

# ***SUPERHIPER***

ABRIL 2026 – ANO 52 – Nº 590

 **ABRAS**

# **CAPITAL HUMANO**

**O ativo que sustenta  
a nova equação**

O varejo alimentar entra em uma  
nova era: cultura e bem-estar  
viram vantagem competitiva

## **Loja física**

Pertencimento, experiência e comunidade:  
o novo tripé do ponto de venda

## **Expansão inteligente**

O foco agora é consistência,  
não velocidade

## **Exclusiva com Belmiro Gomes**

O CEO do Assaí Atacadista fala da nova fase do atacarejo: consumo em  
transformação, saúde no centro e o desafio de crescer com consistência

EDIÇÃO ESPECIAL

# GLICERINADA MINUANO

A LINHA GLICERINADA DE QUEM  
ENTENDE OS BRASILEIROS



DESENGORDURANTE  
**RAIZ** COM O PODER  
DA GLICERINA!

## Minuano Rende+ vendas

A marca de limpeza campeã de vendas está ainda melhor. De cara nova, mais bonita e muito mais prática!

A **Nova Linha Glicerificada** chegou para conquistar seus clientes.  
**Prepare-se. Suas vendas vão render como nunca!**

## Já conhece o app Minuano Rende+?

Com ele seus clientes transformam a limpeza da casa em pontos que viram recompensas incríveis!  
**Um ganha-ganha como você nunca viu.**

Baixe agora mesmo

**Minuano Rende+**



Disponível na  
App Store

Disponível na  
Google Play

**Minuano**  
parceria que rende

\*Consulte os Termos e Condições no app Minuano Rende+.

# O Brasil que entrega também precisa ser valorizado

Comemoramos os 50 anos do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), uma das mais relevantes políticas públicas voltadas à segurança alimentar no Brasil, com impacto direto na vida de milhões de trabalhadores. Mais do que celebrar essa trajetória, é fundamental reforçar o compromisso com a ampliação do acesso a uma alimentação de qualidade, pilar básico para a dignidade e a produtividade.

Temos plena consciência dos desafios que envolvem o programa e do papel central da segurança alimentar na vida das pessoas. Nesse contexto, trazemos à pauta uma discussão importante: a inclusão dos entregadores (motoboys) que concentram sua jornada em uma mesma plataforma. São profissionais que atuam diariamente garantindo que o alimento chegue à mesa das famílias brasileiras, mas que ainda não contam, em muitos casos, com acesso a benefícios essenciais como vale-alimentação e vale-refeição.

Ampliar o alcance do PAT para esses trabalhadores não é apenas uma questão de equidade, é uma decisão alinhada à nova dinâmica do mercado de trabalho. O desafio é grande, precisamos avançar na modernização do programa, garantindo que ele continue relevante, inclusivo e aderente às transformações do Brasil.

Outro marco importante: a sanção da Lei 15.357, de 2026, que autoriza a instalação de farmácias completas em supermercados. A medida aproxima o acesso à saúde da rotina das famílias brasileiras e amplia a cobertura em um País de dimensões continentais. A capilaridade do setor supermercadista é um ativo estratégico. Em muitas regiões, especialmente onde a presença de farmácias ainda é limitada, essa integração tem potencial para transformar o acesso à saúde. Uma vitória para todos, na qual o consumidor brasileiro poderá encontrar facilmente uma farmácia operando em espaço exclusivo, com a presença de um farmacêutico para orientar e esclarecer dúvidas.

Neste mês, teremos o Smart Market ABRAS 2026, o principal encontro de performance do varejo alimentar brasileiro. Um ambiente no qual estratégia vira execução, relacionamento vira negócio e *insight* vira vantagem competitiva. A abertura, no dia 27, com o tradicional Jantar do

**"Ampliar o alcance do PAT para esses trabalhadores não é apenas uma questão de equidade, é uma decisão alinhada à nova dinâmica do mercado de trabalho. O desafio é grande, precisamos avançar na modernização do programa, garantindo que ele continue relevante, inclusivo e aderente às transformações do Brasil"**

**JOÃO GALASSI**

Presidente da ABRAS




Ranking ABRAS, apresenta os resultados de uma das principais radiografias do setor. Deixo aqui o reconhecimento direto às empresas participantes da Pesquisa do Ranking ABRAS, que possibilitam a construção de análises estratégicas de alto valor para o nosso setor.

No dia seguinte, a programação segue com as iniciativas da ABRAS voltadas à performance, como o Fórum de Eficiência Operacional, o RAMA (Programa de Rastreabilidade e Monitoramento de Alimentos ABRAS), o Prêmio Profissionais do Ano ABRAS e o Hackathon Jovens Supermercadistas ABRAS. O propósito desse movimento está alinhado à missão da ABRAS, que é a de disseminar o conhecimento, promover o aprendizado e impulsionar o desenvolvimento de empresários, executivos e gestores do varejo alimentar brasileiro.

Outro ativo essencial para a evolução do setor é a Pesquisa de Eficiência Operacional. Trata-se de inteligência aplicada, com indicadores que orientam as decisões, aumentam a produtividade e elevam o nível competitivo do varejo. Os principais resultados serão apresentados durante o evento, no dia 28, com desdobramentos nas próximas edições da *SuperHiper*, um conteúdo que não é apenas informativo, é estratégico.

E a comemoração não termina aqui. Celebramos também os 20 anos do Programa de Rastreabilidade e Monitoramento de Alimentos (RAMA), com a apresentação do Balanço RAMA 2026 e a realização da premiação anual. Reconhecido nacionalmente, o programa fortalece a transparência, a rastreabilidade, o controle e a segurança dos produtos ao longo de toda a cadeia de abastecimento, especialmente em FLV (frutas, legumes e verduras).

Seguimos progredindo com consistência, diálogo e foco no que realmente importa, ou seja, gerar ação, valor e impacto positivo para a sociedade. Vamos em frente! 

# sumário

12

Belmiro Gomes,  
CEO do Assaí  
Atacadista, fala  
sobre eficiência,  
consumidor e  
novo ciclo do  
atacarejo



20

Capital humano entra  
no centro da equação  
de eficiência e lucro  
sustentável



26

O ponto de  
venda físico  
renasce com  
práticas que o  
digital não  
consegue  
reproduzir

32



Muito além da inteligência artificial: as inovações  
que estão acelerando a rentabilidade

38

Crescer de forma  
sustentável com governança,  
disciplina e foco no resultado



50

Copa à vista:  
como o varejo vai  
transformar os  
jogos em vendas



8

**Loja**  
Novidades do varejo

66

**Consumo nos lares**  
Indicadores econômicos do setor

68

**ABRAS & Estaduais**  
Notícias institucionais

74

**Eficiência Operacional**  
Pilares da gestão rentável

78

**Mentores do Varejo**  
Opinião de especialistas

80

**Mercado**  
Conjuntura e fornecedores

82

**Consumidor**  
Índice INSV

44

CEOs do setor  
elencam  
riscos: mão  
de obra,  
inflação e  
instabilidade



56

Perfumaria:  
estratégia,  
execução e  
margem na  
categoria

62

ABS aposta na  
formação de  
lideranças para  
sustentar  
crescimento

70

ABRAS em Ação  
nas Estaduais  
chega ao ES

# NOVO TIXAN O PODER XMAX

AGORA COM REMOÇÃO  
DE BOLINHAS



O LAVA ROUPAS PÓ  
#1 DO BRASIL.<sup>1</sup>

## CORES PERFEITAS

Protege os tecidos e  
remove bolinhas das  
roupas em 8 lavagens

A MARCA LÍDER DE LAVA ROUPAS EM PÓ DO BRASIL<sup>1</sup> OFERECE  
PORTFÓLIO COMPLETO QUE GARANTE O SELL OUT DA SUA LOJA!



Tixan consolida a liderança  
em volume da categoria  
de lava roupas pó<sup>1</sup> e  
atinge 25% de  
share volume



É a marca que mais  
cresceu em lava roupas  
líquido<sup>2</sup> e impulsiona o  
desenvolvimento da  
categoria



Portfólio estratégico  
Conheça a nova linha  
Tixan X-Fast para lavagens  
em ciclos rápidos em  
até 15 minutos<sup>3</sup>

# A construção diária da relevância

>>> A edição de abril da *SuperHiper* tem um significado especial. É a nossa edição comemorativa, que marca a trajetória de uma publicação que há cinco décadas circula de forma ininterrupta, acompanhando de perto a evolução do varejo alimentar brasileiro.

Ao longo desse tempo, a revista deixou de ser apenas um veículo institucional para se consolidar como uma fonte de informação qualificada, que acompanha o setor, antecipa discussões e contribui para a tomada de decisão de quem está à frente das operações.


Estar à frente da *SuperHiper* é, também, estar cercada por um time que entende a responsabilidade desse papel. Um grupo atento ao que é relevante, cuidadoso na apuração e comprometido em entregar um conteúdo que faça sentido para o leitor. É esse trabalho consistente, feito todos os dias, que garante a qualidade e a credibilidade da revista.

Nesta edição, um dos temas centrais é o capital humano. Em um setor historicamente orientado à eficiência, olhar para as pessoas deixou de ser complementar. Formação, engajamento e bem-estar passaram a ocupar um espaço cada vez mais estratégico dentro das empresas, e isso já se reflete nos resultados.

O crescimento, por sua vez, continua sendo um objetivo constante, mas cada vez mais associado à capacidade de planejar e de fazer escolhas mais precisas. Expandir exige leitura de cenário, organização interna e clareza de propósito.

Essa mesma lógica se aplica à *SuperHiper*. Nem sempre avançamos na velocidade mais visível, seja na adoção de novas tecnologias ou na presença em diferentes plataformas. Mas cada movimento é pensado para garantir consistência e relevância no longo prazo.

Continuamos atentos às transformações do setor e às novas formas de conexão com o nosso público. Há avanços em curso, como parte de um processo contínuo de evolução da revista.

E, como sempre, este espaço segue aberto ao setor. A *SuperHiper* se constrói com a participação de quem está no dia a dia do varejo alimentar, compartilhando experiências, iniciativas e visões. Boa leitura! 

## CONTATE A SUPERHIPER

Avenida Diógenes Ribeiro de Lima, 2.872  
Alto da Lapa - CEP: 05083-901 - São Paulo - SP  
Telefone: (11) 3838-4500  
Informações e sugestões de pauta:  
redacaosh@abras.com.br  
instagram: @superhiperoficial 

## Canal SH no WhatsApp



EDITORA-CHEFE  
Renata Ruiz



## REDAÇÃO

EDITORA-CHEFE  
Renata Ruiz  
renata.ruiz@abras.com.br

## REDAÇÃO/REVISÃO

Roberto Leite

## REDAÇÃO

Edevaldo Figueiredo

Giseli Cabrini

## EDITOR DE ARTE

Daniilo Koch

## ASSISTENTE DE ARTE

Fabio Queiroz

## COMUNICAÇÃO E MARKETING

DIRETORA DE MARKETING  
E SERVIÇOS AOS ASSOCIADOS  
Amanda Leiria

## COMERCIAL/PUBLICIDADE VICE-PRESIDENTE-EXECUTIVO COMERCIAL

Rodrigo Segurado

## DIRETOR COMERCIAL

Alexandre Magno - (11) 98161-9972  
alexandre@abras.com.br

## ASSISTENTE COMERCIAL

Stefany Fernandes - (11) 3838-4545  
comercial@abras.com.br

## FALE COM O COMERCIAL



SUPERHIPER é o órgão de divulgação da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Registrada no DCDP do DPF sob o no 1.394-P. 209/73. De acordo com as leis nos 5.250 e 6.015, foi registrada sob o no 58.489/82 no 4º Registro de Títulos e Documentos. Os artigos assinados são de inteira responsabilidade de seus autores e não refletem necessariamente a opinião da revista.

## IMPRESSÃO - Piffer Print

## PROJETO GRÁFICO - Thapcom

## JORNALISTA RESPONSÁVEL

Renata Massignan Ruiz  
DRT - PR 3.343

## Índice de anunciantes

ABRAS em Ação .....	61
Ecad .....	31
FCNA 2026 .....	41
Flora .....	2ª Capa
Good Pack .....	17, 18 e 19
GS Retail .....	3ª Capa
Multicanalidade SH .....	61
Nielsen IQ .....	37
Skala .....	4ª Capa
Unilever .....	7
Ypê .....	5



**VOCE NA FINAL**  
da **COPA DO MUNDO DA FIFA™**  
com acompanhante



**+ EXPERIÊNCIA COM  
O RONALDO EM NY**

E, AINDA,

**R\$ 1 MILHÃO**  
em certificado de ouro

TODA HORA

Até **R\$ 700**  
em cartão\*



✓ Rexona  
**ETERNO**  
CONVOCADO



Compre 2 desodorantes  
aerossol Rexona, cadastre-se  
em [promorexona.com.br](http://promorexona.com.br)  
e concorra aos prêmios.



RETOCORNADO OFICIAL

Promoções válidas para compras realizadas entre 16/2/2026 e 30/4/2026, com cadastro a partir de 2/3/2026. Consulte condições de participação, descrição dos prêmios, regulamentos completos e Certificados de Autorização em [www.promorexona.com.br](http://www.promorexona.com.br). \*Premiação entregue em sorteio virtual sem função de saque ou transferência.

# VAREJO À

Aposta forte em identidade cultural e marca própria são pilares da estratégia de redes locais e multinacionais

POR GISELI CABRINI

>> Seja em Roma, capital do país, ou ao sul do território, na Campania, duas características presentes no varejo alimentar italiano saltam aos olhos: a forte aposta em sua identidade cultural, isto é, de ingredientes típicos da culinária local, e a presença das marcas próprias.

Logo na entrada de uma unidade do Carrefour Express, nas proximidades do Estado do Vaticano, quem entra “dá de cara” com um corredor repleto de produtos frescos sazonais: frutas, legumes e verduras, que chamam a atenção pelas cores e pelos aromas daquilo que acabou de ser colhido.

Há também um espaço estratégico para as castanhas e os temperos, de marca própria ou local, com diferenciais: as embalagens são pequenas e com três apelos: “ready to eat”, “bio” (termo europeu para produtos orgânicos) e custo acessível. A variedade é ampla e contempla até nozes-pecã trufadas e wasabi cracker. Ou seja, opções saudáveis à mão, com um toque gourmet, por menos de 1 euro.

Tanto na fiambreteria (seção de frios) quanto no corredor de massas, é impossível não notar o peso da identidade italiana pela variedade de itens. Por exemplo, as conservas incluem preferências locais: alcachofra, tomate e aliche, bem como a muçarela de búfala pode ser adquirida em várias opções de tamanhos. E, claro, o prosciutto ocupa um lugar especial.

0,99

EURO

é o valor de itens da linha de monoporções de castanhas e snacks saudáveis orgânicos vendidos pelo Carrefour Express



Na seção de congelados, a conveniência se destaca. Sacolas térmicas, que conservam a frescura dos itens, ficam estrategicamente posicionadas próximas às gôndolas refrigeradas.

No entanto, questões mais globais, como restrição à ingestão do glúten — seja por necessidade ou por opção — e de proteínas animais já estão contempladas nas prateleiras. Além de variedade, os leites vegetais são apresenta-

# ITALIANA



dos em diversos tamanhos e embalagens, tanto sob marcas comerciais quanto próprias.

## MODELO DIFERENCIADO

A aposta em *private label* é um dos trunfos da rede Conad, sigla para Consorzio Nazionale Dettaglianti. Ela está presente praticamente em todas as seções e categorias de produtos em uma de suas unidades em Benevento, comuna italiana da região da Campania.

Segundo informações do site da Conad e do relatório anual da companhia de 2024, a marca própria é um dos

pilares da empresa devido à maior margem de lucro, à fidelização dos clientes e à diferenciação frente a concorrentes.

De acordo com a empresa, sua *private label* estruturou a oferta com base nas demandas de novos tipos de consumo, com atenção especial àqueles mais sensíveis a temas ambientais e de sustentabilidade, questões dietéticas específicas, necessidade de produtos

>>>

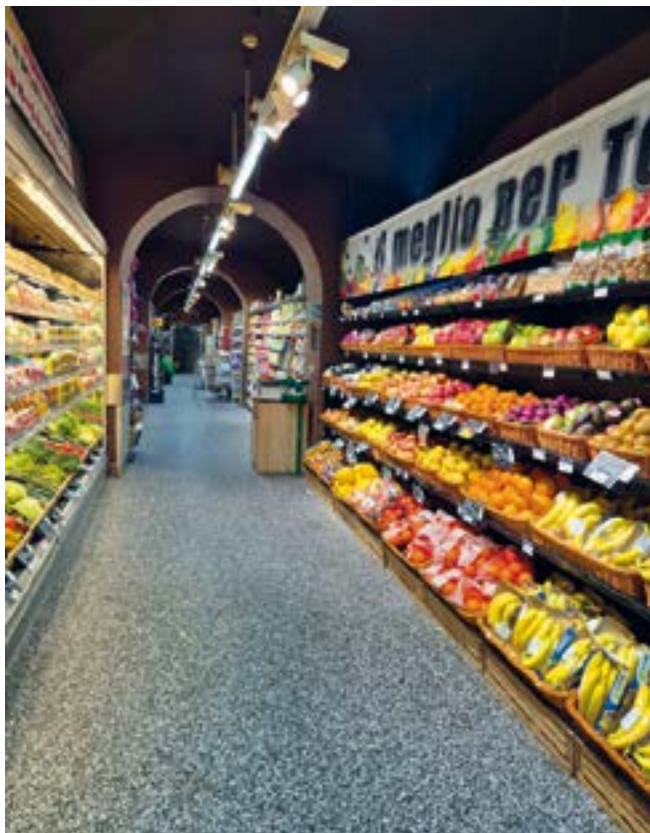
naturais e uma cadeia de suprimentos garantida. Por isso, a varejista italiana explora o segmento por meio de várias linhas de marcas próprias: Conad, Conad Piacersi, Conad Essentiae, Saporì&Dintorni, Saporì&Idee, Verso Natura, Conad Alimentum, Conad Baby, Conad Pet friends e 11 Paralleli (veja box).

A Conad é um caso relevante no varejo europeu por combinar escala nacional, estrutura cooperativa e forte conexão local. Ela tem a “italianidade” como estratégia, ou seja, valoriza produtos regionais, aposta na forte identidade cultural e se posiciona diferentemente de concorrentes globais padronizadas.

Tudo começou em 1962, em Bolonha. Desde então, ela tem se consolidado como uma das principais varejistas da Itália sob um modelo cooperativo, reunindo milhares de pequenos e médios empresários do setor. Uma fórmula que parece ter dado certo. Em 2019, a Conad adquiriu centenas de lojas do grupo francês Auchan, na Itália. E, em 2024, seu faturamento foi 20,9 bilhões de euros, um aumento de 4,5% frente a 2023, e uma participação de mercado de 15%.

Seu modelo de negócio é distinto: não funciona como uma rede tradicional centralizada. Ela é estruturada em três níveis: empresários locais (donos das lojas), cooperativas regionais (suporte logístico e comercial) e consórcio nacional (estratégia, construção de marca e negociação). Esse modelo gera forte enraizamento local, maior autonomia dos lojistas e capacidade de competir com multinacionais.


Logo na entrada de uma unidade do Carrefour Express, nas proximidades do Estado do Vaticano, quem entra “dá de cara” com um corredor repleto de produtos frescos sazonais: frutas, legumes e verduras, que chamam a atenção pelas cores e pelos aromas daquilo que acabou de ser colhido



A varejista atua sob diferentes formatos: Conad City (lojas de bairro), Conad Superstore (supermercados médios), Spazio Conad (hipermercados) e Saporì & Dintorni (estabelecimentos com foco em produtos regionais italianos). A estratégia é atender tanto o abastecimento do dia a dia quanto oferecer uma experiência mais premium, mas sempre local. De acordo com o relatório anual da companhia de 2024, a Conad reúne 3.315 pontos de venda, sendo 425 de lojas-conceito.

A ligação da varejista com a comunidade — fornecedores, associações, setor público e consumidores — é uma característica que a torna única no mercado. Prova disso é que a companhia reúne 5.190 fornecedores locais de alimentos de cooperativas e tem 516 pontos de venda localizados em municípios com até 5.000 habitantes.

Apesar do foco na Itália, a Conad também atua em mercados menores, como a Albânia, Malta e o Kosovo. Porém, a expansão para o exterior é feita de forma cuidadosa e estratégica.

Além do forte vínculo com produtos italianos locais e com a identidade regional, nos últimos anos, a empresa tem apostado forte em sustentabilidade (redução de plástico, por exemplo) e digitalização (e-commerce e apps). 

# Um guarda-chuva de marcas próprias

**Conad:** é a linha mais popular, incluindo produtos de uso diário, com um total de 4.392 itens produzidos em colaboração com uma cadeia de fornecimento de pequenas e médias empresas italianas. Eles representam um forte atrativo e impulsionam a fidelização dos consumidores, que encontram a promessa de qualidade e conveniência típicas da Conad. A empresa dá grande ênfase à qualidade e à rastreabilidade, além dos padrões estabelecidos. É a marca mais vendida na categoria. Em 2024, respondeu por 78% da receita de marcas próprias da rede.

**Conad Piacersi:** linha criada para quem quer se sentir bem sem abrir mão do sabor. Um conceito de bem-estar holístico que envolve corpo e mente, combinando saúde e prazer por meio de alimentos saborosos, equilibrados e que proporcionam satisfação. Reúne produtos leves, funcionais e naturalmente benéficos.

**Conad Essentiae:** uma linha premium voltada à higiene e beleza. São mais de 30 produtos para rosto, corpo, cabelo e higiene bucal que unem ciência e natureza em fórmulas eficazes e suaves, com 80% de ingredientes de origem vegetal.

**Sapori&Dintorni:** linha premium criada em 2024 que apresenta as melhores especialidades regionais italianas, selecionando produtos típicos locais, muitos dos quais com certificação DOP (Denominação de Origem Protegida) e IGP (Indicação Geográfica Protegida). Composta por 425 itens alimentares de 20 regiões italianas, é a marca embaixadora de produtos regionais típicos, elaborados por produtores tradicionais de qualidade e fornecedores locais. Em 2024, respondeu por 10% das vendas de marcas próprias da Conad.

**Sapori&Idee:** linha que explora novas fronteiras do paladar com mais de 200 referências gourmet: ingredientes de alta qualidade, receitas inovadoras e combinações, oferecendo 356 produtos alimentícios e vinhos. Em 2024, respondeu por aproximadamente 4% do total de vendas de marcas próprias da Conad.

**Verso Natura:** linha criada para quem opta por um estilo de vida mais sustentável e natural. Composta por produtos orgânicos e de baixo impacto ambiental, embalados de forma responsável com materiais reciclados, recicláveis ou compostáveis. Oferece 355 itens. Em 2024, respondeu por cerca de 4% do total das vendas de marcas próprias da Conad.

**Conad Alimentum:** linha de produtos sem glúten e sem lactose, criada para atender às necessidades nutricionais e garantir o bem-estar dos clientes com essas restrições.

**Conad Baby:** linha completa de produtos dedicada ao cuidado e nutri-



**A marca própria da Conad é um dos pilares da empresa devido a uma maior margem de lucro, à fidelização dos clientes e à diferenciação frente a concorrentes**

ção de bebês desde os primeiros dias de vida até os seis anos. Inclui categorias de cuidado, higiene e nutrição, com atributos extras como alimentos que priorizam matérias-primas orgânicas, livres de glúten e sem adição de sal e açúcar, bem como certificação que define os mais altos padrões internacionais de qualidade para cosméticos naturais.

**Conad Pet friends:** linha rica em variedade e receitas, com produtos completos e balanceados, adequados à saúde e às necessidades de cães e gatos.

**11 Paralleli:** linha composta por seis tipos de cerveja muito diferentes, contemplando desde versões mais leves até mais intensas.

.....  
**Fonte:** site e relatório anual da Conad de 2024

# ATACAREJO EM NOVA FASE: MODELO EVOLUI PARA UMA PLATAFORMA DE CONSUMO

**Em um cenário de pressão sobre o orçamento e a mudança de comportamento, o CEO do Assaí Atacadista, Belmiro Gomes, mostra por que o formato deixou de competir por preço e passou a liderar pela eficiência, e como a empresa tem se reposicionado**

POR RENATA RUIZ

>>O varejo alimentar, em suas constantes transformações, mostra mais uma vez a força de determinados formatos e sua capacidade de evolução. Em entrevista exclusiva à *SuperHiper*, o CEO do Assaí Atacadista, Belmiro Gomes, afirma que o avanço do atacarejo é hoje estrutural, e evidencia que o formato já não é mais o mesmo.

Não se trata apenas de preço. O atacarejo incorporou serviços, ampliou categorias, avançou no digital e passou a operar com uma lógica de consumo muito mais sofisticada. Em outras palavras, deixou de ser alternativa para se tornar protagonista.

Em um cenário desafiador, marcado pelo endividamento das famílias, pela deflação de alimentos pressionando a receita e por um consumidor mais seletivo e fluido, o ponto de inflexão é claro: não se trata mais de crescer, mas de saber como fazer isso.

Ao longo da conversa, Belmiro revela um Assaí mais disciplinado, analítico e, sobretudo, consciente do seu

papel em um mercado que entra em fase de maturidade. Menos expansão acelerada, mais eficiência. Menos volume pelo volume, mais inteligência operacional.

Talvez o sinal mais evidente dessa transformação esteja nas entrelinhas: o Assaí começa a transcender o varejo tradicional. Entre digital, serviços, marca própria e novas verticais, o modelo evolui para algo maior — uma plataforma de consumo.

A pergunta que fica já não é se o atacarejo vai crescer. É até onde ele pode chegar.

**Nos últimos anos, o atacarejo consolidou crescimento e ganhou *market share*. Você avalia que estamos diante de uma mudança estrutural no comportamento do consumidor brasileiro? O hiper perdeu função ou o atacarejo ampliou a sua proposta de valor?**

O atacarejo se consolidou como o principal canal de abastecimento do País na última década. Esse movimento começou em um contexto econômico mais desafiador, porém, ganhou força porque o formato também evoluiu muito. O atacarejo não é mais apenas preço baixo. Ele incorporou serviços, ampliou sortimento e melhorou a experiência de compra. No Assaí, fomos pioneiros ao implantar açougue, padaria e empório de frios nas lojas, algo que já se tornou padrão no setor. É por isso que, quando você entra hoje em uma unidade nossa, além de serviços, você já encontra caixas de autoatendimento em praticamente todos os estabelecimentos, uma seção de hortifrúti remodelada com produtos mais frescos e de qualidade, além de uma plataforma on-line

**"O atacarejo não é mais apenas preço baixo. Ele incorporou serviços, ampliou sortimento e melhorou a experiência de compra. No Assaí, fomos pioneiros ao implantar açougue, padaria e empório de frios nas lojas, algo que já se tornou padrão no setor"**

**BELMIRO GOMES,**  
CEO do Assaí

à disposição onde o cliente está. Temos ampliado a jornada de digitalização [nosso ecossistema Assaí Digital], com parcerias de aplicativos de *last mile*, como o iFood [hoje presentes em mais de 100 pontos de venda]; e o marketplace do Mercado Livre, sendo o primeiro atacadista a fazer parte da plataforma. Atender bem os clientes é o nosso principal objetivo e evoluir sempre que necessário para atingir esse resultado é o que nos move.

**Em 2025, vimos forte deflação alimentar — o arroz, por exemplo, recuou 26,6% segundo o IPCA/IBGE — pressionando o crescimento nominal mesmo com avanço de volume. Como o Assaí equilibra expansão operacional com compressão de receita em um ambiente de preços em queda?**

O varejo alimentar convive historicamente com ciclos de inflação e de deflação. Em 2025, tivemos um cenário de queda relevante em algumas commodities, o que naturalmente pressiona o crescimento nominal das vendas. Por outro lado, o consumo continua acontecendo, mesmo que com algumas mudanças relacionadas ao comportamento das pessoas. Temos observado, por exemplo, maior procura por proteínas e alimentação saudável, e identificado oportunidades em categorias de não alimentos, o que vem sendo muito bem-aceito pelo cliente. O nosso papel, nesse contexto, é fazer uma gestão muito cuidadosa do mix de produtos ao mesmo tempo que mantemos uma disciplina grande na gestão de despesas para preservar a eficiência operacional e a competitividade de preços, principal fortaleza do Assaí.

**Com 79,5% das famílias endividadas e quase 30% com débitos em atraso, o consumidor está mais restritivo e seletivo. Como isso impacta a estratégia de mix, precificação e comunicação da companhia? O atacarejo se tornou um “porto seguro” em tempos de aperto financeiro?**

**“Temos observado, por exemplo, maior procura por proteínas e alimentação saudável, e identificado oportunidades em categorias de não alimentos, o que vem sendo muito bem-aceito pelo cliente”**



O cenário macroeconômico atual tem trazido uma dinâmica que impulsiona a desigualdade no consumo. Isso acontece porque o impacto dos juros altos não é uniforme. Observamos no Brasil um movimento que muitos economistas descrevem como um “efeito K”: enquanto parte da população de alta renda mantém ou até amplia o consumo, outra parte, a de baixa renda, permanece endividada e sente uma compressão mais forte do orçamento. Para quem está endividado, os juros funcionam quase como uma navalha no orçamento, reduzindo a renda disponível e tornando o consumo mais seletivo. Ao mesmo tempo, quem dispõe de recursos aplicados acaba tendo aumento da renda financeira, o que sustenta o consumo em algumas camadas da população. No varejo alimentar, essa diferença aparece de forma muito clara. No Assaí atendemos a 40 milhões de pessoas todos os meses, dos mais variados perfis de renda. Assim, acompanhamos essas mudanças de comportamento, diariamente. Temos uma gestão muito cuidadosa de sortimento e de preço, com um olhar bastante granular por região e por perfil de consumo, sendo o local ideal para quem precisa gastar menos sem abrir mão de qualidade. Tanto que somos a maior e mais presente empresa brasileira do varejo alimentar, além da marca mais valiosa do setor. O papel do Assaí nesse cenário é justamente oferecer uma alternativa de abastecimento mais eficiente para as famílias e para os pequenos empreendedores, garantindo variedade e preços competitivos mesmo em momentos de maior pressão sobre o orçamento.



**“Estamos estruturando duas frentes: uma voltada para o consumidor final, com a marca Assaí; e outra direcionada ao público profissional e aos pequenos comerciantes, com a bandeira Chef. O objetivo é oferecer produtos com qualidade próxima às marcas líderes, mas com preços mais competitivos”**

**Há sinais de recomposição do mix, com maior preferência por proteínas e itens ligados à saudabilidade, enquanto categorias tradicionais e ultraprocessadas perdem tração. Essa mudança é conjuntural ou estrutural? O Assaí já ajusta sua proposta de valor para esse novo consumidor?**

Em determinadas categorias, como carboidratos e bebidas alcoólicas, houve uma redução de volume no último ano, enquanto em proteínas percebemos uma demanda mais forte. Ainda é cedo para dizer se essa é uma mudança estrutural, mas estamos atentos a esses movimentos. Temos feito ajustes de sortimento e ampliado categorias relacionadas a saúde e bem-estar. Há dois anos, iniciamos a implementação de açougues a partir da tendência de maior consumo de carnes e conveniência por peças fatiadas, moídas e já cortadas. Outro projeto também já iniciado nesse período foi o de reformulação da seção de frutas, verduras e legumes, além de melhora no mix de ovos. No primeiro trimestre, dentro da nossa vertical Mundo Saúde, iniciamos a comercialização de produtos saudáveis, já implementado em 93 unidades. Também já estamos vendendo itens de suplementação [como *whey protein* e creatina] e vitaminas, sempre dentro da nossa fortaleza de preço baixo.

**Com 200 SKUs e plano de expansão em 30 categorias, a marca própria ganha protagonismo. O objetivo é captura de margem, fidelização ou construção de marca? Vocês enxergam a *private label* como pilar estratégico no médio prazo?**



A marca própria é uma agenda estratégica para nós e que passa muito por escala. O Brasil é um país de dimensões continentais, com um sistema tributário complexo e custos logísticos relevantes, então esse tipo de projeto exige algumas condições operacionais importantes para funcionar bem. Nos últimos anos, ampliamos bastante a nossa presença no Sudeste, especialmente em São Paulo e no Rio de Janeiro, e entendemos que agora atingimos a escala necessária para dar esse passo. Ao mesmo tempo, vemos um consumidor cada vez mais atento ao preço e buscando alternativas com melhor custo-benefício. Por isso, estamos estruturando duas frentes: uma voltada ao consumidor final, com a marca Assaí; e outra direcionada ao público profissional e aos pequenos comerciantes, com a bandeira Chef. O objetivo é oferecer produtos com qualidade próxima às marcas líderes, mas com preços mais competitivos. Mais

do que um movimento de curto prazo, vemos a *private label* como uma forma de ampliar a proposta de valor para o cliente, fortalecer nossa competitividade e complementar o sortimento das lojas com opções que tragam economia e qualidade.

**A abertura de 25 farmácias ao ano representa um movimento relevante. Trata-se de captura de tráfego já existente, 40 milhões de clientes por mês, ou de uma nova avenida estratégica de crescimento? Você enxerga a saúde como uma das próximas fronteiras do atacarejo?**

Estamos sempre olhando formas de ampliar aquilo que o cliente gasta conosco, tornando sua jornada de compras cada vez mais completa e conveniente. A agenda de saúde e bem-estar, que vem ganhando cada vez mais destaque no Brasil, faz parte dessa visão e não pode ser ignorada. O projeto que permite a implantação de farmácias em supermercados é um avanço relevante no País porque preserva critérios de segurança: a venda ocorre em área segregada, com presença de farmacêutico durante todo o funcionamento e seguindo todas as normas sanitárias de uma farmácia de rua. Do ponto de vista do cliente, faz sentido por conveniência e acesso: a pessoa resolve o abastecimento no Assaí e ter a farmácia integrada pode simplificar a rotina, especialmente para quem tem uso recorrente. Por isso, nossa abordagem é de testar com disciplina. Começaremos com um piloto em 25 lojas selecionadas no Estado de São Paulo, a partir do segundo semestre, e aprenderemos com a operação, avaliando resul-

tados antes de qualquer ampliação. Vamos agregar conveniência mantendo o nosso foco em eficiência operacional e preço competitivo.

**A parceria com o Mercado Livre, no modelo *fulfillment*, e a ampliação do iFood para mais de 100 lojas indicam aceleração digital. Com vendas de *last mile* já representando mais de 3% das unidades na plataforma, qual é o papel do digital no futuro do Assaí? Canal complementar ou vetor de transformação do modelo?**

O digital é uma frente importante de evolução para nós, desde que funcione como complemento à experiência da loja física, que continua sendo o centro da operação. É o que chamamos de estratégia *phygital*. Já temos mais de 100 lojas integradas ao iFood e, recentemente, anunciamos nossa entrada no marketplace do Mercado Livre, em um modelo que utiliza a logística da própria plataforma. Essa experiência também mostra algo interessante: o cliente do on-line muitas vezes não é exatamente o mesmo que está no piso de loja. É um consumidor que já transita naturalmente em ambientes de tecnologia e conveniência, e a nossa estratégia é justamente trazer esse cliente para o Assaí. Mas sempre com disciplina e estratégia. Nunca entramos em iniciativas apenas porque são tendência de mercado. Assim como fizemos na expansão física, crescemos de forma rentável. No digital, a lógica é a mesma: olhar para o retorno e a produtividade. A loja já existe, o custo de ocupação já está lá. Ao adicionar o cliente digital, aumentamos a produtividade desse ativo. A companhia passa a ser cada vez mais

>>>

omnicanal com eficiência e rentabilidade, marcas da nossa operação.

**O novo guidance prevê cinco novas lojas em 2026. No *Investor Day* foram anunciadas dez novas lojas, com prioridade para a redução da alavancagem, inclusive com potenciais operações de *sale and lease-back*. Estamos diante de um ciclo de consolidação financeira após forte expansão? Como equilibrar crescimento e desalavancagem sem perder competitividade?**

Nos últimos anos, passamos por um ciclo importante de expansão e de transformação. Foram abertas mais de 140 lojas nos últimos cinco anos, a maior expansão da história do formato no Brasil, que chegou às regiões centrais das principais capitais brasileiras. Naturalmente, após esse movimento, é saudável priorizar a disciplina financeira, que se soma, no nosso caso, à necessidade de redução da alavancagem. O novo *guidance* de expansão reflete justamente esse equilíbrio entre o crescimento e a solidez financeira. Ao mesmo tempo, seguimos trabalhando em iniciativas que fortalecem a eficiência operacional e a geração de caixa.

**O formato ainda tem espaço relevante de crescimento orgânico ou o próximo ciclo virá de ganho de eficiência e consolidação? Trata-se de uma expansão acelerada ou de amadurecimento competitivo?**

Nem todo atacarejo é igual em termos de proposta. No nosso caso, ainda há espaço relevante para crescimento




**“Estamos sempre olhando formas de ampliar aquilo que o cliente gasta conosco, tornando sua jornada de compras cada vez mais completa e conveniente. A agenda de saúde e bem-estar, que vem ganhando cada vez mais destaque no Brasil, faz parte dessa visão e não pode ser ignorada”**

no Brasil, especialmente considerando a quantidade de municípios em todo o País sem uma loja nossa ou com capacidade de ampliação do número atual. Ao mesmo tempo, o setor também entra em uma fase de transformação. Isso significa que o crescimento passa não apenas pela abertura de novas lojas, mas pela evolução do modelo, pela eficiência operacional e pela capacidade de entender cada vez melhor o consumidor.

**Considerando a integração de serviços, digitalização, farmácias, marketplace e novas categorias, qual é a visão de longo prazo? O modelo continuará ancorado em escala física ou caminhará para uma lógica de ecossistema ampliado de consumo?**

Evito fazer previsões. Uma coisa é certa: qualquer coisa que eu diga,

pode mudar no futuro. O setor e o Brasil mudam muito e a única coisa certa é que o Assaí continuará evoluindo constantemente. A companhia tem o cliente no centro e tem como objetivo atender o que ele quer, se antecipando a tendências e refletindo na sua operação comportamentos e novas demandas de consumo. Essa essência continuará sendo a base do nosso modelo, que passa tanto pelo mundo físico quanto o digital. Nossa visão é continuar evoluindo a partir da escala que construímos ao longo dos anos. Com mais de 300 lojas, a plataforma Assaí Digital, a marca mais valiosa do setor e milhões de clientes atendidos mensalmente, temos todas as condições para seguir inovando e ampliando as soluções. O Assaí é uma empresa de evolução em movimento e continuará onde o cliente estiver. 



# GOOD PACK

## Empresa e seu ambiente

As entranhas, ou os bastidores de um supermercado poucos sabem, poucos conhecem. Aquela loja bonita, cheia de produtos ordenados em categorias, dentro de embalagens sedutoras, exigiu empenho de uma turma que pouco aparece.

**F**undamental a escolha das embalagens de pratos prontos, quase nunca notadas, mas sempre notadas, pois cabe a elas “roupar” com traje de gala um delicioso conjunto de sushis, uma torta de palmito reluzente, uma pasta com molho de tomate cintilante e até mesmo o insubstituível arroz e feijão. Esses tais pratos prontos, divindade para aqueles solteiros solitários e esposas rompidas com a cozinha, tem a missão de seduzir o cliente no primeiro olhar. Para tanto, a bandejinha selada tem que ser bonita e resistente principalmente pelas novas e requintadas rotisserie dos supermercados com sortimento cada dia mais práticos e inventivos.

O autosserviço nessas lojas chegou de maneira sutil, porém sempre assistida pela indústria de embalagens. Assim nascia a mais de 40 anos passados a Good Pack, pelo fato do seu fundador conhecer a miúdo o segmento, certamente por trabalhar na época na empresa que acabou sendo sua concorrente. A jovem empresa ofereceu ao mercado, bandejas de isopor para os supermercados acondicionarem frios e carnes. Nesse momento o isopor servia tão somente ao McDonald's e produtores de ovos, enquanto nos supermercados carnes, peixes e aves eram embalados em papel... jornal talvez!

**Logo depois veio o plástico com muitas possibilidades, mas...**

O plástico até hoje é taxado de vilão, entretanto o caminho que ele percorre depois de utilizado é o verdadeiro culpado dessa “culpa”. Reciclar requer dedicação e tempo nem sempre disponível. De fato, se o plástico não for reciclado nossa mãe natureza vai demorar muitos anos para dizimá-lo. As embalagens ganharam qualidade, beleza, praticidade e principalmente um cuidado com nosso planeta. Assim, coube a indústria, apresentar soluções com custos adequados e ao mesmo tempo uma solução ambiental.

Enquanto a maioria das indústrias de embalagens imaginavam um dia fazer algo, a Good Pack viajou o mundo em busca de um produto de bom custo que pudesse substituir os “prováveis” poluidores da nossa Terra.

Em meio a mais de 2 mil itens disponíveis, há uma gama de embalagens ecologicamente pensadas que a empresa muito se orgulha, pois além da beleza que valoriza sobremaneira o alimento, há esse cuidado ambiental. A linha com base de papel é extensa. Copos personalizados, bowls, bandejas seláveis e pratos em diversos tamanhos e formatos. O bagço da cana bem



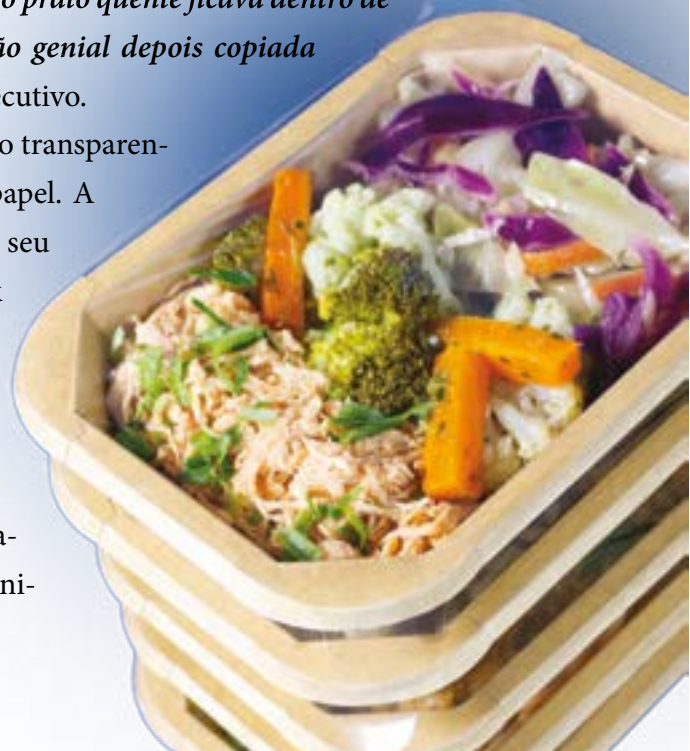
como o amido tornaram-se matéria prima (sem trocadilho) primorosa!

As bandejas seláveis recentemente lançadas, vão deixar os alimentos em traje de gala, tamanha a visibilidade e cuidado na apresentação, pois sua matéria prima trata-se do versátil e sustentável kraft. Sem contar ou já contando, a “Good” fornece o equipamento necessário para a selagem em todo processo.

A Good Pack não veio ao mundo somente com a intenção de vender embalagens. Sua política comercial envolve soluções ponderadas, considerando a necessidade de cada cliente. E dentro de uma rede de supermercado um atendimento a cada loja respeitando sortimento, regionalidade e perfil econômico. Como declarou recentemente o profundo conhecedor do varejo *Joaquim Santos*:

*“Eu estava no Carrefour quando a Good Pack junto com nossa equipe desenvolveu a película ante embaçante da embalagem do frango assado. Até então o prato quente ficava dentro de uma nevoa. Uma solução genial depois copiada por todos.”* Exultou o executivo.

Ela foi pioneira no selo transparente em conjunto com o papel. A solução ambiental tem seu preço, mas a Good Pack acabou conseguindo fornecer a embalagem ideal pelo preço adequado, isso, por falta de uma política governamental que desonere as iniciativas saudáveis.



# O que é ESG?

Uma sigla traduzida para: *Am- biental - Social - Governança*, que na prática, é um conjunto de padrões e critérios que avalia o impacto de uma empresa na sustentabilidade e comportamento ético. Esse balizador comprova o caminho seguido pela Good Pack, que tem ferramentas e soluções, (produtos sustentáveis) para auxiliar o próprio varejo na conquista desses critérios éticos e ambientais, independentemente de seus ganhos financeiros.

No discurso todos nós somos ambientalistas, mas na prática...

A América Latina conta apenas 36% da sua população com hábi-

tos sustentáveis, enquanto mais de 40% transferem a responsabilidade para as indústrias. Por falta de informação o Brasil se destaca negativamente, onde dois terços da população mostram-se pouco engajada. Certamente por fator econômico, mais ainda por desinformação e falta de incentivo dos setores envolvidos.

Cabe então a indústria surgir como “paladina” em busca de soluções nem sempre divulgadas e reconhecidas, como exemplo a Good Pack. A indústria de embalagem tem sua base na China, mas



o Brasil ninguém conhece melhor que a Good Pack. Não há fronteiras que não se faça presente. Acre, Rondônia, Roraima, Amazonas... sua logística foi desenvolvida ao longo dessas décadas. É comum seus executivos, gerentes, assistentes partirem de Santo André (SP) sede da empresa e regressar muitos dias depois após a implementação de toda operação.



## O Good Pack apoiando o esporte!

O cuidado ambiental pode salvar o mundo, o esporte a população.

Pensando nisso, a Good Pack sem qualquer alarde patrocina alguns atletas de variadas modalidades. Quer no caratê, tênis, futebol e mais recentemente no Pickleball, onde apoiou a ida do

atleta sensação do Brasil o menino *JP Agulha* para o mundial da categoria nos USA. A Good Pack não acredita na proibição do canudo de plástico e sim mostrar o lugar dele depois de utilizado e caso não consiga, pode fornecer os canudos de papel...

***Uma empresa familiar acima de tudo, mas nunca acima de todos!!***



# Capital humano: a nova moeda forte do varejo alimentar

Redes de supermercados e representantes da indústria provam que a eficiência operacional e o lucro sustentável dependem de um RH estratégico com foco em boa formação e bem-estar dos colaboradores

POR **ADRIANA SILVESTRINI**

>>O varejo alimentar sempre foi reconhecido pela força de sua operação e logística. No entanto, o cenário pós-pandemia impôs uma nova realidade: o sucesso do negócio agora depende, mais do que nunca, das pessoas. Com milhares de colaboradores distribuídos entre frentes de caixa, reposição e centros de distribuição, o setor enfrenta desafios como a rotatividade e a escassez de mão de obra qualificada.

Para sobreviver e crescer, empresas como Pague Menos, Bistek, Grupo Koch, Mercadinhos São Luiz,



"A gestão de pessoas deixou de ser burocrática a partir do momento que a atração e a retenção se tornaram mais desafiadoras, exigindo constante inovação e reação rápida às questões de mercado"

**FERNANDO TADEU**

**CARNEIRO**, diretor de Gente & Gestão da rede Supermercados Pague Menos





**"Só existe fidelização por meio de um atendimento consultivo e humano, que apenas uma equipe valorizada e treinada consegue entregar"**

**CAMILA PASTORINI WIGG**, gerente de Recursos Humanos do grupo Bistek

Supermercado Estrela, Ypê e Condor estão elevando a área de recursos humanos ao status de pilar estratégico. "A gestão de pessoas deixou de ser burocrática a partir do momento que a atração e a retenção se tornaram mais desafiadoras, exigindo constante inovação e reação rápida às questões de mercado", afirma o diretor de Gente & Gestão da rede Supermercados Pague Menos, Fernando Tadeu Carneiro. Para ele, zelar pelo bem-estar se tornou uma questão de sobrevivência do negócio.

Essa visão é compartilhada pela gerente de Recursos Humanos do grupo Bistek de Santa Catarina, Camila Pastorini Wigg. Segundo ela, no varejo alimentar segmento no qual o produto é o mesmo em qualquer gôndola, o lucro vem da fidelização. "Só existe fidelização por meio de um atendimento consultivo e humano, que apenas uma equipe valorizada e treinada consegue entregar", pontua a executiva.

No Supermercado Estrela, a proximidade da diretoria com a operação é o diferencial. A gerente de Recursos Humanos da rede, Luciene Zanette, aconselha: "trate a gestão de pessoas como estratégia de negócio, não como suporte. Escute seus colaboradores com a mesma atenção que ouve seus clientes". Segundo Luciene, essa pos-

>>>



**"Escute seus colaboradores com a mesma atenção que ouve seus clientes"**

**LUCIENE ZANETTE,**  
gerente de Recursos Humanos do Supermercado Estrela

tura fortalece a confiança e garante que a cultura da empresa seja vivida de forma genuína.

## INDÚSTRIA

Do lado da indústria, a humanização também dita o ritmo do crescimento sustentável. A diretora-executiva de Gente, Cultura e D&I da Ypê, Cristiane Lacerda Mutri, reforça que humanizar não significa abrir mão de desempenho. "Quando cuidamos das pessoas, fortalecemos relações e criamos cadeias mais resilientes. O crescimento do varejo e da indústria depende de gente bem-cuidada."

Essa eficiência na indústria se reflete diretamente na ponta para o varejista. A gerente de Gente & Gestão da Condor, indústria de produtos de higiene e limpeza, Adriana Zellner, explica que equipes motivadas garantem o cumprimento de prazos e a qualidade dos produtos. "Colaboradores alinhados contribuem para a melhoria

contínua e a redução de falhas, fatores fundamentais para que o varejista receba produtos de alta qualidade e dentro do prazo."

## DESAFIOS

Porém, a rotatividade é um gargalo complexo e real no setor varejista. Por exemplo, o cenário em Santa Catarina é agravado pelo baixo índice de desemprego e pela sazonalidade do turismo. O gerente-executivo de Recursos Humanos do grupo Koch, Alisson Pereira dos Santos, identifica que o custo de moradia e a mobilidade geográfica são fatores críticos citados nas entrevistas de desligamentos. "Retenção não é uma ação isolada, mas um ecossistema."

Embora o varejo conviva com números altos de *turnover*, as redes buscam patamares que não desestremem a operação. No Bistek, o índice atual é de 7,18%, número que Camila considera saudável para equilibrar a renovação da equipe sem perder o padrão de atendimento. Já Luciene, do Supermercado Estrela, acredita que o patamar ideal deve ficar entre 3% e 5% ao mês.

O grupo MSLZ, o Mercadinhos São Luiz, sediado no Ceará, aparece como um caso de sucesso fora da curva. Em 2024, a rede registrou um *turnover* de apenas 15% ao ano. A diretora de Desenvolvimento Humano e Organizacional do Grupo MSLZ, Ana Paula Falcão, atribui o resultado às mais de 150 práticas voltadas ao bem-estar e ao amplo programa de liderança. "Quando a pessoa encontra um ambiente no qual é respeitada e sente pertencimento, ela fica."

No Pague Menos, a meta é manter o *turnover* anual abaixo dos 50%. Para isso, o diretor de Gente & Gestão da rede revela que a varejista está revendo escalas de trabalho e

**"O crescimento do varejo e da indústria depende de gente bem-cuidada"**

**CRISTIANE LACERDA MUTRI,**  
diretora-executiva de Gente, Cultura e D&I da Ypê



## Programas de formação/universidades corporativas

EMPRESA	INICIATIVA/PLATAFORMA	FOCO E DIFERENCIAIS ESTRATÉGICOS	PILAR DE CARREIRA
Bistek	UniBistek	Mobilidade e acesso: conteúdos via celular com trilhas multidisciplinares que permitem migrar entre setores da loja	Quebra de barreiras entre setores
Condor	Condor.edu	Cultura e técnica: combinação de trilhas fechadas para demandas técnicas e conteúdos abertos para crescimento pessoal	Visão estratégica e segurança
Grupo Koch	UniKoch e rede social Konecta	Transparência e autonomia: trilhas de <i>hard</i> e <i>soft skills</i> visíveis para preparação antecipada às oportunidades	Protagonismo e seleção interna semanal
Mercadinhos São Luiz	Universidade corporativa e mentoring	Bem-estar integrado: mais de 150 práticas voltadas ao social, emocional e financeiro para reduzir a rotatividade	Pertencimento e valor do colaborador
Pague Menos	UCSPM+ e Escola de Capacitação	Escalabilidade: modelo híbrido com foco em manter a qualidade técnica durante expansões aceleradas	Padronização e experiência do cliente
Supermercado Estrela	Cursos técnicos e Projeto Brilhar	Formação de base: cursos de padaria e açougue abertos à comunidade para suprir a escassez de mão de obra	Sucessão e efetivação técnica
Ypê	EducarY e Único Skill	Escolaridade e família: apoio desde o ensino básico até a pós-graduação, estendendo benefícios aos familiares	Educação como valor sustentável

horários de funcionamento. "Em 2026, nossa ênfase está na qualidade de vida e na saúde mental."

O Pague Menos está ampliando a implantação da escala 5x2, modelo no qual o colaborador trabalha cinco dias e tem dois de folga. A partir de 21 de março, mais três unidades passam a operar nesse regime: a unidade de Artur Nogueira (SP) e as duas lojas de Araras (SP). Em abril, será a vez das duas lojas de Tietê (SP) e uma em Boituva (SP).

Com a expansão, o grupo terá oito lojas operando dentro do novo modelo de jornada, que contempla escala 5x2, domingos com folgas 1x1 e horários reduzidos, organização de folgas e ajustes operacionais que garantem maior previsibilidade na rotina dos colaboradores.

Até o fim do primeiro semestre, outras unidades serão incorporadas ao projeto, mantendo a evolução do modelo ao longo de 2026. Atualmente, a rede opera 40 lojas em cidades paulistas de Americana, Araras, Artur Nogueira,

Boituva, Campinas, Hortolândia, Indaiatuba, Itu, Limeira, Mogi Guaçu, Nova Odessa, Paulínia, Piracicaba, Ribeirão Preto, Santa Bárbara d'Oeste, Salto, São João da Boa Vista, São Pedro, Sumaré, Tietê e Valinhos.

### COMO VIRAR O JOGO

Dar visibilidade ao futuro do profissional dentro da empresa é uma das ferramentas mais poderosas de retenção. No grupo Koch, a UniKoch sustenta o crescimento do grupo ao oferecer trilhas de área que deixam claro o que se espera de cada função e quais competências (técnicas e comportamentais) precisam ser desenvolvidas.





**"Retenção não é uma ação isolada, mas um ecossistema"**

**ALISON PEREIRA DOSSANTOS,**  
gerente-executivo de Recursos Humanos do Grupo Koch

"O diferencial é que o colaborador pode se preparar antes mesmo da oportunidade surgir", revela Santos, do Grupo Koch. Por meio da rede social corporativa Konecra, o funcionário acompanha sua própria progressão e os requisitos necessários para o próximo passo. "Realizamos processos de seleção interna semanalmente", conclui Santos.

No setor industrial, Adriana, da Condor, destaca que além de apostar no diálogo aberto e na transparência com o colaborador, o objetivo deve ser criar condições para que ele queira crescer na empresa. Além de remuneração, a fabricante de itens de cuidado pessoal e limpeza doméstica aposta em benefícios como assistência médica, transporte seguro e ações de lazer que envolvem a família, por exemplo, campeonatos de futebol e pescarias.

Um elemento fundamental para a retenção é o sentimento de pertencimento. A Ypê utiliza canais de escuta contínua, como o "Pulsa Ypê", para ouvir seus colaboradores quinzenalmente. A retenção definitiva, no entanto, muitas vezes acontece fora do horário de expediente, segundo a companhia. Em 2026, a empresa consolidou benefícios como auxílio-creche e colônia de férias. "Quando o colaborador percebe que a organização se importa com sua reali-

## Programas de jovens talentos

EMPRESA	ESTRATÉGIA DE ATRAÇÃO E SUCESSÃO
Bistek	Motor de sucessão interna: utiliza o modelo de "lojas-escola" com trilhas para coordenação e gerência. Em 2026, obteve engajamento massivo e formou 236 novos líderes
Condor	Aprendizado "on the job": voltado à identificação de potenciais internos e rotação entre áreas para que o talento conheça diferentes setores da indústria e construa sua própria trilha de carreira
Grupo Koch	Oxigenação da liderança: estratégia direcionada a trazer novas perspectivas e inovação, com formação prática e consistente totalmente integrada às trilhas de desenvolvimento da UniKoch
Pague Menos	Proposta de valor: atração baseada em marca empregadora, cultura de camaradagem e novas escalas de trabalho que priorizam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional
Supermercado Estrela	Renovação com projetos técnicos: utiliza o Projeto Brilhar e o Star Academy para garantir que novos colaboradores tenham visibilidade de crescimento e ocupem funções de maior responsabilidade
Ypê	Propósito ambiental: atrai novas gerações por meio da coerência entre os valores sustentáveis da marca e a cultura organizacional, fortalecendo o senso de pertencimento e engajamento

dade familiar, ele consegue ter mais foco. Isso se reflete em maior engajamento e na decisão de construir uma trajetória de longo prazo conosco”, destaca Cristiane.

Um dos principais orgulhos do setor supermercadista contemporâneo é a capacidade de transformar quem começa na frente de caixa ou na reposição nos líderes de amanhã. No Pague Menos, essa coerência entre discurso e prática é absoluta: todos os gerentes das 40 lojas da rede, além dos líderes de setores, foram formados internamente.

“Isso mostra uma coerência em olhar para dentro de casa ao promover talentos”, afirma Carneiro. A rede utiliza o “Ciclo de Gente”, um processo de avaliação 360 graus que mapeia ambições e planos de sucessão, além da filosofia “Jeito Pague Menos de Liderar”, que une técnica à cultura organizacional.

No Bistek, a ferramenta para essa ascensão é a UniBistek, que democratiza o conhecimento via celular. “Oferecemos trilhas multidisciplinares, permitindo que um operador de caixa se especialize para migrar e crescer em outros setores. Nossas trilhas transformam funções operacionais em carreiras”, destaca Camila.

## FUTURO

Para o diretor de Gente & Gestão da rede Supermercados Pague Menos, Fernando Tadeu Carneiro, o grande nó dos próximos anos será equilibrar as expectativas por jornadas de trabalho mais flexíveis com os custos operacionais. “Haverá uma limitação financeira e de recursos humanos. Será imprescindível adequar horários de funcionamento das lojas para que novas esca-

**Ao transformar a gestão de pessoas em uma vantagem competitiva real, o varejo alimentar e seus fornecedores deixam claro: o lucro é consequência de uma equipe que se sente parte do sucesso da marca**




**"Colaboradores alinhados contribuem para a melhoria contínua e a redução de falhas, fatores fundamentais para que o varejista receba produtos de alta qualidade e dentro do prazo"**

**ADRIANA ZELLNER**, gerente de Gente & Gestão da empresa Condor

las de trabalho e descansos aos domingos se encaixem em equilíbrio”, projeta o executivo.

Para o Mercadinhos São Luiz, que em 2026 celebra seu centenário, o futuro é uma ponte entre o DNA histórico e os novos perfis geracionais. No Grupo Koch, a aposta é transformar o colaborador em um promotor da marca. “O futuro será construído por empresas que conseguem crescer com consistência e manter sua essência humana. Lideranças mais próximas e ambientes que promovam pertencimento serão decisivos”, conclui Santos.

Enquanto isso, no presente, ao transformar a gestão de pessoas em uma vantagem competitiva real, o varejo alimentar e seus fornecedores deixam claro: o lucro é consequência de uma equipe que se sente parte do sucesso da marca. 



# O NOVO SABOR

## das lojas físicas

O ponto de venda tradicional renasce. A interação na compra de hortifrúteis e o engajamento na campanha de fidelidade são formas de criar um senso de comunidade e de pertencimento impossíveis de obter por canais digitais

POR **RENATO MÜLLER**

>>A intensa discussão sobre o papel da inteligência artificial (IA) na transformação dos negócios esconde uma outra virada estratégica que está muito mais acessível aos supermercados bra-



sileiros. Quando os pontos de venda se transformam nos “centros emocionais” do relacionamento com os consumidores, aumenta a capacidade de conexão com o público — e os resultados do negócio acompanham o ritmo.

Esse foi um dos destaques do SXSW 2026, principal evento de inovação e tecnologia do mundo — e sempre um grande caldeirão de ideias, *insights* e cruzamento de visões que dificilmente se encontram no dia a dia dos negócios. Com uma visão menos pragmática e mais focada no emocional e no humano, o evento falou muito de IA —, mas deixou claro que nem tudo o que acontece no mundo pode ser resumido à análise de dados.

Quando a loja física deixa de ser um local de abastecimento para ganhar outros significados, abre-se a

**A partir do momento que a loja física se torna parte emocional da vida, o papel das equipes de vendedores precisa mudar. Eles não são apenas “tiradores de pedidos” ou reposidores de caixas: eles passam a ser embaixadores da marca**

possibilidade de estabelecer novos tipos de contato com o público. “Nós não comercializamos apenas produtos — nós vendemos a extensão de uma história que as pessoas querem viver”, disse a presidente da Disney Consumer Products, Tasia Filipatos.

Essas histórias podem envolver cavaleiros Jedi em uma galáxia muito, muito distante, ou princesas vivendo aventuras. Mas, no varejo alimentar, a “jornada do herói” pode acontecer na padaria, no setor de hortifrúti ou entre as bandejas de refeições prontas — desde que os estabelecimentos consigam transformar o ato de comprar ingredientes em uma celebração da família e do momento de cozinhar.

Essa conexão emocional ganha força em um mundo sobrecarregado com a esterilidade de relações imediatas. “As pessoas buscam momentos de alegria intencional, principalmente quando a tecnologia já resolve a parte funcional da vida”, acredita a CEO da WGSN, Carla Buzasi. Para ela, o papel do varejo físico é atuar como um antídoto à solidão digital — e a interação na compra do hortifrúti ou o engajamento na campanha de fidelidade do varejista são maneiras

>>>

de criar um senso de comunidade e de pertencimento que é impossível obter por meio de cliques no celular.

## DA IDEIA À PRÁTICA

Mais do que conceitos trazidos por consultores, essas ideias vêm sendo aplicadas à realidade do varejo. A rede de clubes de atacado Sam's Club, por exemplo, demonstrou no SXSW como a IA generativa e a visão computacional devem servir a um propósito maior: liberar tempo para que conexões aconteçam.

Na varejista, eliminar atritos logísticos e diminuir filas não é apenas uma questão de eficiência operacional. Quando isso acontece, os colaboradores têm mais tempo para focar na hospitalidade, entregando calor humano que diferencia a marca da concorrência. "A tecnologia cuida do 'quê' [produto, preço e estoque], para que os seres humanos cuidem do 'como' [recepção, curadoria, consultoria]. Dessa forma, a IA passa a ser um colega que potencializa as *soft skills* da equipe", acredita a Chief Experience Officer do Sam's Club, Diana Marshall.

Para uma empresa que opera sob um modelo de clube de compras, em que as pessoas pagam para participar, a loja física tem um papel importante em evitar o *churn* (perda de clientes), pois oferece um valor imediato e tangível que o digital não consegue replicar. "Precisamos sempre trabalhar para que o consumo se torne um ritual que gere memórias duradouras e um senso de identidade para nossos membros. As pessoas não



**"Nós não comercializamos apenas produtos – nós vendemos a extensão de uma história que as pessoas querem viver"**

TASIA FILIPATOS, presidente da Disney Consumer Products



**"As pessoas buscam momentos de alegria intencional, principalmente quando a tecnologia já resolve a parte funcional da vida"**

CARLA BUZASI, CEO da WGSN

**62%**  
dos americanos  
entre 18 e 24 anos  
preferem comprar  
em lojas físicas

querem que promovamos produtos, elas desejam se identificar com a marca. Isso é o mais importante e direciona como vamos inserir conveniência ou adotar uma determinada tecnologia", diz Diana.

Nesse caso, a comunidade de mais de 70 milhões de clientes da rede funciona como um grupo de *feedback* em tempo real para melhorar os estoques e a qualidade dos produtos. Com isso, a empresa consegue testar produtos, ideias e soluções, além de identificar sinais de mudança cultural antes da concorrência. "Essa postura incentiva a inovação a partir da coautoria pelos consumidores — e esse é um engajamento de alto valor", explica a executiva.

## UM "TERCEIRO LUGAR"?

O "terceiro lugar" é uma expressão que ficou famosa a partir do tradicional posicionamento de mercado da Starbucks. A rede de cafeterias ganhou fama se colocando como um lugar de relacionamento e interação entre as pessoas, fora do ambiente doméstico ou dos espaços profissionais. E o SXSW 2026 mostrou que esse conceito está mais vivo do que nunca.

Diante dos impactos do digital sobre a vida das pessoas, e a necessidade crescente de conexões humanas reais, shopping centers e lojas físicas estão assumindo um papel vital para as novas gerações — justamente elas que,



**"A tecnologia cuida do 'quê' [produto, preço e estoque], para que os seres humanos cuidem do 'como' [recepção, curadoria, consultoria]. Dessa forma, a IA passa a ser um colega que potencializa as *soft skills* da equipe"**

**DIANA MARSHALL**, Chief Experience Officer  
Sam's Club



**"Queremos que o público interaja com o nosso universo tanto on-line quanto off-line. Nesse sentido, a loja física é a parte da experiência que permite envolver os consumidores, gerando engajamento"**

**KATHERINE MILLER**, diretora de *social media* da  
varejista de moda Hot Topic



**"As lojas de sucesso serão espaços de inspiração e design, em vez de pontos de venda comissionados pela indústria. E esse sucesso depende de a loja fazer parte da vida dos clientes de uma forma positiva e encantadora, o que pouca gente no varejo consegue fazer hoje"**

**CARL PEI**, CEO e cofounder da Nothing

nascidas diante das telas, poderiam decretar o fim do varejo tradicional.

Contrariando a ideia de que os jovens são acima de tudo digitais, a consultoria Tracksuit mostrou que 62% dos americanos entre 18 e 24 anos preferem comprar em lojas físicas. "Está havendo um renascimento dos shopping centers, um movimento liderado pelos consumidores mais novos, que têm um desejo profundo de experiências táteis", argumenta a *head* de Marketing da Tracksuit Mikayla Hopkins.

É o que a diretora de *social media* da varejista de moda Hot Topic, Katherine Miller, chamou de "tocar a grama": a valorização do contato físico e da experiência sensorial que só é possível obtendo à loja física. É com base nisso que a Hot Topic transformou suas unidades em espaços de entrete-

nimento e destino, fazendo com que os pontos de venda se tornassem cenários da série "Mall Rats", disponível nos canais da varejista nas redes sociais. "Queremos que o público interaja com o nosso universo tanto on-line quanto off-line. Nesse sentido, a loja física é a parte da experiência que permite envolver os consumidores, gerando engajamento", acrescenta Katherine.

É por isso que redes de supermercados como a Trader Joe's passaram a ser usadas, em cidades como Los Angeles, como uma espécie de "Tinder da vida real". Os espaços deixaram de responder somente à pergunta "o que fazer para cozinhar" e se tornaram pontos de encontro nas noites de sexta-feira — uma oportunidade de socialização que pode ser aproveitada pelo varejo que entenda as necessidades psicológicas e sociais do seu público.

A partir do momento que a loja física se torna parte emocional da vida, o papel das equipes de vendedores precisa mudar. Eles não são apenas "tiradores de pedidos" ou reposidores de caixas: eles passam a ser embaixadores da marca. "Quando o jovem viu a série on-line e reconhece na loja aquela pessoa, cria uma conexão emocional e uma memória que o e-commerce não consegue gerar", explica a executiva.

>>>



Curiosamente, para que tudo isso aconteça, a postura do varejo diante do atrito nas relações de consumo muda. Enquanto o varejo on-line aposta na facilidade, na velocidade e na simplicidade de terminar uma transação em pouquíssimo tempo, o varejo que gera engajamento usa “atritos produtivos” para criar significados. “Experiências físicas geram memórias de longo prazo que trazem o consumidor de volta, consolidando a lealdade a partir do sentimento. A construção de uma expectativa positiva e a antecipação da sensação de ir à loja criam um ciclo poderoso que, quando é cumprido, gera satisfação e bem-estar”, diz Katherine.

Varejo como “catedral de conexões” e espaço de autenticidade em um mundo inundado por conteúdo sintético e algoritmos que geram isolamento. Uma oportunidade para gerar interações muito mais fortes e duradouras.

**"Experiências físicas geram memórias de longo prazo que trazem o consumidor de volta, consolidando a lealdade a partir do sentimento"**

**KATHERINE MILLER,**  
diretora de *social media* da varejista de moda Hot Topic

**"INSTAGRAMABILIDADE"**

Atrair os consumidores para as lojas físicas é uma medida importante da capacidade de transformar “interações fracas” (curtidas e comentários) em “interações fortes” (transações e geração de resultados). Mas esse modelo não se sustenta se os consumidores não souberem que há motivos importantes para sair de casa e ir até a loja.

O CEO e *cofounder* da Nothing, Carl Pei, empresa britânica de equipamentos eletrônicos, acredita que as empresas precisam rever seus indicadores de desempenho (KPIs) para lidar com o atual perfil de consumidores. “No meu setor, a maioria das lojas quer apenas copiar a experiência que a Apple popularizou há 20 anos. Isso é pouco para lidar com uma nova geração”, afirma. A provocação vale para os supermercados: será que sua loja não tenta atrair novos públicos com receitas antigas?

Para o executivo, a mudança de comportamento é tão relevante que o varejo de hoje deveria adotar o número de fotos tiradas e compartilhadas pelos clientes nas suas lojas como um KPI. “As lojas de sucesso serão espaços de inspiração e design, em vez de pontos de venda comissionados pela indústria. E esse sucesso depende de a loja fazer parte da vida dos clientes de uma forma positiva e encantadora, o que pouca gente no varejo consegue fazer hoje”, complementa.



*Já percebeu como a música preenche cada espaço da sua loja e torna o ambiente mais acolhedor para o cliente?*

*A trilha que melhora a experiência dentro do seu mercado tem dono: um compositor que dedicou dias de trabalho para criá-la e que, por isso, merece ser valorizado.*

*Direito autorral é lei! Ao tocar música no seu estabelecimento, você precisa licenciar o seu uso.*

*Pagar o direito autorral é valorizar quem ajuda o seu negócio a prosperar.*

**ECAD**

**A MÚSICA  
DÁ O TOM DO  
SEU NEGÓCIO.**

**Valorize os seus criadores.**

# O futuro do supermercado é ainda mais inteligente

Do check-out sem fricção à gestão de estoques e preços, a inteligência artificial (IA) se torna uma aliada para redefinir os processos, aumentar a eficiência e proteger a rentabilidade das redes

POR DENISE BRITO

>>A ascensão dos agentes de inteligência artificial (IA) impõe um novo ritmo ao varejo alimentar. Diferentemente das tecnologias anteriores, que apenas organizavam dados para que um humano decidisse, a IA permite analisar essas informações e automatizar a própria tomada de decisão de forma muito mais ágil. “Isso representa, sem dúvida, o maior ganho de produtividade do varejo nos últimos tempos”, destaca o CEO da BlueSoft, André Faria.

Segundo ele, o avanço beneficia atividades operacionais e de análise técnica que antes dependiam exclusivamente de humanos e que, muitas vezes, eram lentas ou passíveis de erro. Com a nova geração tecnológica, essas tarefas podem ser automatizadas de modo personalizado, permitindo que cada rede varejista configure a IA para agir exatamente de acordo com a sua estratégia específica, seja ela voltada para uma política de preços mais agressiva ou para a maximização da eficiência em tarefas, por exemplo, a gestão de estoques. “Na prática, o colaborador deixa de ser um ‘executor de tarefas maçantes’ para se tornar um gestor estratégico de sistemas inteligentes.”



Entre as tecnologias já em utilização pelo varejo que geram retorno estão o uso da IA para a leitura de dados e o auxílio em tarefas estratégicas; a utilização dos algoritmos para prever demanda (redução de estoque parado, por exemplo); e a aplicação do CRM (sigla em inglês para Customer Relationship Management) de maneira otimizada a fim de gerar



melhores experiências de compra para seus consumidores, aumentando a rentabilização de todos os canais da loja. Até 2030, em fase de ganhar escala, aparecem o *retail media* e o autoatendimento, com tecnologias de self-checkout e *scan-and-go*.

“O check-out sem fricção deixará de ser um conceito futurista, restrito às grandes redes globais, para se tornar o padrão de conveniência”, projeta o executivo da BlueSoft. E acrescenta. “Com o advento das IAs integradas diretamente aos ERPs [sigla em inglês para sistema

**Diferentemente das tecnologias anteriores, que apenas organizavam dados para que um humano decidisse, a IA permite analisar essas informações e automatizar a própria tomada de decisão de forma muito mais ágil**

de gestão empresarial], o varejista passa a ter um copiloto especializado para cada área. Ele não apenas apoia, mas acelera drasticamente decisões de compra, reposição e negociação de margens, garantindo que a operação responda às mudanças do mercado em tempo real.”

Para o Grupo São Luiz, a inteligência artificial continuará crescen-

>>>

do no varejo e passará de “IA de chat” para a agêntica. “São os agentes de IA que não apenas respondem, mas tomam decisões de forma autônoma, gerenciando estoques, ajustando preços ou mesmo sendo mais assertivos no público-alvo das promoções. Tudo isso sem intervenção humana”, afirma o CIO do Grupo São Luiz, Márcio Falcão.

Segundo ele, no Mercadinho São Luiz existem projetos, em fases iniciais com o uso de IA agêntica, entre eles, nas áreas comercial, de logística e de formação de preços.

## LOGÍSTICA

É justamente na logística que grande parte dessa tecnologia se encontra em fase de transição, passando de experimentais para escala. Por exem-



**“Na prática, o colaborador deixa de ser um 'executor de tarefas maçantes' para se tornar um gestor estratégico de sistemas inteligentes”**

**ANDRÉ FARIA,**  
CEO da BlueSoft



plo, as entregas por drones, que começam a ser disseminadas por empresas de delivery, mas que ainda enfrentam barreiras de custo e regulatórias.

Em contrapartida, a escassez de mão de obra, o aumento de custos e a pressão por níveis mais altos de serviço aparecem no mesmo cenário acelerando a automação do *picking*, a gestão inteligente de pedidos e a sincronização operacional, que entram como parte da agenda estratégica do setor. “O verdadeiro diferencial está na consistência da execução ao longo de toda a operação, loja a loja e processo a processo”, afirma o vice-presidente e diretor-geral da Zubale Brasil, Fernando Sztrajtmán. Na prática, acrescenta ele, isso significa reduzir rupturas, melhorar a acuracidade do *picking*, otimizar os tempos de preparação e garantir previsibilidade no cumprimento das janelas de entrega.

## DESAFIOS

Segundo o CEO da R-Dias Especialistas em Varejo, Alexandre Ribeiro, a IA é uma ferramenta que, sim, gera ROI (sigla em inglês para Return on Investment). Ou seja, entrega rentabilidade em relação a quanto é investido nela.

No entanto, há questões que precisam ser consideradas antes que a tecnologia entre em cena. “A maioria das empresas varejistas hoje não usa 50% do seu ERP. Isto é, dos sistemas que fazem toda a gestão financeira, administrativa, compras, vendas etc.”, afirma Ribeiro. E faz um alerta, baseado em sua experiência: é improvável encontrar no Brasil dez empresas supermercadistas com acuracidade de estoque superior a 99%, sendo que 50% delas não possuem um índice próximo a isso. “E como fica a evolução de uma empresa *data-driven* [orientada por dados] que não usa a tecnologia e não valoriza o dado? É preciso que o varejista entenda que para aterrissar na IA precisa se tornar um excelente operador de dados.”

**“Já mataram a loja física mil vezes e nunca assistimos, de fato, a isso – apenas à sua adaptação. É nisso que acreditamos e investimos, garantindo presença em todos os canais que nos demandam”**

**PEDRO MEDEIROS,**  
sócio e diretor de Expansão e Marketing da Rede Nordeste

Outra questão importante a ser considerada é que a incorporação de novas ferramentas no setor supermercadista ocorre em diferentes estágios e num ritmo variável.

“Ainda há um longo caminho a percorrer para mudar a cultura do varejo. Falta otimizar a cadeia de forma completa, integrando desde o pequeno produtor até a grande indústria ao que o cliente realmente busca em detrimento dos interesses individuais de cada um”, destaca o sócio e diretor de Expansão e Marketing da Rede Nordestão, Pedro Medeiros. Segundo ele, os que estão engajados na transformação do mercado têm foco em três vetores: tecnologia, principalmente inteligência artificial (IA), aplicada a processos e conhecimento do cliente; mudança no comportamento do consumidor; e novos modelos de negócio mais eficientes.

Para Medeiros, no momento, há apenas quatro certezas. Primeira, é preciso se adaptar rapidamente às mudanças que estão acontecendo. A segunda é que o varejo físico nunca perderá seu lugar, uma vez que o homem sempre será um ser “humano” e “social” e assim, as lojas cada vez mais terão que oferecer mais serviço e experiência para esses momentos sociais. A terceira é que o formato “tradicional” de varejo supermercadista permanecerá. “Várias tentativas de modelos já surgiram, emergiram e depois sumiram — os “super” continuam.”

A quarta certeza é que a sobrevivência da marca será garantida por estar presente e preencher todos os momentos de vida do consumidor, gerando conexão genuína com ele. “Já mataram a loja física mil vezes e nunca assistimos, de fato, a isso — apenas à sua adaptação. É nisso que acreditamos e investimos, garantindo presença em todos os canais que nos demandam.”

## IA POTENCIALIZA USO DE DADOS

Extrair o benefício de introduzir a inteligência artificial (IA), não como ferramenta de apoio, mas completamente mesclada na operação, exige esforço. No entanto, é urgente. Segundo o professor e coordenador das pós-graduações de Varejo Alimentar e de Trade Marketing da ESPM, Marcelo Costa, a parte boa disso é que a contrapartida chega muito rápido. “A aplicação da IA vai reduzir as fricções do varejo e, associada à utilização de dados de uma maneira muito maior que hoje, vai deixar de ser um diferencial para se tornar uma estrutura básica do varejo.”

Em entrevista exclusiva para a *SuperHiper*, o especialista falou sobre os desafios da transformação tecnológica em curso promovida pela IA.



**“Tudo que está acontecendo com IA está excedendo todas as previsões. A ferramenta não vai chegar: ela já está disponível ao varejista e não exige um alto custo de investimento”**

**MARCELO COSTA,** professor e coordenador de pós-graduação de Varejo Alimentar e de Trade Marketing da ESPM

**Como podemos sintetizar as medidas necessárias para acompanhar o movimento da inserção da IA na estrutura de gestão do varejo alimentar?**

Nas redes varejistas já existem várias áreas: de compra, logística, financeira, etc. A partir de agora, será necessário implantar ou ampliar uma área estratégica: a de dados, que se transformará em uma fonte de receita rentável para o varejo. O CRM é um dos exemplos de aplicação, que vai permitir uma personalização máxima. Com o apoio da IA, podemos fazer o que nem os melhores sistemas de CRM permitem, com grande velocidade de compreensão individual do shopper. Ou seja, ações capazes de ativar as promoções,

>>>

fazer uma mídia programática individual e realizar uma precificação dinâmica.

### Em relação à precificação, qual pode ser o impacto?

É grande a complexidade de fazer a precificação dos produtos, tanto em um hipermercado de 40 mil itens ou em um atacarejo de 20 mil itens. Mas, se colocarmos um agente de IA que entendeu o comportamento do shopper, a sazonalidade da categoria — não relativa ao verão e ao inverno, mas do dia, da manhã, da tarde e da noite —, então é possível implementar uma precificação inteligente, tornar as promoções mais agressivas no momento necessário, mas protegendo a margem do varejo, quando isso é permitido. É um modo de fazer isso de maneira dinâmica para cada item ao longo do funcionamento da loja, podendo rodar esse modelo automatizado com uma velocidade impossível.

### Qual será o prazo para que o uso de IA seja totalmente incorporado pelo varejo alimentar?

Tudo que está acontecendo com IA está excedendo todas as previsões. A ferramenta não vai chegar: ela já está disponível ao varejista e não exige um alto custo de investimento. Qual é o desafio colocado para o varejo alimentar? É formar pessoas que vão saber utilizar isso dentro do ecossistema do varejo. Quem não estiver investindo agora, fortemente, na formação de uma área de dados de inteligência competitiva dentro da sua rede vai ficar para trás muito rapidamente. Há um traçado de horizonte até 2030; porém, eu acredito que será bem antes disso. Em um cenário conservador, podemos falar no ano que vem. Já vemos algumas redes com iniciativas nessa área; no entanto, terão que acelerar o passo, porque o nosso segmento é de margem muito apertada. E a aplicação da IA totalmente integrada na operação possibilita ser muito mais eficiente e, na última linha, proporciona margem, rentabilidade. A IA deixou de ser “algo legal” que estou aplicando. Essa tecnologia é questão de sobrevivência, de crescimento e de rentabilidade.

### Qual é o papel das redes médias nesse processo de transformação do mercado?

Vou considerar o perfil de “rede média” quando se considera o faturamento do Brasil inteiro, mas que, regional-

**“O consumidor é mais infiel do que nunca, porque agora ele também tem acesso à informação, está superconectado e compara preços, propostas de valor e serviços”**

**MARCELO COSTA**, professor e coordenador das pós-graduações de Varejo Alimentar e de Trade Marketing da ESPM

mente e localmente, ela possa ser a líder da área dela. Esse varejista tem agora uma janela de oportunidade. É verdade que o grande varejista tem mais recursos; no entanto, as varejistas de médio porte costumam ser mais ágeis. E essa vantagem precisa ser explorada para que esse grupo não fique para trás na incorporação dessas transformações.


### Há tempo para se preparar para essa janela?

Se ele não acordou para isso até ontem, hoje de manhã já tem que estar se movimentando para ver como está a área de dados da empresa, se já possui um CRM estruturado, e se tem os profissionais qualificados para isso ou não. Ele deve estar pensando em todas as áreas do negócio impactadas: precificação, logística, *retail media*, rupturas e perdas. Essas são dores imensas do varejo que afetam a rentabilidade e que o uso da IA vai ajudar.

### Que outro aspecto destacaria, algo que precisa estar no radar do varejista?

O consumidor: tudo é para melhorar o atendimento dele que também está se transformando. O consumidor é mais infiel do que nunca, porque agora ele também tem acesso à informação, está superconectado e compara preços, propostas de valor e serviços. Ao juntar esses pontos para aprimorar o atendimento a esse cliente, o varejo consegue criar uma combinação explosiva.

### Existe um ponto favorável ou um facilitador para as mudanças a serem feitas?

Sim. As informações que o varejista precisa ter e processar de modo mais ágil já estão com ele. Isso é algo muito bacana de toda essa transformação. O varejista vai começar a captar dados do shopper, associar a compra, usar o algoritmo para analisar e traduzir isso numa proposta de serviço melhor. É muito rápida a implementação e está tudo lá: o dado e a IA. O que está faltando agora é a visão e o senso de urgência. E eu penso que o senso de urgência é o que vai fazer a diferença. 

## *A nova era da saudabilidade: como a busca por bem-estar está transformando o consumo*

Dados da NielsenIQ indicam que **86%** dos brasileiros já adotam ao menos um **hábito mais saudável** em sua rotina.

O comportamento do consumidor brasileiro vem mudando rapidamente, com alimentação equilibrada, prática de atividades físicas e bem-estar mental ganhando protagonismo.

Esse movimento gera impacto direto no consumo: consumidores extremamente saudáveis gastam, em média, **11%** a mais em **FMCG** e visitam com maior frequência supermercados de grande porte, cash & carry e farmácias.

O estilo de vida mais ativo já faz parte da rotina de milhões de brasileiros, impulsionando a forte expansão do mercado de **academias**, com previsão de **mais de 300 novas unidades** em 2026, além do crescimento acelerado das **corridas de rua**, que tiveram **aumento de 85%** no número de provas em 2025 versus 2024.



Esse novo perfil também se reflete no carrinho de compras, com maior busca por escolhas mais saudáveis, aumento da relevância de FLV e preferência por produtos menos processados e mais nutritivos.

A **Geração Z** se destaca por elevar o nível de exigência, já que **71%** acreditam que as marcas devem ser ambientalmente responsáveis, enquanto transparência e propósito influenciam cada vez mais as decisões de compra.

No campo da saúde, cresce o interesse por novas soluções, como as **canetas emagrecedoras (GLP-1)**, já utilizadas por **4,6% dos lares**, enquanto 26,1% demonstram interesse.

O uso permanece concentrado em famílias de maior renda e o tratamento impacta diretamente o orçamento doméstico. Mais do que uma tendência, a saudabilidade se consolida como um dos principais motores de transformação do consumo no Brasil, criando desafios e oportunidades para um varejo que acompanha um consumidor mais informado, exigente e orientado ao bem-estar.

Quer entender esses movimentos em profundidade?



# Expansão: o fim da era do "feeling"

Com juros altos e mercados saturados, redes supermercadistas trocam intuição por governança, ciência do consumo e foco na rentabilidade das lojas existentes

POR DENISE BRITO

>>Na tentativa de acelerar o faturamento, muitas redes supermercadistas apostaram, nos últimos anos, na abertura e na aquisição de lojas. A lógica é conhecida — e historicamente eficiente: ganhar escala para diluir custos. Mas o jogo virou. O ambiente de negócios mudou e impôs um novo nível de disciplina.

Juros elevados, custo de capital pressionado, modelos de loja que perderam tração e mercados geograficamente saturados redefiniram a equação do crescimento. Hoje, expandir deixou de ser um movimento quase automático e passou a exigir precisão cirúrgica. “Primeiro é preciso olhar para dentro, ver se a operação está indo bem”, afirma o diretor Financeiro e de Expansão do Grupo TOP, Olivio Janecke, que soma 29 unidades, sendo 15 em municípios de Santa Catarina.

Janecke recorre a um *checklist* já consolidado no setor, e nada trivial. A lista passa por fluxo de caixa sob controle, processos estruturados, gestão eficiente de rupturas, retaguarda robusta, equipe qualificada, qualidade no atendimento e uma malha logística capaz de sustentar o abastecimento dentro do raio de atuação pretendido. É um diagnóstico amplo, ancorado em dados e métricas, que praticamente elimina decisões por instinto. “Até o momento não entramos na maior cidade do nosso estado porque sabemos que isso teria que acontecer com quatro ou cinco lojas de

uma vez, simultaneamente. Só, assim, viabilizaria o investimento necessário em mídia. Canais de comunicação, como as redes sociais, são importantes, mas não substituem TV, por exemplo”, explica o executivo.

A abertura excessiva de estabelecimentos nos últimos cinco anos levou empresários ao endividamento e, no meio do caminho, a taxa de juros cresceu quase sete vezes, passando de 2% para 15%, e mudou o cenário do setor. Em reação, as expansões passaram a ser decididas com novos critérios, mais técnicos, fundamentadas em dados. “Nenhum negócio do varejo rende 15%, 16%. Então captar dinheiro



para expandir com juros nesse nível é um risco muito sério, torna-se inviável”, pondera o conselheiro de empresas com 40 anos de vivência em varejo alimentar, José Barral. Para ele, as empresas vivem agora um momento de maior consciência e estão reavaliando a expansão de modo mais elaborado.

“Estamos vendo agora a profissionalização das empresas familiares de diversos portes, de R\$ 600 milhões a R\$ 3 bilhões de faturamento. Elas estão montando Conselhos de Administração independentes e Conselho segura a vaidade do dono que quer abrir vinte pontos de venda quando só

**A ideia de que “é preciso crescer para não morrer” tem sido cada vez mais questionada no setor. Essa lógica perdeu aderência: expansão não deve ser guiada pelo medo, mas por capacidade operacional e leitura consistente de mercado**

tem pessoal para operar cinco”, afirma Barral.

A ideia de que “é preciso crescer para não morrer” tem sido cada vez mais questionada no setor. Para Barral, essa lógica perdeu aderência: expansão não deve ser guiada pelo medo, mas por capacidade operacional e leitura consistente de mercado.

Em um cenário de acesso restrito a capital, somam-se entraves como a escassez de mão de obra, tanto na operação quanto na formação de lideranças, o que tem levado empresas a revisar processos e frearem planos de expansão. Ao mesmo tempo, mudanças no comportamento do consumidor, já mapeadas em estudos da ABRAS, colocam em xeque o apelo das grandes lojas. “O consumidor não quer mais necessariamente lojas gigantes. O dilema hoje é: investir em vizinhança, conveniência ou seguir no atacarejo? Essa decisão é técnica, não é mais *feeling*”, detalha o conselheiro.

## MUDANÇA DE CENÁRIO

Durante décadas, o varejo operou sob a lógica de que expandir a rede física era caminho direto para elevar o faturamento. Esse racional, porém, começa a perder tração diante de um novo contexto econômico e demográfico. Segundo o cofundador da Rock Encantech, Fernando Gibotti, o País entrou em um platô de crescimento populacional, com regiões avançando apenas 0,2% ao ano. Nesse cenário, a equação se desequilibra: a abertura contínua de lojas frente a uma base de consumidores estagnada leva à saturação do mercado. “O ritmo agora é outro, e até redes gigantes já pisaram no freio”, explica.

A estratégia de expansão no varejo



brasileiro precisa ser recalibrada: mais do que abrir novas unidades, o foco deve migrar para a qualificação das lojas já existentes, defende Fernando Gibotti. Segundo ele, mudanças demográficas, como o envelhecimento da população e a queda da natalidade, impõem ajustes no mix de produtos e na infraestrutura. “Clientes mais idosos, por exemplo, utilizam o banheiro com maior frequência, mas ainda faltam instalações adequadas, com acessibilidade e manutenção”, observa. Para o executivo, o ponto central é o varejista operar com leitura apurada do cliente, alinhando operação e sortimento a um consumidor que já não é o mesmo.

## ANÁLISE GEOGRÁFICA

A leitura geográfica do consumo, uma das frentes mais sofisticadas da chamada “nova ciência do varejo”, revela bolsões de oportunidade, mesmo em um cenário de saturação em parte do País. Segundo Gibotti, regiões como o Norte e o Nordeste ainda combinam baixa concorrência com oferta aquém em padrão de qualidade, abrindo espaço para novos entrantes mais estruturados. No Sudeste, microrregiões de São Paulo também se destacam como vetores de crescimento, com base em estudos de georreferenciamento.

Essas análises cruzam mais de 100 variáveis socioeconômicas, como densidade populacional, perfil de domicílios, incluindo a proporção de imóveis alugados,



**“Primeiro é preciso olhar para dentro, ver se a operação está indo bem”**

**OLIVIO JANECKE,**  
diretor Financeiro e de Expansão do Grupo TOP



renda e fluxo de pessoas. “As ferramentas também medem o nível de saturação, ou seja, quantos metros quadrados de loja já existem para aquela população. São múltiplos fatores que impactam o comportamento de compra. Moradores de imóveis alugados, por exemplo, tendem a gastar menos com produtos de limpeza”, explica. Com esse nível de granularidade, afirma, é possível estimar o potencial de faturamento de uma praça com até 96% de acuracidade.

Na agenda de expansão, Barral e Gibotti convergem em um ponto: a aquisição de lojas tende a ser mais eficiente do que a abertura de unidades do zero. Para os especialistas, o modelo “puro sangue”, com compra de terreno e construção própria, exige alto investimento e carrega riscos relevantes. “Sou favorável à compra de unidades existentes. Ao adquirir uma operação que não performava bem, o varejista já entra com um mercado formado, fluxo consolidado e clientela ativa. Muitas vezes, o problema estava na gestão, não no ponto. Nas mãos de um operador regional mais profissionalizado, a virada pode ser rápida”, afirma o cofundador da Rock Encantech.

**“O consumidor não quer mais necessariamente lojas gigantes. O dilema hoje é: investir em vizinhança, conveniência ou seguir no atacarejo? Essa decisão é técnica, não é mais feeling”**

**JOSÉ BARRAL,**  
conselheiro de empresas com 40 anos de vivência em varejo alimentar

>>>

# FÓRUM DA CADEIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO ABRAS 2026

ONDE O  
ABASTECIMENTO  
DO BRASIL  
GANHA VOZ



16.06 // BRASÍLIA

Para saber mais entre em contato:  
[comercial@abras.com.br](mailto:comercial@abras.com.br)  
(11) 3838-4545



## PATROCÍNIO MASTER

ambev



Coca-Cola  
Brasil



NIQ

## APOIO

bluesoft



## APOIO ESPECIAL

KPMG

## APOIO INSTITUCIONAL



## REALIZAÇÃO

ABRAS ASSOCIAÇÃO  
BRASILEIRA DE  
SUPERMERCADOS

## DIVULGAÇÃO

SUPERHIPER

# O CAMINHO AGORA É A CONCENTRAÇÃO E A MATURIDADE

**Uma visão pragmática sobre a expansão acelerada com a diversificação de bandeira, os 'pecados' de planejamento, a transição do modelo de vizinhança para o que eles chamam de loja de desconto, bem como os novos desafios do setor**

POR DENISE BRITO

>> Esses e outros temas foram abordados pelo conselheiro do Grupo MSLZ (Mercadinhos São Luiz), Severino Ramalho Neto, em entrevista à *SuperHiper*. O executivo é o principal nome à frente da rede cearense, com forte tradição no varejo alimentar local e nacional. Após atuar como diretor-presidente da companhia entre 2008 e 2024, ele atualmente ocupa o cargo de conselheiro da rede.

**O São Luiz passou de 23 para 34 lojas em três anos, com um avanço significativo no faturamento. Como foi essa evolução?**

Nos últimos três anos viemos com um processo bem significativo. Em 2024, faturamos aproximadamente R\$ 1,1 bilhão. A estimativa para 2025 é termos alcançado R\$ 2 bilhões. Esse crescimento acompanhou o número de lojas: saímos de 23 para 34 unidades em um período muito curto. Foi um investimento muito forte, com foco principalmente na nossa nova bandeira, o Mercadão. Dessas 11 lojas novas, em torno de sete ou oito foram sob essa marca e o restante com a nossa bandeira tradicional, o Supermercado São Luiz.

**"Não é uma história tão bonita no dia a dia. Foi uma expansão rápida, com aprendizado constante e muito erro. Tivemos pecados de planejamento: lojas que eram para ser inauguradas em um mês e atrasaram quatro"**

**SEVERINO RAMALHO LEITE,**  
conselheiro do Grupo MSLZ (Mercadinhos São Luiz)

**Em uma expansão tão veloz, ocorreram imprevistos ou o planejamento deu conta?**

Não é uma história tão bonita no dia a dia. Foi uma expansão rápida, com aprendizado constante e muito erro. Tivemos pecados de planejamento: lojas que eram para ser inauguradas em um mês e atrasaram quatro. Abrimos estabelecimentos que funcionaram quatro meses à base de gerador porque a rede elétrica não estava pronta para entregar energia. Além do chamado 'fator surpresa': compramos três lojas de concorrentes e o aproveitamento do que havia dentro foi zero. Tivemos que refazer tudo, de equipamento a instalação porque estavam sucateadas. Se eu fosse comprar hoje, já precificaria do zero. A velocidade cobra decisões rápidas que nem sempre são bem analisadas, mas quem tiver resiliência para corrigir o erro rápido, se sai bem.

**Como você avalia o atual momento do setor supermercadista e o que motivou a empresa a manter um ritmo de crescimento acelerado?**

Na nossa visão, temos uma certa saturação de lojas abertas e uma estagnação do metro quadrado em renda. Talvez até com uma pequena redução. As pesquisas têm dito isso. Uma leve desaceleração e muitas talvez até com alguma redução. Então, ao contrário do mercado, tivemos um crescimento bom acima de dois dígitos nos últimos três anos. O que nos leva a expandir no mercado é acreditar na nossa operação e que temos um trabalho diferenciado, bem como que as áreas que estivermos entrando sejam propícias para a nossa proposta.



**A estratégia de crescimento da rede foi baseada em uma expansão de seu público para um novo segmento, o popular. Como ela foi planejada?**

Nós tínhamos uma bandeira que era o Mercadinho tradicional, que estamos transformando em Supermercado São Luiz. Trabalhávamos numa área de Fortaleza (CE) mais cara, voltada a um público AB. Era uma solução bacana, mas o Ceará e o Nordeste não têm muito público AB, ele é metade da participação do que existe no Sudeste e no Sul. Nós estamos fazendo um 'jogo de bandeiras'. O Mercadinho está ficando com as lojas de proximidade, é menor, o que condiz com o nome. E as lojas novas, que têm saído num porte maior, operam sob a marca Supermercados

São Luiz. Em paralelo, nós desenvolvemos um novo produto, que chamamos de 'loja de desconto': o Mercadão. Ele abriu uma janela imensa para nós em áreas nas quais ainda não estávamos presentes.

**Você disse que a nova bandeira Mercadão foi inspirada no modelo europeu de *hard discount* do Aldi, mas que, às vezes, ele é erroneamente confundido com atacarejo. Qual é a diferença?**

É uma loja de sortimento limitado e muito baseada em oferta e uma boa proposta de conveniência, diferente de atacarejo. Quando eu falo conveniência isso significa proximidade do cliente, em localização. O Mercadão hoje é um modelo bem diferente do que o merca-

do tem trabalhado como atacarejo ou atacado. A proposta é clara: ser uma loja boa voltada para preço, de sortimento limitado e de desconto. Pesquisamos bastante e nos baseamos em formatos como o Aldi, na Alemanha.

**Com os juros em dois dígitos e o custo do dinheiro elevado, qual é o tom da empresa para 2026?**

O momento pede prudência. Está muito caro fazer ou financiar loja. Nós estamos com juros há dois anos acima de dois dígitos. Isso é muito pesado. No momento, preferimos agir com prudência. Nós investimos muito nos últimos dois anos. E agora estamos deixando "criar um pouquinho de água na cacimba". Cacimba para nós [aqui no Ceará] é um poço de água. Então, quando você já tirou muita água de dentro, tem que deixar e esperar sem mexer.

**Olhando para o futuro, como você compara a maturidade do varejo brasileiro com mercados consolidados como a Europa e os Estados Unidos?**

O mercado vai se transformar. Se você pegar o ranking americano ou europeu, a quantidade de lojas é outra realidade. Uma rede como a Aldi tem 13 mil unidades. No Brasil, você conta nos dedos as empresas que têm mais de 100 estabelecimentos. O Brasil é do tamanho de uma Europa, mas ainda não tem grandes grupos nacionais com essa capilaridade gigante. O atacarejo fez uma revolução aqui, absorvendo 50% do mercado em 20 anos, e isso causou a saturação que vemos hoje. O caminho agora é a concentração e a maturidade. **ST**

# VAREJO SOB PRESSÃO: O CURTO PRAZO TRAVA O CRESCIMENTO

**Dados da 29ª Global CEO Survey da PwC mostram que 42% dos CEOs do setor no Brasil destacam a falta de mão de obra qualificada, a inflação e a instabilidade macroeconômica como principais ameaças a seus negócios**

POR **RENATA RUIZ**

>>O setor de varejo e consumo no Brasil acompanha o movimento global de reconfiguração econômica, ainda que em ritmo mais seletivo. Nos últimos cinco anos, 42% das empresas passaram a competir em novos setores, buscando rotas adjacentes de crescimento, percentual relevante, mas abaixo da média nacional de 51%.

Os dados são da 29ª edição da Global CEO Survey, da PwC Brasil, que ouviu mais de 4.400 CEOs em 95 países. “A fronteira entre indústrias está desaparecendo. Quando quatro em cada dez dos CEOs do setor afirmam que passaram a abrir novas avenidas de crescimento, observamos que o varejo vem se transformando em um ecossistema ainda mais diversificado”, afirma a sócia e líder de Varejo e Consumo da PwC Brasil, Luciana Medeiros.

“A reinvenção completa exige mais: precisamos levar essa maturidade operacional para a mesa de investimentos, na qual a integração de critérios climáticos na alocação de capital ainda é incipiente”

**LUCIANA MEDEIROS,**  
sócia e líder de Varejo e Consumo da PwC Brasil

Esse movimento de reinvenção ocorre em paralelo a um ambiente de pressão crescente. Entre os principais riscos destacados pelos executivos estão a falta de mão de obra, a inflação



e a instabilidade macroeconômica (42%), seguidos por riscos cibernéticos e disrupção tecnológica (30%).

O impacto já aparece na confiança: a expectativa de crescimento de receita nos próximos 12 meses recuou de 51% para 39%. No horizonte de três anos, porém, o cenário

é mais estável, com níveis próximos a 48%. Ao mesmo tempo, a agenda dos líderes segue concentrada no curto prazo, 62% do tempo é dedicado a temas com horizonte inferior a um ano, acima da média nacional (57%). Segundo Luciana, esse foco reflete um ambiente desafiador no presente e reduz o espaço para discussões estratégicas de médio e longo prazo.

A inteligência artificial (IA) avança, mas ainda em fase de consolidação. Embora 34% das empresas tenham registrado aumento de receita com IA nos últimos 12 meses, a maioria ainda percebe impacto limitado, 55% em custos e 66% em receitas. “O setor ainda passa por um estágio de adaptação à nova tecnologia”, explica Luciana, indicando que a captura de valor tende a ganhar tração nos próximos anos. O comportamento acompanha a média das indústrias no Brasil, sinalizando uma adoção gradual e alinhada ao restante da economia.

No campo da inovação, o discurso está consolidado, mas a execução ainda é desigual. Pouco mais da metade dos líderes considera a inovação estratégica, em linha com a média nacional, no entanto, a prática ainda não acompanha esse consenso. Um dos reflexos é a baixa adoção de testes rápidos com clientes, que atinge apenas 18% das empresas, abaixo dos 28% registrados no Brasil.

Em contrapartida, o setor se destaca na incorporação de riscos climáticos na cadeia de suprimentos, com 30% das empresas já estruturadas nesse tema, acima da média nacional (18%). “O varejo sente o impacto climático diretamente na gôndola e na entrega, o que explica por que o setor lidera a média nacional na gestão de riscos climáticos na cadeia de suprimentos. No entanto, a reinvenção completa exige mais: precisamos levar essa maturidade operacional para a mesa de investimentos, na qual a integração de critérios climáticos na alocação de capital ainda é incipiente”, conclui a sócia e líder de Varejo e Consumo da PwC Brasil.

## MENOS DISCURSO, MAIS EFICIÊNCIA

Em um cenário de transformação acelerada e pressão multifatorial sobre o varejo alimentar, a leitura estratégica dos dados deixou de ser diferencial e passou a ser pré-requisito competitivo. Nesta entrevista, PwC Brasil traz, por meio de sua sócia e líder de Varejo e Consumo, Luciana Medeiros, uma análise afiada sobre os principais vetores que estão redesenhando o setor supermercadista, da desaceleração da confiança ao avanço pragmático da inteligência artificial (IA) passando

>>>



pelos gargalos operacionais, mudanças no comportamento do consumidor e novas avenidas de crescimento.

Com visão sistêmica e foco em execução, a executiva traduz o que realmente está em jogo para 2026: menos discurso e mais capacidade de orquestrar eficiência, tecnologia e inovação com impacto direto no resultado.

**A confiança para crescimento em 12 meses caiu. O que pesa mais no varejo alimentar: consumo mais fraco, competição maior ou custo operacional crescente?**

Globalmente, vivemos um momento desafiador e no Brasil, o cenário não é diferente; todos os fatores mencionados se somam. Juros e inflação impactam diretamente o consumidor, que se mantém mais cauteloso e seletivo. No campo operacional, além das questões macroeconômicas, surgem desafios adicionais: 42% dos CEOs relatam preocupações com mão de obra, além de riscos cibernéticos, disrupção tecnológica e impactos das mudanças climáticas. Ao mesmo tempo, existe ainda a dinâmica do próprio consumidor que com, poucos toques no celular, compara preços, avalia alternativas e migra de canais e fornecedor. Há ainda movimentos relevantes na cesta: temas de saudabilidade e até o uso de canetas de emagrecimento têm alterado o mix de produtos, exigindo ajustes rápidos em sortimento e gestão de categorias. Somamos a isso um calendário desafiador. 2026 é ano eleitoral, temos a reforma tributária em

**IMPACTOS DA IA**

Nos últimos 12 meses:

**34%**  
das empresas registraram aumento de receita associado ao uso de IA

**28%**  
observaram redução de custos

**NÃO**  
há registros relevantes de impacto negativo

**AS PRINCIPAIS preocupações dos CEOs:**

- escassez de talentos
- inflação
- instabilidade macroeconômica (42% cada)
- riscos cibernéticos e disrupção tecnológica (30%)

implementação, a Copa do Mundo e muitos feriados nacionais. Considerar apenas um fator limitaria a leitura do setor. Por isso, nossa pesquisa reforça a natureza multifatorial do momento e a necessidade de lideranças capazes de equilibrar prioridades de curto e longo prazo. Um indicador que resume bem esse ambiente de transformação: 42% dos CEOs afirmam que suas empresas passaram a competir em novos setores. Isso demonstra que o varejo segue em plena reinvenção e que para navegar nesse “novo” período exige visão ampla, flexibilidade e capacidade real de ação.

**A IA já gera algum ganho de receita para parte do setor, mas ainda é pequena para muitos. Onde ela realmente consegue destravar valor no varejo alimentar — ruptura, previsão de demanda, precificação?**

Em nossa pesquisa global, observamos que os impactos mais relevantes da IA surgem quando ela é incorporada de forma integrada ao direcionamento estratégico das empresas. No conjunto [de todos] os setores analisados, uma em cada dez empresas (12%) já registrou economia de custos e aumento de receita no último ano, resultado da combinação entre construção de bases sólidas e aplicações mais profundas da tecnologia. No varejo alimentar, o valor destravado pela IA pode aparecer em várias frentes. Do ponto de vista operacional, ela contribui para automação de processos e outras aplicações estruturais que reduzem esforços manuais ao capturar, organizar e circular dados com mais precisão. Além disso, o uso de IA também aprimora a compreensão do comportamento de consumo e apoia para identificar eventuais garga-

# "A IA já está transformando a estrutura e o formato das operações e se tornou uma peça central na orquestração do varejo moderno"

los operacionais relacionados. Há ganhos também na gestão de estoques e sortimento, em temas de precificação, revisão de portfólio, vencimento de produtos e na otimização da experiência do cliente nas lojas: etiquetas e carrinhos inteligentes, pagamentos sem contato e vitrines ou expositores interativos. Essas tendências ficaram ainda mais nítidas na NRF deste ano, onde foi evidente que a IA deixou de ser apenas uma "agenda de inovação". Ela já está transformando a estrutura e o formato das operações e se tornou uma peça central na orquestração do varejo moderno, especialmente ao considerarmos o amplo uso de agentes de IA nas compras, por exemplo. Existe um questionamento do custo *versus* benefício. O mercado tem desafiado a conta do uso de IA e os benefícios relacionados.

## **Na prática, qual é o maior desafio para o varejo alimentar escalar IA: dados, integração de sistemas ou modelo de negócio?**

Assim como os desafios do setor são multidisciplinares, a adoção de tecnologias segue a mesma lógica. Para que o varejo alimentar avance de forma consistente, é essencial que a reinvenção faça parte da trajetória de crescimento. Esse movimento começa pela construção de bases sólidas, que incluem uma arquitetura tecnológica preparada para soluções de IA, um plano claro de iniciativas, práticas estabelecidas de uso responsável e gestão de riscos, além de uma cultura organizacional que facilite essa adoção. No Brasil, cerca de 28% das empresas de varejo e consumo já observaram redução de custos com o uso de IA. O número repete exatamente o observado no conjunto das indústrias e mostra evolução em automação, otimização de processos e melhor uso dos dados. No cenário global, o percentual é de 26%, o que reforça que os ganhos existem, embora dependam de um nível de maturidade estrutural que ainda está em desenvolvimento. O avanço dos agentes de IA ajuda a

"Há ainda movimentos relevantes na cesta: temas de saudabilidade até o uso de canetas de emagrecimento têm alterado o mix de produtos, exigindo ajustes rápidos em sortimento e gestão de categorias"

ilustrar a mudança necessária. Eles já coordenam compras e conduzem etapas da jornada de forma autônoma, o que eleva a automação e exige que os dados estejam organizados de forma clara e utilizável. As empresas também precisam criar estratégias capazes de se destacar para esses agentes, que passam a representar uma audiência importante nas decisões de consumo. A pesquisa "Experiência do Consumidor", da PwC, acrescenta um ponto essencial. O estudo mostra que o consumidor busca jornadas integradas, eficientes e personalizadas e que muda de marca quando essa expectativa não é atendida. A IA se torna fundamental nesse processo, pois permite personalizar ofertas, reduzir fricções e redesenhar a experiência do cliente de forma mais completa. Isso reforça que escalar inteligência artificial não depende apenas de dados ou integração de sistemas. Precisa de alinhamento de modelo de negócio, tecnologia, processos e cultura para criar valor de ponta a ponta.

## **Apenas 18% testam rapidamente novas ideias e inovação com os clientes. Por que o varejo alimentar, que tem tráfego alto e muita frequência, ainda testa pouco com os consumidores?**

O varejo alimentar opera sob alta pressão por resultados e, naturalmente, a venda diária é uma das principais forças que sustentam a operação. No entanto, é importante lembrar que essa pressão vem de múltiplas direções, o que ajuda a explicar por que a experimentação com clientes ainda avança em ritmo mais lento. Nossa pesquisa mostra que muitos CEOs estão voltados ao plano de curto prazo e, ao mes-

>>>

mo tempo, buscam não cair no chamado teatro da inovação, que envolve iniciativas que parecem novas, mas que não geram valor concreto. Também observamos um cenário em que novas avenidas de crescimento começam a surgir, o que inclui receitas provenientes de produtos e serviços que não faziam parte do *core* tradicional das empresas. Porém, ao mesmo tempo, o contexto de margens mais pressionadas e um consumo brasileiro instável e muito sensível a preços faz com que os líderes percebam o risco de testar rapidamente como maior que o retorno potencial. Esse movimento é intensificado por fatores como menor maturidade em dados e cultura de experimentação, além de desafios de integração interna. Dois indicadores ajudam a reforçar esse quadro. Segundo a pesquisa, 42% dos CEOs afirmam que suas empresas passaram a competir em novos setores, o que amplia ainda mais o foco operacional. Além disso, os CEOs brasileiros do setor dedicam 62% do tempo a temas de horizonte inferior a um ano e apenas 9% ao longo prazo, uma concentração superior à média nacional de 57%. Essa dinâmica reduz espaço para ciclos de teste e aprendizagem que exigem mais planejamento e maior tolerância ao erro. No curto prazo, vemos também um movimento de acomodação na confiança dos CEOs de varejo e consumo em relação ao crescimento imediato de suas empresas. Isso ocorre enquanto enfrentam um conjunto amplo de riscos, que inclui escassez de talentos, instabilidade macroeconômica e inflação, seguidos por preocupações tecnológicas e operacionais.

## “O consumidor busca jornadas integradas, eficientes e personalizadas e muda de marca quando essa expectativa não é atendida”

“O contexto de margens mais pressionadas e um consumo brasileiro instável e muito sensível a preços faz com que os líderes percebam o risco de testar rapidamente como maior que o retorno potencial”

Em um ambiente tão tensionado, iniciativas de experimentação direta com os clientes acabam sendo priorizadas apenas quando há clareza absoluta de impacto, embora o setor tenha alto tráfego e frequência que podem favorecer testes estruturados.

### Há exemplos de testes rápidos que funcionaram — novos formatos de loja, categorias, serviços ou modelos de entrega no quesito inovação com clientes?

Um exemplo relevante de teste rápido que tem funcionado é o de produtos prontos para consumo; vemos redes que colocam refeições prontas, “kits” de refeição, que entregam praticidade e ampliam a presença do consumidor em uma categoria que, apesar de nova para alguns varejistas, reforça vínculos e é uma forma eficiente de validar aceitação. Outro movimento observado está na ampliação de áreas dedicadas a alimentos saudáveis. Muitas redes têm criado locais específicos para itens naturais, produtos destinados a restrições alimentares, orgânicos e opções voltadas a dietas especiais. Esse tipo de iniciativa permite medir rapidamente a aceitação do consumidor e acompanhar tendências como saúde, conveniência e alimentação rápida, sem a necessidade de reformular toda a loja física. Produtos sazonais e edições limitadas também funcionam como testes ágeis, já que apresentam menor risco por não integrarem o portfólio permanente. Essas iniciativas envolvem não apenas o produto, mas também campanhas, formatos de comunicação, canais utilizados e atendimento ajustado a perfis geracionais. Isso permite testar narrativas em meios digitais, aplicativos e redes sociais com mensuração quase imediata. Do ponto de vista de entrega e conveniência, já existe ampla adoção de modelos multiformato que incluem clique e retire, entregas próprias e operações com parceiros logísticos. Em ciclos anteriores, surgiram iniciativas como *dark stores* e, mais recentemente, modelos de

entregas ultrarrápidas em 15 minutos. Por fim, o crescimento do *retail media* ampliou a capacidade de testar ideias junto aos consumidores. Esse modelo permite avaliar novas mensagens, promoções e posicionamentos de produto de forma dinâmica. Como os impactos são medidos por métricas como cliques, vendas e conversão, os resultados aparecem rapidamente e podem gerar aprendizados. Além disso, essa prática representa uma nova fonte de receita, o que torna o processo de inovação menos oneroso e mais integrado ao dia a dia do varejo.


### Qual é hoje a maior oportunidade não aproveitada no varejo alimentar?

A expansão para novas avenidas de crescimento que vão além da abertura de lojas e do modelo tradicional de operação. O cenário de 2026 exige persistência, criatividade e uma visão mais ampla sobre como crescimento *versus* rentabilidade e inovação *versus* eficiência operacional podem fazer negócios se destacarem. Nesse contexto, por exemplo, serviços financeiros ressurgem como uma das frentes, assim como os temas de serviços em geral. O varejo alimentar possui fluxo intenso de clientes, altos volumes transacionais e uma relação de confiança já estabelecida, o que pode criar terreno fértil para oferecer soluções. Esse movimento fortalece o vínculo e gera recorrência. A utilização de dados também é um caminho importante, pois o setor reúne informações valiosas sobre hábitos de compra, frequência e preferências. Quando tratadas de forma ética, estruturada e segura, essas informações podem gerar demandas adicionais para a indústria e apoiar novas linhas de negócio. Além disso, há um potencial significativo em soluções B2B, como ofertas voltadas para pequenos comerciantes, serviços logísticos e plataformas de abastecimento, que ajudam a estender o alcance das marcas e ampliar o ecossistema. Parcerias estratégicas completam esse con-

**"O crescimento do *retail media* ampliou a capacidade de testar ideias junto aos consumidores. Esse modelo permite avaliar novas mensagens, promoções e posicionamentos de produto de forma dinâmica"**

junto de oportunidades. Ao combinar capacidades, pode-se acelerar lançamentos, reduzir alguns riscos e integrar novas fontes de receita de forma eficiente. Em síntese, temos várias oportunidades para potencializar o varejo. A reflexão importante é ver esse potencial em novos serviços e modelos de negócio.

### Se tivesse que apostar em uma frente para acelerar em 2026 — eficiência operacional, IA ou novos formatos de loja — qual escolheria e por quê?

Eu não escolheria uma única frente, porque a combinação entre eficiência operacional e IA continua sendo o caminho mais consistente para 2026. O contexto brasileiro permanece exigente e sensível à execução, o que reforça a necessidade de extrair mais valor dos ativos existentes enquanto se abre espaço para novas avenidas de crescimento. Observamos que as empresas que avançam mais depressa são aquelas que integram tecnologia e melhoria operacional ao seu direcionamento estratégico, ao invés de tratá-las como iniciativas isoladas. Além disso, há movimentos externos que complementam essa agenda. A 29<sup>a</sup> CEO Survey mostra que, para aproveitar o momento, as empresas precisam olhar para dentro, fortalecendo capacidades, e para fora, avaliando oportunidades de mercado. Em fusões, aquisições vemos que o maior valor emerge quando o foco está na aquisição de capacidades complementares e não apenas no ganho de escala. Por isso, a aceleração em 2026 depende menos de eleger um único pilar e mais de articular eficiência, tecnologia e movimentos estratégicos que abram espaço para novas receitas. 

**"A aceleração em 2026 depende menos de eleger um único pilar e mais de articular eficiência, tecnologia e movimentos estratégicos"**

# DE OLHO NA COPA,

## redes entram em campo e levam torcida para dentro das lojas

Varejo e indústria reforçam estratégias como transformar unidades em pontos para assistir aos jogos e de encontro a fim de driblar cenário menos propício ao consumo

POR **RAQUEL DOS SANTOS**

>>O efeito da Copa do Mundo Fifa 2026 começa muito antes do apito inicial para o varejo alimentar que tende a se beneficiar com a realização do megaevento esportivo, com impactos diretos ao longo do segundo e do terceiro trimestres.

Em paralelo ao mundial de futebol, o cenário econômico mais estável em relação a 2022, com inflação projetada em 4,06% no primeiro trimestre e desemprego estimado em 5,2%, ajuda a sustentar o efeito positivo dessa sazonalidade extra ao reduzir a pressão imediata sobre o orçamento das famílias. É claro que isso não elimina a cautela do consumidor, mas permite gastos pontuais, concentrados em ocasiões específicas.

Além disso, a sazonalidade tradicional do período que coincide com a Copa também contribui: a chegada do inverno, a realização das festas juninas e o início das férias escolares que acontecerão junto às fases finais do torneio. “O inverno, especialmente, no Sudeste tende a fortalecer o consumo dentro do lar, com destaque para alimentos quentes e bebidas alcoólicas. No Nordeste, categorias típicas das

festas juninas ganham mais espaço. Já as férias escolares ampliam o caráter familiar do mundial e estimulam compras por impulso, especialmente de *snacks* e guloseimas”, explica o gerente de Relacionamento com o Varejo da NielsenIQ, Rubens Costa.

Quanto a esse “efeito calendário”, a própria agenda de jogos da seleção brasileira favorece encontros e socialização, o que também ajuda a aquecer o mercado. Duas das três partidas da fase de grupos ocorrem em horários propícios a esse tipo de ocasião. O confronto contra Marrocos, no dia 13 de junho, um sábado às 19h, estimula reuniões em casa. Já o jogo contra o Haiti, em 19 de junho, uma sexta-feira às 22h, tende a impulsionar o movimento em bares e o “esquenta” doméstico. Por outro lado, a partida contra a





Escócia, em 24 de junho, uma quarta-feira às 19h, ocorre em um contexto mais restritivo, o que pode resultar em encontros mais curtos, como happy hours — ainda assim relevantes para o varejo.

Outra variável que sustenta o otimismo em relação às oportunidades que o megaevento traz é a ampliação do

seu calendário nesta edição. “Em 2022, foram 28 dias e 64 partidas. Em 2026, serão 39 dias e mais de 100 jogos, ampliando as oportunidades de acompanhar a competição e confraternizar com amigos, o que impulsiona categorias como salgadinhos, cervejas, refrigerantes e pratos prontos”, afirma Costa.

É importante lembrar ainda que o efeito Copa tende ainda a provocar um movimento de antecipação de compras, especialmente na categoria de eletrônicos. “Existe um padrão claro na aquisição de televisores, por exemplo. Em 2022, houve crescimento superior a 30% nos meses que antecederam o torneio, impulsionado pela busca por telas maiores e melhor qualidade de imagem”, reforça o executivo da NielsenIQ.

Um formato que promete se beneficiar com a Copa é o de minimercados autônomos. Segundo um levantamento da InHouse Market, empresa da área de mercados autônomos 24h no Brasil com mais de 1.800 lojas inauguradas, feriados podem aumentar em até 15% o faturamento desses estabelecimentos na comparação com dias equivalentes sem datas comemorativas.

Na avaliação do cofundador e Co-CEO da InHouse Market, Leonardo de Ana, jogos em horários comerciais tendem a reduzir o fluxo em lojas físicas e aumentar o consumo em casa, favorecendo compras de última hora, especialmente de bebidas, *snacks* e itens prontos para consumo. O principal diferencial está na conveniência extrema. “Você está em casa, curtindo com a família e vendo o jogo de futebol e quer comer ou beber algo diferente. O mercadinho autônomo do condomínio entrega comodidade e facilidade. No lugar de pegar o carro e sair, é somente descer o elevador, comprar o que precisa e voltar para casa, sem perder o seu momento de descanso ou diversão.”

Fatores como estar atento à sazo-

“Teremos transmissão de jogos e uso de áreas externas em alguns pontos, criando um ambiente que se conecta com o momento vivido pelo cliente”

DANIEL KHOURI, CEO do Grupo Máximo



nalidade, ter suporte tecnológico robusto e ofertar produtos alinhados com a demanda local podem ajudar pequenos e médios empreendedores do setor a crescer durante o evento.

### LOJAS NO CENTRO DA ESTRATÉGIA

De olho nessas oportunidades, redes varejistas já ajustam suas estratégias para capturar o aumento de demanda. No Grupo Máximo, rede presente no Vale do Paraíba, Litoral Norte e Serra da Mantiqueira, a estratégia combina reforço operacional e ações comerciais voltadas ao período. “Estamos nos preparando com reforço de estoque, ampliação de sortimento e ativações com foco nas ocasiões de consumo. A ideia é facilitar a vida do cliente e capturar o aumento de fluxo e tíquete médio, especialmente com ofertas voltadas para compras em grupo”, afirma o CEO da rede, Daniel Khouri.

A expectativa é de crescimento em categorias diretamente associadas ao consumo coletivo, como bebidas, carnes, *snacks* e itens para churrasco. Para sustentar a demanda, o abastecimento vem sendo ajustado com antecedência. “Queremos ampliar a cobertura de estoque e evitar rupturas nos momentos de pico”, explica Khouri.

A conveniência também ganha destaque no período. O Grupo Máximo aposta em combos prontos, kits temáticos e ações de *cross merchandising* para estimular compras completas em uma única visita. A experiência nas lojas acompanha esse movimento, com ambientação temática e

ativações em pontos estratégicos. “Teremos transmissão de jogos e uso de áreas externas em alguns pontos, criando um ambiente que se conecta com o momento vivido pelo cliente”, antecipa o executivo.

No varejo de proximidade, a lógica é semelhante. O Oxxo aposta em localização, sortimento direcionado e experiência para se consolidar como ponto de apoio ao consumidor durante os jogos. “A ideia é que nossas lojas façam parte desses encontros, seja no esquentar, no intervalo ou no pós-jogo”, afirma a *head* de Marketing da rede, Camila Assis.

A estratégia combina presença em regiões de alto fluxo, incluindo áreas próximas a estádios com uma oferta estruturada para diferentes ocasiões de consumo. “Nosso foco é estar por perto para ‘salvar o momento’, com um sortimento voltado a bebidas geladas, snacks e itens de reposição rápida, incentivando uma cesta mais completa e ampliando o tíquete médio”, explica. Além disso, a rede reforça o food service, com produtos prontos para consumo imediato, e amplia a presença de itens sazonais, como carvão e descartáveis.

A experiência em loja é outro ponto. Com mais de 200 *decks* distribuídos nas unidades, o Oxxo transforma esses espaços em áreas de socialização durante os jogos. A parceria com a Panini, editora dos álbuns de figurinhas que se tornaram parte do ritual da Copa, reforça esse papel.

A rede ainda deve trabalhar com criadores de conteúdo de esportes para fortalecer a conexão com o público. Segundo Camila, o objetivo é que o cliente sinta que o jogo já começou dentro das lojas.

**“A ideia é que nossas lojas façam parte desses encontros, seja no esquentar, no intervalo ou no pós-jogo”**

**CAMILA ASSIS**, *head* de Marketing da rede Oxxo



“O Bistek, durante todo o período, estará com as lojas preparadas para atender essa demanda sazonal, com revisão de mix, reforço no abastecimento, ações promocionais e ativações de marcas. Vamos utilizar nossas mídias, redes sociais e influenciadores para destacar essas ativações e o ambiente de loja, reforçando para o consumidor que ele encontrará no Bistek tudo o que precisa para o seu pré-jogo”, afirma o gerente de Trade Marketing da rede Bistek, Ronald Francisco Cardoso. E acrescenta. “Entendemos que o cliente quer ir ao supermercado, fazer suas compras com facilidade e seguir seu plano de assistir aos jogos, seja com amigos ou familiares.”

Por conta disso, a logística da varejista terá o apoio de um abastecimento praticamente diário, o que permite acompanhar a demanda de perto e responder rapidamente às necessidades de reposição.

Em paralelo, a rede já se destaca por oferecer conveniência, com opções como frutas picadas prontas para consumo, tábuas de frios prontas e cortes de carnes em porções menores, além da rotisseria, que disponibiliza refeições frescas e resfriadas prontas para aquecer. “Durante a Copa do Mundo, vamos concentrar essas facilidades em pontos de alto fluxo dentro da loja, facilitando a jornada do cliente na hora de montar suas escolhas”, diz Cardoso.

E, assim como o Grupo Máximo e o Oxxo, o Bistek também preparou ativações especiais em suas lojas para atrair o público. Durante o evento esportivo, as unidades servirão como pontos de encontro para troca de figurinhas, com ações aos sábados para que os clientes possam se reunir e



fazer as trocas entre eles. "Durante esses encontros, realizaremos ativações como brincadeiras para crianças, como chute a gol, além da distribuição de brindes e guloseimas."

Além disso, o Bistek destaca a parceria com a indústria, que na visão do grupo também tem um papel fundamental nessa construção. "Em parceria com a PepsiCo, realizaremos uma ativação em todas as lojas com a ambientação temática Torcida Campeã Bistek: uma exposição modular em formato de estádio de futebol, com destaque para a marca Lay's, patrocinadora oficial", detalha o gerente da rede.

## OCASIÃO E VÍNCULO EMOCIONAL

A indústria acompanha de perto a dinâmica do varejo e direciona seus esforços para ampliar valor percebido e aderência às ocasiões de compra. Com isso, categorias voltadas ao consumo compartilhado, como as batatas fritas congeladas, se destacam. "A Copa do Mundo é um momento de união. E a batata frita está naturalmente ligada ao compartilhamento e à celebração. Enxergamos nossa categoria como um acompanhamento presente nessas ocasiões", afirma o *head* de Marketing da Bem Brasil, Gustavo Amaral.

A resposta passa pela diversificação do portfólio, com soluções de preparo rápido e maior valor agregado. "O consumidor busca conveniência sem renunciar à experiência. Por isso, investimos em produtos voltados ao consumo coletivo, tanto no varejo quanto no food service, com opções práticas e diferenciadas", explica.

Além da oferta, a conexão emocional também compõe a estratégia. Patrocinadora do livro Penta (editora Onze Cultural), que resgata a trajetória vitoriosa dos cinco títulos mundiais da seleção brasileira, a empresa reforça sua associação com o futebol e com a cultura brasileira. "Queremos ser percebidos como uma marca próxima do consumidor e da sua história, apoiando o esporte como elemento de conexão", diz Amaral.

Iniciativas desse tipo também fazem parte da estratégia de grandes players do setor. É o caso da Sadia. A marca da MBRF é patrocinadora da Seleção Brasileira, e aposta em campanhas capazes de integrar comunicação e portfólio ao contexto do torneio. Na nova fase da campanha, protagonizada pela mascote da marca, Lek Trek, ao

"Ao fazer essa conexão direta com nosso portfólio, tratamos a comunicação como uma extensão real da experiência de torcer"

**LUIZ FRANCO**, diretor de Marketing e Inovação da MBRF



"Em 2022, foram 28 dias e 64 partidas. Em 2026, serão 39 dias e mais de 100 jogos, ampliando as oportunidades de acompanhar a competição e confraternizar com amigos, o que impulsiona categorias como salgadinhos, cervejas, refrigerantes e pratos prontos"

**RUBENS COSTA**, gerente de Relacionamento com o Varejo da NielsenIQ

lado do Canarinho, símbolo da seleção, a Sadia conecta momentos emblemáticos do futebol — como as comemorações de gols — a diferentes produtos, reforçando sua presença nas ocasiões de consumo ligadas ao evento. "Ao fazer essa conexão direta com nosso portfólio, tratamos a comunicação como uma extensão real da experiência de torcer. Colocar em cena esses personagens ícones, que fazem parte da memória afetiva de diferentes gerações, unimos tradição e cultura

com novos hábitos de consumo, criando uma jornada integrada que começa no carrinho de compras e finaliza na emoção do jogo", diz o diretor de Marketing e Inovação da MBRF, Luiz Franco. 

## Dados, como ativos competitivos

Se a Copa impulsiona as vendas, o comportamento do consumidor em 2026 exige uma leitura atenta. Levantamento da Neogrid em parceria com a Opinion Box mostra um público mais cauteloso, que reorganiza prioridades e adota uma postura mais racional.

Segundo o estudo, **76%** pretendem cortar gastos ao longo do ano e **71%** estão mais sensíveis a preço. Em um calendário marcado pela Copa, eleições e feriados prolongados, **81%** acreditam em aumento de preços, percepção que influencia decisões e antecipa compras.

Na prática, o consumidor se mostra mais disciplinado: **69%** pretendem reduzir compras por impulso, **55%** devem intensificar a busca por promoções e **53%** priorizar lojas com melhores preços. Ao mesmo tempo, **40%** planejam cozinhar mais em casa, favorecendo o varejo alimentar. A Copa, nesse sentido, não altera o comportamento estrutural, mas concentra o consumo em momentos específicos. Entre os **64%** que pretendem acompanhar



os jogos, **51%** indicam aumento nos gastos com alimentos e bebidas.

Essa dualidade exige respostas mais precisas do varejo. "O consumidor pesquisa mais, compara preços e adapta suas escolhas, seja trocando categorias, buscando promoções ou reduzindo volumes", reforça o gerente de Relacionamento com o Varejo da NielsenIQ, Rubens Costa. "Cabe ao varejo trabalhar exposição, promoção e sortimento para atender diferentes perfis de compra."

O preço segue relevante, mas a informação também passa a ser considerada na decisão de compra. Dados da Associação Brasileira de

Automação - GS1 Brasil mostram que **61%** dos consumidores consultam a embalagem como principal fonte de informação, enquanto **56%** recorrem ao site do fabricante e **36%** utilizam canais digitais para comparar produtos. "A informação deixou de ser suporte e passou a influenciar diretamente a decisão. É ela que reduz a incerteza e sustenta a confiança do consumidor", afirma a gerente de Pesquisa & Desenvolvimento da GS1 Brasil, Marina Pereira.

Mesmo em um ambiente mais emocional, como a Copa, esse comportamento se mantém. A decisão pode ser mais rápida, mas continua baseada em critérios como confiança, qualidade e segurança. A embalagem, portanto, assume papel estratégico ao concentrar informações essenciais no ponto de venda.

Dessa forma, alinhar preço, descrição e disponibilidade se torna determinante. Transparência e confiança deixam de ser diferenciais e passam a orientar a escolha.



# PERFUMARIA

## ajuste o faro para maximizar os ganhos

O setor de higiene e beleza se destaca como uma seção potencial para ampliar o tráfego, fidelizar a clientela e elevar as margens

POR DENISE BRITO

>> Por muito tempo, o foco do supermercadista estava na venda de produtos de mercearia básicos, de menor valor agregado e margem reduzida. Esse faro pouco aguçado para o quanto a perfumaria é capaz de entregar acabava relegando a seção a um segundo ou até terceiro plano, represando seu potencial.

Movido por diversidade e inovação, o setor de higiene e beleza pode proporcionar, ao menos, três coisas ao supermercadista: margem, fluxo de clientes e fidelização. A ava-

O cliente que encontra um bom mix de produtos volta mais vezes e cria vínculo com a loja. Ou seja, é uma seção que ajuda a construir a marca

liação é da sócia-proprietária da Disjoi Gaúcha Distribuição e Logística, Isabella Rieper Caviguoli. “Ela entrega margem e tíquete médio mais altos, trazendo valor agregado à compra do cliente. Além disso, aumenta o tempo de permanência na loja porque é uma seção de descoberta, em que o cliente circula, experimenta, sente as fragrâncias e compara os produtos. E isso gera venda incremental no mercado como



# PARFUMARIA



**“Se você faz um bom trabalho, isso reflete para a loja como um todo”**

**JOCY ASTOLPHI**, CEO da Rede Plus de Supermercados

um todo.” Ela acrescenta que uma perfumaria bem-executada fideliza. Para a executiva, o cliente que encontra um bom mix de produtos volta mais vezes e cria vínculo com a loja. Ou seja, é uma seção que ajuda a construir a marca.

“A perfumaria deixou de ser apenas uma seção de apoio, hoje ela é uma grande oportunidade de margem e fidelização”, afirma a CEO da Rede Plus de Supermercados, Jocy Astolphi. “Estamos crescendo 9,2% ao ano em lojas em que mudamos o conceito dessa categoria, obtendo participação entre 3,5% e 4,2%, com margem média de 37%. Ou seja, é uma área muito relevante para o resultado”, detalha.

Ainda segundo Jocy, a área de higiene e beleza é um ponto de conexão forte com o cliente e nela transparece a parte sensorial de loja moderna, se ela está alinhada a inovações de mercado. “Se você faz um bom trabalho, isso reflete para a loja como um todo”, destaca.

Os números do setor inspiram otimismo. O segmento de higiene e beleza tem crescido em volume acima da média dos bens de consumo rápido (FMCG), segundo dados

>>>



NielsenIQ. No acumulado até setembro de 2025, a categoria avançou 0,8% comparada a igual período do ano anterior. Em contrapartida, o mercado total de FMCG apurou retração de -0,4 ponto percentual. Já em valores, o aumento foi de 5,1%, enquanto o geral de FMCG registrou avanço de 8,4%.

“Os canais farma/perfumaria ainda concentram a maior parte das vendas do segmento; porém, o autosserviço moderno apresenta um crescimento na cesta acima da média, com +1,5% em volume”, afirma o líder para Insights da Indústria da NielsenIQ, Gabriel Fagundes. “Em um contexto em que toda a cadeia está pressionada por preços, custos e mais eficiência operacional, a cesta de higiene e beleza se caracteriza por diversidade e rotatividade de sortimento.”

## PREMISSAS

Porém, a boa rentabilidade envolve algumas premissas, entre elas a definição do mix correto, uma boa exposi-

“O shopper mudou, e a revisão do mix é importante para ter produtos em linha com as tendências. Em muitos casos, a seção de perfumaria vende apenas itens mais populares; o supermercado fica muito reativo em função dos lançamentos da indústria, e poucos inovam oferecendo algo diferenciado, que faça parte da necessidade das pessoas”

**OLEGÁRIO ARAÚJO,**  
cofundador da  
Inteligência 360

## Passo a passo

- Não trate higiene e beleza como mercearia nem limite à ideia de higiene. Explore outros atributos: estética, autoestima e autoindulgência
- Estabeleça qual é o papel do espaço para o seu negócio. Faça perguntas, como: o que a seção quer ser? Para quem se destina? Quem são os concorrentes visíveis e “invisíveis” (ou seja, que atuam on-line)? Qual missão de compra atenderá? Outra opção é fazer um *benchmark*, uma comparação com outros setores
- Defina o mix a ser construído. Lojas de vizinhança, por exemplo, normalmente vão trabalhar com categorias de complemento de margem, isto é, um portfólio além de itens de “combate” e do básico: xampu, condicionador e sabonete.

**Fontes:** Inteligência360 e VaS Sandrini Soluções Estratégicas

ção e uma precificação adequada. É o que enfatiza o cofundador da Inteligência 360, Olegário Araújo. “O shopper mudou, e a revisão do mix é importante para ter produtos em linha com as tendências. Em muitos casos, a seção de perfumaria vende apenas itens mais populares; o supermercado fica muito reativo em função dos lançamentos da indústria, e poucos inovam oferecendo algo diferenciado, que faça parte da necessidade das pessoas.”

Ao rever o mix, diz Araújo, é preciso considerar os chamados produtos “de entrada” (de menor preço), os intermediários e os de faixa premium. Se a loja não tem espaço para o premium, pode trabalhar uma exposição diferenciada. E lembrar que a seleção de itens não deve ser associada apenas à higiene básica, como os clássicos desodorante, sabonete, xampu e condicionador, pois são itens associados também à autoestima e à estética.

Outras condições para obter mais retorno com esse corredor no ponto de venda — aumento de tíquete, mais compras por impulso e aumento da percepção de qualidade do cliente — são sua reestruturação e organização de modo estratégico.

E atenção: um erro comum é montar a seção sem uma curadoria adequada, acumulando produtos sem estratégia, o que gera excesso e confunde o cliente, observa a CMO da indústria Orgânico Natural, Natalia Andrello. Segundo ela, não acompanhar tendências e lançamentos deixa a seção



desatualizada e pouco atrativa, mesmo quando o restante da loja é moderno. “É fundamental pensar na curadoria do mix, evitando excesso de produtos sem relevância e priorizando itens com boa saída, marcas reconhecidas e categorias em crescimento, como itens naturais e veganos.”

Ela acrescenta a importância de evitar o posicionamento inadequado nas gôndolas, isto é, itens importantes que ficam escondidos ou mal distribuídos. “E, mais grave ainda, no caso de produtos menores: os itens de autocuidado, que se perdem na prateleira, passam despercebidos e acabam

## Pontos de atenção

**Sortimento equilibrado:** foco no que gira: higiene pessoal, cuidados corporais, cabelos, oral care, *skincare* e dermocosméticos acessíveis, bem como a lançamentos, a tudo que esteja em alta, às tendências e ao que reverbera nas redes sociais

**Experiência diferenciada:** não luxo, mas organização inteligente, boa leitura de gôndola e ambientação leve

**Tendências comportamentais:** itens com apelo vegano e *cruelty-free* e de autocuidado, bem como linhas corporais. O cliente precisa encontrar um layout organizado, bonito, gôndolas bem iluminadas. O setor precisa entregar, de fato, beleza e experiência olfativa

**Preço e tributação:** perfumaria exige *pricing* fino, porque oscila entre impulso e sensibilidade ao preço. Atenção a produtos que trazem margem sem afetar a percepção de preço. Exemplos: algodão, haste flexível, acessórios para cabelo, curativos, etc.

**Fontes:** Rede Plus de Supermercados e Disjoi Gaúcha Distribuição e Logística

“Uma perfumaria bem-executada fideliza. O cliente que encontra um bom mix de produtos volta mais vezes e cria vínculo com a loja. É uma seção que ajuda a construir a marca”

**ISABELLA RIEPER**

**CAVIGUOLI,**

sócia-proprietária da Disjoi Gaúcha Distribuição e Logística

“No supermercado, por vezes, há um paredão massificado ou gôndolas de centro profundas demais, que geram a impressão de excesso de produto. Desse modo, não se vê a delicadeza da perfumaria”

**VANESSA SANDRINI,**

consultora da VaS Soluções Estratégicas

fazendo com que mercadorias de maior valor agregado deixem de ter uma performance alinhada ao seu potencial.”

Lojas de perfumaria especializadas podem servir de *case* para inspiração, incluindo as farmácias. A ideia pode ser analisar, por exemplo, as gôndolas menos profundas, mais baixas, que favorecem a visualização dos itens e em que é possível ver o portfólio completo. “No supermercado, por vezes, há um paredão massificado ou gôndolas de centro profundas demais, que geram a impressão de excesso de produto. Desse modo, não se vê a delicadeza da perfumaria”, afirma a consultora da VaS Soluções Estratégicas, Vanessa Sandrini. “O cliente deseja, mas quase ninguém entrega fluidez. Ele quer entrar, encontrar, pagar e sair, sem fricção”, destaca. “Mas, no supermercado, geralmente há muitas coisas antes de chegar até a perfumaria, e talvez fosse necessária uma ‘*store in store*’ para, assim, facilitar a compra e aumentar o tíquete.”



>>>



## INDÚSTRIA

A indústria destaca a tendência de busca por uma experiência de compra sofisticada e personalizada, similar à que o consumidor encontra no varejo especializado. Essa é a aposta da Coty Brasil. “Temos investido em mobiliários personalizados para exposição dos produtos, que colaboram para captar a atenção do consumidor e aumentar as vendas”, afirma o diretor sênior comercial de Consumer Beauty, Luiz Ahualli.

Outro ponto relevante é a organização inteligente do espaço, com uma exposição segmentada por tipo de pele ou necessidade específica, facilitando a decisão de compra do shopper e aumentando a conversão, por ele estar mais informado e buscar soluções direcionadas, principalmente da categoria de *skincare*, isto é, de cuidados com a pele.

Também a Ypê investe na exposição de produtos de higiene e beleza no autosserviço, afirma a vice-presidente comercial, Gabriela Pontin. A companhia tem tido bons resultados ao organizar a seção por necessidade, como hidratação, cuidado diário ou fragrância.

“Em um contexto em que toda a cadeia está pressionada por preços, custos e mais eficiência operacional, a cesta de higiene e beleza se caracteriza por diversidade e rotatividade de sortimento”

**GABRIEL FAGUNDES,**  
Líder para Insights da Indústria da NielsenIQ



“Temos investido em mobiliários personalizados para exposição dos produtos, que colaboram para captar a atenção do consumidor e aumentar as vendas”

**LUIZ AHUALLI,** diretor sênior Comercial de Consumer Beauty da Coty Brasil

A companhia aposta também na valorização da experiência, com recursos simples, como ambientação agradável, comunicação clara e estímulos sensoriais. “Isso tem feito a diferença e ajudado a aumentar tanto a conversão quanto o tíquete médio”, afirma Gabriela. “O supermercado ainda tem muito espaço para desenvolvimento da perfumaria, em mix e opções de marcas.”



**Conecte-se com as lideranças e empresários do varejo alimentar**

**Próximos eventos:**

**11/6/2026**

 **APRAS** ASSOCIAÇÃO PARANAENSE DE SUPERMERCADOS

**29/6/2026**

 **AMIS**  
Associação Mineira de Supermercados

**14/7/2026**

 **ASSURN** ASSOCIAÇÃO DE SUPERMERCADOS DO RIO GRANDE DO NORTE

**8/10/2026**

 **AGAS**  
ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE SUPERMERCADOS

**14/10/2026**

 **ACESU** ASSOCIAÇÃO CEARENSE DE SUPERMERCADOS

**Fortaleça seus negócios impulsionando o setor**

Para saber mais entre em contato:

**comercial@abras.com.br**

**(11) 3838-4545**



 **ABRAS** ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS

# O novo diferencial do supermercado não está na gôndola, mas nas pessoas

Com foco em capacitação contínua e padronização de processos, a Academia Brasileira de Supermercados aposta na formação de lideranças como motor de eficiência, competitividade e crescimento sustentável

POR **RENATA RUIZ**

>> Em um setor cada vez mais pressionado por eficiência operacional, margem apertada e experiência do cliente, a Academia Brasileira de Supermercados (ABS) surge com uma proposta para fortalecer uma variável essencial para o varejo: o capital humano.

A iniciativa, estruturada como um *hub* de educação continuada para o setor supermercadista, parte de uma premissa simples e, ao mesmo tempo, estratégica: resultado não é consequência apenas de sortimento, preço ou tecnologia, mas da capacidade das pessoas de executar bem, de forma consistente e padronizada.

Fundada por Genival Beserra, executivo com 50 anos de experiência e conhecido como uma espécie de lenda do varejo, e pelo doutor em Desenvolvimento Humano, Estevão Daudt, o foco da ABS está em transformar conhecimento em prática operacional dentro das lojas, conectando capacitação diretamente a indicadores de desempenho.

“Treinamos o executivo para nortear o seu trabalho e, com isso, tornamos o ambiente de trabalho mais agradável. Quando capacitamos a liderança, melhoramos todo o ambiente de trabalho. Esse é o nosso objetivo”, ressalta Beserra.

Para Daudt, a transformação começa por dentro para se

“Tudo começa por dentro. Não há como mudar, com sustentabilidade, o resultado externo de uma empresa se não fizermos atualizações nos padrões que a pessoa que trabalha lá carrega, como percepção de vida, estilos de liderança e comportamento”

**ESTEVÃO DAUDT**, doutor em Desenvolvimento Humano

## Estrutura da ABS

Um dos pilares da academia é o plano estruturado de educação continuada, com duração de 12 meses e carga horária robusta de mais de 200 horas. O formato combina:

- Ensino 100% EAD com encontros ao vivo
- Aulas mensais com executivos experientes do setor
- Encontros presenciais para consolidação de padrões
- Monitoramento em tempo real do desempenho dos participantes

refletir fora, ou seja, no resultado sustentável. É necessário realizar atualizações nos padrões de cada colaborador, para que cresça e isso seja refletido no Ebitda, no faturamento e nos resultados gerais da empresa.

## TURNOVER COMO DESAFIO

Uma das principais dores do setor supermercadista é o alto *turnover* de funcionários e a escassez de mão de obra. Com várias vagas disponíveis e em constante crescimento, o setor enfrenta obstáculos para preenchê-las.

Tradicionalmente, o setor é visto como uma das principais portas de entrada no mercado de trabalho formal, no entanto, vem perdendo apelo frente a opções atuais e ocupações informais mais flexíveis. A mudança de perfil dos candidatos e as condições do mercado são, muitas vezes, destacadas como os principais entraves nas contratações.

Para Beserra, tornar o ambiente de trabalho melhor é uma forma de miti-



Estevão Daudt ao lado de Genival Beserra, uma proposta para fortalecer uma variável essencial para o varejo: o capital humano

“Queremos mostrar também que o ambiente do supermercado, além de próspero, é um local muito bom para trabalhar, onde você pode prosperar, isto é, começar como caixa, por exemplo, e chegar a um cargo de liderança. Eu, por exemplo, iniciei como repositor e cheguei à presidência de diversas redes”

**GENIVAL BESERRA,** executivo com 50 anos de experiência em varejo alimentar

gar esse problema. “Queremos mostrar também que o ambiente do supermercado, além de próspero, é um local muito bom para trabalhar, onde você pode prosperar, isto é, começar como caixa, por exemplo, e chegar a um cargo de liderança. Eu, por exemplo, iniciei como repositor e cheguei à presidência de diversas redes.” Entre as companhias do varejo alimentar nas quais ocupou cargos de liderança estão: Unno, Costa Azul, Prezunic e Continente.

A nova geração busca não apenas remuneração, mas também um meio saudável com perspectiva de crescimento, flexibilidade e propósito. No setor, há também lacunas de qualificação técnica e comportamental, e é aí que entra o propósito de Beserra e Daudt: oferecer treinamento de alto nível para diminuir o *turnover* e aumentar a satisfação do trabalhador, abrindo espaço para que o colaborador permaneça e cresça na empresa.

Mas essa mudança de comportamento precisa começar na liderança e descer até o chão de loja. Genival Beserra, com sua experiência, já demonstrou isso em diversas

## Impacto direto no resultado: eficiência, atendimento e margem

A Academia Brasileira de Supermercados conecta diretamente capacitação com performance. Entre os principais ganhos apontados estão:

- Lideranças mais preparadas para tomada de decisão
- Padronização de processos operacionais
- Melhoria consistente no atendimento ao cliente
- Redução de falhas e perdas
- Maior engajamento e retenção de equipes
- Acompanhamento estratégico pela área de recursos humanos
- Fortalecimento da imagem da marca
- Crescimento sustentável no longo prazo

empresas pelas quais passou. Em uma delas, comentou que o *turnover* anual era de 2% a 5%, e a companhia foi considerada uma das melhores empresas para se trabalhar no Rio de Janeiro. “Queremos mostrar, na prática, que cuidar de pessoas é eficiência, traz bons resultados para as companhias. E isso se reflete na loja: quando o cliente entra e tem um bom atendimento, fruto daquele treinamento, ele volta.”

Outro ponto salientado pelos especialistas é a forma como a empresa supermercadista recebe o colaborador. Normalmente, as pessoas se desligam ao final da experiência, e isso custa muito caro para o empresário, que precisa repor a posição e ainda terá trabalho para encontrar e treinar o

>>>

candidato certo. Por isso, reter talentos é essencial — e o treinamento pode auxiliar nesse processo.

“O custo do *turnover* é invisível para a empresa, mas nós mostramos isso ao empresário. Muitos empresários acreditam que é mais fácil substituir talentos, mas, quando entendem o quanto isso custa, mudam a mentalidade”, afirma Beserra. E complementa. “Treinar pessoas para atender o consumidor cada vez mais exigente hoje em dia tem muito mais valor do que apenas pensar no preço. Isso é fundamental para proporcionar as experiências que o cliente espera do varejo alimentar.”

Não há mágica nisso, mas, sim, treinamento e mudança de comportamento. Como especialista em neurolinguística e neurociência, Daudt entende que é necessário que a liderança mude sua percepção de cultura e, assim, consiga ver o resultado e o faturamento crescerem. “Mudar essa percepção de cultura, trazer uma roupagem nova, mostrando que é possível ter resultado, faturamento e crescimento, mas também com um peso diferente — em vez de um ambiente pesado, complicado, com doenças emocionais e mentais —, trazendo uma possibilidade de leveza e faturamento.”

## PROFISSIONALIZAÇÃO COMO DIFERENCIAL

A ABS se posiciona como uma plataforma estruturada de desenvolvimento, com foco em gestores e equipes operacionais. A lógica é clara: formar lideranças mais preparadas para impactar diretamente a rotina das lojas, da frente de caixa à gestão de perecíveis.

Na prática, isso significa atuar em múltiplas frentes do negócio, incluindo áreas críticas como hortifrúti, açougue, padaria, perdas, compras, financeiro e recursos humanos. Ou seja, não é treinamento genérico, é capacitação aplicada ao *core* da operação.

Esse modelo endereça uma dor histórica do varejo: a dependência excessiva de talentos individuais e a falta de padronização. A proposta da ABS é inverter essa lógica, criando processos replicáveis e sustentáveis.

“Tudo começa por dentro. Não há como mudar, com sustentabilidade, o resultado externo de uma empresa se não fizermos atualizações nos padrões que a pessoa que trabalha lá carrega, como percepção de vida, estilos de liderança e comportamento”, explica Daudt. E acrescenta. “Temos diversas ferramentas práticas para promover uma

Um dos principais diferenciais da ABS é o Selo de Excelência em Desenvolvimento Humano, que funciona como uma certificação de maturidade operacional e de gestão


mudança comportamental e de liderança. É do topo para baixo. Esse trabalho precisa acontecer no estratégico, no tático e no operacional.”


## SELO DE QUALIDADE

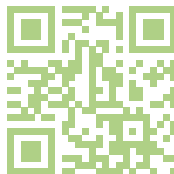
Um dos principais diferenciais da ABS é o Selo de Excelência em Desenvolvimento Humano, que funciona como uma certificação de maturidade operacional e de gestão. “Para isso, temos a Universidade de Orlando, a Faculdade Alfa e o Instituto Daudt como certificadores do selo de qualidade da ABS”, complementa Daudt.

Mais do que um reconhecimento simbólico, o selo atua como um ativo reputacional, sinalizando ao mercado que aquele supermercado possui processos estruturados, equipes capacitadas e liderança preparada. “Com esse selo de qualidade, todas as empresas participantes do programa poderão utilizá-lo em suas divulgações, mostrando que existe um aprendizado de boas práticas, no que há de mais moderno no meio corporativo”, completa Daudt.

Nesse contexto, iniciativas como a Academia Brasileira de Supermercados indicam um caminho claro: o varejo que cresce de forma sustentável é aquele que investe em gente, com método, estratégia e visão de longo prazo.

A proposta é direta: transformar desenvolvimento interno em diferencial competitivo externo. “A empresa pode economizar muito ao treinar pessoas para atenderem melhor em suas lojas e oferecerem um serviço de excelência, com mais qualidade”, finaliza Beserra. 

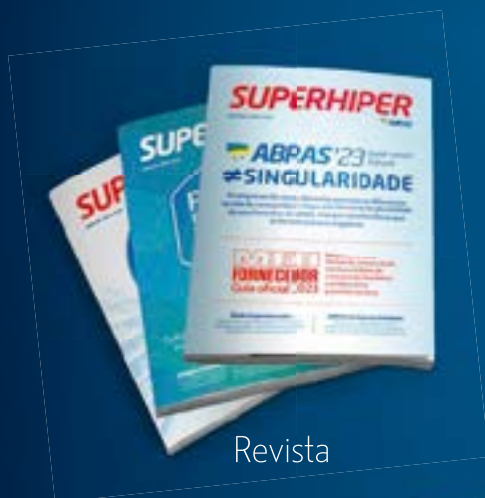
 **PARA SABER MAIS, ENTRE EM CONTATO COM A EQUIPE DA ABS:**



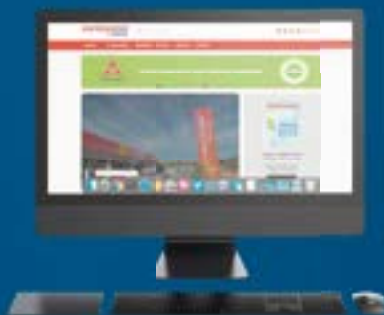
# MULTICANALIDADE SUPERHIPER



Mais de 500 mil seguidores e usuários  
em nossas mídias digitais



Revista



Site



Mídias Sociais



Newsletter



Live



Aponte a câmera  
do seu celular para o  
QR code e acesse  
nossas redes sociais

[WWW.SUPERHIPER.COM.BR](http://WWW.SUPERHIPER.COM.BR)

 **ABRAS** ASSOCIAÇÃO  
BRASILEIRA DE  
SUPERMERCADOS

# consumo nos lares brasileiros



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

**A** Páscoa tende a impulsionar o consumo das famílias no curto prazo. Produtos típicos da data, a ambientação das lojas e ações promocionais elevam o volume de vendas, mesmo diante de um consumidor mais seletivo — comportamento observado neste primeiro bimestre, período em que o consumo se ajustou mais ao orçamento, com menor espaço para compras por impulso.

O indicador de Consumo nos Lares cresceu 1,95% na comparação entre fevereiro de 2026 e fevereiro de 2025. Em relação a janeiro, houve retração de 3,80%, influenciada pelo efeito calendário: fevereiro teve menos dias e um sábado a menos, reduzindo o fluxo de consumidores nas lojas. No acumulado do bimestre, o consumo apresenta alta de 1,76%.

## PÁSCOA DEVE ELEVAR O VOLUME EM ATÉ 10%

Emprego e a renda seguem favorecendo o consumo na Páscoa, sustentando um ritmo semelhante ao do ano anterior. A alta do cacau foi apontada por mais da metade dos supermercadistas como um dos principais fatores limitadores da expansão do consumo sazonal. A percepção vem da disparada do cacau nos últimos anos (safras 2023/2024) que ainda se reflete nos preços dos chocolates, embora com menor intensidade.

Os dados do IPCA mostram que chocolate em barra e bombom acumulam elevação de 26,36% em 12 meses até fevereiro de 2026 — patamar significativamente superior à inflação geral de 3,81% no mesmo período.

Nesse contexto, a pesquisa indica que parte relevante dessa pressão de custos já foi absorvida ao longo dos últimos meses, o que tende a resultar em reajustes mais moderados nas principais categorias sazonais:

**+3,8%** ovos de chocolate, caixas de bombons de até 250 gramas e miniovos

**+3,8%** ovos de galinha, batata, azeite, azeitona, peixes e frutos do mar

**+7,6%** bacalhau **+1,75%** vinhos importados

**+3,5%** sucos **+3,8%** vinhos nacionais, refrigerantes e cervejas

## Ações estratégicas

**81,40%** das empresas ampliaram a variedade de marcas

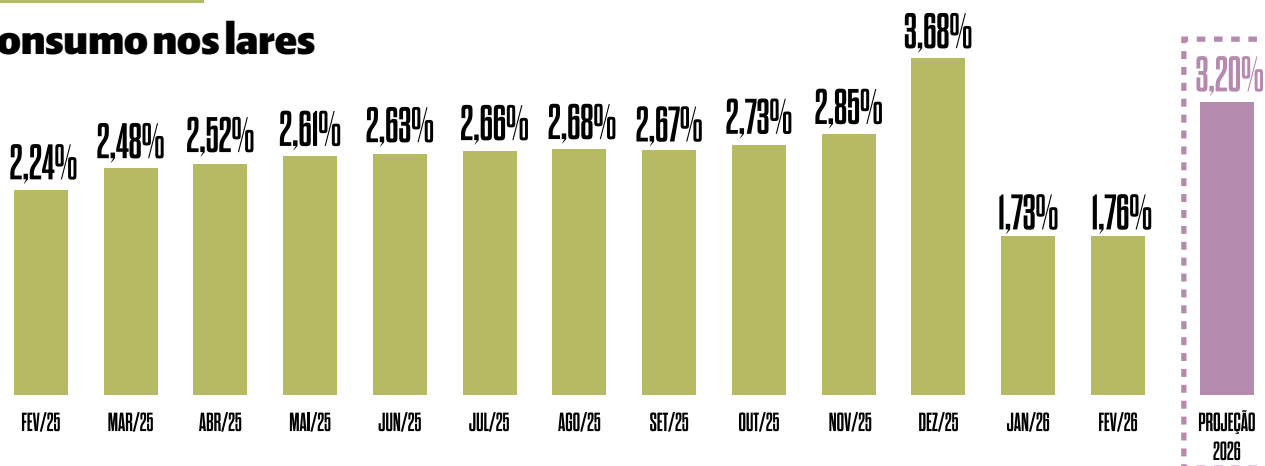
**72%** das empresas apostam em pontos extras de exposição, com destaque para produtos refrigerados e pescados **32,56%**

## Integração de canais

**46,51%** fortaleceram presença no e-commerce em plataformas próprias

**76,74%** uso intensivo de tabloides digitais

## Consumo nos lares



# ABRASmercado

## Preço da cesta sobe 0,47% em fevereiro

Abrasmercado registrou alta de 0,47% em fevereiro, após variação moderada de 0,16% em janeiro. Com isso, o valor médio da cesta passou a R\$ 802,88.

Apesar do avanço no mês, parte dos produtos essenciais

manteve trajetória de queda, como o óleo de soja (-2,62%), o arroz (-2,36%), o café torrado e moído (-1,20%), o açúcar refinado (-0,90%), a farinha de trigo (-0,86%) e a massa de sêmola de espaguete (-0,42%).

Já as altas foram puxadas por feijão (+11,73%), influenciada por chu-

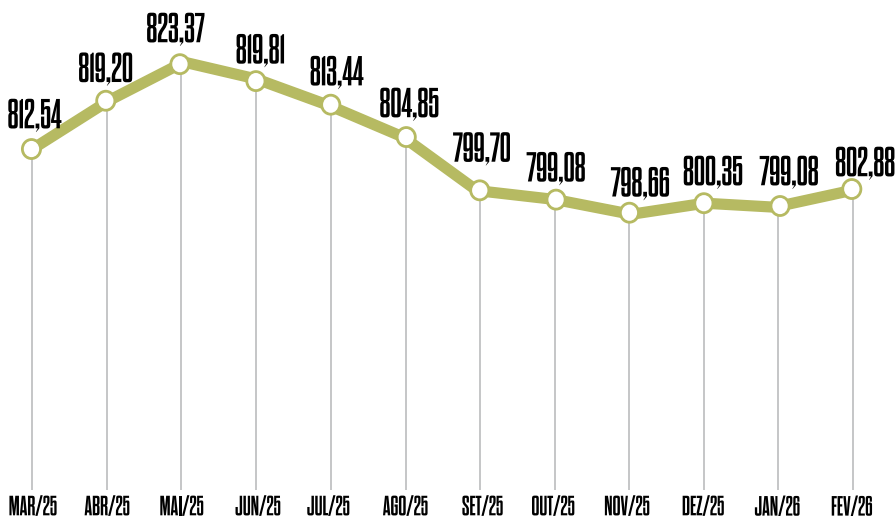
vas durante o período de colheita em Minas Gerais e Goiás, leite longa vida (+1,24%), farinha de mandioca (+1,06%) e queijo muçarela (+0,68%).

A proximidade da Quaresma eleva a demanda por alternativas à carne bovina. No mês, os preços dos ovos subiram 4,55%, comportamento semelhante ao observado no mesmo período de 2025.

Nos cortes bovinos, a mudança no ciclo pecuário em 2026 — caracterizada por menor volume de abate —, combinada à demanda externa aquecida, mantém pressão sobre os preços no mercado interno. Os cortes do traseiro avançaram 1,30% no mês e acumulam alta de 2,88% no ano. Já os cortes do dianteiro subiram 0,61% em fevereiro e 2,13% no bimestre. Entre as demais proteínas, houve recuo nos preços do pernil (-1,21%) e do frango congelado (-0,29%).

## Evolução da cesta Abrasmercado

35 produtos de largo consumo



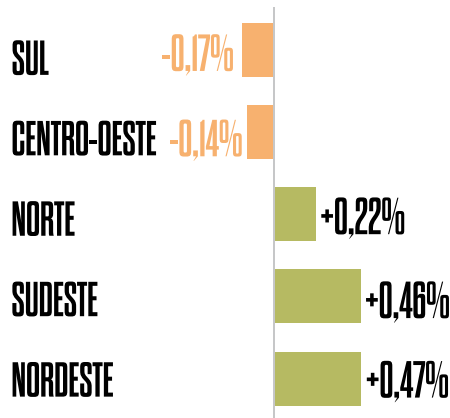
## IPCA-15 (prévia da inflação)

Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo 15 (IPCA-15) subiu **0,44%** em março.

Alimentação e bebidas avançaram **0,88%** e teve o maior impacto no resultado do mês.

Em 12 meses, o índice registra alta de **3,90%**

## Por Região (fev/26 x jan/26)



## Farmácia completa nos supermercados: uma conquista de todos

Para ABRAS, Abad e ABAAS, Lei nº 15.357/2026 marca o início de uma nova era para o varejo alimentar, ampliando o acesso da população à saúde com todas as regras da Anvisa

POR **REDAÇÃO SUPERHIPER**

>> O setor supermercadista e de abastecimento brasileiro alcançou um marco histórico. No dia 23 de março, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva sancionou a Lei nº 15.357/2026 (antigo PL 2158/2023), que autoriza a instalação de farmácias completas em supermercados.

O texto autoriza aos supermercados a instalação de farmácias completas em suas dependências, desde que cumpram integralmente as normas sanitárias vigentes. Isso inclui controle de medicamentos, estrutura física adequada e a presença permanente de um profissional farmacêutico.

A sanção é considerada importante para todos os brasileiros, pois altera a dinâmica do varejo e da assistência farmacêutica ao integrar serviços de saúde a estabelecimentos de grande capilaridade. O setor supermercadista reúne cerca de 424 mil lojas e atende milhões de consumidores diariamente, o que pode ampliar o acesso a medicamentos, sobretudo em regiões com baixa oferta de farmácias.

A vitória é fruto de uma articulação institucional robusta liderada pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), com o apoio estratégico da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (Abad) e da Associação Brasileira de Atacadistas de Autosserviço (ABAAS).

"A união entre ABRAS, Abad e ABAAS foi decisiva para demonstrar que o setor de abastecimento possui a maturidade e a responsabilidade necessárias para operar este novo modelo, garantindo segurança sanitária e eficiência ao consumidor"

**JOÃO GALASSI,**  
presidente  
da ABRAS

Mais do que uma mudança regulatória, a medida é vista pelas entidades como uma evolução estratégica do varejo alimentar, que passa a integrar de forma estruturada a jornada de saúde e bem-estar do consumidor brasileiro.

Para o presidente da ABRAS, João Galassi, a sanção encerra um ciclo de debates de mais de 30 anos e posiciona o setor como um protagonista na economia do bem-estar. "Na prática, a lei trará mais conveniência no dia a dia, com farmácias completas no local onde as famílias já fazem suas compras." E acrescenta. "A medida acompanha uma realidade clara: o Brasil está envelhecendo, a demanda por saúde cresce e o consumidor busca soluções cada vez mais práticas e integradas. Ao mesmo tempo, o avanço do bem-estar e da prevenção já faz parte da rotina das pessoas. Com a presença dos supermercados em todo o País, essa iniciativa tem potencial de ampliar o acesso à saúde de forma significativa. Mais facilidade, mais acesso e mais cuidado com a população."

### ARTICULAÇÃO POLÍTICA

A aprovação da matéria no Congresso Nacional e a sanção presidencial contaram com o peso político da "Frente do Abastecimento". A Abad e a ABAAS foram fundamentais na sustentação do diálogo com

# farmácia



parlamentares e com o Poder Executivo, reforçando que a medida não beneficia apenas as grandes redes, mas todo o ecossistema de distribuição e o atacado de autosserviço, garantindo que medicamentos cheguem com preços competitivos a todas as regiões do País.

"A união entre ABRAS, Abad e ABAAS foi decisiva para demonstrar que o setor de abastecimento possui a maturidade e a responsabilidade necessárias para operar este novo modelo, garantindo segurança sanitária e eficiência ao consumidor", destaca Galassi.

O texto foi aprovado pela Câmara dos Deputados em 4 de março de 2026, após tramitação iniciada no Senado. A matéria teve autoria do senador Efraim Filho (União/PB) e foi relatada pelo senador Humberto Costa (PT/PE). Na Câmara, a relatoria ficou a cargo do deputado Zacharias Calil (União/GO).

A construção do consenso contou com o apoio de nomes do governo,

**A sanção é considerada importante para todos os brasileiros, pois altera a dinâmica do varejo e da assistência farmacêutica ao integrar serviços de saúde a estabelecimentos de grande capilaridade**


como o vice-presidente, Geraldo Alckmin, e o ministro da Saúde, Alexandre Padilha, além da atuação do senador Humberto Costa na Comissão de Assuntos Sociais.

## IMPACTOS ESPERADOS

A expectativa do setor é que a medida aumente a concorrência no mercado farmacêutico, com efeitos sobre preços e acesso, além de impulsionar a geração de empregos e a diversificação de receitas no varejo.

Para especialistas e representantes do setor, a integração entre supermercados e farmácias pode reduzir barreiras de acesso, especialmente para populações em cidades menores ou com mobilidade reduzida, ao aproveitar a capilaridade e o horário ampliado desses estabelecimentos.

- **Maior concorrência:** redução potencial de preços ao consumidor final
- **Capilaridade:** acesso facilitado a medicamentos em municípios menores e periferias
- **Empregabilidade:** criação de milhares de postos de trabalho para profissionais farmacêuticos e auxiliares
- **Bem-estar:** estímulo a categorias de produtos voltadas à prevenção e longevidade.

Com a sanção presidencial, a regulamentação e a implementação do modelo devem avançar nos próximos meses, sob acompanhamento de órgãos sanitários e reguladores. 

# ABRAS em Ação nas Estaduais inicia agenda de 2026 no Espírito Santo

Com foco nas conquistas do setor, evento realizado pela primeira vez no estado reforçou o relacionamento, a atuação mais ativa na jornada do consumidor e os avanços recentes

POR ROBERTA PEIXOTO

>>O ABRAS em Ação nas Estaduais iniciou a agenda de 2026 tendo o Espírito Santo como coanfitrião do evento itinerante, realizado no dia 25 de março, em Vitória. No encontro, a diretoria da associação apresentou avanços recentes, como a autorização para a venda de medicamentos em supermercados e as mudanças no Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), e reforçou o convite para que as empresas do varejo alimentar participem de forma cada vez mais ativa da jornada do consumidor, colocando-o no centro das estratégias do negócio.

O presidente da Associação Capixaba de Supermercados (Acaps), João Falqueto, destacou a relevância das conquistas no PAT. “É uma luta de anos e, em breve, veremos os resultados. A escolha do Espírito Santo para sediar o primeiro ABRAS em Ação do ano confirma a contribuição do estado para as discussões do setor supermercadista.” Ele também enfatizou o papel do evento como espaço de troca e disseminação de conhecimento. “O objetivo principal é o desenvolvimento do setor.”

O vice-presidente-executivo comercial da ABRAS, Rodrigo Segurado juntamente com o vice-presidente de Relações Institucionais e Administrativo da ABRAS, Marcio Milan, e o presidente da Acaps, João Falqueto



Já o vice-presidente-executivo comercial da ABRAS, Rodrigo Segurado, apresentou, na palestra “Tendências do Varejo Alimentar Brasileiro”, dados que ajudam a compreender o futuro do setor e as transformações nas relações de consumo. Segundo ele, as famílias brasileiras consomem pouco mais de R\$ 1 trilhão por ano no varejo alimentar. “São 424.120 lojas, com participação de 9,12% no Produto Interno Bruto (PIB), em um segmento composto majoritariamente por pequenas e médias empresas, que representam mais de 80% do total”, destacou.

A provocação para colocar o consumidor no centro das decisões partiu do conceito de *share of life* (o quanto a empresa está presente na vida do cliente) associado a crescimento e rentabilidade. “Temos estudado o tema nos últimos cinco anos, o que nos leva a uma pergunta central: o seu negócio está voltado para o consumidor ou para o fornecedor?”



De acordo com Segurado, acompanhar os novos hábitos e as jornadas de compra é essencial. “Identificamos que a receita cresce quando o supermercado passa a oferecer atividades adjacentes, que são produtos e serviços que vão além do convencional, como programas de fidelidade, operações financeiras, marcas próprias, entre outras oportunidades.”

Entre essas frentes, o executivo destacou o mercado pet como uma oportunidade ainda pouco explorada. Atualmente, o varejo alimentar captura apenas 4,2% desse segmento. “Há um movimento crescente de tutores que buscam alimentação natural para cães e gatos. Ao investir em produtos frescos para animais de estimação, os supermercados ampliam o portfólio, melhoraram a experiência do consumidor e aumentam a margem de contribuição.”

### MODERNIZAÇÃO DO PAT

Durante o evento, a ABRAS detalhou as novas regras para o vale-alimentação e refeição após a publicação do decreto

federal nº 12.712, que apresenta novas regras para o benefício e auxílio alimentação e refeição do Programa de Alimentação ao Trabalhador (PAT). O setor supermercadista teve papel protagonista nas discussões, que se estenderam por cerca de 20 anos, e contribuem para ampliar a concorrência, reduzir os custos e garantir mais transparência nas operações.

Entre as mudanças, as taxas sobre o valor transacionado passam a ter limite de 3,6%, o prazo de reembolso será de até 15 dias e os contratos deverão adotar arranjo aberto. Além disso, as máquinas passam a ter a opção *voucher*, e todos os estabelecimentos deverão aceitar todas as bandeiras de vale-alimentação e refeição.

“A escolha do Espírito Santo para sediar o primeiro ABRAS em Ação do ano confirma a contribuição do estado para as discussões do setor supermercadista”

JOÃO FALQUETO,  
presidente da Acaps



>>>

Segundo o vice-presidente-executivo comercial da ABRAS, a fiscalização das operadoras ficará sob responsabilidade do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). “Hoje, os cartões-alimentação movimentam R\$ 200 bilhões, e as novas regras são fundamentais para garantir maior liberdade de escolha ao consumidor”, afirmou.

## FARMÁCIAS NOS SUPERMERCADOS

A autorização para a venda de medicamentos em supermercados foi viabilizada com a sanção da Lei nº 15.357/2026. Como trata-se de uma novidade, ainda não há um padrão consolidado de comportamento do mercado, mas a orientação da ABRAS é que as redes avaliem a viabilidade da implantação, seja por meio de parcerias ou operação própria.

Considerando que, globalmente, o mercado de cuidados com doenças representa cerca de 90% e o de cuidados com a saúde, 10%, a entrada nesse segmento pode gerar diferenciação competitiva. Há ainda o impacto positivo na margem e na rentabilidade.

## EFICIÊNCIA OPERACIONAL

O vice-presidente de Relações Institucionais e Administrativo da ABRAS, Marcio Milan, conduziu a palestra “Eficiência Operacional – Resignificando Perdas”, destacando a importância de rever paradigmas.

“Estamos ressignificando a área de perdas. E fica aqui uma reflexão: por que dar foco às perdas quando temos um alto nível de eficiência? O setor reúne 454 mil lojas, movimenta R\$ 13 bilhões e, nos últimos oito anos, registra índices superiores a 98% de eficiência operacional. As perdas representam 1,89%, um resultado histórico.”

De acordo com Milan, o caminho passa pela evolução contínua. “Temos o mapa e, a partir dele, as empresas podem buscar formas de melhorar a eficiência operacional, seja implantando boas práticas, investindo em tecnologia ou promovendo capacitação.”

## DESAFIOS DA JORNADA DE TRABALHO

O painel “Produtividade: Jornada e Escala de Trabalho” reuniu o presidente da Acaps; a diretora de Gente e Gestão do Grupo Coutinho, Fabiana Vieira; e a diretora de Gestão de Pessoas do Jaú Serve Supermercados, Valdineia Tesser; e teve Milan como mediador.

“Identificamos que a receita cresce quando o supermercado passa a oferecer atividades adjacentes, que são produtos e serviços que vão além do convencional, como programas de fidelidade, operações financeiras, marcas próprias, entre outras oportunidades”

**RODRIGO SEGURADO,**  
vice-presidente-executivo comercial da ABRAS



Na abertura, o vice-presidente de Relações Institucionais e Administrativo da ABRAS destacou o avanço das discussões sobre modelos de jornada no Brasil, ainda sem regulamentação específica. O debate tem como ponto de partida propostas como a PEC 8/2025, que prevê a adoção do modelo 4x3.

“Estudamos experiências internacionais para contribuir para o debate no Congresso. O entendimento que temos é de que a redução da jornada precisa considerar as características de cada setor, dos trabalhadores e da competitividade.”

Milan apresentou um dado para reflexão. “No modelo 4x3, seriam 161 dias de trabalho para 204 de descanso. O Brasil se tornaria o único país a remunerar mais o descanso do que o

trabalho. Outra questão é que todas as propostas em discussão desconsideram a negociação coletiva.”

Na prática, as redes já testam alternativas. No Jaú Serve, a escala 5x2 está sendo implementada em uma terceira loja. “Conectamos eficiência ao bem-estar do colaborador. Em um mês, reduzimos em 28% as horas extras em uma unidade e 15% em outra”, afirmou Valdineia.

Ela reforçou a importância de considerar as particularidades regionais. “Em uma unidade que compete com a indústria por mão de obra, adotamos a escala 12x36, com bons resultados.”

No Grupo Coutinho, o movimento vai na mesma direção. “Iniciamos a escala 5x2 em fevereiro e, diante da alta satisfação, já expandimos para outras unidades. A meta é ampliar gradualmente”, disse Fabiana.



**“Estamos ressignificando a área de perdas. E fica aqui uma reflexão: por que dar foco às perdas quando temos um alto nível de eficiência?”**


**MARCIO MILAN**, vice-presidente de Relações Institucionais e Administrativo da ABRAS



**O presidente da Acaps, João Falqueto, debate com Fabiana Vieira, diretora de Gente e Gestão do Grupo Coutinho e Valdineia Tesser, diretora de Gestão de Pessoas do Jaú Serve Supermercados no painel “Produtividade: Jornada e Escala de Trabalho”**

Para Falqueto, as experiências reforçam a necessidade de análise estratégica. “O supermercadista precisa entender profundamente seu negócio para tomar decisões assertivas. Esse é o papel do associativismo: reunir e construir soluções”, concluiu.

### PARCEIROS

O ABRAS em Ação nas Estaduais teve o apoio de empresas que acreditam no poder transformador da união e do conhecimento. Nesta edição, participaram Axia, Bluesoft, DM, InfoPrice, Qualiseg, Toledo do Brasil e Totvs. 

### PATROCÍNIO MASTER



### REALIZAÇÃO



# eficiência operacional



**Flávia Borges**

Diretora do Comitê de Eficiência Operacional - ABRAS e coordenadora da Alavanca Quebra Financeira

## Reforma Tributária 2026: o papel das obrigações acessórias na preparação do setor supermercadista

A conformidade é um ativo estratégico do setor. A reforma tributária, por sua vez, constitui um processo progressivo e estruturante. Nesse contexto, o ano de 2026 deve ser compreendido como uma etapa decisiva de preparativos, em que o foco não está no recolhimento, mas na qualidade da informação e na maturidade dos controles internos

A reforma tributária do consumo representa uma das mais profundas transformações estruturais já vivenciadas pelo setor supermercadista brasileiro. Inserido em um ambiente de margens reduzidas, alta complexidade operacional e permanente pressão por eficiência, o setor passa a conviver com um novo modelo que exige, mais do que nunca, precisão na interpretação, na operacionalização e na aplicação das regras tributárias como condição para a sustentabilidade do negócio.

Nesse cenário, desde janeiro de 2026, estão em vigor obrigações acessórias relacionadas ao destaque do

**Preparar o setor, hoje, significa proteger a sua competitividade no futuro próximo**

Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) nos documentos fiscais eletrônicos. Trata-se de uma etapa fundamental do processo de transição para o novo modelo tributário. Embora não haja cobrança financeira desses tributos neste primeiro momento, a conformidade com as obrigações acessórias já é exigível e plenamente fiscalizável.

Como forma de viabilizar essa adaptação inicial, ato normativo conjunto da Receita Federal e do Comitê Gestor do IBS (Ato Conjunto RFB/CGIBS nº 1, de 22 de dezembro de 2025), estabeleceu um período de adaptação — até aproximadamente 1º de abril de 2026 — no qual as multas relativas à ausência de campos de IBS e CBS nos documentos fiscais eletrônicos estarão suspensas, desde que caracterizada a boa-fé do contribuinte e a efetiva tentativa de conformidade. Assim, preparar o setor, hoje, significa proteger a sua competitividade no futuro próximo.



## Rogério Levorin

Advogado e  
coordenador do  
Comitê Jurídico  
ABRAS



### MUDANÇAS EM 2026

Desde 1º de janeiro de 2026, os estabelecimentos supermercadistas devem emitir seus documentos fiscais eletrônicos — como NFC-e e NF-e — com o destaque expresso dos novos tributos da reforma tributária: Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) à alíquota de 0,1%, e Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) à alíquota de 0,9%, totalizando 1% de destaque informativo.

Essa exigência não se limita a um

ajuste formal. Ela está diretamente associada à necessidade de adaptação dos sistemas, processos fiscais e controles internos, permitindo tanto ao Fisco quanto às empresas validar fluxos, base de dados e consistência das informações declaradas ao longo do período de transição.

É importante destacar que o ano de 2026 integra a fase de testes prevista no modelo de transição da reforma tributária, permitindo que empresas e admi-

nistrações tributárias validem sistemas, cadastros de produtos, classificação fiscal e fluxos de informação antes da efetiva cobrança dos novos tributos.

### OBRIGAÇÕES ACESSÓRIAS

As obrigações acessórias consistem no conjunto de deveres legais que exigem das empresas o registro, o controle e a prestação de informações ao Fisco, independentemente da existência de tributo a recolher. No ambiente

>>>

# eficiência operacional

atual, elas assumem um papel central como instrumento de gestão de risco fiscal e operacional. No contexto específico da reforma tributária:

- não há recolhimento financeiro de IBS e CBS em 2026
- há obrigatoriedade plena de informação
- o descumprimento poderá caracterizar infração relacionada às obrigações acessórias, sujeita às penalidades previstas na legislação tributária aplicável e em regulamentação complementar.

## SEM COBRANÇA EFETIVA

A ausência de cobrança efetiva em 2026 significa que os valores destacados nos documentos fiscais não geram desembolso financeiro imediato. Esse período foi desenhado para possibilitar:

- testes operacionais
- ajustes tecnológicos
- amadurecimento dos controles internos
- validação de processos e integração de sistemas.

Entretanto, é fundamental compreender que a obrigação acessória já produz efeitos legais, sendo passível de fiscalização pelas autoridades tributárias. Por essa razão, a transição tributária exige responsabilidade e não relaxamento de controles.

## GOVERNANÇA

A reforma reforça a necessidade de uma governança tributária mais estruturada e integrada. No setor supermercadista, no qual milhares de documentos fiscais são emitidos diariamente, falhas sistêmicas tendem a se multiplicar rapidamente, ampliando riscos e impactos operacionais.

O não destaque adequado de IBS e CBS pode gerar inconsistências fiscais relevantes e aumentar o risco de questionamentos por parte das autoridades tributárias.

Diante desse cenário, torna-se indispensável o envolvimento direto da liderança e a integração efetiva entre as áreas fiscal, contábil, tecnologia e operação, fortalecendo o controle interno e a rastreabilidade das informações.

## MUDANÇAS ESTRUTURAIS PARA O VAREJO ALIMENTAR

Além das obrigações acessórias que entram em vigor em 2026, a reforma tributária traz mudanças estruturais que afetarão diretamente o funcionamento

## Por que o impacto é maior no varejo alimentar?

O varejo alimentar apresenta características que ampliam sua sensibilidade às obrigações acessórias:

- elevado volume de operações diárias
- dependência intensa de sistemas de automação
- processos descentralizados em lojas
- margens operacionais reduzidas

Dessa forma, prevenção e padronização são pilares fundamentais diante das mudanças em curso.

do setor supermercadista nos próximos anos. Entre os principais pontos destacam-se:

- criação da cesta básica nacional com alíquota zero de IBS e CBS, cujo detalhamento será definido por lei complementar
- ampliação do modelo de crédito financeiro, permitindo o aproveitamento de créditos tributários sobre um conjunto mais amplo de aquisições, inclusive despesas operacionais relevantes para o varejo
- redução progressiva de regimes de substituição tributária hoje amplamente utilizados no ICMS
- maior padronização das regras tributárias entre estados e municípios
- modernização dos mecanismos de arrecadação e controle tributário com forte integração digital entre sistemas empresariais e administrações fiscais.

## CESTA BÁSICA NACIONAL

Um dos elementos mais relevantes da reforma tributária para o varejo ali-

mentar é a criação da cesta básica nacional com alíquota zero de IBS e CBS. A definição dos produtos que integrarão essa cesta terá impacto direto na formação de preços, na gestão de margens e na classificação fiscal dos itens comercializados pelos supermercados.


Para o setor, será essencial garantir a correta classificação fiscal e o adequado enquadramento dos produtos, uma vez que pequenas divergências podem gerar impactos relevantes na tributação e na competitividade comercial.

## AMPLIAÇÃO DO CRÉDITO

Outro avanço estrutural da reforma é a ampliação do modelo de crédito financeiro. Diferentemente do sistema atual, no qual diversas despesas não geram crédito de PIS e Cofins, o novo modelo de IBS e CBS tende a permitir o aproveitamento mais amplo de créditos tributários sobre aquisições utilizadas na atividade econômica.

Para o varejo supermercadista, isso pode incluir despesas relevantes como energia, serviços, logística e diversos insumos operacionais, reduzindo distorções cumulativas presentes no sistema atual.

## FIM GRADUAL DE REGIMES DE SUBSTITUIÇÃO TRIBUTÁRIA

A reforma tributária também tende a reduzir significativamente a utilização de regimes de substituição tributária atualmente aplicados no ICMS. Para o setor supermercadista, que convive intensamente com esse modelo, essa mudança pode alterar a dinâmica de formação de preços, gestão de estoque e fluxo de caixa ao longo da cadeia de abastecimento. 

## Visão orientativa

A legislação da reforma tributária prevê penalidades para infrações relacionadas às obrigações acessórias, com multas que podem variar conforme o enquadramento legal, a reincidência e a gravidade da falha.

Como exemplo ilustrativo, considere-se um supermercado com faturamento mensal de R\$ 5 milhões e emissão aproximada de 50.000 documentos fiscais por mês. Em caso de descumprimento sistemático, inconsistências operacionais podem gerar exposição a multas administrativas e riscos fiscais relevantes ao longo do tempo.

### FASE DE TRANSIÇÃO 2026

- Obrigatoriedade de destaque de IBS e CBS
- Sem recolhimento financeiro
- Fiscalização das obrigações acessórias

### NÃO CONFORMIDADE

- Multas administrativas
- Risco de passivos futuros

### PRÓXIMAS FASES

- Início da cobrança efetiva
- Histórico de conformidade como referência fiscal

### RECOMENDAÇÕES

- Revise e atualize seus sistemas fiscais e de PDV
- Confirme a aderência dos fornecedores de software às novas exigências
- Capacite equipes fiscais, contábeis e operacionais
- Implemente rotinas internas de auditoria e conferência
- Acompanhe comunicados e orientações oficiais dos órgãos reguladores.

A conformidade tributária é um ativo estratégico do setor. A reforma tributária constitui um processo progressivo e estruturante que exigirá planejamento, investimento em tecnologia e fortalecimento da governança fiscal.

O ano de 2026 deve ser encarado como uma etapa decisiva de preparação, na qual o foco não está no recolhimento, mas na qualidade da informação e na maturidade dos controles internos. Ao atuar de forma preventiva, organizada e alinhada às melhores práticas, o setor supermercadista fortalece sua posição institucional, reduz riscos e contribui para uma transição mais segura e equilibrada.

Nesse contexto, o Comitê Eficiência Operacional da ABRAS segue exercendo o seu papel de orientação técnica e estratégica, apoiando o setor na construção de um ambiente mais eficiente, transparente e sustentável.

# mentores do varejo



**Antonio Lucio**

Especialista em varejo e LinkedIn Top Voice.  
Fundador do Varejo sem Segredos

## O ano da resiliência estratégica

Um retrato analítico de um varejo pressionado por juros altos, endividamento e novas dinâmicas de consumo, que exige das lideranças precisão estratégica para equilibrar eficiência, experiência e rentabilidade em um cenário de incerteza estrutural em 2026

O cenário para o varejo brasileiro em 2026 apresenta-se como um dos mais complexos e desafiadores da história recente. Após um período de transformações profundas nos hábitos de consumo, o setor enfrenta agora uma "tempestade perfeita" composta por variáveis macroeconômicas severas, mudanças estruturais no orçamento das famílias e as incertezas inerentes a um ano eleitoral.

O que se observa não é apenas uma oscilação cíclica, mas uma reconfiguração do poder de compra que exige das lideranças varejistas uma agilidade estratégica sem precedentes. Inteligência e agilidade são a tônica deste jogo.

### CONJUNTURA E ORÇAMENTO FAMILIAR

O principal vetor de pressão sobre o varejo em 2026 é a manutenção de taxas de juros em patamares elevados. O custo do crédito não apenas inibe investimentos por parte das empresas, mas atua diretamente na compressão da renda disponível das famílias. O endividamento doméstico atingiu níveis críticos, atingindo 29,3% do orçamento das famílias, um número recorde.

O varejo de 2026 precisa decidir se continuará sendo um destino de abastecimento físico ou se evoluirá para centros de distribuição urbana no formato de dark stores capazes de atender a uma demanda cada vez mais sedenta por imediatismo

Somado a esse quadro tradicional de restrição monetária, um novo fenômeno macroeconômico consolidou-se como um "vilão" silencioso do consumo: o avanço desenfreado das apostas on-line, as chamadas bets. Estudo recente da NielsenIQ revelou que 26,3% dos domicílios fizeram algum tipo de aposta no ano de 2025. Dessa forma, o gasto com apostas já superou os juros do cartão de crédito na lista de causas de endividamento dos brasileiros, atingindo R\$ 37 bilhões em apostas somente em 2025. Esse desvio de recursos, que antes eram destinados ao consumo de bens e alimentos, cria um vácuo de demanda que afeta desde o pequeno comércio de vizinhança até as grandes redes nacionais.

### "EFEITO K"

Em meio a essa pressão financeira, o mercado observa o acirramento

do chamado "efeito K", um descolamento nítido nos padrões de consumo. De um lado, famílias pressionadas pela inflação de alimentos e pelo custo da dívida realizam o *trade-down*, substituindo marcas líderes por regionais ou de "primeiro preço" para manter o volume da cesta básica. Do outro, uma parcela da população com renda protegida por ativos financeiros beneficiados pelos juros altos sustenta o consumo de categorias de maior valor agregado.

Essa dualidade impõe um desafio logístico e comercial imenso. O varejo precisa, simultaneamente, oferecer eficiência extrema para o consumidor que busca sobrevivência financeira e uma experiência diferenciada para o público de alta renda, que se tornou menos resiliente a falhas de serviço ou ambientes de compra degradados. A "elasticidade da experiência" chegou ao seu limite; o consumidor atual não aceita mais o desconforto apenas em troca de preço baixo, especialmente quando as opções de canais de compra — do digital ao comércio de proximidade — se multiplicaram.

## DESAFIO DOS FORMATOS

O modelo de negócio que mais cresceu na última década, com foco em volume e austeridade operacional, começa a enfrentar sinais de saturação. A guerra por espaço urbano, a proliferação de unidades em regiões já densamente atendidas e as conhecidas dificuldades no recrutamento e na retenção de mão de obra,

**O ano exige cautela, preservação de caixa e, acima de tudo, uma leitura precisa das mudanças sociológicas que estão redefinindo o ato de comprar no Brasil**


resultaram em uma queda na produtividade por metro quadrado. O crescimento, que antes vinha da abertura desenfreada de lojas, agora depende da preservação de margens e da fidelização de um cliente cada vez mais volátil e exigente.

A mudança nos hábitos de transporte e moradia também desempenha um papel essencial. Com o crescimento de apartamentos compactos e redução da dependência do automóvel nas grandes metrópoles, o hábito de "fazer a compra do mês" em lojas de grande superfície está sendo desafiado pela conveniência dos mercadinhos de condomínio e das entregas rápidas via aplicativo. O varejo de 2026 precisa decidir se continuará sendo um destino de abastecimento físico ou se evoluirá para centros de distribuição urbana no formato de *dark stores* capazes de atender a uma demanda cada vez mais sedenta por imediatismo.

## PERSPECTIVAS

Como em todo ano de eleições, 2026 adiciona uma camada extra de volatilidade. A incerteza política tende a paralisar decisões de consumo de maior fôlego e a gerar flutuações no câmbio que impactam diretamente os custos da cadeia de suprimentos. O varejo, que opera com margens estreitas, encontra-se em uma posição de vulnerabilidade diante de qualquer instabilidade institucional, a eclosão de conflitos externos também agrega mais densidade à complexidade deste cenário.

## CONCLUSÃO

Na minha opinião, o sucesso no varejo em 2026 não será medido apenas pelo faturamento bruto, mas pela capacidade de adaptação à nova realidade do orçamento familiar brasileiro. As empresas que prosperarão serão aquelas que conseguirem equilibrar a eficiência operacional com uma entrega de valor que vá além do preço, compreendendo que o bolso do consumidor está sendo disputado não apenas pela concorrência direta, mas por um ecossistema financeiro cada vez mais complexo e restritivo. O ano exige cautela, preservação de caixa e, acima de tudo, uma leitura precisa das mudanças sociológicas que estão redefinindo o ato de comprar no Brasil 

# Compra híbrida ganha força na jornada do consumidor

Pesquisa da GS1 Brasil revela como os canais físico e digital se complementam nas escolhas de compras e na confiança nos produtos

## PORREDAÇÃO SUPERHIPER

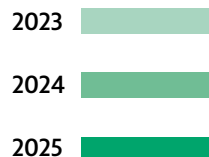
>>A fronteira entre os canais físico e digital está desaparecendo para o consumidor que já vive em um ecossistema em que a consistência da informação se torna essencial para uma experiência fluida e confiável. Essa é uma das conclusões da pesquisa “Tendências dos consumidores”, realizada em todo o País pela Associação Brasileira de Automação-GS1 Brasil.

A pesquisa mostra que a preferência dos consumidores em escolher os produtos de seu interesse por meio de canais físicos e digitais de forma simultânea – jornada omnichannel – está consolidada e aumenta ano a ano em setores do varejo como alimentos e bebidas, eletroeletrônicos, vestuário, calçados e têxteis, saúde e bem-estar.

O aumento do modelo híbrido para escolha de compras, porém, passa por um critério muito mais importante, segundo a pesquisa. A confiança do consumidor nas informações dos produtos. Ao entrevistar 4 mil consumidores nas cinco regiões do País, a pesquisa constata que a busca pela informação dos itens que desejam se concentra na embalagem para 61%, no site do fabricante para 56%, no site ou aplicativo de lojas e marketplace para 36%, nos aplicativos que leem QR Code ou códigos de barras para 33%, e redes sociais para 31%.

Os resultados consolidam um comportamento mais flexível, no qual o consumidor escolhe onde comprar de

## O que os consumidores desejam para as compras futuras



## TERMINAIS INTELIGENTES

(Totens que forneçam informações detalhadas sobre origem, descarte e outros detalhes dos produtos)



33%

35%

33%

## IDENTIFICAÇÃO AUTOMÁTICA

(Pegar e levar mercadoria, com registro e pagamento sem contato)



26%

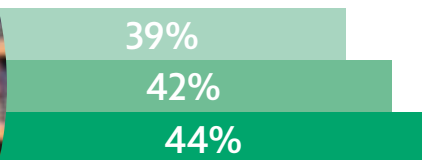
26%

30%



## APLICATIVO DE PRODUTOS

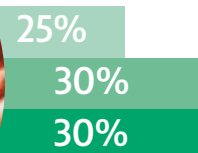
(Aplicativo capaz de escanear código de barras e acessar informações adicionais dos produtos)



Os resultados consolidam um comportamento mais flexível, no qual o consumidor escolhe onde comprar de acordo com a necessidade, a conveniência e o contexto do momento

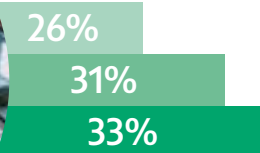
## COMPRAS FRACIONADAS

(Comprar a granel, por unidade ou por quilo)



## SELF-CHECKOUT


(Realizar registro dos produtos e pagamento sozinho no caixa, sem atendente)



“Acreditamos que decisões melhores nascem de informações confiáveis e é exatamente isso que entregamos ao mercado. Construímos confiança ao oferecer dados precisos, padronizados e íntegros, pois é a partir deles que o consumidor exerce seu verdadeiro poder de escolha. Informação íntegra gera confiança; a padronização a sustenta”

JOÃO CARLOS DE OLIVEIRA, presidente da Associação Brasileira de Automação-GS1 Brasil

acordo com a necessidade, a conveniência e o contexto do momento. É a evidência de que o consumidor valoriza informações de qualidade, sustentadas pela tríade acurácia, completude e integridade, independentemente do canal consultado. Isso reforça a importância da padronização e da transparência ao longo da cadeia.

Em síntese, o movimento híbrido se consolida porque dialoga diretamente com as expectativas atuais como flexibilidade, acesso a informações confiáveis, experiência aprimorada e autonomia para escolher o melhor caminho de compra em cada situação. Essa tendência confirma que o futuro do consumo não está em um único canal, mas na integração inteligente de todos eles. A qualidade da informação, a padronização e a consistência tornam-se diferenciais essenciais para orientar decisões mais seguras e satisfatórias. 

# consumidor

## Fevereiro apresenta índice de satisfação de 74,17%

Em fevereiro, o Índice Nacional de Satisfação do Varejo (INSV-Consumidor), monitorado pela Inroots, ficou em 74,17%.

O indicador INSV-Consumidor acompanha as manifestações dos consumidores sobre suas experiências nos supermercados, compartilhadas espontaneamente na internet a respeito de todos os formatos de loja. No total, 14.843 comentários foram analisados referentes a esse período, a respeito de suas experiências de compra em 292 cidades brasileiras.

### MINAS GERAIS

Nesta edição, trazemos a análise da satisfação dos shoppers de supermercados do Estado de Minas Gerais.

Para a análise do INSV-Consumidor de fevereiro de 2026 em Minas, coletamos 2.810 comentários dos consumidores sobre suas experiências de compra nos supermercados da região que estão na lista dos 100 maiores do País no Ranking ABRAS. O nível de satisfação ficou em 76,60%, um patamar bom de satisfação, com 2,43 pontos percentuais acima da média nacional.

Quando analisamos os principais pilares da satisfação do estado, encon-

Em Minas Gerais o nível de satisfação ficou em

**76,60%**

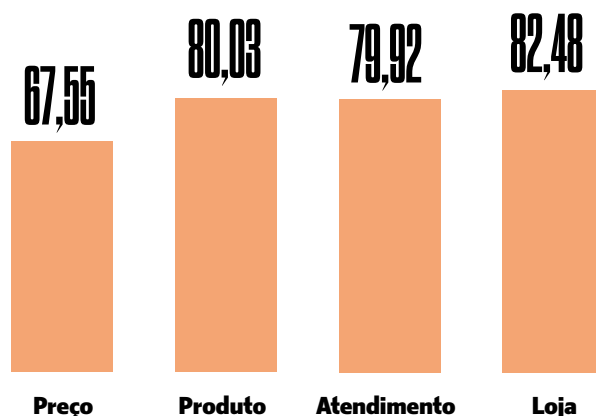
um patamar bom de satisfação, com


**2,43**

pontos percentuais acima da média nacional

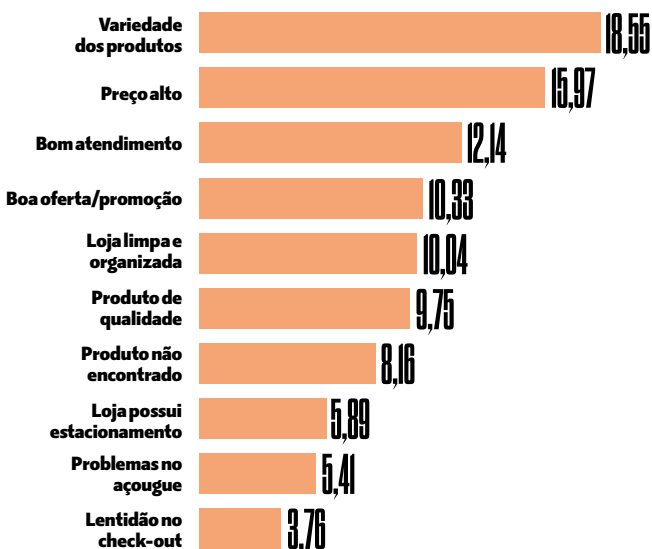
tramos destaque para o pilar Loja, seguido pelo pilar Produto. O pilar com o menor nível de satisfação no período foi Preço, tendo um percentual abaixo dos demais.

### Pilares de satisfação (%)



Os dez principais indicadores com relação aos pilares de satisfação encontram-se no quadro a seguir, e os destaques foram: variedade de produtos, bom atendimento, boa oferta/promoção e produto de qualidade. 

### Principais indicadores de satisfação (%)



# TRANSFORME SUA RELAÇÃO COM FORNECEDORES EM UMA ALAVANCA DE CRESCIMENTO

O módulo Top2Top da GS é mais do que um painel de dados: é uma ponte estratégica para ações de JBP com inteligência e performance.

Aprofunde o relacionamento com seus parceiros com indicadores completos: vendas, margens, bonificações, estoques, rupturas, dias de estoque e muito mais.

Com visões por filial, comprador e classificação mercadológica, o Top2Top entrega a base ideal para decisões colaborativas e sustentáveis.

Torne a gestão com fornecedores um diferencial competitivo com a GS.



# Bora BRASIL

A união entre **Skala Brasil** e **Lola From Rio** dá origem à **Bora Brasil**, um grupo que combina volume, inovação e força de marca para impulsionar o crescimento da categoria de cabelos no ponto de venda.

Com um portfólio complementar, que vai do acessível ao premium, conectamos alto volume de giro às tendências de consumo, ampliando oportunidades para o varejo e aumentando a relevância na jornada de compra.

Mais do que marcas, entregamos soluções completas para desenvolver a categoria, gerar experimentação e fidelizar consumidoras em todo o Brasil.

## PRODUTOS CAMPEÕES DE VENDAS



### SKALA BRASIL

- ✓ LÍDER EM VOLUME DE VENDAS NO BRASIL\*
- ✓ PRESENTE EM MAIS DE 54% DOS LARES DO PAÍS\*\*
- ✓ MARCA DE MAIOR GIRO POR PONTO DE VENDA\*

\*NIELSEN Retail Index TOTAL CABELOS – FY 2025 \*\*KANTAR 2025



- ✓ 3º MAIOR CRESCIMENTO DE VENDAS DO MERCADO EM 2025\*
- ✓ RECONHECIDA POR ENTREGAR ALTO VALOR AGREGADO
- ✓ GERADORA DE RENTABILIDADE E TICKET MÉDIO

\*NIELSEN Retail Index TOTAL CABELOS – FY 2025



*Bora brasil une volume e inovação, consistência e ousadia, democrático e premium para criar um futuro de beleza plural, inclusiva, sustentável e brasileira.*



Luís Delfim, CEO do Grupo Bora Brasil.