

RELATÓRIO



2025



A Associação Brasileira de Supermercados oferece anualmente aos associados, conteúdo programático voltado ao desenvolvimento, impulsionamento e integração setorial, em 3 principais perspectivas:

- 1) Performance das empresas e profissionais através do Smart Market ABRAS;
- 2) O futuro do setor e a estratégia setorial, através do ABRAS food retail future;
- 3) Relações institucionais e governamentais sobre o futuro do ecossistema que o setor está inserido, através do Fórum da Cadeia Nacional de Abastecimento ABRAS.

ESCOPO DE CONTEÚDO DOS EVENTOS NACIONAIS ABRAS

Ambiente competitivo e colaborativo de arranjos entre atores multisetoriais

Criação de uma única e valiosa posição do setor, envolvendo diferentes e específicas empresas e atores

Ambiente competitivo, tendências e visão de futuro do setor

Empresa

Sistema pelo qual a corporação é governada, dirigida e controlada

Criação de uma única e valiosa posição da corporação envolvendo diferentes e específicos conjuntos de atividades

Lógica de criação, entrega e captura de valor de uma corporação

Estrutura de distribuição, agrupamento e coordenação das atividades da corporação

Forma de administrar recursos comportamentos e resultados

FUTURO DO ECOSSISTEMA

FUTURO DO SETOR

ESTRATÉGIA SETORIAL

CORPORAÇÃO

MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

ESTRATÉGIA CORPORATIVA

MODELO DE NEGÓCIO

MODELO DE ORGANIZAÇÃO

MODELO DE GESTÃO



 **ABRAS'25**
food retail future

**SMART
MARKET**
 **ABRAS 2025**
COMUNIDADE SUPERMERCADISTA
DE ALTA PERFORMANCE

O **Fórum da Cadeia Nacional de Abastecimento ABRAS**, idealizado pela ABRAS no primeiro ano da gestão do presidente João Galassi, em 2021, é um programa anual criado para reunir as principais autoridades e lideranças dos setores que compõem a Cadeia Nacional de Abastecimento, num ambiente de alto nível, para promover o debate de ideias e propostas concretas de soluções para os principais desafios estratégicos, econômicos, mercadológicos, institucionais e regulatórios da cadeia nacional de abastecimento.

A programação é construída a partir da integração das pautas políticas, regulatórias e de advocacy institucional das 16 Associações de Classe Empresarial Membro, que representam os principais setores da Cadeia Nacional de Abastecimento. Esse processo ocorre por meio de debates entre o setor produtivo privado, o Parlamento e o Governo, com o apoio e a supervisão de agências reguladoras, organismos internacionais competentes e especialistas, em prol do desenvolvimento da Cadeia Nacional de Abastecimento.

Este ecossistema é representado pelos insumos agrícolas, germoplasma, biotecnologia, química, bioinsumos, distribuição de insumos agrícolas, milho, café, proteína animal, agropecuária, indústria de alimentos, refrigerantes e de bebidas não alcoólicas, higiene pessoal, perfumaria, cosméticos, higiene, limpeza e saneantes, de uso doméstico e profissional, embalagens, logística, distribuição e atacado, até os últimos elos da cadeia: supermercados e restaurantes.

ESCOPO DE CONTÉUDO DOS EVENTOS NACIONAIS ABRAS



A **ABRAS food retail future** tem como principal proposta de valor, subsidiar a pauta da próxima reunião de conselho das empresas do setor, sobre a visão de futuro e a estratégia recomendada para o setor de varejo alimentar brasileiro, baseado nos aspectos mercadológicos, concorrenciais, econômicos e políticos, que os empresários e profissionais não tem controle nem gestão, respondendo as seguintes principais perguntas estratégicas do ambiente externo das empresas e do ecossistema que envolve o setor:

- 1) Qual é o ambiente competitivo do varejo alimentar no Brasil e no mundo?
- 2) Quem são e serão os competidores?
- 3) Como o varejo alimentar e os competidores avançam?
- 4) Qual é a atratividade e competitividade do varejo alimentar?
- 5) Quais são as ameaças e oportunidades para o varejo alimentar?
- 6) O que o varejo alimentar nacional e internacional têm desenvolvido com sucesso?
- 7) Quais são os principais fatores críticos de sucesso para o futuro do varejo alimentar?
- 8) Quais são as diretrizes estratégicas para o desenvolvimento do varejo alimentar no Brasil e no mundo?

ESCOPO DE CONTEÚDO DOS EVENTOS NACIONAIS ABRAS



A programação considera a integração e alinhamento da agenda empresarial, institucional, regulatória, política e econômica, além de atualização dos grandes movimentos da ABRAS, em prol da representação, defesa, impulsionamento e integração do setor, contando com especialistas nacionais e internacionais.

O **Smart Market ABRAS** tem como principal proposta de valor, oferecer conhecimento prático, objetivo e concreto, baseado em experiências e resultados efetivos, comprovados e aplicados ao mercado brasileiro, protagonizados por supermercadistas para supermercadistas sobre performance. Este conhecimento, se aplicado posteriormente, pode elevar a performance de empresários, profissionais e das empresas, considerando a abordagem dos seguintes perímetros internos das empresas do setor: modelo de gestão, modelo de organização, modelo de negócio, estratégia corporativa, modelo de governança corporativa, ou seja, o perímetro da corporação, circunscritos ao ambiente interno das empresas do setor, e que apresentam autonomia para manejo e gestão de empresários e profissionais.

Outro objetivo do Smart Market ABRAS é reunir, em um encontro anual, todas as iniciativas da ABRAS voltadas à performance. Isso inclui a realização do jantar de lançamento e apresentação do Ranking ABRAS — que celebra as maiores empresas do setor —, do Fórum de Eficiência Operacional, do Prêmio Profissionais do Ano ABRAS e do Balanço RAMA, Programa de Rastreabilidade e Monitoramento de Alimentos da ABRAS.

ESCOPO DE CONTEÚDO DOS EVENTOS NACIONAIS ABRAS



APRESENTAÇÃO

SMART MARKET ABRAS 2025

A Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) realizou nos dias 14 e 15 de abril a 4ª. Edição do Smart Market ABRAS 2025. Mais uma vez, o encontro anual reuniu a comunidade supermercadista de alta performance para debater os principais desafios, conhecer as melhores práticas e os resultados que têm elevado o desempenho das empresas e dos profissionais do varejo alimentar brasileiro.

O Smart Market ABRAS reúne todas as iniciativas ABRAS dedicadas a melhorar a performance das empresas do setor.

Nas próximas páginas, você conhecerá todas as informações, aprendizados e conhecimentos que o Smart Market ABRAS 2025 produziu.

Boa leitura!



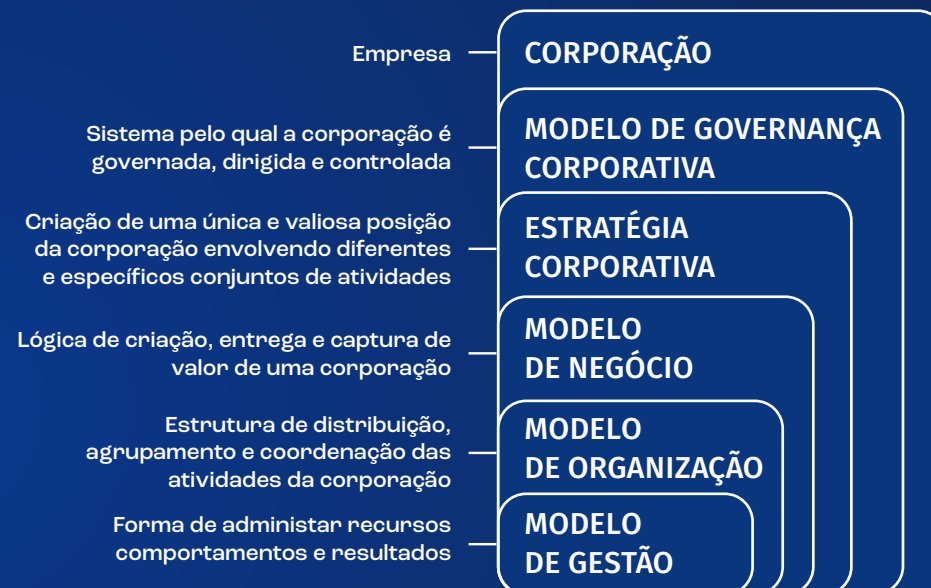
SMART MARKET ABRAS 2025



O **Smart Market ABRAS** tem como principal proposta de valor, oferecer conhecimento prático, objetivo e concreto, baseado em experiências e resultados efetivos, comprovados e aplicados ao mercado brasileiro, protagonizados por supermercadistas para supermercadistas sobre performance. Este conhecimento, se aplicado posteriormente, pode elevar a performance de empresários, profissionais e das empresas, considerando a abordagem dos seguintes perímetros internos das empresas do setor: modelo de gestão, modelo de organização, modelo de negócio, estratégia corporativa, modelo de governança corporativa, ou seja, o perímetro da corporação, circunscritos ao ambiente interno das empresas do setor, e que apresentam autonomia para manejo e gestão de empresários e profissionais.

Outro objetivo do Smart Market ABRAS é reunir, em um encontro anual, todas as iniciativas da ABRAS voltadas à performance. Isso inclui a realização do jantar de lançamento e apresentação do Ranking ABRAS — que celebra as maiores empresas do setor —, do Fórum de Eficiência Operacional, do Prêmio Profissionais do Ano ABRAS e do Balanço RAMA, Programa de Rastreabilidade e Monitoramento de Alimentos da ABRAS.

ESCOPO DE CONTEÚDO DO SMART MARKET





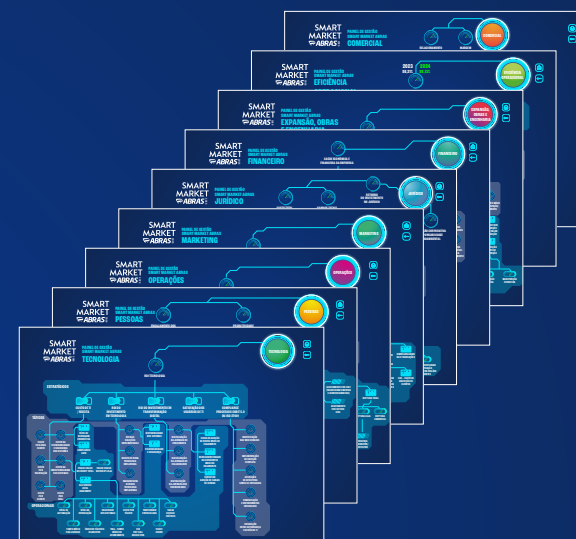
INTRODUÇÃO

As diversas perspectivas da alta performance empresarial

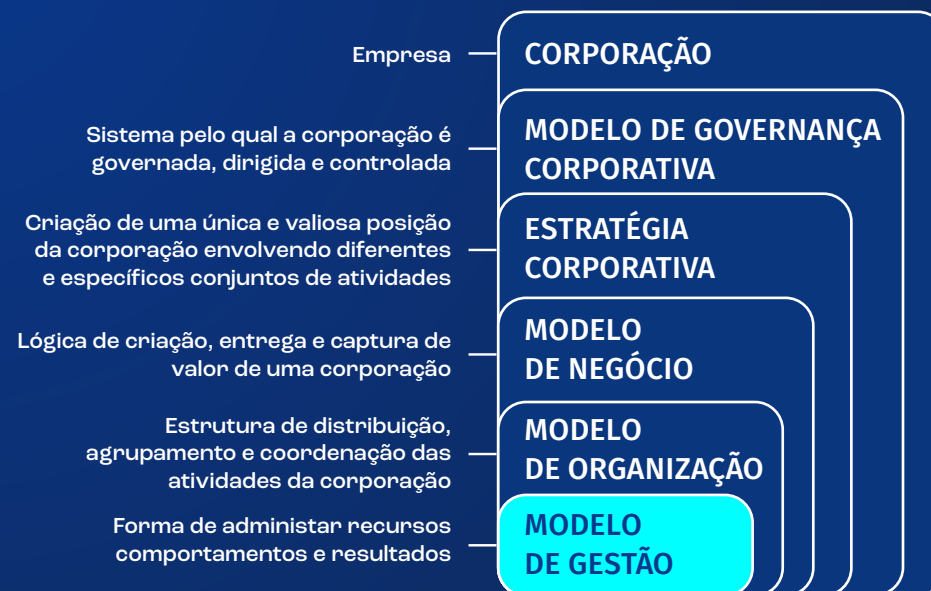
Em suas três edições anteriores, o Smart Market ABRAS foi dedicado ao Modelo de Gestão — a forma de administrar recursos, comportamentos e resultados nas empresas. Nesse período, desenvolveu, apresentou, discutiu, aperfeiçoou e publicou dez Painéis de Gestão, um para cada uma das dez principais áreas funcionais das empresas de supermercados. Os Painéis de Gestão Smart Market ABRAS foram concebidos para estabelecer a relação de interdependência e o nexo causal entre indicadores estratégicos, táticos e operacionais, oferecendo aos associados uma oportunidade de organizar e aprimorar o modelo de gestão de cada área funcional, com mais de 350 indicadores de performance.

As dez áreas funcionais reúnem e formam a comunidade supermercadista de alta performance, por meio de empresários e profissionais das seguintes áreas: Presidência, Comercial, Financeiro, Jurídico, Tecnologia, Expansão, Obras e Engenharia, Marketing, Pessoas, Eficiência Operacional e Operações. A partir disso, o conteúdo programático das edições anteriores do Smart Market ABRAS foi estruturado com base no modelo de gestão de cada uma dessas principais áreas funcionais típicas das empresas de supermercados.

PAINÉIS DE GESTÃO SMART MARKET ABRAS



ESCOPO DE CONTEÚDO DO SMART MARKET

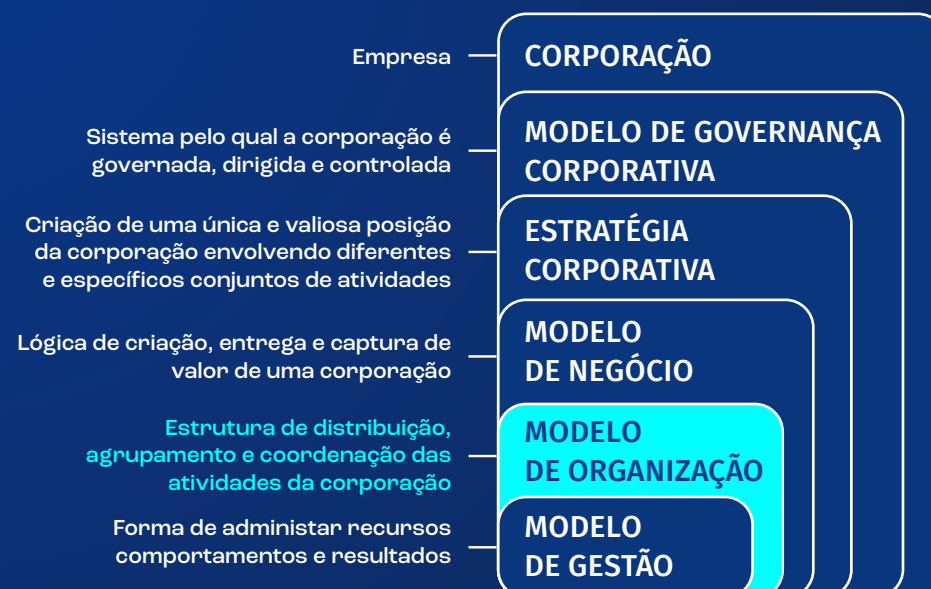


Nesta 4ª edição, o Smart Market ABRAS 2025 abordou o Modelo de Organização – estrutura de distribuição, agrupamento e coordenação das atividades da corporação. Para isso, elegemos 10 temas transversais fundamentais a performance das empresas do setor.

TEMAS TRANSVERSAIS DAS SESSÕES DE CONTEÚDO



ESCOPO DE CONTEÚDO DO SMART MARKET

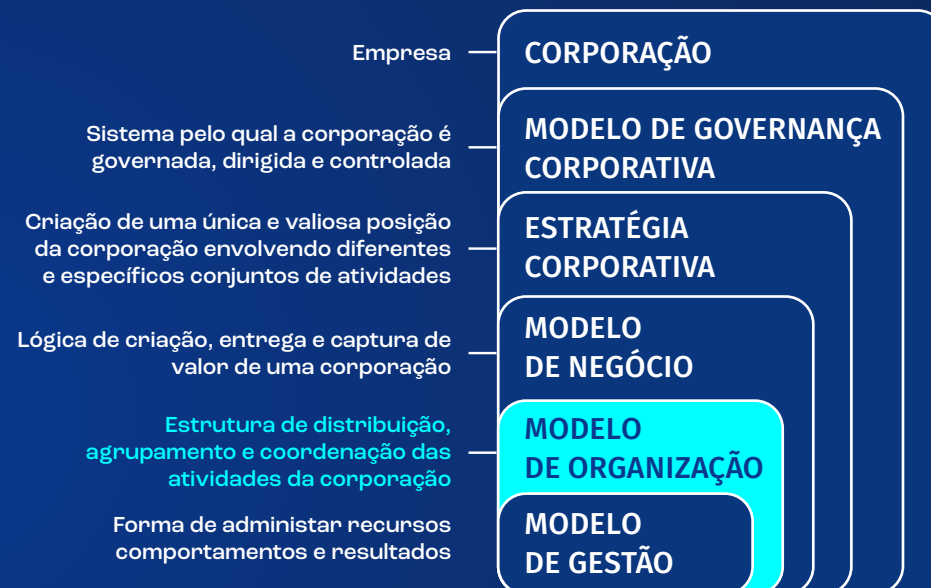


Assim, foi possível explorar e compreender, como empresas de diversos portes, formatos de canal e regiões geográficas do Brasil, se organizam em torno destes temas transversais principais. Com esta metodologia, conseguiríamos proporcionar não só um diagnóstico de como o modelo de organização das empresas do setor evoluem, como também, compreender como o modelo de organização pode efetivamente elevar a performance das áreas e da empresa.

Para atingir este objetivo, cada sessão de conteúdo foi composta por empresários e executivos de grandes, médias e pequenas empresas, com atividades em diversos formatos de canal, de todo o País. Juntos, eles mostraram quais são os principais desafios que a sua empresa enfrenta em relação ao tema transversal em debate, quais áreas da sua empresa se envolvem na gestão da temática transversal em debate, e qual é a visão de futuro de aperfeiçoamento do modelo de organização da sua empresa para elevar a performance do tema transversal em debate.

Nas próximas páginas, você terá acesso aos principais resultados do encontro, e principais aprendizados que cada uma das sessões e conteúdo pode produzir. Este conhecimento forma um conjunto valioso de informações que pode elevar a performance dos profissionais, das áreas e das empresas, contribuindo de forma significativamente com a missão do Smart Market ABRAS, que é o de elevar a performance do varejo alimentar brasileiro.

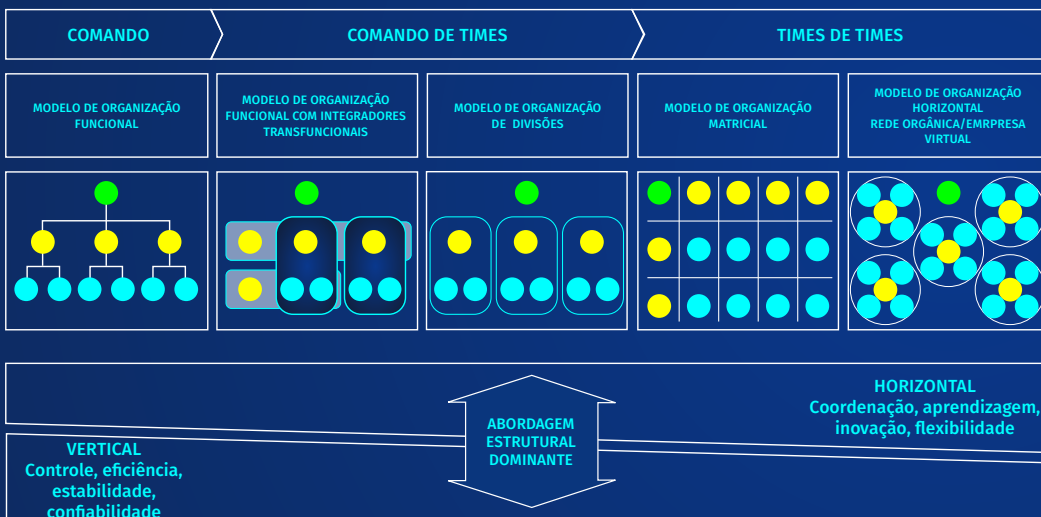
ESCOPO DE CONTEÚDO DO SMART MARKET



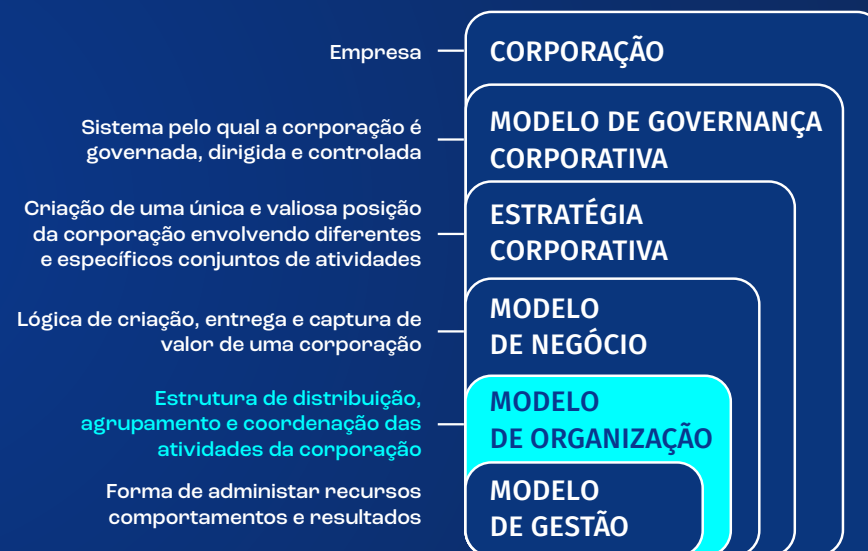
QUAL MODELO DE ORGANIZAÇÃO AS EMPRESAS DO SETOR ADOTAM E PARA QUAL MODELO PRETENDEM EVOLUIR?

TIPOLOGIA COMUNS DE MODELOS DE ORGANIZAÇÃO

PARA QUAL MODELO DE ORGANIZAÇÃO CAMINHA AS EMPRESAS DO SETOR?



ESCOPO DE CONTEÚDO DO SMART MARKET



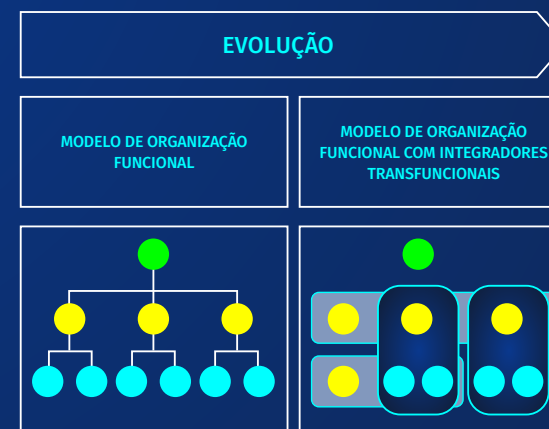
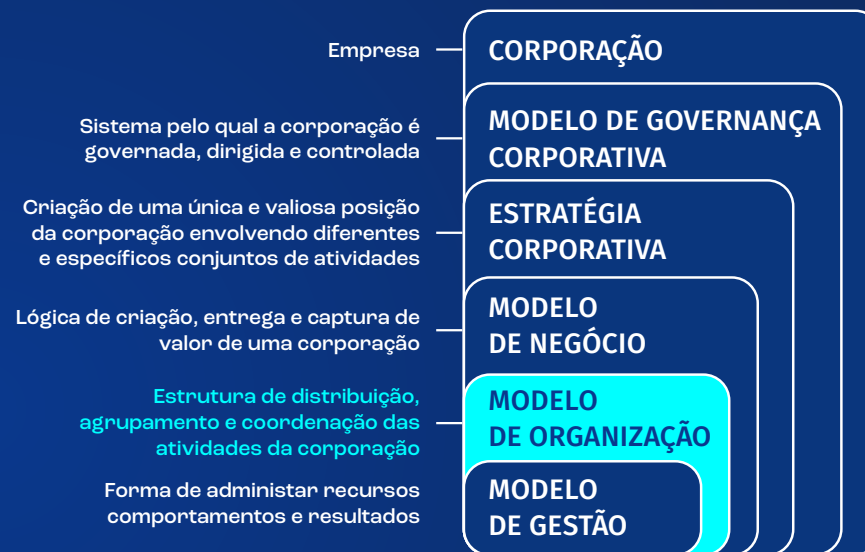
Para promover a importância que o modelo de organização tem na performance das empresas, estimular a discussão, e tangibilizar a perspectiva chave desta edição do Smart Market ABRAS, compartilhamos com os participantes, os cinco principais e típicos modelos de organização que as empresas em geral adotam mundialmente, sobre o qual realizamos uma enquête visando diagnosticar qual modelo de organização tipicamente as empresas de supermercados adotam no Brasil, e para qual modelo estão migrando ou pretendem evoluir.

A conclusão é de que as empresas de varejo alimentar no Brasil, majoritariamente adotam o modelo funcional, e pretendem evoluir para o modelo funcional, com integradores transfuncionais, além de outros modelos mais horizontais, como por exemplo rede orgânica, divisões e matricial.

Estes resultados foram obtidos a partir de uma pesquisa realizada nos dias 14 e 15 de abril de 2025, durante a programação da 4ª Edição do Smart Market ABRAS 2025.

A conclusão é positiva: em um ambiente de digitalização, adoção de inteligência artificial e escassez de mão de obra, as organizações deverão se moldar em torno de integradores transversais que garantam o sucesso das empresas.

ESCOPO DE CONTEÚDO DO SMART MARKET



A conclusão e recomendação de Mike Coupe, ex. CEO da Sainsbury's sobre o melhor modelo de organização a ser adotado por uma empresa de supermercado, ratificou os resultados da enquete aplicada pela ABRAS, junto aos participantes do Smart Market ABRAS, sugerindo o modelo funcional com integradores transfuncionais como o mais adequado

Ao perguntarmos ao Mike Coupe qual deveria ser o modelo de organização a ser adotado por empresas de supermercados, num contexto de digitalização e adoção de Inteligência Artificial (IA), ele foi preciso em sugerir, que as empresas de supermercados deveriam adotar o modelo Funcional com Integradores Trans funcionais.

ESCOPO DE CONTÉUDO DO SMART MARKET



As razões apontadas que justificam o modelo de organização funcional, com integradores transfuncionais sugeridos por Mike Coupe são empresa baseada em dados; investimento em infraestrutura digital, como sistemas de pagamento móveis nas lojas; transição para a nuvem - a nuvem como facilitador para a jornada de transformação; sistema ágeis; substituição de legados por soluções mais integradas; valorização das pessoas dentro da empresa, que precisam estar alinhadas e engajadas com as mudanças.

A partir da contestação do fenômeno organizacional identificado pela enquete do modelo majoritariamente adotado pelas empresas de varejo alimentar no Brasil ser funcional, com intenção de migração e recomendação internacional atestando ser o modelo de organização funcional com integradores transfuncionais, caracterizamos aqui as principais características positivas e negativas deste modelo.

O modelo de organização funcional com integradores transfuncionais uma estrutura híbrida que combina a especialização da estrutura funcional tradicional com mecanismos de integração entre áreas, geralmente por meio de papéis ou equipes transfuncionais (também chamados de “integradores”).

ESCOPO DE CONTEÚDO DO SMART MARKET



Principais características do Modelo de Organização Funcional com Integradores Transfuncionais:

Divisão funcional: a organização continua dividida em áreas funcionais (por exemplo, Marketing, Vendas, Produção, RH, Finanças), cada uma com sua especialização e chefia própria.

Integradores transfuncionais: são pessoas ou times que têm o papel de coordenar projetos, processos ou iniciativas que atravessam mais de uma função — mas sem necessariamente ter autoridade formal sobre as áreas envolvidas.

Foco em processos ou projetos: os integradores atuam principalmente para garantir fluidez e colaboração em atividades que envolvem múltiplas áreas, como lançamento de produtos, melhorias de processos, experiência do cliente, etc.

Responsabilidade compartilhada: as decisões são tomadas com base na negociação entre áreas, mediada pelos integradores, exigindo colaboração contínua.

ESCOPO DE CONTEÚDO DO SMART MARKET



Principais vantagens e desvantagens do Modelo de Organização Funcional com integradores transfuncionais:

Vantagens

- 1) **Aproveita a especialização funcional:** Mantém os benefícios da expertise técnica e foco específico de cada área.
- 2) **Melhora a coordenação entre áreas:** Os integradores ajudam a evitar os “silos” funcionais e favorecem a cooperação interdepartamental.
- 3) **Aumenta a adaptabilidade a projetos e mudanças:** Facilita a resposta rápida a necessidades do mercado ou clientes, sem desmontar a estrutura existente.
- 4) **Estimula inovação e visão sistêmica:** A atuação transfuncional favorece a criação de soluções integradas e inovação mais alinhada com os objetivos globais da organização.
- 5) **Custo menor que uma estrutura matricial:** Como os integradores não precisam ter autoridade formal nem equipes dedicadas, o modelo é mais leve que uma matriz completa.

ESCOPO DE CONTEÚDO DO SMART MARKET



Desvantagens

- 1) **Conflitos de autoridade e responsabilidade:** Os integradores muitas vezes não têm poder formal, o que pode gerar resistência ou dificuldade para influenciar outras áreas.
- 2) **Exige habilidades interpessoais elevadas:** A eficácia dos integradores depende de sua capacidade de negociação, influência e comunicação — nem sempre presentes ou desenvolvidas.
- 3) **Processos decisórios mais lentos:** A negociação entre áreas pode demandar mais tempo para alinhar interesses e definir prioridades.
- 4) **Risco de sobrecarga para os integradores:** Se acumularem tarefas além da integração, podem perder foco ou eficácia.
- 5) **Ambiguidade organizacional:** A ausência de autoridade clara sobre projetos pode gerar incertezas e zonas cinzentas nas responsabilidades.

ESCOPO DE CONTEÚDO DO SMART MARKET





KEYNOTE

MIKE COUPE, EX-CEO DA SAINSBURY'S
A JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO DA SAINSBURY'S



Destaque no Smart Market ABRAS 2025, Mike Coupe, ex-CEO da Sainsbury's, uma das maiores redes varejistas do Reino Unido, compartilhou as experiências que marcaram seu trabalho à frente da organização entre 2014 e 2020. Coupe conduziu a Sainsbury's por uma série de transformações estratégicas que consolidaram a empresa como uma das líderes no mercado britânico, sendo responsável por colocar em prática estratégias para vencer a saturação do setor, otimizar cadeias inteiras de suprimentos e adaptar operações às mudanças de comportamento do consumidor.



KEYNOTE

MIKE COUPE, EX-CEO DA SAINSBURY'S
A JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO DA SAINSBURY'S



Ele destacou que o processo de transformação exigiu não apenas resiliência e coragem, mas também habilidade para lidar com decisões ambíguas, muitas vezes tomadas sem certezas. “Às vezes, a única coisa que você pode fazer é seguir em frente e aprender com o que vem a seguir”, afirmou. A principal mensagem de Coupe, foi que as transformações devem ser impulsionadas por dados, tecnologia e um foco constante nas necessidades dos clientes.

Coupe explicou que, até 2014, as grandes redes do Reino Unido gastavam bilhões de dólares na construção de grandes lojas físicas, em um mercado saturado. Nesse contexto, a Sainsbury's tomou a decisão de parar de expandir suas lojas físicas e direcionar o capital para novos formatos, como lojas menores e mais próximas dos clientes e comércio eletrônico. O foco na digitalização foi crucial e hoje as vendas online representam 25% do faturamento, percentual que chegou a 30% durante a pandemia.

A mudança de estratégia também incluiu a adaptação das lojas físicas, aproveitando espaços ociosos para inserir novos produtos, como itens de vestuário. Muitas dessas mudanças foram aceleradas por outro passo estratégico: a aquisição do marketplace multicanal Argos, que, com suas 600 lojas físicas e forte presença online, se tornou uma parte central da estratégia de dados da Sainsbury's. A compra do programa de fidelidade Nectar foi outro marco, proporcionando à empresa uma das bases mais sólidas de dados sobre o comportamento do consumidor no Reino Unido.





KEYNOTE

MIKE COUPE, EX-CEO DA SAINSBURY'S
A JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO DA SAINSBURY'S



Coupe destacou que a digitalização e personalização das ofertas foram fundamentais para melhorar a experiência do cliente. “Isso nos deu insights valiosos e nos permitiu desenhar as melhores ofertas”, disse. A empresa integrou seus mais de dez aplicativos em um único, criando uma experiência mais fluida e personalizada para os consumidores, o que foi essencial para a evolução da marca e para o sucesso das novas iniciativas.

Ampliando frentes de trabalho

Coupe também compartilhou um episódio que marcou sua carreira: o fracasso na tentativa de aquisição da ASDA, uma rede do Walmart. A compra foi bloqueada pelo órgão regulador do Reino Unido, o que impediu a Sainsbury's de expandir ainda mais sua presença no mercado. Superado o trauma, a Sainsbury's focou na criação de grupos de trabalho internos voltados para melhorar a experiência do cliente e otimizar sua cadeia de fornecimento.

A sustentabilidade também foi uma prioridade na gestão de Coupe, que mencionou o compromisso do Reino Unido de se tornar Net Zero até 2035 e como a Sainsbury's abraçou essa missão. “Uma coisa é certa: reduzir desperdícios de alimentos, reciclar embalagens e diminuir as emissões de carbono não apenas ajudam o meio ambiente, mas também significam diminuir custos”, afirmou. A empresa tomou medidas concretas para otimizar o uso de recursos e reduzir impactos ambientais, alinhando-se com as novas exigências do mercado e da sociedade.





KEYNOTE

MIKE COUPE, EX-CEO DA SAINSBURY'S
A JORNADA DE TRANSFORMAÇÃO DA SAINSBURY'S

Coupe também destacou a importância de investimentos em infraestrutura digital, como sistemas de pagamentos móveis nas lojas e a transição para a nuvem. Para ele, o sucesso de toda a transformação da Sainsbury's se baseou em uma combinação de dados, inovação tecnológica e, acima de tudo, valorização das pessoas dentro da empresa, que precisavam estar alinhadas e engajadas com as mudanças.

O executivo concluiu sua palestra ressaltando que a mudança não é um processo fácil, mas com um foco consistente em dados, agilidade e escuta atenta dos clientes, é possível alcançar a transformação necessária para prosperar no varejo moderno. A jornada da Sainsbury's, que começou com a adaptação das lojas físicas e evoluiu para uma estratégia robusta de digitalização e personalização, serve como um exemplo de como enfrentar os desafios do mercado e continuar relevante em um setor tão competitivo.



SESSÕES TEMÁTICAS

TEMAS TRANSVERSAIS DAS SESSÕES DE CONTEÚDO

**ESTRATÉGIA
DE EXPANSÃO**
Formatos de Canal

PESSOAS E CULTURA
Produtividade

**PERFORMANCE
COMERCIAL**
Pricing e Promoções

TRADE MARKETING
Retail Media e
Seleção Estratégia
de Fornecedores

**OTIMIZAÇÃO
FINANCEIRA**
Ciclo Financeiro e
de Capital de Giro

**DIGITALIZAÇÃO E
TECNOLOGIA**
Integridade e
Segurança de Dados

**INTELIGÊNCIA
DE GESTÃO**
Escopo de
Informações para
Gestão e IA

**EXCELÊNCIA
OPERACIONAL**
Eficiência
Operacional

**SUPRIMENTOS
E LOGÍSTICA**
Estratégia logística

**COOPERAÇÃO
INDÚSTRIA E VAREJO**
JVC - Joint Value
Creation

Participantes



João Galassi
Presidente
da ABRAS



Belmiro Gomes
CEO do Assaí
Atacadista



DESAFIOS

- **Instabilidade econômica:** pressão da taxa básica de juros Selic, inflação e do advento das bets
- **Comportamento do consumidor**
- **Dinâmica do mercado** brasileiro e seu atraso frente aos mercados internacionais
- **Escassez de mão de obra**
- **Taxas de intermediação** de crédito, débito e vale alimentação cobradas



ÁREAS ENVOLVIDAS

- **Todas as áreas**



MODELO DE ORGANIZAÇÃO FUTURA PARA ELEVAR A PERFORMANCE DE FORMATOS DE CANAL

- **Impacto do mercado** no comportamento do consumidor
- **Atualização do mercado e incorporação de novas áreas**, como a venda de medicamentos, pauta que está sendo discutida pela ABRAS junto ao governo
- **Discussão dos formatos de trabalho**, com flexibilização da jornada do trabalhador
- **Modernização das taxas de intermediação de crédito**, débito e vale-alimentação



PRINCIPAL APRENDIZADO

- **Modernização do setor** levando-se em conta as necessidades do consumidor.



Participantes



Ana Paula Falcão

Diretora de
desenvolvimento
humano e
organizacional do
Mercadinhos São Luiz



**Graziela Aparecida
Schmoller**

Diretora de marketing
e RH do grupo Top



Jaciane Rizziolli

Diretora de RH
do Savegnago
Supermercados



DESAFIOS

- **Convivência de diversas gerações** no mesmo ambiente de trabalho
- **Alta rotatividade (turnover)** dificulta a consolidação da cultura organizacional
- **Velocidade para implementar tecnologias** para aumentar a produtividade
- **Revisar os processos** sem impactar clientes internos e externos
- **Engajamento dos colaboradores**



ÁREAS ENVOLVIDAS

- **Todas as áreas**



MODELO DE ORGANIZAÇÃO FUTURA PARA ELEVAR A PERFORMANCE DO RH

- **Envolvimento dos gestores**
- **Grupos de trabalhos flexíveis**
- **Desenvolvimento pessoal** com PDI
(Plano de Desenvolvimento Individual)
- **Feedback estruturado**
- **Automação e Inteligência Artificial**
aplicado ao desenho organizacional
- **Estrutura funciona com agentes
transfuncionais**



PRINCIPAL APRENDIZADO

- **Para a melhoria do ambiente organizacional, a empresa necessita explorar iniciativas de horizontalidade**, envolvendo todas as áreas, sempre ciente aos movimentos do mercado, para preparar os colaboradores para ter uma maior autonomia, e, assim, ter uma maior evolução.

Participantes



Danilo Leal

Gerente de inteligência
comercial do Roldão
Atacadista



Alex Rodrigo

Diretor comercial do
Super Campeão



Bruno Farias

Diretor executivo do
Grupo Rede Compras



DESAFIOS

- **Competitividade e atratividade**
- Pressão por **nível de serviço e preços**
- **Elevar a rentabilidade** (margem)
- **Estratégia de promoções**



ÁREAS ENVOLVIDAS

- **Comercial**
- **Pricing**
- **Operações**
- **Marketing**
- **Tributário**



MODELO DE ORGANIZAÇÃO FUTURA PARA ELEVAR A PERFORMANCE DE PRINCING

- Estruturar maior **envolvimento da indústria**
- Planejamento de **promoções baseadas em sell-out**
- **Precificação dinâmica**
- **Estruturação do departamento de pricing** conectado a todas as áreas



PRINCIPAL APRENDIZADO

- **A função pricing requer equipe especializada, tecnologia** num modelo de organização **multistakeholder**, conectada com a indústria, e todas as área da empresa. Função fundamental de apoio a decisão e formação da margem.

Participantes



Cíntia Viegas

Diretora de marketing
e trade marketing
da Casa do Arroz
Supermercados



Felipe Correia

Head de CRM,
marketing e trade
marketing do Grupo
Bigbox e Ultrabox



Thaís Bastos

Gerente nacional
de trade marketing
do Comper
(Grupo Pereira)



DESAFIOS

- Convencer os fornecedores a **investirem em retail media** e não somente em grandes mídias externas
- **Mídia interna** é uma oportunidade decisiva para aumentar vendas e otimizar investimentos
- **Alinhar expectativas quanto ao compartilhamento de dados**, sem temer a troca de informação com fornecedores



ÁREAS ENVOLVIDAS

- **Marketing**
- **CRM**
- **Financeiro**
- **Operações**
- **Jurídico**
- **Tecnologia da Informação**



MODELO DE ORGANIZAÇÃO FUTURA PARA ELEVAR A PERFORMANCE DE RETAIL MEDIA

- **Crescimento dessas iniciativas no Brasil**
- **Uso de tecnologia** como LEDs dentro das lojas
- **Ambiente dinâmico** para consumidores e mais valioso para fornecedores
- **Maior colaboração** entre indústria e varejo



PRINCIPAL APRENDIZADO

- **O consenso está em uma maior colaboração entre indústria e varejo**, para que as empresas comecem a trabalhar com o retail media, adotando uma abordagem colaborativa e orientada por dados para ter sucesso.

Participantes



Eric Alencar
CFO do Grupo
Carrefour Brasil



Rafael Veratti
Gerente de finanças
e gestão do Grupo
Veratti



Paulo de Oliveira
CFO do Formosa
Supermercados



DESAFIOS

- **Complexidade inerente ao multiformato**
- **Estruturação do planejamento financeiro** para acompanhar o crescimento
- Desenho de uma boa política de compra, metas de estoque, margens e programação de **meta de estoque para o mês**.
- **Conscientização de outras áreas** sobre o impacto de suas decisões no **fluxo de caixa**



ÁREAS ENVOLVIDAS

- **Logística**
- **Comercial**
- **Operação**



MODELO DE ORGANIZAÇÃO FUTURA PARA ELEVAR A PERFORMANCE DE CICLO FINANCEIRO E DE CAPITAL DE GIRO

- **Maior agilidade e adaptação cultural**
- **Planejamento financeiro integrado** as demais áreas
- **Mudança para o foco no cliente** impacta no planejamento financeiro e nas outras áreas
- **Transformação e mudança de cultura** da empresa com empoderamento das equipes de ponta



PRINCIPAL APRENDIZADO

- **A implementação de uma área financeira que integre com as demais, adotando elementos de liderança matricial, mas com cautela.** E a mudança da cultura da empresa, com um empoderamento maior das equipes de ponta.

Participantes



Rodrigo Pimentel

CRO da Unlimitail do
grupo Carrefour



Fabio Donadon

Gerente de tecnologia
e inovação do grupo
Muffato



Alessandro Marceddu

Diretor-jurídico do
Grupo Koch



DESAFIOS

- **Engajamento da empresa** com o tema
- **Levar o tema da integridade para toda a empresa**, inclusive a loja
- **Mudar a cultura** da empresa



ÁREAS ENVOLVIDAS

- **Todas as áreas**





MODELO DE ORGANIZAÇÃO FUTURA PARA ELEVAR A PERFORMANCE DA INTEGRIDADE E SEGURANÇA DE DADOS

- **Criação de comitês internos** com pessoas formadoras de opinião
- **Governança para uniformizar legados**, normalizar os dados e aplicar as novas tecnologias
- **Estar atento às mudanças**, como novos tipos de fraudes, de abordagem e de engenharia social
- **Melhoria contínua do modelo**, do treinamento e do ciclo de preservação dos dados



PRINCIPAL APRENDIZADO

- **As organizações precisam transformar os dados em aplicações de negócio**, levando esta cultura até as lojas.

Participantes



Diego Marcel

Diretor de inovação
e tecnologia do
Mega Tejo
Supermercados



Gerardo Carvalho

Diretor de tecnologia e
inovação do Atacadão
Dia a Dia



Pierre Martins

Diretor operacional do
Brasil Supermercados



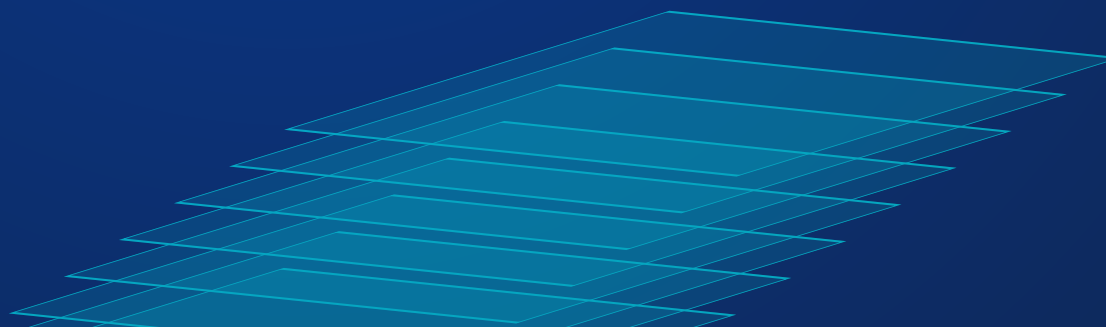
DESAFIOS

- **Estruturar as informações importantes**
- **Higienização de dados**, antes de qualquer projeto de BI ou analytics
- **Governança de dados**
- **Avaliação de maturidade dos colaboradores**, antes de falar em tecnologia



ÁREAS ENVOLVIDAS

- **Logística**
- **Comercial**
- **Operação**





MODELO DE ORGANIZAÇÃO FUTURA PARA ELEVAR A PERFORMANCE DE ESCOPO DE INFORMAÇÕES PARA GESTÃO E IA

- **Escalar a governança de dados** para garantir vantagem competitiva
- **Construir uma organização mais horizontal e orientada por dados** que podem ser acessados diretamente pelas áreas usuárias
- **Empresas orientadas a dados e a IA**



PRINCIPAL APRENDIZADO

- Não há uma fórmula pronta, e **cada empresa precisa ver seu contexto e fazer sua leitura** dos desafios para estruturar agora e escalar para o futuro.

Participantes



Marcio Milan

Vice-presidente de
Relações Institucionais
e Administrativo da
ABRAS



José Koch

CEO do Grupo Koch



Marcelo Pimentel

CEO do GPA



DESAFIOS

- Alinhar toda a organização em torno de **um objetivo comum**
- **Enfrentar a escassez de mão de obra**
- **Integrar áreas estratégicas**
- Repensar processos com **foco no cliente**
- **Promover mudanças estruturais**, mesmo em meio às incertezas



ÁREAS ENVOLVIDAS

- **Todas as áreas**



MODELO DE ORGANIZAÇÃO FUTURA PARA ELEVAR A PERFORMANCE DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL

- **Mudança de cultura, adotando o conceito de “esforço inteligente”**
– trabalhar com metas, planejamento e foco
- **Parceria com a indústria**
- **Buscar novas formas de operar,**
envolvendo toda a empresa na estratégia e firmeza na execução



PRINCIPAL APRENDIZADO

- Eficiência operacional envolve todas as áreas da empresa e **o alinhamento entre setores é o que define o sucesso da operação.**

Participantes



Carlos David

Diretor de logística
e abastecimento do
Tenda Atacado



Clemente Bahniuk

CEO do Grupo Bahniuk



Monalisa Caminha

Diretora de operações
do Grupo Lagoa



DESAFIOS

- **Possuir o produto certo no centro de distribuição na quantidade certa e na loja certa**, ou seja, equilíbrio para evitar excesso de estoque
- **Manter um inventário equilibrado** para suprir múltiplos canais de venda
- **Disponibilidade de mão de obra**



ÁREAS ENVOLVIDAS

- **Comercial**
- **Eficiência Operacional**
- **Financeiro**
- **Logística**
- **Operações**
- **RH**
- **Tecnologia**





MODELO DE ORGANIZAÇÃO FUTURA PARA ELEVAR A PERFORMANCE

- **Colaboração e compartilhamento de dados** a fim de permitir análises preditivas entre indústria e varejo
- **Reuniões estratégicas** com fornecedores
- **Visão integrada entre as áreas**
- **Qualificação de pessoas**



PRINCIPAL APRENDIZADO

- **O importante é entender as necessidades mútuas, da indústria e do varejo**, com o objetivo de transformar potenciais conflitos em discussões produtivas.

Participantes



Cristiane Amaral

Sócia da EY e líder
do segmento de
consumo, produtos e
varejo Latam



Juliana Bonamin

Vice-presidente
de vendas
da Mondelez Brasil



Rodrigo Visentini

General Manager de
Foods Brazil
na Unilever



Wlamir dos Anjos

Vice-presidente
comercial e logística
do Assaí Atacadista



DESAFIOS

- **Engajamento dos funcionários**
- **Retenção de clientes**
- **Melhorias operacionais**
- **Alinhamento cultural e de governança**
- **Eficiência logística** e execução no ponto de venda
- **Atendimento humano**



ÁREAS ENVOLVIDAS

- **Comercial**
- **Logística**
- **Financeiro**
- **Marketing**
- **Operações**



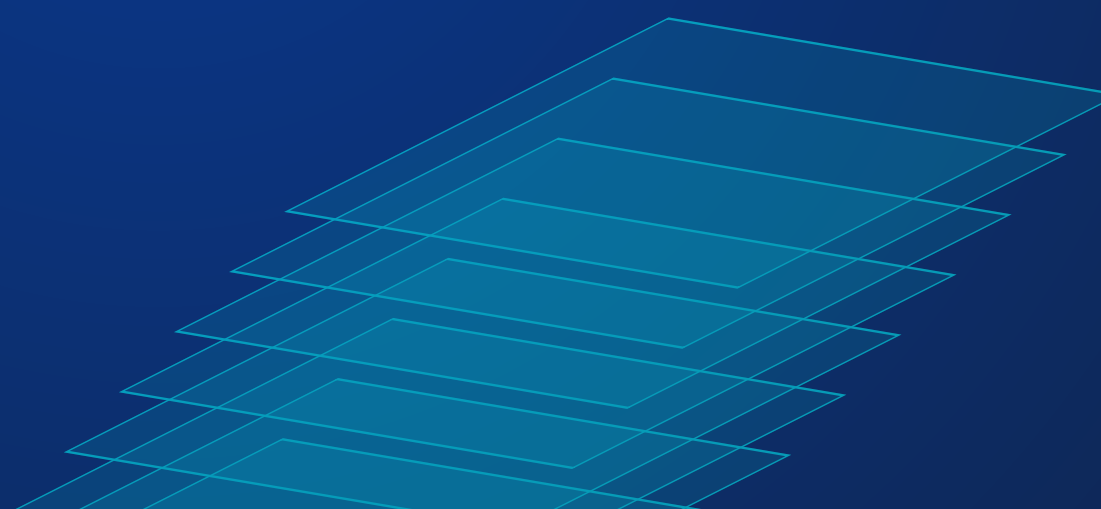
MODELO DE ORGANIZAÇÃO FUTURA PARA ELEVAR A PERFORMANCE DE JVC

- **Transição cultural**
das empresas de JBP para JVC
- **Confiança, governança e uso
estratégico da informação**
- **Cultura colaborativa** entre
equipes multifuncionais
- **Entender os problemas reais** na
construção do JVC



PRINCIPAL APRENDIZADO

- Para entender os
problemas reais na
construção do JVC é
importante **colocar-se
como cliente**, ou seja,
ir para a loja, pegar o
carrinho e fazer uma
compra como um
consumidor qualquer.



FÓRUM DE
EFICIÊNCIA
OPERACIONAL
 ABRAS

Como parte da programação do Smart Market ABRAS, o Fórum de Eficiência Operacional foi realizado em dois momentos: a apresentação dos resultados da pesquisa sobre a eficiência operacional do setor supermercadista e um debate sobre as alavancas de alta performance das empresas.

Participantes



Marcio Milan

Vice-presidente de
Relações Institucionais
e Administrativo da
ABRAS



Karina Bandeira

Diretora de vendas e
operações do Grupo
St. Marché



Mauro Ribeiro

Atleta e ciclista
profissional

Temas em destaque

Resultados – Marcio Milan lembrou que os supermercados brasileiros apresentam hoje mais de 98% de eficiência e que a medição costuma ter como base a comparação de resultados em relação aos anos anteriores, exatamente como nos esportes de alto rendimento. Mauro Ribeiro afirmou que comparação de resultados é essencial para o ganho de eficiência. Para Karina Bandeira, tanto nos negócios como nos esportes, há caminhos comuns, como trabalho e resistência.

Planejamento estratégico – Mauro Ribeiro acredita que todos os dados e informações de competições são positivos porque permitem criar mais conhecimento sobre como a equipe se comporta internamente e em relação aos concorrentes. O mesmo ocorre nas empresas. Karina explica que o grupo St. Marché todos os anos prepara um plano estratégico, que depois se desdobra para outras áreas e para as lojas. Esse desdobramento passa por reuniões semanais com os gerentes de loja para definição de objetivos.

Desafios da liderança – Mauro Ribeiro comentou como foi se tornar técnico e assumir a responsabilidade de formar um time de alta performance, lembrando que uma equipe se constrói unindo e que os participantes do time estão ali porque mereceram. Essa postura deve se manter mesmo quando, como diz Milan, o desgaste é maior que a recompensa. Karina acredita que, nestes momentos, o que mantém a motivação é o propósito profissional.

Estratégia – os participantes destacaram que a diferença entre quem simplesmente compete de quem entrega alto desempenho está justamente na estratégia. Para Karina, aqueles que realmente performam estão constantemente em busca de inovação e melhoria contínua. Ela reforça ainda que, quando lideranças com esse perfil passam por momentos difíceis, encontram novos caminhos porque aprendem a manter seu foco em poucos pontos para seguir em frente: ele se comunica com o time e, em conjunto, entrega um foco diferente daquele adotado em tempos normais.

Participantes



Marcio Milan

Vice-presidente
de Relações
Institucionais e
Administrativo
da ABRAS



**Ederson
Fernandes**

Gerente de
prevenção de
perdas do Giassi
Supermercados



**Romualdo
Teixeira**

CEO da RTC
Brasil



Elizeu Lucena

Diretor de
gestão de
riscos e crises
do Grupo
Carrefour
Brasil



Flavia Borges

Diretora
administrativa e
de controladoria
do
Supermercados
JPavani

Resultados

Os números foram apresentados por executivos das empresas pesquisadas e mostraram maior participação do setor e melhoria nos índices de eficiência. Nesta edição, empresas de todos os formatos foram representadas: 23% delas tinha faturamento acima de R\$ 1 bilhão, com a amostragem chegando até aquelas com faturamento entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões. Houve 60% a mais de participantes, que apresentaram eficiência de 98,11%.

A pesquisa apontou um aumento significativo de quebra operacional - de 59% para 68% - e queda no desvio operacional - de 28% para 21%. O controle de inventário foi de 13% para 11%.

A análise de perecíveis nos permite entrar em cada uma dessas áreas, detalhando a eficiência de cada uma. O estudo mostrou a necessidade de atenção em áreas, como açougue, rotisserie/comidas prontas, padaria, FLV (frutas, legumes e verduras) e flores. São as seções com índices de perdas mais elevados.

PESQUISA EFICIÊNCIA OPERACIONAL NO SETOR 2024



2024 2025

98,13% 98,11%

Eficiência
operacional

Mapa de oportunidade de ganho de eficiência

ESTRATÉGICOS

59% 68%

Quebra
operacional

28% 21%

Desvio
operacional

13% 11%

Administrativo

61% 71%

Furto exteno

23% 19%

Furto interno

16% 10%

Fornecedores

36% 36%

Erros
administrativos

51% 45%

Erros
inventários

13% 19%

Outros ajustes

39% 37%

Prazo de
validade

31% 28%

Impróprios para
o consumo

22% 24%

Produtos
avariados

2% 5%

Danos de
equipamentos

3% 4%

Degustação de
clientes

3% 2%

Outros

TÁTICOS

43% 63% 57% 37%

Percíveis Não Percíveis

76% 74% 24% 26%

Percíveis Não Percíveis

45% 48% 55% 52%

Percíveis Não Percíveis

66% 76% 34% 24%

Percíveis Não Percíveis

44% 49% 56% 51%

Percíveis Não Percíveis

39% 51% 61% 49%

Percíveis Não Percíveis

OPERACIONAIS

Números da pesquisa de eficiência operacional
Eficiência operacional (por formato de loja)
O formato que mais se destacou foi o Atacarejo com 98,59%.



Atacarejo

98,59%



Hipermercado

98,12%



Supermercado
convencional

97,93%



Loja de
conveniência

97,53%



Loja de
vizinhança

96,97%



Contêineres em
condomínios

94,87%



Participantes



Marcio Milan

Vice-presidente de
Relações Institucionais e
Administrativo da ABRAS



Eduarda Souza

Coordenadora de
monitoramento e
alimento seguro da
PariPassu



Adriana Torres

Gerente de
monitoramento e
avaliação da Anvisa



Arthur Reis

Assistente de
monitoramento e
avaliação da Anvisa



**Giampaolo
Buso**

CEO da
PariPassu



Daiane Cristina

Coordenadora de
qualidade do Grupo
Carrefour



Débora Cosenza

Coordenadora de
segurança de alimentos
da Coop



Jean Felipe Chioratto

Gerente comercial do
Covabra



Gledciane Teodoro

Coordenadora de
nutrição da rede do
Grupo Giassi

TEMAS EM DESTAQUE

Evolução na análise

O Programa de Rastreabilidade e Monitoramento de Alimentos (RAMA) é idealizado pela ABRAS, conta com o apoio institucional da Anvisa e execução técnica da PariPassu. Ao longo dos anos, tem demonstrado que os produtos da categoria FLV (frutas, legumes e verduras) rastreados estão cada vez mais seguros para o consumo. O programa auxilia supermercados e fornecedores a atenderem à regulamentação obrigatória para vegetais frescos de forma transparente e colaborativa.

Com 73 redes de varejo participantes, o programa hoje tem cinco pilares: rastreamento colaborativo; cobertura coletiva; monitoramento de defensivos químicos; políticas de correção; e treinamento e capacitação. Em sua última edição, foram rastreadas 2,8 mil toneladas de alimentos e 2,5 mil amostras, que atingiram 80% de conformidade. Algumas categorias puxaram esse índice para cima, como frutas (85%) e legumes (79%).

TEMAS EM DESTAQUE

Trabalho com a Anvisa

Desde 2022, as amostras coletadas pelo RAMA são avaliadas pela Anvisa através do PARA (Programa de Análise de Resíduos de Agrotóxicos em Alimentos), que cobre hoje 36 alimentos, representando 80% do consumo de vegetais da família brasileira. Para medir o controle de resíduos, ele utiliza dois parâmetros cruciais: a conformidade com o limite máximo de resíduos a avaliação dietética do risco.

O primeiro avalia o limite de resíduos estabelecido pela Anvisa e parte de estudos que simulam a aplicação de agrotóxicos no campo. Já a avaliação dietética determina se o alimento pode ser consumido ou não, apontando se há risco agudo – exposição em até 24h – ou risco crônico, que diz respeito ao consumo diário por toda a vida.

Desta forma, 99,33% das amostras verificadas em 2024 não apresentaram risco agudo, e não houve identificação de risco crônico ao consumidor.



TEMAS EM DESTAQUE

Diferencial nas lojas

Os resultados destas análises têm reflexo direto no dia a dia das lojas, uma vez que, após a conclusão, são repassados aos fornecedores dos supermercados participantes.

No grupo Carrefour, em caso de problemas, o fornecedor precisa responder a um plano de ação. De acordo com a inconformidade ele deve descrever que ações corretivas estão tomando, além de apresentar uma reanálise do produto, mostrando que as ações foram efetivas.

Já na Coop, a rastreabilidade e amostragem de alimentos traz desafios práticos, como manter o engajamento dos colaboradores envolvidos em diversas demandas. Para isso, o treinamento de loja é essencial.

No Covabra, a participação no RAMA é utilizada

pela área de marketing na comunicação com o consumidor no ponto de venda e nos canais de mídia da rede, incluindo site institucional e relacionamento com influenciadores. Isso gera valor e hoje o RAMA é parte da cultura da empresa, especialmente no setor de FLV.

O mesmo ocorre no grupo Giassi, que considera o supermercado um dos elos mais importantes para levar hortifrutis seguros e de qualidade à população.

Diante da crescente demanda por alimentos saudáveis, em 2025 foram criados dois grupos técnicos de trabalho: Orgânicos e Ovos. No âmbito do Comitê Técnico do RAMA, identificou-se a necessidade de discutir e analisar essas categorias de forma específica, visando sua inclusão no monitoramento do programa.”

**SMART
MARKET
ABRAS 2025**

rama

PROGRAMA DE
RASTREABILIDADE E
MONITORAMENTO DE
ALIMENTOS

ABRAS



Prêmio RAMA reconhece as referências do mercado

O Smart Market ABRAS 2025 também foi marcado pela entrega do 8º Prêmio RAMA. A premiação reconhece varejistas e fornecedores que são destaques em atuar em conformidade às normas e aos protocolos envolvendo resíduos de agroquímicos, a fim de garantir a segurança dos alimentos consumidos pelos brasileiros.

O reconhecimento é concedido a partir de notas dadas a critérios, como proatividade (amostras próprias), quantidade de supermercados rastreados, volume rastreado, portfólio e conformidade.

Varejos:



Atacarejo: ATACADÃO

(Miguel Lopes, Daniela Morales e
Elizeu Lucena)



Hipermercado: CARREFOUR

(Daiane Cristina Futema
e Fernando Merlin)



Supermercado: UNIDASUL

(Everson de Cesaro)

Varejos:



Vizinhança: ANGELONI

(Gilberto Nascimento)



Especialista: HORTIFRUTI
NATURAL DA TERRA

(Selma Ferreira dos Santos Rocha,
Camila Cremonez da Silva,
e John Corey Leroux da Rocha)



Destaque: Covabro

(Jean Felipe)

Fornecedores:



Frutas: AGRIVALE E
FRUTMEL

Agrivale: Graco Farias

Frutmel: Bruno Pessoti



Legumes: FAZENDA ALVORADA E
FUGITA

Fazenda Alvorada: João Amaral

Fugita: Danilo Fugita



Verduras: HORTALIÇAS SEMPRE VERDE
E VERD FÁCIL

Hortaliças Sempre Verde: Evaldo Costa Matias

Verd Fácil: Mauricio Kreusch E Roberto Loch



O presidente da ABRAS, João Galassi, e o CEO da R-Dias, Alexandre Ribeiro, fecharam o Smart Market ABRAS 2025 com um bate-papo com Felipe Massa, piloto brasileiro de Fórmula 1, e Paulo Muzy, médico ortopedista e fisiologista do exercício, hoje referência em medicina esportiva.

“Alta performance parece não relacionar supermercados e automobilismo, mas tem tudo a ver, porque se trata de um trabalho conjunto e de eficiência”, assinalou Massa logo no início do painel. O piloto contou que sua carreira começou com a paixão pelo automobilismo e pela competição. “No meu caso começou pela paixão, mas paixão e talento não são suficientes, se não houver muito trabalho, porque a escada é longa para chegar lá”, completou.



Muzy destacou que, primeiramente, é preciso determinar qual é a definição de desempenho e de eficácia, que se refere a quão bem você faz algo com os recursos que tem. “O ponto de equilíbrio precisa estar entre o nível de desempenho que a minha eficácia no momento precisa ter e o que é possível fazer diante das condições que o paciente apresenta para mim”, explicou.

A dica do médico é fazer as coisas por etapas. “Não importa o quão parece impossível. O que vier primeiro, resolva primeiro”, disse. E, falando sobre derrotas, ele ressaltou que lidar com elas deve ser um aprendizado.

Agora longe da Fórmula 1, Massa abriu dois restaurantes em São Paulo. “Para mim, isso tem muito a ver com o que aprendi na carreira, tendo tantas áreas diferentes. Em restaurantes, o serviço é muito importante”, afirmou o atual piloto da Stock Car Pro Series. “Morei mais de 20 anos fora do Brasil e não há nada igual ao serviço daqui”, disse, ao responder, como cliente, o que gostaria que a loja tivesse. Para Paulo Muzy, o setor supermercadista deve buscar criar a sensação de identificação. “A pergunta que fica para vocês pensarem é como você cria confiança para a sua loja e rede.”

Falando sobre competição, Massa destacou a importância de conhecer todos os concorrentes. “Se você quer ser maior que seu concorrente, você tem de saber o que ele faz. Não tenha medo de ver o que ele faz e buscar fazer melhor. A concorrência traz muito aprendizado”, assinalou o piloto. “Faça uma agenda e respeite a sua agenda — e ela tem de ter tempo de comer, de se exercitar e dormir”, acrescentou Muzy.

Prêmio PROfissiOnais Do AnO ABRAS

Conheça os executivos responsáveis por fazer as engrenagens das empresas supermercadistas funcionarem para receber os consumidores de todo País. Nesta edição, foram mais de 30 mil votos para os concorrentes, um recorde de participações. Em cada comunidade foram premiados um(a) diretor(a) e um(a) gerente e os presidentes (CEOs) de pequena, média e grande empresa. Conheça os ganhadores das dez categorias:



CEO (diretor-geral ou presidente) até a 100ª posição do Ranking ABRAS 2024



Van Fernandes

DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS
VANGUARDA S.A.



Monique Pizetti

MONIARI
SUPERMERCADOS



DIRETOR



Osni Giassi

GRUPO GIASSI



GERENTE



Jorge Domingos

CRS SUPERMERCADOS





DIRETORA



Karina Bandeira

ST. MARCHE

GERENTE



Elder Sousa

MEGA TEJOTÃO
SUPERMERCADOS



DIRETOR



Doaci Bitencourt

N.N.K SUPERMERCADOS

GERENTE



Ernest Ortiz

ASUN COMÉRCIO
DE GÊNEROS
ALIMENTÍCIOS LTDA.



DIRETORA

GERENTE



Lucineide Queiroz

GRUPO QUEIROZ



Sonia Castro

ROLDÃO ATACADISTA



DIRETORA

GERENTE



Bruna Federzoni

SUPERMERCADOS
FEDERZONI LTDA.



Dayse Chaves

SUPERMERCADOS
NORDESTÃO



DIRETORA



Fernanda Dalben

SUPERMERCADOS DALBEN
LTDA.

GERENTE



Roberta Caminha

LISBOA SUPERMERCADOS



DIRETOR

GERENTE



Francisco Chagas

A.C.D.A. IMPORTAÇÃO E
EXPORTAÇÃO LTDA



Josy Bezerra

BOM VIZINHO
DISTRIBUIDORA DE
ALIMENTOS LTDA.



DIRETORA



Valdineia Tesser

A.C.D.A. IMPORTAÇÃO E
EXPORTAÇÃO LTDA

GERENTE



Eliedna Ferrais

SUPERMERCADOS IRMÃOS
LOPES



DIRETORA

GERENTE



Diego Marcel

MEGA TEJOTÃO
SUPERMERCADOS



Alane Larissa

|SUPERMERCADOS
NORDESTÃO

A graphic featuring a stylized bar chart with three bars of increasing height. The base of the chart is composed of a grid of small squares, some of which are filled with a checkered pattern. To the right of the chart, the text "RANKING ABRAS 2025" is displayed in a large, bold, white sans-serif font.

RANKING ABRAS 2025

A ABRAS apresentou durante a abertura do Smart Market 2025 os dados do Ranking ABRAS 2025 — principal radiografia anual do desempenho do varejo alimentar brasileiro.

FORMATOS DE CANAL DO VAREJO ALIMENTAR BRASILEIRO



**Supermercado
convencional**



Hipermercado



**Loja de
vizinhança**



**Loja de
conveniência**



Atacarejo



**Minimercados,
mercearias,
armazéns e
hortifruti**



Digital



**Lojas autônomas
em condomínios**

R\$ TRI 1.067



↑
6,5%

CONSUMO ANUAL
DAS FAMÍLIAS

R\$ TRI 1.067



6,5%

PARTICIPAÇÃO
NO PIB

9,12%



1,10%

LOJAS

424.120



2,3%

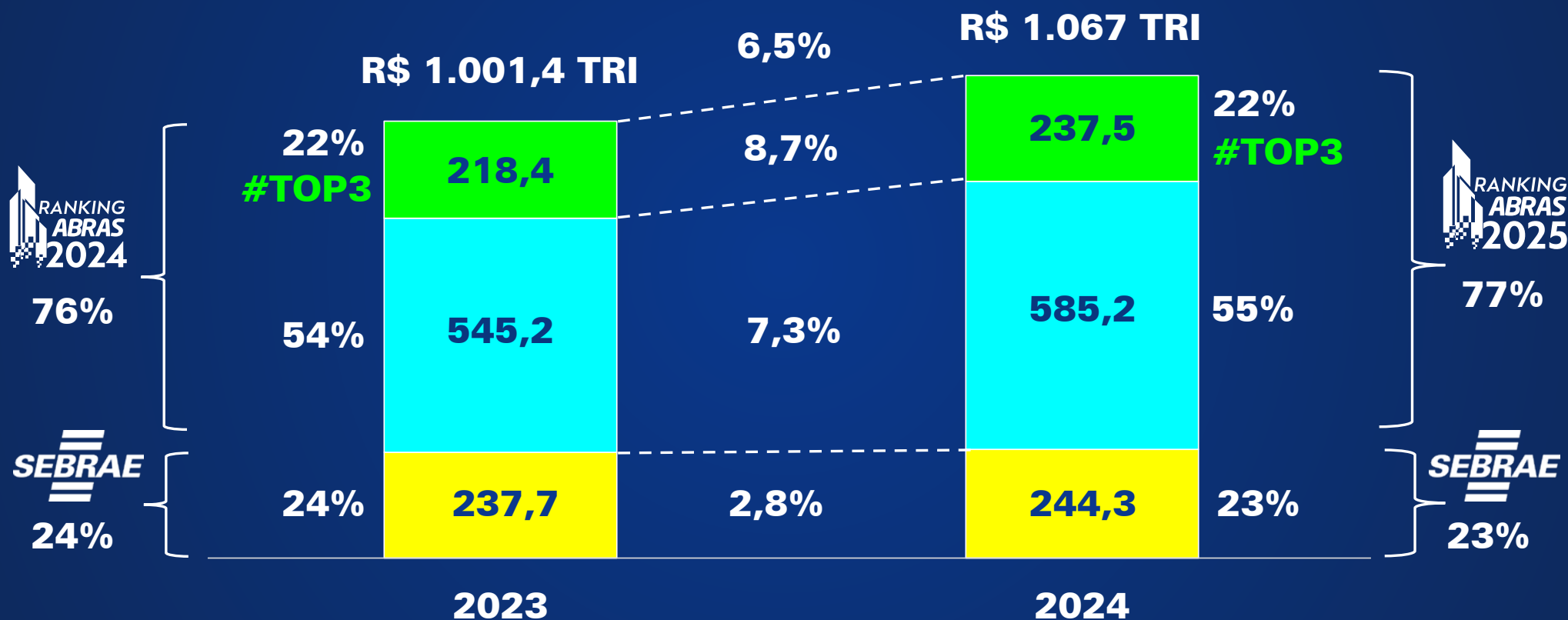
PARTICIPAÇÃO
NO PIB

9.000.000



0 %

CONSUMO ANUAL DAS FAMÍLIAS NO VAREJO ALIMENTAR BRASILEIRO EM 2024



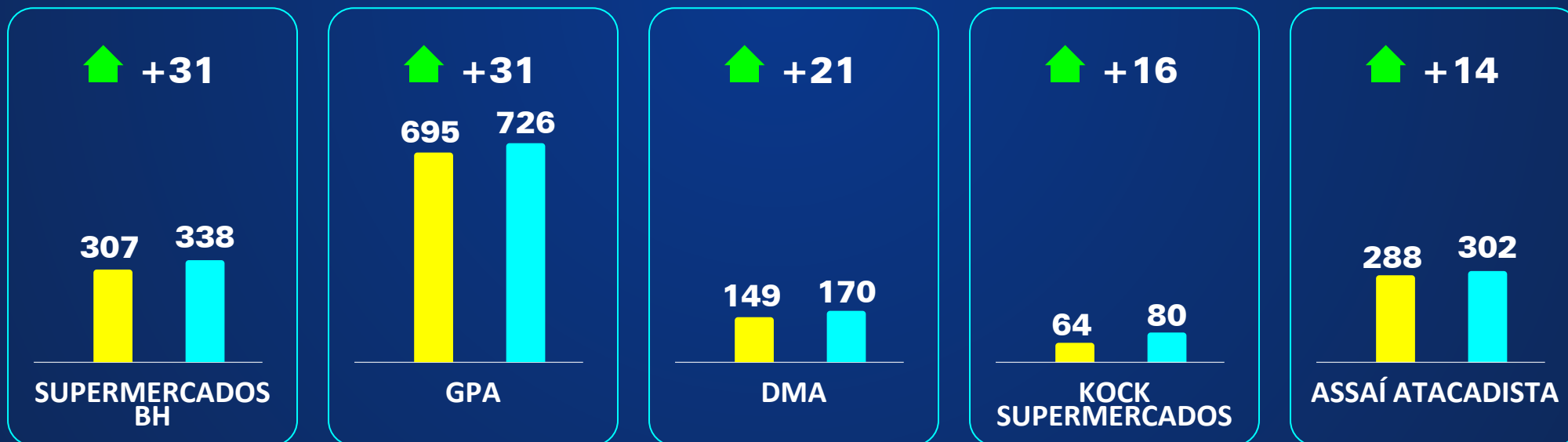
Fonte: ABRAS – NIELSEN IQ – SEBRAE – RECEITA FEDERAL

FATURAMENTO R\$



Fonte: ABRAS – NIELSEN IQ

QUANTIDADE DE LOJAS



Fonte: ABRAS – NIELSEN IQ

■ 2023 ■ 2024

DESTAQUES RANKING ABRAS 2025 MAIOR CRESCIMENTO EM COLABORADORES

QUANTIDADE DE
COLABORADORES



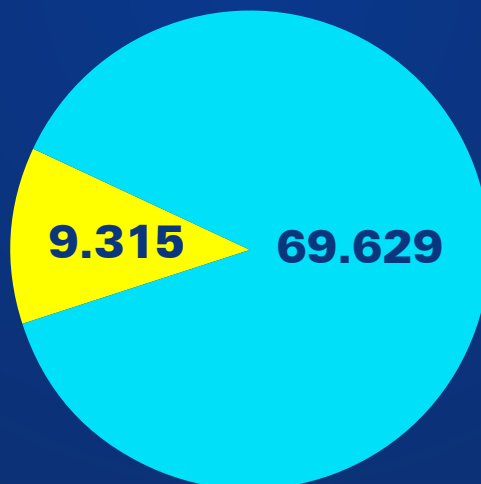
Fonte: ABRAS – NIELSEN IQ

■ 2023 ■ 2024

DESTAQUES RANKING ABRAS 2025 MAIOR CRESCIMENTO EM SELF CHECK-OUTS



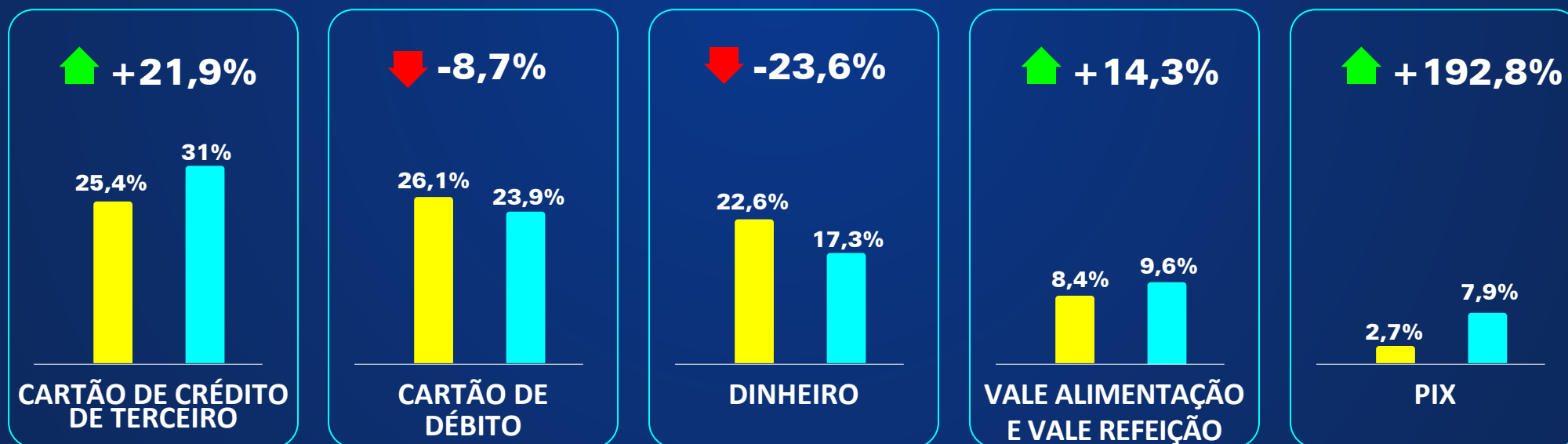
11,8%
SELF CHECK-OUT



88,2%
CHECK-OUT

DESTAQUES RANKING ABRAS 2025 MEIOS DE PAGAMENTO

REPRESENTATIVIDADE
DA RECEITA



Fonte: ABRAS – NIELSEN IQ

■ 2022 ■ 2024

GRUPO
CARREFOUR
BRASIL

Faturamento em reais



**SMART
MARKET**
ABRAS 2025



**RANKING
ABRAS**
2025

FÓRUM DE
**EFICIÊNCIA
OPERACIONAL**
ABRAS

rama
PROGRAMA DE
RASTREABILIDADE E
MONITORAMENTO DE
ALIMENTOS
ABRAS

**Prêmio
PROfissiOnais**
Do Ano **ABRAS**