações no dia a dia Definir como, quando e onde adotar o modelo ágil. 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de lucro, por inovação implantada. 		
Implementar práticas de governança.	<ul style="list-style-type: none"> Assembleia formal Conselho de administração formal Diretoria formal Órgãos de fiscalização e controle instituídos Regras formais para conduta e conflitos de interesse. 		<ul style="list-style-type: none"> Implementação de práticas de governança e sustentabilidade, trazendo mais acuracidade e eficiência para a gestão.
<ul style="list-style-type: none"> Reter e engajar profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> Turnover de colaboradores Clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Tenda Saint Marché. 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados da avaliação do Great Place to Work (GPTW) para observação do clima organizacional e nível de satisfação dos colaboradores Trabalhar as pessoas por meio de iniciativas de formação, capacitação e desenvolvimento.
<ul style="list-style-type: none"> Realizar alinhamentos estratégicos, táticos e operacionais que tragam equilíbrio às operações on-line e off-line. 	<ul style="list-style-type: none"> KPIs (Key Performance Indicators) definidos por área da empresa. 		<ul style="list-style-type: none"> Acompanhamento dos KPIs de perto por comitês, também definidos por área.



SMART
MARKET
ABRAS 2022



Sebastian Soares
Sócio da KPMG



Chalim Savegnago
Presidente-executivo
Supermercados Savegnago



Denis Correia
CEO da DMCARD



**João Augusto
Lobato Rodrigues**
Supermercados Líder

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – ESG – DESAFIOS

A governança ambiental, social e corporativa (da sigla em inglês, ESG) busca gerar impacto social, ambiental através de boas práticas de governança corporativa, indo além da maximização dos resultados econômicos e financeiros da empresa. Essa abordagem tem se tornado cada dia mais importante também para as empresas supermercadistas e sua adoção traz novos desafios, tais como:

- Implementar cultura ESG em toda a empresa, levando para as áreas de negócio e seus profissionais foco em iniciativas que vão além dos resultados puramente econômicos e financeiros
- Alinhar as ações da rede às metas de impacto social, ambiental e de governança definidas para a empresa
- Identificar os riscos e dificuldades a serem enfrentados no processo de implementação e traçar estratégias para superá-los.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – ESG – INDICADORES

Embora seja um tema relativamente novo, alguns índices já têm sido adotados para ajudar as redes supermercadistas a definir suas estratégias e iniciativas ESG. Entre eles, estão:

- 🔄 Índice de *turnover* da companhia – índices baixos indicam maior retenção de colaboradores que pode estar relacionada à implantação de iniciativas sociais, como projetos de formação
- 🔄 Ações e sociais desenvolvidas
- 🔄 Destinação correta de resíduos sólidos
- 🔄 Utilização de energia limpa
- 🔄 Valor e resiliência da empresa
- 🔄 Reconhecimento pelo cliente
- 🔄 Obrigatoriedade legal
- 🔄 Relação investimento e resultado.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – ESG – REFERÊNCIAS DE MERCADO

Existem diversas referências institucionalizadas no mercado nacional e internacional que podem servir de referências de mercado, como por exemplo:

- Padrões contábeis definidos pelo ISSB
(International Sustainability Standards Board)
- (ODS) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU
- Relatório com os principais resultados das
2 edições do Fórum da Cadeia Nacional de Abastecimento
ABRAS – ESG
- Índice de Sustentabilidade Ambiental da B3.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – ESG – MELHORES PRÁTICAS

Com estes dados em mãos, as redes supermercadistas estão colocando em prática uma série de práticas que estão alavancando seu desempenho quando se fala em ESG. Entre elas:

- Distribuição de lucros entre os colaboradores
- Utilização de fontes de energia renovável nas lojas
- Implementação de práticas de gestão e governança que deem foco a abordagem ESG
- Identificar que ações sociais ou ambientais são mais relevantes para a empresa e definir metas para sua execução
- Padrões contábeis definidos pelo ISSB (International Sustainability Standards Board).

Desta análise, surgem iniciativas como escolas de formação para profissionais de supermercados; projetos culturais para crianças, com percentual de vagas destinadas a filhos de funcionários; cursos de capacitação gratuitos com foco nas demandas da rede.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – ESG – RESUMO DO APRENDIZADO

DESAFIOS	INDICADORES	REFERÊNCIAS	MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> Implementar uma cultura ESG na empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Materialidade ou mensuração de iniciativas de impacto social, ambiental e de adoção de práticas de governança. 	<ul style="list-style-type: none"> (ODS) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa Diagnóstico ESG ABRAS KPMG Guia Primeiros Passos em ESG ABRAS KPMG.
<ul style="list-style-type: none"> Alinhar as ações da empresa às metas de ESG. 	<ul style="list-style-type: none"> Ações e sociais desenvolvidas Destinação correta de resíduos sólidos Utilização de energia limpa Reconhecimento pelo cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Padrões contábeis definidos pelo ISSB (International Sustainability Standards Board) Fórum da Cadeia Nacional de Abastecimento ABRAS – ESG. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar quais ações são mais relevantes para a empresa Definir metas para sua execução Projeto de capacitação profissional com foco na demanda da empresa.
<ul style="list-style-type: none"> Identificar os riscos e dificuldades. 	<ul style="list-style-type: none"> Obrigatoriedade legal Relação investimento e resultado. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de Sustentabilidade Ambiental da B3. 	<ul style="list-style-type: none"> Publicação de relatórios de impacto social e por parte de empresas abertas.



SMART
MARKET
ABRAS 2022



Alberto Serrentino

Fundador e Consultor da Varese Retail



Charles Schweitzer

Head de Inovação do Banco Carrefour



José de Barral

Presidente do Conselho de Administração do Lopes Supermercados

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – INOVAÇÃO – DESAFIOS

O aumento na competitividade – com a presença de novos entrantes no mercado de varejo, principalmente on-line – tem feito da inovação uma das principais armas das empresas supermercadistas. É preciso desenvolver novas formas de entender e atender o cliente, e isso traz alguns desafios. Para a Direção Geral das empresas supermercadistas, entre eles, destacam-se:

- Mapear a jornada do cliente – tem se tornado cada dia mais importante para compreender os hábitos de consumo e as preferências dos consumidores
- Coletar dados antes da chegada do cliente à loja e determinar o que influencia sua jornada nesse período
- Definir os KPIs (Key Performance Indicator) que serão utilizados para medir o grau de satisfação e os resultados obtidos com os clientes



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – INOVAÇÃO – DESAFIOS

- Mudar o "mind set" e a cultura dos colaboradores para que estejam alinhados às inovações planejadas e/ou implementadas e definir como realizar a mudança de "mind set" com gerentes e encarregados
- Definir como realizar a mudança de "mind set" com gerentes e encarregados
- Integrar o ecossistema de parceiros às inovações implementadas
- Segurança de computadores ou cibersegurança – "cyber security".

INOVAR É UM PROCESSO QUE NÃO DEPENDE SOMENTE DA DECISÃO DOS GESTORES E TRAZ DESAFIOS QUE COMEÇAM NA COMPREENSÃO DA JORNADA DO CLIENTE E, A PARTIR DELA, NA DEFINIÇÃO SOBRE O QUE E COMO INOVAR. OS DESAFIOS AQUI TAMBÉM PASSAM PELA MUDANÇA NA CULTURA DOS COLABORADORES E NA INTEGRAÇÃO DE TODA A CADEIA DE FORNECIMENTO.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – INOVAÇÃO – INDICADORES

Para vencer os desafios envolvidos na necessidade de inovar para se manter competitivo, a Direção Geral das empresas supermercadistas esta utilizando uma série de indicadores, alguns específicos para determinadas soluções utilizadas. Alguns exemplos são:

- Persona de cliente e seus hábitos de compra – ajudam a determinar qual direção dar aos desenvolvimentos, resultando em inovações que atendem às demandas do consumidor. É importante aqui determinar quais são os dados efetivamente relevantes para a jornada do cliente
- OKRs (Objetives and Key Results) x KPIs (Key Performance Indicators) – ajudam a traçar comparativos entre os objetivos determinados e os resultados alcançados com iniciativas inovadoras
- Dados estatísticos de volumes de ataques sofridos – determinantes para a definição dos investimentos a serem feitos em soluções e estratégias de segurança.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – INOVAÇÃO – MELHORES PRÁTICAS

A definição dos desafios e o uso dos indicadores corretos têm permitido às redes supermercadistas desenvolver práticas que vêm alavancando o desempenho das redes. Entre elas, destaque para:

- Implementação de processos que permitam a coleta somente dos dados considerados relevantes para a jornada do cliente, inclusive fora da loja
- Desenvolver, por meio dos times de tecnologia da informação, microsserviços que permitam integrações rápidas uns com os outros e às plataformas já existentes
- Utilização destes dados para dar eficiência e inovar em processos já existentes. Um exemplo é a oferta de cartões e serviços adicionais, que, com as informações corretas, pode ser feita somente aos clientes que estejam realmente interessados
- Realização de testes contínuos de vulnerabilidades como forma de garantir que novas implementações não tragam ameaças ou abram novas vulnerabilidades.
- Estabelecer desafios ao invés de metas como forma de criar uma cultura inovadora junto aos colaboradores



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – INOVAÇÃO – RESUMO DO APRENDIZADO

DESAFIOS	INDICADORES	MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mapear a jornada do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas de clientes e seus hábitos de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos de coleta dos dados considerados relevantes para a jornada do cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Coletar dados antes da chegada do cliente à loja e determinar o que influencia sua jornada nesse período. 	<ul style="list-style-type: none"> • OKRs (Objectives and Key Results) x KPIs (Key Performance Indicators). 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mudar o “mind set” e a cultura dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual dos resultados provenientes de inovações . 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer desafios ao invés de metas como forma de criar uma cultura inovadora junto aos colaboradores • Utilização dos dados para inovar em processos já existentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar o ecossistema de parceiros às inovações implementadas. 		<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver, por meio dos times de tecnologia da informação, microsserviços que permitam integrações rápidas uns com os outros e às plataformas já existentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Segurança de computadores ou cibersegurança - “cyber security” . 	<ul style="list-style-type: none"> • Dados estatísticos de volumes de ataques sofridos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de testes contínuos de vulnerabilidades como forma de garantir que novas implementações não tragam ameaças ou abram novas vulnerabilidades.



SMART
MARKET
ABRAS 2022



German Quiroga
Sócio-fundador da
Solution Squad
Consultoria



Paulo Madureira
Sócio da Solution Squad
Consultoria



Roberto Butragueno
Membro do Conselho de Varejo Global da
Nielsen – representando LATAM e Brasil Diretor
de Varejo Vertical e E-commerce, Nielsen Brasil



Rodrigo Segurado
Vice-presidente de Ativos
Setoriais da ABRAS

ESTAR EM UM ECOSISTEMA DIGITAL REPRESENTA DESAFIOS EM SÉRIE PARA AS REDES SUPERMERCADISTAS. ELES COMEÇAM PELA DECISÃO DE PARTICIPAR DE UM ECOSISTEMA OU CONSTRUIR O SEU PRÓPRIO, PASSAM PELO ENTENDIMENTO DAS PREFERÊNCIAS DO CONSUMIDOR E CHEGAM ATÉ A NECESSIDADE DE INVESTIMENTOS EM PLATAFORMAS E SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS QUE O VIABILIZEM, ALÉM DA DEFINIÇÃO CLARA DOS PAPÉIS DAS OPERAÇÕES FÍSICAS E DE E-COMMERCE.

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – ECONOMIA E ECOSISTEMA DIGITAL DESAFIOS

Participar da economia e do ecossistema digital não é mais uma opção para os supermercadistas, mas uma necessidade. Ao discutir o tema, a Direção Geral das empresas apontou os desafios colocados para que as redes supermercadistas passem a integrar ou construir, de forma efetiva, um ecossistema digital. Alguns dos desafios citados foram:

- Escolher entre montar ou participar de um ecossistema digital
- Definir qual a jornada de plataformas e sistemas a ser adotada pela área de tecnologia da informação
- Construir um modelo de operação que envolva o mundo físico e digital



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – ECONOMIA E ECOSSISTEMA DIGITAL DESAFIOS

- Enfrentar a competição de novos entrantes não alimentares, como Amazon e Mercado Livre, e aprender a conviver com este tipo de concorrência
- Se manter competitivo também no mundo on-line
- Manter os dados sob o domínio da empresa, mesmo com o uso de canais digitais de terceiros
- Produzir escala que suporte o crescimento também dos canais digitais
- Definir que investimentos devem ser feitos nas operações físicas e digitais
- Entender os hábitos e o perfil do consumidor para construir um modelo local.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – ECONOMIA E ECOSSISTEMA DIGITAL INDICADORES

Para entender qual a melhor opção a seguir na definição de seus ecossistemas digitais, o setor vem utilizando indicadores que os ajude a definir a melhor sintonia entre operações digitais e físicas. Alguns destes indicadores incluem:

- Percentual de clientes que compram nos dois canais (físico e digital) e hábitos de compra em cada canal
- Percentual de sortimento integrado em outros canais
- Percentual de crescimento dos canais físico e digital
- Volume de vendas – por categoria de produto – divulgado pelos novos entrantes
- Volume de vendas nos canais digitais (idealmente, o faturamento deve ser metade do obtido nos canais físicos)
- Índice de satisfação do cliente nos canais físicos e digitais
- Frequência dos clientes – e tíquete médio – nos canais físicos e digitais.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – ECONOMIA E ECOSSISTEMA DIGITAL MELHORES PRÁTICAS

Mesmo que a maioria das redes supermercadistas ainda não esteja participando de ecossistemas digitais, muitas iniciativas vêm sendo colocadas em prática com o objetivo de alavancar esses projetos. Entre elas, destaque para:

- Encontrar “Trusted Advisors” (Conselheiros Confiáveis) que auxiliem as empresas na definição da jornada mais eficiente
- Preparar a empresa para interagir com um ecossistema digital e formular uma estratégia e efetiva para isso
- Trabalho conjunto com outras empresas, para a viabilização de soluções que possam ser implementadas e utilizadas de forma conjunta. Isso inclui o compartilhamento de dados dentro do setor, melhorando o processo de tomada decisões
- Revisão de processos antigos com o objetivo de identificar pontos de melhoria e sua aplicação também em canais digitais



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – ECONOMIA E ECOSSISTEMA DIGITAL MELHORES PRÁTICAS

- Aprofundar pesquisas e meios de compreensão dos hábitos do consumidor e da cultura local, permitindo a criação de estratégias efetivas
- Balancear resultados de curto e de longo prazo, estabelecendo metas para ambos
- Realização de contatos e entrevistas com diferentes atores do mercado, permitindo a identificação e análise de vieses distintos
- Balancear agilidade, custo e qualidade a partir das fortalezas internas e do uso de soluções consolidadas no mercado
- Integrar canais, utilizando as lojas físicas como *hubs* de entrega. A iniciativa ajuda a reduzir custos, mantendo a qualidade
- Revisar e auditar as práticas de tratamento de dados dos parceiros, checando sua conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)
- Integrar as avaliações de performance dos consumidores on e off-line, compreendendo que são complementares e que não podem ser compreendidas como unidades de negócios apartadas na empresa, sugerindo baixa rentabilidade do canal on-line.
- Construção de ecossistemas.



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

COMUNIDADE PRESIDÊNCIA – ECONOMIA E ECOSSISTEMA DIGITAL

RESUMO DO APRENDIZADO

DESAFIOS	INDICADORES	REFERÊNCIAS	MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> Escolher entre montar ou participar de um ecossistema digital. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de satisfação do cliente nos canais físicos e digitais. 	<ul style="list-style-type: none"> Grupo Carrefour Grupo Pão de Açúcar. 	<ul style="list-style-type: none"> Encontrar “Trusted Advisors” (Conselheiros Confiáveis) que auxiliem as empresas na definição da jornada mais eficiente.
<ul style="list-style-type: none"> Definir qual a jornada de plataformas e sistemas a ser adotada pela área de tecnologia da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> Volume de vendas nos canais digitais (idealmente, o faturamento deve ser metade do obtido nos canais físicos). 		<ul style="list-style-type: none"> Preparar a empresa para interagir com um ecossistema digital e formular uma estratégia e efetiva para isso.
<ul style="list-style-type: none"> Construir um modelo de operação que envolva o mundo físico e digital. 	<ul style="list-style-type: none"> Percentual de sortimento integrado em outros canais Percentual de crescimento dos canais físico e digital Frequência dos clientes – e tíquete médio – nos canais físicos e digitais. 		<ul style="list-style-type: none"> Trabalho conjunto com outras empresas Balancear resultados de curto e de longo prazo.
<ul style="list-style-type: none"> Preparar a empresa para interagir com um ecossistema digital e formular uma estratégia efetiva para isso. 	<ul style="list-style-type: none"> Percentual de clientes que compram nos dois canais (físico e digital) e hábitos de compra em cada canal. 	<ul style="list-style-type: none"> NRF (EUA) Convenção ABRAS 2022 - A Nova Economia Supermercada. 	<ul style="list-style-type: none"> Integrar canais, utilizando as lojas físicas como <i>hubs</i> de entrega Revisar e auditar as práticas de tratamento de dados dos parceiros Integrar as avaliações de performance dos consumidores on e off-line.
<ul style="list-style-type: none"> Enfrentar a competição de novos entrantes não alimentares, como Amazon e Mercado Livre, e aprender a conviver com este tipo de concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> Volume de vendas – por categoria de produto – divulgado pelos novos entrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativa: Ativos Setoriais ABRAS (Marketplace). 	<ul style="list-style-type: none"> Construção de ecossistemas.



SMART
MARKET
ABRAS 2022



Joaquim Sousa
Diretor-executivo de
Mercadorias do
Carrefour Brasil



Rafael Pimentel
Diretor Comercial do
Grupo Mateus



José Sarrassini
Vice-presidente Comercial
e Logístico da Savegnago
Supermercados



Marcos Pozzi
Diretor Comercial da Companhia
Sulamericana de Distribuição



Alexandre Ribeiro
CEO da R-Dias



Kellen Frutuoso
Diretora Comercial da
Cless Cosméticos



Amanda Vasconcelos
Diretora Comercial
da Hiperideal



Carlos Beal
Festival



Paulo Garcia
Infoprice



Eduardo Jaime Martins
CCO da MegaMidia

Novos modelos exigem novos profissionais

Digitalização do varejo e complexidade dos modelos de atendimento mudam o perfil dos profissionais da área comercial



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE COMERCIAL – SUMÁRIO EXECUTIVO

O crescimento dos canais de vendas on-line trouxe grandes mudanças para os supermercados. Especificamente para as áreas comerciais, isso tem representado uma série de novos desafios, que se traduzem, principalmente, na necessidade de novos perfis profissionais e no desenvolvimento de modelos de atuação mais adequados a este novo contexto.

Como contratar ou formar esse profissional e como estas mudanças estão afetando a área foram alguns dos principais objetos de debate na comunidade Comercial. Em duas sessões realizadas no primeiro dia do Smart Market 2022, profissionais de diversas empresas apresentaram os desafios e como estão trabalhando para enfrentá-los.

A primeira sessão, focada na apresentação dos desafios e dos principais indicadores, teve a participação de Joaquim Sousa, diretor-executivo de Mercadorias do Carrefour Brasil; Rafael Pimentel, diretor comercial do Grupo Mateus; José Sarrassini, vice-presidente Comercial e Logístico da Savegnago

Supermercados; Marcos Pozzi, diretor comercial da Companhia Sulamericana de Distribuição; Alexandre Ribeiro, CEO da R-Dias; e Kellen Frutuoso, diretora comercial da Cless Cosméticos.

Para este grupo, um dos principais desafios enfrentados hoje pela área comercial dos supermercados é contar com profissionais qualificados, que tenham conhecimentos diversos para atuar em questões como tributação, ESG, logística, digital, dados, jurídico e compras, todas elas profundamente afetadas pelas mudanças pelas quais o mercado vem passando.

Estas mudanças estão causando outros impactos. Um deles é a exigência de lideranças com novas habilidades, como capacitar e motivar equipes para novos desafios. Outro, é a chegada de novos competidores ao mercado, como startups, *dark stores*, fornecedores individuais, produtores locais e produtores de orgânicos, por exemplo.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE COMERCIAL – SUMÁRIO EXECUTIVO

Além do perfil, há desafios de ordem prática, como ter acesso a todos os dados necessários para um efetivo compartilhamento de informações e tomada de decisões mais acurada ou ainda adaptar-se a novos modelos de atendimento mais complexos, como os exigidos pelas operações de comércio eletrônico e os chamados modelos "phygital", que mesclam lojas físicas e on-line.

Essa mescla origina um outro desafio para a área: medir o impacto dos negócios digitais nos preços das lojas físicas. Para os executivos, todo esse contexto traz a necessidade de se desenvolver células de inteligência que possam trazer informações consistentes para a gestão, as equipes comerciais e as demais áreas.

Muitos profissionais já estão na jornada de enfrentamento desses desafios. primeiro passo é ter em mãos indicadores que permitam medir esses impactos. Alguns dos mais utilizados são os fornecidos pelos relatórios de ruptura

e perda de estoque, o tíquete médio dos clientes e o market share da empresa. Além desses, também são acompanhados de perto o volume de vendas, o estoque, as margens e o custo de distribuição, que juntos com o fluxo de caixa formam um retrato do desempenho da área, acompanhando de perto suas metas e conquistas.

MUDANÇAS

Mas acompanhar indicadores somente não basta para absorver o impacto das mudanças e encontrar nelas oportunidades de crescimento. Na segunda plenária da comunidade Comercial foram discutidas as melhores práticas que vêm sendo adotadas para isso. Desta discussão participaram Marcos A. Pozzi de Carvalho, diretor comercial da CSD; Amanda Vasconcelos, diretora comercial da Hiperideal; Carlos Beal, diretor da Festival; e Paulo Garcia, CEO da Infoprice.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE COMERCIAL – SUMÁRIO EXECUTIVO

Entre os novos modelos de atuação destacados por eles, destaque para a busca de novos fornecedores capazes de trabalhar com preços mais competitivos. Mais que isso, os executivos ressaltaram a necessidade de investir fortemente no relacionamento e na parceria com fornecedores que possam trabalhar com metas conjugadas.

Em outra frente, há ações voltadas para a redução de despesas e da quebra de estoque, sempre com o objetivo de manter preços competitivos. Por aqui também passam ações como a otimização do custo operacional e o consequente monitoramento de custos e *benchmark*.

As mudanças trazidas pelo mix e a concorrência com modelos digitais também têm estimulado o investimento em assessoria e qualificação para questões tributárias, que ganham novos contornos em modelos mais complexos. Na mesma medida, muitas empresas, inclusive utilizando a ABRAS como canal, têm procurado ampliar a troca de conhecimento entre si como forma de buscar soluções para problemas comuns.

O fato é que os novos tempos exigem preparo para as novas demandas dos clientes, e isso passa pelo desenvolvimento de um atendimento multicanal com a mesma qualidade em todos eles; pelo investimento em pessoas e processos, com objetivo de aumentar a qualificação e a liderança; e, sempre, pelo desenvolvimento de inteligência comercial para lidar com o novo cenário.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE COMERCIAL – DESAFIOS

A Direção Comercial das empresas supermercadistas destaca como seus principais desafios: identificar e contratar pessoas qualificadas, com conhecimentos diversos, para atuar em novas áreas que estão ganhando evidência no setor, tais como Tributação, ESG, Logística, Digital, Dados, Jurídico, Compras.

- Formar lideranças com novas habilidades e aptas a capacitar e motivar equipes para os novos desafios
- Ter acesso a dados para compartilhamento de informações e tomada de decisões com as demais áreas da empresa
- Se adaptar a novos modelos de atendimento com processos mais complexos, tais como e-commerce e phygital, entre outros
- Enfrentar a entrada de novos competidores: startups, *dark stores*, fornecedores individuais, produtores locais, produtores orgânicos, etc.
- Calcular o impacto do digital na oferta de preços na loja e adaptá-los a esta nova realidade
- Capacitar a equipe comercial para lidar com o novo contexto de negócios
- Desenvolver uma visão comercial mais ampla, que abranja os negócios físicos, digitais, dados obtidos no CRM (Customer Relationship Management) e novas tendências
- Integrar pessoas e processos, desenvolvendo uma equipe comercial com novas habilidades



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE COMERCIAL – DESAFIOS

- Compartilhar conhecimento e experiências com as demais áreas da empresa, disseminando e recebendo informações
- Identificar novos hábitos de consumo trazidos pelo pós-pandemia, seus reflexos na renda dos clientes e, conseqüentemente, no planejamento das lojas
- Estar atento a questões tributárias.

ENTRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS DESTACADOS PELA DIREÇÃO COMERCIAL DAS EMPRESAS SUPERMERCADISTAS ESTÁ O ENFRENTAMENTO DOS IMPACTOS TRAZIDOS PELA CONCORRÊNCIA (DIGITAL E NOVOS ENTRANTES) À OPERAÇÃO DAS REDES. O NOVO CENÁRIO TRAZ NOVOS COMPONENTES AO PLANEJAMENTO E EXIGE A FORMAÇÃO DE EQUIPES COM UM NOVO PERFIL E NOVAS HABILIDADES.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE COMERCIAL – INDICADORES

Para entender melhor este contexto e como se adaptar a ele, as áreas comerciais estão utilizando indicadores que as auxiliam a traçar a melhor estratégia. Entre eles:

- Rentabilidade por categoria
- Previsão diária de vendas
- Redução, acuracidade e equalização de estoque
- Prazo médio de pagamento
- Prazo médio de recebimento
- Ruptura e perdas de estoque
- Tíquete médio
- Market share
- Volume de vendas
- Vendas
- Estoque
- Margem
- Custo de distribuição
- Fluxo de caixa para um ciclo financeiro saudável
- Mix de oferta.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE COMERCIAL – MELHORES PRÁTICAS

Além de acompanhar os indicadores, a Direção Comercial das empresas supermercadistas está adotando uma série de alavancas de desempenho, representadas por práticas como:

- Busca de novos fornecedores, com preços mais competitivos
- Investimento no relacionamento e parceria com fornecedores, com o desenvolvimento de metas conjugadas
- Redução de despesas e quebra de estoque para manter preços competitivos
- Investimento em assessoria e qualificação para questões tributárias
- Ampliação do compartilhamento de conhecimento e informações entre varejistas
- Otimização do custo operacional
- Monitoramento de custos e *benchmark* com outras operações
- Preparação e capacitação da equipe para as novas demandas dos clientes



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE COMERCIAL – MELHORES PRÁTICAS

- Garantir que o atendimento multicanal tenha a mesma qualidade em todos os canais
- Investimento em pessoas e processos, com iniciativas de qualificação e formação de liderança
- Desenvolvimento de inteligência comercial, com o uso efetivo de ferramentas, como o CRM, para conhecer e se aproximar do cliente
- Investimento no aprimoramento do atendimento multicanal como diferencial para atendimento a novos perfis de clientes
- Desenvolver células de inteligência que possam trazer informações para a gestão, as equipes e demais áreas.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE COMERCIAL – RESUMO DO APRENDIZADO

DESAFIOS	INDICADORES	REFERÊNCIAS	MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Novos competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Market share • Volume de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketplaces • Dark stores • Fornecedores individuais • Produtores locais • Produtores orgânicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação do compartilhamento de conhecimento e informações entre varejistas.
<ul style="list-style-type: none"> • Hábitos dos consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiquete médio • Mix de oferta. 		<ul style="list-style-type: none"> • Identificar novos hábitos de consumo • Compartilhar conhecimento e experiências com as demais áreas • Busca de novos fornecedores.
<ul style="list-style-type: none"> • Novos canais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Market share • Volume de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> • E-Commerce • Phygital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto do digital na oferta de preços • Integrar pessoas e processos • Garantir atendimento multicanal • Investimento no aprimoramento do atendimento multicanal.
<ul style="list-style-type: none"> • Evolução das equipes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de retenção de talentos • Treinamento • Avaliação de aprendizagem • Investimento em treinamento. 		<ul style="list-style-type: none"> • Formar lideranças com novas habilidades • Capacitar a equipe comercial • Desenvolver uma visão comercial mais ampla • Preparação e capacitação da equipe para as novas demandas dos clientes • Investimento em pessoas e processos, com iniciativas de qualificação e formação de liderança.
<ul style="list-style-type: none"> • Decisão baseada em informações. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade por categoria • Previsão diária de vendas • Redução, acuracidade e equalização de estoque • Prazo médio de pagamento • Prazo médio de recebimento • Ruptura e perdas de estoque • Fluxo de caixa para um ciclo financeiro saudável • Vendas • Estoque • Margem • Custo de distribuição. 	<ul style="list-style-type: none"> • CRM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento no relacionamento e parceria com fornecedores • Redução de despesas e quebra de estoque • Otimização do custo operacional • Monitoramento de custos e <i>benchmark</i> com outras operações • Desenvolvimento de inteligência comercial.



SMART
MARKET
ABRAS 2022



Vinicius Aroeira
Diretor do Grupo
SuperNosso



Filipe Zampiroli Lovatti
Diretor de Finanças
do Grupo Coutinho



Otávio Fossa
Líder de Finanças &
Administração do
Grupo Angeloni



Dr. Paulo Gomes
Diretor de Tributos Indiretos da BM



**Emilio Nunes
de Carvalho**
Diretor Financeiro da Cencosud



Vladimir Fortes
Diretor Financeiro da
Companhia Sulamericana
de Distribuição



**Alexandre
Ribeiro**
CEO da R-Dias

Equilibrando investimentos e resultados

Áreas financeiras dos supermercados precisam
da sintonia fina entre ritmo de crescimento
e estrutura de capital



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE FINANCEIRO – SUMÁRIO EXECUTIVO

A área financeira é uma das mais cruciais para a administração de um supermercado. É ali que serão medidos os resultados das estratégias e iniciativas traçadas pelas outras áreas da empresa. Também é ali que serão estabelecidos os controles e processos que fazem dos executivos de finanças os principais parceiros das áreas de negócio.

A participação de Finanças nas estratégias dos supermercados ficou muito clara durante as duas plenárias realizadas pela comunidade Financeiro no Smart Market 2022. A primeira delas, que discutiu os desafios da área e os indicadores de performance mais utilizados, teve a participação de Vinícius Aroeira, diretor do Grupo SuperNosso; Filipe Zampiroli Lovatti, diretor de Finanças do Grupo Coutinho; Otávio Fossa, líder de Finanças & Administração, Grupo Angeloni. Este grupo elencou os principais desafios enfrentados atualmente por suas áreas. No topo da lista, a necessidade de gerar caixa e garantir o capital de giro dos supermercados, já considerados desafios tradicionais pelos profissionais de finanças.

Mas os novos tempos têm trazidos outros obstáculos, alguns deles relacionados diretamente ao crescimento das operações on-line e à necessidade de adequar as operações de lojas físicas e virtuais. É nesse sentido que entram na lista o desafio de implementar iniciativas de transformação digital e, junto com elas, a governança e o *backoffice* de tecnologia exigidos aqui. Ainda em relação a estes novos modelos de negócio, os executivos citaram a necessidade de estabelecer a rentabilidade por formato de loja de comércio eletrônico.

Tudo isso alinhado a processos relacionados às lojas físicas que continuam exigindo atenção, como a adequação do perfil de capital, principalmente em relação ao investimento e retorno em novas lojas, reinaugurações e reformas de lojas antigas. É neste cenário que as áreas financeiras têm buscado equilibrar o ritmo de crescimento com a estrutura de capital de suas empresas.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE FINANCEIRO – SUMÁRIO EXECUTIVO

As vendas contam com indicadores específicos, como produtividade, incluindo aqui a quantidade de robôs por automatização de processos e a relação entre transações a pagar e número de funcionários; as vendas por metro quadrado e por funcionário; e o resultado direto, representado pela margem Ebitda por loja.

Em relação aos desafios envolvidos na geração de caixa e capital de giro, os indicadores mais utilizados pelos executivos são o fluxo de caixa futuro, a geração de caixa livre, o custo das dívidas e os percentuais de investimento dedicado e de automatização de processos financeiros. Já a digitalização dos negócios trouxe novos indicadores para a planilha de finanças, tais como o volume de *squads* existentes na área digital e a relação entre comércio eletrônico e serviços financeiros.

O funcionamento da área exige ainda o acompanhamento das dívidas, com seus vencimentos ponderados e unificados,

assim como a taxa de retorno dos investimentos, as taxas de capital de giro e investimentos e o endividamento líquido das empresas.

AÇÕES EFETIVAS

Além dos indicadores acima, os executivos de finanças utilizam também uma série de referências de mercado que os ajudam na definição das melhores práticas a serem adotadas no dia a dia. Algumas destas referências e práticas foram apresentadas na segunda plenária da comunidade Financeiro por Emílio Nunes de Carvalho, diretor financeiro da Cencosud; Vladimir Fortes, diretor financeiro da Companhia Sulamericana de Distribuição; Alexandre Ribeiro, CEO da R-Dias.

Eles ressaltaram que as referências utilizadas dependem do perfil das empresas, mas destacaram um perfil comum, como o lucro líquido médio de 3% a 5%, podendo chegar a 6% não alavancado; caixa livre de receita líquida de 3% a 6%; Ebitda de 6% a 8% e até 3% do faturamento investido em tecnologia.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE FINANCEIRO – SUMÁRIO EXECUTIVO

Aqui, no balanço entre Capex e Opex em tecnologia, foram citadas como referência empresas como o GPA, Carrefour e Mateus, com investimentos que variam de 2,5% a 4,6% do faturamento.

A ABRAS também foi lembrada como referência, por conta dos dados de mercado que fornece aos associados, juntamente com as companhias abertas, que abrem dados como crescimento de vendas, vendas por metro quadrado e por funcionários. Na área de comércio eletrônico, uma referência muito utilizada é o Ebit, índice que mede a reputação de lojas virtuais por meio de pesquisas com os consumidores.

O estudo de indicadores e referências tem resultado em iniciativas que buscam, por exemplo, ter mais estoque com custo menor, o que inclui o aprimoramento de processos de gestão de estoque, gestão de demanda e prazos de pagamento, antecipação de recebíveis e postergação e negociação de pagamentos.

Quanto ao uso de tecnologia, as áreas têm se focado na aplicação de soluções de segurança, como reconhecimento facial e outras de suporte a processos de negócio, como o uso de RPA para lançamento de notas fiscais, automação da captura e lançamento de XMLs e faturas de consumo, como energia, água e energia.

A atuação do setor financeiro não se dá apenas no controle do dinheiro. Cabe a eles a realização de estudos de retorno de investimentos e, também, o planejamento e execução de operações estruturadas de captação de investimentos, de fusões e aquisições e de *private equity*, sempre com o objetivo de buscar a meta do Ebitda como referência de empresas nacionais e internacionais (*best in class*) 6% a 8%.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE FINANCEIRO – DESAFIOS

A Direção Financeira das empresas supermercadistas destaca como seus principais desafios:

Viabilidade econômica e financeira:

- A necessidade de geração de caixa e manutenção do capital de giro
- Manter o equilíbrio entre o ritmo de crescimento e a estrutura de capital
- Garantir a rentabilidade por formato de loja e no e-commerce e fazer sua gestão
- Fazer a adequação do perfil de capital, balanceando investimentos e retornos de novas lojas, inaugurações e reformas

Organização e gestão:

- Lidar com as demandas da transformação digital, o que inclui, por exemplo, questões como a implementação e aprimoramento de governança e *backoffice* de tecnologia
- Equilibrar autonomia e impacto das decisões das áreas nos resultados e rigor econômico e financeiro, implementando o conceito de CFI (Chief Financial Officer) transversal
- Capacitar, desenvolver, reter e engajar colaboradores de todas as áreas
- Gerenciar grandes volumes de itens para pagamento de impostos, reduzindo os riscos de inconformidade na entrada ou na saída de produtos.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE FINANCEIRO – DESAFIOS

Planejamento:

- Contar com previsibilidade e estimativa orçamentária, dando mais assertividade ao orçamento e às projeções
- Contar com projeções acuradas de fluxo de caixa e de alocação de investimentos
- Avaliar cenários micro e macroeconômicos
- Analisar e entender o perfil de consumo das famílias.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE FINANCEIRO – INDICADORES

Para entender melhor este contexto e determinar prioridades no enfrentamento destes desafios, as áreas financeiras utilizam indicadores como:

- ↳ Vendas por metro quadrado
- ↳ Vendas por funcionário
- ↳ Margem Ebitda por loja
- ↳ Perfil da dívida, vencimento ponderado e unificado
- ↳ Taxas de retorno do investimento, de capital de giro e de investimento
- ↳ Endividamento líquido
- ↳ Rentabilidade por unidade
- ↳ Histórico x realizado
- ↳ DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) orçada x realizada.
- ↳ Faturamento
- ↳ Margem
- ↳ Despesas
- ↳ Fluxo de caixa de curto prazo
- ↳ Resultado operacional de caixa
- ↳ Lucro líquido
- ↳ Opex



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE FINANCEIRO – INDICADORES

Capex

ROI

Payback

Breakeven

TIR (Taxa Interna de Retorno).

Fluxo de caixa descontado

Inflação

Taxa de juros

Desemprego

Câmbio

Crescimento do PIB

Tíquete médio

Volume de itens por compra e mix de produtos

Endividamento das famílias

Inadimplência

Curvas de adoção dos novos meios de pagamento

Curvas de adoção de canais de compra preferidos.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE FINANCEIRO – MELHORES PRÁTICAS

- Realização de reuniões de resultado por nível
- Realização de *benchmark* interno, estabelecendo melhores práticas das melhores lojas em resultado
- Uso compartilhado e estratégico das plataformas de projeção do fluxo de caixa
- Criação de estrutura de PMO (Project Management Office) para decisão e acompanhamento estratégico dos projetos
- Gestão da alocação dos investimentos e medição dos resultados, com rápido ajuste de rota no caso de resultados abaixo do esperado
- Buscar atuação e protagonismo nas associações do setor, com o objetivo de antecipar cenários e preparar planos de contingência
- Realizar campanhas estratégicas integrando comercial, marketing e operações
- Planejar e realizar investimentos nas equipes que atendem o cliente.



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

COMUNIDADE FINANCEIRO – RESUMO DO APRENDIZADO

DESAFIOS	INDICADORES	MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> Viabilidade econômica e financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> Fluxo de caixa futuro Caixa livre Múltiplo de dívida líquida/Ebitda Custo da dívida da empresa Percentual de investimento dedicado Produtividade Volume de RPAs (Robôs por automatização de processos) Transações a pagar e a receber Número de funcionários Vendas por metro quadrado Vendas por funcionário Margem Ebitda por loja Perfil da dívida, vencimento ponderado e unificado Taxas de retorno do investimento, de capital de giro e de investimento Endividamento líquido Rentabilidade por unidade DRE (Demonstração do Resultado do Exercício) orçada x realizada Faturamento Margem Despesas Fluxo de caixa de curto prazo Resultado operacional de caixa Lucro líquido Opex Capex ROI Payback Breakeven TIR (Taxa Interna de Retorno) Fluxo de caixa descontado Inflação Taxa de juros Desemprego Câmbio Crescimento do PIB Inadimplência. 	<ul style="list-style-type: none"> Manter o equilíbrio entre o ritmo de crescimento e a estrutura de capital Garantir a rentabilidade por formato de loja e no e-commerce e fazer sua gestão Fazer a adequação do perfil de capital, balanceando investimentos e retornos de novas lojas, reinaugurações e reformas Estabelecimento de um ritmo de crescimento aceitável Análise do nível de imobilização, usando o Fundo imobiliário ABRAS como parâmetro Uso de informações da ABRAS e de companhias abertas, tanto nacionais como internacionais, como referência Realização de estudos de retorno de investimentos Realização de operações estruturadas de captação de investimentos, tais como debêntures / IPO, M&A e Private Equity Buscar a meta do Ebitda como referência de empresas nacionais e internacionais (<i>best in class</i>) 6% a 8%.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE FINANCEIRO – RESUMO DO APRENDIZADO

<ul style="list-style-type: none"> • Organização e gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de automatização dos processos financeiros • Volume de <i>squads</i> e produtividade da área digital • Histórico x realizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lidar com as demandas da transformação digital, o que inclui, por exemplo, questões como a implementação e o aprimoramento de governança e <i>backoffice</i> de tecnologia • Equilibrar autonomia e impacto das decisões das áreas nos resultados e rigor econômico e financeiro, implementando o conceito de CFI (Chief Financial Officer) transversal • Capacitar, desenvolver, reter e engajar colaboradores de todas as áreas • Gerenciar grandes volumes de itens para pagamentos de impostos, reduzindo os riscos de inconformidade na entrada ou na saída de produtos • Realização de reuniões de resultado por nível • Realização de <i>benchmark</i> interno, estabelecendo melhores práticas das melhores lojas em resultado • Uso compartilhado e estratégico das plataformas de projeção do fluxo de caixa • Criação de estrutura de PMO (Project Management Office) para decisão e acompanhamento estratégico dos projetos • Gestão da alocação dos investimentos e medição dos resultados, com rápido ajuste de rota no caso de resultados abaixo do esperado • Buscar atuação e protagonismo nas associações do setor, com o objetivo de antecipar cenários e preparar planos de contingência • Realizar campanhas estratégicas integrando comercial, marketing e operações • Planejar e realizar investimentos nas equipes que atendem o cliente • Implementação de práticas de <i>compliance</i> • Aprimoramento de processos de gestão de estoque, garantindo mais estoque com custo menor • Implantação de processos de gestão de demanda e prazos de pagamento, antecipando recebíveis, postergando e negociando pagamentos • Uso de tecnologia como o RPA (Robotic Process Automation) para lançamento de notas fiscais, automatização de captura e lançamento de XMLs e faturas de consumo (energia, água, telefone, etc.) e Business Intelligence para análise de dados • Utilizar pesquisas de mercado e de consultorias especializadas em engajamento, além de estabelecer o conceito de liderança servidora e portas abertas para colaborar e apoiar os times • Implementação de gerenciamento matricial de despesas, com gestão por pacotes de contas
<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento mercadológico 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiquete médio • Volume de itens por compra e mix de produtos • Endividamento das famílias • Curvas de adoção dos novos meios de pagamento • Curvas de adoção de canais de compra preferidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar com previsibilidade e estimativa orçamentária, dando mais assertividade ao orçamento e às projeções • Contar com projeções acuradas de fluxo de caixa e de alocação de investimentos • Avaliar cenários micro e macroeconômicos • Analisar e entender o perfil de consumo das famílias.



SMART
MARKET
ABRAS 2022



Dr. Luciano Benetti Timm



Dr. Rogério Levorin
Coordenador Jurídico da ABRAS



Dra. Fernanda Madeira Mancuso
Gerente Jurídica Regulatório do GPA



Dr. Alfredo Rodriguez
Sócio e diretor-técnico da BMS



Dra. Grasiela Monteiro
Diretora Administrativo Jurídico do Giga Atacado



Roberto Longo Pinheiro
Vice-presidente da ABRAS



Dra. Regina Almeida Queiroz
Assessora jurídica da Acats



Dra. Cleidimar Jovencio
Gerente de Assuntos Legais do Cencosud



Alexandre Buzato Fiorot
Advogado e Consultor Jurídico Tributário da Associação Capixaba de Supermercados



Dr. Mauricio Antônio Ungari da Costa
Vice-presidente da ABRAS, Diretor Jurídico Cencosud



Dr. Paulo Gomes
Diretor de Tributos Indiretos da BMS

Complexidade regulatória marca atuação de áreas jurídicas

Saúde dos supermercados depende do acompanhamento contínuo de questões fiscais e regulatórias



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE JURÍDICO – SUMÁRIO EXECUTIVO

Estar em dia com a legislação e os impostos é um dos grandes desafios colocados hoje às empresas brasileiras. O mesmo vale para os supermercados, que devem manter seus negócios saudáveis em um ambiente de constantes mudanças regulatórias e fiscais, o que torna crítica a atuação de suas áreas jurídicas.

Durante o Smart Market 2022, a comunidade Jurídico esteve reunida em três plenárias diferentes, cada uma com um foco específico, ao final das quais foi possível identificar os principais desafios e práticas utilizadas pela área para alavancar o desempenho das empresas. No primeiro dia, os temas relativos à legislação de consumo, o chamado Regulatório Consumidor, foram debatidos por Luciano Benetti Timm, professor de Direito na FGV; Rogério Levorin, coordenador jurídico da ABRAS; Fernanda Madeira Mancuso, gerente jurídica de Regulatório do GPA; Alfredo Rodriguez, sócio e diretor-técnico da BMS; e Grasiela Monteiro, diretora jurídico-administrativa do Giga Atacado.

No mesmo dia, as questões laborais trabalhistas foram apresentadas por Roberto Longo Pinheiro, vice-presidente da ABRAS; Regina Almeida Queiroz, assessora jurídica da Acats; e Cleidimar Jovencio, gerente de Assuntos Legais do Cencosud. No segundo dia, os temas relacionados à legislação fiscal foram debatidos por Alexandre Buzato Fiorot, advogado e consultor jurídico tributário da Associação Capixaba de Supermercados (Acaps); Maurício Antônio Ungari da Costa, vice-presidente da ABRAS e diretor jurídico do Cencosud; Paulo Gomes, diretor de Tributos Indiretos da BMS.

Apesar das plenárias distintas, a troca de informações entre todos eles permitiu identificar desafios comuns a diferentes frentes. O primeiro deles é lidar com a alta carga tributária no Brasil e manter a busca pela redução dos passivos fiscais.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE JURÍDICO – SUMÁRIO EXECUTIVO

Os especialistas destacaram ainda a necessidade de buscar créditos e oportunidades fiscais, que muitas vezes são deixados para trás, e garantir o melhor enquadramento e cadastro das empresas, atendendo a conformidade ao mesmo tempo que recolhe ao governo o que é justo.

Nesse contexto, os participantes das plenárias indicaram também quais seriam as principais alavancas de desempenho das empresas. Aqui entram ações como a busca constante pela conformidade e a atualização e acompanhamento constante das mudanças normativas, que não são poucas e podem gerar passivo fiscal ou perda de oportunidades para redução da carga tributária.

Uma alavanca de desempenho esperada é a realização de uma reforma tributária que desse segurança jurídica às empresas e, mais que isso, garantisse que o tratamento fiscal alinhado não fosse reformado no futuro. Enquanto ela não vem, tem sido cotidiana a revisão periódica do enquadramento no Código

de Situação Tributária (CST) dos produtos, sempre averiguando se a tributação está correta.

A participação nas associações locais e nos comitês da ABRAS também é indicada como forma de antecipar eventuais problemas. Para tudo isso é necessário contar com um departamento jurídico organizado, digitalizado e com *backups*, além de manter os investimentos em controles e contar com uma equipe qualificada.

Além das alavancas de desempenho, os especialistas apontaram também algumas práticas utilizadas em cada uma das áreas de debate. Em relação à legislação fiscal – o Tributário Fiscal – o foco deve estar na recuperação de tributos; no controle de entradas e saídas, onde sempre há algo a melhorar e no crédito básico. Além disso, foi recomendado também sempre ter uma segunda opção, como a solicitação de pareceres para ratificar as práticas adotadas.



JURÍDICO

SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE JURÍDICO – SUMÁRIO EXECUTIVO

Quando se fala no Regulatório Consumidor, ficou clara a necessidade de diálogo constante com os Procons e da busca de acordos que tenham caráter educativo e não arrecadatário. Internamente, as áreas têm trabalhado na melhoria do uso do Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) e, no foro político, o foco está no processo de autorregulação do setor e a melhoria do diálogo para o desenho de políticas públicas.

Por fim, em relação ao Laboral Trabalhista, foi destacada a necessidade de maior participação das empresas nas assembleias do sindicato patronal, que deve ser fortalecido, e a definição de um interlocutor, uma entidade, que represente todo o setor. Com estas medidas, buscar a negociação constante com os sindicatos.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE JURÍDICO – LABORAL TRABALHISTA DESAFIOS

Os cuidados exigidos pela pandemia adicionaram novos desafios aos já enfrentados pela Direção Jurídica das empresas supermercadistas na área laboral trabalhista. Os principais são:

- Afastamento de mulheres grávidas durante a pandemia
- A realização das negociações coletivas de trabalho (CCT) e o excesso de sindicatos envolvidos aqui, assim como o volume de Acordos Coletivos de Trabalho a serem seguidos
- Incapacidade de cumprimento das CCTs vigentes
- As questões trabalhistas envolvidas na abertura de lojas aos domingos e feriados
- O volume de afastamentos por acidentes.



JURÍDICO

SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE JURÍDICO – LABORAL TRABALHISTA INDICADORES

Para entender melhor esse contexto e determinar prioridades no enfrentamento destes desafios, as áreas jurídicas utilizam indicadores como:

- Contencioso
- Contingências e provisões
- Custo por afastamento
- Quantidade de afastamentos
- Impacto econômico dos acordos coletivos
- Quantidade de sindicatos envolvidos
- Quantidade de CCTs (Convenção Coletiva de Trabalho)
- Impacto econômico das CCTs
- Quantidade de processos trabalhistas envolvendo domingos e feriados
- Impacto econômico dos processos trabalhistas envolvendo domingo e feriados
- Quantidade de afastamentos por acidente
- Impacto econômico dos afastamentos por acidente
- Preventivo trabalhista.

O PRINCIPAL FOCO DA COMUNIDADE FINANCEIRO PARA ALAVANCAR O DESEMPENHO DAS EMPRESAS SUPERMERCADISTAS NA ÁREA LABORAL TRABALHISTA É, DE UM LADO, ESTIMULAR A UNIFICAÇÃO DA INTERLOCUÇÃO NAS NEGOCIAÇÕES TRABALHISTAS E, DE OUTRO, FORTALECER O SINDICATO PATRONAL, ESTIMULANDO A PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS EM SUAS ASSEMBLEIAS E DECISÕES.



SMART
MARKET
ABRAS 2023

COMUNIDADE JURÍDICO – LABORAL TRABALHISTA MELHORES PRÁTICAS

Acompanhando os indicadores, a Direção Jurídica das empresas supermercadistas consegue implementar alavancas de desempenho, representadas por práticas como:

- Acompanhamento do Marco Temporal da Reforma Trabalhista para dar mais segurança jurídica no retorno das mulheres gestantes ao trabalho presencial
- Estabelecimento dos processos de retorno ao trabalho, desde que com esquema vacinal completo, e preservando as medidas de segurança, mesmo com a nova normatização
- Estímulo à unificação dos sindicatos, estabelecendo como interlocutor uma entidade que represente todo o setor supermercadista
- Fortalecimento do sindicato patronal, estimulando maior participação das empresas em suas assembleias
- Implementação de iniciativas de negociação direta com os sindicatos laborais e associações
- Discussão de negociações coletivas junto ao Judiciário.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE JURÍDICO – LABORAL TRABALHISTA

RESUMO DO APRENDIZADO

DESAFIOS	INDICADORES	MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> Afastamento de mulheres grávidas durante a pandemia. 	<ul style="list-style-type: none"> Custo por afastamento Quantidade de afastamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Portaria 913/2022, que encerrou a emergência na saúde pública nacional, encerrando o regimento sobre o afastamento de funcionários durante a pandemia O Marco Temporal da Reforma Trabalhista, que estabelece a partir de quando uma eventual reclamação trabalhista deve seguir as alterações feitas na Reforma Trabalhista de 2017.
<ul style="list-style-type: none"> A realização das negociações coletivas de trabalho (CCT) e o excesso de sindicatos envolvidos aqui, assim como o volume de Acordos Coletivos de Trabalho a serem seguidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Impacto econômico dos acordos coletivos Quantidade de sindicatos envolvidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de iniciativas de negociação direta com os sindicatos laborais e associações Estímulo à unificação dos sindicatos, estabelecendo como interlocutor uma entidade que represente todo o setor supermercadista.
<ul style="list-style-type: none"> Incapacidade de cumprimento das CCTs (Convenção Coletiva de Trabalho) vigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de CCTs (Convenção Coletiva de Trabalho) Impacto econômico das CCTs. 	<ul style="list-style-type: none"> O Marco Temporal da Reforma Trabalhista, que estabelece a partir de quando uma eventual reclamação trabalhista deve seguir as alterações feitas na Reforma Trabalhista de 2017
<ul style="list-style-type: none"> As questões trabalhistas envolvidas na abertura de lojas aos domingos e feriados. 	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de processos trabalhistas envolvendo domingos e feriados Impacto econômico dos processos trabalhistas envolvendo domingo e feriados. 	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento dos processos de retorno ao trabalho, desde que com esquema vacinal completo, e preservando as medidas de segurança, mesmo com a nova normatização Fortalecimento do sindicato patronal, estimulando maior participação das empresas em suas assembleias Discussão de negociações coletivas junto ao Judiciário.
<ul style="list-style-type: none"> O volume de afastamentos por acidentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de afastamentos por acidente Impacto econômico dos afastamentos por acidente. 	<ul style="list-style-type: none"> Descanso semanal de 24 horas contínuas obrigatório.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE JURÍDICO – TRIBUTÁRIO FISCAL DESAFIOS

A Direção Jurídica das empresas supermercadistas tem enfrentado uma série de desafios na área tributária fiscal. Entre os principais:

- Busca constante pela redução da carga tributária, com atenção às oportunidades e dentro do maior compliance e licitude existente
- Redução dos passivos fiscais
- Busca contínua por créditos e oportunidades fiscais que muitas vezes são deixados para trás
- Se manter atualizado com relação a mudanças na legislação, que ocorrem com bastante frequência e podem gerar passivo fiscal ou perda de oportunidades
- Ter o melhor enquadramento, cadastro e conformidade para recolher o que é justo
- Manter o cadastro de produtos atualizados para efeitos fiscais.



JURÍDICO

SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE JURÍDICO – TRIBUTÁRIO FISCAL INDICADORES

Para entender melhor esse contexto e determinar prioridades no enfrentamento destes desafios, as áreas jurídicas utilizam indicadores como:

- 🔄 Nível de atualização cadastral
- 🔄 Multas
- 🔄 % de carga tributária sobre total da receita
- 🔄 Regularização dos negócios da empresa
- 🔄 Recursos dedicados ao contencioso tributário e fiscal
- 🔄 Contingências e provisões
- 🔄 Preventivo civil
- 🔄 Preventivo trabalhista
- 🔄 Índice de conformidade às políticas internas.

O PRINCIPAL FOCO DA COMUNIDADE JURÍDICA PARA ALAVANCAR O DESEMPENHO DAS EMPRESAS SUPERMERCADISTAS TEM SIDO A ORGANIZAÇÃO DA ÁREA, COM O CONSEQUENTE INVESTIMENTO EM CONTROLES E QUALIFICAÇÃO DO TIME, POSSIBILITANDO O ESTABELECIMENTO DE PROCESSOS EFICIENTES, AUDITADOS E RATIFICADOS POR TERCEIROS INDEPENDENTES.



JURÍDICO

SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE JURÍDICO – TRIBUTÁRIO FISCAL MELHORES PRÁTICAS

Acompanhando os indicadores, a Direção Jurídica das empresas supermercadistas consegue implementar alavancas de desempenho, representadas por práticas como:

- Internamente, manter o setor jurídico organizado, digitalizado e com *backups*, além de investir em controles e na qualificação da equipe
- Externamente, consultar empresas especializadas em contábil e fiscal e escritórios de advocacia, contando com análises mais detalhadas e pareceres que ratifiquem as práticas adotadas
- Estabelecer processos de recuperação de tributos (crédito extemporâneo)
- Realizar constantes análises de entrada e saída
- Participar de associações locais e dos comitês da ABRAS como forma de antecipar eventuais problemas
- Realização constante de auditoria, atualização cadastral e correções mensais.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE JURÍDICO – TRIBUTÁRIO FISCAL

RESUMO DO APRENDIZADO

DESAFIOS	INDICADORES	MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> • Busca constante pela redução da carga tributária, com atenção às oportunidades e dentro do maior “compliance” e licitude existente. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de carga tributária sobre total da receita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer processos de recuperação de tributos (crédito extemporâneo) • Realizar constantes análises de entrada e saída • Participar de associações locais e dos comitês da ABRAS como forma de antecipar eventuais problemas • Realização constante de auditoria, atualização cadastral e correções mensais.
<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos passivos fiscais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preventivo civil • Preventivo trabalhista • Políticas internas • Contencioso • Contingências e provisões • Gestão de contratos • Marcas • Societário • Fusões e aquisições • Multas • Recursos dedicados ao contencioso tributário e fiscal • Contingências e provisões • Preventivo civil • Preventivo trabalhista 	<ul style="list-style-type: none"> • Regularização dos negócios da empresa • Internamente, manter o setor jurídico organizado, digitalizado e com <i>backups</i>, além de investir em controles e na qualificação da equipe • Externamente, consultar empresas especializadas em contábil e fiscal e escritórios de advocacia, contando com análises mais detalhadas e pareceres que ratifiquem as práticas adotadas • Estabelecer processos de recuperação de tributos (crédito extemporâneo).
<ul style="list-style-type: none"> • Busca contínua por créditos e oportunidades fiscais que muitas vezes são deixados para trás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de atualização cadastral • % de carga tributária sobre total da receita 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar constantes análises de entrada e saída • Participar de associações locais e dos comitês da ABRAS como forma de antecipar eventuais problemas.
<ul style="list-style-type: none"> • Manter-se atualizado com relação às mudanças na legislação, que ocorrem com bastante frequência e podem gerar passivo fiscal ou perda de oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Regularização dos negócios da empresa • Índice de conformidade às políticas internas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ter o melhor enquadramento, cadastro e conformidade para recolher o que é justo.
<ul style="list-style-type: none"> • Manter o cadastro de produtos atualizados para efeitos fiscais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível de atualização cadastral • Multas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização constante de auditoria, atualização cadastral e correções mensais.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE JURÍDICO – REGULATÓRIO CONSUMIDOR DESAFIOS

A mudança no perfil dos consumidores e a chegada de novas regulações, como a LGPD, vem impondo à Direção Jurídica das empresas supermercadistas uma série de desafios em relação ao regulatório consumidor. Alguns deles incluem:

- Compreender o conflito de competências de atividades fiscalizatórias
- Enfrentar o exagero regulatório, que muitas vezes resulta em multas excessivas
- Transferência da responsabilidade da gestão pública aos supermercados
- Aplicação da lei de liberdade econômica.



JURÍDICO

SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE JURÍDICO – REGULATÓRIO CONSUMIDOR INDICADORES

Para entender melhor esse contexto e determinar prioridades no enfrentamento destes desafios, as áreas jurídicas utilizam indicadores como:

- ↻ Nível de atualização cadastral
- ↻ Tipos de multas
- ↻ Quantidade de órgãos fiscalizatórios com autuações e expedição de multas
- ↻ Quantidade de sobreposição de multas e autuações por órgãos diferentes
- ↻ Quantidade de multas
- ↻ % do valor das multas x faturamento
- ↻ Quantidades de reclamações SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) relativo à qualidade dos produtos e serviços
- ↻ Índice de resolução das reclamações dos consumidores
- ↻ Quantidade de atos eliminados pró-desburocratização.

O PRINCIPAL FOCO DA COMUNIDADE JURÍDICO PARA ALAVANCAR O DESEMPENHO DAS EMPRESAS SUPERMERCADISTAS NA ÁREA DE REGULATÓRIO CONSUMIDOR TEM SIDO A BUSCA DE DIÁLOGO CONSTANTE COM OS ÓRGÃOS FISCALIZADORES, BEM COMO O APRIMORAMENTO DOS CANAIS INTERNOS DE COMUNICAÇÃO COM O CLIENTE, COMO O SAC (SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CONSUMIDOR).



JURÍDICO

SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE JURÍDICO – REGULATÓRIO CONSUMIDOR MELHORES PRÁTICAS

Acompanhando os indicadores, a Direção Jurídica das empresas supermercadistas consegue implementar alavancas de desempenho, representadas por práticas como:

- O estabelecimento de canais de diálogo com os Procons, buscando acordos voltados para o caráter educativo e não arrecadatório
- Manter o controle dos pedidos de prazos de resolução
- Aprimorar a utilização do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), dando mais efetividade ao canal na resolução de eventuais problemas ainda na esfera interna
- As regulações resultantes do conflito entre órgãos municipais e estaduais
- Trabalhar em iniciativas de autorregulação do setor
- Aprimorar o diálogo com as esferas governamentais para trabalhar em conjunto no desenho das políticas públicas
- Estimular a regulamentação, no Brasil, da atividade de lobby, a exemplo dos Estados Unidos, e estabelecer a prática no setor
- Trabalhar pela aplicabilidade real do princípio da liberdade econômica
- Análise da melhor relação da proporção do produto com a multa
- Nível de atualização cadastral.



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

COMUNIDADE JURÍDICO – REGULATÓRIO CONSUMIDOR

RESUMO DO APRENDIZADO

DESAFIOS	INDICADORES	MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> Compreender o conflito de competências de atividades fiscalizatórias. 	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de órgãos fiscalizatórios com autuações e expedição de multas Quantidade de sobreposição de multas e autuações por órgãos diferentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Análise da melhor relação da proporção do produto com a multa As regulações resultantes do conflito entre órgãos municipais e estaduais O estabelecimento de canais de diálogo com os Procons, buscando acordos voltados para o caráter educativo e não arrecadatório Manter o controle dos pedidos de prazos de resolução Aprimorar a utilização do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), dando mais efetividade ao canal na resolução de eventuais problemas.
<ul style="list-style-type: none"> Enfrentar o exagero regulatório, que muitas vezes resulta em multas excessivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de multas % do valor das multas x faturamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Trabalhar em iniciativas de autorregulação do setor Aprimorar o diálogo com as esferas governamentais para trabalhar em conjunto no desenho das políticas públicas Estimular a regulamentação, no Brasil, da atividade de lobby, a exemplo dos Estados Unidos, e estabelecer a prática no setor Trabalhar pela aplicabilidade real do princípio da liberdade econômica.
<ul style="list-style-type: none"> Transferência da responsabilidade da gestão pública aos supermercados. 	<ul style="list-style-type: none"> Quantidades de reclamações SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) relativo à qualidade dos produtos e serviço Índice de resolução das reclamações dos consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> O estabelecimento de canais de diálogo com os Procons, buscando acordos voltados para o caráter educativo e não arrecadatório Manter o controle dos pedidos de prazos de resolução Aprimorar a utilização do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), dando mais efetividade ao canal na resolução de eventuais problemas.
<ul style="list-style-type: none"> Aplicação da lei de liberdade econômica. 	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade de atos eliminados pró-desburocratização. 	



SMART
MARKET
ABRAS 2022



Marcos Peron
CTO - Tecnologia &
Digital - AMPM



Helton Lima
Ger. de Tecnologia
do MartMinas



Marco Tulio Cabral
Diretor de Tecnologia da
DMA Distribuidora S.A.



Juliano Camargo
CEO da Nextop



João Ricardo Cestari
Diretor de TI & Inovação do
Superm. Enxuto



Nelson Barbosa
CEO do Supermercados Barbosa

Na linha de frente da inovação

Na liderança da implementação de novas tecnologias e processos, as áreas de tecnologia devem buscar equilíbrio e resultados



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE TECNOLOGIA – SUMÁRIO EXECUTIVO

Atualmente não se fala mais em inovação sem falar em tecnologia. Com a pandemia, a digitalização da economia saiu do papel e colocou às empresas, e suas áreas de tecnologia, o dilema de definir como investir e por onde começar. É neste contexto que os supermercados brasileiros se veem hoje às voltas com a necessidade de definir investimentos, sob pena de ficarem para trás, sem perder de vista os resultados.

Muitos dos desafios envolvidos nessa tarefa foram discutidos durante o Smart Market 2022. No primeiro dia do evento, uma plenária discutiu os principais desafios da área, que indicadores de performance são utilizados e que projetos estão sendo implementados. Deste primeiro fórum participaram Marcos Peron, CTO (Chief Technology Officer) da AM PM; Helton Lima, gerente de Tecnologia do MartMinas; Marco Tulio Cabral, diretor de Tecnologia da DMA Distribuidora S.A.; Juliano Camargo, CEO da Nextop; e João Ricardo Cestari, diretor de TI e Inovação do Enxuto.

Um dos principais desafios citados pelos executivos foi justamente alinhado à capacidade de investimento de suas áreas com a demanda estratégica das empresas. Isso tem que ser feito balanceando Capex e Opex no orçamento com o atendimento das necessidades de negócio por parte das áreas de TI.

Outro ponto crítico é o capital humano. Com a demanda cada vez maior por profissionais de tecnologia, inclusive por empresas estrangeiras, o mercado brasileiro tem hoje déficit de profissionais e isso atinge também o setor. Cria-se aqui a necessidade de atrair e reter talentos, o que torna-se um pilar fundamental para a continuidade dos negócios.

Do mesmo modo, trabalhar e estabelecer uma cultura digital em empresas que, até bem pouco tempo, não tinham uma relação tão próxima com a tecnologia, também tem sido um desafio.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE TECNOLOGIA – SUMÁRIO EXECUTIVO

Ao processo de aculturação, soma-se a necessidade de acompanhar os processos de transformação digital pelos quais passam os diferentes players do mercado, principalmente quando se fala em atendimento às experiências do cliente e ao mix de ambientes físicos e digitais.

Além da cultura, há também desafios técnicos que impactam o setor, como a necessidade de garantir o suporte a lojas físicas, mesmo com a carência de links de internet em muitas regiões de Brasil; e dominar os dados (*big & smart data*) de forma a transformá-los em informação consistente para os processos de tomada de decisão. Tudo isso levando em conta o equilíbrio entre fatores como segurança de informação, custos e burocracia.

Para ultrapassar estes obstáculos e levar adiante as jornadas de transformação digital de suas empresas, as áreas de TI estão adotando uma série de medidas práticas. Um exemplo é a criação de trilhas de aprendizagem, uma forma de atrair futuros talentos e formá-los dentro das empresas.

A implantação de processos de tomada de decisão baseados em dados também vem se tornando realidade, muito em função da criação de uma cultura empresarial orientada a dados (*data driven*) e do uso de tecnologias que gerem facilidades aos usuários e suas áreas de negócio, tais como inteligência artificial (IA), *machine learning* (ML) e computação em nuvem. Esse processo vem acompanhado da busca de equilíbrio entre a segurança de fato e a chamada segurança burocrática.

Do mesmo modo, é fundamental que as áreas de TI se mantenham próximas do negócio, o que inclui realizar visitas frequentes às lojas para saber como funcionam os departamentos e os pontos de venda, entendendo como a tecnologia é utilizada na ponta. É desse conhecimento que vem, por exemplo, a definição de quais os melhores equipamentos a serem utilizados nas lojas.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE TECNOLOGIA – SUMÁRIO EXECUTIVO

Boa parte das inovações discutidas na primeira plenária foram apresentadas em uma segunda, que contou com a participação de Juliano Camargo, CEO da Nextop; Nelson Barbosa, CEO do Supermercados Barbosa; e João Ricardo Cestari, diretor de TI e Inovação do Enxuto. Eles lembraram que a implantação de soluções inovadoras também trazem desafios, como a criação das chamadas lojas autônomas, que precisam ser acompanhadas do desenvolvimento de sistemas inteligentes de prevenção de perdas.

Como se trata de novas tecnologias e novos processos, a prática mais indicada pelos executivos de TI para garantir novos investimentos em inovação nos supermercados é a busca por parcerias. Elas podem ser feitas com empresas consolidadas ou startups, mas sempre com o objetivo de realizar os projetos de forma mais rápida e assertiva.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE TECNOLOGIA – DESAFIOS

Diante das mudanças trazidas pela digitalização da economia e os processos de transformação digital em curso no setor, a Direção de Tecnologia da Informação das empresas supermercadistas tem identificado desafios importantes, tais como:

Estratégia e investimentos

- Alinhamento entre a capacidade de investimento e a demanda estratégica, balanceando Capex e Opex no orçamento com as necessidades do negócio sendo atendidas pelos projetos da TI
- Contar com um orçamento anual e revisá-lo anualmente de acordo com as demandas do negócio
- Dominar os dados (*big & smart data*) de forma a transformá-los em informação a ser utilizada para melhor tomada de decisão

Transformação digital

- Acompanhar a evolução tecnológica, principalmente, da transformação digital, impulsionada pela pandemia. A transformação do varejo tem o cliente no centro de tudo e deve considerar os ambientes físico e digital
- Implementar plataformas de integração entre lojas físicas e on-line
- Trabalhar e estabelecer uma cultura digital e orientada a dados dentro das empresas
- Suporte e sustentação a lojas físicas com base em cloud computing (computação na nuvem)
- Carência de links de internet em diversas regiões do Brasil



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE TECNOLOGIA – DESAFIOS

Atrair e reter talentos

- Capital humano: diante do alto *turnover* da área de tecnologia, inclusive com empresas estrangeiras contratando no Brasil, atrair e reter talentos é um desafio e um pilar fundamental para a continuidade dos negócios

Estabilidade e segurança da informação

- Conciliar/balancear segurança de informação x custos x burocracia x LGPD x ecossistema digital que se misturou com o físico
- Balancear a relação entre segurança de informação, custos, burocracia, LGPD e ecossistema.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE TECNOLOGIA – INDICADORES

Para entender melhor esse contexto e determinar prioridades no enfrentamento destes desafios, as áreas de tecnologia da informação utilizam indicadores como:

- Diretriz estratégica da empresa
- Investimento x retorno (ROI) das soluções implementadas
- Índices de investimento em tecnologia
- Custos de TI vs. Receita
- Índice de disponibilidade do sistema
- Retorno sobre o Investimento (ROI)
- Tempo Médio de Atendimento (TMA)
- First Call Resolution (FCR)
- Ticket churn
- Índice de tíquetes reabertos
- Service Level Agreement (SLA)
- Tempo médio entre falhas
- Taxa de bugs críticos
- Tempo médio para reparo
- Custo por tíquete
- Índice de vulnerabilidade e segurança dos sistemas



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE TECNOLOGIA – INDICADORES

- Investimentos em digitalização de processos
- % da jornada/experiência do consumidor digital
- % dos procedimentos dos colaboradores digitais
- % dos processos com fornecedores digitais.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE TECNOLOGIA – MELHORES PRÁTICAS

Acompanhando os indicadores, a Direção de Tecnologia da Informação das empresas supermercadistas consegue implementar alavancas de desempenho, representadas por práticas como:

- O setor varejista tem de ser disruptivo para reter profissionais e criar trilhas de aprendizagem
- Tomada de decisão baseada em dados; implantar cultura *data-driven* e buscar tecnologias que gerem facilidades, tais como inteligência artificial, *machine learning*
- É importante que a área de TI visite as lojas para saber como estão os departamentos, como os PDVs estão funcionando
- Ter equipamentos novos rodando nas lojas
- Fazer um *roadmap* de mudança para computação em nuvem
- Buscar equilíbrio entre segurança e burocracia
- Implementação de *backlogs*, criando um histórico de requisições da área e de suas entregas
- Acompanhamento dos *business cases* implementados e seu *breakeven*.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE TECNOLOGIA – RESUMO DO APRENDIZADO

DESAFIOS	INDICADORES	REFERÊNCIAS	MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> Estratégia e investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Índices de investimento em tecnologia por setor Custos de TI vs. Receita Retorno sobre o Investimento (ROI). 	<ul style="list-style-type: none"> Fundação Getulio Vargas (FGV) Gartner. 	<ul style="list-style-type: none"> Diretriz estratégica da empresa Investimento x retorno (ROI) das soluções implementadas Alinhamento entre a capacidade de investimento e a demanda estratégica, balanceando Capex e Opex no orçamento com as necessidades do negócio sendo atendidas pelos projetos de TI Contar com um orçamento anual e revisá-lo anualmente de acordo com as demandas do negócio.
<ul style="list-style-type: none"> Atrair e reter talentos. 			<ul style="list-style-type: none"> Diante do alto <i>turnover</i> da área de tecnologia, inclusive com empresas estrangeiras contratando no Brasil, atrair e reter talentos é um desafio e um pilar fundamental para a continuidade dos negócios.
<ul style="list-style-type: none"> Segurança da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice de disponibilidade do sistema Tempo Médio de Atendimento (TMA) First Call Resolution (FCR) Ticket churn Índice de tíquetes reabertos Service Level Agreement (SLA) Tempo médio entre falhas Taxa de bugs críticos Tempo médio para reparo Custo por tíquete; Índice de vulnerabilidade e segurança dos sistemas. 		<ul style="list-style-type: none"> Conciliar/balancear segurança de informação x custos x burocracia x LGPD x ecossistema digital que se misturou com o físico Balancear a relação entre segurança de informação, custos, burocracia, LGPD e ecossistema.
<ul style="list-style-type: none"> Transformação digital. 	<ul style="list-style-type: none"> Investimentos em digitalização de processos % da jornada/experiência do consumidor digital % dos procedimentos dos colaboradores digitais % dos processos com fornecedores digitais. 		<ul style="list-style-type: none"> Dominar os dados (<i>big & smart data</i>) de forma a transformá-los em informação a ser utilizada para melhor tomada de decisão Carência de links de internet em diversas regiões do Brasil Implementar plataformas de integração entre lojas físicas e on-line Trabalhar e estabelecer uma cultura digital e orientada a dados dentro das empresas Acompanhar a evolução tecnológica, principalmente, da transformação digital, impulsionada pela pandemia. A transformação do varejo tem o cliente no centro de tudo e deve considerar os ambientes físico e digital Suporte e sustentação a lojas físicas com base em <i>cloud computing</i> (computação na nuvem).



EXPANSÃO,
OBRAS E
ENGENHARIA

SMART
MARKET
ABRAS 2022



**João Cláudio
Andrade Nunes**
Sócio da Redemix



Marcos Pessanha
Diretor do BigBox



**Francisco Antônio
de Souza Junior,**
Gestor de Expansão -
Grupo Koch



**Rodrigo Cantusio
Segurado**
Vice-presidente de Ativos
Setoriais da ABRAS

Expansão física exige planejamento

Em tempos de alta nos preços dos imóveis,
as expansões físicas e as obras dos supermercados
devem ser pensadas com cuidado



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE EXPANSÃO, OBRAS E ENGENHARIA – SUMÁRIO EXECUTIVO

Um dos principais negócios das grandes redes varejistas, incluídas as redes de supermercados, é o imobiliário. Ao iniciar o planejamento de sua expansão física, as redes precisam estar atentas a detalhes que, em última instância, não parecem relacionados ao seu *core*, tais como preço de imóveis, custos de construção, de equipamentos e mão de obra.

Durante o Smart Market 2022, a Comunidade Expansão tratou justamente das questões práticas envolvidas nos planos de expansão das redes. Do debate, que foi dos desafios enfrentados às melhores práticas adotadas, participaram João Cláudio Andrade Nunes, sócio da Redemix; Marcos Pessanha, diretor do Big Box; e Francisco Antônio de Souza Junior, gestor de Expansão do Grupo Koch, com a mediação de Rodrigo Cantusio Segurado, vice-presidente de Ativos Setoriais da ABRAS.

Quando se fala em expansão física, o primeiro desafio citado pelos executivos é justamente a escolha do imóvel. Não se trata apenas da melhor localização, mas também da disponibilidade da área, da checagem do zoneamento, muitas vezes com planos diretores defasados e, até, da liberação da licença para a construção. Lembrando que este desafio, hoje, vem acompanhado da supervalorização dos preços dos imóveis, assim como dos custos de construção e dos equipamentos.

Também fazem parte do foco de atenção dos times responsáveis pela expansão a checagem da indisponibilidade, ou não, de infraestrutura de energia elétrica e potenciais aumentos de contas de luz. E eles não param por aí, incluindo também o dimensionamento de potencial de demanda da nova loja, o dimensionamento das próprias lojas (formatos e modelos), o planejamento da viabilidade econômica e operacional de cada unidade e sua integração com o entorno, além da segurança pública.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE EXPANSÃO, OBRAS E ENGENHARIA – SUMÁRIO EXECUTIVO

Todas estas fases exigem uma boa dose de planejamento que, segundo os executivos, só pode ser feito a partir de indicadores de desempenho confiáveis. Para a abertura de uma nova loja, por exemplo, eles levam em conta indicadores como: a densidade demográfica do local; o perfil dos concorrentes existentes ali; o perfil do consumidor e sua renda *per capita*; o PIB da região e o gasto médio em supermercados.

Tudo isso vem acompanhado de um perfil da região e de seus moradores, o que inclui informações como se há feira local ou não, se há produção local de alimentos (que pode impactar o fornecimento) e quais são as carências da região. É a partir destes indicadores que se produzem outros, como o custo de operação; depreciação; e investimento x faturamento, que serão determinantes para a decisão de aquisição ou locação do terreno.

INDO A CAMPO

É com esses dados em mãos que muitas das áreas de expansão dos supermercados definem sua estratégia. Geralmente,

elas começam com uma pesquisa de campo e uma pesquisa de mercado, que permitem a área compreender público, potencial de demanda, e a concorrência.

Estes estudos permitem, ainda, avaliar o potencial retorno sobre o investimento (ROI) e estabelecer o *payback* do projeto. Outra prática comum é a realização de reuniões com as autoridades locais (prefeituras e autarquias), mostrando o impacto positivo que a loja trará para a região, como geração de emprego e aumento de renda. Outro resultado dos estudos é a possibilidade de fazer um estudo antecipado, contando com o projeto pronto para agilizar a ligação de infraestrutura (energia elétrica). Sobre este ponto, as áreas de expansão também realizam estudos para otimizar o uso de luz natural nas lojas, além de revisar com frequência os equipamentos utilizados para reduzir os custos de energia elétrica.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE EXPANSÃO, OBRAS E ENGENHARIA – SUMÁRIO EXECUTIVO

A preocupação com a comunidade também faz parte das atribuições da área, que investe na capacitação de mão de obra local e, também, na segurança dos colaboradores, que precisam se sentir seguros por estarem ali. Outra prática frequente aqui é o apoio às instituições locais, que prestigia o bairro e demonstra o quanto a comunidade é importante para a loja.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE EXPANSÃO, OBRAS E ENGENHARIA – DESAFIOS

A Direção de Expansão, Obras e Engenharia das empresas supermercadistas destaca como seus principais desafios:

Oportunidades imobiliárias

- Disponibilidade de área; zoneamento com planos diretores defasados; liberação de licença de construção
- Supervalorização dos preços dos imóveis, dos custos de construção e de equipamentos
- Elevação de custos em função de fatores externos, como pandemia e guerra
- Indisponibilidade de infraestrutura de energia elétrica e aumentos na conta de luz

Planejamento e viabilidade

- Antecipação do planejamento para obtenção de licenças para construção e atendimento às exigências de órgãos reguladores e autoridades locais
- Dimensionamento de potencial de demanda
- Dimensionamento de lojas, formatos e modelos (custo x venda)
- Viabilidade econômica e operacional de cada unidade.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE EXPANSÃO, OBRAS E ENGENHARIA – INDICADORES

Para determinar prioridades no enfrentamento destes desafios, as áreas de Expansão, Obras e Engenharia, utilizam indicadores como:

- Densidade demográfica
- Perfil dos concorrentes
- Perfil dos consumidores
- Renda per capita
- PIB da região
- Gasto médio em supermercados
- Existência de feiras na região
- Existência de produtores locais de alimentos
- Custo de operação
- Depreciação
- Payback
- TIR (Taxa Interna de Retorno)

PARA ALAVANCAR O DESEMPENHO DAS EMPRESAS SUPERMERCADISTAS, A COMUNIDADE DE EXPANSÃO, OBRAS E ENGENHARIA TEM APOSTADO NO PLANEJAMENTO. COMEÇANDO PELAS PESQUISAS DE CAMPO E DE MERCADO PARA ENTENDER O POTENCIAL DA REGIÃO E DE PÚBLICO, FATORES FUNDAMENTAIS PARA DETERMINAR O PERFIL DE LOJA A SER CONSTRUÍDA.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE EXPANSÃO, OBRAS E ENGENHARIA – INDICADORES

- Investimento x faturamento
- Análises para definição entre locação ou compra de terreno
- Estudos para identificar se a área tem bom escoamento para a cidade
- Retorno sobre o investimento (ROI)
- Fluxo de caixa
- Segurança no trabalho
- Desperdícios e perdas
- Prazos
- MTBF: Tempo médio entre falhas
- MTTR: Tempo médio para reparo
- Disponibilidade da infraestrutura
- Confiabilidade da infraestrutura
- Backlog
- CMF: Custo de Manutenção sobre Faturamento
- CPMV: Custo de manutenção sobre valor de reposição
- Distribuição por tipos de manutenção.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE EXPANSÃO, OBRAS E ENGENHARIA – MELHORES PRÁTICAS

Acompanhando os indicadores, a Direção de Expansão, Obras e Engenharia das empresas supermercadistas consegue implementar alavancas de desempenho, representadas por práticas como:

- Realização de pesquisas de campo e pesquisas de mercado para entender qual é o público e seu potencial (população, renda *per capita*, capacidade de compra), quem são os concorrentes competidores, qual é o potencial de consumo, a demanda
- Avaliar o retorno sobre o investimento (ROI), considerando aluguel e compra do terreno/imóvel
- Fazer projeções de faturamento da loja para os 12 meses seguintes
- Estabelecer payback
- Realizar reuniões com as autoridades locais (prefeituras, autarquias) mostrando o impacto positivo do estabelecimento (geração de emprego, aumento de renda)
- Fazer um planejamento antecipado e contar com projeto para agilizar ligação da energia elétrica
- Considerar iluminação natural nas lojas e revisão de equipamentos para diminuir os custos de energia elétrica
- Investir na capacitação da mão de obra e na segurança para que o colaborador se sinta seguro de estar ali
- Prestigiar o bairro, dando apoio às instituições locais e se aproximando da comunidade.



EXPANSÃO,
OBRAS E
ENGENHARIA

SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE EXPANSÃO, OBRAS E ENGENHARIA – RESUMO DO APRENDIZADO

DESAFIOS	INDICADORES	MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades imobiliárias para expansão. 	<ul style="list-style-type: none"> Densidade demográfica Perfil dos concorrentes e dos consumidores Dados da região, como renda <i>per capita</i> PIB da região Gasto médio em supermercados Existência de feiras na região Existência de produtores locais de alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidade de área Zoneamento com planos diretores defasados Lliberação de licença de construção Supervalorização dos preços dos imóveis, dos custos de construção e de equipamentos Elevação de custos em função de fatores externos, como pandemia e guerra Indisponibilidade de infraestrutura de energia elétrica e aumentos na conta de luz Análises para definição entre locação ou compra de terreno Estudos para identificar se a área tem bom escoamento para a cidade Realização de pesquisas de campo e pesquisas de mercado para entender qual é o público e seu potencial (população, renda <i>per capita</i>, capacidade de compra), quem são os concorrentes/competidores, qual é o potencial de consumo, a demanda Realizar reuniões com as autoridades locais (prefeituras, autarquias) mostrando o impacto positivo do estabelecimento (geração de emprego, aumento de renda) Fazer um planejamento antecipado e contar com projeto para agilizar ligação da energia elétrica.
<ul style="list-style-type: none"> Planejamento e viabilidade da expansão. 	<ul style="list-style-type: none"> Depreciação Payback TIR (Taxa Interna de Retorno) Retorno sobre o investimento (ROI) Fluxo de caixa Investimento x faturamento. 	<ul style="list-style-type: none"> Antecipação do planejamento para obtenção de licenças para construção e atendimento às exigências de órgãos reguladores e autoridades locais Dimensionamento de potencial de demanda Dimensionamento de lojas, formatos e modelos (custo x venda) Viabilidade econômica e operacional de cada unidade Avaliar o retorno sobre o investimento (ROI), considerando aluguel e compra do terreno/imóvel Fazer projeções de faturamento da loja para os 12 meses seguintes Estabelecer payback.
<ul style="list-style-type: none"> Infraestrutura operacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Custo de operação Segurança no trabalho Desperdícios e perdas Prazos MTBF: Tempo médio entre falhas MTTR: Tempo médio para reparo Disponibilidade da infraestrutura Confiabilidade da infraestrutura Backlog CMF: Custo de Manutenção sobre Faturamento CPMV: Custo de manutenção sobre valor de reposição Distribuição por tipos de manutenção. 	<ul style="list-style-type: none"> Investir na capacitação da mão de obra e na segurança para que o colaborador se sinta seguro de estar ali Prestigiar o bairro, dando apoio às instituições locais e se aproximando da comunidade Considerar iluminação natural nas lojas e revisão de equipamentos para diminuir os custos de energia elétrica.



SMART
MARKET
ABRAS 2022



Fernanda Dalben
Diretora de Marketing
Supermercados Dalben



Sérgio Caetano Filho
Presidente do
Supermercados Caetano



Joel Feldman
Sócio do Cesta do Povo



Thiago Leite
Chief Revenue Officer da Pricefy



Amanda Kruschewsky
Marketing Manager, do Hiperideal
Supermercados



Alex Terra
Diretor de Produtos e
Inovações da Pricefy



Eandres Gomes Aguiar
Diretor de Marketing da
Companhia Sulamericana
de Distribuição



**Viviane Rachel
Aben Athar**
Gerente de Marketing
da AM/PM



Alexandre Pinheiro
Diretor-executivo do
Supermercado Pinheiro



Eduardo Jaime Martins
CCO da MegaMidia

Hora de usar a tecnologia para entender o consumidor

Ferramentas como BI e CRM são importantes, mas é preciso saber o que fazer com os dados que elas fornecem para definir a jornada do consumidor



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE MARKETING – SUMÁRIO EXECUTIVO

Como compreender e melhorar o atendimento a um cliente que hoje se divide entre lojas físicas e on-line e, muitas vezes, dá mais importância à experiência do que ao preço?

A tecnologia está aí para isso, e tem se tornado uma aliada importante dos profissionais de marketing dos supermercados na hora de determinar como atingir esse cliente.

Este foi um dos principais pontos discutidos pela comunidade de Marketing durante o Smart Market 2022. No primeiro dia, os debates contaram com a participação de Fernanda Dalben, diretora de Marketing do Supermercados Dalben; Sérgio Caetano Filho, presidente do Supermercados Caetano; Joel Feldman, sócio do Cesta do Povo; Thiago Leite, CRO (Chief Revenue Officer) da Pricefy; e Amanda Kruschewsky, gerente de Marketing do Hiperideal Supermercados.

Na segunda rodada de discussões sobre estratégias de marketing estiveram presentes Eandres Gomes Aguiar, diretor de Marketing da Companhia Sulamericana de Distribuição;

Viviane Rachel Aben Athar, gerente de Marketing da AM/PM; Alexandre Pinheiro, diretor-executivo do Supermercado Pinheiro; e Eduardo Jaime Martins, CCO da MegaMidia.

Todos concordaram que os grandes desafios colocados para suas áreas hoje estão relacionados à identificação da jornada do cliente e, principalmente, ao uso de tecnologias como BI (Business Intelligence) e CRM (Customer Relationship Management) para mapear esta jornada, ajudando-os a entender em que canais compra, o que compra, quais são seus desejos, etc.

Esse conhecimento é que vai permitir formar um banco de dados com informações que serão utilizadas para ações preditivas. Isso significa aproveitar ao máximo as aplicações de CRM para criar, por exemplo, programas de fidelidade, parcerias com a indústria para a realização de promoções ou mesmo clubes de assinatura para fazer ofertas específicas a determinados públicos.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE MARKETING – SUMÁRIO EXECUTIVO

Ficou claro aos profissionais de marketing que a pandemia trouxe para o consumidor uma experiência mais profunda com a compra on-line, tanto que o tíquete médio deste canal aumentou, sem qualquer possibilidade de mudança daqui pra frente. Por conta disso, as áreas de marketing estão enfrentando a necessidade de desenvolver, por exemplo, campanhas de comunicação integradas e *omnichannel* que sejam transparentes para o consumidor.

O foco regional também ganhou importância. Ele tem exigido a realização de pesquisas que tracem o perfil dos consumidores regionais e entendam como ele se informa sobre promoções, antes da abertura de novos pontos de venda, e, com o ponto em operação, o desenvolvimento de campanhas regionais com microinfluenciadores. Além de aprender a trabalhar com redes sociais, o que inclui manter a equipe engajada, estimulando que divulguem em suas próprias redes sociais promoções, campanhas, concursos e ações de marketing.

Tudo isso unido ao que chamam de básico do varejo, como ações de merchandising visual e precificação única para evitar preços divulgados diferentes de etiquetas nas lojas físicas e on-line (motivos de memes nas redes sociais), sem deixar de lado a necessidade de passar a experiência tradicional de compra na loja física para o mundo on-line e de aprimorar formas de ROI de cada canal. Isso tem sido feito com o uso massivo de indicadores como dados de CRM, mapeamento da jornada do consumidor alinhados a planos integrados de comunicação e, claro, o acompanhamento intensivo do retorno dos investimentos em marketing.

Além dos indicadores, há uma série de referências de mercado que estão sendo acompanhadas de perto pelas áreas de marketing e vários exemplos foram apresentados durante as plenárias. Um deles é a utilização de etiquetas eletrônicas, que possibilita a mudança de preços e ofertas automaticamente em todos os canais, via QR Code. Como ainda são caras, cerca de R\$ 50 a unidade, a tendência é a sua comercialização via *outsourcing*, reduzindo o custo para R\$ 1 a unidade.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE MARKETING – SUMÁRIO EXECUTIVO

Outra prática que tem sido monitorada é a implantação de Digital Signage promocional, atualmente em diversos tamanhos, em parcerias com indústrias em espaços estratégicos das lojas. Essas tecnologias permitem a dinâmica de preços de acordo com a demanda, criando ofertas relâmpagos. Por exemplo, para produtos perecíveis ao longo do dia para evitar perdas.

Outra referência em análise é o CRM voltado para ofertas, que pode ser utilizado em clubes de assinaturas, aumentando o nível de fidelização e engajamento dos clientes.

O uso de apps também é uma tendência, uma vez que pesquisas comprovam que *omnichannel* estimula vendas complementares, aumentando o tíquete do cliente.

Acompanhar de perto estas referências tem gerado ações efetivas para melhorar a experiência do cliente. O St Marche, por exemplo, durante a pandemia ofereceu espaços de *coworking* em suas lojas, com café

da manhã e almoço. Já o Supermercado Dalben criou uma campanha para o Dia das Mães que teve como objetivo trazer o consumidor para o canal WhatsApp.

Para isso, criou uso o marketing omnichannel, integrando outdoor, loja física e canais digitais. Na campanha, o cliente era convidado por Cláudia Raia, que é da região de Campinas, a contar uma história por áudio com sua mãe e enviar o vídeo pelo WhatsApp para concorrer a uma cesta de produtos Neutrogena.

Outra prática que vem sendo adotada por diversas redes é o uso do CRM como ferramenta para mensurar o retorno sobre investimento. Ele permite monitorar a base de clientes e seu tíquete médio, além de fornecer para a área comercial informações sobre o que há no estoque, o que está parado e o que é crítico.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE MARKETING – SUMÁRIO EXECUTIVO

O fato, reconhecido por todos, é que a área depende hoje fundamentalmente da tecnologia e o CRM é visto como a única ferramenta que proporciona uma comunicação personalizada com o cliente, fornecendo informações que ficam ainda mais consistentes quando a elas são somados os dados obtidos com o BI.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE MARKETING – DESAFIOS

A Direção de Marketing das empresas supermercadistas destaca como seus principais desafios:

Jornada e relacionamento com o consumidor

- Uso de tecnologias como BI (Business Intelligence) e CRM (Customer Relationship Management) para mapear a jornada do consumidor: em que canais compra, o que compra, quais são seus desejos, utilizar banco de dados para ações preditivas
- Aproveitamento máximo do CRM para criar programas de fidelidade, parcerias com a indústria para promoções, seja por categoria ou por produto; clubes de assinatura e ofertas refinadas para cada público-alvo
- Depois da pandemia, o consumidor teve uma experiência profunda com a compra on-line, aumentando o tíquete médio deste canal e criando um novo contexto de consumo

- Entender o comportamento de consumo regional, adequar-se aos portes das cidades e à forma como o cliente local se informa de promoções (redes sociais, encartes impressos, TV, etc.).

Comunicação, relacionamento e fidelização

- Desenvolver campanhas de comunicação integrada
- Desenvolver campanhas omnichannel
- Além de grandes campanhas, desenvolver campanhas regionais com microinfluenciadores, utilizar redes sociais para campanhas específicas da região
- Manter a equipe engajada, estimular que divulguem em suas próprias redes sociais promoções, campanhas, concursos, ações de marketing



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE MARKETING – DESAFIOS

- Fazer o básico do varejo: merchandising visual, precificação única para evitar preços divulgados diferentes de etiquetas nas lojas físicas e on-line (motivos de memes nas redes sociais)
- Como passar a experiência tradicional da compra em loja física para on-line? Desafio mundial.

Aferir performance e resultados dos investimentos em marketing

- Aprimorar formas de ROI de cada canal, campanhas on-line e off-line, promoções em lojas físicas e virtuais.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE MARKETING – INDICADORES

Tiveram destaque os principais indicadores de performance considerados vitais para as áreas de marketing das empresas supermercadistas:

- ↳ Gestão de CRM (Customer Relationship Management), com obtenção de indicadores de perfil de consumo e do consumidor
- ↳ % de tráfego identificado
- ↳ Retorno dos investimentos em marketing
- ↳ Conquistas de novos clientes
- ↳ Crescimento de vendas anual
- ↳ RFV (Recência, Frequência e Valor)
- ↳ Fluxo de pessoas por canal
- ↳ % de omnicanalidade das transações
- ↳ Taxa média de conversão
- ↳ Índice de fidelização
- ↳ % de transações identificadas
- ↳ Net Promoter Score (NPS)
- ↳ Força da marca.

PARA ALAVANCAR O DESEMPENHO DAS EMPRESAS SUPERMERCADISTAS, A COMUNIDADE DE MARKETING TEM INVESTIDO NO USO DA TECNOLOGIA PARA REUNIR DADOS SOBRE O CLIENTE, POSSIBILITANDO A CRIAÇÃO DE PROMOÇÕES MAIS ASSERTIVAS E DE ESPAÇOS DIFERENCIADOS NAS LOJAS. AS SOLUÇÕES TÊM TIDO PAPEL IMPORTANTE TAMBÉM NO FORNECIMENTO DE DADOS SOBRE RESULTADOS DAS CAMPANHAS E SEU RETORNO.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE MARKETING – MELHORES PRÁTICAS

Na área de marketing, as principais alavancas de elevação da performance das empresas supermercadistas são:

- Oferta de espaços diferenciados nas lojas, como espaços de *coworking* e restaurantes com café da manhã e almoço
- Realização de campanhas para trazer o consumidor para o canal WhatsApp, integradas a marketing omnichannel, outdoor, loja física, canais digitais
- Realização de promoções de produtos junto aos funcionários como ferramenta de engajamento
- Uso do CRM é uma ferramenta para mensurar o ROI, monitorar a base, tíquete médio, etc.
- Estabelecimento de integração entre a estrutura de CRM e o comercial
- Oferta de conteúdos relevantes para o consumidor nos diversos canais
- Utilização de *storytelling* nas campanhas
- Preço é um diferencial. Fazer vários testes com ações rápidas em determinadas mídias pode apontar caminhos
- Somar dados da ouvidoria com BI
- Identificação da jornada do consumidor
- Plano de comunicação integrada.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE MARKETING – RESUMO DO APRENDIZADO

DESAFIOS	INDICADORES	MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> Jornada e relacionamento com o consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> Fluxo de pessoas por canal Taxa média de conversão % de transações identificadas % de tráfego identificado Conquistas de novos clientes RFV (Recência, Frequência e Valor) % de omnicanalidade das transações Índice de fidelização Net Promoter Score (NPS). 	<ul style="list-style-type: none"> Identificação da jornada do consumidor Gestão de CRM (Customer Relationship Management), com obtenção de indicadores de perfil de consumo e do consumidor Uso de tecnologias como BI (Business Intelligence) e CRM (Customer Relationship Management) para mapear da jornada do consumidor: em que canais compra, o que compra, quais são seus desejos, utilizar banco de dados para ações preditivas Aproveitamento máximo do CRM para criar programas de fidelidade, parcerias com a indústria para promoções, seja por categoria ou por produto; clubes de assinatura e ofertas refinadas para cada público-alvo Depois da pandemia, o consumidor teve uma experiência profunda com a compra on-line, aumentando o tíquete médio deste canal e criando um novo contexto de consumo Entender o comportamento de consumo regional, adequar-se aos portes das cidades e à forma como o cliente local se informa de promoções (redes sociais, encartes impressos, TV, etc.).
<ul style="list-style-type: none"> Comunicação, relacionamento e fidelização. 		<ul style="list-style-type: none"> Plano de comunicação integrada Desenvolver campanhas de comunicação integrada Desenvolver campanhas omnichannel Além de grandes campanhas, desenvolver campanhas regionais com microinfluenciadores, utilizar redes sociais para campanhas específicas da região Manter a equipe engajada, estimular que divulguem em suas próprias redes sociais promoções, campanhas, concursos, ações de marketing Fazer o básico do varejo: merchandising visual, precificação única para evitar preços divulgados diferentes de etiquetas nas lojas físicas e on-line (motivos de memes nas redes sociais) Como passar a experiência tradicional da compra em loja física para on-line? Desafio mundial Oferta de espaços diferenciados nas lojas, como espaços de <i>coworking</i> e restaurantes com café da manhã e almoço Realização de campanhas para trazer o consumidor para o canal WhatsApp, integradas a marketing omnichannel, outdoor, loja física, canais digitais Realização de promoções de produtos junto aos funcionários como ferramenta de engajamento Estabelecimento de integração entre a estrutura de CRM e o comercial Oferta de conteúdos relevantes para o consumidor nos diversos canais Utilização de <i>storytelling</i> nas campanhas Preço é um diferencial. Fazer vários testes com ações rápidas em determinadas mídias pode apontar caminhos Somar dados da ouvidoria com BI.
<ul style="list-style-type: none"> Aferir performance e resultados dos investimentos em marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> Crescimento de vendas anual Força da marca Retorno dos investimentos em marketing. 	<p>Aprimorar formas de ROI de cada canal, campanhas on-line e off-line, promoções em lojas físicas e virtuais</p> <p>Uso do CRM é uma ferramenta para mensurar o ROI, monitorar a base, tíquete médio, etc.</p>



PESSOAS

SMART
MARKET
ABRAS 2022



Cleide Nakashima
Diretora de RH
da CSD Varejo



**Ana Paula Bernardo
da Rocha**
Diretora de RH da MSLZ



Elizene Andrade
Gerente de RH do
Supermercados BH



Vanessa Sandrini
Diretora da JHSF



Amanda Lima
Gerente de Pessoas Sênior do
Supermercados Andorinha



Andréa Maia
Coordenadora
de Desenvolvimento
Humano e Organizacional
da Coop



**Ana Luiza Guimarães
Brasil**
Diretora de RH do
Grupo Zaragoza



Marília Oliveira
Vice-presidente de Gestão
e Pessoas do Grupo Pereira



Liliane Adachi
Diretora de RH do
Confiança Supermercados



**Alisson Pereira
dos Santos**
Gerente de RH do Grupo Koch



Angelita Garcia,
Supervisora de DHO
do Grupo Assun

Obrigaçã de cuidar das pessoas

Áreas de Recursos Humanos desenvolvem suas próprias receitas para reter e fidelizar colaboradores



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PESSOAS – SUMÁRIO EXECUTIVO

Se há um desafio permanente no setor de varejo, e em especial para os supermercadistas, é a retenção de talentos. Este foi um dos principais temas discutidos pela comunidade Pessoas durante os dois dias do Smart Market 2022. Nas plenárias, profissionais de recursos humanos (RH) de mais de dez empresas contaram que estratégias têm desenvolvido para contratar e reter os melhores.

As plenárias realizadas no dia 27 de abril contaram com a participação de Cleide Nakashima, diretora de RH da CSD Varejo; Ana Paula Bernardo da Rocha, diretora de RH da MSLZ; Elizene Andrade, gerente de RH do Supermercados BH; Vanessa Sandrini, diretora da JHSF; Amanda Lima, gerente de Pessoas Sênior do Supermercados Andorinha; e Andréa Maia, coordenadora de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Coop.

Os debates continuaram no dia seguinte, agora comandados por Ana Luiza Guimarães Brasil, diretora de RH do Grupo Zaragoza; Marília Oliveira, vice-presidente de Gestão e Pessoas do Grupo Pereira; Liliane Adachi, diretora de RH do Confiança; Alisson Pereira dos Santos, gerente de RH do Grupo Koch; e Angelita Garcia, Supervisora de DHO do Grupo Assun.

Dos debates entre eles, surgiram alguns dos principais desafios enfrentados pelas áreas de RH atualmente. Um deles, considerado por todos como um desafio permanente, é o alto *turnover* enfrentado pelo setor e a necessidade de retenção dos colaboradores. Os executivos disseram que a rotatividade varia de acordo com cada região, mas que eles têm em comum o fato de a maioria dos funcionários serem de primeiro emprego.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PESSOAS – SUMÁRIO EXECUTIVO

O desafio está em retê-los e identificar, nesta base, os futuros líderes da empresa. Todos reconheceram que a cultura da empresa é fundamental para isso, assim como intensificar a gestão compartilhada, transformando os líderes em mentores, orientadores e multiplicadores desta cultura. A formação de lideranças, aliás, foi citada como outro desafio, que vem sendo vencido com a realização de promoções internas, valorização de gerentes e diretores que começaram no piso da loja e, principalmente, com a participação de todos os gestores.

Há ainda outras questões importantes que atualmente passam pelo RH. Uma delas foi lidar com os efeitos da pandemia, lembrando que a saúde mental foi a terceira maior causa de afastamentos nos últimos dois anos. A área tem lidado ainda com a questão da diversidade, que traz o desafio de aumentar a contratação de profissionais de perfis diversos, e com a necessidade de mediar as relações intergeracionais, mostrando

a importância da coexistência de diferentes gerações na empresa e como ela pode mostrar a importância do cuidar.

MELHORES PRÁTICAS

O que as sessões mostraram é que não há receitas prontas. Cada desafio exige uma solução própria e muitos dos participantes mostraram como têm trabalhado isso. Para a retenção de profissionais, por exemplo, muitas redes têm apostado na valorização de profissionais oriundos do chão de loja como fator de retenção. O Mercadinhos São Luís é um exemplo: em seu processo de expansão, abriu 53 posições, mas apenas duas foram contratações externas.

Outras iniciativas incluem a formação de lideranças com ciclos anuais de capacitação interna, por exemplo, independente da formação acadêmica do profissional; e a contratação de jovens aprendizes, identificando já nesta fase profissionais que gostem de relacionamento com o cliente, condição essencial para o setor.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PESSOAS – SUMÁRIO EXECUTIVO

Para acompanhar a formação de seus colaboradores, o Andorinha Hiper Center implantou o que chama de Jornada do Colaborador, programa em que o recrutador acompanha de perto os 90 dias de experiência do recém-contratado no piso da loja. A prática tem levado a um indicador de 80% de efetividade de atração (retenção). Já o Grupo Pereira aposta em uma política de remuneração variável mensal para área operacional de acordo com a produtividade, que pode aumentar os salários em até a 20%.

Em alguns casos, implementar a diversidade na força de trabalho tem exigido a criação de comitês transversais, compostos por colaboradores de diversas áreas. Estes comitês podem coordenar programas de inclusão, garantindo a contratação de PCDs ou outros grupos. Um exemplo é o programa de inclusão do Grupo Pereira, que contrata apenas ex-presidiários e refugiados.

Mais pontual, a questão da saúde mental exigiu soluções mais específicas adotadas por algumas redes. Uma delas foi a implantação de uma rede social corporativa em uma plataforma intuitiva, levando os funcionários a se conectarem e expressarem seu sentimento no dia. Além de sinalizar às lideranças aqueles que precisam de suporte, a iniciativa cria a percepção de que o profissional é protagonista de sua carreira e de seu futuro e, mais que isso, que seu bem estar é fundamental para a empresa.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PESSOAS – DESAFIOS

A Direção de Pessoas das empresas supermercadistas destaca como seus principais desafios:

Transformação digital:

- Estar na vanguarda do processo de transformação digital. Apesar do tema tecnológico, é a cultura da empresa que tem o poder de engajar as pessoas
- Estar na vanguarda da sintonização intergeracional da cultura digital, fazendo com que o colaborador não sinta a transformação digital como ameaça, mas como uma forma de melhor atender o cliente
- Para além do e-commerce, expandir a transformação digital para outras áreas, como sistemas de gestão ERPs e arquiteturas de sistemas

Gestão de pessoas:

- Lidar com altas taxas de *turnover* e aumentar a retenção de colaboradores
- Intensificar a gestão compartilhada: líderes devem ser mentores, orientadores e multiplicadores
- Lidar com a questão da saúde mental, considerada a terceira maior causa de afastamentos provocada principalmente com a pandemia. Um dos motivos levantados foi a essencialidade do trabalho durante o período



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PESSOAS – DESAFIOS

- Estabelecer processos de formação de lideranças, realizando promoções internas, valorizando gerentes e diretores que começaram no piso da loja, divulgar suas histórias como exemplo
- Aumentar a contratação de perfis diversos, já que a loja é para todos, por isso a individualidade do colaborador diante do cliente é importante
- Gerenciar relações intergeracionais, mostrando a importância da coexistência de diferentes gerações na empresa e como ela pode mostrar a importância do cuidar.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PESSOAS – INDICADORES

Tiveram destaque os principais indicadores de performance considerados vitais para as áreas de Recursos Humanos das empresas supermercadistas:

- Índice etário
- Índice de aproveitamento da seleção e do período de experiência
- Índice de recrutamento e promoção interna
- Índice de afastamento por CID F
- Percentual de mulheres na liderança
- Percentual de PCDs (Pessoas com Deficiência) na equipe
- Índice de aproveitamento do período de experiência
- Horas de treinamento
- Banco de talentos e sucessores
- Massa salarial
- Folha de pagamento
- Turnover* ou Índice de Rotatividade
- Custo do *turnover*
- Motivação e engajamento da equipe
- Absenteísmo
- Frequência



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PESSOAS – INDICADORES

- Índice de retenção de talentos
- Treinamento
- Avaliação de aprendizagem
- Investimento em treinamento
- ROI de treinamentos
- Headcount
- Vagas fechadas no prazo
- Produtividade - Relação HR para FTE
- Desempenho
- Custo *per capita* de benefícios
- Competitividade salarial
- Clima organizacional e satisfação
- Índice de reclamações trabalhistas
- Taxa de promoção
- Promoções internas x externas
- % de colaboradores com experiência em transformação digital.



PESSOAS

SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PESSOAS – MELHORES PRÁTICAS

Na área de Pessoas, as principais alavancas de elevação da performance das empresas supermercadistas são:

- Valorizar profissionais com experiência de piso de loja, mostrando que há oportunidades de crescimento, o que é um fator de retenção, e dando visibilidade à possibilidade de construção de carreira
- Formação de lideranças com ciclos anuais de capacitação interna, independentemente da formação acadêmica, que compreenda conhecimentos teóricos e práticos
- Contratação de jovens aprendizes após término do programa a partir dos 14 anos por meio do programa jovem aprendiz. Identificar quem são essas pessoas "de atitude" que gostam de relacionamento com cliente
- Acompanhamento contínuo do período de experiência do recém-contratado no piso da loja, prática que pode levar a 80% de efetividade de atração (retenção)
- Adotar políticas de remuneração variável mensal para área operacional de acordo com a produtividade
- Criação de comitês para gestão de *turnover* envolvendo todas as áreas para compreender o fenômeno do desligamento
- Criação de comitês transversais, compostos por colaboradores de diversas áreas, para garantir a formação de times com diversidade



PESSOAS

SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PESSOAS – MELHORES PRÁTICAS

- Criação de programas de inclusão com o objetivo de garantir a contratação de minorias, como PCDs, refugiados e presidiários
- Implantação de uma rede social corporativa em uma plataforma intuitiva, levando os funcionários a se conectarem e expressarem seu sentimento no dia. Em casos negativos, as lideranças mostram seu interesse em dar apoio ao funcionário que não se sente bem naquele dia
- Criar a percepção aos funcionários que cada profissional é protagonista de sua carreira e de seu futuro
- Realização de treinamentos *on the job*.



PESSOAS

SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE PESSOAS – RESUMO DO APRENDIZADO

DESAFIOS	INDICADORES	MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> Transformação digital. 	<ul style="list-style-type: none"> % de colaboradores com experiência em transformação digital. 	<ul style="list-style-type: none"> Estar na vanguarda do processo de transformação digital. Apesar do tema tecnológico, é a cultura da empresa que tem o poder de engajar as pessoas Estar na vanguarda da sintonização intergeracional da cultura digital, fazendo com que o colaborador não sinta a transformação digital como ameaça, mas como uma forma de mais bem atender o cliente Para além do e-commerce, expandir a transformação digital para outras áreas, como sistemas de gestão ERPs e arquiteturas de sistemas.
<ul style="list-style-type: none"> Gestão de pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> Índice etário, absenteísmo e rotatividade Índice de aproveitamento da seleção e do período de experiência Índice de recrutamento e promoção interna Índice de afastamento por CID F Percentual de mulheres na liderança Percentual de PCDs (Pessoas com Deficiência) na equipe Índice de aproveitamento do período de experiência Horas de treinamento Banco de talentos e sucessores Massa salarial Folha de pagamento Turnover ou Índice de Rotatividade Custo do turnover Motivação e engajamento da equipe Absenteísmo Frequência Índice de retenção de talentos Treinamento Avaliação de aprendizagem Investimento em treinamento ROI de treinamentos Headcount Vagas fechadas no prazo Produtividade - Relação HR para FTE Desempenho Custo per capita de benefícios Competitividade salarial Clima organizacional e satisfação Índice de reclamações trabalhistas Taxa de promoção Promoções internas x externas. 	<ul style="list-style-type: none"> Lidar com altas taxas de turnover e aumentar a retenção de colaboradores Intensificar a gestão compartilhada: líderes devem ser mentores, orientadores e multiplicadores Lidar com a questão da saúde mental, considerada a terceira maior causa de afastamentos provocada principalmente com a pandemia. Um dos motivos levantados foi a essencialidade do trabalho durante o período Estabelecer processos de formação de lideranças, realizando promoções internas, valorizando gerentes e diretores que começaram no piso da loja, divulgar suas histórias como exemplo Aumentar a contratação de perfis diversos, já que a loja é para todos, por isso a individualidade do colaborador diante do cliente é importante Gerenciar relações intergeracionais, mostrando a importância da coexistência de diferentes gerações na empresa e como ela pode mostrar a importância do cuidar Valorizar profissionais com experiência de piso de loja, mostrando que há oportunidades de crescimento, o que é um fator de retenção, e dando visibilidade à possibilidade de construção de carreira Formação de lideranças com ciclos anuais de capacitação interna, independentemente da formação acadêmica, que compreenda conhecimentos teóricos e práticos Contratação de jovens aprendizes após término do programa a partir dos 14 anos por meio do programa jovem aprendiz. Identificar quem são essas pessoas "de atitude" que gostam de relacionamento com cliente Acompanhamento contínuo do período de experiência do recém-contratado no piso da loja, prática que pode levar a 80% de efetividade de atração (retenção) Adotar políticas de remuneração variável mensal para área operacional de acordo com a produtividade Criação de comitês para gestão de turnover envolvendo todas as áreas para compreender o fenômeno do desligamento Criação de comitês transversais, compostos por colaboradores de diversas áreas, para garantir a formação de times com diversidade Criação de programas de inclusão com o objetivo de garantir a contratação de minorias, como PCDs, refugiados e presidiários Implantação de uma rede social corporativa em uma plataforma intuitiva, levando os funcionários a se conectarem e expressarem seu sentimento no dia. Em casos negativos, as lideranças mostram seu interesse em dar apoio ao funcionário que não se sente bem naquele dia Criar a percepção aos funcionários que cada profissional é protagonista de sua carreira e de seu futuro Realização de treinamentos on the job.



OPERAÇÕES

SMART
MARKET
ABRAS 2022



Matheus U. Santana de Queiroz

Diretor do Supermercado Queiroz



Bruno Faria

Diretor-executivo do Grupo RedeCompras



Rodrigo Rabello Mollon

Diretor de Operações da AM/PM



Paulo César Lopes

Presidente da Rede Top



Gustavo Carrer

Head de Novos Negócios e Inovação da Inwave



Ana Paula Maniero

Gerente de Desenvolvimento Setorial da GS1 Brasil



Jorge Possato Teixeira

CEO da Veilling Holambra



Antônio Carlos Rodrigues

Diretor Administrativo Financeiro do Andorinha Hiper Center



Marcos Passarella

CEO da Nextop

Executivos apontam o futuro da operação dos supermercados

Entender o cliente e continuar aprimorando o atendimento, garantindo a geração de caixa, estão entre os maiores desafios na operação



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE OPERAÇÕES – SUMÁRIO EXECUTIVO

Durante os dois dias do Smart Market 2022, as reuniões da comunidade Operações serviram para apontar os maiores desafios enfrentados hoje na operação das lojas.

Mais do que apontá-los, os participantes das plenárias revelaram que indicadores têm agido para o contínuo melhoramento de suas operações.

Para isso, a comunidade reuniu dois grupos de executivos. No primeiro dia, estiveram presentes Matheus Santana de Queiroz, diretor do Supermercado Queiroz; Rodrigo Rabello Mollon, diretor de Operações da AM/PM; Paulo César Lopes, presidente da Rede Top; e Gustavo Carrer, head de Novos Negócios e Inovação da Inwave. No segundo dia, a comunidade reuniu Eduardo Gimenes, diretor de Operações do Enxuto; Antônio Carlos Rodrigues, diretor Administrativo Financeiro do Andorinha Hiper Center; Ana Paula Maniero, gerente de Desenvolvimento Setorial da GS1 Brasil; e Marcos Passarella, CEO da Nextop.

Dos debates realizados entre eles foram levantados alguns dos principais desafios enfrentados hoje na operação de supermercados. Um dos mais citados foi o aprimoramento constante do atendimento ao cliente, o que envolve entender o seu comportamento. Os executivos concordaram que, para isso, não basta uma visão genérica, mas a compreensão dos hábitos loja por loja, já que eles podem diferir de acordo com a região.

Seguindo nessa linha, foi discutida a necessidade de criar uma proposta de valor da empresa para o cliente e, claro, estabelecer métricas que indiquem se ela está sendo cumprida. É a partir dessa proposta que se desenham os processos, cuja execução precisa ser garantida por toda a equipe, o que traz um outro desafio: formar os colaboradores, que precisam ser treinados e qualificados, inclusive como medida de proteção contra altos índices de *turnover*.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE OPERAÇÕES – SUMÁRIO EXECUTIVO

Os desafios relacionados ao conhecimento e fidelização dos clientes estão diretamente relacionados a outros, como a garantia de geração de caixa, especialmente depois dos impactos trazidos pela pandemia, e sua proteção contra redução e perdas. Aqui, os participantes ressaltaram novamente a necessidade de alinhamento dos colaboradores em relação à prevenção de perdas, assim como a necessidade de se aprimorar a gestão do mix e do estoque das lojas e, claro, melhorar o Ebitda e o fluxo de caixa.

INDICADORES E PRÁTICAS

Encarar estes desafios não tem sido uma tarefa simples e, para isso, há a necessidade da adoção de indicadores de desempenho que ajudem os executivos nessa tarefa, inclusive para dar suporte à criação e implementação de melhores práticas. Nesse sentido, foram listados alguns dos indicadores mais críticos utilizados para balizar a operação das lojas.

Em relação ao entendimento dos hábitos dos clientes, os dois indicadores mais citados foram o mapeamento da jornada do cliente e os resultados de pesquisas de satisfação. São eles que vão determinar o que precisa ser feito para melhorar não apenas o atendimento, mas toda a experiência do cliente dentro da loja. O mapeamento é importante para a construção de um outro indicador: o volume de vendas nas lojas associado a esta jornada.

Do lado dos colaboradores, os melhores indicadores sobre seu preparo e alinhamento à cultura da loja e necessidades dos clientes vêm das avaliações 360°. Neste modelo, eles são avaliados pelos líderes e pelos seus pares, além de informados com clareza a transparência sobre que indicadores estão sendo utilizados para medir seu desempenho e o da loja.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE OPERAÇÕES – SUMÁRIO EXECUTIVO

Em relação ao fluxo de caixa, os indicadores mais utilizados são os tradicionais Controle DRE (Demonstrativo de Resultados do Exercício) e o Relatório do fluxo de caixa, além da mensuração do tíquete médio, transações comerciais e melhores categorias de produtos, fundamentais para a criação de metas com base nestes dados. A tecnologia começa a surgir como aliada aqui, com o uso da internet das coisas (IoT) para controle de produtos e equipamentos.

Estes indicadores são importantes para a implementação de práticas que têm sido fundamentais para o enfrentamento dos desafios. Um exemplo são as pesquisas Net Promoter Score (NPS), a partir das quais se estabelecem planos de ação segmentados para melhoria do atendimento, como o uso de código de barras integrado ao NPS. Outra prática citada foi o uso da ferramenta FCA (Fato-Causa-Ação), que dá mais agilidade à solução de problemas.

Nas lojas, algumas das práticas mais comuns são a gestão diária do estoque, com o consequente tratamento do estoque negativo e análise dos produtos sem venda; a gestão baseada em dados e o monitoramento constante dos pontos de venda. Muitas também têm adotado a gestão unificada dos canais de compra, o que permite otimizar custos e reduzir despesas.

A transformação digital tem marcado presença e tornado mais comum o uso da tecnologia no apoio à gestão. Muitas empresas estão integrando canais e sistemas para permitir o mesmo nível de qualidade no atendimento, dando suporte à jornada do cliente. A digitalização dos hábitos do consumidor também tem estimulado novas práticas, como a segmentação do mercado por categoria, agilizando o processo de compra e entrega para os shoppers.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE OPERAÇÕES – DESAFIOS

A Direção de Operações das empresas supermercadistas destaca como seus principais desafios:

Nível de serviço aos clientes:

- Entender o comportamento do consumidor loja por loja
- Atendimento ao cliente da melhor maneira possível
- Mensuração da execução e da proposta de valor da empresa para o cliente
- Nas operações on-line, garantir as entregas (*last mile*)
- Falar de execução medindo a execução e medindo a proposta de valor da empresa para o cliente

Integridade dos processos:

- Garantir a execução dos processos desenhados por toda a equipe
- Levar as métricas do e-commerce para as lojas físicas, garantindo a execução dos processos
- Treinamento e qualificação das pessoas, com redução do *turnover*
- Padronizar processos em toda a operação



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE OPERAÇÕES – DESAFIOS

Otimizar resultados:

- Geração de caixa, principalmente após o impacto trazido pela pandemia
- Melhoria do Ebitda e do fluxo de caixa
- Proteção do caixa e redução de perdas
- Alinhamento dos colaboradores em relação à prevenção de perdas
- Gestão do mix e do estoque
- Falar de execução medindo a execução e medindo a proposta de valor da empresa para o cliente
- Padronizar processos em toda a operação.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE OPERAÇÕES – INDICADORES

Tiveram destaque os principais indicadores de performance considerados vitais para as áreas de Operações das empresas supermercadistas:

- 🔄 Excelência operacional
- 🔄 Quebra
- 🔄 Ruptura
- 🔄 Venda por m²
- 🔄 Venda funcionário
- 🔄 Volume de pedidos processados (entrega ou retirada)
- 🔄 Perdas
- 🔄 Custo logístico
- 🔄 Volume de vendas nas lojas associadas à jornada do cliente
- 🔄 DRE (Demonstrativo dos Resultados do Exercício)
- 🔄 Relatório do fluxo de caixa
- 🔄 Tíquete médio
- 🔄 Transações comerciais em melhores categorias de produtos
- 🔄 Faturamento por loja
- 🔄 Ebitda



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE OPERAÇÕES – INDICADORES

- Fluxo de caixa livre
- Vendas
- NPS (Net Promoter Score)
- Clima organizacional
- Registros de ouvidoria externa
- Índices de recebimento x pedido
- Índice de ruptura (CD, loja e comercial)
- Giro por item
- Giro por categoria
- Turnover
- Índice de conformidade dos processos.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE OPERAÇÕES – MELHORES PRÁTICAS

Na área de Pessoas, as principais alavancas de elevação da performance das empresas supermercadistas são:

- Pesquisa de NPS (Net Promoter Score) para definir planos de ação segmentados para melhoria atendimento
- Uso da ferramenta FCA (Fato – Causa – Ação)
- Integração de canais e sistemas para permitir o mesmo nível de qualidade de atendimento
- Monitoramento contínuo dos pontos de venda
- Investimentos em treinamento e qualificação de pessoas
- Uso de código de barras do produto integrado ao NPS
- Garantir a qualidade e acuracidade do cadastro do produto no e-commerce: foto e descrição são fundamentais no canal digital
- Criar canais de interação com o cliente para casos de ruptura no e-commerce
- Segmentar o mercado por categoria agiliza processo de compra e entrega para shoppers
- Criar processos de gestão unificada dos canais de compra
- Uso da tecnologia como suporte à jornada do cliente, para gerar indicadores e avaliar colaboradores
- Gestão diária do estoque: tratamento do estoque negativo, análise de produtos sem venda
- Gestão baseada em dados



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE OPERAÇÕES – MELHORES PRÁTICAS

- Criar processos de acompanhamento do colaborador, dando a ele uma perspectiva de seu crescimento na empresa
- Centralizar e controlar compras para otimizar custos e reduzir despesas
- Buscar as melhores práticas que já existem no mercado – já testadas e com indicadores
- Usar tecnologias padrão, que podem dar escala ao negócio
- Acompanhar os tíquetes do e-commerce e das lojas físicas, garantindo que o processo de seleção, embalagem e delivery esteja em sintonia – gestão unificada
- Gestão diária do estoque: tratamento do estoque negativo, com análise de produtos sem venda
- Implementar programas de qualificação de gestores
- Implementar jornadas flexíveis aos finais de semana
- Controle do DRE
- Registros de ouvidoria externa
- Relatórios de feedback das lideranças
- Avaliação 360º dos funcionários e análises de desempenho individual
- Jornada do cliente
- Relatório de fluxo de caixa
- Uso de IoT para controle de produtos e equipamentos.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

COMUNIDADE OPERAÇÕES – RESUMO DO APRENDIZADO

DESAFIOS	INDICADORES	MELHORES PRÁTICAS
<ul style="list-style-type: none"> Nível de serviço aos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> NPS (Net Promoter Score) Faturamento por loja Tiquete médio Excelência operacional Quebra Ruptura Venda por m² Venda funcionário Volume de pedidos processados (entrega ou retirada) 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa de NPS Uso da ferramenta FCA (Fato – Causa – Ação) Integração de canais e sistemas para permitir o mesmo nível de qualidade de atendimento Uso de código de barras do produto integrado ao NPS Garantir a qualidade e acuracidade do cadastro do produto no e-commerce: foto e descrição são fundamentais no canal digital Criar canais de interação com o cliente para casos de ruptura no e-commerce Segmentar o mercado por categoria agiliza processo de compra e entrega para shoppers Uso da tecnologia como suporte à jornada do cliente, para gerar indicadores e avaliar colaboradores Implementar jornadas flexíveis aos finais de semana Registros de ouvidoria externa.
<ul style="list-style-type: none"> Integridade dos processos. 	<ul style="list-style-type: none"> Clima organizacional Índices de recebimento x pedido Absenteísmo Turnover. 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de IoT para controle de produtos e equipamentos Monitoramento contínuo dos pontos de venda Investimentos em treinamento e qualificação pessoas Criar processos de gestão unificada dos canais de compra Implementar programas de qualificação de gestores Relatórios de <i>feedback</i> das lideranças.
<ul style="list-style-type: none"> Otimizar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Vendas Volume de vendas nas lojas associadas à jornada do cliente Índice de transações comerciais nas melhores categorias de produtos DRE (Demonstrativo dos Resultados do Exercício) Ebitda Fluxo de caixa livre Índice de ruptura (CD, loja e comercial) Giro por item Giro por categoria Custo logístico Perdas. 	<ul style="list-style-type: none"> Controle do DRE Gestão diária do estoque: tratamento do estoque negativo, análise de produtos sem venda Implementar jornadas flexíveis aos finais de semana.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

Fórum Eficiência Operacional ABRAS

EFICIÊNCIA OPERACIONAL RESSIGNIFICANDO PERDAS



ABRAS ressignifica perdas e amplia espectro para eficiência operacional.

Foi anunciado que o atual comitê de perdas da ABRAS se transforma no comitê de Eficiência Operacional ABRAS e o Smart Market ganha sua 10ª comunidade: Eficiência Operacional, que terá três embaixadores: Gernaldo Gomes, da Coop; Mônica Reimberg, do Sonda; e Éder Motin, do Condor. O comitê substitui o Comitê de Perdas e Desperdícios da ABRAS e terá como diretor, a partir de agora, Ederson Fernandes, do Grupo Giassi (SC).



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

FÓRUM EFICIÊNCIA OPERACIONAL ABRAS

O novo conceito de eficiência operacional foi celerado na 1ª edição do Smart Market, com a publicação do novo indicador de eficiência operacional do setor supermercadista nacional, que aponta eficiência de 98,13% entre tudo que se compra e que se vende nas lojas. A altíssima eficiência confere ao setor a maior eficiência da cadeia nacional de abastecimento, merecimento de aplausos ao setor supermercadista.

HISTÓRICO DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL (%)



A edição nº 546 da Revista SUPERHIPER, da ABRAS, traz todos os detalhes desta transformação.



Accesse a edição pelo QR Code:



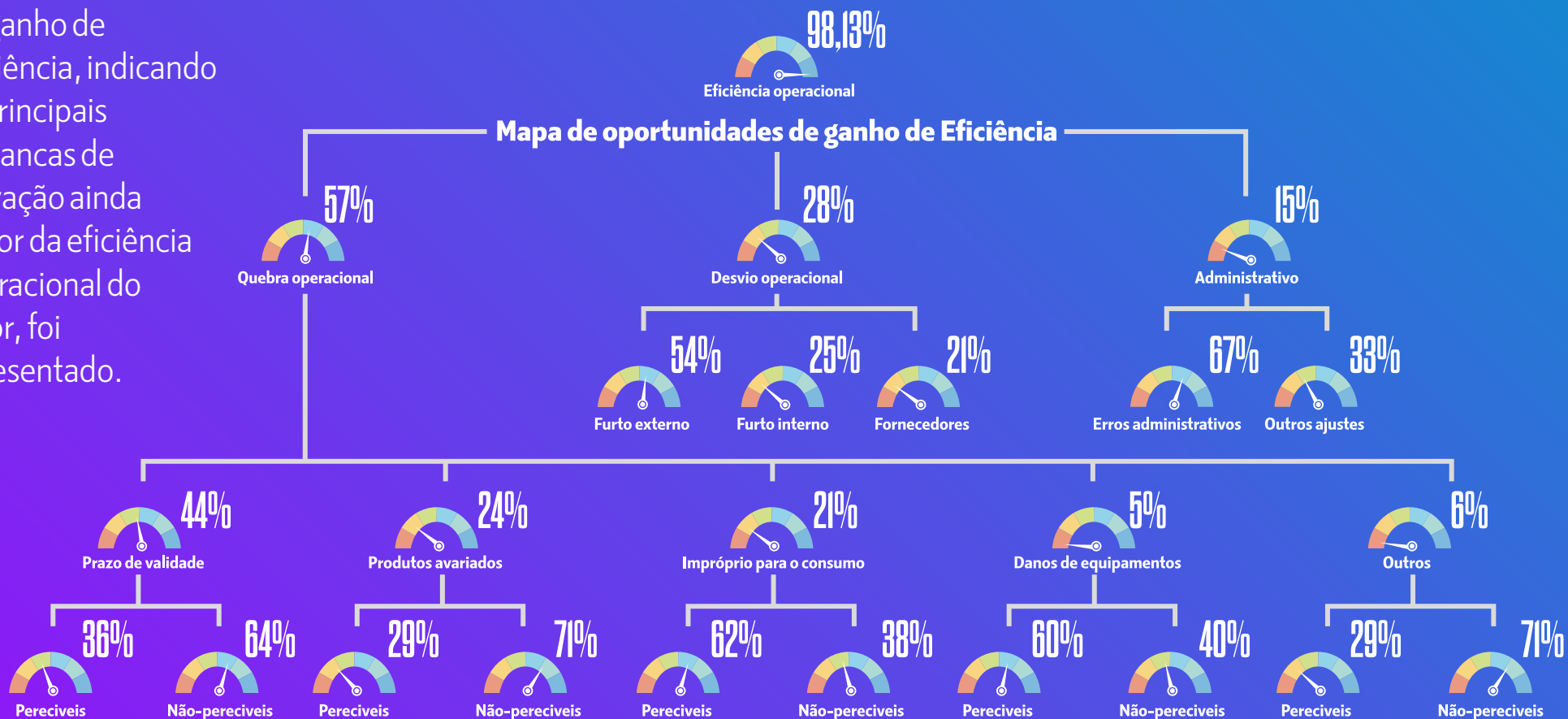


SMART MARKET
ABRAS 2022

FÓRUM EFICIÊNCIA OPERACIONAL ABRAS

O mapa de oportunidades de ganho de eficiência, indicando as principais alavancas de elevação ainda maior da eficiência operacional do setor, foi apresentado.

ALAVANCAS E OPORTUNIDADES DE GANHO DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL





**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

FÓRUM EFICIÊNCIA OPERACIONAL ABRAS

EFICIÊNCIA OPERACIONAL INDICA A EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS

Os participantes também discutiram alguns pontos do mapa de alavancas e oportunidades a serem exploradas. O resultado de 98,13% de eficiência operacional mostra o quanto as empresas evoluíram ao longo dos anos e o quanto existe ainda de oportunidades. E para olhar essas oportunidades foi feito um desdobramento com as principais alavancas onde é preciso atuar com maior foco, com os três pilares já conhecidos: pessoas, processos e tecnologia, além de outro pilar importante, inovação.

Um exemplo. Dentro da quebra operacional, com 44% de prazo de validade, é possível de uma forma muito estratégica, entrar em várias áreas da cadeia de valor, desde o cadastro, comercial, logística, e a própria operação de loja, onde as coisas acontecem, identificar quais as principais causas. Se antes se falava em perdas

não identificadas, agora se fala em desvio operacional, e com isso é possível procurar onde está ocorrendo esse desvio, quais as oportunidades, inclusive de medição do negócio.

Analisando ainda o desvio operacional, foram apontados o desvio externo e o desvio interno, com 54% e 25%, respectivamente, indicando que há problemas e que é possível fechar várias pontas nesse sentido.

Também foi chamada a atenção para o item fornecedores, com 21% dentro da quebra operacional. Com estes dados, foi destacado que, dentro da quebra operacional, há grandes oportunidades que giram em torno de perecíveis, e que em não perecíveis existem grandes situações também.



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

FÓRUM EFICIÊNCIA OPERACIONAL ABRAS

Os participantes observaram que o mapa vai crescer, incorporando questões de eficiência que hoje não são consideradas justamente porque não estavam no espectro de perdas. Com a ampliação deste espectro para eficiência operacional da empresa, outras questões podem compor esse mapa, onde as alavancas ficam claras. Ficou clara a necessidade de identificar quais são as alavancas que produzem ganho de eficiência e mereçam que se dedique força, energia e tempo nelas.

Analisando a série histórica de eficiência de 2013 a 2021, verificou-se uma tendência de elevação da eficiência. Se hoje o setor tem 98,13%, é possível chegar a 98,5%, 99%. Isso vai representar muito resultado para as empresas e para o setor.



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

FÓRUM EFICIÊNCIA OPERACIONAL ABRAS – OPERAÇÕES

As discussões do comitê foram realizadas ao longo do Fórum de Eficiência Operacional, dividido por temas como:

As discussões sobre a eficiência na área de Operações trataram mais especificamente da questão dos desvios internos e externos que, segundo o diretor do Comitê de Eficiência da ABRAS, Ederson Fernandes, têm apresentado um crescimento bastante expressivo, com um aumento de cerca de 500%. Em contrapartida, o setor tem visto a evolução de ferramentas disponíveis no mercado como CFTV, inteligência artificial, ferramentas para o recebimento, monitoramento para frente de caixa, entre outras.

As discussões identificaram dois perfis de responsáveis pelos desvios em lojas. De um lado, pessoas que nunca tinham cometido um desvio anteriormente e o fazem por conta do momento delicado de vulnerabilidade social vivido no país. De outro, estão quadrilhas altamente articuladas que continuam agindo

nas lojas. Por outro lado, os desvios internos diminuiram graças a fatores como a profissionalização da própria equipe de eficiência operacional.

Em relação aos produtos de alto risco, foi destacado que o uso da tecnologia tem contribuído bastante, como o sistema antidesvio, que ajuda a controlar a exposição desses produtos, e o uso de dados analíticos que trazem o histórico do que acontece em cada loja.



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

FÓRUM EFICIÊNCIA OPERACIONAL ABRAS – COMERCIAL

O Painel Comercial do Fórum de Eficiência Operacional discutiu qual caminho seguir para a obtenção de resultados eficientes na última linha. Foi levantada a necessidade de conectar a área comercial com a de eficiência operacional para que todos possam entender e ressignificar esse trabalho para que em conjunto com o comercial se tornem mais efetivos. Para os participantes, o primeiro passo para isso é entender como cada negócio desse é no detalhe. Debater isso com o comercial é o primeiro passo para se entender, no detalhe, o quanto a quebra operacional e a questão da validade são fatores complexos e como atingem diferentes tipos de negócios (conveniência e atacarejo, por exemplo) e como combater na ponta.

Um exemplo citado é que quando se deixa de pensar que é preciso confinar para não perder, mas que possa expor aceitando uma perda razoável e vendendo o triplo, muda-se o mindset e ao mudar isso melhora o negócio. Entra aqui a importância da gestão comercial em relação à eficiência

operacional e a necessidade de parcerias com os fornecedores, que estão mais preparados com relação ao que acontece com seu produto, com seu segmento, do que a empresa varejista, do que a operação do negócio.

Outro ponto levantado é que não se pode falar dessa pauta sem falar de processo e procedimento, que não se pode falar de eficiência comercial sem ter claramente definida a parte de planejamento e a parte da estratégia comercial. E dentro da estratégia comercial, a gestão de categoria é fundamental e tem que começar levando em conta que quem define como a compra vai ser feita é o cliente.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

FÓRUM EFICIÊNCIA OPERACIONAL ABRAS – FINANCEIRO

Nas discussões sobre eficiência operacional no setor financeiro foram convidados a dar sua visão sobre as perdas, olhando o resultado de 98,13% de eficiência operacional, em 2021, e como essa diferença de 1,87% de perdas impacta diretamente no DRE (Demonstrativo de Resultado do Exercício) das empresas.

Foi observado que as perdas impactam sim o resultado do DRE, mas que é possível fazer um mapeamento das despesas para ajudar na eficiência operacional do DRE. Foi ressaltado que o lucro é realmente a eficiência que uma empresa espera, e para chegar nessa eficiência é preciso fazer uma interação com todas as áreas e principalmente focar em pessoas.

O fato é que a eficiência operacional atinge diretamente todas as linhas e se reflete em todos os departamentos da empresa. Mais que isso, quando se fala em DRE e de um resultado operacional, a ineficiência influencia desde aquele produto que se deixou de vender, influencia a primeira linha que é a venda, começa a influenciar os impostos, porque

existem estornos de crédito a toda perda que a empresa executa.

Com isso, a empresa perde receita líquida, depois vêm os custos de mercadoria, que são impactados pela rebaixa de preço, e, também, pelas diferenças de perdas não identificadas, que caem direto no estoque e rebaixam a margem da empresa. Por isso a área de eficiência operacional tem que ser vista como uma área de resultados. Tanto é assim que 73% das empresas têm uma área dedicada e atuante.

Complementando, quando se fala em eficiência operacional dentro do negócio é possível enxergar todas as oportunidades em todas as linhas, ela está lincada em todos os departamentos, do estratégico à operação. Sobre a queda na eficiência operacional em 2021, ela está lincada diretamente à diminuição do investimento na eficiência operacional aos colaboradores. Foi ponderado que talvez as empresas não tenham gastado menos, mas tenham deixado de investir e isso impactou diretamente no resultado, o que reforça a necessidade de investimento em pessoas.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

FÓRUM EFICIÊNCIA OPERACIONAL ABRAS – QUEBRA OPERACIONAL

Os participantes disseram que um plano de ação só é bem-feito se todos conhecerem os processos, o que precisa ser feito, que não adianta ter uma equipe de açougue se o próprio açougueiro não sabe o que se espera dele, o que ele precisa executar, como ele deve fazer o recebimento, a limpeza da carne.

A quebra operacional foi identificada como um dos temas que oferece a maior oportunidade de aumentar a eficiência operacional das empresas. Foi ressaltado que quando se aborda quebra operacional, ela envolve todos os colaboradores.

Foi observado que quando se fala em validade, esse é um problema mundial no varejo de forma geral e que era importante uma evolução em relação a essa questão. E a pergunta a ser feita, antes mesmo de tomar alguma ação é: por que um produto vence? Por isso, apesar de toda a tecnologia adotada pelas empresas e que ajuda

muito a prever com antecedência os produtos que irão vencer, ainda são as pessoas que estão por trás dessa tecnologia.

Um dos participantes lembrou que, na empresa em que trabalha, cerca de 1% a 2% do mix estão na zona de risco da validade, mas que graças a uma tecnologia contratada foi possível mapear e em seis semanas conseguiram um case de redução de 73% de produtos vencidos na gôndola.

Um dos caminhos sobre o tema vem sendo seguido pela ABRAS, que vem discutindo com o governo federal uma legislação para que seja adotado no país o conceito de "best before", que é conhecido, principalmente na Europa, e que significa "melhor consumir até". A entidade também vem trabalhando em pautas como o incentivo às doações cuja porcentagem, hoje, para abater do Imposto de Renda, é de 2%, e a ABRAS vem trabalhando, também, junto ao governo federal a proposta de elevar para 5%.



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

FÓRUM EFICIÊNCIA OPERACIONAL ABRAS – QUEBRA OPERACIONAL

Retomando o assunto quebra operacional, cujo índice ficou em 57%, foi destacado que 24% desse índice resulta de produtos avariados. E muitas vezes tudo começa quando o caminhão é carregado no fornecedor, que por mais que seja paletizado, não existe o zelo necessário, o cuidado com a mercadoria, as pistas nem sempre apropriadas no trajeto até o produto chegar na loja. Para não sofrer com produtos avariados é preciso muito cuidado na forma de armazenamento e de reposição para justamente evitar esses 24% de produtos avariados.



Ranking ABRAS 2022



SMART
MARKET
ABRAS 2022



A emoção e a alegria brotavam entre CEOs, diretores, gerentes e colaboradores, principalmente no jantar que ocorreu após a divulgação oficial do Ranking e a premiação das 25 maiores empresas do setor.

A divulgação do Ranking ABRAS 2022, durante o Smart Market, foi tomada por emoção e brilho nos olhos de todos os presentes. Afinal, 43 % do PIB supermercadista brasileiro se reencontrou presencialmente após dois anos de pandemia.



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

RANKING ABRAS 2022

Em 2021, o setor supermercadista faturou 611,2 bilhões de reais. Atendeu 28 milhões de consumidores com um time de 3,1 milhões de colaboradores diretos e indiretos em todo o país. São 92.588 lojas no Brasil e 237,8 mil check-outs.

7,03%
DO PIB

R\$ 611,2
BILHÕES
de faturamento
em 2021



Confira a edição especial n° 547 da revista SUPERHIPER com a cobertura

Acesse através deste QR Code:



237,8
MIL
check-outs

92.588
LOJAS
em todo o País

23
MILHÕES
de m² de área
de vendas

3,1
MILHÕES
de colaboradores
diretos e indiretos

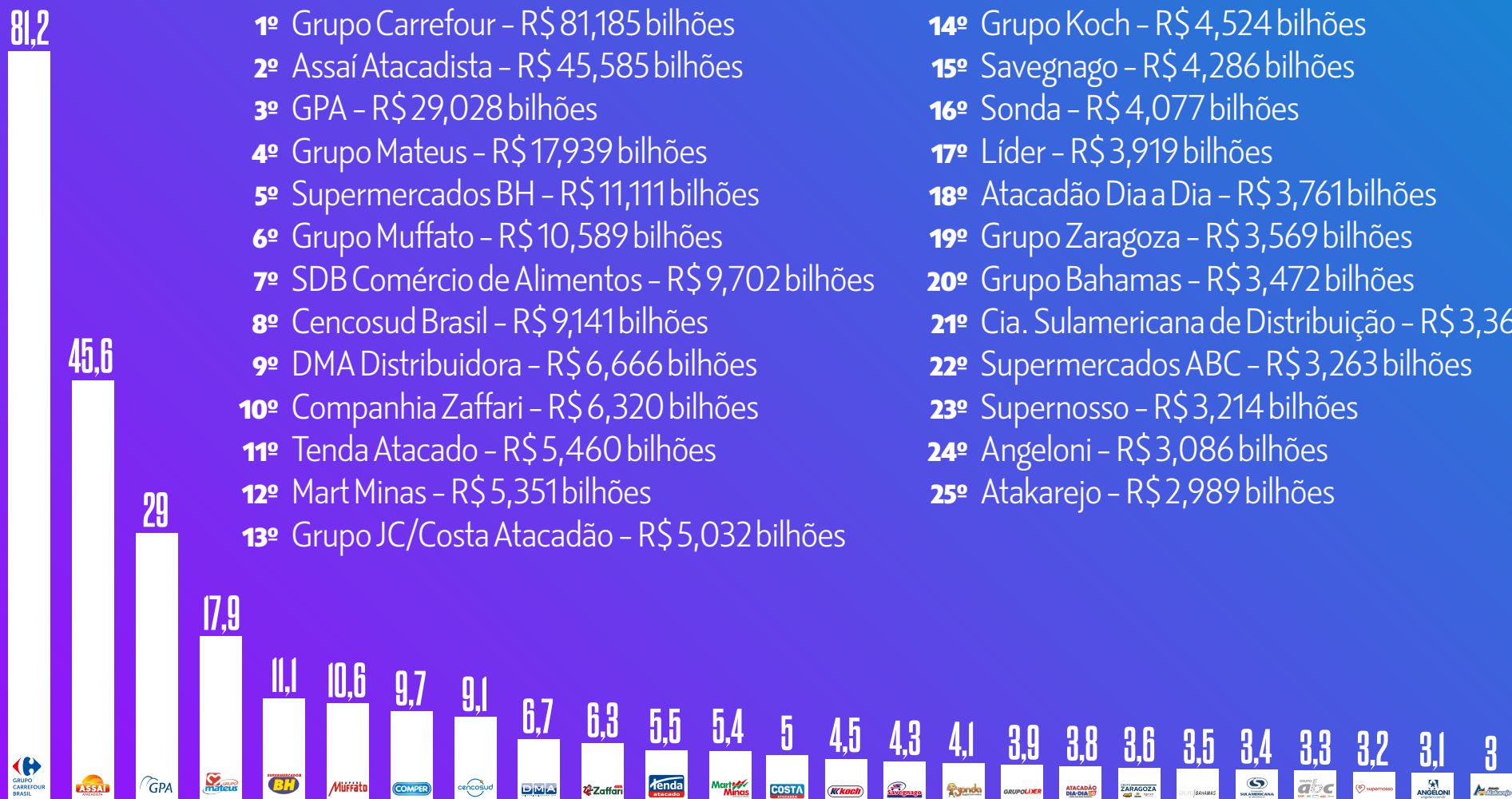
28
MILHÕES
de consumidores por dia
passam pelas lojas do setor



SMART MARKET ABRAS 2022

RANKING ABRAS 2022

CONHEÇA AS 25 MAIORES EMPRESAS DO RANKING ABRAS 2022



RANKING ABRAS 2022

Os presidentes das 25 maiores empresas do setor foram homenageados e celebraram a conquista. Outros destaques apresentados pelo Ranking ABRAS 2022, como resultado da pesquisa realizada com 1.226 empresas supermercadistas, foram:



- Alta de 30% nos preços dos alimentos nos últimos três anos
- 27% de crescimento do e-commerce brasileiro em 2021 - R\$ 182,7 bilhões em vendas
- Alta de 16% nos preços de bebidas, itens de higiene, beleza e limpeza



SMART
MARKET
ABRAS 2022

RANKING ABRAS 2022

- Em 2021, o e-commerce conquistou 12,9 milhões de novos consumidores
- Os pedidos da cesta de alimentos no e-commerce tiveram alta de 107% no período, representando 7% das vendas totais pela internet
- As regiões Norte e Nordeste apresentaram crescimento de 31% e 23%, respectivamente
- O modelo atacarejo chegou a 44% de participação em valor nos negócios
- 34% dos shoppers em atacarejo são da classe A/B
- 70 varejistas responderam por 26% do crescimento do atacarejo
- As redes regionais respondem por 66,4% do faturamento do setor
- As redes regionais abriram mais de 200 lojas no ano passado.



BALANÇO RAMA

PROGRAMA DE RASTREABILIDADE E MONITORAMENTO DE ALIMENTOS ABRAS



COMO FUNCIONA



MELHORES PRÁTICAS

- O índice de conformidade das análises chegou à casa dos 82%, contra 69% em 2013. Por produtos, verduras têm o index de 74% de aprovação, legumes, 81% e frutas, 83%.

Lembrando que a categoria "verdura" chegou a ter 46% de reprovação em 2015, ou seja, só 54% de conformidade.



Marcio Milan
Vice-presidente
Institucional da ABRAS



Carlos Alexandre
Gerente-geral de Toxicologia
da ANVISA



Adriana Torres
Gerente de Monitoramento
e Avaliação do Risco 61
da ANVISA



Giampaolo Buso
Diretor-executivo
da Paripassu



Marcel Junji Honda
Gerente Comercial do Hortifruti
Natural da Terra



Julia Carlini
Gerente de Qualidade e
Segurança Alimentar
do Carrefour



Jean Felipe
Gerente Comercial Setor FVL
do Covabra



Danilo Fugita
Sócio-proprietário
da Fugita



Evaldo Costa
Sócio-proprietário da Hortaliças
Sempre Verde



Neimar Gossler
Sócio-proprietário da
Donato José Glosser

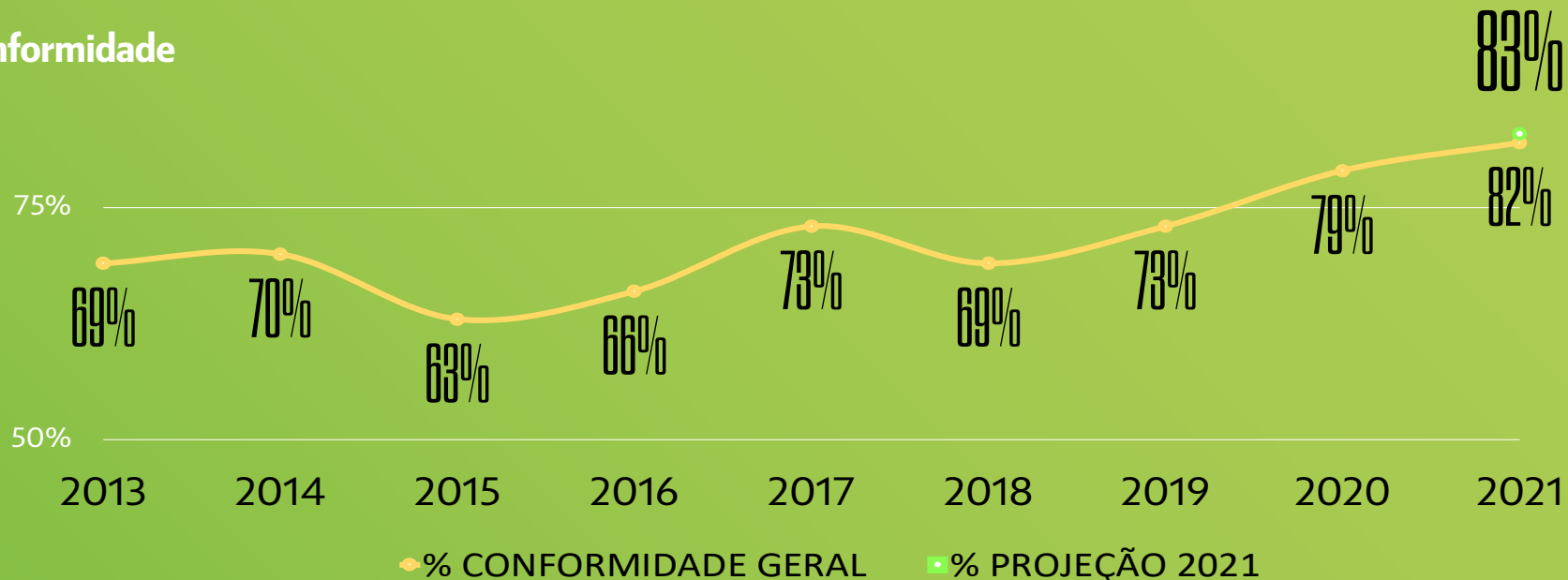
Balanço e Prêmio RAMA

A 7ª edição do Balanço RAMA – do Programa de Rastreamento e Monitoramento de Alimentos – monitorou o nível de resíduo de defensivos agrícolas nos alimentos, com base nos limites estabelecidos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Para isso, utilizou pilares como rastreamento colaborativo, monitoramento de agrotóxicos, cobertura coletiva e política de correção. Alguns dados:



BALANÇO RAMA PROGRAMA DE RASTREABILIDADE E MONITORAMENTO DE ALIMENTOS ABRAS

Evolução da conformidade



- Em 2021, foram analisadas 2.111 amostras junto às redes que participam, voluntariamente, do Programa RAMA.
- Os 5 alimentos mais monitorados, em volume, foram: batata (351 mil toneladas); banana (249 mil toneladas); laranja (219 mil toneladas); cebola (206 mil toneladas); e tomate (170 mil toneladas).

- Os maiores volumes rastreados por categoria são:
 - Batata, cebola, tomate, cenoura, alho, batata-doce, abóbora, beterraba, chuchu e pepino
 - Banana, laranja, mamão, limão, maçã, manga, melancia, uva, melão e abacate.



BALANÇO RAMA PROGRAMA DE RASTREABILIDADE E MONITORAMENTO DE ALIMENTOS ABRAS



PRÊMIO RAMA

Os vencedores do Prêmio RAMA ABRAS 2022 FORAM:



Julia Carlini
Gerente de Qualidade
e Segurança Alimentar
do Carrefour



Jeans Felipe
Gerente operacional
de FLV do Covabra



Marcel Junji Honda
Gerente comercial
Hortifruti Natural
da Terra



Neimar Gossler
Sócio-proprietário
da Donato Melancias.



Evaldo Costa
Sócio-proprietário
da Hortaliças
Sempre Verde



Danilo Fugita
Sócio-proprietário
da Fugita



Prêmio Profissionais do Ano

SOBRE O PRÊMIO

O Prêmio Profissionais do Ano ABRAS é a única edição nacional de premiação criada para reconhecer os melhores profissionais do setor supermercadista brasileiro.

Os objetivos do prêmio são o de valorizar os melhores profissionais do setor supermercadista com um prêmio altamente valorizado e apreciado pelas empresas, empresários e pelos líderes setoriais, bem como pelo mercado profissional em geral, conferindo aos competidores, ganhadores e suas empresas, prestígio e reconhecimento na celebração da alta performance como valor essencial do setor, além de instituir e fortalecer o reconhecimento de profissionalismo,

geração de resultados, cooperação, contribuições e excelência ao setor.

A participação no prêmio foi aberta a todos os CEOs (diretores-gerais e presidentes), diretores e gerentes das seguintes áreas funcionais: comercial, marketing, operações, tecnologia, pessoas, financeiro, jurídico e expansão, obras e engenharia que estiveram ocupando a função em março de 2022.



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS

O Prêmio Profissionais do Ano ABRAS 2022 foi organizado pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) que, através de uma comissão organizadora, foi responsável por criar, monitorar, fiscalizar e garantir a observância do regulamento especialmente criado, receber as inscrições, atualizar a lista de participantes e finalistas, organizar seus dados, controlar os processos de votação, divulgação e premiação dos vencedores.





PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS

Duas bancas foram criadas para indicar os finalistas e votar nos vencedores. Uma banca formada pelos conselheiros da ABRAS e outra formada por especialistas em varejo especialmente convidados:



ESPECIALISTAS EM VAREJO ESPECIALMENTE CONVIDADOS



Maurício Morgado
Palestrante, consultor e professor especializado em varejo e serviços



Olegário Araujo
Embaixador do IMDV, Conselheiro da Pricefy e Local e pesquisador do FGVcev e cofundador da in360



Fátima Merlyn
CEO e Membro de Conselho de Administração especialista em Supermercados



Eduardo Terra
BTR Educação e Consultoria



Alberto Serrentino
Sócio Varese Retail



Sandro Benelli
CEO e Membro de Conselho de Administração especialista em Supermercados



Patricia Comunello
Jornalista Jornal do Comércio



Bruna Fallani
Consultora e fundadora da Shoppers 2B



Fabio Comparini
CEO Smart Sell Pro Board Member



Rafael Haddad
Consultor de Supermercado, Diretor do Supermercado Katucha, Monster Açai e CEO Action Mentoria para Varejo



Gilson Lopes
Consultor de Supermercado, Diretor Supermercado Central



**SMART
MARKET**
ABRAS 2022

PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS

Foram premiados os 19 melhores profissionais e líderes do setor no Brasil, considerando os formatos autosserviço, supermercados, hipermercados, atacarejo, lojas de proximidade e conveniência, sendo: os três melhores CEOs (diretor-geral ou presidente) em três categorias por porte de empresas de acordo com o Ranking ABRAS 2021 (link):

- a. Presidente representante das 25 maiores empresas de supermercados do país.
- b.1 Presidente representante das empresas entre a 26^a e a 100^a empresa do setor.
- c.1 Presidente representante de empresa de porte igual ou menor que a 101^a empresa do setor, sem limite de porte, mesmo que a empresa não conste do Ranking ABRAS 2021.

16 premiações, sendo 8 para diretores e 8 para gerentes, em cada uma das 8 categorias: comercial, marketing, operações, tecnologia, pessoas, financeiro, jurídico, e expansão, obras e engenharia:

CEO	25>		26 ^a > 100 ^a			<101 ^a		
DIRETOR	COMERCIAL	OPERAÇÕES	FINANCEIRO	PESSOAS	TECNOLOGIA	JURÍDICO	MARKETING	EXPANSÃO
GERENTE	COMERCIAL	OPERAÇÕES	FINANCEIRO	PESSOAS	TECNOLOGIA	JURÍDICO	MARKETING	EXPANSÃO

Os critérios de avaliação se baseiam na percepção subjetiva do mercado sobre a atuação profissional candidatos, de forma muito simples: Liderança, Profissionalismo, Resultados, Cooperação e Contribuições ao setor.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

CEO - PRESIDENTE DE EMPRESAS LISTADAS NO RANKING ABRAS ENTRE A 1ª A 25ª POSIÇÃO

Conheça os finalistas e vencedores do 1º Prêmio Profissionais do Ano ABRAS, que consagrou os melhores profissionais em alta performance do setor supermercadista em 2022:

Foi eleito como o melhor profissional do ano de 2022 na categoria CEO - Presidente de empresas listadas no Ranking ABRAS entre a 1ª a 25ª posição, **Ilson Mateus** - diretor-presidente do Grupo Mateus e os finalistas desta categoria foram: Cláudio Zaffari, diretor do Grupo Zaffari, e Teobaldo da Costa, presidente do Atakadão Atakarejo.



Ilson Mateus

Diretor-presidente
do Grupo Mateus



Claudio Zaffari

Diretor
Grupo Zaffari



Teobaldo da Costa

Presidente
Atakadão Atakarejo



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

CEO - PRESIDENTE DE EMPRESAS LISTADAS NO RANKING ABRAS ENTRE A 26ª A 100ª POSIÇÃO

Foi eleito como o melhor profissional do ano de 2022, na categoria CEO - Presidente de empresas listadas no Ranking ABRAS entre a 26ª a 100ª posição, **Leôncio Etelvino de Medeiros Filho** - presidente-executivo do Supermercado Nordeste e os finalistas desta categoria foram: Alexandre Poni, sócio-diretor da Organização Verdemar, e Augusto Cesaro, presidente Unidasul.



Leôncio Etelvino de Medeiros Filho

Presidente-executivo do Supermercado Nordeste



Alexandre Poni

Sócio-diretor
Organização Verdemar



Augusto Cesaro

Presidente Unidasul



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

CEO - PRESIDENTE DE EMPRESAS LISTADAS NO RANKING ABRAS A PARTIR DA POSIÇÃO 101 E MENORES

Foi eleito como o melhor profissional do ano de 2022 na categoria CEO - Presidente de empresas listadas no Ranking ABRAS a partir da posição 101 e menores, **Gilson Lopes** - diretor do Supermercado Central de Alimentos - e os finalistas desta categoria foram: Alexandre Pinheiro, diretor-executivo do Supermercado Pinheiro, e Marcos Santos, CEO - presidente Super Kan Supermercados.



Gilson Lopes

Diretor Supermercado
Central de Alimentos



Alexandre Pinheiro

Diretor-executivo
Supermercado Pinheiro



Marcos Santos

CEO - Presidente
Super Kan Supermercados



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

DIRETOR FINANCEIRO

Foi eleito como o melhor profissional do ano de 2022, na categoria Diretor Financeiro do setor supermercadista nacional, **Nivaldo Reduzino**, diretor Administrativo Financeiro do Grupo Vanguarda, e os finalistas desta categoria foram: Adilson Neuhaus, diretor Adm. Financeiro do Unidasul, e Luiz Otávio Guarnieri Galil, diretor Financeiro do Grupo Bahamas S.A.



Nivaldo Reduzino
Diretor Administrativo
Financeiro
Grupo Vanguarda



Adilson Neuhaus
Diretor Adm. Financeiro
Unidasul



**Luiz Otávio
Guarnieri Galil**
Diretor Financeiro
Grupo Bahamas S.A.



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

GERENTE FINANCEIRO

Foi eleita como a melhor profissional do ano de 2022, na categoria Gerente Financeiro do setor supermercadista, **Sônia da Silva Castro**, gerente Financeiro do Grupo Zaragoza, e os finalistas desta categoria foram: Otavio Fossa, gerente Financeiro Senior do Supermercado Angeloni, e Bruno Gouveia, gerente Financeiro do Supermercados Pague Menos.



Sonia da Silva Castro
Gerente Financeiro
Grupo Zaragoza



Otavio Fossa
Gerente Financeiro Senior
Supermercado Angeloni



Bruno Gouveia
Gerente Financeiro
Supermercados
Pague Menos



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

DIRETOR DE PESSOAS

Foi eleita como a melhor profissional do ano de 2022, na categoria Diretor de Pessoas, **Marília Gonçalves de Oliveira** - VP de Gente e Gestão do Grupo Pereira - e os finalistas desta categoria foram: Ana Paula da Rocha Falcão, diretora de Desenvolvimento Humano e Organizacional Mercadinho São Luiz, e Kleide Nakashima, diretora de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Companhia Sulamericana de Distribuição.



Marília Gonçalves de Oliveira
VP Gente e Gestão
Grupo Pereira



Ana Paula da Rocha Falcão
Diretora de Desenvolvimento Humano e Organizacional
Mercadinho São Luiz



Kleide Nakashima
Diretora de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Companhia Sulamericana de Distribuição



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

GERENTE DE PESSOAS

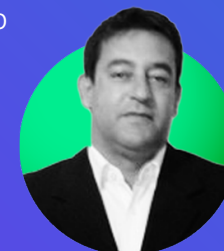
Foi eleita como a melhor profissional do ano de 2022, na categoria Gerente de Pessoas, **Fábia Simone de Medeiros Miranda** – gerente-executiva de Gente e Gestão do Supermercado Nordeste – e os finalistas desta categoria foram: Angelita Garcia, supervisora de DHO Desenvolvimento Humano Organizacional do Grupo Asun Supermercados, e Wladmir Vieira, gerente de Recursos Humanos do Comercial Zaffari.



Fábia Simone de Medeiros Miranda
Gerente-executiva de Gente e Gestão Supermercado Nordeste



Angelita Garcia
Supervisora de DHO Desenvolvimento Humano Organizacional Grupo Asun Supermercados



Wladmir Vieira
Gerente de Recursos Humanos Comercial Zaffari



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

DIRETOR DE TECNOLOGIA

Foi eleito como o melhor profissional do ano de 2022, na categoria

Diretor de Tecnologia,

Ramon Nunes Veloso Campos -

diretor de Tecnologia & Inovação do Grupo Mateus - e os finalistas

desta categoria foram: Mirella

Gomiero, diretora-executiva

de Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Sustentabilidade

do GPA, e João Ricardo Braz Cestari, diretor de TI & Inovação do Enxuto

Supermercados.



Ramon Veloso

Diretor de Tecnologia
& Inovação
Grupo Mateus



Mirella Gomiero

Diretora Executiva de
Recursos Humanos,
Tecnologia da Informação
e Sustentabilidade GPA



**João Ricardo
Braz Cestari**

Diretor de TI & Inovação
Enxuto Supermercados



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

GERENTE DE TECNOLOGIA

Foi eleito como o melhor profissional do ano de 2022, na categoria

Gerente de Tecnologia,

Elias Dias – gerente de TI do Big Box – e os finalistas desta categoria foram: Paulo Jansen, gerente de TI do Giassi Supermercados, e Renata Pisani, gerente de TI do HiperIdeal.



Elias Dias
Gerente de TI
BIGBOX



Paulo Jansen
Gerente de TI
Giassi Supermercados



Renata Pisani
Gerente de TI
HiperIdeal



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

DIRETOR DE OPERAÇÕES

Foi eleito como o melhor profissional do ano de 2022, na categoria Diretor de Operações,

Carlos Alberto Matos Melo – superintendente de Operações do Supermercado Verdemar –

e os finalistas desta categoria foram:

Dacio Andrade Moraes, COO - diretor-executivo de Operações Dia Brasil, e Geraldo Monteiro, diretor-executivo de Operações do Grupo Carrefour.



Carlos Alberto Matos Melo

Superintendente de Operações
Supermercado Verdemar



Dacio Andrade Moraes

COO - Diretor-executivo
de Operações
Dia Brasil



Geraldo Monteiro

Diretor-executivo de
Operações
Grupo Carrefour



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

GERENTE DE OPERAÇÕES

Foi eleito como o melhor profissional do ano de 2022, na categoria Gerente de Operações, **Fábio César Ventura da Silva** – gerente de Operações do Assaí Atacadista, e os finalistas desta categoria foram: Sérgio Ricardo Prazeres, gerente de Prevenção de Perdas da Companhia Sulamericana de Distribuição, e Roseane Oliveira Caminha, gerente de Prevenção de Perdas do Supermercado Nordesteão



**Fábio César
Ventura da Silva**
Gerente Assaí Atacadista



Sérgio Ricardo Prazeres
Gerente de
Prevenção de Perdas
Companhia
Sulamericana de Distribuição



**Roseane Oliveira
Caminha**
Gerente de
Prevenção de Perdas
Supermercado Nordesteão



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

DIRETOR JURÍDICO

Foi eleito como o melhor profissional do ano de 2022, na categoria Diretor Jurídico, **Sadik Sarkis** – Diretor Jurídico & Compliance do Assaí Atacadista – e os finalistas desta categoria foram: Roberto Longo Pinho Moreno, diretor-executivo do Sonda Supermercados, e Maurício Antônio Ungari da Costa, diretor Jurídico e de Desenvolvimento Imobiliário do Cencosud Brasil Comercial S.A.



Sadik Sarkis
Diretor Jurídico e
Compliance
Assaí Atacadista



**Roberto Longo
Pinho Moreno**
Diretor-executivo
Sonda Supermercados



**Maurício Antônio
Ungari da Costa**
Diretor Jurídico e de
Desenvolvimento Imobiliário
Cencosud Brasil



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

GERENTE JURÍDICO

Foi eleita como a melhor profissional do ano de 2022, na categoria

Gerente Jurídico,

Fernanda Madeira Mancuso – gerente Jurídico Regulatório do GPA – e os finalistas desta categoria foram: Nádía Dantas Campos, gerente do Departamento Jurídico do Supermercados Irmãos Lopes, e Helder Levy dos Santos, gerente Jurídico do Supermercado Angeloni.



Fernanda Madeira Mancuso

Gerente Jurídico
Regulatório GPA



Nádía Dantas Campos

Gerente do Departamento Jurídico
Supermercados
Irmãos Lopes



Helder Levy dos Santos

Gerente Jurídico
Supermercado Angeloni



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

DIRETOR DE MARKETING

Foi eleita como a melhor profissional do ano de 2022, na categoria Diretor de Marketing, **Fernanda Dalben** – diretora de Marketing do Dalben Supermercados – e os finalistas desta categoria foram: Fabien Datas, Head de Inteligência Comercial, Trade Marketing, CRM, Pricing e GC do Covabra Supermercados, e Luiz Ferreira, diretor de Marketing do Supermercado Nordesteão.



Fernanda Dalben
Diretora de Marketing
Dalben Supermercados



Fabien Datas
Head de Inteligência
Comercial, Trade
Marketing, CRM, Pricing e GC
Covabra Supermercados



Luiz Ferreira
Diretor de Marketing
Supermercado
Nordestão



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

GERENTE DE MARKETING

Foi eleito como o melhor profissional do ano de 2022, na categoria

Gerente de Marketing,

Thiago Fernandes Silva - gerente de Marketing do RN Super Central de Compras - e os finalistas desta categoria foram:

Murilo Savegnago, gerente de Marketing do Savegnago Supermercados, e Felipe Salvador, Head de Inovação e Marketing Digital do Ricoy Supermercados.



Thiago Fernandes Silva

Gerente de Marketing
RN Super Central
de Compras



Murilo Savegnago

Gerente de Marketing
Savegnago
Supermercados



Felipe Salvador

Head de Inovação
e Marketing Digital
Ricoy Supermercados



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

DIRETOR DE EXPANSÃO OBRAS E ENGENHARIA

Foi eleito como o melhor profissional do ano de 2022, na categoria Diretor de Expansão Obras e Engenharia, **Armando Boudoux** - diretor de Expansão do Assaí Atacadista - e os finalistas desta categoria foram: Manoel Pereira, diretor e VP de Expansão do Grupo Pereira, e Wenilton Soares Filho, diretor de Expansão e Operações do Grupo SuperNosso.



Armando Boudoux
Diretor de Expansão
Assaí Atacadista



Manoel Pereira
Diretor - VP de Expansão
Grupo Pereira



Wenilton Soares Filho
Diretor de Expansão
e Operações
SuperNosso



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

GERENTE DE EXPANSÃO OBRAS E ENGENHARIA

Foi eleito como o melhor profissional do ano de 2022, na categoria Gerente de Expansão Obras e Engenharia, **José Ribeiro Brito Netto** – coordenador de Expansão Grupo Mateus – e os finalistas desta categoria foram: Bruno Diniz, gerente de Expansão do Mart Minas, e Henrique Vasquez, gerente Supermercados Irmãos Lopes.



**José Ribeiro
de Brito Netto**

Coordenador de Expansão
Grupo Mateus



Bruno Diniz

Gerente de Expansão
Mart Minas



**Henrique Vasquez
Gerente**

Supermercados
Irmãos Lopes



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

DIRETOR COMERCIAL

Foi eleito como o melhor profissional do ano de 2022, na categoria Diretor Comercial, **José Sarrassini** – VP Comercial e Logística do Savegnago Supermercados – e os finalistas desta categoria foram: Celso Ferreira, diretor-geral Nordeste do Cencosud Brasil, e Filipe Martins, diretor comercial e Marketing do Mart Minas.



José Sarrassini
Vice-presidente
Comercial e Logística
Savegnago
Supermercados



Celso Ferreira
Diretor-geral Nordeste
Cencosud Brasil



Filipe Martins
Diretor Comercial e
Marketing Mart Minas



SMART
MARKET
ABRAS 2022

VENCEDORES DO PRÊMIO PROFISSIONAIS DO ANO ABRAS 2022

GERENTE COMERCIAL

Foi eleita como a melhor profissional do ano de 2022, na categoria

Gerente Comercial,

Morgana Alexandre de Oliveira - gerente comercial da Rede Uniforça de Supermercados - e os finalistas desta categoria foram:

Pedro Paulo Camara de Medeiros, gerente-executivo comercial do Supermercado Nordesteão, e Fernando Guides, gerente comercial do Dalben Supermercados.



Morgana Alexandre de Oliveira

Gerente Comercial
Rede Uniforça de
Supermercados



Pedro Paulo Camara de Medeiros

Gerente-executivo Comercial
Supermercado Nordesteão



Fernando Guides

Gerente Comercial
Dalben Supermercados



Comunidades Smart Market ABRAS

As comunidades Smart Market ABRAS são permanentes e abertas a todos os profissionais do setor supermercadista nacional, interessados na alta performance de suas áreas de atuação, das suas empresas e de sua carreira profissional.





**SMART
MARKET
ABRAS** 2022

COMUNIDADES SMART MARKET ABRAS

Ajude o setor, sua área e sua empresa a se desenvolver e se desenvolva e explore todo o seu potencial profissional, discutindo:

- Performance das empresas do setor supermercadista
- Atualização e desenvolvimento profissional dos executivos e gestores
- Os melhores indicadores de performance
- Soluções e referências de mercado
- Melhores práticas e resultados de cada uma das comunidades e áreas das empresas supermercadistas.



Participe também desde já da Comunidade Smart Market ABRAS de alta performance de sua área no LinkedIn através deste link: <https://smartmarket.abras.com.br/comunidades> ou acesse via pelo QR Code:

EMBAIXADORES DAS COMUNIDADES SMART MARKET ABRAS

Cada comunidade Smart Market ABRAS é liderada por profissionais especialistas de cada área funcional, eleitos como vencedores do Prêmio Profissionais do Ano ABRAS.

Os embaixadores exercerão seus mandatos em ciclo de 1 (um) ano, compreendendo o intervalo de tempo entre cada encontro nacional |do Smart Market ABRAS.

O papel e responsabilidade dos embaixadores é o de manter a comunidade ativa, vibrante, colaborativa, e dentro do escopo especialmente criado para as comunidades Smart Market ABRAS.

EMBAIXADORES COMUNIDADES SMART MARKET

Conheça os embaixadores das comunidades Smart Market 2022/2023, vencedores do prêmio Profissionais do Ano ABRAS 2022: relatório.



EMBAIXADORES DA COMUNIDADE PRESIDÊNCIA

PRESIDÊNCIA

SMART
MARKET
ABRAS 2022



Ilson Mateus,
Diretor-presidente do
Grupo Mateus



**Leôncio Etelvino
de Medeiros Filho**
Presidente-executivo do
Supermercado Nordesteão



Gilson Lopes
Diretor Supermercado
Central de Alimentos



EMBAIXADORES DA COMUNIDADE COMERCIAL



SMART
MARKET
ABRAS 2022



José Sarrassini
Vice-presidente
Comercial e Logística
Savegnago
Supermercados



**Morgana Alexandre
de Oliveira**
Gerente Comercial
Rede Uniforça de
Supermercados



EMBAIXADORES DA COMUNIDADE FINANCEIRO

SMART
MARKET
ABRAS 2022



Nivaldo Reduzino
Diretor Administrativo
Financeiro
Grupo Vanguarda



Sonia da Silva Castro
Gerente Financeiro
Grupo Zaragoza



EMBAIXADORES DA COMUNIDADE OPERAÇÕES

SMART
MARKET
ABRAS 2022



**Carlos Alberto
Matos Melo**

Superintendente de Operações
Supermercado Verdemar



**Fábio César
Ventura da Silva**

Gerente Assaí Atacadista



EMBAIXADORES DA COMUNIDADE JURÍDICO

JURÍDICO

SMART
MARKET
ABRAS 2022



Sadik Sarkis
Diretor Jurídico
e Compliance
Assaí Atacadista



**Fernanda Madeira
Mancuso**
Gerente Jurídico
Regulatório GPA



Aline Alcântara
Gerente Governança
Corporativa, Compliance
e LGPD do Supermercados
Pague Menos



EMBAIXADORES DA COMUNIDADE TECNOLOGIA

SMART
MARKET
ABRAS 2022



Ramon Veloso
Diretor de Tecnologia
& Inovação
Grupo Mateus



Elias Dias
Gerente de TI
BIG BOX



EMBAIXADORES DA COMUNIDADE PESSOAS

SMART
MARKET
ABRAS 2022



**Marília Gonçalves
de Oliveira**

VP de Gente e Gestão
Grupo Pereira



**Fábiana Simone
de Medeiros Miranda**

Gerente-executiva
de Gente e Gestão
Supermercado Nordeste



EMBAIXADORES DA COMUNIDADE MARKETING

SMART
MARKET
ABRAS 2022



Fernanda Dalben
Diretora de Marketing
Dalben Supermercados



Thiago Fernandes Silva
Gerente de Marketing
RN Super Central
de Compras



EMBAIXADORES DA COMUNIDADE EXPANSÃO, OBRAS E ENGENHARIA

EXPANSÃO,
OBRAS E
ENGENHARIA

SMART
MARKET
ABRAS 2022



Armando Boudoux
Diretor de Expansão
Assaí Atacadista



**José Ribeiro
de Brito Netto**
Coordenador
de Expansão
Grupo Mateus



EMBAIXADORES DA COMUNIDADE EFICIÊNCIA OPERACIONAL

OPERAÇÕES

SMART
MARKET
ABRAS 2022



Gernaldo Gomes

Gerente-executivo
de Gestão de Riscos
e Prevenção de Perdas
do Lopes supermercados
Raiz Superatacado



Éder Ismael Motin

Controller do Condor
Super Center



**Monica Reimberg
Fernandes**

Sub Gerente
de Prevenção de Perdas
do Sonda Supermercados



PATROCINADORES DIAMANTE



PATROCINADORES PLATINA



PATROCINADORES OURO



APOIO





SMART MARKET **ABRAS** 2022

Comunidade
Supermercadista
de Alta Performance

INICIATIVA E REALIZAÇÃO

 **ABRAS** ASSOCIAÇÃO
BRASILEIRA DE
SUPERMERCADOS