



ABAAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS
ATACADISTAS DE AUTOSSERVIÇO



ATACAREJO

A maior ferramenta de vendas da indústria

Atacarejo desponta como uma das principais alavancas de crescimento dentro do varejo alimentar

CLIENTE É O FOCO

CRM pode direcionar todos os esforços da empresa para oferecer exatamente o que os clientes desejam

CAMINHOS DO SETOR

Em 2022, presença, otimização e um olhar diferente sobre a concorrência devem ditar o crescimento

JOINT BUSINESS PLAN

Utilizando procedimentos de JBP, indústrias e varejo desenvolvem estratégias em que todos ganham

ABAAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS
ATACADISTAS DE AUTOSSERVIÇO



ABAAS.COM.BR

Tempo de **RETOMADA**

Passados os primeiros anos de uma pandemia mundial que afetou diferentes áreas e setores em praticamente todos os países e no Brasil, acompanhamos de perto os esforços do segmento de Atacarejo para adaptar suas operações e garantir segurança — e estabilidade — para todo o mercado, colaboradores, clientes e parceiros.

O resultado que temos colhido é o crescimento nos últimos anos, em que o Atacarejo se mostra uma potência para os negócios e ganha cada vez mais força diante de um público consumidor que, em meio às dificuldades e instabilidades econômicas provocadas pela pandemia, tem mudado seus hábitos de compra, ao optar pelo modelo de Atacarejo em busca de melhor preço e economia. Hoje, esse modelo apresenta penetração de mercado maior que 65%.

Neste momento, dezenas de redes estão tentando aumentar sua participação no mercado. Além das construções próprias ou com parcerias, fizeram cisões e adaptações dos hipermercados, gerando várias inaugurações em 2021. E, para falar tanto deste momento quanto do futuro do setor, a **Revista ABAAS** traz assuntos atuais e de interesse dos nossos associados e parceiros da indústria.

Esta edição celebra a iniciativa inédita da ABAAS na criação e distribuição de manuais de procedimentos de sistema de segurança, utilizados por redes dentro e fora da nossa associação. Aborda, na matéria de capa, a importância do Atacarejo como a maior ferramenta de venda da indústria; escuta um dos maiores especialistas em varejo no Brasil, Alberto Serrentino; e traz assuntos relevantes. Dentre eles, a implantação de estratégia de relacionamento com os clientes nas operações e estratégias de JBP que integram varejo e indústria.

Desejamos uma leitura de qualidade e a constante participação ativa de cada associado e parceiro da ABAAS.

Grande abraço!



Virgílio Villefort
Presidente da ABAAS



PORTAL WEB

A ABAAS foi criada para representar os interesses de seus associados e ser a porta-voz do atacarejo. Além disso, a entidade tem como função atuar sobre as demandas específicas do setor junto à iniciativa privada, à indústria, aos clientes e aos órgãos públicos – municipais, estaduais e federais. No portal ABAAS, você pode ficar por dentro das notícias do setor, conhecer nossos associados e entrar em contato direto conosco.

abaas.com.br

REVISTAS ON-LINE

Em poucos cliques, você tem acesso ao acervo das nossas revistas para ler quando e onde quiser. São versões completas e diagramadas como as que você recebe impressas.

abaas.com.br/revista/



EXPEDIENTE



PRESIDENTE

Virgílio Villefort
Villefort Mais Barato Todo Dia

1º DIRETOR VICE-PRESIDENTE

Belmiro de Figueiredo Gomes
Assai Atacadista

2º DIRETOR VICE-PRESIDENTE

Marco Oliveira
Atacadão

3º DIRETOR VICE-PRESIDENTE

Filipe Martins
Mart Minas Atacado e Varejo

4º DIRETOR VICE-PRESIDENTE

Auriberto Alves (Beto)
Maxxi Atacado

DIRETOR ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

Cleber Denis Santana Gomez
Spani Atacadista

DIRETOR DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Antero Filippo
Makro

CONSELHO DELIBERATIVO

PRESIDENTE

Ricardo Roldão
Roldão Atacadista

MEMBROS

Edis Amaral (Branco) - *Atacadão Dia a Dia*
Everton Muffato - *Max Atacadista*
Hélio Claro Glorigiano - *Comercial Esperança*
João Alberto Pereira - *Fort Atacadista*

CONSELHO FISCAL

MEMBROS EFETIVOS

Carlos Eduardo Severini - *Tenda Atacado*
André Francez Nassar - *Giga Atacado*
Hélio Claro Glorigiano - *Comercial Esperança*

SUPERINTENDENTE EXECUTIVO

Paulo Roberto Alves



CEO Celso A. Hey

CMO Eduardo Jaime Martins

GESTÃO DE TRADE Fernanda Zaruch

COORDENAÇÃO REVISTA ABAAS Manoela Leão

EXECUTIVO COMERCIAL Elaine Nozella

elaine.nozella@megamidia.com.br / 11 95893-4683

COLABORADORES DA EDIÇÃO

Textos Eduardo Sganzerla, Diego Antonelli, Natu Marques

Diagramação Suellen Winter

Revisão Rodrigo Castelo

DÚVIDAS E SUGESTÕES

redacao@megamidia.com.br

megamidia.com.br

Impressão Gráfica Referência Ltda

A Revista ABAAS não se responsabiliza pelos conceitos emitidos por colunistas, entrevistados e anunciantes

Limppano
Inspira

CHEIRINHO DE BONS
 NEGÓCIOS NO AR

ESCOLHA A LINHA INSPIRA E TENHA
 MUITO MAIS VANTAGENS.



agência3



GIRO RÁPIDO

Categoria em fase de crescimento no mercado.
 Alta penetração e volume de vendas.



FRAGRÂNCIAS PREMIUM

Qualidade e perfume duradouro para o toque
 final de limpeza do vaso sanitário.



SATISFAÇÃO DO CLIENTE

A força da marca Inspira em uma linha que é
 referência em cuidados com o banheiro.



LIMPPANO.COM.BR • @LIMPPANO

Casa limpa que renova.



ECONOMIA

Previsões são de que o canal Atacarejo vai continuar, nos próximos anos, como uma das principais alavancas de crescimento dentro do varejo alimentar

14

20



08 | A VOZ DO SETOR

Nossos associados revelam o que esperar e como se preparar para o futuro próximo

12 | RADAR

Campanhas, premiações e outras ações de marketing criadas pelo trade para engajar os consumidores

18 | OPERAÇÃO EFICIENTE

Autorregulamentação do Atacarejo - ABAAS elabora e distribui manuais de sistemas de segurança

20 | PARCEIROS DA INDÚSTRIA

Lançamentos, reposicionamento, inovações e outras novidades em produtos para abastecer as gôndolas

22 | RANKING

Em iniciativa inédita, ABAAS apresentará o primeiro ranking próprio do setor de atacarejo, em evento que acontecerá no primeiro trimestre de 2022

28



36



32



26 | INOVAÇÃO

CRM pode direcionar todos os esforços da empresa para oferecer exatamente o que os clientes desejam

28 | PERFIL

Depois de 20 anos à frente do Atacadão, Roberto Müssnich deixa um legado marcante no setor. Comando da rede passa para as mãos de Marco Oliveira

32 | MERCADO

Em 2022, presença, otimização e um olhar diferente sobre a concorrência devem ditar o crescimento

36 | ENTREVISTA

Alberto Serrentino, um dos maiores especialistas em varejo no Brasil, fala sobre agenda econômica de crescimento sustentável

40 | ANÁLISE DO SETOR

Executivo Ricardo Roldão aponta mudanças e desafios atuais no mercado brasileiro de Atacarejo

44



44 | PERGUNTA ABERTA

Nova proposta de tributação para o setor está em discussão. Como ela deve impactar redes de diversos tamanhos?

48 | RESPONSABILIDADE SOCIAL

ESG passou a ter um papel cada vez mais importante na vida das corporações e do planeta

52 | GESTÃO

Utilizando as estratégias de JBP (Joint Business Plan), indústria e varejo fazem estudos e desenvolvem ações conjuntas

56 | REDE EM DESTAQUE

O dinamismo das grandes redes em expansões, fusões, novas estratégias e canais de vendas

58 | ARTIGO

Convidamos Everton Muffato para entendermos mais sobre o novo caminho que vem sendo construído pelo varejo e pela indústria: o Business to Business to Consumer (B2B2C)

26



52



Com a palavra, **NOSSOS ASSOCIADOS**

Recentemente, estamos experimentando um clima de retomada, à medida que a vacinação avança e setores do comércio voltam às atividades. Por outro lado, o cenário econômico tem se mostrado instável e pouco amistoso para o consumo. Perguntamos aos nossos associados o que esperar e como se preparar dentro desse processo gradual, em que estamos convivendo com esperanças e receios ao mesmo tempo.



▷ "Apesar de o ano de 2021 ter sido difícil, devido à queda do poder aquisitivo e à pandemia, o Villefort cumpriu o seu planejamento, abrindo cinco lojas, completando em dezembro o total de 28 lojas. O que nos deixa animados é que, de modo geral, tudo está voltando à normalidade, inclusive os eventos. No próximo ano, vamos seguir com novas aberturas de lojas, contudo, com mais cautela, analisando o mercado. Vamos continuar também com a adequação do mix às necessidades dos novos consumidores, cada dia mais exigentes, e principalmente trabalhando para reduzir o custo da nossa operação para podermos repassar essa economia aos nossos clientes. Essa é a nossa ideia! Não podemos parar".

Virgílio Villefort, Villefort Mais Barato Todo Dia

▷ "Estamos otimistas com o avanço da vacinação pelo país e a reabertura gradual do comércio, mas o momento ainda exige cautela. O ano de 2022 deve ser marcado por uma retomada em setores até então represados, como lazer, turismo e entretenimento. Continuaremos focados em nosso plano de expansão: serão até 60 novas lojas em 2022. Continuaremos crescendo atentos aos mais rigorosos princípios de governança e gerando valor a clientes, colaboradores, acionistas e parceiros de negócios, eles fundamentais para o sucesso do Assaí".

Belmiro de Figueiredo Gomes, Assaí Atacadista

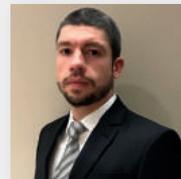


▷ "O Atacadão, como maior atacadista do Brasil, tem um papel social importantíssimo com os brasileiros, começando pela geração de mais de 62 mil empregos nos 170 municípios onde está presente atualmente e pelo estímulo ao pequeno e microempreendedorismo. Desde o início da pandemia, fomos essenciais para atender às pessoas que precisavam fazer compras em maiores quantidades - já que passaram a sair menos de casa - e gastar menos. A pandemia também causou muito desemprego e, mais uma vez, o Atacadão se mostrou um grande parceiro para aquelas pessoas que buscaram uma nova fonte de renda e começaram a produzir bolos, doces, salgados e outros itens para vender. Estamos prontos para contribuir com o processo de retomada, com a continuidade do nosso robusto plano de expansão de lojas físicas em 2022 e maior presença digital".

Marco Oliveira, Atacadão

▷ “Em 2021, nós inauguramos 10 lojas. Para 2022, estão programadas mais 10 inaugurações dentro do estado de Minas Gerais. Será um ano duro, provavelmente, mas a gente continua acreditando muito no modelo Atacarejo, que é um modelo resiliente principalmente em momentos de crise por ser uma opção mais barata. O cliente, quando está com o bolso mais apertado, vai buscar opção que entrega melhor relação custo-benefício, opção mais em conta que leva a vantagem de economia para ele. E o modelo que mais entrega isso ainda é o atacarejo”.

Filipe Martins, MartMinas Atacado e Varejo



▷ “Estamos vivendo um momento que nunca vivemos! Nosso papel de abastecimento e de preços populares nunca foram tão pertinentes para o momento das famílias e dos pequenos comerciantes brasileiros. Nesse cenário, o Atacarejo se consolida como o forte contribuidor para nossa economia, trazendo sempre uma opção econômica para seus clientes”.

Auriberto Alves (Beto), Maxxi Atacado

▷ “Neste período de pandemia, apesar das incertezas e das mudanças no consumo, investimos fortemente em tecnologias e inovações. Estamos cada vez mais preparados para acelerar nosso crescimento nas principais regiões do estado de São Paulo e garantir um atendimento de qualidade para todos os nossos clientes.”

Cleber Denis Santana Gomez, Spani Atacadista



▷ “Com o olhar nas pesquisas e a reflexão sobre o que o consumidor está buscando nas lojas, 2021 está sendo bem diferente do ano passado, com todas as variáveis que afetam hoje a cesta de produtos: inflação galopante, desemprego alto e o próprio índice de confiança na economia, que continua baixo. Estamos fortalecendo os serviços e abrindo as portas para os clientes que possuem comércio e necessitam de crédito, de conveniência na compra e de negociações especiais”.

Antero Filippo, Makro Atacado

▷ “Durante a pandemia, tivemos muito apoio de transformadores, mas tivemos principalmente o grande apoio dos consumidores finais. Os transformadores sofreram bastante com o 'abre e fecha' da economia e das restrições dos governos estaduais e municipais, mas eles conseguiram sobreviver, em grande parte. Agora, quando reabrimos de forma mais ampla, vemos que o Atacarejo foi muito importante para eles porque servimos de estoques nos quais eles puderam se abastecer de maneira normal”.

Ricardo Roldão, Roldão Atacadista



▷ “Tem muita preocupação com inflação, com o desemprego, com o dólar nas alturas e o baixo estoque regulador mundial. Uma escassez mundial de produtos, como embalagens, matérias-primas. Estamos muito cautelosos, inclusive revendo o número de abertura de lojas, mas estamos fazendo o dever de casa. Acreditamos muito no país e também numa retomada da economia no segundo semestre”.

Edis Amaral (Branco), Atacadão Dia a Dia

▷ “Estamos muito otimistas com a retomada pós-pandemia para o setor de atacarejo, uma vez que a volta no *food service* tem demonstrado sinais de retorno robusto e também porque vemos um crescimento de novos clientes no canal!”

Everton Muffato, Max Atacadista



▷ “A expectativa é de que a propagação da Covid diminua a cada dia, conduzindo-nos a uma normalidade no âmbito econômico e, principalmente, no sanitário. De toda forma, no pós-pandemia, a empresa manterá as medidas de higienização e distanciamento que já fazem parte do nosso cotidiano. O Comercial Esperança acredita que a economia terá uma recuperação, mas estamos alertas quanto ao perigo da inflação e do alto desemprego, impeditivos de um crescimento saudável”.

Hélio Claro Glorigiano, Comercial Esperança

▷ “A pandemia foi um indicador relevante em 2020 e considerado dentro do nosso plano estratégico para 2021. Ao longo do ano passado, mantivemos o funcionamento de nossas lojas Comper, Fort Atacadista, farmácias SempreFort e a operação do Bate Forte, nosso atacadista, com bons resultados e fechamos 2020 com um faturamento de R\$ 8,8 bilhões e rumamos em busca da meta dos R\$ 10 bilhões. No período de pandemia, concentramos esforços na transformação digital e no desenvolvimento de estratégias abrangentes de experiência de usuário”.

João Alberto Pereira, Fort Atacadista



▷ “A pandemia antecipou tendências, encurtou os ciclos de mudança. E o legado positivo, uma quebra de paradigma, é o crescimento do comércio eletrônico, inclusive atacarejo. Estamos investindo nesse canal. A reabertura de bares, restaurantes, hotéis e transformadores em geral também traz um alento para o setor. Estamos otimistas no crescimento do canal”.

Euler Fuad Nejm, Apoio Mineiro

▷ “Com a mudança de hábito do consumidor final, muitos mudaram do varejo para o atacarejo, principalmente na compra do mês. Vamos dar continuidade às mudanças oferecendo um mix mais variado para que possamos manter esses novos clientes fiéis, preparando também para a volta dos transformadores, clientes de bares e restaurantes que reduziram suas compras durante a pandemia”.

Jovino Campos Reis, Bahamas Atacarejo



▷ “Estamos investindo fortemente para continuar o crescimento da bandeira, via novas lojas – das atuais 10, estaremos passando para 20 nos próximos dois anos e meio... o que fará que a operação dentro do grupo JC ganhe uma relevância maior, bem como, na região, tenhamos condições de atender mais clientes em várias áreas geográficas”.

José Rodrigues da Costa Neto, Costa Atacadão

▷ “Estamos otimistas com o pós-Covid. O retorno das atividades à normalidade vai fortalecer as vendas de produtos usados pelos transformadores. Estamos preparados pra recebê-los”.

André Nassar, Giga Atacado



▷ “Estamos com ótimas expectativas para o ano de 2022, afinal o mercado está aquecido, após quase dois anos de demanda reprimida. Além disso, o modelo de atacarejo caiu no gosto dos consumidores, principalmente pelo acesso a produtos com baixo custo. Neste cenário, seguiremos em 2022 com nosso plano de expansão, levando a bandeira do Komprão Koch Atacadista para mais cidades e regiões”.

José Evaldo Koch, Komprão Koch Atacadista

▷ “A empresa se diferencia pela prestação de serviço, diversidade nos produtos e preço justo. Isso colabora para que a gente continue sendo grande parceiro dos estabelecimentos comerciais, como restaurantes e varejistas. Além disso, seguiremos trabalhando para continuarmos sendo referência para o consumidor final, que sabe que nossa marca é sinônimo de qualidade e variedade de produtos”.

Sullivan Covre, Super Adegas

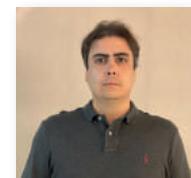


▷ “Durante a pandemia, pudemos conhecer uma nova postura do cliente, sendo ele consumidor ou cliente profissional. Algumas mudanças vieram para ficar, como *e-commerce*, CRM, informações com muita velocidade, busca por produtos saudáveis etc. A competitividade aumentou muito, deixando o cliente novamente ao centro, com as tomadas de decisões ainda mais rápidas, e com um leque de opções ainda maior”.

Valdemar Martins do Amaral, ABC Atacado e Varejo

▷ “Acreditamos que a vacinação no estado de São Paulo e a conseqüente flexibilização da atividade econômica devem permitir a retomada gradual da economia. Para muitos comerciantes, será um reinício desafiador, dado que as suas atividades sofreram e eles tiveram que encerrar os negócios. Para outros, será uma retomada de ritmo aos níveis pré-pandemia. De uma forma ou de outra, o Tenda está preparado para atender esses clientes com um time bem treinado através dos seus canais de venda. Do ponto de vista do consumidor final, o nível de desemprego e a baixa confiança vão continuar a fortalecer a busca por canais de abastecimento mais baratos, assim, o canal de Atacarejo segue forte como opção de compra”.

Eduardo Severini, Tenda Atacado



▷ O desafio do setor continua sendo manter-se firme e constante, garantindo o abastecimento e apoiando a sociedade brasileira, independentemente das adversidades e dos cenários que se apresentem. O Novo Atacarejo segue seguro em seus propósitos e muito confiante nos projetos de expansão.

Daniel Luiz Guerra Costa, Novo Atacarejo

▷ Os últimos dois anos foram desafiadores. Exigiram de todos os setores da economia muita resiliência. Ao mesmo tempo, a pandemia estimulou e acelerou o processo de modernização de muitas empresas que, por questões de sobrevivência, investiram em soluções digitais para atender seus clientes. Na crise, sempre há oportunidade! É o que precisamos fazer. Enxergar estrategicamente - e antecipadamente - as necessidades do consumidor e os movimentos do mercado. Nós, do Grupo Mateus, estamos sempre atentos e vislumbrando o potencial de novos negócios e soluções para melhorar a experiência de compra dos nossos clientes. E com base nos pilares logística, tecnologia, serviços e pessoas vamos avançar nos próximos cinco anos por novos estados do Nordeste.

Ilson Mateus, Mix Atacarejo





PROMOÇÃO RETORNÁVEL TODO DIA

Para incentivar boas práticas de consumo e a escolha por embalagens retornáveis, a Coca-Cola criou a **Promoção Retornável Todo Dia**. Consumidores de todo o país já estão concorrendo a milhares de prêmios. Os códigos promocionais estão nas tampas amarelas com texto verde de Coca-Cola Sem Açúcar; #Fanta Laranja; Uva e Guaraná; Guaraná Jesus; #DelValle Frut de Laranja e Uva; #Kuat; #Tuchau; e #Sprite, em retornáveis de vidro de 1L e plásticas de 1,5L e 2L.

A campanha tem como apelo a responsabilidade de atuar para a redução do desperdício de plástico e para o impulso da #economiacircular. A aposta em retornáveis faz parte do compromisso global “Mundo Sem Resíduos”, pela qual a companhia se compromete a dar a destinação adequada ao equivalente a cada embalagem que coloca no mercado, meta a ser atingida até 2030.

Saiba mais em: coca-cola.com.br/promo-retornaveis

SEGUINDO TENDÊNCIA MUNDIAL, RÓTULO SEM ÁLCOOL GANHA CAMPANHA PARA “RESSIGNIFICAR” O SETOR

De olho no mercado consumidor de abstêmios, a Heineken investe pesado na campanha da cerveja sem álcool lançada em julho no Brasil. Com a assinatura “Agora Você Pode”, a série de vídeos retrata de um jeito divertido pessoas bebendo cerveja em momentos inesperados, ressaltando novas ocasiões de consumo. Os filmes estão sendo veiculados em mídias indoor, digitais e TV aberta desde outubro.

A campanha mostra consumidores degustando Heineken 0.0 enquanto praticam atividades que exigem máxima concentração, como, durante uma reunião de trabalho, antes de dirigir um veículo ou até mesmo após um treino na academia.

Com recepção positiva do público, a multinacional trabalha com foco em levar o seu rótulo para as diversas regiões do Brasil e tem objetivo ainda mais amplo: ressignificar o segmento de cervejas sem álcool no país.



Desinfetantes **urca**

Sua casa protegida
por mais de **3 dias**.*



Você sabia?

O segmento de Limpeza cresceu

 **10,8%**

Desinfetante cresceu

 **2x** **21,7%**

e é uma das
categorias mais
importantes
do segmento?.

Abasteça sua loja com Urca, uma das marcas responsáveis por estes números.

1. Fonte Kantar. Dados Junho 2019 a Junho 2020.

*Contra as bactérias Staphylococcus Aureus e Salmonella Choleraesuis.

Siga @UrcaOriginal



www.gtexbrasil.com.br

ATACAREJO

A MAIOR FERRAMENTA DE VENDAS DA INDÚSTRIA

Operação de baixo custo e capilaridade são características fundamentais que colocam as redes de Atacado de Atacarejo como a melhor alternativa de parceria para a indústria quando se trata de distribuição

Por **Eduardo Sganzerla**

O canal Atacarejo nasceu de uma experiência de eficiência do modelo de negócios, o de ser competitivo no custo. Isso vem permitindo que o canal ofereça alimentos e outros produtos a preço justo ao consumidor. O Atacarejo é o maior intermediário entre a indústria e o pequeno varejo. É, a rigor, o verdadeiro distribuidor da indústria. Se ela não enxergar o segmento com essa perspectiva, ou seja, como sua maior ferramenta de vendas, vai ficar fora da prateleira do pequeno comerciante. E, portanto, perderá uma grande oportunidade de continuar crescendo junto com o Atacarejo.

Essas são, pelo menos, as opiniões de Roberto Müssnich, ex-CEO do Atacadão, Marco Oliveira, CEO do Atacadão desde agosto de 2021, e Branco Amaral, CEO do Atacadão Dia a Dia. Eles participaram recentemente da primeira reunião presencial da ABAAS, no dia 11 de novembro em São Paulo, depois da flexibilização das medidas de combate à Covid-19. Foi discutida, entre outros assuntos, a competitividade do varejo na pós-pandemia.

Um dos temas importantes do encontro foi a relação do Atacarejo com os fornecedores. “A indústria tem que olhar o Atacarejo de forma diferente da que vê os supermercados e hipermercados”, enfatiza Roberto Müssnich. “São varejos com propostas e propósitos diferentes. Emprestamos parte da nossa eficiência de custo para dar vantagem de preço ao comprador. O que traz a nossa vantagem competitiva. Esse fator precisa ter o reconhecimento da indústria na negociação. Somos parceiros”, diz ele.

Nessa mesma linha, Marco Oliveira destaca que o canal ganhou competitividade justamente por atender, com os melhores preços, aos pequenos comerciantes e às compras de abastecimento. Tudo isso graças à capilaridade do segmento. “As indústrias que enxergam a gente desse ponto de vista continuarão crescendo. Esses fornecedores estão fazendo bons negócios e crescendo em market share”, diz Oliveira.

Branco Amaral, CEO do Atacadão Dia a Dia, explica também que o Atacarejo é o maior e o melhor distribuidor da indústria porque só esse segmento é capaz de fazer de seiscentas a setecentas entregas por dia. “Nas negociações, a indústria tem que avaliar melhor o canal. Porque só nós temos essa especificidade. Funcionamos como estoque, melhorando a eficiência. Com a gente, o consumidor faz a sua compra de abastecimento e supre a sua necessidade do mês inteiro. Ele encontra vantagem nisso”, afirma.

As previsões são de que o canal Atacarejo vai continuar, nos próximos anos, como uma das principais alavancas de crescimento dentro do varejo



REUNIÃO

Marco Oliveira, CEO do Atacadão, Roberto Müssnich, ex-CEO do Atacadão, e Branco Amaral, CEO do Atacadão Dia a Dia

MELHOR CUSTO-BENEFÍCIO GARANTE LIDERANÇA

De fato, o atacarejo está presente, hoje, em 65% dos lares brasileiros, o que representa um incremento de penetração de quase 20% desde 2015. Isso traz novos desafios para todo o setor. As previsões são de que o canal Atacarejo vai continuar, nos próximos anos, como uma das principais alavancas de crescimento dentro do varejo alimentar. Apesar da conjuntura de crise brasileira, que vem afetando o poder aquisitivo da população, o

consumidor vai continuar procurando as melhores alternativas de custo-benefício e compras abastecedoras.

Atualmente, o grande desafio do canal Atacarejo (e que será cada vez maior nos próximos anos) será como conseguir atender às demandas de um consumidor brasileiro mais exigente, mais informado e com mais alternativas de compra. Isso levando em consideração, também, os outros canais alimentares tradicionais (como ▶



hipermercados e supermercados), novas alternativas de compra, como *e-commerce*, ou o crescimento das lojas de conveniência e de lojas especializadas.

Roberto Butragueño Revenga, diretor de Varejo da NielsenQ no Brasil, diz que, no fechamento de 2020 e de todos os canais auditados, o Atacarejo representou 19,3% das vendas nas 160 principais categorias do mercado. No último quadrimestre de 2020, o Atacarejo respondeu por 19,9% das vendas, frente a um último trimestre de 2019 de 17,8%, beneficiado pela crise e pelo aumento das compras de abastecimento durante a pandemia. No quadro geral, o Atacarejo se consolida na faixa dos 19%. Considerando apenas o varejo moderno e todas as vendas da loja, o Atacarejo representou 41,2% das vendas no acumulado de 2021, com um crescimento de dois dígitos, chegando a 20,6%.

FATURAMENTO DO SETOR DEVE CONTINUAR CRESCENDO

O atacarejo, entrando em 65% dos lares brasileiros, ultrapassou os outros canais do varejo alimentar como o primeiro em penetração nos lares brasileiros. Seu crescimento vem de forma orgânica, com aumento de performance e maiores vendas por loja, mas também por abertura de lojas, que se dá de forma pulverizada.

Para se ter uma ideia, em 2017, apenas 17% de todo o crescimento do atacarejo vinha da abertura de lojas, e a performance orgânica respondia por 83% do crescimento. Hoje, a abertura de lojas responde pela maior fatia, com 62% do crescimento do canal. Além disso, o Atacarejo vem aumentando seu portfólio para conquistar o consumidor: 51% dos itens do autosserviço já são encontrados no canal, e o número

51% dos itens do autosserviço já são encontrados no modelo Atacarejo, e o número de itens por loja no canal já está próximo ao encontrado nos hipermercados

ro de itens por loja no Atacarejo já está próximo ao encontrado no canal de hipermercados.

No cenário atual – ainda com muitas incertezas sobre a recuperação econômica e a evolução da pandemia, com notícias positivas devido à aceleração da campanha de vacinação, mas também crescente a preocupação com o possível aumento de novas variantes – é bem desafiador realizar estimativas de faturamento acuradas para os próximos períodos, segundo os empresários do setor. Porém, podemos acreditar sem medo de errar que o canal Atacarejo vai continuar nos próximos anos como uma das principais alavancas de crescimento dentro do varejo alimentar.

Isso com crescimentos expressivos no faturamento, impulsionados por um ritmo forte de aberturas do setor (já anunciado pelos principais operadores) e por uma situação econômica que vai continuar favorecendo o canal, com um consumidor que vai continuar procurando as melhores alternativas de custo-benefício e a compra completa em missões de compra abastecedoras.

FATORES MACROECONÔMICOS, A PEDRA NO CAMINHO

É preciso prestar atenção, no entanto, no cenário macroeconômico. A queda do poder aquisitivo da população na pandemia, o aumento do desemprego, somados à inflação persistente, à seca histórica que compromete o abastecimento de energia e o agronegócio, a alta de juros e o desarranjo fiscal — fatores que contaminam a economia e desinflatam a perspectiva de que a retomada ganhe fôlego — podem afetar o Atacarejo (e seus segmentos correlatos) em 2022. Porém, o canal, historicamente, vem sendo favorecido nas crises econômicas por ter um posicionamento claro de custo-benefício. Isso pode ajudar os consumidores mais impactados a conseguir continuar comprando.

Uma prova disso é que as cestas de perecíveis frescos e mercearia respondem juntas por mais de 40% das vendas do canal. O segmento de perecíveis frescos, ovos, açougue/avícola/peixaria, frios, presuntados, dentre outros pesáveis, é responsável por 21,5% das vendas totais, tendo açougue/avícola/peixaria seu maior destaque, com mais de 1/3 das vendas da cesta. O segmento de commodities, também conhecido como cesta de destino para o consumidor de Atacarejo, com mais da metade das suas vendas vindas desse canal, ganhou importância em 2021, sendo responsável por 16% das vendas.

PARTICIPAÇÃO DAS CESTAS NAS VENDAS DO ATACAREJO

	YTD 2020	YTD 2021
BAZAR	3,1	3,0
OUTROS	4,0	4,6
PERECÍVEIS (INDUSTRIALIZADOS)	6,8	7,2
LIMPEZA	7,6	7,3
HIGIENE E BELEZA	8,2	7,4
BEBIDAS	13,5	12,3
COMMODITIES	14,6	16,0
MERCEARIA	21,0	20,6
PERECÍVEIS (FRESCOS)	21,4	21,5

Total Store NielsenIQ

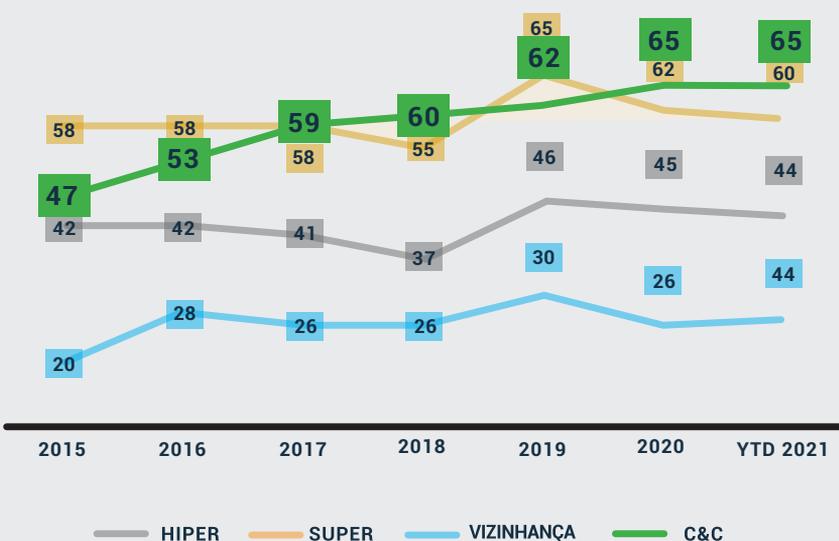
OS DESAFIOS DO ATACAREJO NESSE CENÁRIO

O Atacarejo vai precisar manter seu posicionamento como referência de bom custo-benefício e preço competitivo, ao mesmo tempo em que deve continuar desenvolvendo um sortimento mais completo e uma experiência de compra cada vez melhor para responder a esse consumidor mais exigente.

No entanto, o fundamental, como enfatiza Roberto Müssnich, é que o segmento continuará forte se mantiver o modelo competitivo no custo.

Diante de um quadro macroeconômico desafiador, vendo o aumento dos preços dos alimentos básicos, os consumidores têm uma necessidade ainda maior de procurar melhores alternativas de preços. Isso vale também para o entorno competitivo, no qual os outros canais são, também, cada vez mais agressivos nas estratégias de preço e promoções. Assim, um sistema de inteligência de preços se torna mais relevante para o setor. E a fidelidade dos consumidores será ainda mais desafiadora: é fundamental manter a base de clientes já regulares, e atrair novos clientes que são leais a outros canais e transformá-los em clientes regulares do Atacarejo. ◀

PENETRAÇÃO — CANAIS DOMICÍLIOS



Metodologia Homescan (painel de lares da NielsenIQ) - YTD até junho 2021



Imagens: Shutterstock

Segurança em PRIMEIRO LUGAR

Com vista a estabelecer uma autorregulamentação do Setor de Atacarejo, a ABAAS elabora e distribui manuais de sistemas de segurança que servirão para orientar empresas na construção, na readequação e na operação de suas lojas – sejam elas associadas ou não

Por **Diego Antonelli**

O compromisso intrínseco de garantir a segurança dos trabalhadores e, também, dos consumidores fez com que a ABAAS – Associação Brasileira dos Atacadistas de Autoserviço (setor de atacarejo) – desenvolvesse e publicasse cartilhas com normas de operações que atualmente estão sendo adotadas por centenas de empresas do ramo e fornecedores de todo o país. A meta é orientar o setor a utilizar sistemas padronizados para construções e operações seguras e eficientes.

A proatividade da ABAAS está diretamente ligada ao fato de o setor de Atacarejo ser um dos segmentos econômicos que mais cresceram nos últimos anos no Brasil. Atualmente, o setor atende não só comerciantes, como fazia no início, mas, também, consumidores finais. Estabelecer normas padronizadas de segurança, portanto, é fundamental para se evitar qualquer tipo de acidente nos estabelecimentos.

“Para pequenos e microempresários, como supermercados de periferia, transformadores — como pizzarias, assadores de carnes, carrinhos de *fast food*, hotéis e motéis, por exemplo —, que não dispõem de espaços para armazenar produtos, o Atacarejo acaba sendo os seus depósitos, minimizando seus custos e oferecendo produtos sempre atualizados”, ressalta Sérgio Martins, presidente do Comitê Institucional da ABAAS. A operação de um Atacarejo, afinal, é complexa, o que exige muitos cuidados especiais.

“ **Dado o grande número de novas empresas que estão aderindo ao Atacarejo, a autorregulamentação do setor é uma preocupação constante da ABAAS** ”

Sérgio Martins, presidente do Comitê Institucional da ABAAS



Dessa forma, para estabelecer uma autorregulamentação do setor de Atacarejo, a ABAAS inovou e, baseada na experiência do dia a dia de suas associadas, está elaborando e distribuindo entre todas as empresas que se dedicam a essa atividade, sejam elas associadas ou não, manuais que servirão para orientá-las na construção, na readequação e na operação de suas lojas.

O primeiro manual, denominado “Mandamentos do Bem”, trata da instalação, operação, inspeção e manutenção de porta-paletes e do uso correto de empilhadeiras. “No que diz respeito aos porta-paletes, é com satisfação que constatamos que as regras contidas nesse manual vêm sendo usadas na readequação das lojas existentes e na construção de novas lojas, o que vai contribuir, significativamente, para evitar acidentes, seu maior objetivo”, revela Martins.

As orientações escritas no “Mandamentos do Bem” foram elaboradas com o “objetivo de citar tópicos bastante relevantes para que a estrutura e a operação de porta-paletes sejam seguras e confiáveis especialmente no ambiente da área de venda do atacarejo”, lembra o executivo.

“O objetivo é conceber um modelo de loja e determinar a altura do último nível de carga entre os associados da ABAAS com ênfase na segurança e na confiança do ambiente Atacarejo”, conforme consta no próprio manual. O material informa as dimensões recomendadas para os porta-paletes, bem como orientações sobre a instalação e a montagem, por exemplo.

A ABAAS também está finalizando o seu segundo manual, no qual se abordará de modo específico tudo que diz respeito à operação de empilhadeiras. “Dado o grande número de novas empresas que estão aderindo ao Atacarejo, a autorregulamentação do setor é uma preocupação constante da ABAAS e ela o está fazendo, sempre tentando passar as experiências bem-sucedidas de suas associadas”, destaca Martins. ◀

CONSUMO

Foco na proteína

A Wickbold apresenta o novo wrap da marca: Tá Pronto! Proteína, com *whey protein* na lista de ingredientes. Com formulação integral, o lançamento é o único da categoria que disponibiliza 5.1 gramas de proteína por porção de 50 gramas aos consumidores.

A novidade chega para complementar a linha Tá Pronto!, que já estava disponível em outros três sabores: Original, feito à base de massa branca tradicional; 100% Integral, inédito no mercado brasileiro nessa divisão de produtos; e Vegetais, que leva cenoura, batata-doce e tomate na composição.



EMBALAGEM

NOVOS SABORES

A Melitta renova sua linha de cappuccinos, apresentando a nova identidade visual para suas embalagens, novas receitas e sabores. O destaque é o lançamento dos cappuccinos chocolate com avelã, chocolate com laranja e zero adição de açúcares, que traz adoçantes naturais, como stevia e taumatina, e baixo teor de gorduras totais. Além disso, as receitas dos cappuccinos tradicional e chocolate trazem redução de açúcar em sua composição, atendendo à tendência de mercado e à demanda dos consumidores.

Os produtos ganharam embalagens com identidade visual mais moderna, que realça os diferenciais do produto, como a cremosidade.



NOVIDADE

PÚBLICO JOVEM

Suavinho é a nova aposta da marca de vinhos Campo Largo, da Zanlorenzi Bebidas. Uma linha de vinhos em embalagem PET de 500 mililitros para consumo individual e com baixo teor alcoólico. A novidade chega com um rótulo moderno e colorido a fim de atrair o público jovem. A bebida está disponível em três versões: Tinto, Pêssego e Rosé.



Solução PREMIADA

A primeira embalagem termofornada a vácuo e rica em polietileno desenvolvida com tecnologia Phormanto™, da Dow, para a linha de cortes de frangos frescos e refrigerados da Alliz, empresa de processamento de aves do Grupo Zanchetta, recebeu Troféu Prata no Prêmio ABRE da Embalagem Brasileira na categoria "Estratégica - Soluções para varejo e e-commerce". Em sua 21ª edição, a premiação tem como objetivo principal eleger as embalagens que se destacam como ícones de excelência no mercado brasileiro.

A embalagem também é capaz de manter os alimentos frescos e prontos para consumo por até 15 dias, oferecendo alta confiabilidade, higiene e segurança em uma estrutura tecnicamente reciclável. Como resultado, os produtores obtêm benefícios na oferta de produtos que se destacam na gôndola em embalagem sustentável que pode contribuir para a diminuição de avarias, perdas e desperdício de alimentos. Já o consumidor tem uma experiência de "mãos limpas", pois não há vazamento e cheiro no pacote, além de conseguir levar o produto embalado ao preparo em porções adequadas para sua necessidade.



NOVIDADE

100%

NATURAL

A Blondine lança seu refrigerante Be Pop, totalmente reformulado e com novos sabores de frutas exóticas, em latas de 220 mililitros, com ingredientes 100% naturais, sem açúcar nem adoçante (adoçado apenas com suco de fruta) e com adição de fibras. São seis novos sabores com mix de frutas diferenciadas que em breve estarão nas gôndolas de empórios, mercados, além de bares e restaurantes parceiros pelo Brasil: Pitaya & Cranberry; Seriguela & Maracujá; Tangerina & Guaraná; Abacaxi & Gengibre; Framboesa & Pêssego; e Graviola & Limão Siciliano. São combinações de frutas que trazem sabores tropicais não comumente encontrados em refris e que prometem agradar ao paladar dos brasileiros, sobretudo dos mais jovens. Sem aditivos químicos, com aromas 100% naturais, suco de fruta e com corantes naturais provenientes de concentrados de vegetais, a novidade é produzida na fábrica da companhia – localizada na região de Itupeva, no interior de São Paulo. A composição também inclui Polidextrose, o que torna Be Pop rico em fibras.



Primeira edição do ranking **EXCLUSIVO DO SETOR DE ATACAREJO**

Entre os segmentos que mais crescem, Atacarejo apresentará ranking próprio em evento a ser promovido pela ABAAS no primeiro trimestre de 2022, quando deverão estar presentes cerca de 500 convidados, incluindo associados, executivos e parceiros da indústria

Por **Manoela Leão**

Após quase dois anos de trabalhos remotos, foi realizada em São Paulo, no dia 11 de novembro, a primeira reunião presencial de diretoria na sede da ABAAS. O encontro marcou a retomada dos trabalhos com os associados e a indústria. Foi aprovada a criação do **primeiro Ranking Exclusivo do Canal de Atacarejo**. A diretoria da ABAAS aprovou, também na pauta do dia 11, a premiação das indústrias que mais apostam na parceria com o Atacarejo.

Para a execução dessas duas metas, a ABAAS contará com a parceria do Professor Cláudio Felisoni e equipe e dois dos maiores grupos de pesquisa e análise: a NielsenQ – empresa de medição global e análise de dados, presente em mais de 100 países – e a Advantage Group – corporação canadense especializada em benchmarking de desempenho. ►

DIMENSÕES DO ESTUDO

1. O peso do setor na economia (faturamento/PIB)
2. O peso do setor no emprego
3. Ranking das empresas do setor por faturamento
4. Eficiência da operação do Atacarejo e comparação com segmentos congêneres
5. Comparação da operação do Atacarejo com outros segmentos
6. Importância econômica da operação do Atacarejo para os pequenos e médios empreendedores



Reunião de diretoria na sede da ABAAS, no dia 11 de novembro de 2021



“ **Essa é a primeira vez que será divulgado um ranking exclusivo do Atacarejo, que movimenta em torno de mais de 200 bilhões de reais por ano**

Virgílio Villefort, presidente da ABAAS

”

No ranking, constarão informações importantes, como número de lojas e de funcionários, faturamento, dentre outras, para ajudar a traçar o panorama do setor no país.

O trabalho será executado por meio de um levantamento nacional. A apresentação do ranking está marcada para o primeiro trimestre de 2022, em São Paulo. Será realizado também um evento no Hotel Unique, dia 17 de março, que pretende reunir 500 convidados do setor e da indústria. Essa é a primeira vez que será divulgado um ranking exclusivo do Atacarejo, que movimenta em torno de mais de 200 bilhões de reais por ano. O Ranking Setorial para ABAAS vai tratar de informações que mostram a relevância da operação do Atacarejo para a economia e a sociedade brasileira. Tendo como pressuposto que uma economia competitiva e socialmente desejável, pretende-se apontar o papel dessas operações tanto em termos globais -, ou seja comparando com os agregados econômicos, – como também no âmbito específico do varejo traçando paralelos com outras operações orientadas ao atendimento de necessidades semelhantes.

PAINÉIS

Durante o evento, serão apresentados painéis, com nomes de peso, sobre a importância do market share; tendências e perspectivas na área de infraestrutura; e cenário pós-pandemia em termos econômicos e governamentais. Segundo informa a diretoria da ABAAS, estão confirmadas as presenças de Alfredo Costa, Managing Director at NielsenIQ, e de Ana Fiorati, gerente geral da Advantage Group para o Brasil.

Outra decisão tomada pelos diretores da ABAAS é o novo modelo de confraternização que o evento irá adotar: um coquetel estilo *finger food* irá substituir os tradicionais jantares desse tipo de encontro. Como o modelo dispensa cadeiras, Virgílio Villefort acredita que “é uma oportunidade para encontrar os principais agentes do mercado e poder estabelecer relações muito dinâmicas”. ◀



ABAAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS
ATACADISTAS DE AUTOSSERVIÇO

CANAL DE

comunicação e relacionamento

Uma plataforma completa de comunicação desenvolvida para divulgar e alinhar a comunicação ABAAS com seus associados, fornecedores e com o mercado.

PRESENÇA E VISIBILIDADE DE MARCA:

- ▶ Revista impressa e digital;
- ▶ Portal Web;
- ▶ Vitrine do Fornecedor;
- ▶ E-mail marketing;
- ▶ Participação no Evento anual;

ENTRE EM CONTATO COM NOSSA EQUIPE:

Executivo Comercial MegaMídia
Elaine Nozella
elaine.nozella@megamidia.com.br
11 95893-4683

ABAAS
Cida Serpa
cida.serpa@abaas.com.br
11 3167-0080



Domínio sobre a base de clientes



Ainda pouco utilizadas em sua potencialidade, as ferramentas – aliadas às estratégias – de CRM podem direcionar todos os esforços da empresa para a satisfação das necessidades dos clientes e oferecer exatamente o que eles desejam

Por **Diego Antonelli**

A pandemia do novo coronavírus intensificou uma mudança dos hábitos do consumidor. Com o "abre e fecha" de estabelecimentos comerciais, o *e-commerce* ganhou força e se popularizou entre diferentes perfis de clientes. As redes de atacarejo sentiram ainda mais a necessidade de se investir em tecnologia de relacionamento com o cliente. Um desses caminhos é a adoção do CRM (Customer Relationship Management), que vem contribuindo decisivamente para as empresas suportarem a alta na demanda e fidelizarem nova base de consumidores.

O CRM também é importante para fazer abordagens mais eficientes, já que armazena todo o histórico do cliente potencial. É por meio desse sistema que novas parcerias podem ser estabelecidas e que se otimiza todo o sistema de vendas. "Não faz sentido, hoje em dia, deixar de investir em um sistema como o CRM", ressalta Bruno Leal, cofundador e diretor comercial da empresa Mercafacil.

Diante da necessidade de se comunicar diretamente com o cliente, também se fortaleceu a prática de disponibilizar ferramentas de vendas *on-line* e de tele vendas. "Nesse sentido, é preciso entender o comportamento do cliente e interpretar esse comportamento para obter um relacionamento sólido. Com isso, facilita-se o processo para fidelizar o consumidor e para se comunicar com ele", explica Leal.

É necessário, primeiramente, diagnosticar a base da clientela, interpretar essa base e criar um planejamento e uma execução estratégicos. "Não adianta oferecer produtos que os clientes não consomem. É preciso mapear o público-alvo. O CRM permite oferecer o produto certo para o cliente certo na hora certa. A rede de Atacarejo, como qualquer outro estabelecimento, precisa se mostrar relevante para o consumidor. Para isso, é necessário saber o que ele necessita. Esse banco de dados é fundamental na economia atual", ressalta o especialista.

De acordo com ele, em aproximadamente dois meses após a implantação do

sistema CRM, uma empresa já começa a colher frutos. "A empresa começa a saber mais sobre os hábitos de consumo do cliente, o que viabiliza otimizar as ações de negócio e adotar mecanismos que agradem à clientela", acrescenta Leal. Com isso, a rede de atacarejo poderá selecionar os produtos que o consumidor compra e já deixá-los reservados ao cliente. "Ao comprar de forma virtual, por exemplo, o cliente já terá seu carrinho de compras *on-line* previamente montado, o que facilitará todo o processo", exemplifica.

A partir dessa experiência, um dos caminhos que podem ser adotados é o de implantar o sistema CRM em parceria entre uma rede de Atacarejo e as indústrias. "Isso poderá trazer benefícios para toda a cadeia, incluindo o consumidor final, que poderá encontrar produtos com preço mais em conta", aponta. "Se você entende o fundamento do sistema, não faz sentido não ter CRM hoje em dia. A tecnologia permite ações de negócio que antes não existiam e que, atualmente, devem ser utilizadas", completa Bruno Leal.

O executivo Thiago Simonato, CEO da GS Ciência do Consumo, aponta como o CRM traz benefícios ao setor. Confira:

Como a pandemia mudou a visão das redes de atacarejo?

Com a pandemia, apesar do aumento inicial de faturamento, o setor passou por grandes desafios. O primeiro deles foi o de manter toda a cadeia de abastecimento funcionando. Com a ida em massa aos pontos de vendas, os varejistas precisaram se organizar e ter estoque para suprir as necessidades dos clientes. Para se ter uma ideia, em abril de 2021, segundo dados da GS, o ticket médio das compras feitas em hipermercados, supermercados e atacarejos aumentou 12,9%, além do número de itens colocados nos carrinhos, que subiu 10%.

Ainda no mesmo mês, os varejistas também se depararam com outra situação: o público 60+, que corresponde, em média, a 19% das compras físicas nos três canais de vendas, deixou de ir às lojas em função do medo da contaminação. Ou seja, o varejo, mais uma vez, precisou se adaptar.

Foi preciso criar alternativas para que esse público pudesse comprar. Uma das respostas mais óbvias foi a utilização de tecnologia como o CRM, com recursos como WhatsApp, sistema clique e retire etc. As lojas também foram obrigadas a desenvolver protocolos de segurança, tanto para clientes como para funcionários, dos mais simples aos mais complexos, como a demarcação do espaço físico, para que houvesse o respeito ao distanciamento, e a adoção de meios de pagamentos *contactless*.

Os varejistas que possuíam um CRM e utilizavam os dados de forma estratégica conseguiram direcionar o abastecimento de produtos voltados aos novos hábitos do consumidor, como cozinhar mais em casa, e puderam criar promoções para aqueles produtos com prazos de vencimento mais curtos.

Quais as vantagens de se investir em um sistema CRM?

A tecnologia, quando utilizada de forma inteligente, pode alavancar vendas de itens específicos e guiar o processo de fidelização de clientes, o que retém o faturamento, mesmo em momentos menos favoráveis. Por isso, conhecer clientes e hábitos é fundamental para a velocidade de adaptação e para se manter na rota de crescimento. E os programas de relacionamento, suportados pelo CRM, demonstram sua eficiência e os resultados concretos obtidos a partir desse engajamento com o cliente. Ele permite que o varejo crie campanhas promocionais inteligentes, analise o perfil do consumidor, comunique-se de forma assertiva e ofereça benefícios e ações promocionais superpersonalizados, com

opções que possibilitem ir além do desconto e do sacrifício das margens. O uso de tecnologias como ferramentas estratégicas, com apoio de conteúdo hiperpersonalizado e relevante, dará, certamente, vantagem competitiva ao varejista.

Quais os desafios e as orientações para que o sistema atenda às expectativas?

A aplicação do CRM, antes de tudo, como metodologia e não somente como plataforma.

Seguir em uma jornada constante, com metas, indicadores, análises e correções de rota. Isso é fundamental para que se obtenha resultados em curto prazo, mas paralelamente cultivar aqueles de médio e longo prazo.

Por isso, escolher um parceiro que ofereça uma plataforma completa, em que todas as ações ficam centralizadas, e com o apoio de especialistas em comportamento de consumo capazes de analisar hábitos e traçar estratégias assertivas, faz toda a diferença no impacto do faturamento. O software por si só não traz faturamento sozinho. ◀



Reter e expandir

CRM, sigla para Customer Relationship Management (Gestão do Relacionamento com o Cliente, em português), registra e organiza a base de consumidores, contribuindo decisivamente para as empresas suportarem a alta na demanda e fidelizarem sua nova base de consumidores.



O legado de **ROBERTO MÜSSNICH**

Depois de 13 anos à frente do Atacadão, Roberto Müssnich deixa um legado marcante no setor

Por **Natu Marques**

Em 11 de agosto deste ano, o Atacadão anunciou uma grande mudança em sua estrutura: a saída definitiva de Roberto Müssnich da presidência da empresa. Roberto foi substituído por Marco Oliveira, que deve dar sequência aos planos de expansão da marca, também a digitalização da empresa.

A história dessa parceria nasceu nos anos 1970, quando tanto empresa como empresário começam a criar os primeiros laços. Essa relação ganha força ao longo dos anos, culminando num grande estreitamento em 2001, quando os donos do Atacadão acionam Roberto com o objetivo de vender a marca. “Depois de algumas tentativas de vendas frustradas, co-

mecei a perceber que, se queríamos atrair bons investidores, precisávamos 'arrumar a casa' primeiro. Foi então que os sócios me deram carta branca para estruturar o que eu achasse necessário, mas eu deveria assumir todos os riscos. Não pensei duas vezes e aceitei a missão”, conta Roberto.

O desafio foi assumido com muito entusiasmo e, ao longo dos anos, foi ganhando cada vez mais o coração do então empresário. “Eu me apaixonei pelas pessoas e pela empresa e comecei a me questionar sobre como poderíamos vender o Atacadão, com então 17 lojas, e manter a sua cultura viva. Foi quando entendi que o que precisávamos vender não era a marca e, sim, o conceito”, afirma.

A ALMA DO NEGÓCIO

Em 2006, “a casa” estava finalmente arrumada e contava com 34 lojas espalhadas pelo país. Essa estrutura chamou a atenção de investidores robustos e, em 2007, o Atacadão foi integrado ao Grupo Carrefour. Durante essa transição, Müssnich continuou insistindo na importância de manter viva a cultura do negócio. Sua determinação foi tanta que a direção do Carrefour lhe designou o papel de presidente da rede. “O diretor do Carrefour disse: se você quer manter a cultura, se você conhece o negócio, você dirige”, lembra. Estava oficialmente consolidada a expansão do modelo Atacarejo no Brasil e no mundo, um sonho de que Roberto tem o orgulho de ter participado como um dos pioneiros. ▶

PARCEIRO ABAAS

Müssnich foi também um dos idealizadores da ABAAS, criada, em 2014, com o objetivo de garantir vida longa ao modelo de Atacarejo, como um canal de distribuição, e não varejo. “Com a ABAAS, foi possível padronizar, formalizar manuais, criar regras e proteger o setor. Foi um passo muito importante para todos nós”, relembra.

A partir daí, e contando com fortes investimentos do Grupo Carrefour, o foco passou a ser a expansão do modelo de negócio. “Passamos de 34 lojas em 2007 para 63 em 2010. Em 2014, batemos a nossa meta e chegamos à marca de 100 lojas pelo Brasil, totalizando um aumento no número de colaboradores de 7.800 para 17.800. Um verdadeiro sonho realizado”, comemora Müssnich.

Na sequência, a marca se expandiu para outras localidades do globo. “De 2011 a 2013, tive a oportunidade de acompanhar junto ao Grupo Carrefour, sendo responsável pela internacionalização do modelo do Atacadão. Nós tivemos alguns trabalhos na sede da França, dentro de 34 países em que o Carrefour está presente, entendendo onde esse modelo poderia ser aplicado. Hoje, temos uma operação de 14 lojas Atacadão no Marrocos. Lojas exatamente iguais às nossas, com propostas ajustadas a cada região”, revela. Além disso, a alma negocial do Atacadão está presente também nas lojas Supeco na Espanha, na Romênia, na Polônia, em modelos semelhantes na Itália, chamados Gross IPer, e na França, em lojas Atacarejo voltadas para o público B2B, além das conhecidas Promocash.



SUCESSO

Marco Oliveira, presidente do Atacadão, e Roberto Müssnich, ex-presidente

"O VERDADEIRO TESOURO SÃO AS PESSOAS"

Cobrimo hoje 100% do território nacional e sendo responsável por 80% da receita do Grupo Carrefour, o Atacadão é um dos modelos de negócio que mais se destacam na atualidade. Para Roberto, o segredo são as pessoas. “O Atacadão é feito de homens e mulheres que dão sempre o seu melhor, sendo que a maioria dos nossos colaboradores está conosco há diversos anos. São pessoas simples que gostam do que fazem”, conta, entusiasmado.

Para o executivo, olhar de perto, entender o que acontece nos corre-

-dores das lojas e valorizar os resultados são pontos importantes para a criação da cultura de família, algo fundamental para o desenvolvimento de qualquer negócio. “Sempre fiz questão de comemorar junto e de reforçar que não importa o cargo que se tenha, somos todos colegas, cuidamos uns dos outros. Saio com a sensação de dever cumprido e de ter construído não apenas uma empresa, mas uma grande família”, afirma, emocionado.

Sobre a transição com Marco Oliveira, Roberto acredita que o caminho é de muito sucesso. ◀

NOVO

NOVA LINHA DE VASSOURAS CONDOR.

COMPLETA EM TUDO

+inovação

LIMPA
MAIS

+tecnologia

CERDAS
CRUZADAS

+decoração

NOVAS
CORES




Condor
Todo cuidado para você e sua casa

Novo cabo com
LISTRAS PRATA

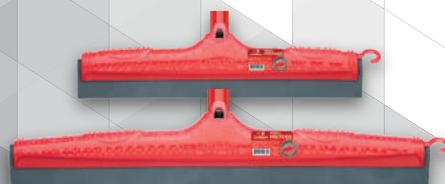


Chegou a nova linha de vassouras Condor, agora com tecnologia de **cerdas cruzadas**, que agarra melhor a sujeira, facilitando o trabalho de limpeza, seguindo as últimas tendências de cores que combinam com a decoração de casa.



Uma novidade que não vai poder
faltar no seu portfólio de produtos.

Conheça também a nossa
nova linha de rodos duplos
com texturas.



condor.ind.br
SAC 08000 47 6767

Estratégias GANHADORAS

Em 2022, presença, otimização e um olhar diferente da concorrência devem ditar o crescimento

Por NielsenIQ



A NielsenIQ (a nova marca global de Nielsen), presente em mais de 100 países e reconhecida por sua liderança e capacidade de apoiar seus clientes na melhor tomada de decisão, tem desempenhado, há 40 anos no Brasil, um papel fundamental nas pesquisas de mercado e informações sobre o varejo. Uma de suas recentes pesquisas é sobre os contrastes do impacto da pandemia e “as estratégias ganhadoras” das empresas que apresentaram melhor desempenho nos últimos dois anos, tanto de varejo como de indústria, segundo explica Roberto Butragueño Revenega, diretor de Varejo da empresa no Brasil.

Muitos resultados foram reveladores e, de certa forma, deram vantagem para as empresas que mais ousaram. Esse conjunto de dados da pesquisa da NielsenIQ dá indicações bastante significativas do que será mais importante a partir de agora. Quatro tendências foram aceleradas com a pandemia: saúde e bem-estar; sustentabilidade (ESG - environmental, social and governance); preços e promoções inteligentes; e *e-commerce*.

Nesse contexto, Butragueño diz que os dados da NielsenIQ sinalizam na seguinte direção, destacando três pontos: as empresas precisam ser ou continuar sendo acessíveis. “Estar presente no ponto de venda,



“ **Menos é mais e trabalhar com portfólio eficiente ou promoções mais assertivas podem trazer o fôlego de que sua marca precisa** ”

Roberto Butragueño Revenga, diretor de Varejo da NielsenIQ, no Brasil

mantendo a relação custo-benefício, permitirá que novos consumidores cheguem até sua marca e mantenham a lealdade de compra”, acrescenta ele.

Otimizar-se para crescer é o **segundo ponto**. “Menos é mais e trabalhar com portfólio eficiente ou promoções mais assertivas pode trazer o fôlego de que sua marca precisa”, explica. E o **terceiro ponto** é a necessidade de ampliar a visão de concorrência: “Velocidade da mudança e amplificação de quem de fato concorre com você. Permanecer estático enquanto seu concorrente se movimenta fará o seu *shopper* repensar a relação com sua marca”. E ressalta: “É preciso olhar a concorrência fora da visão tradicional”. ▶

2020, UM PERÍODO JAMAIS VISTO

O ano de 2020 foi um período jamais visto. O brasileiro precisou se adaptar às turbulências da pandemia; o consumidor teve que ficar mais em casa e a desigualdade aumentou. Diante de todas as restrições, o *e-commerce* transformou-se em um aliado, e o consumidor precisou se acostumar a se abastecer nas poucas saídas.

Segundo Roberto Butragueño, entre os fabricantes, quem esteve mais presente e ofereceu melhor custo-benefício ficou na dianteira das vendas. Além disso, “aqueles que remaram contra a maré conseguiram ganhar participação mesmo em um desafiador cenário de retração”, explica o diretor da NielsenIQ. “Quem ganhou remando contra a maré precisou se reinventar. Do total, 37 fabricantes, que representavam 42% do faturamento, ganharam em média 0,5% de share”, diz.

Os mais penalizados perderam participação, independentemente do cenário de consumo em suas categorias de atuação, porque não conseguiram “equilibrar preço e execução”; e perderam competitividade apresentando maiores repasses de preço. Esses 34 fabricantes, que representavam 51% do faturamento, “sofreram para se adaptar a um contexto difícil” e tiveram uma perda média de share de 0,7%. O setor de bebidas é o que teve o maior peso para o grupo no conjunto de perdas.

No varejo, quem ditou as vendas foi o *e-commerce*. O modelo atingiu a marca histórica de vendas de R\$ 87 bilhões, 41% a mais do que em 2019. Ocorreu um acréscimo de 13 milhões de consumidores e 83% desses disseram que voltariam a comprar *on-line*. Embora, segundo a NielsenIQ, 63% dos brasileiros ainda não usem essa modalidade de compra.



E-COMMERCE 📈

O comércio *on-line* atingiu a marca histórica de vendas de R\$ 87 bilhões, 41% a mais do que em 2019

Roberto Butragueño Revenga 📍
Diretor de Varejo da NielsenIQ

Outro segmento que ditou a onda foi o atacarejo. Repassou o preço, mas se manteve competitivo. Um dos pontos fortes dessa estratégia foi que o Atacarejo alterou o mix de produtos (69%), incrementando itens ao sortimento. “O Atacarejo segue em expansão e escolhe batalhas”, aponta o diretor da NielsenIQ. Considerando apenas o varejo moderno e todas as vendas da loja, o canal representou 41,2% das vendas no acumulado de 2020, com um crescimento de dois dígitos, chegando a 20,6%.

Em destaque, ficaram ainda as cadeias regionais, que representam 63,4% do faturamento do varejo. Novas lojas e atenção aos movimentos do mercado foram pontos-chaves para o seu crescimento, que continua neste ano. Enquanto as grandes cadeias fecharam lojas no ano passado, as regionais constituíram mais 287 novos pontos de venda em todo o país. ◀



E-COMMERCE
teve acréscimo
de 13 milhões de
consumidores
e 83% desses
disseram que
voltariam a
comprar *on-line*



**O SETOR DE
BEBIDAS** é
o que teve o
maior peso
para o grupo
no conjunto
de perdas





NielsenIQ: Parceiro oficial de inteligência do consumidor da ABAAS

Sua principal fonte de confiança com os dados mais acurados do canal C&C

Nossas soluções proporcionam **velocidade, granularidade e cobertura** através das melhores plataformas e tecnologias do mercado.

Entre em contato conosco para saber mais.



© 2021 Nielsen Consumer LLC. All Rights Reserved.

f
[@NielsenIQ.global](https://www.facebook.com/NielsenIQ.global)

in
[/company/nielseniq](https://www.linkedin.com/company/nielseniq)

Distantes de uma **AGENDA ECONÔMICA DE CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL**

Mesmo em um cenário de conjuntura adversa, o Atacarejo continua a se favorecer por causa das vantagens que oferece aos consumidores

Por **Eduardo Sganzerla**

O crescimento sustentável é a grande agenda que o Brasil não está conseguindo executar. Atualmente, o país não está equilibrado para ter uma agenda econômica de crescimento sustentável. A afirmação é de um dos maiores especialistas de varejo do Brasil, Alberto Serrentino, consultor, conselheiro, autor, palestrante e fundador da Varese Retail, empresa de estratégia de varejo e transformação digital. Nesta entrevista, Serrentino faz uma análise do momento em que o país está vivendo, seus desafios e dificuldades, e avalia o papel e o desempenho do setor de Atacarejo. Segundo ele, o modelo de negócio Atacarejo no Brasil, pelos benefícios que oferece aos consumidores num cenário de inflação, desemprego e crise, continuará em alta. Ele fala ainda da importância dos investimentos do setor em capacitação e que “a transformação digital é muito mais do que simplesmente vender *on-line*”. Segue a íntegra da entrevista:

Quais são as melhores opções para o país buscar um crescimento sustentável em curto e médio prazos, considerando alguns dados macroeconômicos preocupantes, como a inflação persistente, a alta de juros e o desarranjo fiscal, somados aos efeitos da pandemia?

ALBERTO SERRENTINO – O crescimento sustentável é a grande agenda que o Brasil não está conseguindo executar, há muito tempo. A gente vai tendo voos de galinha. Tivemos a década do boom, 2012, 2013; depois, tivemos uma forte deterioração fiscal e algumas apostas de risco malsucedidas, que jogaram o país na crise de 2015/2016; e, de lá pra cá, tivemos sempre uma combinação de, ou turbulência e instabilidade política, ou desarranjo econômico. Isso foi gerando baixo crescimento e a sensação de que o país não está equilibrado para ter uma agenda econômica de crescimento sustentável. Temos aí uma marcha de reformas que

é consensual, mas não anda; ou anda de uma maneira muito lenta ou parcial. Sem as reformas estruturais e um ambiente regulatório favorável, e sem estabilidade e previsibilidade da política econômica, o crescimento sustentável não virá.

O senhor acredita que a atual inflação e o desalinhamento de preços, aliados à seca histórica, que comprometem o abastecimento de energia e o agronegócio, podem afetar o poder de compra do brasileiro? E em que prazo?

AS – No ano passado, tivemos vários gatilhos que fizeram a inflação sair da banda das metas e pressionaram muito algumas cadeias produtivas, certamente, impactando bastante a renda discrecional e o consumo das famílias. Nós tivemos o auxílio emergencial como uma maneira fundamental de enfrentamento da pandemia e seus reflexos econômicos. O auxílio foi para que, apesar de um PIB



(Produto Interno Bruto) fortemente negativo, o varejo viesse a fechar o ano no positivo. O auxílio representou um volume de recursos muito grande num intervalo de tempo muito curto. Esse recurso foi um esforço muito concentrado, porque se imaginava que até o final do ano a pandemia estivesse completamente controlada, mas isso não aconteceu. Veio a segunda onda e o governo perdeu a capacidade fiscal de continuar dando esse auxílio no ritmo em que começou. Por outro lado, o auxílio emergencial acabou dando um estímulo muito forte à demanda, que se transformou em consumo em algumas categorias, fazendo explodir as vendas. O setor de material de construção, por

exemplo, teve o melhor ano da história e continua muito aquecido. Bens duráveis em geral e eletroeletrônicos também cresceram muito, assim como a venda de móveis para casa. Somado a isso, tivemos uma desvalorização cambial muito forte, que também teve e continua tendo impacto nos preços. Tivemos também um aumento de preços de commodities. Esse conjunto de fatores provocou uma inflação alimentar muito forte; uma inflação no atacado fortíssima, aliás, nas categorias que tiveram aumento dessa demanda. Vamos lembrar que, no primeiro ciclo de Covid, muitas indústrias deram férias coletivas e pararam a produção; tentaram enfrentar a situação com medidas de cur-

“

Sem as reformas estruturais e um ambiente regulatório favorável, e sem estabilidade e previsibilidade da política econômica, o crescimento sustentável não virá.

Alberto Serrentino, especialista em varejo no Brasil

”

to prazo. Então, quando a demanda voltou forte, no final do segundo trimestre, muitas delas não contavam com estoques e a capacidade plenamente restabelecida, o que provocou um desequilíbrio entre a oferta e a demanda, gerando a inflação no atacado. Isso fez o IGP-M (Índice Geral de Preços - Mercado) explodir. Essa situação, num cenário de alto desemprego e crise, gerou uma perda de renda discricionária e afetou o consumo das famílias.

Diante desse quadro, quais são os desafios do varejo em geral e do Atacarejo, em particular, para manter sua clientela bem atendida e seus bons níveis de crescimento apresentados no ano passado e neste ano?

AS – O cenário do ano passado mais uma vez favoreceu o Atacarejo. O varejo de Atacarejo alimentar como um todo teve um ano extraordinário porque a pandemia provocou o fechamento e a fortíssima limitação do consumo fora do lar, que respondia por 40%, 45% do consumo alimentar do brasileiro; e essa demanda migrou para dentro do lar, o que fez explodir a venda no Atacarejo alimentar em todos os formatos e canais. Houve uma brutal aceleração digital, que tinha no alimentar o setor mais atrasado na sua penetração. ▶

Mas houve um ganho mais uma vez proporcional em favor do Atacarejo. Por quê? Por uma série de razões: já há uma tendência de ganho de share e de penetração. As pessoas, no ano passado, concentraram muito as compras, reduziram frequência ao mercado, aumentaram compras planejadas, compras abastecedoras de volume e de ticket médio; tudo isso joga a favor do Atacarejo. Vejam os números: em 2020, o Atacarejo cresceu 26,7%, enquanto o varejo tradicional, 16,5%, segundo os dados da Nielsen. Além do que, houve um aumento do desemprego, uma forte instabilidade econômica e uma crise em alguns setores e regiões do país. Somos a isso a inflação alimentar. Tudo isso também jogou a favor do Atacarejo. Atualmente, vemos um novo cenário, bastante diferente, porque a progressiva reabertura dos bares e restaurantes está provocando um reequilíbrio no consumo fora do lar. Não ainda nos patamares pré-Covid, mas já muito diferente do que havia ocorrido no auge da pandemia. Em resumo, esse quadro, de qualquer forma,

“ **Hoje, o Atacarejo já é um formato democrático, transversal, que penetra as distintas categorias de consumidores ou segmentos de consumidores e perfis demográficos** ”

impactou o desempenho do varejo alimentar no primeiro semestre continuou impactando no terceiro trimestre de 2021. Apesar dos cenários diferentes, o Atacarejo continua ganhando. De modo geral, o cenário foi positivo durante a crise de 2015 e 2016 para acelerar o Atacarejo. Vem sendo positivo nos últimos anos, mesmo pós-crise econômica; foi positivo durante a Covid e está sendo positivo neste processo de pós-Covid. Ou seja, o formato é muito resiliente e tem conseguido ganhar, como é possível ver, participação em todos os cenários e ambientes econômicos e de competição.

O setor do Atacarejo já chega a 65% dos lares brasileiros. Dentre os fatores que impulsionam o seu crescimento, está a força desse canal em oferecer ao consumidor uma das melhores alternativas de custo-benefício na compra completa e, em especial, na compra de alimentos. É possível manter essa perspectiva diante dos fatores de risco da economia?

AS – Os atacarejos são ligados a uma disciplina de não desvirtuar o modelo operacional, o modelo econômico. Há uma natural segmentação do modelo de Atacarejo para as declinações com mais serviços, mantimentos, com mais variedade, produtos *premium*. Todas essas evoluções cabem, mas o importante é não se distanciar do que é a essência do modelo operacional que gera essa enorme competitividade e atratividade. É a manutenção da despesa operacional de loja em um dígito — com uma racionalidade do sortimento e com mais eficiência operacional e custos baixos —, que mantém essa competitividade em relação a outros formatos de canais alimentares. Isso é a base do sucesso do Atacarejo e não pode ser perdido. Há claro espaço para inova-

ção e para uma agenda de transformação digital em busca de um melhor sortimento; melhor precificação; melhor domínio do cliente e dos seus dados, uma melhor operação de loja; e eficiência em todos os indicadores de abastecimento, reposição, alocação de gente e, obviamente, também por tentar encontrar um modelo de venda híbrida (digital e *on-line*) que possa ser processado dentro da equação econômica do formato.

E em relação à expansão da rede?

AS – Em relação às perspectivas de penetração, é uma tendência que vem crescendo gradualmente. Hoje, o Atacarejo já é um formato democrático, transversal, que penetra as distintas categorias de consumidores ou segmentos de consumidores e perfis demográficos. Então, não tem mais uma predominância nas classes médias e baixas. O modelo já conquistou todas as classes, assim como atinge diferentes faixas etárias de clientes. Além dos perfis de diferentes clientes atendidos no transformador, no consumidor final e no revendedor. Isso não deve arrefecer. O que deve acontecer é que, em algum momento — até pelo aumento de oferta, porque continua se abrindo lojas e se transformando muito hipermercado em Atacarejo —, o setor vai começar a encontrar a estabilidade e vai ter mais dificuldades de continuar essa forte expansão, porque os formatos se complementam. É normal que, quando se adensa muito a base de lojas num determinado território, em algum momento começa a haver saturação e canibalização. No todo, de qualquer forma, ainda há espaço de crescimento, de interiorização e de penetração em diversos mercados do Brasil. O cenário econômico instável, diante da pressão inflacionária, o desemprego ainda alto e a incerteza continuam



"É preciso entender que a transformação digital é muito mais do que simplesmente vender *on-line*. É, na essência, mudar processos, cultura, e a forma de uso da tecnologia para transformar tanto os processos de negócios como a relação com o cliente. Cabem muitos temas nessa agenda"

a favorecer o Atacarejo. Portanto, o ambiente de curto e médio prazos é positivo.

O quanto importam investimentos em capacitação e serviços oferecidos e as preocupações com as questões sócio-ambientais para atrair mais clientes para as lojas?

AS – O investimento em capacitação é superimportante, porque o Atacarejo está crescendo muito; as empresas estão ficando grandes. São equipamentos grandes, complexos operacionalmente e com efetivo considerável. E empresa que tem muita gente precisa trabalhar muito forte a questão da cultura, do engajamento, da formação, da capacitação e da comunicação com sua base de colaboradores.

Então, sem dúvida, é fundamental essa compreensão. Sobre a questão ambiental, hoje se fala muito em ESG (Environmental, social and corporate governance), isto é, ter um olhar maior para a responsabilidade que passe por questões ambientais, sociais e que envolvem também inclusão, diversidade e relação com a comunidade. E também com as questões de governança, que passam por ética e transparência. E uma separação entre propriedade e gestão. Isso será, de forma crescente, importante para os clientes que, hoje, questionam muito mais as empresas em relação às suas práticas. E também em relação aos investidores, que começam a discriminar a alocação de recursos, privilegiando e priorizando empresas que tenham boas práticas ambientais, sociais e de governança. ◀

Os desafios do **ATACAREJO EM 2022** na visão de Ricardo Roldão

Fundador do Grupo Roldão fala sobre mudanças impostas pelo período da pandemia, desafios da concorrência e preços nos atacarejos e nos supermercados

Por Eduardo Sganzerla

A queda do poder aquisitivo da população, com a alta da inflação, e a concentração do mercado de alimentação no Brasil são os dois principais desafios para o setor do Atacarejo em 2022 e no período pós-pandemia. Essa, pelo menos, é a visão de Ricardo Roldão, *executive chairman* do grupo Atacadista Roldão.

Segundo o executivo, já é bastante perceptível que, com a diminuição da renda, o cliente tradicional do Atacarejo está buscando marcas e proteínas mais baratas. A troca acontece tanto dentro dos lares brasileiros como nas cadeias de alimentação fora do lar. “Isto é muito preocupante porque vai exigir um grande esforço para o setor manter o seu desempenho”, alerta.

A consolidação de dois grandes *players* no setor de alimentos, com quase 40% do mercado brasileiro, na opinião de Ricardo Roldão, vai exigir uma mudança de estratégia de cada empresa. E ele vê muita dificuldade, como na política nacional,

a formação de uma terceira via para as redes regionais enfrentarem “o poderio desses dois gigantes”.

Ricardo faz também uma avaliação do período da pandemia, fala ainda sobre os desafios da concorrência e o movimento da indústria, que vem buscando, cada vez mais, equiparar os preços nos atacarejos e nos supermercados. Veja a entrevista completa:

Como o senhor analisa esse período de pandemia e suas consequências econômicas e sociais?

RICARDO ROLDÃO – A pandemia foi marcada por três ondas sociais bem distintas. Primeira onda: senso de desconfiância. Período: início de fevereiro até meados de março. As pessoas não acreditavam que a doença chegaria até o Brasil. Diziam ‘é apenas uma gripe’, ‘nosso clima é muito quente e o vírus não sobreviverá’. Naquele momento, a popula-

ção tinha como principal foco observar e torcer para que o mal não a atingisse. Nessa fase, o sistema financeiro foi o primeiro a reagir, com forte queda nas bolsas de valores.

Segunda onda: senso de sobrevivência. Período: segunda quinzena de março até início de junho. A doença chegou e estava presente no cotidiano da população. Naquele momento, o principal foco foi a sobrevivência. Basicamente, as pessoas queriam proteger sua saúde, sua subsistência e sua renda/patrimônio. As buscas por informações de como lidar com a ameaça (como evitar, como diagnosticar e como tratar a doença) disparavam na internet. Houve uma corrida frenética aos supermercados e atacarejos para estocar o que fosse possível; e as pessoas passaram a buscar opções seguras para garantir sua renda e blindar seu patrimônio (na segunda quinzena de março, dispararam as buscas com o termo ‘confisco de poupança’ no Google).



“

Ficamos num dilema: acreditar que esse mercado vai melhorar com o aumento das vacinas, mas olhando para a perda de renda da população, a alta dos juros e da inflação

Ricardo Roldão

”

E a terceira onda?

RR – A terceira onda foi senso de adaptação. Estávamos no meio da pandemia e naquele momento precisávamos entender como conviver com a nova realidade; ou seja, não havia outro jeito, a vida teria que seguir. Na nossa visão, o Atacarejo teve um papel fundamental durante todo esse processo da pandemia. Primeiro por ter sido, e continua sendo, uma opção real de compras mais econômicas para as famílias. E também fornecendo matérias-primas para trabalhadores que perderam seus empregos e passaram a ser pequenos transformadores (a fim de garantir sua sobrevivência), vendendo para conhecidos, para vizinhos e outros, enquanto uma nova oportunidade de trabalho não surgia. Além disso, movimentos como o feito pelo Roldão (acesso ao crédito) auxiliaram diretamente aqueles que passaram por dificuldades no pior momento da pandemia.

Segundo pesquisa Nielsen, o setor de Atacarejo teve crescimento de 26,7% em 2020, enquanto o de supermercados e hipermercados não chegou aos 13% no mesmo período. Com base nesse cenário, qual é a perspectiva para 2022?

RR – Mesmo tendo inflação, o que nos anima é que já temos mais de 100 milhões de pessoas vacinadas. A gente vê claramente que a reabertura do comércio e das escolas é resultado da vacinação em massa. Portanto, temos perspectiva de ir retomando a vida normal, à medida que a vacinação avança. Em alguns estados, existe a possibilidade de se liberar o uso de máscaras. Mas, em contrapartida, a gente percebe que as famílias podem ter gastos menores devido à perda de renda da população. Ficamos num dilema: acreditar que esse mercado vai melhorar com o aumento das vacinas, mas olhando para a perda de renda da população, a alta dos juros e da inflação.

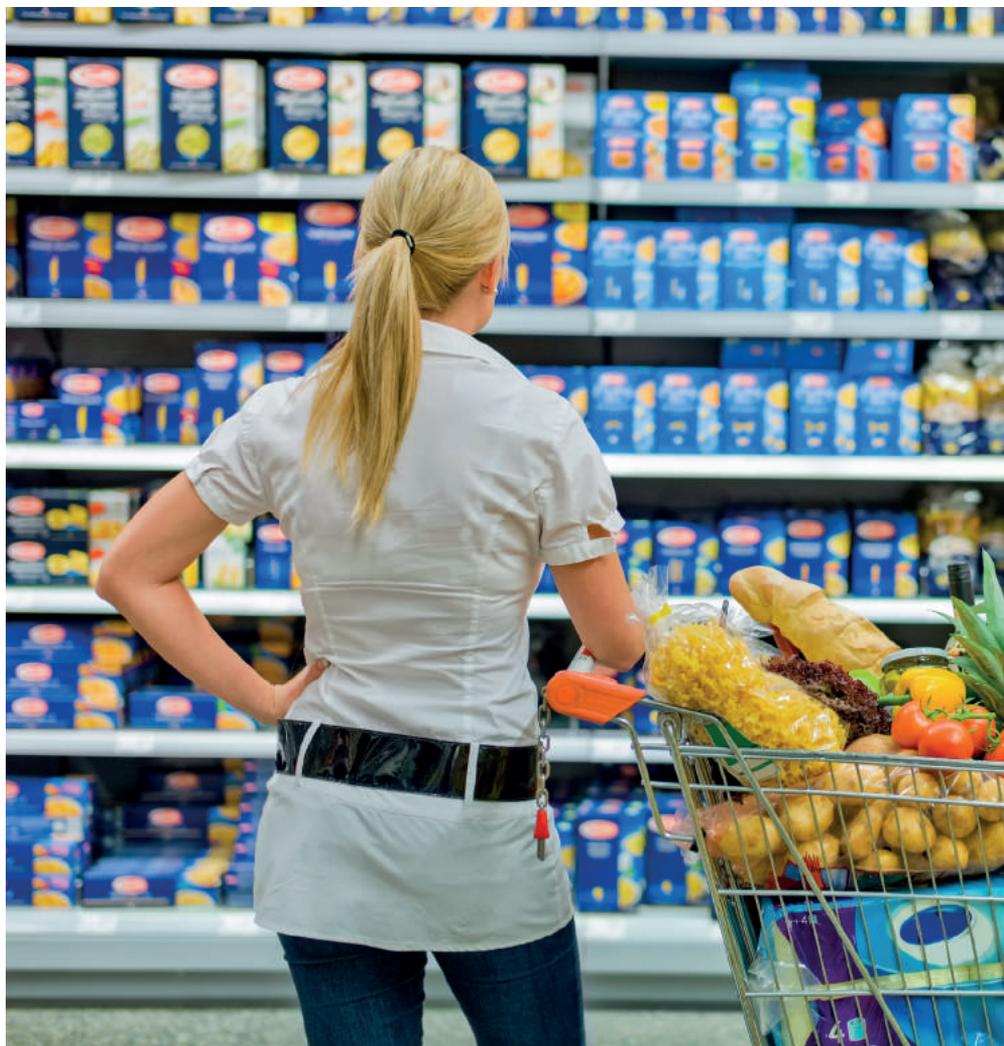
Está ocorrendo uma mudança do perfil do consumidor?

RR – De fato, é preciso destacar que o perfil de compra está mudando com a pandemia. Hoje, em detrimento da alta das *commodities*, soja e milho, e também das proteínas animais, que dependem muito da soja e do milho, a gente vê uma queda abrupta na venda tanto de lácteos como de proteína animal, principalmente a carne bovina. E o aumento considerável dos alimentos processados. Realmente, o consumidor vem substituindo os lácteos e a carne bovina por outras proteínas (animais) mais baratas, como frango, porco e processados. Cresceram muito as vendas de congelados, empanados, salsichas e outros alimentos desse tipo. Infelizmente, hoje, o Brasil apresenta um consumo de carne do início dos anos 2000, diante dessa crise. Isso faz com que se mude drasticamente a cesta de compra desse consumidor. E alguns consumidores ►

também já estão fazendo mudanças de marcas, optando por marcas mais baratas. Porque diante da inflação que temos aí, em torno de 10% a 15%, não tendo o correspondente acompanhamento da renda, está havendo muita substituição. Eu acredito que isso vai se acentuar em 2022. Mesmo porque a gente fala de uma inflação para este ano de 10% a 11%; e com uma queda em 2022 para o centro da meta, em torno de 4% a 5%. Esse é um problema enorme. Mesmo que o nosso canal seja muito resiliente e ofereça a melhor compra para o cliente e o transformador, o problema é que o consumidor está trocando suas compras por marcas mais baratas. Essa troca acontece dentro dos lares brasileiros e nas cadeias de alimentação fora do lar, que são os transformadores que se abastecem em nossas lojas. Em termos de resultados, hoje a gente vê o faturamento se mantendo, mas ocorre uma queda de volume por conta da inflação. O setor vai continuar sendo atrativo, obviamente.

Dentro desse cenário favorável ao Atacarejo, como o senhor analisa a questão da concorrência?

RR – A alta competitividade, aliada ao acesso de tecnologias de monitoramento de mercado, comportamento de *shopper* e ativações, acaba contribuindo para uma disputa mais acirrada. Gestores mais arrojados, que estão há tempos olhando para essas questões, acabam saindo na frente e se preparando para as novas realidades. Assim como aconteceu com o processo de expansão do setor farmacêutico, o setor supermercadista começa sofrer com a alta competitividade. As lojas estão cada vez mais sobrepostas disputando uma demanda que cresce a níveis bastante inferiores que a abertura de novas lojas. A cada nova loja em regiões com alta concorrência, a demanda se fragmenta; e, conseqüentemente, o potencial de faturamento das lojas é



afetado. Uma vez que os custos operacionais das lojas ali existentes se mantêm, as margens do negócio acabam sendo bastante afetadas, resultando muitas vezes na sua inviabilidade. Os famosos pontos 'mosca branca' (ou seja, pontos com alto potencial de faturamento e bons custos de abertura - condições de aquisição/utilização do ponto) ficam cada vez mais raros. Mesmo em cidades com altos índices de saturação e alta concorrência, nota-se que a concorrência acaba se concentrando em algumas localidades e não cobrindo bairros em que os *shoppers* têm que se deslocar muito para realizar suas compras. Bairros mais novos, próximos a vetores de forte expansão urbana, apresentam excelentes oportunidades para novas lojas.

Então, como superar essas dificuldades?

RR – Compreender os vazios de concorrência e as taxas de crescimento urbano são requisitos fundamentais para uma expansão inteligente, acrescida à adoção de estratégias de blindagem do mercado. Uma maneira de medir o grau de competição do mercado é a partir do cálculo do ISV (Índice de Saturação do Varejo), realizado pela GS. O indicador dá uma dimensão do quanto a cidade ou a região em análise está saturada de competição, frente à demanda ali existente. Com relação ao mercado, como bem falado, estamos sentindo um forte movimento de consolidação. Como forma de expandir,



CONCORRÊNCIA

Assim como aconteceu com o processo de expansão do setor farmacêutico, o setor supermercadista começa sofrer com a alta competitividade. A demanda se fragmenta; e, conseqüentemente, o potencial de faturamento das lojas é afetado.

as grandes redes buscam redes locais para acelerar o processo de expansão (principalmente em territórios que têm baixa atuação). Os pequenos e médios acabam se movimentando como forma de blindagem nas cidades e regiões em que atuam, seja conhecendo melhor seu *shopper*, seja proporcionando melhores experiências de compra, passando pela forte movimentação do canal *on-line*. Na visão de *shopper*, a migração de formatos, de super, hiper para Atacarejo, de categorias e marcas, é nítida. A tão esperada "retomada pós-Covid" acaba sendo ofuscada pelos níveis da inflação, sobretudo no setor alimentar. Mesmo com o cenário econômico nebuloso, refletindo na possibilidade de queda nas compras do consumidor final, a retomada das atividades empresariais no

formato híbrido/presencial deve elevar os gastos na alimentação fora do lar, impulsionando as vendas para revendedores e transformadores, podendo equilibrar e manter o desempenho do setor.

Qual tem sido a importância do Atacarejo para o abastecimento de transformadores e consumidores finais ao longo da pandemia?

RR – Durante a pandemia, tivemos muito apoio de transformadores, mas tivemos principalmente o grande apoio dos consumidores finais. Os transformadores sofreram bastante com o 'abre e fecha' da economia e das restrições dos governos estaduais e municipais, mas eles conseguiram sobreviver, em grande parte. Agora, quando reabrimos de forma mais ampla, vemos que o Atacarejo foi muito importante para eles porque servimos de estoques nos quais eles puderam se abastecer de maneira normal. A indústria vem cada vez mais fazendo uma equiparação nos preços finais dos atacados e varejistas. Tanto é que a Nielsen mostra de maneira clara em sua pesquisa, principalmente no estado de São Paulo, onde a competitividade do atacado chegava em média 13% mais barato. Isso tá caindo pra 7% a 8%. A indústria trabalha cada vez mais para ter equiparação no preço final da gôndola, tanto no atacado como nos supermercados. Considerando que o custo de operação do Atacarejo é menor, algumas indústrias têm aumentado o preço do atacado e oferecem preço melhor para os supermercados para que o preço final na gôndola fique equiparado. Isso prejudica o canal Atacarejo.

Quais são os principais desafios do Atacarejo neste período pós-pandemia?

RR – O modelo se mantém. Todo mundo foi bem em 2020, um resultado extraordinário. E todo mundo veio com uma sede muito grande para 2021. Com a abertura

de lojas, houve mais capilaridade do Atacarejo no Brasil inteiro. Mas o que eu vejo com muita preocupação é que isso vai gerar em 2022, 2023 ou 2024 uma canibalização muito grande do formato. Ainda mais com a notícia que nós tivemos, recentemente, da consolidação de dois grandes *players*, com quase 40% do mercado brasileiro de alimentação. Isto é algo que muda um pouco a estratégia de cada empresa. Eu vejo, assim como nas eleições, em que o Brasil precisa de uma terceira via, que o país também vai precisar de uma terceira ou quarta via de grupo econômico alimentar para poder disputar o mercado com esses dois gigantes. O problema, assim como a terceira via para presidente em 2022 — em que temos Ciro Gomes, Sérgio Moro, João Dória, Eduardo Leite, João Amoedo, dentre outros —, é a engenharia de como fazer uma unificação para criar essa terceira via no mercado alimentar. Vejo que existem muitas dificuldades para as redes regionais conseguirem se unir para formar essa terceira ou quarta via de grupo econômico alimentar. Então, acredito que teremos muitos desafios pela frente. De fato, estamos tendo um aumento muito elevado de lojas. Acredito que os próximos dois ou três anos, quando as commodities deverão continuar com preços pressionados, e com o aumento da competição, serão bastante duros para o atacado de Atacarejo ou para qualquer canal alimentar. Os dois grandes grupos estarão faturando R\$ 200 bilhões, isso é entre 35% e 40% do mercado brasileiro de alimentação, como já disse. Isso também vai criar um problema muito grande para a indústria, que vai ser pressionada pelos gigantes. A gente vai ficar aqui em ponto de observação para ver como a indústria vai se comportar. Porque, se você pegar o primeiro e o segundo, o terceiro maior *player* do Brasil não vai faturar nem 10% do que vão faturar esses dois. Realmente, eu vejo com bastante preocupação essa concentração do mercado de alimentação no Brasil. ◀



A REFORMA TRIBUTÁRIA

e o setor atacadista de alimentos

Aprovada na Câmara dos Deputados, a Reforma tramita no Senado e deve impactar o cotidiano dos atacadistas

Por **Natu Marques**

Em 2 de setembro de 2021, a Câmara dos Deputados aprovou o texto-base do Projeto de Lei 2.337/21, que rege o imposto de Renda. O texto, que ainda precisa passar pelo Senado, prevê mudanças substanciais, a partir de janeiro de 2022, na forma de arrecadação do Imposto de Renda para pessoas físicas, empresas e investimentos financeiros.

Além disso, também existe outro projeto enviado ao Congresso em julho de 2020 (PL 3.887/20), que prevê a criação da Contribuição Social sobre Bens e Serviços (CBS) para substituir dois tributos: PIS/Pasep e COFINS.

A CBS é inspirada no modelo de impostos IVA (Imposto sobre Valor Agregado), praticado em diversas partes do mundo, a Reforma visa simplificar a complexa arrecadação brasileira, unificando alíquotas e mudando algumas regras.

OS QUATRO PRINCIPAIS PROJETOS PREVEEM:

- 1 - Consolidação de um IVA Federal com a criação do CBS (Contribuição Social sobre Bens e Serviços), em substituição ao PIS e ao COFINS**
- 2 - Simplificação e transformação do IPI em imposto seletivo**
- 3 - IRPJ/CSLL e IRPF – redução sobre IR da pessoa jurídica e tributação dos dividendos**
- 4 - Desoneração da folha e eventual criação de tributo sobre transações.**

Vale ressaltar que a CBS é transitória e, posteriormente, deve ser substituída pelo modelo oficial IBS (Imposto sobre Bens e Serviços), que deve unificar outros impostos, como o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados), também de âmbito federal, e uma mista estadual e municipal, que deve ser composta por valores do ICMS e do ISS.

“

O ponto mais delicado é que, como o setor de Atacarejo opera com margens mais apertadas, poderá ser mais difícil repassar todo o aumento para o consumidor

Sarah Mila Barbassa

”



IMPACTOS NO SETOR

A simplificação do modelo tributário nacional é uma demanda urgente para o país, uma vez que objetiva descomplicar o hoje complexo sistema tributário brasileiro. Porém, as iniciativas propostas são alvo de críticas, uma vez que tais medidas atingem diretamente os diversos setores da nossa economia, dentre eles o setor atacadista, ao aumentar os tributos e dificultar a transparência.

Para a diretora tributária do Assai Atacadista e assessora do comitê tributário da ABAAS, Carla Hamada, se o texto-base for aprovado no Senado, o setor atacadista sentirá impactos positivos, com a redução da alíquota do Imposto de Renda Pessoa Jurídica, que muda de 25% para 18%*, e negativos, com a tributação de 15% sobre lucros e dividendos e com o fim da dedutibilidade dos juros sobre capital próprio, o JSCP.

“Os JSCP sempre foram um importante instrumento de planejamento tributário empresarial, pois a sua dedutibilidade é autorizada legalmente. O ganho consiste em reduzir o montante a ser recolhido a título de IRPJ e CSLL (em regra geral, 34%) a um custo de IRRF de 15% aos beneficiários, proporcionando um ganho de 19% em termos de eficiência tributária”, afirma.

Já sobre os dividendos, a assessora explica que o texto-base da PL 2.337/21, aprovado pela Câmara e encaminhado para o Senado, prevê que os valores pagos a título de dividendos sejam tributados em geral a uma alíquota de 15% sobre os montantes distribuídos a partir de janeiro de 2022, o que certamente influenciará a forma como as empresas investem o seu capital.

Empresas que se enquadram no Simples Nacional, as chamadas ME e EPP, não devem sofrer os efeitos da Reforma, mantendo suas margens de lucro. Porém, esses clientes poderão sentir o impacto econômico na hora de comprar seus insumos, uma vez que, na outra ponta, o setor Atacadista poderá ter a sua concorrência desacelerada com o aumento de impostos sobre os produtos.

Sobre esse ponto, a advogada da ABAAS e sócia no escritório Cescon Barriou, Sarah Mila Barbassa, reforça que o setor poderá sentir o peso de suas operações apertar: “A nova regra, se aprovada, valeria indistintamente para todos os contribuintes, sejam eles do setor atacadista de Atacarejo ou não. O ponto mais delicado é que, como o setor opera com margens mais apertadas, poderá ser mais difícil repassar todo o aumento para o consumidor. Outros setores teriam mais facilidade no repasse desse custo extra”.

PRÓXIMOS PASSOS

A Reforma tem como objetivos a simplificação com vistas à redução de obrigações acessórias, controles e litígios e a transparência e a igualdade de tributação com maior eficiência econômica. Para a ABAAS, alguns desses pontos estão sendo tratados, enquanto outros devem ainda ser fruto de discussões para que se encontre um modelo ideal e equilibrado.

Segundo Carla Hamada, essa é também a visão do Senado. “Os Senadores estão resistentes a votar a Reforma Tributária, provavelmente, o texto deverá ser dividido em duas propostas: uma apenas com o reajuste na tabela do IR e a outra com a parte relativa à cobrança de impostos de pessoa jurídica e à tributação de lucros e dividendos. Eles entendem que os itens precisam de mais discussão”, finaliza. ▶

ENTENDA A REFORMA TRIBUTÁRIA NO QUADRO COMPARATIVO ABAIXO:

TEMA	REGRA VIGENTE	PROPOSTA INICIAL DO GOVERNO	PL 2337/2021 TEXTO-BASE APROVADO
Isenção de Imposto de Renda Pessoa Física (IRRF)	Isenção para renda mensal inferior a R\$ 1.903,98	Isenção para renda mensal abaixo de R\$ 2.500,01	Isenção para renda mensal abaixo de R\$ 2.500,01.
Imposto de Renda Pessoa Física (IRRF) - Desconto simplificado	Qualquer contribuinte pode optar	Apenas contribuintes com rendimentos até R\$ 40 mil por ano	Qualquer contribuinte poderá optar, mas o teto de desconto simplificado, que antes era de R\$ 16.754,34, passa a ser de R\$ 10.563,00.
Imposto de Renda Pessoa Física (IRPF) – Atualização do valor dos imóveis	São mantidos pelo valor original de custo	Será permitido atualizar os valores, porém, o contribuinte deverá recolher 5% de imposto sobre a diferença (adesão opcional)	Será permitido atualizar os valores, porém, o contribuinte deverá recolher 4% de imposto sobre a diferença (adesão opcional). O período para atualização dos valores, segundo texto do relator, vai até 29 de abril de 2022 e só abrange imóveis que foram declarados no ano-calendário de 2020.
Alíquota de Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ)	15% + 10% de adicional. Totalizando 25%	Altera a alíquota de 15% para 12,5% a partir de 2022 e 10% a partir de 2023 + o adicional de 10% sobre o lucro excedente a R\$ 20 mil mensais, totalizando o IRPJ em 22,50% em 2022 e 20% em 2023	A alíquota muda de 15% para 8% a partir de 2022, + o adicional de 10% sobre o lucro excedente a R\$ 20 mil mensais, totalizando o IRPJ em 18%.
Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL)	9%	9%	Redução de 9% para 8%, condicionada à revogação de benefícios fiscais do PIS e da COFINS.
Dedutibilidade de juros sobre capital próprio	Despesa dedutível, observados os limites previstos em lei	Despesa indedutível para fins de IRPJ e CSLL	O texto do relator extingue os JCP. A proposta original do governo acabava, apenas, com a possibilidade de deduzi-los.
Tributação de dividendos	Isento	IRRF de 20% sobre lucros e dividendos distribuídos, com isenção de R\$ 20 mil mensais para ME/EPP	IRRF de 15% sobre lucros e dividendos distribuídos a partir de janeiro de 2022, com isenção de R\$ 20 mil mensais para ME/EPP.

LINGUIÇA AURORA

Quem entende de churrasco
sabe, linguiça é Aurora.

A gente faz com gosto
tudo que você gosta.



NÃO DEIXE FALTAR NA SUA LOJA!
WWW.AURORAALIMENTOS.COM.BR



aurora

O desafio diário para criar uma **NOVA CULTURA DE GESTÃO**

Com mais de 30 milhões de clientes mensais e 55 mil colaboradores, o Assaí Atacadista está na linha de frente nas práticas de sustentabilidade e de governança corporativa

Por **Eduardo Sganzerla**

Na atualidade dos negócios em todo o mundo, as políticas ambientais, sociais e de governança, resumidas pela sigla em inglês ESG (Environmental, social and corporate governance), passaram a ter um papel cada vez mais importante nas empresas, tanto para atender às novas exigências do consumidor moderno e aos compromissos das áreas empresariais mais avançadas, assim como para proporcionar uma maior racionalidade na gestão diária e estratégica das companhias, com práticas reconhecidas que melhoram a vida das corporações e do planeta.

Essas políticas já são realidade no Brasil e, particularmente no varejo tradicional e no atacarejo, estão sendo muito valorizadas e em franca expansão. Esta revista, no decorrer de suas edições, vai trazer os

exemplos mais significativos do que vem sendo feito na rede Atacarejo em termos de ESG, começando pelo Assaí Atacadista, um dos pioneiros na implantação dessas novas diretrizes de gestão.

“Temos buscado ser um agente de transformação, aperfeiçoando e inovando o nosso jeito de fazer negócio para construir uma sociedade mais responsável e inclusiva”, explica Sandra Vicari, diretora de Gestão de Gente e Sustentabilidade do Assaí. “Quando a empresa nasceu, o nosso foco era preço e atendimento para as necessidades dos micro e pequenos empreendedores, a exemplo de pasteleiros e 'dogueiros', entre outros. Já há alguns anos, compreendendo seus desafios, criamos um programa, totalmente gratuito, de apoio e capacitação para aprimoramento da gestão dos negócios desses empreendedores. E esse foi, e é, um caminho evolutivo. Por

isso, entendemos as frentes de ESG não apenas como importantes indicadores de desempenho, mas também como parte inerente de nossa própria operação”, diz ela.

“De fato, hoje, o Assaí conta com um Comitê de Sustentabilidade que assessora o Conselho de Administração, orientando e assegurando a adoção de melhores práticas”, lembra Sandra. Esse comitê, de modo geral, promove discussões sobre políticas e iniciativas de desenvolvimento sustentável, que são acompanhadas de forma permanente com padrões internacionais.

“A estratégia de Sustentabilidade do Assaí”, explica ela, “está baseada em **seis eixos principais de atuação**, em que se desdobram compromissos, metas, ações e indicadores”, acrescenta. Na prática, o que representa esse direcionamento no dia a dia da rede?

Assaí possui a maior usina solar fotovoltaica urbana do Brasil



“Contamos com um robusto plano de eficiência energética, que incluiu a migração completa do parque de lojas de 2020 para o mercado livre de energia; aliás, uma energia mais limpa e proveniente das fontes eólica, solar, biomassa e de pequenas hidrelétricas”

Sandra Vicari, diretora de Gestão de Gente e Sustentabilidade do Assaí

AS AÇÕES QUE FAZEM A DIFERENÇA

Na **gestão do impacto ambiental**, o Assaí entende que as mudanças climáticas são seu foco de atuação e, por isso, se compromete a reduzir 30% das emissões de carbono da operação até 2025, com base no total emitido no ano de 2015. “E esse é um desafio, pois estamos, ano a ano, aumentando a nossa rede. Para isso, contamos com um robusto plano de eficiência energética, que incluiu a migração completa do parque de lojas de 2020 para o mercado livre de energia; aliás, uma energia mais limpa e proveniente das fontes eólica, solar, biomassa e de pequenas hidrelétricas”, explica a diretora. A empresa conta com seis usinas solares instaladas na cobertura dos estacionamentos das lojas e que geram energia para abastecer parte da operação. “Isso sem falar na reestruturação

que temos feito para utilização de gases refrigerantes que contribuam menos para o efeito estufa”, diz.

Para atingir a **segunda meta**, — consumo e oferta conscientes —, que estimula o consumo de produtos saudáveis e sustentáveis, a empresa implantou projetos de Logística Reversa em todas as regiões do Brasil. “Essas iniciativas permitem aos clientes e aos colaboradores realizarem o descarte adequado de materiais e resíduos sólidos, como plástico, vidro, metal, lâmpadas, pilhas, baterias, dentre outros”, esclarece Sandra Vicari.

No **terceiro ponto**, que o grupo chama de engajamento com a sociedade, o Assaí, por estar presente em todas as regiões do Brasil, em muitas localidades é

tido como um ponto de apoio à comunidade local. “Nesse âmbito, definimos como estratégia de investimento social o apoio e o fortalecimento dos microempreendedores de alimentação. Para isso, criamos, em 2017, a Academia Assaí Bons Negócios, um programa, 100% gratuito, que envolve capacitações presenciais, workshops temáticos e uma plataforma *on-line* com conteúdos desenvolvidos para aprimorar cada segmento de negócio, além de anualmente realizarmos uma premiação para reconhecer empreendedores por suas jornadas e habilidades”, completa.

Segundo Sandra, esse tipo de compromisso, durante a pandemia, aumentou a responsabilidade da empresa: “Reformulamos nossos projetos para poder apoiar ▶

financeiramente microempreendedores impactados pela crise. Além disso, intensificamos nossa agenda de ações solidárias, a fim de beneficiar pessoas em situação de vulnerabilidade”.

Nesse sentido, as doações de alimentos a instituições parceiras do Assaí, somente em 2021, já ultrapassaram mais de 220 toneladas; e, até o final do ano, chegará a R\$ 5,5 milhões de doações em alimentos para famílias brasileiras que mais precisam. “Também nos propomos a ser um agente mobilizador da sociedade. Por meio da Campanha de Solidariedade, os clientes puderam doar, em nossas lojas, mais de 240 toneladas de alimentos não perecíveis e itens de higiene e limpeza, depois redistribuídos para instituições sociais parceiras em todo o Brasil” afirma Sandra.

OS CUIDADOS COM O BIOMA AMAZÔNICO

Em **quarto lugar**, o compromisso do Assaí se estende também para promover transformação na cadeia de valor. A diretora relembra que a rede construiu, junto com os parceiros de negócio, uma relação “pautada por condutas éticas e boas práticas, que estão conectadas a critérios sociais, ambientais e econômicos, contida na Carta de Ética de Fornecedores. Esse documento, que compõe o contrato, formaliza regras e recomendações sobre respeito aos Direitos Humanos, jornada de trabalho, saúde e segurança, práticas anticorrupção, meio ambiente e bem-estar animal”. “Temos buscado também conhecer cada vez mais e melhor as cadeias de produção, a fim de prevenir e minimizar impactos sociais e ambientais negativos na nossa cadeia de abastecimento” observa.

Exemplo disso é no que diz respeito à carne bovina: “Sabemos que grande parte da produção provém do bioma amazônico, constantemente impactado pelo desmatamento. Por isso, estabelecemos, desde 2016, por meio da Política Socioambiental



Doações de alimentos ultrapassaram mais de 220 toneladas apenas neste ano

de Compras de Carne Bovina, um processo de homologação dos fornecedores desse produto. Esse processo tem como objetivos identificar a origem direta e garantir o cumprimento de critérios socioambientais de produção da carne bovina (livre de desmatamento do bioma amazônico; livre de condições análogas a trabalho escravo/infantil; livre de embargos; livre de invasões a terras indígenas; e livre de invasões a áreas de conservação). Assim, requeremos que todos os frigoríficos fornecedores tenham sistemas de geomonitoramento para controlar as compras. Aqueles que se recusam são suspensos até adequação”.

O **quinto eixo** estratégico da empresa, nesse aspecto, é o chamado de “Valorização da nossa gente”. “Temos investido em pessoas, no seu desenvolvimento e em suas relações. Em 2013, criamos nossa universidade corporativa, que tem sido instrumento-chave para a gestão do conhecimento entre os nossos mais de 55 mil colaboradores. Só em 2020, foram mais de

1,5 milhão de horas de treinamento, sendo que temos mais de 3.600 cursos de capacitações para todos os níveis de liderança e equipes, Programa de Trainee, cursos para conclusão do Ensino Fundamental e Médio e formação técnica para as lojas” informa Sandra.

Outra frente em que o Assaí tem atuado sistematicamente é a da diversidade, do combate a todos os tipos e formas de discriminação. “Definimos cinco temas prioritários, que garantem os direitos, o respeito e a equidade de todos: equidade racial; respeito aos direitos LGBTQIA+; equidade de gêneros; inclusão e desenvolvimento de pessoas com deficiência; e diversidade etária. E a companhia tem evoluído constantemente nesse quesito” ressalta ela.

Em 2020, a empresa lançou a Política de Diversidade, Inclusão e Direitos Humanos. Segundo a diretora, foram estabelecidas as diretrizes gerais e específicas para garantir a representatividade, os direitos

Sandra Vicari, diretora de Gestão de Gente e Sustentabilidade do Assaí

humanos e civis, o respeito, a valorização e a equidade de todos. Além disso, “contamos com um Código de Ética, que assegura o nosso compromisso com um ambiente diverso e com a não tolerância a qualquer tipo de discriminação”, afirma.

De acordo com ela, o número de mulheres em cargos de liderança (gerência e acima) totalizou 25,2%, um ganho de mais e 5% em relação ao segundo trimestre do ano passado. Entre todos os colaboradores, 65% se autodeclararam pretos ou pardos, sendo que, entre os cargos de liderança, o percentual chega a 42,1% de pessoas negras. Neste ano, a empresa lançou o Manual Antirracista para todos os colaboradores, reforçando o compromisso de promover o combate à discriminação e o respeito aos direitos humanos.

“Também valorizamos a inclusão de pessoas com deficiência. Hoje, nosso quadro integra mais de 2.600 colaboradores PCD. Recentemente, nosso site e a intranet passaram a ser acessíveis às pessoas com deficiência auditiva, com a implementação da ferramenta Hand Talk, que traduz conteúdos de textos e vídeos em Libras (Língua Brasileira de Sinais)”, conta Sandra Vicari.

Por fim, buscando que as diferentes vertentes de sustentabilidade permeiem cada vez mais o modelo de negócio do grupo, o Assaí está pondo em prática a política de uma **gestão integrada e de transparência**. “Nossos compromissos e desempenho são públicos por meio do nosso Relatório Anual de Sustentabilidade. É uma das formas de manter a transparência na relação com nossos *stakeholders*, que é pautada pela conduta ética”, finaliza a diretora.



“
Percebemos que as nossas ações, voltadas à sociedade, estão sendo reconhecidas pelos nossos clientes e por toda a população
”

DO COLABORADOR AO CLIENTE, POLÍTICAS QUE SE COMPLEMENTAM TÊM DADO DESTAQUE À EMPRESA

Treinamentos e capacitação fazem parte da rotina do colaborador do Assaí. Inclusive, as práticas ESG. Para isso, ele conta com a Universidade Assaí. São 40 horas de treinamento por colaborador, em média. Sobre o tema Diversidade, no primeiro semestre de 2021, foram feitas 26 mil horas de curso. Da mesma forma, o atacado também lançou o Programa de Sustentabilidade para capacitar os colaboradores sobre as principais ações nessa área.

Sandra Vicari orgulha-se das premiações que têm destacado o Assaí “como o atacadista favorito dos brasileiros”. Em 2020, “o Assaí foi escolhido, por meio de voto popular, como a empresa mais admirada do Brasil no ranking Melhores e Maiores da Revista Exame”. Esse resultado, segundo ela, se repetiu neste ano, com o especial do jornal *Folha de S. Paulo*, que trouxe as marcas que se destacaram na pandemia, de acordo com a pesquisa do DataFolha. “Além da marca atacadista que mais se destacou, o Assaí também foi lembrado, pelos entrevistados, como uma das marcas mais solidárias com a população no período da pandemia de Covid-19. Dessa forma, percebemos que as nossas ações, voltadas para a sociedade, estão sendo reconhecidas pelos nossos clientes e por toda a população”, afirma. ◀

JOINT BUSINESS PLAN: O FUTURO CHEGOU

Utilizando as estratégias de JBP (Joint Business Plan), indústria e varejo fazem estudos e desenvolvem ações conjuntas para chegar a um objetivo final satisfatório para todos. E podem alcançar resultados surpreendentes!

Por **Diego Antonelli**



Imagens: Shutterstock

Traçar um plano de negócios para que indústria e varejo caminhem juntos em busca de um resultado positivo para todos – o chamado Joint Business Plan (JBP) – é um dos principais mecanismos em que o setor de Atacarejo aposta tanto para o presente quanto para o futuro. Mesmo que o JBP ainda não seja um “business as usual” no Brasil, uma pesquisa de 2020 com 55 empresas de vários

formatos, incluindo Atacarejo, apontou que dois terços delas implementaram algum tipo de iniciativa de JBP.

A informação é do diretor de marketing e trade da Colgate-Palmolive e Bombril, Guilherme Auger, um dos pioneiros na implementação do Gerenciamento de Espaços no Varejo do Brasil e idealizador da JBP Experts. Ele alerta que, segundo esse estudo, “existem lacunas importantes no desenvolvimento da prática, pois apenas

10% das empresas afirmaram que os acordos são cumpridos em sua totalidade”.

Diante desse cenário, é necessário apontar os principais caminhos para fazer do JBP uma ferramenta que traga resultados positivos às empresas. Para sua maior eficiência, é preciso uma clara definição dos *Key Performance Indicators* – os KPIs – e garantir total transparência durante todo o processo.

É preciso, segundo Auger, compreender – primeiramente – que o JBP é uma forma de expandir as possibilidades de geração de valor e de integração entre varejo e indústria. “O principal objetivo do JBP é garantir que os parceiros comerciais obtenham resultados financeiros a partir de iniciativas colaborativas de aumento de demanda, em todos os canais, e de redução de custos operacionais através de projetos que incluam áreas como: *Customer Services* e *Finanças*”, explica.

Para isso, é necessário comprometimento de todos os envolvidos nas etapas de “planejar em conjunto; estabelecer objetivos comuns; entregar os compromissos acordados e acompanhar os KPIs”.

Quanto mais rápidas as mudanças de hábitos de consumo, mais necessária se torna a implantação de um JBP

KPIs

Em um JBP, os indicadores-chave de desempenho, conhecidos pela sigla KPIs em inglês, devem estar alinhados aos objetivos comuns acordados. “Essa escolha, geralmente, parte dos dois grandes resultados esperados: geração de demanda e redução de custos operacionais”, o executivo.

Entre os KPIs considerados essenciais nesse processo são elencados, do ponto de vista da demanda, as Vendas *Sell Out* (volume e valor), Preços Médios e Ticket Médio. Já do ponto de vista operacional, são apontados os dias de estoque, o percentual pedido completo e o percentual de pedidos entregues na data.

NOVOS HÁBITOS

Outro ponto determinante diz respeito aos novos hábitos do consumidor, que passou a comprar cada vez mais de forma remota, frequentando menos as lojas físicas. Quanto mais rápidas as mudanças desses hábitos de consumo, mais necessária se torna a implantação de um JBP. “É aí que entra o pensamento ágil aplicado ao JBP — assegurando que o *shopper* esteja no centro das decisões, acompanhando seu comportamento com dados e fatos, acelerando a adaptabilidade dos planos e, por consequência, alavancando o crescimento através desses aprendizados”, acrescenta Auger. (Veja mais no quadro na página seguinte). ▶



Com isso, o *shopper omnichannel* apresenta-se como uma realidade a ser enfrentada, uma vez que a “inclusão do universo digital na jornada de compras do *shopper* tornou ainda mais desafiadora a sua conversão”.

Diante disso, o setor de *e-commerce* precisa estar inserido nos JBP das redes de atacarejo. “O varejo tradicional e seus fornecedores têm acelerado, de forma espantosa, o desenvolvimento de suas capacidades digitais criando novas contrapartidas, trocando mais informações e ampliando as possibilidades de colaboração. Isso está demandando ainda mais o conhecimento das metodologias de JBP”, destaca.

TECNOLOGIA

Nesse cenário, a tecnologia dever ser tratada com máxima prioridade. “É evidente que a tecnologia da informação é a mola propulsora de toda a transformação em andamento, porém, é preciso também acelerar a mudança de *mindset* nas organizações para que ela consiga trazer retorno ao investimento”, relata o especialista.

Segundo ele, o JBP tem justamente o potencial de destravar a inovação através de práticas de cocriação, impulsionar o uso da tecnologia de dados aplicando inteligência artificial para desenvolver novas práticas de negócio e reduzir custos operacionais. “Mas para isso precisa estar diretamente suportado por profissionais com as habilidades e o *mindset* corretos”, orienta.

LOGÍSTICA

Além disso, as redes de atacarejo vivem com o constante desafio de investir em logística e em garantir a disponibilidade dos produtos – seja em vendas *on-line* ou em canais presenciais. Auger explica que o JBP pode trazer impacto positivo nesse sentido.

“Pois, em essência, o planejamento comercial colaborativo tem como objetivo final a satisfação do *shopper* e certamente problemas de disponibilidade são o principal motivo de perda de vendas e insatisfação do consumidor”, alerta. Para isso, é fundamental estabelecer um relacionamento sólido, balanceado e colaborativo.

Conforme o especialista, realizar “o acompanhamento sistemático dos dados, tanto pelas áreas comerciais quanto pelas áreas de Logística e *Customer Services*, durante o JBP é capaz de gerar aprendizados muito importantes sobre padrões de comportamento das vendas e fluxo de mercadorias que servem de insumo para um planejamento que considere a devida preparação da resposta de toda a cadeia de abastecimento, desde as fábricas até a equipe de merchandising no PDV”.

ERROS MAIS COMUNS

Para que o JBP saia do papel, é fundamental despende o tempo que for necessário pelos parceiros para traçar o planejamento das interações a fim de trocar conhecimento e estabelecer as bases para o alinhamento de ambições e expectativas. Segundo Auger, o erro mais comum durante o processo é justamente o pouco tempo destinado nessa etapa.

“Outro erro muito comum é a falta de assertividade na troca de informações. Em uma pesquisa realizada em 2020 com 55 varejistas, constatamos que, em pelo menos 40% das empresas, os indicadores do JBP não são divulgados nos prazos acordados”, afirma. Esses erros, adverte Auger, não permitem o real alinhamento de objetivos e “geram desmotivação no acompanhamento dos indicadores de sucesso do plano”. ◀





SUGESTÃO DE USO

Quadro comparativo entre a abordagem ágil e a abordagem tradicional:

ABORDAGEM ÁGIL

Foco em melhorar a experiência do shopper e gerar valor

Foco na colaboração entre os indivíduos e ampliação das suas interações

Foco em múltiplas iniciativas rápidas e adaptativas

Troca intensiva e transparente de dados e aprendizados

Capacidade de customização das iniciativas e adaptação às mudanças

Responsabilidade de todas as áreas da empresa

ABORDAGEM TRADICIONAL

Foco em negociar o plano e fechar um acordo de JBP

Foco em hierarquias, funções e processos

Foco em grandes ações e investimentos

Decisões baseadas em dados não compartilhados e opiniões individuais

Iniciativas rígidas e unificadas por canal ou região

Responsabilidade apenas da área comercial

AO INVÉS DE



ATENTOS ÀS NOVIDADES

O Grupo Muffato continua em franca expansão: inaugurando 11 novas lojas em 2021; acreditando no crescimento do setor; e incorporando a seção de padaria em suas lojas. Também foram lançados em algumas cidades a venda *on-line* ao consumidor final; o cartão próprio (o CREDIFFATO) e a Conta Digital MUPAY.

"Estamos sempre atentos às novidades para atender aos anseios dos nossos consumidores", explica Everton Muffato, diretor do Grupo.

Tenda Atacado realiza nova corrente do bem para doação de cestas básicas

A crise causada pela pandemia do novo coronavírus tem exigido cada vez mais união entre entidades, empresas e a sociedade civil. O Tenda Atacado uni-u-se a essa corrente do bem e, em parceria com diversas organizações, lidera novos esforços para a doação de cestas básicas para famílias em situação de vulnerabilidade social.

Para ajudar quem mais precisa superar esse momento, a rede promoveu, nos meses de abril e maio deste ano, uma nova edição do projeto Cesta Solidária. Ao todo, estão sendo doados mais de 40 mil itens para ONGs e instituições parceiras, que farão a distribuição desses alimentos beneficiando 50 organizações sociais.

Plano em franca expansão

Em 2021, o Fort Atacadista chegou a 88 unidades de negócios e segue com o plano de expansão, que conta com previsão de investimento de R\$ 500 milhões em novas lojas das bandeiras Fort Atacadista e Bate Forte e aportes em arquitetura de varejo para remodelar as lojas do Comper.

Atualmente, está sendo preparado o início das obras de quatro lojas do Fort Atacadista, a bandeira de atacarejo, no Rio Grande do Sul, com investimento total de R\$ 150 milhões. As lojas estarão localizadas nas cidades de Caxias do Sul, Novo Hamburgo, Canoas e Porto Alegre e devem ser inauguradas até o fim do primeiro trimestre de 2022. A bandeira também chegará ao interior de São Paulo, com uma unidade em Jundiá.



Atacarejo e entrega

O Atacadão concluiu a integração das lojas Makro adquiridas em 2020. Somente no primeiro trimestre de 2021, a empresa inaugurou 28 novas lojas e um atacado de entrega, incluindo a expansão orgânica e reabertura das lojas. Atualmente, a rede conta com 250 unidades de atacarejo e 33 atacados de entrega. No *e-commerce*, a operação lançada em outubro de 2020 integra o canal de vendas *on-line* do próprio Atacadão e uma robusta operação de *marketplace*, com mais de 300 *sellers* parceiros de atacado e cerca de 50 mil produtos.



Great Place To Work®

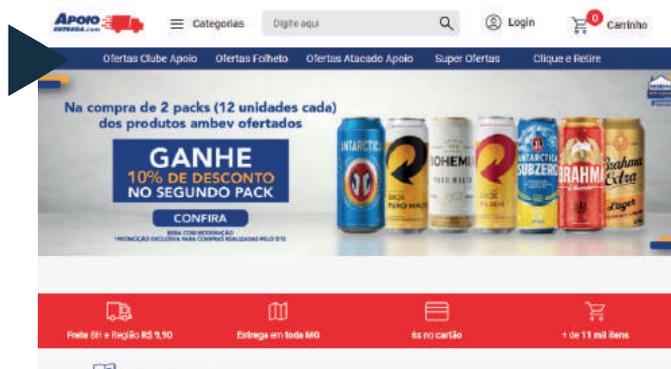
Prêmio aponta empresas que mais se destacaram em 2021 por políticas e práticas em prol da equidade de gênero

Único atacadista em 2021 a receber o prêmio Great Place to Work - GPTW Mulheres, o Makro é reconhecido por valorizar e oferecer oportunidades às suas funcionárias, com representatividade no quadro de colaboradores maior que a média do mercado

varejista no Brasil. "O propósito do Makro e SHV sempre foi sobre cuidar das pessoas, do planeta e da nossa performance. Sobre coragem para olhar para o futuro e seguir em frente", declara a rede.

Expansão física e on-line

Com planos de inauguração de mais cinco lojas em 2022 na região metropolitana de Belo Horizonte, o Apoio Mineiro parte para a abertura de novas unidades no interior do estado. "Lançamos há dois anos o *e-commerce* com o site apoioentrega.com e acabamos de lançar o 'Clique e Retire' com opção dentro do próprio site", informa a rede.



O futuro da relação CONSUMIDOR, VAREJO E INDÚSTRIA

As relações de consumo existem desde os primórdios da humanidade e as primeiras tentativas de regular a prática do comércio datam de 2.300 a.C, com o Código de Hamurabi. Com o passar da história, a evolução da relação “fabricante-varejista” é acompanhada em todo o mundo. Claro, com nomes diferentes e específicos para cada época, como: *mascate, mercador, mercante, comerciante, vendedor, ambulante*, bem como *venda, bazar, mercado* e, ainda, *freguês, cliente e consumidor*, dentre tantos outros.

Com o advento tecnológico e a automação supermercadista, acelerada a partir da década de 90, vimos os aprimoramentos logísticos e a relação consumidor-varejo-indústria sendo alinhada e aperfeiçoada, o que possibilitou novas formas de relacionamento desse tripé.

É notório que o cliente, à medida que adquire mais conhecimento sobre produtos, serviços, preços e novas possibilidades de consumo em tempos modernos, sobretudo diante da falta de tempo livre, passe a buscar por serviços que otimizem sua rotina, sem abrir mão da qualidade. Ao contrário, esse cliente está cada vez mais exigente e conseguir administrar melhor o seu tempo tem se tornado algo valioso; é uma tendência.

Considerando a tecnologia como o caminho para essa futura relação, podemos avaliar que as redes sociais são os veículos de grande influência na jornada – elas abrem um leque de oportunidades, acesso, conhecimento e informações para as pessoas, trazendo uma nova cultura e usabilidade de serviços digitais, contribuindo, também, para desmitificar o receio das pessoas, por meio de funcionalidades in-

tuitivas e práticas para todo tipo de público.

Dessa forma, vivemos uma transformação expressiva e até revolucionária no jeito de comprar e consumir, em que o cliente deseja tudo “pra já”, e com comodidade, facilidade e bom preço (muitas vezes, sem aceitar pagar a mais por isso). É nesse novo cenário que o setor varejista tem buscado evoluir para atender aos anseios do “novo consumidor” e de novos hábitos, sejam eles por meio de canais *on-line*, novos formatos de lojas (Atacarejo, express, compras autônomas etc.) ou por aplicativos, *marketplace...* com tudo bem fácil e na palma da mão!

Agora, o grande desafio é desenvolver e oferecer tudo isso de maneira mais eficiente, com o menor custo possível e, ainda, criar a máxima sinergia entre a cadeia logística (estoque, distância, entrega e agilidade). Por esse motivo, o varejo vem construindo, junto com a indústria, um novo caminho: o Business to Business to Consumer (B2B2C). Diferente do modelo B2B, que tratava do negócio entre empresa-empresa, o novo formato foca empresas (indústria e varejo) e seus clientes finais.

Com a tecnologia e os canais digitais como aliados, a indústria passou a ter o contato direto com o consumidor, o que melhorou e enriqueceu a relação dele com a marca por meio dessa aproximação e do acesso (mais conhecimento) aos produtos e serviços, permitindo às empresas agregar valor e, ao cliente, ganhar *loyalts* nessa interação.

Por outro ângulo, vemos o varejo e suas cem mil lojas físicas, no Brasil, conquistando o consumidor (e a indústria) de forma criativa, eficiente e sustentável. Ou seja, o varejo assume um papel integrador nessa nova condição, de estar no final da trilha na jornada de compra de

alguém que a iniciou, primeiramente, via contato *on-line* ou *marketplace*, seja com a indústria ou com o próprio varejo digital, mas terminou “a milha”, ou seja, a aquisição do produto, na loja física que o distribuiu. Podemos considerar que nessa “modalidade”, a relação vai muito além de fabricante e distribuidor, uma vez que o varejo assume uma posição importante de prestador de serviços. Esse “novo ciclo”, certamente, inaugura uma nova era nos negócios!

E, como acontece com tudo que é novo, passar por aprendizados e ajustes “faz parte” do processo. Podemos concluir que a pandemia acelerou algumas etapas previstas nesse cenário, em que muitos varejistas tiveram que antecipar seus projetos *on-line*, buscando capacitar suas equipes, preparando profissionais, infraestrutura, logística e aderindo às tecnologias para esse momento de transição tão promissor na parceria varejo-indústria, o que, acredito, irá gerar muitos frutos! ◀



Everton Muffato

Membro do Conselho Deliberativo da Associação Brasileira dos Atacadistas de Autosserviço (ABAAS)

CHEGOU TIGER. PURO MALTE, PURA GARRA.



Aprece com moderação. **+18** Venda e consumo proibidos para menores de 18 anos

O CUIDADO
É A NOSSA
ESSÊNCIA.



Nossas marcas
são queridas pelos
consumidores que
buscam qualidade
em produtos de
beleza e cuidados
pessoais, com a
casa e as roupas.



Acesse o QR Code para conhecer mais
sobre a Flora e seu amplo portfólio!

flora