apas show

40

EDIÇÃO DO
MAIOR FESTIVAL
SUPERMERCADISTA
DO MUNDO

Update-se

CORAÇÃO
SUPERMERCADISTA
PAIXÃO QUE TRANSFORMA
O VAREJO.

INDÍCE

1. PALAVRA DO PRESIDENTE DA APAS 03

2. PALAVRA DO DIRETOR GERAL DA APAS 04

3. PALAVRA FGVCEV - CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO 05

4. CORAÇÃO SUPERMERCADISTA, PAIXÃO QUE TRANSFORMA O VAREJO 06

4.1. Paixão em Ação: Como Supermercados Encanta os Clientes 06

4.2. Coração Supermercadista: Paixão que Transforma o Varejo 07

4.3. O Poder da Conexão: Família, Consumo e Varejo 08

5. GENTE QUE VIBRA: O FATOR HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO 09

5.1. Liderança Inspiradora 10

5.2. Crescer nos Supermercados 11

5.3. Cultura que gera Valor 13

6. VISÃO QUE PULSA: ESTRATÉGIAS BASEADAS EM AMBIDESTRIA E OUSADIA 14

6.1. Sucessão: Novos Olhares, Mesma Paixão 14

6.2. Transformações que Moldam os Supermercados 17

6.3. Supermercados Além da Venda de Produtos 19

7. EXECUÇÃO HARMÔNICA: A ENTREGA QUE FAZ O CLIENTE VOLTAR 22

7.1. Sustentabilidade no Supermercado 22

7.2. Eficiência Operacional 24

7.3. Automação e Produtividade 26

8. RITMO DE VENDAS: INICIATIVAS INTELIGENTES QUE TRAZEM RESULTADO E FIDELIDADE 28

8.1. Alianças que Geram Valor 29

8.2. Supermercado Além da Gôndola 32

8.3. O Poder do Uso de Dados 34

9. INOVAÇÃO VIBRANTE: A OUSADIA DE TENTAR, ERRAR E ACERTAR 36

9.1. Inovação em Ação 36

9.2. Supermercados no Amanhã 39

9.3. Inteligência Artificial (IA): Do Prompt à Prateleira 43

10. PAIXÃO PELO CLIENTE 45

10.1. Consumidor Físico-digital 46

10.2. Experiências que Encantam 48

10.3. Construindo Relacionamentos Duradouros 50

11. PRÓXIMOS PASSOS 52

1. PALAVRA DO PRESIDENTE DA APAS

Caro Congressista,

É com grande satisfação que damos as boas-vindas a mais uma edição do Congresso da APAS Show 2026. Este é um momento especial de encontro, reflexão e aprendizado, pensado para quem vive o varejo supermercadista no dia a dia e acredita na sua capacidade de evoluir, se reinventar e seguir gerando valor para a sociedade.

Este ano, o Congresso propõe uma jornada que vai além das tendências e das inovações. Convida a todos a olhar para a essência do supermercado: um negócio profundamente conectado às pessoas, ao consumo, ao trabalho, à renda e à vida cotidiana. Ao longo do tempo, o varejo alimentar acompanhou as transformações da sociedade – e, muitas vezes, foi protagonista delas.

Vivemos um cenário de mudanças aceleradas. Novos comportamentos do consumidor, avanços tecnológicos, desafios operacionais, questões ambientais e a necessidade constante de eficiência exigem uma liderança preparada e humana. Liderar, hoje, é equilibrar visão de futuro, capacidade de execução e compromisso genuíno com pessoas, clientes e comunidades.

Ao longo dos próximos dias, o Congresso trará conteúdos que refletem essa realidade: histórias que emocionam, experiências que inspiram, debates sobre inovação, sustentabilidade, dados, automação, produtividade e o papel estratégico do supermercado no presente e no amanhã.

Desejo a todos um excelente Congresso APAS Show.



Erlon Ortega
Presidente da APAS – Associação Paulista de Supermercados



2. PALAVRA DO DIRETOR GERAL DA APAS

Caro Congressista,

É com grande prazer que dou as boas-vindas a mais uma edição do Congresso da **APAS SHOW 2026**. Este espaço é essencial para refletirmos sobre os desafios e as transformações do varejo supermercadista, sempre com foco em ação, eficiência e evolução contínua.

O conteúdo desta edição dialoga diretamente com a realidade do dia a dia dos supermercados. Falamos de pessoas, liderança, cultura, inovação, sustentabilidade e eficiência operacional – temas que exigem decisões práticas, processos bem estruturados e uma visão integrada do negócio, do fornecedor ao consumidor.

A APAS tem o compromisso de apoiar o supermercadista nessa jornada, promovendo a troca de experiências, a profissionalização da gestão e o acesso a conhecimentos que possam ser aplicados na operação e na estratégia das empresas.

Que este momento contribua para reflexões objetivas e inspire melhorias concretas, fortalecendo ainda mais o papel essencial dos supermercados na sociedade.

Desejo a todos um excelente Congresso APAS Show.



Carlos Correa
Diretor Geral da APAS – Associação Paulista de Supermercados

3. PALAVRA FGVCEV - CENTRO DE EXCELÊNCIA EM VAREJO

É com grande satisfação que, pelo 18º ano, o Centro de Excelência em Varejo da Fundação Getulio Vargas colabora, em parceria com a APAS, com a curadoria técnica de conteúdo da APAS SHOW. Reconhecida como o maior evento de alimentos e bebidas das Américas e a maior feira de supermercados do mundo, a APAS SHOW se mantém como referência para unir tendências, promover debates e evidenciar inovações que impulsionam o varejo. Essa parceria reforça nossa missão de “exercer papel de liderança e ser catalisador do processo de desenvolvimento e evolução do varejo no Brasil”.
Se você tem este material em mãos, é porque compartilha conosco a paixão que dita o compasso do "Coração Supermercadista". No entanto, as regras do jogo mudaram rapidamente e o futuro já chegou. Em um mercado hiperconectado e de margens desafiadoras, o velho modelo baseado apenas na intuição e na aprendizagem pela experiência precisa dar as mãos à inovação e aos dados.

O que vamos compartilhar nestas páginas é ousado: a tecnologia e a Inteligência Artificial não vieram para esfriar o setor ou substituir o toque humano. Pelo contrário! Quando usamos as máquinas para o trabalho pesado e repetitivo, devolvemos à nossa equipe o seu bem mais valioso: o tempo. Tempo para a hospitalidade, para a escuta ativa e para transformar o piso de loja em um palco de experiências inesquecíveis.

Este material é um manifesto de otimismo e um guia prático para a ação. O varejo do futuro não pertence aos que apenas reagem às mudanças, mas aos líderes que se antecipam a elas, colocando as pessoas no centro de tudo. Que as portas desta nova era se abram e que o seu "Coração Supermercadista" bata mais forte do que nunca.

Boa leitura e grandes negócios!

Artur Motta

4. CORAÇÃO SUPERMERCADISTA, PAIXÃO QUE TRANSFORMA O VAREJO

Falar em supermercados é falar de história viva. É reconhecer que o supermercado nunca foi apenas um ponto de venda. Ele é reflexo da sociedade, termômetro do consumo, motor de renda e espaço onde a vida cotidiana acontece.
Ao longo das décadas, o varejo alimentar acompanhou, e muitas vezes liderou, transformações econômicas, sociais e culturais.

Desde a consolidação do autosserviço no Brasil, nos anos 1950, o supermercado passou a representar modernidade, eficiência e democratização do acesso aos produtos. Foi protagonista na profissionalização do varejo, na consolidação das marcas próprias, na ampliação do crédito ao consumidor e na expansão de redes regionais que se tornaram potências nacionais. Em momentos de estabilidade e de crise, o supermercado esteve presente, trabalhando preços, negociando com fornecedores, garantindo abastecimento e protegendo o poder de compra das famílias.

Mais do que acompanhar movimentos sociais, o setor ajudou a moldá-los.
O crescimento da classe média ampliou o sortimento e sofisticou a experiência de compra. A maior inserção feminina no mercado de trabalho transformou hábitos e estimulou categorias como alimentos prontos e conveniência.
A digitalização trouxe e-commerce, delivery e integração phygital.
E, em tempos de desafios globais, os supermercados mostraram resiliência logística e compromisso com o abastecimento.
Há também um impacto silencioso e profundo: geração de emprego e renda.
O supermercado é, para milhares de brasileiros, a porta de entrada no mercado de trabalho. É espaço de formação, desenvolvimento e mobilidade social.
Cada nova loja inaugurada movimenta bairros, cria oportunidades e fortalece comunidades. Ele é empregador, contribuinte, parceiro de produtores locais e agente de transformação regional.

Falar de Coração Supermercadista, portanto, não é metáfora vazia.
É reconhecer que existe paixão na abertura das lojas ao amanhecer, na organização das gôndolas, na negociação que protege margens e clientes, no atendimento que acolhe. O Coração Supermercadista pulsa quando propósito e performance caminham juntos, quando a estratégia respeita a comunidade e a inovação não rompe com a essência do negócio.
No fim, o supermercado não vende apenas alimentos. Ele participa da vida das pessoas. E é essa conexão, humana, econômica e social, que transforma o varejo em algo maior: uma instituição que pulsa no centro da sociedade.
Nas próximas seções, apresentaremos reflexões e mensagens, obtidas em materiais públicos disponíveis sobre os keynote speakers da APAS SHOW 2026, que possuem relação com nossa visão do Coração Supermercadista.

4.1. Paixão em Ação: Como Supermercados Encanta os Clientes

Baseado nas palestras do Dr. Retail (Bob Philips)

Quando se fala em “Coração Supermercadista”, fala-se de algo que vai além da operação, do sortimento ou da margem. Fala-se de atitude. E poucos especialistas traduzem isso com tanta clareza quanto Bob Phibbs, conhecido mundialmente como Dr. Retail.

Em suas palestras e livros, ele repete uma ideia central: “Varejo não é sobre produtos, é sobre pessoas.” Essa afirmação simples carrega uma provocação poderosa para o supermercadista. Se o foco está apenas em preço, layout ou tecnologia, algo essencial se perde. O que sustenta o negócio no longo prazo é a capacidade de criar conexão humana genuína.

Phibbs insiste que a loja deve ser um palco onde o cliente se sente reconhecido. Ele afirma que o maior erro do varejo é tratar todos como transações. Para ele, cada interação é uma oportunidade de construir relacionamento. No supermercado, isso significa olhar nos olhos, chamar pelo nome quando possível, orientar com interesse real e não apenas apontar corredores.

Outro ensinamento recorrente do Dr. Retail é que cultura se constrói pelo exemplo. Líderes que caminham pela loja, conversam com clientes e apoiam a equipe criam um ambiente onde o atendimento deixa de ser obrigação e passa a ser orgulho. Ele defende que a experiência do cliente nunca será melhor que a experiência do colaborador. Um supermercadista apaixonado pelo que faz transmite essa energia em cada detalhe: na organização das gôndolas, na padaria bem apresentada, na disposição de resolver um problema sem burocracia.

Talvez a maior lição de Bob Phibbs seja esta: clientes voltam onde se sentem valorizados. Preço atrai; experiência fideliza. E fidelização nasce de paixão. O supermercadista que compreende isso entende que seu negócio não é apenas vender alimentos, mas fazer parte da vida cotidiana das pessoas, das refeições em família, das celebrações, das rotinas semanais. Quando essa consciência orienta decisões, o varejo deixa de ser apenas comércio e se torna propósito. O Coração Supermercadista, portanto, não é um conceito abstrato. É prática diária. É liderar com exemplo, servir com empatia e acreditar que cada cliente importa. Como diria o Dr. Retail, o sucesso no supermercado não começa na prateleira, começa na atitude. E é essa paixão que transforma o varejo em algo memorável.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, DIA 19/05, GRANDE AUDITÓRIO, ÀS 8H30

4.2. Coração Supermercadista: Paixão que Transforma o Varejo

Baseado no painel composto por José Koch – Koch; Pedro Lourenço - Sup BH; Chalim Savegnago – Savegnago e Moderação de Erlon Ortega, Presidente da Apas

O que realmente constrói um supermercado que atravessa gerações, expande fronteiras e permanece relevante? O painel Coração Supermercadista: Paixão que Transforma o Varejo parte de uma premissa simples e poderosa: supermercados não são apenas negócios. São instituições locais. São empregadores. São pontos de encontro. São motores de desenvolvimento regional.

Ao reunir lideranças como José Koch, Pedro Lourenço e Chalim Savegnago, sob mediação de Erlon Ortega, o debate desloca o foco do crescimento numérico para algo mais profundo: a cultura que sustenta a expansão.

O chamado “coração supermercadista” não nasce apenas da estratégia, embora estratégia seja fundamental. Ele nasce da combinação entre propósito, proximidade e consistência. Redes que crescem mantendo identidade regional demonstram que escala não precisa significar distanciamento. Pelo contrário: quanto maior a operação, maior a responsabilidade social e cultural.

O painel também traz uma reflexão central para o futuro do setor: o supermercado é, para muitos brasileiros, o primeiro emprego. Ele forma pessoas. Ensina disciplina, relacionamento, responsabilidade e atendimento. Criar paixão pelo negócio não é algo que se impõe por discurso, mas que se constrói pelo exemplo. Líderes que caminham pelas lojas, que conhecem equipes pelo nome e que celebram conquistas criam uma cultura onde servir deixa de ser obrigação e passa a ser identidade.

Há ainda uma dimensão muitas vezes subestimada: o impacto social. A abertura de uma loja altera o entorno. Gera renda, dinamiza bairros, fortalece fornecedores locais e cria oportunidades de ascensão profissional. Histórias de colaboradores que começaram como empacotadores e se tornaram gestores não são exceção; são parte do legado supermercadista brasileiro.

O coração supermercadista, portanto, não é romantização do varejo. É consciência de papel. É entender que cada decisão reverbera na comunidade.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, DIA 19/05, GRANDE AUDITÓRIO, ÀS 8H30

4.3. O Poder da Conexão: Família, Consumo e Varejo

Baseado na carreira de Angélica Huck

Quando se fala em Coração Supermercadista, fala-se de sensibilidade. E poucas figuras públicas traduzem tão bem essa dimensão quanto Angélica. Ao longo de sua trajetória na televisão brasileira, Angélica construiu uma carreira baseada em proximidade, empatia e conexão genuína com as pessoas. Sua imagem pública sempre esteve associada à família, ao cuidado, à escuta e à capacidade de dialogar com diferentes gerações. Esses elementos, aparentemente distantes do varejo, são, na verdade, profundamente alinhados ao que sustenta um supermercado relevante: entender pessoas.

Angélica costuma enfatizar, em entrevistas, a importância da autenticidade. Para ela, o público percebe quando existe verdade na relação. No supermercado, isso significa coerência entre discurso e prática. Não adianta comunicar propósito, sustentabilidade ou cuidado com o cliente se a experiência na loja não confirma essa promessa.

Outro aspecto recorrente em sua fala pública é o valor da família e dos momentos cotidianos. O supermercado é, talvez, o varejo mais íntimo que existe. Ele está presente em várias ocasiões, várias vezes por semana e em momentos icônicos como nas celebrações.

Angélica frequentemente compartilha a importância desses rituais familiares, lembrando que são nesses pequenos momentos que se constroem memórias. Para o supermercadista, isso é um chamado estratégico: não vendemos apenas produtos, participamos da vida real das pessoas.

Há também um ensinamento importante sobre evolução. Ao longo da carreira, Angélica soube se reinventar sem perder sua essência. Esse equilíbrio entre renovação e identidade é central para o varejo alimentar. Supermercados precisam inovar, incorporar tecnologia, novos serviços, experiências phygitais, mas sem perder aquilo que os tornou relevantes para sua comunidade.

Assim como Angélica construiu uma carreira baseada em proximidade e autenticidade, o supermercado que deseja transformar seu redor precisa cultivar relações autênticas. Paixão, no varejo, não é exagero emocional; é compromisso diário com pessoas reais. E quando essa consciência orienta decisões estratégicas, o supermercado deixa de ser apenas ponto de venda, torna-se parte da história de cada família que passa por seus corredores.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, 21/05, GRANDE AUDITÓRIO, ÀS 8H30

5. GENTE QUE VIBRA: O FATOR HUMANO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Em uma era dominada por algoritmos preditivos e automação, o verdadeiro diferencial competitivo do varejo não reside apenas nas gôndolas ou nos softwares de gestão, mas no brilho nos olhos de quem recebe o cliente. A tecnologia transformou a conveniência, mas é o fator humano que constrói a lealdade.

No universo do "Coração Supermercadista", entendemos que máquinas processam transações, mas apenas pessoas criam relacionamentos.
Ao contrário do que se imagina, neste mundo cada vez mais tecnológico, o consumidor contemporâneo clama por conexão. Pesquisas globais recentes apontam que 73% dos clientes ainda desejam interagir com funcionários nas lojas físicas[1], provando que a tecnologia não substitui a necessidade de suporte humano, mas a complementa.
O toque humano é essencial, já que 86% das decisões de compra são influenciadas por aspectos emocionais[2]. Isso coloca a gestão de pessoas no centro da estratégia de qualquer supermercado.

Neste capítulo, mergulharemos nos três pilares que sustentam essa engrenagem humana: a Liderança Inspiradora, que troca o comando pelo propósito; o Crescimento nos Supermercados, que transforma empregos em carreiras; e a Cultura que Gera Valor, o DNA invisível que dita o sucesso da operação. Prepare-se para descobrir como transformar sua equipe na força motriz que faz o seu varejo vibrar mais forte.

PARA SABER MAIS:

Humanizar para prosperar: um olhar humano para a gestão de pessoas no varejo
https://www.idv.org.br/noticia/humanizar-para-prosperar-um-olhar-humano-para-a-gestao-de-pessoas-no-varejo/

1 - https://www.zebra.com/content/dam/zebra_dam/pt_br/reports/vision-study/retail-report-vision-study-18th-annual-shopper-pulse-pt-br.pdf

2 - https://www.ibevar.org.br/wp-content/uploads/2025/03/EBOOK-Caminhos-para-o-sucesso-do-varejo-em-2025.pdf

5.1. Liderança Inspiradora

No cenário atual, onde a tecnologia e a inteligência artificial remodelam as operações, o verdadeiro diferencial do "Coração Supermercadista" reside em algo que algoritmo nenhum pode replicar: a paixão humana. A liderança inspiradora no varejo deixou de ser apenas sobre comando e controle para se tornar uma jornada de conexão, empatia e propósito. O velho conceito de chefia autoritária caiu por terra; o novo líder é aquele que tem a capacidade de influenciar, engajar e, acima de tudo, servir.

Inspirar não é apenas um conceito abstrato ou romântico; é uma estratégia de negócio vital. Dados da pesquisa State of the Global Workplace, da Gallup revelam que equipes altamente inspiradas e engajadas geram 23% mais lucratividade em comparação àquelas desmotivadas.[3] Além disso, em um setor marcado pela alta rotatividade, investir no crescimento do colaborador é crucial: 94% dos profissionais afirmam que permaneceriam por mais tempo em uma empresa que investe na sua carreira.[4]

Grandes redes brasileiras já entenderam que "entender de gente" deve ser uma missão central. O Savegnago Supermercados é um exemplo claro dessa mentalidade. Para a rede, o líder é o "guardião e o propagador da cultura". Como destaca a diretoria de RH da empresa, é possível ter a melhor estratégia do mundo, mas "a cultura come a estratégia no café da manhã" se a liderança não estiver alinhada para sustentar os valores e humanizar a gestão[5].

Outro exemplo notável acontece no Barbosa Supermercados. Focados em reduzir a rotatividade de pessoas e reter talentos, a rede investiu na capacitação de seus cerca de 500 líderes com treinamentos em Programação Neurolinguística (PNL), entendendo que um líder emocionalmente inteligente cria um ambiente feliz, o que impacta diretamente na produtividade e no atendimento ao cliente[6].

Para ativar essa paixão que transforma, o líder supermercadista precisa adotar uma postura ambidestra: equilibrar a eficiência operacional do curto prazo com a inovação de longo prazo.

Um exemplo que ilustra esta atitude vem da Starbucks. Entre 2008 e 2014, seu CEO e co-fundador Howard Schultz, salvou a operação do colapso pregando que cultura e valores são os principais ativos da empresa[7]. Sua gestão foi marcada pela reconexão com o propósito da empresa em momentos de crise e o engajamento emocional dos colaboradores. Ele, como líder, dizia ser o principal guardião da cultura organizacional e inspirava a equipe[8].

Liderar com o coração supermercadista é entender que, enquanto produtos têm preço, pessoas têm valores. O líder inspirador é aquele que conecta esses dois mundos, transformando a rotina do varejo em uma experiência de paixão e propósito.

3 - https://www.gallup.com/file/workplace/645611/state-of-the-global-workplace-2024-key-insights.pdf

4 - https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2022-EN.pdf

5 - https://www.supervarejo.com.br/entrevista/entender-de-gente-e-a-missao-da-rede-savegnago-supermercados

6 - https://www.supervarejo.com.br/entrevista/de-mercearia-a-rede-consolidada-a-trajetoria-do-barbosa-supermercados

7 - https://hbr.org/2010/07/the-hbr-interview-we-had-to-own-the-mistakes

8 - https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=47471

DICAS PARA PRÁTICA DA LIDERANÇA INSPIRADORA:

Pratique a Escuta Radical: O líder que ouve ativamente a equipe e cria um ambiente de segurança psicológica e confiança para que sugestões possam ser dadas, mesmo que ainda sejam possibilidades.

Seja um Mentor, não apenas um Gestor: No dia a dia, assuma o papel de educador. Oriente, esclareça e valorize. Ações simples de reconhecimento no dia a dia possibilitam ao liderado a aprendizagem real do seu papel profissional.

Humanize a operação: Utilize a automação para tarefas repetitivas, permitindo que sua equipe tenha tempo para o que realmente importa: o relacionamento com o cliente e a empatia.

5.2. Crescer nos Supermercados

No universo do "Coração Supermercadista", o crescimento de um negócio é a soma da evolução individual de cada colaborador. Mais do que repor produtos ou operar caixas, os profissionais do varejo buscam propósito e reconhecimento. Quando a empresa entende que o desenvolvimento pessoal é o combustível da paixão que transforma o varejo, ela deixa de ser apenas um local de trabalho passageiro para se tornar uma escola de vida e carreira. O verdadeiro líder entende que o sucesso financeiro da loja é uma consequência direta de quanto ele investe no brilho nos olhos de sua equipe.

A estatística é clara e poderosa: segundo o Relatório de Aprendizagem no Local de Trabalho do LinkedIn, 94% dos funcionários afirmam que permaneceriam mais tempo em uma empresa se ela investisse ativamente em sua carreira. Isso derruba o mito de que treinar gera custos perdidos caso o funcionário saia; na verdade, o custo real está em não treinar e ver a estagnação tomar conta dos corredores.

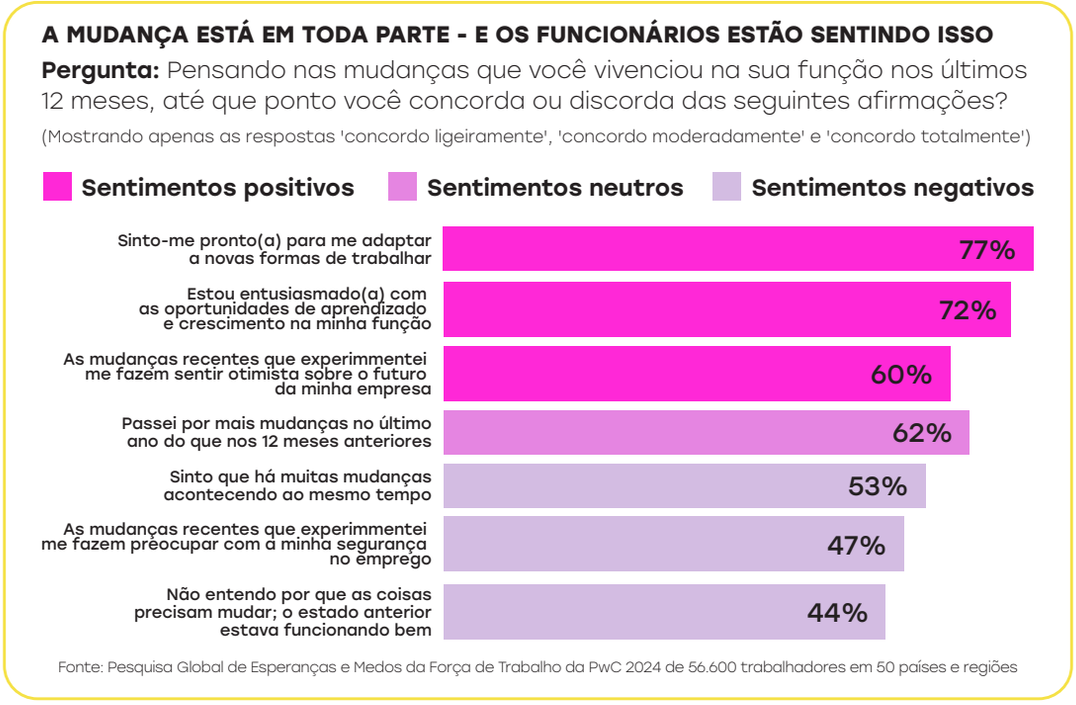


Figura 1 - Mudanças estão em todos os lugares e os colaboradores estão sentindo isso[10]

9 - https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/workplace-learning-report/LinkedIn-Learning_Workplace-Learning-Report-2022-EN.pdf

10 - https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears/hopes-and-fears-2024.html

O varejo moderno exige, portanto, uma cultura onde o aprendizado seja contínuo, misturando habilidades técnicas com competências emocionais, transformando o líder em um mentor que orienta, acolhe e desafia seu time a ir além.

A **Rede Confiança Supermercados** é um exemplo vivo dessa filosofia. A empresa implementou iniciativas como a "Escola de Profissões" e "Programas de Liderança", entendendo que oferecer suporte real para que cada pessoa se desenvolva é a melhor forma de garantir equidade e engajamento. Ao estruturar o crescimento interno, a rede não apenas melhora a execução na loja, mas fortalece o vínculo emocional do colaborador com a marca.

Outro caso relevante é o do **Grupo Zonta**, que recebeu o Prêmio Melhor RH do Sul do Brasil em 2023 por suas iniciativas de gestão de pessoas e formação profissional. Dentre as iniciativas está a criação da universidade corporativa, chamada UniZonta, como ferramenta estratégica de RH para desenvolvimento de competências, alinhamento cultural e promoção interna. Como resultado, em 2025 mais de 1.200 colaboradores foram promovidos internamente.

Olhando para o mercado internacional encontramos referências que validam essa aposta no crescimento humano como diferencial competitivo. A rede **Wegmans**, frequentemente citada como uma das melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos, opera sob o lema de que os funcionários vêm em primeiro lugar. A empresa incentiva ativamente que as equipes da linha de frente deem sugestões para melhorar a operação, criando canais de escuta onde o repositor e o caixa têm voz ativa na melhoria do negócio.

Outro gigante, a **Costco**, adota uma política de priorizar condições de trabalho dignas e promoção interna, o que resulta em uma das taxas de rotatividade mais baixas do setor. Essas redes provam que, mesmo em operações gigantescas, tratar o crescimento do funcionário como prioridade estratégica gera uma lealdade que o dinheiro sozinho não compra.

Para trazer essa realidade para o seu supermercado, o segredo está em integrar o desenvolvimento à rotina diária. O aprendizado não deve acontecer apenas em uma sala de treinamento fechada, mas no chão de loja, através de feedbacks constantes e transparentes. Quando o colaborador percebe que a empresa oferece caminhos para ele aprender, crescer e galgar maiores responsabilidades o medo dá lugar à motivação.

Fazer seu supermercado crescer significa garantir que, à medida que a empresa cresce, as pessoas cresçam junto, criando um ciclo virtuoso de prosperidade e pertencimento.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, DIA 20/05, AUDITÓRIO GENTE QUE VIBRA, A PARTIR DAS 10H

11 - https://www.supervarejo.com.br/especial/um-papel-que-e-de-todos

12 - https://www.supervarejo.com.br/apas-show/tendencias-emergentes-moldam-o-futuro-do-varejo-supermercadista

13 - https://www.grupogestaorh.com.br/pt_br/gestao-de-pessoas/9388-grupo-zonta-promove-mais-de-1-200-colaboradores-em-2025

14 - https://www.wegmans.com/values-in-action/employees-first/

15 - https://www.forbes.com/sites/rogerdooley/2024/06/26/the-secret-sauce-that-drives-costcos-customer-loyalty/

5.3. Cultura que gera Valor

No dia a dia de qualquer supermercado, a cultura da empresa é o jeito de ser do negócio. É aquilo que acontece nos corredores, no estoque e nos caixas quando o dono ou o gerente não estão por perto. A verdadeira cultura é a música que dá o ritmo da loja: a maneira como um funcionário desenvolve o outro ou o sorriso verdadeiro ao atender o cliente. Para ter paixão ao trabalhar no varejo, é preciso criar um ambiente onde as pessoas se sintam bem de verdade.

Pesquisas mostram que tratar bem a equipe traz resultados superiores. Um estudo da consultoria McKinsey revelou que empresas que cobram desempenho, mas que ao mesmo tempo cuidam com carinho do desenvolvimento de seus funcionários, têm 4,2 vezes mais chances de ter resultados melhores do que seus concorrentes[16]. Isso prova que investir no bem-estar de quem atende o cliente é o melhor negócio que um supermercado pode fazer.

Existem redes brasileiras que já perceberam isso e estão colhendo os frutos. O Grupo Supernosso transformou um problema comum do varejo, a saída constante de funcionários, em uma oportunidade de fazer o bem. A rede aposta na contratação de pessoas em situação de vulnerabilidade social, oferecendo não apenas um emprego, mas cidadania e dignidade.[17] Quando a empresa abre as portas para quem mais precisa, cria um time grato, engajado e que veste a camisa com vontade.

Para fazer isso funcionar na sua loja, a construção dessa cultura forte deve começar na contratação. Mais do que olhar apenas se a pessoa sabe operar um caixa ou repor mercadoria, é fundamental ver se ela tem os mesmos valores da sua empresa.

A Zappos, varejista online conhecida globalmente pelo seu foco em cultura, incorpora sua cultura organizacional no processo de recrutamento de forma explícita. A empresa avalia candidatos não apenas por competências técnicas, mas por compatibilidade com seus valores. Há relatos de práticas como a discussão aberta sobre valores para verificar se o candidato incorpora o "jeito Zappos de ser"[18].

A Trader Joe's, supermercadista com alto grau de fidelidade de clientes, é uma empresa que prioriza valores e atitudes (como hospitalidade e genuinidade no atendimento) no processo seletivo, buscando candidatos que já demonstram esse tipo de comportamento em suas respostas e histórico profissional[19].

A Patagonia, empresa de vestuário outdoor, tem uma abordagem que vai além do tradicional alinhamento cultural. Ela busca candidatos que agreguem algo à cultura já existente, respeitando os valores da organização ao mesmo tempo que tragam experiências e perspectivas adicionais[20].

Além disso, a cultura também se fortalece no dia a dia da organização, em seus processos e relacionamentos. O líder precisa ouvir quem está na linha de frente. O repositor e a operadora de caixa sabem o que o cliente reclama e elogia todo dia. Quando a equipe percebe que é ouvida e que a empresa investe no crescimento dela, o funcionário deixa de ser apenas um número e passa a agir como dono do negócio.

Cultura forte é isso: equilibrar a busca por vendas com o respeito humano, fazendo o coração do varejo bater mais forte.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, DIA 21/05, AUDITÓRIO GENTE QUE VIBRA, A PARTIR DAS 10H

16 - https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf

17 - https://supervarejo.com.br/varejo/rotatividade-como-oportunidade-varejo-aposta-no-recrutamento-continuo-com-impacto-social

18 - https://www.matchr.io/hiring-for-culture-fit-6-real-stories-from-companies-that-got-it-right/

19 - https://www.matchr.io/hiring-for-culture-fit-6-real-stories-from-companies-that-got-it-right/

20 - https://www.matchr.io/hiring-for-culture-fit-6-real-stories-from-companies-that-got-it-right/

6. VISÃO QUE PULSA: ESTRATÉGIAS BASEADAS EM AMBIDESTRIA E OUSADIA

No pulsar acelerado do dia a dia de um supermercado, é fácil ser engolido pela urgência da rotina. O "Coração Supermercadista" costuma bater no ritmo frenético do negócio: a negociação intensa, a reposição da gôndola, as promoções diárias ou o atendimento no caixa. No entanto, para que esse coração continue batendo com força e vitalidade nas próximas décadas, a atenção operacional precisa caminhar lado a lado com o pensamento estratégico.

Sobreviver e prosperar em um mercado tão saturado e competitivo exige que o líder tenha a coragem de, por vezes, tirar os olhos do imediatismo para fixá-los no horizonte. Pensar estrategicamente é jogar o jogo do longo prazo. É ter a ousadia de desafiar a frase "nós sempre fizemos assim" e abraçar o fazer diferente. Quem se antecipa às tendências e molda o próprio caminho conquista a lealdade e o coração do cliente.

Neste capítulo, convidamos você a uma pausa reflexiva para projetar o futuro do seu negócio, dividida em três seções. Começaremos explorando o tema Sucessão: Novos Olhares, Mesma Paixão, desmistificando a passagem de bastão e o preparo de quem assumirá o comando e garantindo que o legado não se perca com o tempo. Em seguida, navegaremos pelas Transformações que Moldam os Supermercados, decifrando como as intensas mudanças na sociedade e no comportamento de consumo exigem ajustes ágeis e corajosos. Por fim, quebraremos paradigmas na seção Supermercados Além da Venda de Produtos, descobrindo como expandir sua proposta de valor muito além das prateleiras tradicionais.

Prepare-se para uma visão provocativa pois o futuro do varejo pertence aos estrategistas que unem a tradição e o afeto do passado com as inovações que dominarão o amanhã.

PARA SABER MAIS:

Capacidades adaptativas: como promover inovação no varejo?
https://cev.fgv.br/noticia/capacidades-adaptativas-como-promover-inovacao-no-varejo

6.1. Sucessão: Novos Olhares, Mesma Paixão

No coração de todo supermercado de sucesso, existe a bravura de um gestor que, muitas vezes, começou na operação diária da loja, conhecendo cada cliente pelo nome e cada produto de cada prateleira. No entanto, a verdadeira prova de fogo de uma estratégia empresarial não está apenas em construir um império, mas em garantir que ele continue prosperando quando os líderes precisarem passar o bastão. Em um setor dinâmico, onde as margens são estreitas e a necessidade de inovação é diária, a sucessão passou a ser um dos processos estratégicos mais vitais dos supermercados.

Os dados do mercado revelam dados preocupantes sobre 90% das empresas brasileiras que têm perfil familiar: Apenas 30% chegam à terceira geração e 15% sobrevivem à sucessão de três gerações[21]. Além disso, um estudo global revela que apenas 24% dos membros da geração atual no comando de empresas familiares possuem um plano de sucessão robusto[22]. A falta de planejamento não ameaça apenas a harmonia familiar, mas pode destruir um valor de mercado incalculável, impactando o sustento de milhares de colaboradores.

21 - https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/artigos/vantagens-e-desafios-na-gestao-das-empresas-familiares%2C5d776f10703bd810VgnVCM1000001b00320aRCRD

22 - https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/empresas-familiares/2023/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2023.html

O herdeiro tem direito ao patrimônio, mas o sucessor precisa estar tecnicamente e emocionalmente preparado para liderar. Essa preparação não acontece do dia para a noite. A construção desse futuro começa muito antes da transição oficial, inserindo o potencial sucessor em uma jornada de desenvolvimento que passa por diversas áreas do negócio, desde a logística e finanças até a tecnologia e o chão de loja.

Exemplos de casos bem-sucedidos demonstram justamente essa formação estruturada. Um exemplo emblemático é o da LVMH, o maior grupo de luxo do mundo, liderado por Bernard Arnault. Conhecido por sua disciplina na preparação da próxima geração, Arnault inseriu seus cinco filhos em diferentes áreas do conglomerado ao longo de anos. Durante o período eles foram passando por operações, marcas específicas, funções estratégicas e desafios reais de gestão. Esse processo não apenas desenvolveu competências técnicas, mas também legitimou os herdeiros perante a organização, garantindo que fossem reconhecidos por sua capacidade e não apenas pelo sobrenome.

Quando a nova geração entende o custo real da operação e as dores da equipe, ela ganha o respeito dos colaboradores não pelo sobrenome que carrega, mas pela sua competência.

PASSOS QUE PODEM SER DADOS PARA TORNAR A SUCESSÃO MAIS SUAVE[23]:

Inicie o planejamento com antecedência. Comece a planejar a sucessão enquanto a atual liderança ainda está ativa. Isso dá tempo para preparar os sucessores e ajustar processos. Estabeleça metas e prazos claros para a transição.

Identifique e desenvolva talentos. Avalie as competências dos potenciais sucessores e invista em sua capacitação por meio de programas de treinamento, cursos e acompanhamento prático. Promova experiências em diferentes áreas do negócio para ampliar a visão dos futuros líderes.

Implemente governança corporativa. Crie estruturas de governança, como conselhos administrativos ou consultivos, para garantir transparência e decisões estratégicas. Defina papéis e responsabilidades claras para cada membro da família.

Promova comunicação aberta. Mantenha um diálogo constante e transparente entre os membros da família para evitar conflitos e alinhar expectativas. Utilize mediadores, se necessário, para facilitar conversas sensíveis.

Planeje a questão legal e tributária. Crie um acordo societário que formalize as regras de sucessão.

Preserve a cultura e os valores da empresa. Documente a história, os valores e a missão da empresa para garantir que sejam transmitidos às próximas gerações.

Mas a sucessão e o crescimento sustentável não se limitam aos laços de sangue. Muitas organizações supermercadistas perceberam que a perpetuidade do negócio exige a combinação entre legado familiar e gestão profissional. Um dos casos mais emblemáticos dessa lógica é o do Walmart. Fundado por Sam Walton, o grupo manteve a família como acionista relevante ao longo das gerações, mas profissionalizou sua gestão executiva. Hoje, membros da família atuam principalmente em conselhos estratégicos, enquanto a operação é conduzida por executivos

23 - https://jointbee.com/o-desafio-da-sucessao-familiar-no-varejo-brasileiro/

de mercado[24]. Essa separação entre propriedade e gestão permitiu à empresa preservar seus valores fundadores ao mesmo tempo em que se adaptava a novas dinâmicas competitivas globais.

No Brasil podemos destacar o exemplo do Lopes Supermercado. A perpetuidade e a evolução do negócio exigem a profissionalização da gestão, passando o comando ou a orientação estratégica para executivos do mercado[25]. A partir disso eles incorporaram a expertise de conselheiros e CEOs profissionais externos para guiar suas corporações[26]. Nesses casos, o desafio estratégico é garantir que o talento não-familiar seja profundamente ancorado no legado e nos valores da família fundadora, mas tenha total autonomia para trazer inovações e novas leituras de mercado.

Outro exemplo sofisticado dessa transição entre gerações e modelos de liderança é a Natura. A empresa construiu sua trajetória com forte presença dos fundadores, mas ao longo do tempo estruturou um modelo de governança que inclui executivos profissionais e lideranças compartilhadas. A sucessão não ocorreu como ruptura, mas como evolução: os fundadores passaram a atuar mais fortemente no conselho e na definição estratégica, enquanto novos líderes assumiram a operação, mantendo a cultura organizacional baseada em propósito, sustentabilidade e inovação. Esse equilíbrio entre continuidade e renovação foi essencial para sustentar a expansão global da companhia.

Para que a transição seja um motor de crescimento e não um freio, a governança corporativa atua como o grande divisor de águas. A implementação de conselhos consultivos, regras claras de convivência e acordos societários ajuda a separar o afeto familiar da meritocracia exigida pela concorrência.
Nesses casos, o desafio estratégico não é apenas escolher quem lidera, mas garantir que o novo líder, seja ele da família ou do mercado, esteja profundamente conectado ao legado da organização, sem perder a capacidade de questioná-lo e evoluí-lo.

Para ilustrar exatamente essa dinâmica, um dos exemplos mais emblemáticos da história do varejo brasileiro é o do Grupo Pão de Açúcar (GPA). Em 1986, preocupado com a continuidade do patrimônio e ciente de que a sucessão precisava ocorrer da forma menos conturbada possível, o fundador Valentim dos Santos Diniz tomou uma decisão crucial. Ele redistribuiu sua participação no capital entre os seis filhos e assumiu a presidência do Conselho de Administração, iniciando a profissionalização executiva da empresa. O grande divisor de águas foi que essa decisão não ocorreu como resposta a uma crise, mas sim no auge da rede. Ao afastar os membros da família das funções puramente executivas e trazer profissionais de mercado escolhidos a dedo, o fundador evitou que a clássica "lavagem de roupa suja" e as disputas de poder causassem a implosão do império[29].

A sucessão, portanto, é a mais bela expressão de estratégia no varejo. É o momento em que a paixão de quem construiu o negócio se encontra com o preparo e a energia de quem vai levá-lo adiante. Ao estruturar a governança, treinar sucessores incansavelmente e equilibrar a inovação com as tradições, o supermercado assegura que o seu coração continuará batendo forte, transformando a comunidade e o varejo por muitas gerações.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, 19/05, AUDITÓRIO VISÃO QUE PULSA, A PARTIR DAS 10H

24 - https://corporate.walmart.com/about/history

25 - https://www.supervarejo.com.br/varejo/entre-legado-e-governanca-como-preparar-a-proxima-geracao

26 - https://revistalivemarketing.com.br/paulo-drago-e-o-novo-ceo-do-lopes-supermercados/

29 - https://azevedoneto.adv.br/abilio-diniz-e-a-historia-do-grupo-pao-de-acucar-uma-arquitetura-sucessoria-eficiente-que-multiplicou-um-legado/

6.2. Transformações que Moldam os Supermercados

O supermercado é, por excelência, um organismo vivo. O setor sempre se transformou de forma intensa para acompanhar o pulso da sociedade. Estas transformações são tão intensas que mereceram um Apas Show exclusivo em 2023 com o tema: "Varejo Supernova".

Passamos das antigas mercearias de atendimento no balcão para os grandes formatos de autosserviço nas décadas de 1960 e 1970, avançamos para a conveniência do comércio eletrônico nos anos 1990, e hoje vivenciamos a era da tecnologia digital e da inteligência artificial integrada. É o supermercado reagindo as necessidades das pessoas pois é justamente a mudança no comportamento social que dita a próxima reinvenção das lojas.

Esse movimento de reinvenção contínua não é exclusivo do setor supermercadista. Em diferentes indústrias, empresas líderes vêm redesenhando seus modelos de negócio a partir de mudanças profundas no comportamento do consumidor. A Nike é um exemplo emblemático dessa transformação. A empresa reposicionou sua estratégia global para um modelo direto ao consumidor (direct-to-consumer), utilizando intensivamente dados para entender hábitos, preferências e jornadas de compra. Com isso, passou a personalizar ofertas, integrar canais digitais e físicos e criar experiências mais relevantes, mostrando como o uso inteligente da informação pode redefinir completamente a relação entre marca e cliente[30,31].

Hoje, os ventos da macroeconomia, as pressões de custos e as novas expectativas dos consumidores exigem escolhas estratégicas ousadas. Para continuar prosperando e mantendo sua relevância os supermercados precisarão enfrentar uma série de transformações estruturais.

Um exemplo de resposta rápida à transformação demográfica vem da Westside Market, em Nova York. Ao analisar seus dados e perceber o envelhecimento da população no entorno da loja, a rede fez um investimento maciço na adaptação de todo o seu mix para focar em produtos prontos e porções individuais, atendendo cirurgicamente à necessidade desse novo perfil sênior[32].

Essa necessidade de adaptação ao contexto urbano e demográfico também pode ser observada no varejo global com a IKEA. Tradicionalmente conhecida por suas grandes lojas em regiões periféricas, a empresa passou a desenvolver formatos menores em centros urbanos, ajustando seu modelo ao novo estilo de vida das cidades, com consumidores que buscam conveniência, proximidade e agilidade. Essa mudança demonstra como o formato físico das lojas precisa evoluir para acompanhar transformações sociais, demográficas e comportamentais.

No campo da sustentabilidade, a rede Hortifruti Natural da Terra encarou o desafio do desperdício de comida. Utilizando inteligência artificial para monitorar a validade dos itens, a empresa conseguiu evitar a perda de 1,7 milhão de produtos em apenas um semestre, direcionando itens próximos ao vencimento para gôndolas de desconto e aplicativos de salvamento de alimentos[33].

Em escala global, grandes indústrias também vêm respondendo à crescente pressão por saúde e sustentabilidade. A Unilever, por exemplo, vem reformulando seu portfólio para reduzir ingredientes considerados prejudiciais e ampliar a oferta de produtos mais saudáveis e sustentáveis. Essa transformação não ocorre apenas por iniciativa interna, mas como resposta direta a um consumidor mais consciente, que exige transparência, qualidade nutricional e responsabilidade ambiental das marcas.

30 - https://bernardmarr.com/how-nike-is-using-data-to-sell-directly-to-customers/

31 - https://www.wbrand.agency/blog/how-nike-is-building-data-driven-relationships-in-its-stores-with-every-customer

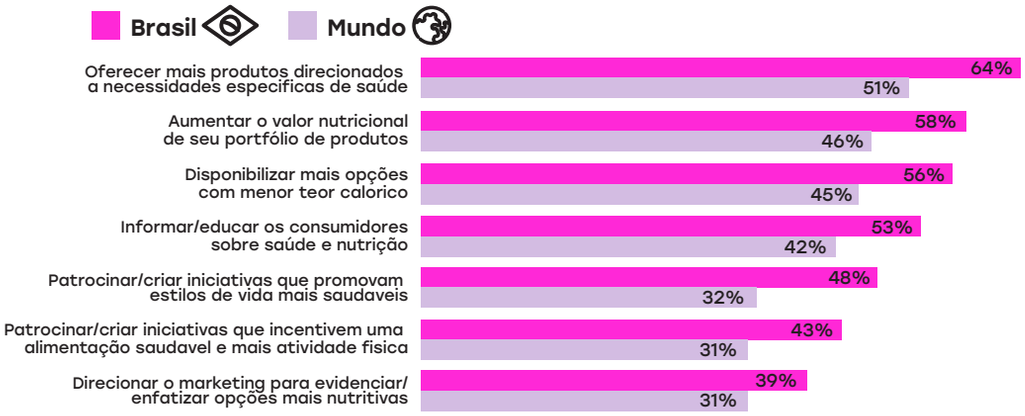
32 - https://rockencantech.com.br/envelhecimento-da-populacao-os-impactos-e-os-desafios-no-varejo/

33 - https://www.supervarejo.com.br/sustentabilidade/supermercado-reduz-volume-de-perda-de-alimentos-em-17-milhao-de-itens-com-inteligencia-artificial

As transformações nos hábitos alimentares também têm redefinido as prateleiras do varejo, impulsionadas por um consumidor que prioriza cada vez mais a saúde, a nutrição e o bem-estar. Pesquisas revelam que mais de 70% dos brasileiros planejam aumentar o consumo de produtos frescos nos próximos meses, demonstrando também uma alta preocupação com os riscos associados aos alimentos ultraprocessados (79%) e ao uso de agrotóxicos (72%).

CONSUMIDORES QUEREM MAIS INFORMAÇÕES E PRODUTOS RELACIONADOS À SAÚDE

Pergunta: em sua opinião, como as empresas de alimentos e bebidas poderiam contribuir para a promoção da saúde e do bem-estar dos consumidores?



Fonte: Pesquisa Global de Esperanças e Medos da Força de Trabalho da PwC 2024 de 56.600 trabalhadores em 50 países e regiões

Figura 2 - Consumidores querem mais informações e produtos relacionados à saúde

Um excelente exemplo de adequação a esse novo perfil é a rede Mambo, que desenvolveu iniciativas para incentivar escolhas mais saudáveis ao disponibilizar produtos orgânicos e sustentáveis nas mesmas gôndolas dos itens tradicionais . Ao não isolar as opções saudáveis em uma seção específica, o supermercado facilita a visibilidade e a comparação de preços e benefícios, estimulando o cliente a experimentar novas fórmulas e a adotar um consumo mais equilibrado durante a sua rotina de compras.

Esses exemplos provam que o supermercado do futuro já está sendo construído hoje. Lidar com essas transformações exigirá líderes que abracem a tecnologia com ousadia, mas que nunca deixem de lado o fator humano e o "Coração Supermercadista" que acolhe o cliente em cada visita.

GRANDES TRANSFORMAÇÕES QUE IMPACTARÃO OS SUPERMERCADOS NOS PRÓXIMOS ANOS:

Envelhecimento da População e Mudança Demográfica: Com o rápido aumento da população acima de 60 anos, o padrão de consumo muda drasticamente. O varejo precisará adaptar o formato das lojas e o mix de produtos para atender a esse público que prefere lojas menores, de fácil navegação, próximas de casa e com forte ênfase em saúde e bem-estar.

Sustentabilidade e Práticas ESG: A responsabilidade socioambiental deixou de ser marketing para se tornar o centro da estratégia. Os consumidores cobram embalagens limpas, redução de impacto climático e combate ao desperdício de alimentos.

34 - https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/produtos-consumo-varejo/2025/tl-votc-2025.pdf

35 - https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/produtos-consumo-varejo/2025/tl-votc-2025.pdf

36 - https://www.abras.com.br/clipping/redes-de-supermercados/109931/supermercados-mambo-facilita-acesso-dos-clientes-aos-produtos-ecologicos

Hiperpersonalização e Conveniência Sem Atrito: O consumidor moderno não tolera mais fricções. O desafio é integrar perfeitamente os canais físicos e digitais (omnichannel), oferecendo uma jornada de compra rápida, aplicativos integrados e ofertas altamente personalizadas baseadas no histórico de cada cliente.

Inteligência Artificial e Automação Operacional: A IA assumirá grande parte dos processos centrais do varejo. O desafio será adotar ferramentas de precificação dinâmica, robótica para contagem de estoque e visão computacional para evitar rupturas e filas, liberando a equipe humana para focar no relacionamento.

A Loja Física como Hub de Experiências: Para combater a velocidade das entregas do e-commerce, as lojas precisarão oferecer o que o digital não pode: conexão humana, pertencimento comunitário, degustações e experiências sensoriais. A loja passa a ser um destino, não apenas um ponto de distribuição.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, 20/05, AUDITÓRIO VISÃO QUE PULSA, A PARTIR DAS 10H

6.3. Supermercados Além da Venda de Produtos

Ao longo da história do varejo alimentar, o papel de fornecer alimentos e bebidas mudou radicalmente. O consumidor atual não sai mais de casa apenas para abastecer a despensa; ele busca conveniência, bem-estar e soluções práticas para a sua rotina. Vender bons produtos passou a ser apenas o básico bem-feito.

O verdadeiro diferencial hoje está em transformar o supermercado em um destino, um local onde o cliente resolve várias necessidades e vive momentos agradáveis. Uma das grandes tendências para ampliar essa proposta de valor é transformar a loja em um centro de gastronomia e convivência.

Esse movimento já é amplamente explorado no exterior. A rede americana Whole Foods Market, por exemplo, transformou suas lojas em verdadeiros hubs de alimentação e experiência, com restaurantes internos, áreas para consumo no local e curadoria de produtos premium. A proposta vai além da compra: o cliente pode almoçar, experimentar produtos e viver uma experiência gastronômica completa dentro da loja, reforçando o conceito de varejo como destino.

Outro exemplo internacional relevante vem do Eataly, rede italiana que redefiniu a integração entre varejo e gastronomia. Suas lojas combinam mercado, restaurantes, escolas de culinária e espaços de convivência, criando uma experiência imersiva onde o cliente não apenas compra alimentos, mas aprende, experimenta e se conecta com a cultura alimentar. Esse modelo reforça como o varejo pode expandir sua proposta de valor ao integrar consumo e experiência.

No mercado nacional, um bom exemplo deste movimento foi feito pelo Grupo Zaffari na nova unidade no Bourbon Carlos Gomes. O complexo multiuso busca ser um polo para o varejo físico e gastronômico na capital gaúcha e o Zaffari respondeu à altura.

34 - https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/produtos-consumo-varejo/2025/tl-votc-2025.pdf

35 - https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/produtos-consumo-varejo/2025/tl-votc-2025.pdf

36 - https://www.abras.com.br/clipping/redes-de-supermercados/109931/supermercados-mambo-facilita-acesso-dos-clientes-aos-produtos-ecologicos

A loja é mais compacta e com foco em conveniência. Um dos atrativos é o balcão com pizza assada e pronta para viagem. Também chama a atenção a adega que ocupa uma área bem considerável[37].

Essa expansão de valor passa também pela redefinição do que está nas gôndolas. O velho conceito de produtos genéricos e mais baratos deu lugar à evolução da marca própria. Hoje, desenvolver produtos exclusivos de alta qualidade cria uma lealdade profunda, pois o cliente sabe que só encontrará aquele sabor ou benefício na sua loja.

O impacto disso nos negócios é gigante. A britânica Marks & Spencer gera incríveis 97% de suas vendas de produtos com sua marca, enquanto na espanhola Mercadona esse índice é de 81%[38]. No Brasil, o Carrefour Brasil foi destaque no PL Connection, principal plataforma de desenvolvimento de marcas próprias da América Latina, ao conquistar o prêmio de Melhor Case de Sustentabilidade[39].

Fora do setor supermercadista, a Apple é um exemplo poderoso de como a exclusividade de portfólio pode gerar lealdade extrema. Ao desenvolver produtos próprios com forte identidade e integração entre hardware, software e serviços, a empresa criou um ecossistema fechado que incentiva a recorrência e fidelização. Assim como nas marcas próprias do varejo, o cliente retorna porque sabe que não encontrará a mesma experiência em outro lugar.

Estudo da Nielsen IQ demonstra que o potencial da marca própria está crescendo com 50% dos respondentes afirmando que atualmente estão comprando mais marcas próprias do que já compravam anteriormente. Porém, o ponto mais empolgante deste estudo é que as gerações mais jovens são as que demonstram maior propensão a comprar produtos de marca própria[40] .

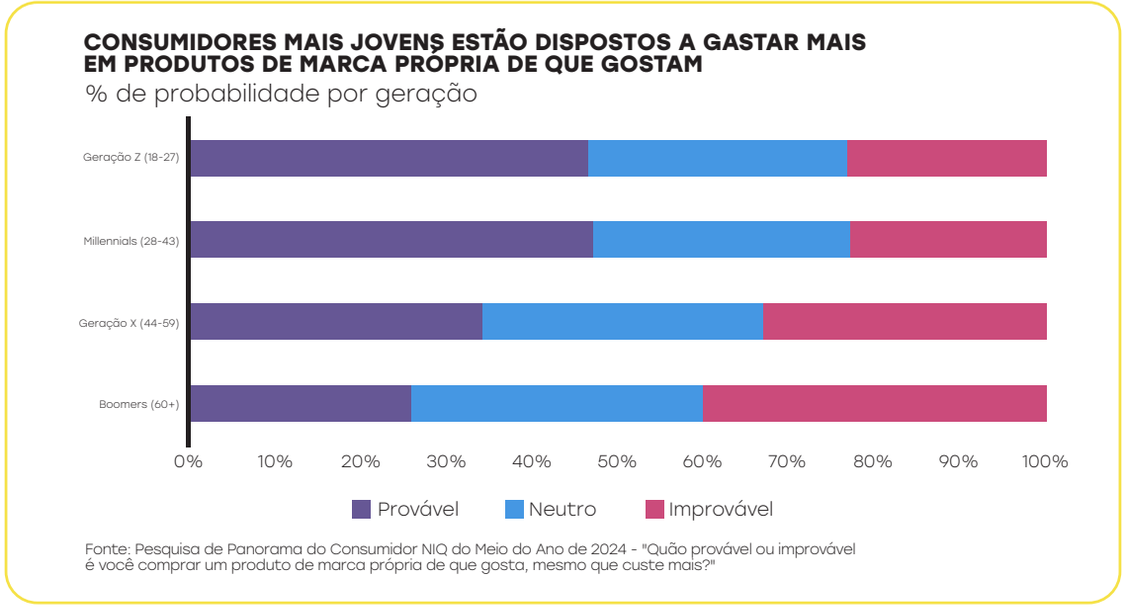


Figura 2 - Consumidores querem mais informações e produtos relacionados à saúde

Além de repensar a experiência e o sortimento, o supermercado moderno descobriu que tem nas mãos um tesouro tão valioso quanto os produtos que vende: o tráfego diário de pessoas e a inteligência de dados.

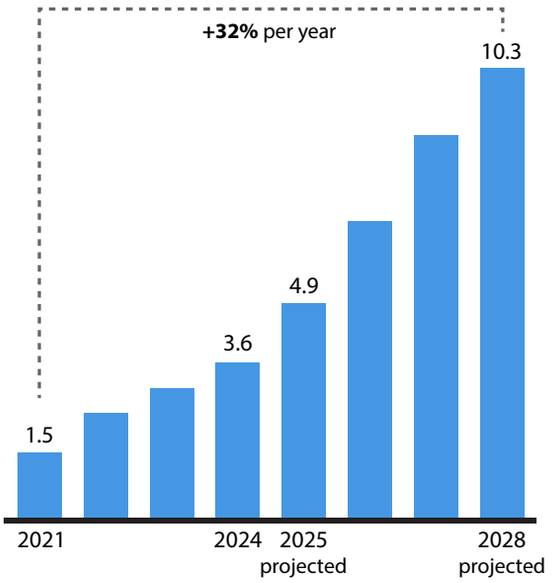
37 - https://superhiper.com.br/compacta-loja-do-grupo-zaffari-em-shopping-tera-foco-em-conveniencia/

38 - https://superhiper.com.br/compacta-loja-do-grupo-zaffari-em-shopping-tera-foco-em-conveniencia/

39 - https://superhiper.com.br/marca-propria-do-carrefour-brasil-conquista-premio-de-melhor-case-de-sustentabilidade/

40 - https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/the-rise-of-private-labels-a-global-perspective-on-growth-and-consumer-trends/

É aqui que entra o retail media (mídia de varejo), uma estratégia que transforma a loja e os aplicativos do supermercado em veículos de comunicação.



Excluding Amazon.
Source: eMarketer: IAB

Figura 4 - Gastos com retail Media na Europa

Esse movimento já está consolidado em outros gigantes do varejo global. A Amazon, por exemplo, transformou sua plataforma em um dos maiores players de mídia do mundo, utilizando dados de comportamento de compra para oferecer publicidade altamente segmentada. Esse modelo permite monetizar não apenas a venda de produtos, mas também a atenção do consumidor, criando uma nova e relevante fonte de receita.

Como o varejista conhece exatamente o que o cliente compra, ele pode vender espaços publicitários altamente segmentados para as indústrias parceiras. Essa não é apenas uma ação de marketing, mas um novo gerador de lucro: as redes de mídia de varejo são a grande aposta do setor para aumentar as margens operacionais, com projeções de movimentar mais de US$ 300 bilhões globalmente até o ano de 2030.

Para trazer essas inovações para a sua realidade, o segredo é observar as dores de quem frequenta a sua loja. Seja criando um cantinho agradável para um café fresco, desenvolvendo um produto de marca própria com a identidade do seu bairro, ou negociando espaços de destaque nas gôndolas e no seu aplicativo com fornecedores.

Ampliar as fronteiras do negócio significa garantir que o coração do varejo pulse cada vez mais forte, entregando não apenas mercadorias, mas conveniência, experiência e inovação.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, 21/05, AUDITÓRIO VISÃO QUE PULSA, A PARTIR DAS 10H

41 - https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2024/the-rise-of-private-labels-a-global-perspective-on-growth-and-consumer-trends/

42 - https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe-report

43 - https://www.zebra.com/content/dam/zebra_dam/pt_br/reports/vision-study/retail-report-vision-study-18th-annual-shopper-pulse-pt-br.pdf

7. EXECUÇÃO HARMÔNICA: A ENTREGA QUE FAZ O CLIENTE VOLTAR

Ter paixão pelo varejo é o ponto de partida, mas é a execução diária que transforma as boas intenções em resultados tangíveis. No universo do "Coração Supermercadista", de nada adianta um sorriso acolhedor no rosto da equipe se a gôndola está vazia, a comunicação de loja está errada ou o impacto ambiental da operação é ignorado pelo negócio.

A verdadeira magia do supermercado acontece quando a complexidade dos bastidores se torna invisível para o cliente, resultando em uma jornada de compra perfeita e fluida. É a isso que chamamos de Execução Harmônica.

Neste capítulo, convidamos você a olhar para a operação do seu supermercado, desvendando os três pilares que sustentam a loja do presente e do futuro.

Começaremos explorando a Sustentabilidade no Supermercado, provando que o cuidado com os recursos do nosso planeta deixou de ser uma bandeira romântica para se tornar uma exigência inegociável do consumidor e uma alavanca real de crescimento. Em seguida, mergulharemos na Eficiência Operacional, onde cada processo se transforma em insumo para a rentabilidade do negócio. Por fim, quebraremos paradigmas na seção de Automação e Produtividade, revelando como o uso inteligente das novas tecnologias veio para suportar o incansável trabalho realizado por aqueles que amam o varejo.

PARA SABER MAIS:

Alta performance e execução: construindo resultados sustentáveis
https://mitsloanreview.com.br/alta-performance-e-execucao-construindo-resultados-sustentaveis/

7.1. Sustentabilidade no Supermercado

A sustentabilidade deixou de ser apenas uma jogada de marketing para se tornar um pilar essencial de qualquer negócio. Ser sustentável no varejo é estar atento aos cuidados com a comunidade e com os recursos do nosso planeta. É transformar a operação em processos eficientes que trazem economia, reduzem impactos e geram valor para os clientes.

Os dados mostram que o consumidor está muito atento a essa execução. Uma pesquisa recente da consultoria PwC revelou que mais de 90% dos brasileiros estão preocupados com as mudanças climáticas[44]. Esse sentimento é tão forte que os clientes estão dispostos a recompensar as marcas responsáveis: globalmente, os consumidores aceitam pagar um valor até 9,7% maior por produtos que sejam produzidos e fornecidos de forma comprovadamente sustentável[45]. Ou seja, investir no meio ambiente é, na prática, investir na valorização do seu próprio negócio.

Essa mudança de mentalidade já vem sendo explorada por empresas globais que transformaram a sustentabilidade em vantagem competitiva. A Patagonia, marca americana de vestuário, tornou-se um dos casos mais emblemáticos ao integrar o propósito ambiental ao centro de sua estratégia.

44 - https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/produtos-consumo-varejo/2025/tl-votc-2025.pdf

45 - https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/pwc-2024-voice-of-consumer-survey.html

A empresa incentiva clientes a comprarem menos, oferece programas de reparo de produtos e investe diretamente em causas ambientais, construindo uma base de consumidores extremamente leal. Esse movimento demonstra que sustentabilidade não reduz o consumo, mas qualifica a relação entre marca e cliente[46].

CONSUMIDORES DIZEM SE PAGARIAM MAIS PARA PRESERVAR O MEIO AMBIENTE E OS RECURSOS NATURAIS

Pergunta: medidas para melhorar a qualidade do solo e a preservação ambiental podem levar a aumentos nos custos de produção de alimentos. Qual destas opções reflete melhor sua disposição em apoiar tais iniciativas?

(Mostrando apenas as respostas 'concordo ligeiramente', 'concordo moderadamente' e 'concordo totalmente')

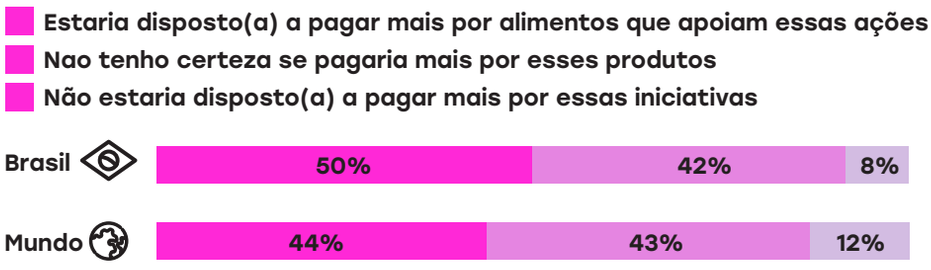


Figura 5Consumidores dizem se pagariam mais para preservar[47]

O grande desafio da execução sustentável começa pelo combate ao desperdício. Atualmente, 75% dos consumidores no Brasil afirmam que estão comprando apenas a quantidade necessária de alimentos justamente para evitar que a comida vá parar no lixo[48]. O supermercado precisa ser o principal aliado nessa missão.

A rede St Marche é um belo exemplo de como transformar esse problema em oportunidade através de parcerias operacionais. Aliada ao aplicativo Food To Save, a empresa passou a oferecer descontos de até 70% em itens que estão próximos da data de vencimento ou que possuem aparência fora do padrão estético tradicional. Em apenas um ano, essa execução impecável evitou que 23 toneladas de alimentos fossem descartadas e reduziu a emissão de 59 toneladas de CO_2 na atmosfera[49].

Em escala global, iniciativas digitais vêm ampliando esse impacto. A plataforma Too Good To Go, presente em diversos países, conecta consumidores a estabelecimentos que oferecem alimentos próximos do vencimento com descontos significativos. O modelo combina tecnologia e sustentabilidade para reduzir desperdício em larga escala, mostrando como soluções simples podem gerar impacto econômico, social e ambiental simultaneamente.

Além do combate ao desperdício, a sustentabilidade precisa estar conectada à forma como a loja gerencia sua operação. O Assaí anunciou a meta de alcançar aterro zero até 2035, avançando em sua estratégia de sustentabilidade e economia circular no varejo alimentar. A iniciativa está alinhada à agenda climática da companhia e ao Acordo de Paris, com foco na redução do desperdício e na gestão mais eficiente dos resíduos gerados em suas operações.

46 - Fonte: https://www.patagonia.com/activism/

47 - https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/produtos-consumo-varejo/2025/tl-votc-2025.pdf

48 - https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/produtos-consumo-varejo/2025/tl-votc-2025.pdf

49 - https://www.supervarejo.com.br/especial/o-poder-dos-supermercados-na-construcao-de-um-futuro-mais-justo-e-sustentavel

Além disso, a rede incentiva práticas de consumo consciente junto a seus clientes, como o uso de caixas de papelão reutilizáveis e sacolas retornáveis, além de manter mais de 600 pontos de entrega voluntária (PEVs) para descarte correto de pilhas, lâmpadas, embalagens, óleo vegetal e outros resíduos. Em alguns casos, os PEVs oferecem benefícios ao cliente, como créditos em serviços e descontos[50].

No Brasil, um exemplo fora do varejo alimentar que reforça essa lógica é o da Natura. A empresa construiu uma estratégia sólida baseada em sustentabilidade, com iniciativas como refis para redução de embalagens, uso de insumos da biodiversidade brasileira e compromissos públicos com neutralidade de carbono. Esse posicionamento não apenas fortaleceu a marca globalmente, como também mostrou que práticas sustentáveis podem gerar diferenciação competitiva e crescimento consistente.

Trazer essa realidade para o dia a dia de qualquer supermercado exige mudanças práticas. Comece olhando para a sua estrutura básica: a troca gradual por iluminação em LED e a manutenção preventiva das geladeiras evitam o vazamento de gases e derrubam o custo da conta de luz.

Estabeleça também pontos de coleta de materiais recicláveis na entrada da loja, ajudando o seu cliente a dar o destino correto para o lixo e transformando a sua unidade em um ponto de utilidade pública para o bairro.

Executar a sustentabilidade com paixão é entender que o varejo tem um poder gigantesco de mudança climática. Quando o supermercado ajusta sua operação para não desperdiçar alimentos, para poupar energia e para acolher fornecedores locais, ele prova que o lucro e o propósito podem caminhar de mãos dadas, fazendo o coração de clientes e colaboradores bater muito mais forte pela marca.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, 19/05, AUDITÓRIO EXECUÇÃO HARMÔNICA, A PARTIR DAS 10H

7.2. Eficiência Operacional

O amor pelo varejo e o desejo de servir ao cliente só se materializam de forma plena quando a "máquina" da loja funciona com precisão cirúrgica. Em um cenário de margens apertadas e alta competitividade, a eficiência operacional deixou de ser apenas um jargão corporativo para se tornar o oxigênio que mantém o negócio vivo e rentável.

Hoje, atingir a excelência na operação exige ir além do controle processual, é necessário estratégia e investimentos. Não é à toa que o setor tem passado por uma revolução silenciosa: atualmente, cerca de 69% dos orçamentos de TI no varejo são direcionados para a aquisição de novos dispositivos, softwares e automação de fluxos de trabalho[51].

Os resultados dessa modernização são notáveis. A consultoria McKinsey aponta que empresas que investem em tecnologias de análise preditiva observaram uma melhoria média de 15% na eficiência de seus custos[52]. Um bom exemplo do uso desta tecnologia ocorre no Carrefour que obteve uma redução de 30% das perdas em FLV com o uso de inteligência artificial[53].

50 - https://www.supervarejo.com.br/sustentabilidade/assai-mira-aterro-zero-ate-2035-e-reforca-agenda-de-economia-circular

51 - https://www.zebra.com/content/dam/zebra_dam/pt_br/reports/vision-study/retail-report-vision-study-18th-annual-shopper-pulse-pt-br.pdf

52 - https://psicosmart.net/pt/blogs/blog-de-que-forma-a-analise-preditiva-pode-melhorar-a-gestao-de-desempenho-financeiro-nas-empresas-98028

53 - https://samais.com.br/publicacoes/carrefour-amplia-uso-de-inteligencia-artificial-para-reduzir-perdas-no-varejo-alimentar

Essa lógica de eficiência baseada em dados e tecnologia também pode ser observada em outros setores. A Amazon, referência global em excelência operacional, construiu sua vantagem competitiva a partir de uma cadeia logística altamente automatizada e orientada por dados. Com o uso intensivo de inteligência artificial e robótica em seus centros de distribuição, a empresa consegue prever demandas, otimizar rotas internas e reduzir drasticamente o tempo entre o pedido e a entrega, estabelecendo um novo padrão de eficiência para o mercado.

Para que a tecnologia atue como um verdadeiro motor de margem, o primeiro passo prático é integrar a informação. A loja física, o estoque, o aplicativo de vendas e o setor financeiro precisam operar como um organismo único.

O acompanhamento de indicadores de desempenho ganha um novo contorno: a gestão moderna substitui a microgestão das tarefas da equipe pelo monitoramento inteligente de resultados, comparando diariamente o que foi planejado com o que foi realizado, medindo taxas de ruptura e tempo de atendimento.

A Centauro, por exemplo, passou a acompanhar todas as suas unidades de forma centralizada, com painéis integrados ao Power BI que mostram, em tempo real, indicadores do Programa de Excelência da marca, incluindo higiene, layout, vitrines e provadores. Isso garantiu mais velocidade de resposta e feedbacks assertivos, mantendo o padrão de qualidade em escala nacional.

Outro exemplo emblemático vem da UPS, gigante global de logística, que utiliza sistemas avançados de análise preditiva e otimização de rotas, como o ORION (On-Road Integrated Optimization and Navigation). Essa tecnologia calcula, em tempo real, as rotas mais eficientes para seus motoristas, reduzindo milhões de quilômetros rodados por ano, economizando combustível e aumentando a produtividade operacional. O caso demonstra como a inteligência aplicada à operação pode gerar ganhos expressivos de eficiência e sustentabilidade simultaneamente.

Está invasão tecnológica foi discutida em uma reportagem da SuperVarejo que destacou que esta “nova era tecnológica” irá redefinir a operação do varejo. De fato, um estudo da Retail Systems Research aponta que 72% dos executivos do setor consideram a adoção de tecnologias como inteligência artificial (IA) e automação essencial para se manterem competitivos nos próximos anos.

O Sam's Club tem utilizado a inteligência artificial para remodelar seus processos, desde a previsão de demanda e planejamento de estoques até a personalização de ofertas . O grande aprendizado dessa operação é que a IA não chegou para substituir o ser humano, mas para capacitá-lo. Ao assumir tarefas analíticas e repetitivas, a tecnologia devolve um tempo precioso à equipe, permitindo que os colaboradores se concentrem em atividades de maior valor, como a organização do ambiente e a hospitalidade.

Aumentar a eficiência operacional é, no fim das contas, um ato de respeito ao tempo do seu cliente e à energia do seu colaborador. Quando a tecnologia trabalha nos bastidores a equipe fica livre para ocupar o espaço que nenhuma máquina jamais fará: acolher, encantar e criar conexões verdadeiras com os clientes.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, 20/05, AUDITÓRIO EXECUÇÃO HARMÔNICA, A PARTIR DAS 10H

54 - https://checklistfacil.com/blog/auditoria-de-loja/

55 - https://www.supervarejo.com.br/tecnologia/nova-era-tecnologica-nos-supermercados-2025-redefine-experiencia-e-operacao-no-varejo

56 - https://www.ibevar.org.br/wp-content/uploads/2025/03/EBOOK-Caminhos-para-o-sucesso-do-varejo-em-2025.pdf

7.3. Automação e Produtividade

Um supermercado ganha vida quando a loja está cheia, as gôndolas estão coloridas e o cliente sai satisfeito. No entanto, por trás dessa magia, existe uma grande complexidade operacional que, muitas vezes, suga a energia da equipe com tarefas puramente braçais e repetitivas.

Além disso, em um negócio varejistas os custos operacionais são extremamente elevados. Por este motivo discute-se tanto o ganho de produtividade e eficiência.

Para ambas as situações, a resposta é a automação. Ela elimina ineficiências, reduz custos e libera as pessoas para fazerem o que fazem de melhor: conectar-se com outras pessoas.

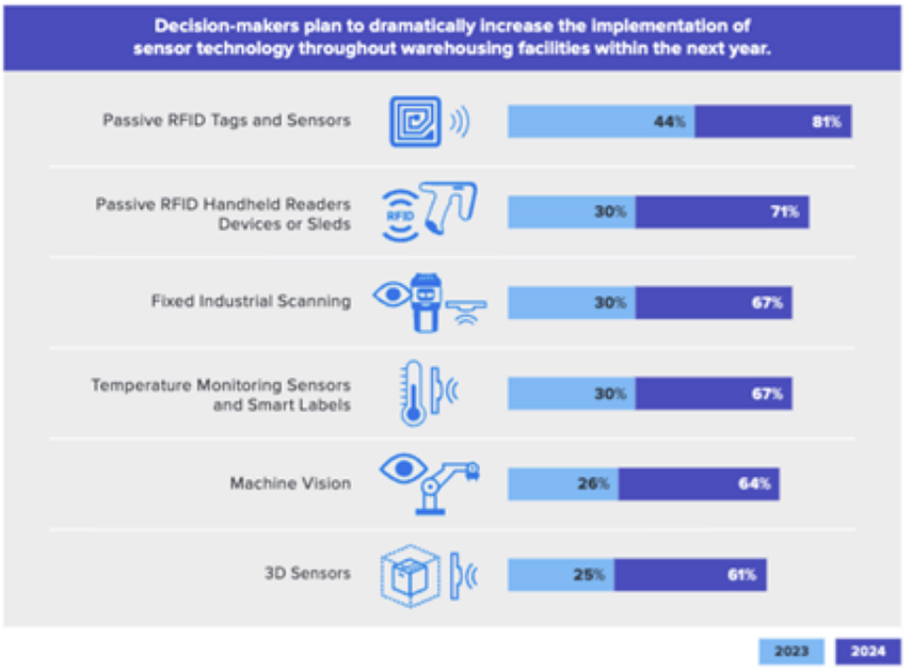


Figura 6 Intenção de implementação de tecnologias[57].

Os dados provam que esse é o caminho para um negócio mais leve e rentável. Um estudo da Oxford Economics revelou que as empresas que automatizaram seus fluxos de trabalho obtiveram, em média, um aumento de 20% na produtividade de seus funcionários[58]. Mais impactante ainda é a projeção de especialistas globais de que, em um futuro muito próximo, a Inteligência Artificial automatizada assumirá mais de 80% dos processos centrais da cadeia de valor do varejo, fazendo com que a operação central rode duas vezes mais rápido[59].

Mas o que exatamente é essa automação? Esqueça a ideia de máquinas substituindo caixas de forma fria. A grande revolução que já começa a ser desenhada é a chamada "IA Agêntica" (Inteligência Artificial de Agentes). Diferente de um sistema que apenas gera relatórios e avisa que um produto faltou na prateleira, a IA Agêntica trabalha com "autonomia supervisionada"[60]. Na prática, o gestor define um objetivo por exemplo, "reduzir a ruptura da seção de laticínios em 5%" e o sistema cruza dados de clima, validade, histórico de vendas e sazonalidade, montando o pedido de compra perfeito e aguardando apenas o "sim" do humano para disparar ao fornecedor. A decisão passa a acontecer na velocidade do algoritmo, e não mais na velocidade da planilha.

57 - https://www.zebra.com/content/dam/zebra_dam/en/reports/vision-study/warehousing-report-vision-study-modernization-en-us.pdf

58 - https://www.zebra.com/content/dam/zebra_dam/pt_br/reports/vision-study/retail-report-vision-study-18th-annual-shopper-pulse-pt-br.pdf

59 - https://static.abras.com.br/pdf/food-retail-future/a-proxima-decada-do-varejo-bain-co-portugues.pdf

60 - https://bluesoft-public.s3.amazonaws.com/bluesoft/2026/NRF/Guia-NRF-2026-Bluesoft.pdf

Para entender o poder dessa transformação, vale buscar inspiração em grandes marcas de outros setores que já operam no estado da arte. A Starbucks, por exemplo, utiliza Inteligência Artificial integrada a câmeras e bancos de dados para analisar milhões de interações diárias. Eles usam essa tecnologia preditiva para otimizar desde a precisão no preparo dos pedidos até a redução drástica do tempo de espera nas filas, transformando dados invisíveis em agilidade pura no balcão[61].

No Brasil, um dos exemplos mais emblemáticos de automação aplicada à eficiência operacional vem do Magazine Luiza. A empresa estruturou uma operação altamente digitalizada, utilizando inteligência artificial e algoritmos para automatizar desde a recomendação de produtos até a gestão de estoques e logística. Com isso, conseguiu reduzir rupturas, acelerar entregas e aumentar significativamente a produtividade das equipes, liberando os colaboradores para focarem no atendimento e na experiência do cliente. Esse movimento transformou a empresa em uma referência de varejo digital no país.

No universo das lojas físicas, novas soluções de produtividade parecem ter saído de filmes de ficção. Startups de tecnologia já desenvolvem crachás inteligentes que os funcionários usam presos ao uniforme. Enquanto o repositor caminha naturalmente pela loja para atender um cliente, a câmera embutida no crachá atua como um scanner passivo, lendo as gôndolas e enviando alertas automáticos para o sistema se detectar uma etiqueta de preço errada ou um buraco na prateleira[62].

Outro case brasileiro relevante vem da Ambev, que vem utilizando inteligência artificial e automação para otimizar sua cadeia de suprimentos e operações industriais. A companhia implementou sistemas avançados de analytics para prever demanda, ajustar produção em tempo real e otimizar rotas de distribuição. Essa integração tecnológica trouxe ganhos expressivos de eficiência, redução de custos e aumento da velocidade operacional, demonstrando como a automação pode transformar operações complexas em sistemas altamente inteligentes.

Dentre as inovações que vem de fora que terão grande impacto no varejo são os chamados Gêmeos Digitais (Digital Twins). Trata-se de criar uma cópia virtual perfeita da sua loja no computador para simular mudanças de layout, testar o fluxo de clientes e prever gargalos antes mesmo de arrastar uma prateleira física[63].

Segundo a McKinsey, os Gêmeos Digitais estão fazendo uma grande diferença na gestão de projetos. O tempo de desenvolvimento pode ser reduzido de 20% a 50%, impactando também em redução de custos. Há 25% menos problemas de qualidade e aumento de 5% a 10% dos resultados[64].

Em escala internacional, a Siemens é uma das empresas que mais avançaram no uso de Digital Twins. A companhia utiliza réplicas digitais completas de fábricas para simular processos produtivos, prever falhas e otimizar operações antes mesmo de qualquer intervenção física. Esse modelo permite ganhos expressivos de eficiência, redução de desperdícios e maior velocidade de tomada de decisão, servindo como referência global de como a automação e a simulação podem transformar a produtividade operacional em larga escala[65].

61 - https://www.ibevar.org.br/wp-content/uploads/2025/03/EBOOK-Caminhos-para-o-sucesso-do-varejo-em-2025.pdf

62 - https://bluesoft-public.s3.amazonaws.com/bluesoft/2026/NRF/Guia-NRF-2026-Bluesoft.pdf

63 - https://www.deloitte.com/global/en/Industries/consumer/analysis/global-retail-outlook.html

64 - https://www.mckinsey.com/industries/industrials/our-insights/digital-twins-the-key-to-smart-product-development

65 - https://www.siemens.com/pt-br/technology/digital-twin/

Um exemplo concreto no varejo alimentar é o da Kroger, em parceria com a Ocado Group, que utiliza um conceito equivalente ao de Gêmeos Digitais para projetar, testar e operar seus centros automatizados de atendimento de pedidos. Antes da implementação física, os CDs são simulados digitalmente para testar fluxo de pedidos, capacidade de picking robotizado, layout e cenários de pico de demanda. Esse ambiente virtual permite ajustar algoritmos, dimensionar robôs e prever gargalos operacionais antes da construção ou expansão das instalações. Segundo a própria Ocado, a plataforma possibilita ganhos expressivos de produtividade, maior precisão no atendimento e redução de custos operacionais, ao simular e otimizar continuamente o sistema logístico[66].

Quando o supermercado abraça a automação com coragem, ele ganha produtividade e aumenta sua rentabilidade. Com as máquinas cuidando do trabalho operacional e rotineiro, o tempo da sua equipe fica totalmente livre para se dedicar a criação de valor para o cliente.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, 21/05, AUDITÓRIO EXECUÇÃO HARMÔNICA, A PARTIR DAS 10H

8. RITMO DE VENDAS: INICIATIVAS INTELIGENTES QUE TRAZEM RESULTADO E FIDELIDADE

O ato de vender sempre foi o grande motor do varejo. No entanto, a forma como essa venda acontece e se sustenta mudou drasticamente. Já não basta abrir as portas, apresentar produtos nas prateleiras e esperar que o cliente entre motivado apenas por um cartaz de promoção com letras garrafais. Hoje, o consumidor exige mais. Ele busca significado, identificação e soluções que conversem diretamente com a sua rotina.

Neste capítulo, convidamos você a repensar a estratégia de marketing e vendas, mostrando que o crescimento contínuo e rentável nasce da união perfeita entre o humano e o digital.

Nossa jornada começa na seção Alianças que Geram Valor, onde discutiremos as dinâmicas das relações comerciais. Em seguida, avançaremos para o Supermercado Além da Gôndola onde vamos explorar como o espaço físico precisa evoluir urgentemente de um simples galpão de distribuição para um palco vibrante de experiências. Por fim, mergulharemos na seção O Poder do Uso de Dados onde vamos discutir o uso deste copiloto infalível: a clareza dos números.

Prepare-se para ressignificar o papel das vendas na sua loja. O novo varejo não sobrevive de transações isoladas; ele prospera através de conexões inteligentes, colaborativas e inesquecíveis.

PARA SABER MAIS:

Alta performance e execução: construindo resultados sustentáveis
https://mitsloanreview.com.br/alta-performance-e-execucao-construindo-resultados-sustentaveis/

66 - https://www.ocadogroup.com/our-solutions/online-grocery

8.1. Alianças que Geram Valor

Durante muito tempo, a rotina do varejo foi marcada por negociações intensas e disputas acirradas por qualquer decimal de rentabilidade, em um modelo ganha-perde, em que os interesses pareciam ser inconciliáveis. No entanto, diante da complexidade cada vez maior do mercado varejista, entendemos que ninguém cresce sozinho. Hoje, vender mais e melhor depende fundamentalmente da capacidade de construir alianças estratégicas verdadeiras.

A matemática da colaboração é poderosa. O Plano de Negócios Conjunto (o chamado JBP) representa uma mudança profunda de paradigma na relação comercial do varejo: ele transforma a negociação de compra e venda em um processo contínuo de colaboração. Segundo dados de mercado, quando varejo e indústria estruturam um Plano de Negócios Conjunto (o chamado JBP), alinhando metas, exposição e logística, o retorno dessa parceria pode aumentar em mais de 10% em um único ano[67].

Na prática, o JBP é o planejamento colaborativo onde o varejista e o fornecedor concordam com objetivos de curto e longo prazo, metas financeiras, crescimento de categorias e iniciativas compartilhadas para aumentar a lucratividade de ambos. Em vez de focarem apenas em capturar uma parcela maior do lucro existente, as duas empresas unem inteligências para expandir o mercado e criar valor juntos, colocando sempre o consumidor (shopper) no centro das decisões.

Um dos exemplos mais clássicos e bem-sucedidos dessa estratégia no varejo ocorreu com a rede Walmart, em parceria com a indústria Procter & Gamble (P&G). A rede enfrentava uma queda de mais de 2% nas vendas da categoria de purificadores de ar. Ao cruzar os dados, a P&G trouxe um insight valioso: os clientes compravam os aerossóis baratos no Walmart, mas iam a lojas especializadas para comprar velas perfumadas caras. Através do JBP, eles alinharam campanhas de marketing conjuntas e criaram entusiasmo no ponto de venda para itens de maior valor agregado, recuperando as vendas e reconquistando aquele consumidor compartilhado[68].

No Brasil, gigantes que lideram o crescimento do setor já compreendem que a colaboração é a chave. O Grupo Mateus, que figura entre as maiores empresas varejistas do país, atribui grande parte da sua solidez e ritmo de expansão a pilares que incluem um "diálogo permanente com as indústrias" e a capacidade conjunta de antever as tendências de consumo. Essa aproximação profunda reflete a essência do JBP: crescer apoiado no sucesso mútuo.

E para mostrar que as ações conjuntas não estão apenas ligadas às ações de preço, trazemos o exemplo do Desco Atacado, que transformou loja no litoral gaúcho com ativação da Elev Pink Lemonade. A iniciativa reforça a estratégia do Grupo Imec, controlador do Desco, de utilizar o ponto de venda como plataforma de comunicação e experiência. Além disso a colaboração demonstra como a união entre varejo e indústria pode gerar inovação e engajamento.

PONTOS CRÍTICOS A ATENTAR NA IMPLEMENTAÇÃO DO JBP:

Fuja do Planejamento Unilateral: O JBP exige co-criação entre indústria e varejo. O primeiro passo é construir um diagnóstico comum (avaliando rupturas, estoques, margens e comportamento do shopper) para que ambos partam da mesma realidade.

67 - https://www.bain.com/insights/growing-the-joint-profit-pool-of-retailers-and-manufacturers-in-europe/

68 - https://www.cortex-intelligence.com/blog/varejo/jbp

69 - https://www.supervarejo.com.br/entrevista/recorde-de-faturamento-solidez-e-expansao-o-segredo-das-maiores-redes-do-varejo-brasileiro-em-2022

70 - https://www.supervarejo.com.br/varejo/desco-atacado-transforma-loja-no-litoral-gaucho-com-ativacao-da-elev-pink-lemonade

Alinhamento de Metas: É crucial definir objetivos compartilhados que sejam realistas e que estejam vinculados a indicadores claros, como redução de ruptura e satisfação do cliente.

Instituição de Governança Clara: É preciso definir responsáveis claros pelo dia a dia do JBP, criar comitês executivos mensais e fóruns operacionais semanais para destravar a execução na loja.

Compartilhamento de Dados: O futuro do JBP exige tratar a parceria como um sistema orientado por dados. Se as informações não fluem, as decisões atrasam.

Comunicação e Monitoramento Contínuo: O uso de tecnologias e plataformas especializadas para acompanhar a execução das campanhas e o nível de serviço em tempo real garante que qualquer desvio seja ajustado imediatamente.

Mas a grande virada de chave do novo varejo é entender que a rede de alianças precisa ir além dos fornecedores tradicionais de produtos, abraçando todo o ecossistema de negócios.

Isso significa trazer para a mesa estratégica parceiros como os aplicativos de delivery, os fornecedores de sistemas e os parceiros de outras áreas do negócio. O supermercado deve encará-los como motores de inovação.

Um fornecedor de software, quando envolvido na dor real da loja, pode desenvolver uma solução conjunta que melhora o controle de estoque ou elimina furos na operação. Da mesma forma, parcerias profundas com plataformas de entrega permitem diluir os altos custos da última milha e testar novos modelos logísticos, garantindo que a qualidade dos perecíveis chegue à casa do cliente com perfeição.

Uma das expressões mais fortes e criativas dessa nova era de parcerias são as chamadas co-labs (colaborações ou cocriações). As co-labs ocorrem quando duas marcas, ou uma marca e um criador, unem suas forças e identidades para lançar um produto, uma campanha ou uma experiência exclusiva.

No varejo, isso transforma a prateleira: em vez de apenas vender o que todos vendem, o supermercado pode se unir a uma marca local querida, ou a um chef de cozinha, para criar um sabor único que o cliente só encontra ali. Isso não apenas atrai a atenção, mas une os públicos de ambas as marcas, gerando um desejo de compra imediato e um forte senso de comunidade.

Um bom exemplo vem do Supermercado Pinheiro que todo sábado, oferece receitas regionais no nosso cardápio, como forma de manter viva a nossa identidade e mostrar o quanto a culinária cearense é rica e saborosa[71].

Os resultados dessa estratégia se traduzem em engajamento real e faturamento pesado. Pesquisas de mercado revelam que 71% dos consumidores são atraídos por produtos frutos de parcerias de co-branding[72], pois enxergam que essa união agrega muito mais valor e resolve suas dores de forma criativa. Quando as culturas das empresas têm um verdadeiro "match", o alcance de ambas se multiplica, atraindo novos clientes que antes eram fiéis apenas a uma das marcas.

71 - https://superhiper.com.br/supermercado-pinheiro-reforca-compromisso-com-gastronomia-sustentavel-e-cultura-alimentar-regional/

72 - https://www.meioemensagem.com.br/marketing/co-branding

Se você acha que essa é uma realidade restrita a grifes de luxo ou de moda, os bens de consumo provam o contrário com números impressionantes:

• **O Estouro de Carmed e Fini:** Um dos casos recentes mais espetaculares de co-lab no Brasil uniu a farmacêutica Cimed (com seu hidratante labial Carmed) e a gigante de doces Fini. Ao juntar a hidratação profunda que o cliente já conhecia com o aroma e as cores da marca de balas mais querida do país, eles criaram uma verdadeira obsessão. O resultado? Uma viralização orgânica absoluta que levou a um crescimento de mais de 90% na categoria, gerando um faturamento de R$ 400 milhões em 2023, um aumento estrondoso de 2000% em relação ao ano anterior[73].

• **Sabor em Dobro na Gôndola (Doritos + Taco Bell):** Olhando para o setor de alimentos, a rede de fast food Taco Bell se uniu à PepsiCo para criar o Doritos Locos Taco, um produto feito com a casquinha do famoso salgadinho. O sucesso da união dessas gigantes foi tão formidável que 1 bilhão de unidades foram vendidas em apenas três anos[74].

• **Nostalgia que Vende (O Boticário + Bubbaloo / 7Belo):** Outro golaço no desenvolvimento de produtos foi o lançamento das linhas de cuidados pessoais do Boticário com cheiro de chiclete Bubbaloo, e da marca Quem Disse, Berenice? com o inconfundível aroma de framboesa da bala 7Belo. As marcas uniram a cosmética à memória afetiva e gustativa de infância dos consumidores, esgotando prateleiras, despertando curiosidade e engajando fortemente o público jovem e adulto[75].

• ***Luxo Sazonal (Kopenhagen + Vivara):** Até mesmo datas sazonais fortíssimas para os supermercados, como a Páscoa, ganham novos contornos e ticket médio elevado. A fabricante de chocolates Kopenhagen uniu-se à joalheria Vivara para lançar um ovo de chocolate da icônica linha Língua de Gato que acompanhava um pingente de prata exclusivo, unindo a paixão pelo doce ao prestígio de uma joia[76].

COMO TRAZER A PRÁTICA DO CO-LAB PARA O SEU SUPERMERCADO?

A essência de uma co-lab de sucesso é a sinergia e o alinhamento de público-alvo. Para o gestor comercial e de marketing de um supermercado, isso abre um leque infinito de possibilidades regionais. Você não precisa necessariamente se unir a uma gigante global logo de cara.

Que tal criar uma co-lab com a padaria mais tradicional da sua cidade para lançar um panetone exclusivo com a marca do seu supermercado? Ou fazer uma parceria com uma cervejaria artesanal local ou um chef de cozinha admirado na sua região para desenvolver um molho ou um rótulo que o cliente só encontrará nas suas lojas?

Nesse ecossistema colaborativo, a comunicação também ganha novos porta-vozes: os influenciadores. Os consumidores atuais não buscam apenas produtos, mas estilos de vida e comunidades. Firmar alianças com influenciadores externos ajuda a traduzir as ofertas da loja em narrativas autênticas.

Os dados mostram que consumidores que seguem criadores têm 30% mais chances de adquirir produtos comunicados por estes para se sentirem parte daquela comunidade[77]. No Apas Show de 2025, a Cepêra explorou esta estratégia convidando influenciadores para conhecerem as novidades da marca expostas no seu estande.[78]

73 - https://www.brazilbeautynews.com/collabs-no-mercado-de-beleza-sao-estrategia-para,5374

74 - https://www.meioemensagem.com.br/marketing/co-branding

75 - https://www.meioemensagem.com.br/marketing/co-branding

76 - https://www.meioemensagem.com.br/marketing/co-branding

77 - https://advertising.amazon.com/pt-br/library/news/marketing-trends-2025

78 - https://www.supervarejo.com.br/apas-show/cepera-recebe-influenciadores-em-seu-estande-para-conferirem-novidades-da-marca

O primeiro passo em uma estratégia de marketing de influência para supermercados é escolher o influenciador que mais se aproxima do perfil de seu público. Portanto, é fundamental que haja aderência entre o conteúdo do criador e os valores da marca, garantindo que a mensagem seja recebida de forma positiva e autêntica[79].

A rede Savegnago explora esta estratégia e já realizou campanhas com Roberta Campos, apresentadora do programa Mais Caminhos (EPTV/Globo), e diversos influenciadores locais.

Já o Prezunic, optou por incorporar uma influenciadora virtual, a Nic, ao seu e-commerce. Desenvolvida com tecnologia de Inteligência Artificial Generativa (IA Gen), Nic atua como um ponto de apoio digital, respondendo dúvidas e oferecendo orientações sobre temas como endereços e horários de funcionamento das lojas, status de pedidos on-line, procedimentos nas unidades físicas, além de informações sobre a carteira digital e o programa de benefícios do Clube Prezunic. Segundo a rede, a iniciativa representa um avanço na forma de se relacionar com o cliente, combinando conveniência, personalização e eficiência[80].

Contudo, a grande revolução está em olhar para dentro de casa e ativar o intra-influenciador. O seu próprio colaborador, aquele que conhece o cliente pelo nome, é o influenciador mais poderoso que a sua marca possui. Quando o gerente da padaria ou o repositor do hortifrúti utiliza o WhatsApp da loja ou as redes sociais para mostrar, com entusiasmo e de forma humanizada, o pão que acabou de sair do forno ou a melancia fresca que chegou, ele constrói uma relação de confiança que robô nenhum consegue copiar.

Na rede Savgnago, o presidente do grupo, Chalim Savegnago, é uma figura constante na divulgação de resultados e campanhas, agindo como um porta-voz da marca.

Como dizia um velho ditado: se quer ir mais rápido, vá sozinho. Porém, se quer ir mais longe, vá acompanhado. Para o coração do varejo pulsar mais forte e por mais tempo, é necessário criar alianças.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, 19/05, AUDITÓRIO RITMO DE VENDAS, A PARTIR DAS 10H

8.2. Supermercado Além da Gôndola

Com a evolução do varejo, o ato de ir às compras deixou de ser uma simples obrigação rotineira para se tornar um verdadeiro momento de vivência. O supermercado vai muito além de suas gôndolas; ele passou a fazer parte de um processo maior na vida do cliente, atuando muitas vezes como um refúgio e um espaço de socialização.

Os estudos comprovam o maior envolvimento emocional do consumidor. Dados revelam que 86% dos consumidores consideram as necessidades emocionais como um fator essencial no momento de decidir por uma compra[81]. Isso significa que a decisão de levar um produto para casa é diretamente moldada pelo que o cliente sente enquanto caminha pelos corredores.

Diante disso, ganha força o conceito de Slow Retail (Varejo Lento). O varejo físico de sucesso convida o cliente a desacelerar, explorar o ambiente e desfrutar do tempo gasto na loja.

79 - https://www.supervarejo.com.br/marketing/marketing-de-influencia-para-supermercados-atrai-novos-publicos

80 - https://www.supervarejo.com.br/tecnologia/prezunic-incorpora-influenciadora-virtual-nic-ao-e-commerce

81 - https://www.ibevar.org.br/wp-content/uploads/2025/03/EBOOK-Caminhos-para-o-sucesso-do-varejo-em-2025.pdf

Esse conceito já é amplamente explorado por marcas globais que transformaram suas lojas em verdadeiros espaços de experiência. A Nike, por exemplo, desenvolveu as lojas “House of Innovation”, projetadas para integrar tecnologia, personalização e experimentação. Nessas unidades, o cliente pode testar produtos, customizar itens, acessar conteúdos digitais exclusivos e interagir com a marca de forma imersiva, transformando a visita em uma jornada e não apenas em uma compra.

É nesse cenário que as ativações promocionais ganham um novo significado. Uma promoção moderna não se resume mais a uma etiqueta de desconto ou a um locutor anunciando ofertas. Ela precisa ser uma ativação que envolva os sentidos.
O chamado marketing sensorial, que utiliza estrategicamente elementos como cores, música ambiente relaxante, aromas agradáveis e a possibilidade de tocar e provar os produtos, tem o poder de inspirar aconchego e impulsionar a descoberta de novos itens, fortalecendo a memória afetiva entre o cliente e a marca.

9 FORMAS DE ENGAJAR CLIENTES NO VAREJO FÍSICO COM MARKETING SENSORIAL[82]

- Crie uma identidade sonora para a loja
- Invista em uma iluminação estratégica
- Aposte em fragrâncias exclusivas
- Crie experiências táteis
- Estimule o paladar (quando possível)
- Cure cuidadosamente a vitrine e o layout da loja
- Integre tecnologia sensorial interativa
- Use elementos naturais no ambiente
- Adapte os sentidos à identidade da marca

Na prática, redes visionárias já estão transformando seus espaços. O Dalben Supermercados, por exemplo, inaugurou um espaço exclusivo voltado inteiramente para proporcionar uma experiência sensorial única. Os clientes que fazem parte do "Clube Estilo Dalben" podem degustar gratuitamente, todos os dias, um café da marca L'OR. Essa ativação não apenas encanta o público e cria um motivo prazeroso para visitas frequentes, mas também é usada de forma inteligente para incentivar a atualização dos dados cadastrais, aumentando o engajamento e a fidelidade[83].

Outro exemplo brilhante de inovação no ponto de venda vem da parceria com a indústria. A Mantiqueira desenvolveu um "Circuito de Degustação pelo Brasil" para provar o diferencial de seus ovos diretamente nos supermercados. Além de provar o alimento, a marca disponibiliza óculos de realidade virtual no meio da loja, transportando o cliente magicamente para dentro dos galpões de produção sustentável dos seus Happy Eggs[84]. Essa ação transcende a simples venda: ela educa, diverte e conecta o consumidor à origem do seu alimento.

A transformação da loja em um centro de destino fica ainda mais evidente em operações como o Eataly, que redefiniu o conceito de supermercado ao integrar a venda de produtos de alta qualidade a restaurantes, cafés, escolas de culinária e passeios guiados pelos corredores. A loja deixa de ser apenas comercial e se torna um hub de serviços e um ponto de encontro, no estilo terceiro lugar, uma extensão entre a casa e o trabalho.

82 - https://www.supervarejo.com.br/marketing/marketing-sensorial-9-formas-da-loja-engajar-mais-os-clientes

83 - https://www.supervarejo.com.br/varejo/dalben-supermercados-inaugura-lounge-para-clientes-em-parceria-com-a-lor#:~:text=Isso%20significa%20que%20as%20pessoas,de%20forma%20estrat%C3%A9gica%20e%20inteligente.%22

84 - https://www.supervarejo.com.br/industria/marketing-sensorial-mantiqueira-realiza-ativacoes-no-pdv-que-desperta-diferentes-sentidos-no-consumidor

Ir ao supermercado, portanto, precisa ser algo agradável. Quando o varejista entende que o seu chão de loja é um palco para essas conexões e ativações encantadoras, ele prova que a sua relação com o cliente não termina no caixa.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, 20/05, AUDITÓRIO RITMO DE VENDAS, A PARTIR DAS 10H

8.3. O Poder do Uso de Dados

Historicamente, no negócio de varejo, muitas decisões eram baseadas na intuição e na experiência do gestor. O supermercadista acostumou-se a ler o comportamento do cliente no "olhômetro", conhecendo a vizinhança e antecipando as necessidades pelo simples contato diário. Contudo, em um mundo de transformações aceleradas e margens cada vez mais estreitas, esta metodologia não é mais suficiente; ela precisa ser alimentada por dados.

O impacto financeiro dessa transição é monumental e irrefutável. Varejistas que já utilizam Inteligência Artificial e Machine Learning para analisar dados alcançaram um aumento de 2,3 vezes nas vendas e de 2,5 vezes nos lucros[85], em comparação àqueles que ignoram essas tecnologias. A consultoria McKinsey aponta que empresas que investem em análise preditiva de dados observam uma melhoria média de 15% na eficiência de seus custos[86].

Buscando inspiração em cases internacionais, temos o caso da Starbucks. A gigante dos cafés passou a utilizar inteligência artificial para analisar milhões de interações diárias, cruzando informações dos clientes com os sistemas das lojas. Ao implementar a análise preditiva em suas operações para prever a demanda, ajustar preços e planejar promoções, a rede conseguiu aumentar suas vendas em 25% nas unidades que utilizaram o método[87].

Trazendo essa realidade para dentro do supermercado, temos exemplos brilhantes para quem deseja se inspirar. A rede norte-americana Kroger abraçou a análise avançada de dados como o coração da sua inovação. Utilizando o histórico de compras, a empresa redefiniu a personalização e hoje entrega ofertas e comunicações altamente relevantes, disparando mais de 1,9 bilhão de cupons exclusivos e personalizados anualmente para seus clientes fiéis[88].

No varejo brasileiro, o Grupo Muffato é pioneiro em várias iniciativas. Já em 2016, ele utilizava Câmeras inteligentes instaladas nos PDVs, cobrindo todos os setores da loja. Estas câmeras registravam o comportamento dos consumidores onde as informações eram analisadas e cruzadas com os mapas da loja e os tickets de vendas; e então eram gerados relatórios conclusivos identificando padrões de comportamento e performance de vendas[89].

Já o GPA, utiliza os dados como pilar para seu objetivo de aumentar a participação das vendas digitais na rede. O varejista está investindo pesado no seu aplicativo, obtendo dados de comportamento do cliente e, com isso pretende intensificar o uso de destes dados para fazer ofertas personalizadas aos clientes[90].

86 - https://psicosmart.net/pt/blogs/blog-de-que-forma-a-analise-preditiva-pode-melhorar-a-gestao-de-desempenho-financeiro-nas-empresas-98028

87 - https://www.ibevar.org.br/wp-content/uploads/2025/03/EBOOK-Caminhos-para-o-sucesso-do-varejo-em-2025.pdf

88 - https://www.forbes.com/sites/randybean/2024/08/26/how-kroger-is-using-data--ai-to-drive-innovation-in-the-grocery-industry/

89 - https://gironews.com/supermercado/parceria-40603/

90 - https://exame.com/invest/mercados/gpa-reforca-estrategia-digital-para-dobrar-de-tamanho-no-online/

Na rede Bom Lugar, o uso de dados ganhou tração com a implantação do aplicativo Clube Bom Lugar, estruturando a coleta e análise de dados de consumo. Hoje, a base reúne cerca de 287 mil clientes cadastrados, consolidando o CRM como eixo central da relação com o consumidor[91].

Entretanto, não basta comprar um software ou gerar planilhas infinitas. O verdadeiro poder dos dados exige uma mudança profunda de mentalidade e um forte investimento em treinamento. Como aponta o especialista em liderança, a transformação tecnológica não começa pelas máquinas, mas pela mente: primeiro transforma-se a cultura, para só depois digitalizar os processos[92].

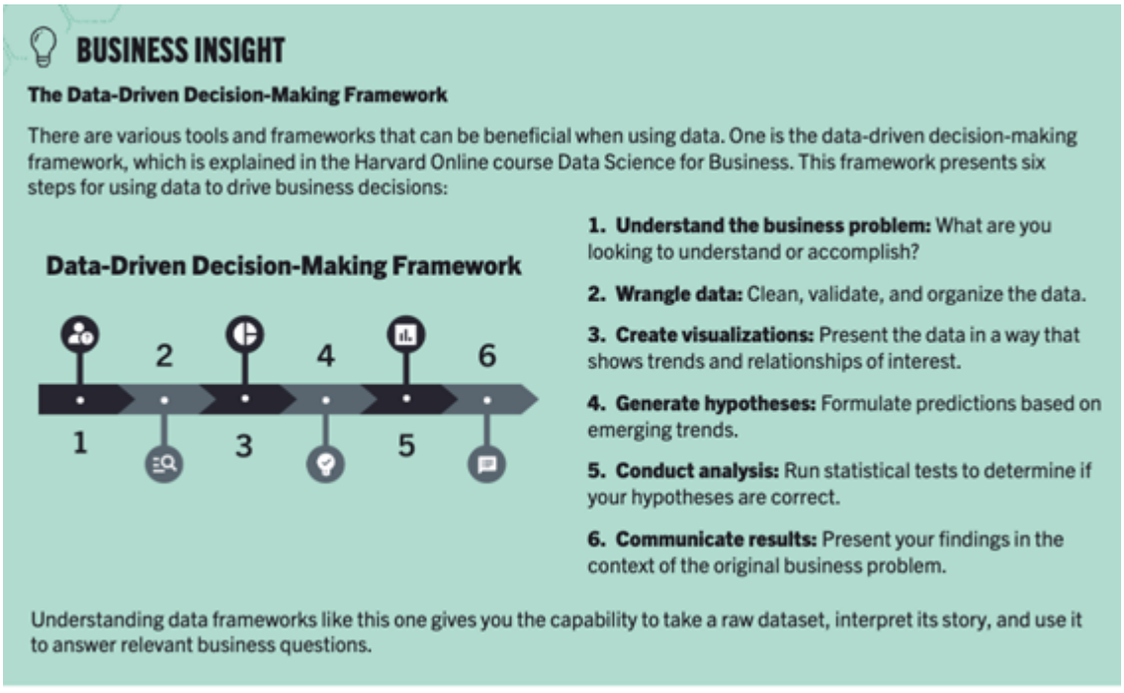


Figura 7- Processo de tomada de decisão baseada em dados.[93]

Segundo algumas pesquisas de mercado, apenas cerca de 24% dos tomadores de decisão se consideram alfabetizados em dados, e apenas 17% incentivam seus profissionais a se desenvolverem nessa competência, o que mostra a lacuna atual entre intenção e capacitação[94]. Por isso é vital investir na educação e no treinamento das equipes, garantindo que os profissionais, do comprador ao gerente de loja, saibam não apenas acessar os números, mas interpretá-los e tomar decisões ágeis com base nestas ideias.

Em suma, quando a empresa treina sua liderança para abandonar o "eu acho" e abraçar a clareza da informação, ela para de supor hipótese. O uso de dados antecipa o que o cliente quer, evita que falte produto na prateleira e assegura que o seu negócio esteja em sintonia com quem compra.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, 21/05, AUDITÓRIO RITMO DE VENDAS, A PARTIR DAS 10H

91 - https://www.supervarejo.com.br/tecnologia/rede-bom-lugar-acelera-estrategia-de-crm-e-reforca-protagonismo-da-ferramenta-no-varejo-em-2026

92 - https://www.supervarejo.com.br/entrevista/entender-de-gente-e-a-missao-da-rede-savegnago-supermercados

93 - https://online.hbs.edu/Documents/a-beginners-guide-to-data-and-analytics.pdf?_gl=1*opxhx8*_gcl_au*NTM4Njk3ODMwLjE3NzE1MDk3MjI.

94 - https://www.alura.com.br/empresas/artigos/data-literacy?srsltid=AfmBOoqS3rRAjA9Qz2rFRjV90ARnoOHpe-mKhNBd6b9uAUrS0RVT0dw

9. INOVAÇÃO VIBRANTE: A OUSADIA DE TENTAR, ERRAR E ACERTAR

O mundo acelerou! O futuro que costumávamos projetar para a próxima década já está batendo à porta da sua loja hoje, exigindo respostas rápidas para o que a NRF 2026 chamou de o próximo agora. Em um cenário onde a única constante é a mudança, apoiar-se apenas nas fórmulas que trouxeram o seu negócio até aqui não garante a sobrevivência para os próximos anos. A tradição precisa, urgentemente, dar as mãos à inovação.

Inovar no varejo deixou de ser um luxo restrito aos gigantes com alta capacidade de investimentos. Tornou-se uma questão tática e cultural de sobrevivência. É preciso ter a ousadia de desafiar o óbvio, experimentar o novo e entender que a tecnologia não veio para apagar o calor humano da sua loja, mas sim para atuar nos bastidores, eliminando atritos e ineficiências. Quando as máquinas cuidam do que é repetitivo, sua equipe fica mais motivada e engajada em atividades que eles veem como geradoras de valor e onde realmente fazem a diferença.

Neste capítulo, convidamos você a expandir seus horizontes e preparar o seu negócio para as transformações do setor. Iniciaremos nossa jornada mergulhando na Inovação em Ação, onde discutiremos a verdadeira mudança começa na mente da liderança e na cultura da equipe. Em seguida, avançaremos para os Supermercados do Amanhã. Vamos explorar as macrotendências globais, as mudanças demográficas e a redefinição completa do papel da loja física. Por fim, entraremos de cabeça na revolução mais impactante da nossa era na seção Inteligência Artificial (IA): Do Prompt à Prateleira. Vamos tirar a IA do campo da ficção científica, mostrando como essa tecnologia já está sendo utilizada por algumas organizações e, principalmente, pelos consumidores.

O futuro não espera por quem é conservador, mas recompensa grandemente aqueles que têm a coragem de inovar com propósito e paixão.

PARA SABER MAIS:

Desvendando o Amanhã: Onde Nasce o Futuro
https://www.linkedin.com/pulse/desvendando-o-amanh%C3%A3-onde-nasce-futuro-artur-motta-td3yc/?trackingId=BjIxkIeTcmH12Uo5QQW3WQ%3D%3D

9.1. Inovação em Ação

No varejo a inovação deixou de ser uma ação isolada para se tornar o oxigênio da sobrevivência. Inovar, no varejo moderno, não se resume apenas a comprar robôs ou softwares de última geração; trata-se de repensar modelos de negócio, processos diários e, acima de tudo, a forma como atendemos o cliente.

Nos últimos 12 meses, 67% das empresas do setor implementaram algum tipo de inovação, segundo a Pesquisa de Prontidão, Maturidade e Inovação Tecnológica do Setor Supermercadista (NSG 2025), realizada pela APAS[95]. Quando o supermercado abraça a inovação em sua essência, ele se torna capaz de se adaptar na velocidade que o consumidor exige.

95 - https://apas.com.br/67-dos-supermercados-inovaram-nos-ultimos-12-meses-aponta-pesquisa-da-apas/

Os números provam que a coragem para inovar traz um retorno financeiro estrondoso. Um estudo do Boston Consulting Group (BCG) revelou que empresas com forte cultura de inovação e adaptabilidade conseguem acelerar suas taxas de crescimento em até 30% em relação aos concorrentes[96]. Além disso, dados da Deloitte mostram que 94% das empresas que investem de forma sistemática em inovações relatam um aumento significativo nas receitas, podendo elevar seus lucros em até 20% ao ano[97].

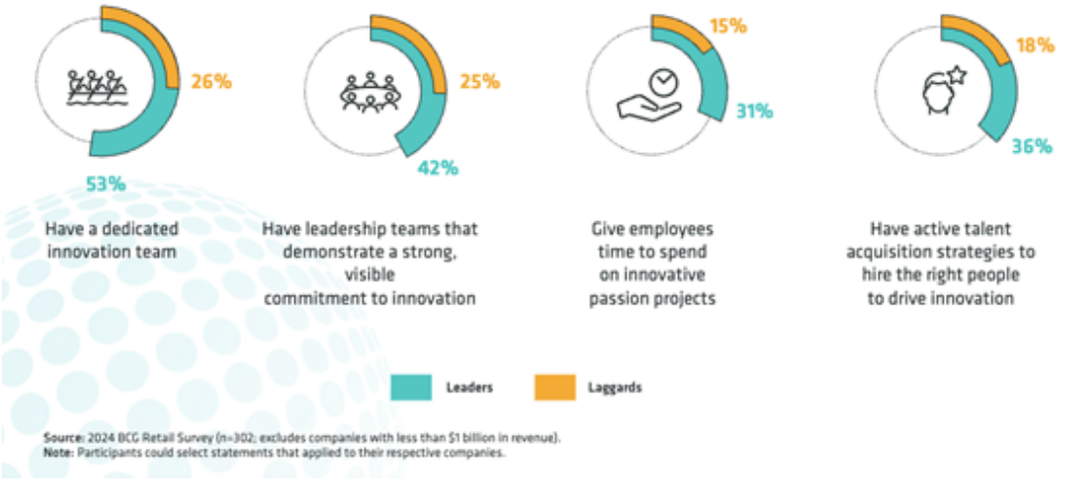


Figura 8 - Postura das empresas líderes de seus segmentos perante a inovação[98]

Para incentivar a inovação, a transformação começa pela mente, não pelas máquinas. Nos supermercados, um ambiente historicamente focado na execução, o maior desafio do líder é criar um espaço psicologicamente seguro para a experimentação. Essa visão é endossada por Luiza Helena Trajano, que costuma dizer: "Errar, todo mundo erra. Você precisa dar espaço para que um novo erro aconteça. O importante é redirecionar o erro rapidamente"[99].

Para que a inovação pulse na veia dos colaboradores, é preciso dar voz a quem está na linha de frente. A rede norte-americana Wegmans é uma referência mundial nesse quesito: a empresa incentiva ativamente que os funcionários deem sugestões para melhorar a jornada do cliente e os processos operacionais, garantindo que suas ideias sejam ouvidas e respeitadas[100].

No Mc Donalds, a inovação pode fluir a partir da matriz ou a partir das unidades que devem ter a capacidade de se adaptarem as preferências locais, equilibrando padronização e flexibilidade operacional. As unidades são tratadas como laboratórios vivos, capazes de observar o comportamento dos clientes, registrar informações em tempo real e ajustar estratégias conforme as necessidades do público e as características da região[101].

A personalização, aliás, também se consolida como base para a inovação no varejo. O estudo Infor Report 2025: Inovação no Varejo mostra que 71% dos consumidores esperam interações personalizadas e já gera um aumento de ROI na casa de 15% para as empresas[102]. No varejo, isso se traduz em recomendações de produtos baseadas no histórico de compra, campanhas segmentadas e até ajustes dinâmicos de preços.

96 - https://www.bcg.com/publications/2024/innovation-systems-need-a-reboot

97 - https://psico-smart.com/pt/blogs/blog-como-medir-o-impacto-da-inovacao-nos-resultados-financeiros-da-empresa-98967

98 - https://web-assets.bcg.com/c8/2a/386f5c39419a8bf3877ddb853154/bcg-x-wrc-how-retailers-use-innovation-to-gain-an-edge.pdf

99 - https://samaisvarejo.com.br/detalhe/reportagens/oito-frases-de-luiza-trajano-que-tem-tudo-a-ver-com-seu-supermercado

100 - https://www.wegmans.com/values-in-action/employees-first/

101 - https://gironews.com/opinioes/a-estrategia-de-como-o-mcdonalds-e-outras-grandes-redes-se-reinventam-para-conquistar-clientes-com-inovacao-e-tecnologia/

102 - https://cndl.org.br/varejosa/o-futuro-ja-chegou-infor-report-inovacao-no-varejo-destaca-as-principais-tendencias-transformando-o-setor-varejista/

Um exemplo desta tendência é o St Marche. Para este ano o foco da inovação da rede está em fortalecer processos que aproximem a rede dos clientes. Segundo Bernardo Outro Preto, CEO e Co-fundador do St Marche, "o momento no varejo alimentar é de acelerar a transformação digital, mas, para nós, o foco será acelerar a humanização, até porque o Grupo St Marche é conhecido pela qualidade da experiência do cliente e melhorá-la cada vez mais é nossa missão mais importante para 2026[103].

Além de olhar para dentro, o supermercado precisa praticar a inovação aberta. Segundo o Capgemini Research Institute, 75% das organizações afirmam que colaborar com o ecossistema externo é fundamental para resolver desafios complexos[104]. Em vez de tentar inventar tudo do zero, o varejista pode se unir a uma startup para criar um aplicativo de entrega mais ágil ou desenvolver um novo produto.

Exemplos de cocriação com o ecossistema estão presentes nas parcerias estratégicas entre redes varejistas como Hortifruti Natural da Terra e Assaí Atacadista e startups do setor de alimentação, unindo inovação, propósito e escalabilidade[105]. Essa dinâmica colaborativa permite não só o lançamento mais ágil de soluções inovadoras, mas também a capacidade de atrair novos perfis de consumidores[106].

Incentivar ideias é o primeiro passo, mas executá-las exige método. Atualmente, estima-se que mais de dois terços dos projetos de inovação falham ou não conseguem ser implantados nas empresas, muitas vezes devido à resistência da equipe e à dificuldade de provar o retorno financeiro[107].

No varejo de alimentos, onde as margens são apertadas e a operação é tensa, um projeto mal gerido pode custar caro. Para gerenciar a inovação com segurança e rentabilidade, a regra de ouro é: pense grande, mas comece pequeno. Em vez de investir milhões em uma tecnologia para todas as filiais de uma só vez, a gestão moderna exige fragmentar os projetos em módulos menores.

DICAS PARA A GESTÃO ÁGIL DA INOVAÇÃO:

Faça Projetos-Piloto: Teste a nova solução em apenas uma ou duas lojas selecionadas. Isso permite identificar falhas no desenho do projeto, entender a receptividade do cliente e treinar um grupo menor de colaboradores antes da expansão.

Ciclos Curtos de Feedback: Utilize os dados gerados e o feedback dos clientes para fazer ajustes rápidos. O ciclo deve ser de testes reduzidos e ações corretivas imediatas.

Mensure Constantemente: Defina indicadores claros de sucesso antes de começar. Se a inovação não reduzir custos, não aumentar vendas ou não resolver uma fricção real do cliente, ela é apenas uma distração cara e deve ser descontinuada.

Ao unir a liberdade criativa com uma gestão de projetos modular e focada em resultados, a inovação deixa de ser um modismo passageiro. Ela se converte em um motor poderoso que garante que o coração do seu supermercado bata no ritmo do futuro, antecipando tendências e encantando gerações.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, 19/05, AUDITÓRIO INOVAÇÃO VIBRANTE, A PARTIR DAS 10H

103 - https://www.supervarejo.com.br/varejo/nosso-foco-em-2026-sera-acelerar-a-humanizacao-diz-ceo-do-st-marche

104 - https://www.capgemini.com/insights/expert-perspectives/navigating-the-complex-web-of-last-mile-deliveries/

105 - https://www.supervarejo.com.br/varejo/como-supermercados-estao-cocriando-com-foodtechs-para-atrair-novos-publicos

106 - https://www.supervarejo.com.br/varejo/como-supermercados-estao-cocriando-com-foodtechs-para-atrair-novos-publicos

107 - https://cndl.org.br/varejosa/gestao-da-mudanca-e-inovacao-5-passos-para-transformar-negocios

9.2. Supermercados no Amanhã

Se há algo que todo supermercadista sabe é que o varejo está sempre em transformação e um dia não será igual ao outro. O futuro do setor não é um destino distante e nebuloso, mas sim o que a NRFV 2026 chamou de O Próximo Agora (The Next Now). Em um cenário onde a única certeza é a incerteza e a volatilidade, tentar adivinhar o amanhã é menos importante do que estar preparado para ele.

As projeções globais mostram que a próxima década exigirá do varejo alimentar escolhas estratégicas ousadas, onde o equilíbrio perfeito entre a altíssima tecnologia e o profundo toque humano definirá quem prospera e quem desaparece.

Abaixo, detalhamos as principais forças de transformação que já começam a moldar o setor e, mais importante, como a sua empresa deve agir hoje para antecipar essas ondas e surfar nelas com sucesso.

A Era da "IA Agêntica" e o Consumidor Automatizado

A Inteligência Artificial deixará de ser apenas uma funcionalidade de atendimento ao cliente para assumir mais de 80% dos processos centrais do varejo (como precificação, reposição e logística). Mais revolucionário ainda é o fato de que os seus consumidores fiéis passarão a usar agentes de IA pessoais para fazer compras por eles. O cliente simplesmente dirá ao seu celular: "faça as compras da semana para uma dieta de baixo carboidrato até 200 reais", e o algoritmo escolherá a loja e os produtos.

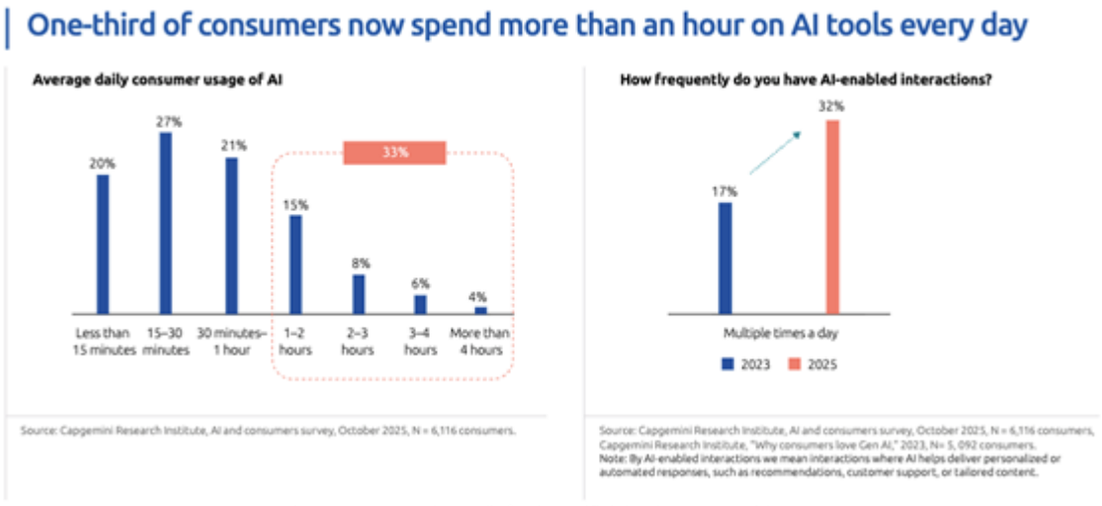


Figura 9 - o Uso da Inteligência Artificial pelos consumidores.

A nova premissa será otimizar a sua loja não apenas para os olhos humanos, mas para a descoberta via algoritmos. O seu estoque físico, o e-commerce e o sistema financeiro precisam ser uma base de dados única e perfeita. Além disso, comece a usar a IA hoje para treinar e ambientar sua equipe.

Um exemplo avançado dessa lógica vem da britânica Ocado, uma empresa de tecnologia e varejo que opera centros de distribuição altamente automatizados. Utilizando robôs e inteligência artificial para gerenciar estoques e pedidos em tempo real, a companhia consegue prever demandas, otimizar reposições e executar operações com altíssima eficiência. O modelo demonstra como a automação e a inteligência de dados podem assumir decisões operacionais complexas, antecipando exatamente o movimento que a “IA Agêntica” propõe.

108 - https://www.ibevar.org.br/wp-content/uploads/2025/03/EBOOK-Caminhos-para-o-sucesso-do-varejo-em-2025.pdf

109 - https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2025/12/Final-Gen-AI-in-Consumers-Research-Brief.pdf

O Choque Demográfico das Gerações

O varejo terá que lidar com dois extremos populacionais simultâneos e exigentes. De um lado, o envelhecimento rápido da população (60+), chamada Economia Prateada. Do outro, a Geração Z e a Geração Alpha, que até 2035 representarão mais de 50% do consumo, exigindo marcas transparentes, compras via redes sociais e propósito claro[110].

How Much Does Each Generation Spend?

Below, we show the share of global population and spending each generation made up in 2024.

Generation	Share of population (2024)	Global spending (2024)
Gen Alpha	19.5%	10.6%
Gen Z	24.6%	17.1%
Millennials	22.9%	22.5%
Gen X	18.3%	23.5%
Baby Boomers	12.1%	20.8%
Greatest and Silent Generation	2.6%	5.5%

Figura 10representatividade das gerações em tamanho e poder de compra.[111]

Para se adequar a esta realidade não tente ser tudo para todos, mas atue com precisão. Para abraçar o público sênior, as empresas devem repensar layouts, criando lojas menores, mais fáceis de navegar e aumentando a legibilidade das etiquetas de preço. O mix deve ser ajustado para porções individuais e refeições prontas fáceis de preparar. Já para conquistar os mais jovens, o supermercado deve transformar seu marketing: abandone as propagandas frias e invista em marketing de relacionamento autêntico, usando a loja como um estúdio de criação de conteúdo e dando voz a influenciadores que reflitam a diversidade da comunidade.

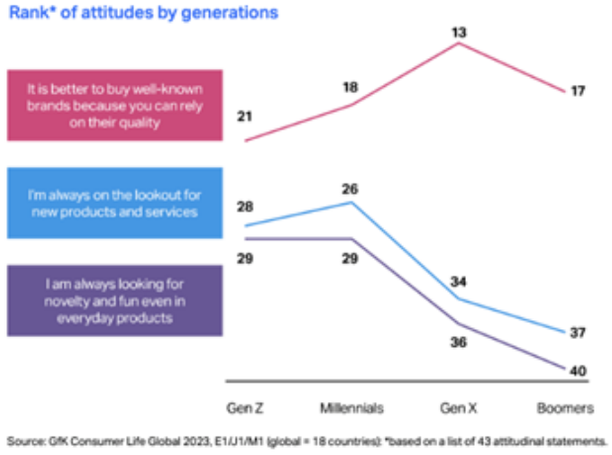


Figura 11 - Comportamento de compra por geração[112]

Um caso emblemático dessa adaptação geracional é o da rede chinesa Hema (Freshippo), do Alibaba. A empresa criou um modelo híbrido que integra loja física, aplicativo e logística em tempo real, atendendo consumidores jovens com forte presença digital, ao mesmo tempo em que oferece conveniência extrema para diferentes perfis. O cliente pode escanear produtos na loja, receber informações completas, pagar via app e receber em casa em até 30 minutos. Esse modelo mostra como o varejo pode ser redesenhado para dialogar simultaneamente com diferentes gerações por meio da tecnologia.

110 - https://static.abras.com.br/pdf/food-retail-future/a-proxima-decada-do-varejo-bain-co-portugues.pdf

111 - https://www.visualcapitalist.com/visualized-global-spending-power-by-generation/?latest=

112 - https://25336566.fs1.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25336566/Spend%20Z/NIQ_GenZ%20Report%2017FL.pdf

O Alimento como Remédio e a Integração com dispositivos vestíveis

O consumidor do futuro é altamente consciente e preocupado com a saúde preventiva. Uma pesquisa recente da PwC revelou que 79% dos brasileiros estão extremamente preocupados com os riscos dos alimentos ultraprocessados (um número muito maior que a média global) e 72% temem o uso de agrotóxicos[113]. Paralelamente, o uso de tecnologias vestíveis (como relógios inteligentes) já influencia a dieta e a rotina de 90% dos seus usuários[114].

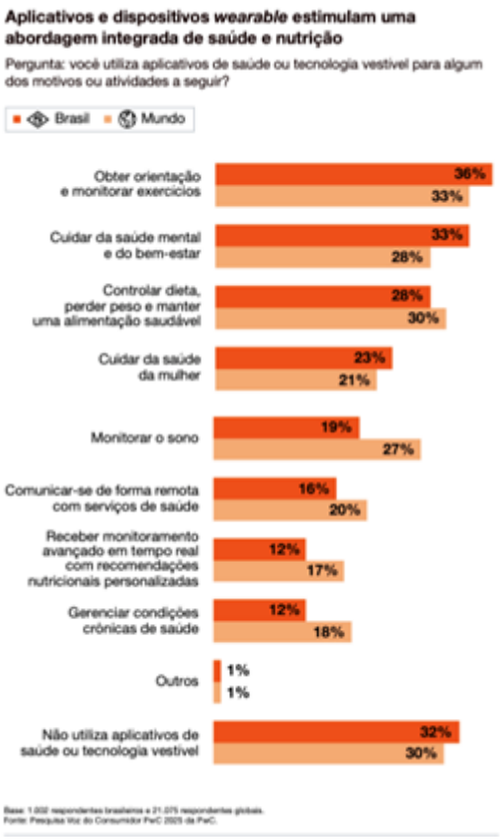


Figura 12- O uso de dispositoveis vestíveis[115]

De forma proativa, o supermercado deve começar a atuar como parceiro de saúde. As redes devem revisar agressivamente o seu sortimento, exigindo da indústria opções de produtos que tenham rótulos com informações claras, honestas e transparentes e ingredientes com redução de açúcar e menos calorias. A antecipação pode passar por expandir fronteiras: crie parcerias com aplicativos de saúde ou nutricionistas locais, oferecendo orientação nutricional personalizada dentro da loja ou no seu aplicativo.

Produtos frescos, orgânicos e funcionais não podem mais ficar restritos a gôndolas diet, mas devem assumir o papel de protagonistas da exposição.

No cenário internacional, a Walgreens vem avançando na integração entre varejo e saúde ao transformar suas lojas em hubs de serviços médicos, com clínicas, vacinação e monitoramento de saúde. A estratégia conecta consumo, bem-estar e serviços, posicionando a loja como um ponto de cuidado contínuo e não apenas de compra. Esse movimento indica um caminho claro para o varejo alimentar: deixar de ser apenas fornecedor de produtos e se tornar um agente ativo na jornada de saúde do consumidor.

113 - https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/produtos-consumo-varejo/2025/tl-votc-2025.pdf

114 - https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/produtos-consumo-varejo/2025/tl-votc-2025.pdf

115 - https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/produtos-consumo-varejo/2025/tl-votc-2025.pdf

Experiência: A Loja Física Insubstituível

O tempo se tornou o maior concorrente do varejo físico. Se o cliente quer apenas abastecimento rápido de produtos básicos, ele usa a internet. Portanto, o futuro dividirá as lojas em dois caminhos extremos:

• Hiperconveniência: formatos expressos e autônomos para compras de emergência como a de alimentos prontos para o consumo.

• Slow Retail: o varejo lento para uma compra focada na experiência, na descoberta.

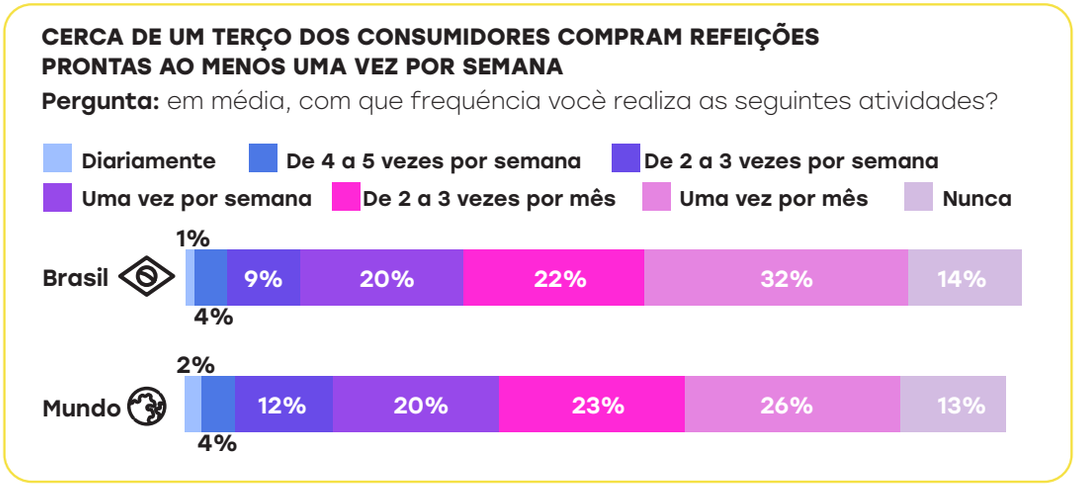


Figura 13 - Busca por alimentos prontos pelo consumidor[116]

O Slow Retail prega que a loja grande e tradicional precisa ser um destino de lazer, comunidade e descoberta sensorial, algo que o e-commerce jamais poderá copiar. Um bom exemplo é o Stew Leonard's, supermercadista americano que se diferencia pela experiência. As lojas são desenhadas como um "parque temático da alimentação", com personagens animatrônicos, cenários cenográficos, degustações constantes e uma atmosfera que mistura fazenda, espetáculo e varejo. O resultado é um supermercado que transforma a ida às compras em entretenimento, gerando lealdade emocional e reforçando a ideia de que, no varejo alimentar, experiência e narrativa podem ser tão estratégicas quanto logística e margem.



117

Neste sentido os supermercados devem evitar competir com foco apenas em velocidade com os gigantes da internet; foque na conexão emocional. Os varejistas devem transformar metros quadrados que antes serviam apenas de depósito em áreas de hospitalidade. Aumente as zonas de serviços: instale cafés confortáveis, aulas de culinária, degustações imersivas e eventos comunitários. A missão é fazer com que o cliente queira passar a sua tarde de sábado na sua loja, não por obrigação, mas por puro prazer.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, 20/05, AUDITÓRIO INOVAÇÃO VIBRANTE, A PARTIR DAS 10H

116 - https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/produtos-consumo-varejo/2025/tl-votc-2025.pdf

117 - https://www.vpm.org/npr-news/npr-news/2024-08-01/a-road-trip-in-an-electric-vehicle-doesnt-have-to-be-nerve-wracking-anymore

9.3. Inteligência Artificial (IA): Do Prompt à Prateleira

A Inteligência Artificial (IA) já não é mais um roteiro de ficção científica ou um mero tema de curiosos. Se até pouco tempo atrás a IA estava restrita a gerar textos em uma tela (o famoso prompt), hoje ela amadureceu e impacta significativamente os consumidores e as empresas.

Uma das grandes apostas amplamente discutidas na NRF de 2026 foi a evolução para a chamada IA Agêntica (Inteligência Artificial de Agentes). Enquanto na IA gerativa clássica, a interação era via prompt como um diálogo, na IA Agêntica o sistema ganha autonomia e poder de decisão.

Seguem alguns exemplos que já são realidade:

A Shopee está trabalhando para criar um protótipo de agente de compras, isto é, um assistente de IA que pode executar tarefas complexas de compra de forma autônoma dentro da plataforma, indo além de simples recomendações e permitindo que o sistema cuide de decisões de compra para o usuário[118].

No India AI Impact Summit 2026, a Mastercard demonstrou a primeira transação de comércio totalmente autenticada por um agente de IA, em que o sistema percorria o processo de busca de produtos, validação de segurança e realização da compra sem que o usuário tivesse que abrir um aplicativo de loja ou inserir dados manualmente, uma forma efetiva de IA executando operações de compra end-to-end[119].

O Google está expandindo o chatbot Gemini para permitir que clientes da Walmart façam compras completas, com recomendações, seleção de itens e integração ao carrinho, diretamente dentro da conversa com a IA. Esse tipo de integração ilustra como IA pode tomar decisões significativas no processo de compra[120].

A Microsoft, em parceria com PayPal, lançou o Copilot Checkout, que permite aos usuários descobrir e completar compras diretamente dentro de um chatbot de IA, sem sair da interface de conversa, com recomendações personalizadas e checkout automático – um exemplo direto de IA agênica facilitando compras[121].

O foco da revolução atual não está apenas em como o cliente usa a tecnologia, mas em como o varejista pode transformar a sua própria operação, ganhando produtividade, reduzindo o trabalho braçal e blindando o seu lucro.

Por exemplo, o Walmart utiliza algoritmos de IA para previsão de demanda, redução de rupturas de estoque e gestão de inventário em tempo real, incluindo integração de visão computacional e sistemas de shelf-scanning que garantem produtos no lugar certo e disponibilidade contínua para os clientes[122].

Além disso, o Sam's Club está incorporando soluções que combinam IA e aplicativos móveis para acelerar experiências como Scan & Go, reduzindo filas e oferecendo recomendações personalizadas com base no histórico de compras[123].

118 - https://www.reuters.com/world/asia-pacific/google-shopee-owner-sea-develop-ai-tools-e-commerce-gaming-2026-02-19/

119 - https://timesofindia.indiatimes.com/technology/tech-news/india-ai-impact-summit-2026-mastercard-unveils-indias-first-fully-authenticated-agentic-commerce-transaction/articleshow/128465483.cms

120 - https://apnews.com/article/google-gemini-ai-shopping-checkout-walmart-f1679240ba93d40b90a97348b73039d3

121 - https://www.windowscentral.com/artificial-intelligence/microsoft-copilot/microsoft-and-paypals-copilot-checkout-allows-users-to-make-purchases-without-leaving-the-chatbotnsaction/articleshow/128465483.cms

122 - https://www.supermarketperimeter.com/articles/13024-experts-discuss-the-impact-of-ai-on-the-grocery-industry

123 - https://www.grocerydoppio.com/articles/groceries-leading-the-autonomous-checkout-revolution

A Kroger é outro exemplo de supermercado que emprega IA para prever demanda de itens perecíveis e ajustar ofertas automaticamente, além de construir campanhas de marketing e cupons altamente segmentados por meio de machine learning aplicado aos dados de consumo de seus milhões de clientes[124].

No contexto europeu, cadeias como Tesco têm explorado IA para decisões de compra mais inteligentes e sistemas de segurança com câmeras inteligentes no self-checkout para reduzir perdas e melhorar a experiência de loja[125].

No Brasil, temos o exemplo da Cobasi que estruturou um Comitê de IA dentro do Cobasi Labs, hub de inovação responsável por liderar projetos digitais. O grupo reúne especialistas de tecnologia, marketing, operações e atendimento, promovendo integração entre áreas e garantindo que cada aplicação de IA seja escalável, viável e conectada às necessidades do negócio[126].

State of Investment in Generative AI	2024
Investments in Generative AI a Top Organizational Priority	62.3%
Increasing Investment in Generative AI	89.6%
Has Potential to be Most Transformational Technology in a Generation	64.2%
Need for Safeguards and Guardrails for Governing Generative AI	99.0%
Safeguards and Guardrails for Generarative AI Are In Place	62.9%
Talent in Place to Responsibly Implement Generative AI	50.5%

Figura 14 - Situação dos investimentos em IA generativa[127]

No cenário brasileiro, uma pesquisa da Associação Paulista de Supermercados (APAS) mostra que cerca de 80% dos supermercados paulistas já utilizam IA em suas operações em aplicações que vão desde CRM e segmentação de clientes até chatbots de atendimento, automação de campanhas e análise de vídeo em segurança. Essas iniciativas demonstram que a IA no varejo alimentar não é mais uma promessa, mas uma tecnologia que impacta a eficiência operacional, a experiência de compra e a personalização do atendimento em redes de supermercado em diferentes mercados.

A boa notícia é que o supermercadista não precisa investir cifras milionárias para começar a extrair valor dessa tecnologia. Hoje, a IA e a digitalização foram democratizadas através de diversas plataformas gratuitas ou que, ao menos, oferecem as primeiras funções de forma gratuita.

A seguir sugerimos algumas funcionalidades que você já pode utilizar em seu supermercado:

Assistentes Virtuais Acessíveis: Ferramentas gratuitas como o ChatGPT, o Microsoft Copilot e o Google Gemini podem atuar como verdadeiros assistentes do seu time comercial e de marketing, ajudando a redigir anúncios para encartes, e-mails de negociação com a indústria e descrições atraentes para o e-commerce de forma instantânea.

Gestão de Fluxo e Processos: Organizar a rotina da retaguarda é o primeiro passo para o sucesso. Plataformas como o Trello e o Asana oferecem planos gratuitos baseados no método Kanban, permitindo que as equipes organizem projetos, deleguem tarefas e criem checklists de forma muito visual. Hoje, essas plataformas já integram funcionalidades de IA que ajudam a prever gargalos e automatizar a passagem de tarefas de um setor para o outro.

124 - https://www.forbes.com/sites/randybean/2024/08/26/how-kroger-is-using-data--ai-to-drive-innovation-in-the-grocery-industry/

125 - https://www.cleverence.com/articles/business-blogs/the-rise-of-ai-powered-procurement-how-walmart-and-carrefour-lead-the-way/

126 - https://gironews.com/redes-shopping/cobasi-amplia-uso-de-ia-para-processos-internos-e-atendimento-ao-cliente/

127 - Data-AI-Executive-Leadership-Survey-2024

Análise de Dados Visuais: O Google Analytics é uma ótima ferramenta, gratuita, para entender os dados do e-commerce do supermercado, rastreando de onde vem o tráfego e quais produtos retêm mais a atenção, ajudando a embasar as decisões comerciais no ambiente digital.

Quando o supermercado adota essas ferramentas para automatizar tarefas operacionais da retaguarda, ele devolve o recurso mais valioso aos seus colaboradores: o tempo.

Diante desse cenário a conclusão é clara: a Inteligência Artificial deixará de ser vista apenas como inovação e estratégia, e passará a ocupar uma posição tática e essencial para qualquer operação sobreviver. Quem não dominar o uso dessas ferramentas, fatalmente perderá espaço para quem já transformou a IA na espinha dorsal do negócio.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, 21/05, AUDITÓRIO INOVAÇÃO VIBRANTE, A PARTIR DAS 10H

10. PAIXÃO PELO CLIENTE

O "Coração Supermercadista" bate por muitos motivos, mas o seu verdadeiro compasso é ditado por uma única figura: o cliente. No final do dia, toda a complexidade da retaguarda, as duras negociações com fornecedores e os pesados investimentos em tecnologia só fazem sentido se culminarem na satisfação de quem cruza as portas da sua loja ou acessa o seu aplicativo. Ter paixão pelo cliente deixou de ser apenas um lema bonito para ser a estratégia de sobrevivência e crescimento mais poderosa do varejo moderno.

Contudo, amar esse consumidor no cenário atual exige muito mais do que um sorriso no caixa e prateleiras bem abastecidas. O cliente mudou drasticamente. Ele está hiperconectado, tem pressa, é bombardeado por ofertas o tempo todo e carrega o mundo na palma da mão. Ele busca a conveniência absoluta das telas, mas, paradoxalmente, anseia por conexões humanas autênticas e momentos de bem-estar que quebrem a frieza da rotina.

Neste capítulo, convidamos você a mergulhar na mente e no coração desse novo cliente. Começaremos nossa jornada desvendando o Consumidor Físico e Digital, quebrando de vez a ilusão de que esses dois mundos operam de forma isolada. Você entenderá como a jornada de compra se tornou fluida, sem fronteiras, e como a sua operação precisa estar preparada para atender um cliente que exige flexibilidade, rapidez e ausência total de atritos na hora de escolher, retirar e pagar.

Em seguida, avançaremos para a seção Experiências que Encantam. Vamos repensar o papel do metro quadrado da sua loja, mostrando que, para vencer a comodidade fria do digital, o espaço físico precisa se transformar em um verdadeiro centro de experiências.

Por fim, fecharemos essa etapa desvendando o tema Construindo Relacionamentos Duradouros. Vamos mostrar que o relacionamento não termina quando o cupom fiscal é emitido; é exatamente ali que uma nova conversa começa. Você verá como a união perfeita entre a inteligência de dados e a empatia insubstituível do seu time na linha de frente é capaz de criar uma intimidade verdadeira, transformando compradores casuais em defensores leais da sua marca.

Prepare-se para reacender a principal chama do seu negócio. A tecnologia facilita e o preço atrai, mas é a paixão genuína por quem compra que garante que o cliente sempre escolha o seu supermercado para chamar de seu.

PARA SABER MAIS:

Phygital: uma nova era de consumo impulsionada pelo cliente 5.0
https://mittechreview.com.br/phygital-uma-nova-era-de-consumo-impulsionada-pelo-cliente-5-0/

10.1. Consumidor Físico-digital

Encantar o cliente significa, antes de tudo, compreender profundamente como ele vive, busca e consome nos dias de hoje. Durante décadas, a jornada de compra era linear e previsível: o cliente saía de casa, entrava na loja, enchia o carrinho e passava no caixa. Hoje, essa barreira entre o mundo físico e o digital simplesmente deixou de existir.

O consumidor atual é "phygital". Ele transita entre os dois mundos de forma tão natural que espera que o seu supermercado faça exatamente o mesmo, oferecendo uma experiência unificada e sem atritos. 56% de todas as vendas do varejo físico passam por alguma influência de canais digitais[128].

A jornada moderna raramente começa na porta da sua loja; ela começa na tela do smartphone. As formas de busca por produtos sofreram uma revolução. Consumidores, especialmente as gerações mais jovens (como Millennials e Geração Z), estão ignorando os motores de busca tradicionais e utilizando plataformas como TikTok, Instagram, YouTube Shorts e até inteligência artificial para descobrir novos produtos e promoções. No Brasil, o impacto dessa digitalização é gigante: 50% dos consumidores afirmam que suas decisões de compra online são diretamente influenciadas por propagandas veiculadas em redes sociais[129].

Amazon Ads insights[3] reveal:

- 57% of surveyed shoppers check customer reviews.
- 33% view product detail pages.
- 31% check recommended products.
- 22% check the top listed products under discover results.

Figura 15 - revelaçoes dos anúncios na Amazon[130]

Esse comportamento atingiu um novo patamar com o crescimento do TikTok Shop, que transforma o entretenimento em canal direto de vendas. Na plataforma, o consumidor descobre um produto enquanto assiste a um vídeo ou live e pode comprá-lo instantaneamente, sem sair do aplicativo. Esse modelo reduz drasticamente o tempo entre inspiração e compra, criando uma jornada totalmente integrada e impulsiva. O TikTok deixa de ser apenas um canal de marketing e passa a ser um verdadeiro ponto de venda, mostrando como o social commerce redefine a lógica tradicional do varejo.

128 - The Future Shopper Report 2023 - Wunderman Thompson

129 - https://nielseniq.com/global/pt/insights/education/2024/a-trajetoria-ascendente-do-e-commerce-brasileiro

130 - Source: Amazon Ads and Kantar Quickfire Survey, December 2023, U.S., n=465

O comportamento também já levou grandes varejistas globais a redesenharem completamente sua jornada. A Zara é um bom exemplo de integração phygital. A empresa conectou estoque, e-commerce e lojas físicas em uma única plataforma, permitindo que o cliente consulte disponibilidade em tempo real, compre online e retire na loja ou até utilize o celular para localizar produtos dentro do ponto de venda. Essa integração elimina fricções e transforma a loja física em uma extensão natural do ambiente digital.

Isso prova que a venda na loja física é fortemente influenciada pelo ambiente digital. Um exemplo claro dessa fluidez ocorre na rede Tenda Atacado, onde a empresa identificou que mais de 28% das vendas concretizadas em suas lojas físicas começam com uma pesquisa prévia feita pelo cliente em sua loja online[131]. Diante disso, a loja física ganha um novo papel: ela deixa de ser apenas um ponto de venda para se tornar um verdadeiro centro logístico e de conveniência.

Nesse cenário de integração, o serviço de "clique e retire" se consolidou como uma exigência de conveniência. O consumidor compra pelo aplicativo ou site, no conforto do sofá, e passa na loja apenas para colocar as sacolas no porta-malas. Essa modalidade brilha por eliminar o custo do frete e poupar o cliente das filas do caixa tradicional.

Explorando esta oportunidade, a rede varejista Novo Mundo reinaugurou mais duas lojas com o conceito multicanal. As unidades do Shopping Plaza D'Oro Eldorado, em Goiânia, e da cidade de Goiás reabrem oferecendo esse novo modelo que integra o omnichannel, em que o consumidor pode realizar a compra pelo site e retirar o produto na loja[132].

A integração entre físico e digital também pode seguir um caminho menos tradicional e fluir do digital para o físico. Foi o que aconteceu com a Petlove que ao abrir sua loja física aposta na tendência phygital, visando explorar o conceito de integração entre as compras presenciais e online, com foco na experiência omnichannel do cliente[133].

Um exemplo internacional relevante é o da Nike, que integrou seus aplicativos (como Nike App e SNKRS) às lojas físicas, criando uma jornada contínua entre descoberta digital e experiência presencial. O cliente pode reservar produtos pelo app, acessar conteúdos exclusivos, receber recomendações personalizadas e finalizar a compra na loja sem fricção. Esse modelo mostra como o digital não substitui o físico, mas o potencializa, tornando cada ponto de contato parte de uma única experiência fluida.

Quando olhamos para a etapa final dessa jornada, o momento do pagamento, a exigência por velocidade e fluidez atinge o seu ápice. O Pix revolucionou o balcão e já se consolidou como o principal meio de pagamento no país, respondendo por 52,2% das transações realizadas[134].

Mas a fluidez pode ser ainda maior. A rede de supermercados Pague Menos implementou o pagamento por biometria facial. Com a ferramenta, a jornada de compra leva, em média, 20 segundos, e o novo método de pagamento contou com a adesão de mais de 30% dos clientes do cartão Pague Menos[135].

Para o consumidor de hoje, velocidade é um serviço. Isso explica a rápida penetração dos terminais de autoatendimento (self-checkout). Quase três em cada quatro consumidores (74%) consideram os terminais de autoatendimento (self-checkout) mais rápidos do que os caixas operados por funcionários[136].

131 - https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/tenda-atacado-apresenta-como-os-atacarejos-tem-ganhado-forca-no-digital-atraves-do-omnichannel

132 - https://gironews.com/redes-shopping/novo-mundo-em-goias-59902/

133 - https://gironews.com/varejo-digital/do-e-commerce-a-loja-fisica-68231/

134 - https://static.poder360.com.br/2025/05/report-varejo-2025.pdf

135 - https://gironews.com/supermercado/supermercado-pague-menos-implementa-pagamento-por-reconhecimento-facial/

136 - https://www.zebra.com/content/dam/zebra_dam/pt_br/reports/vision-study/retail-report-vision-study-18th-annual-shopper-pulse-pt-br.pdf

O Supermercado do Frade explorou esta tendência e ampliou o número de self-checkouts em suas lojas, que estão localizadas em Ilhabela, no litoral Norte de São Paulo. Na unidade do Perequê, agora são 29 checkouts no total, sendo 1 5 de autoatendimento e 14 com atendentes.

Para manter a paixão do cliente acesa, o supermercado precisa entender que cada interação importa. Seja na facilidade de encontrar uma oferta rolando o feed do Instagram, na comodidade de retirar a feira no estacionamento ou na agilidade de pagar com um escaneamento de QR Code, a mensagem do consumidor é clara: a jornada perfeita é aquela que se adapta à rotina dele, e não o contrário.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, 19/05, AUDITÓRIO PAIXÃO PELO CLIENTE, A PARTIR DAS 10H

10.2. Experiências que Encantam

No supermercado moderno, falar em experiência deixou de ser um exercício de retórica para se tornar uma agenda estratégica. A PwC, em sua pesquisa global Voice of the Consumer, aponta que consumidores estão cada vez mais atentos à experiência, não apenas ao preço[137].

Porém, para prover experiência é crucial uma pergunta central: Qual é a missão de compra do meu cliente neste momento? Há missões distintas: abastecimento mensal, compra rápida de reposição, busca por indulgência, solução para uma refeição imediata, conveniência de última hora. Cada missão exige um ambiente, uma comunicação e um fluxo diferentes. A NielsenIQ já demonstrou, em relatórios globais de comportamento, que consumidores alternam entre racionalidade e emoção dependendo do contexto da compra e isso muda a forma como percebem valor e experiência[138].

Esse conceito é levado ao extremo no Japão pela rede 7-Eleven, que organiza sua operação inteiramente em torno das missões de compra do cliente. As lojas são abastecidas várias vezes ao dia com base em dados de consumo local e horário, garantindo que produtos certos estejam disponíveis no momento exato – refeições prontas no almoço, snacks à noite, itens de conveniência ao longo do dia. A experiência é construída não pelo excesso de sortimento, mas pela precisão da oferta, tornando a loja extremamente relevante para diferentes momentos da rotina.

Supermercados regionais brasileiros têm entendido essa lógica com sensibilidade prática:

• O Supermercado Verdemar, por exemplo, durante o carnaval, montou um bar externo em frente à loja, oferecendo bebidas e experiências pensadas para facilitar a rotina de quem participa da festa[139].

• O Stok Center, no Sul do país, promove eventos como a “Churraskada”, criando vínculo comunitário e ativando o supermercado como espaço social[140].

• O Grupo TriMais investe em áreas de convivência e experiências gastronômicas integradas ao fluxo da loja, conectando conveniência e lazer[141].

137 - https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html

138 - https://nielseniq.com/global/en/insights/

139 - https://gironews.com/supermercado/supermercado-verdemar-proporciona-bar-experiencia-durante-carnaval-de-bh/

140 - https://superhiper.com.br/supermercados-apostam-em-experiencias-gastronomicas-para-atrair-consumidores/

141 - https://superhiper.com.br/supermercados-apostam-em-experiencias-gastronomicas-para-atrair-consumidores/

São exemplos com grande clareza estratégica: entendem que a experiência nasce do alinhamento entre proposta de valor e missão de compra.

Outro exemplo internacional relevante vem da Decathlon, que reorganizou suas lojas não apenas por categorias de produto, mas por missões e práticas esportivas. Em vez de simplesmente expor itens, a marca cria ambientes que simulam o uso real permitindo que o cliente experimente produtos e visualize sua aplicação. Essa abordagem transforma a loja em um espaço de solução e inspiração, conectando diretamente a jornada do consumidor ao seu objetivo naquele momento.

Prover uma boa experiência exige três movimentos concretos. Primeiro, mapear as jornadas reais dos clientes. Onde ele hesita? Onde perde tempo? Onde sente frustração? Segundo a Deloitte, consumidores valorizam cada vez mais conveniência e fluidez; filas longas e ruptura de estoque são fatores críticos de abandono. Terceiro, conectar dados à sensibilidade humana. A tecnologia pode antecipar necessidades, mas é o ambiente que transforma eficiência em percepção positiva[142].

Experiência não é luxo; é coerência. Um cliente que entra para uma compra rápida precisa de agilidade. Um cliente que busca inspiração culinária precisa de ambientação e estímulos sensoriais. Um consumidor preocupado com saúde valoriza informação clara, origem dos produtos e orientação nutricional. Ignorar essas nuances significa tratar todas as missões como iguais e isso empobrece a relação.

Encantar, portanto, não é teatralizar o varejo, mas tornar cada missão de compra mais simples, prazerosa e coerente com o propósito do cliente. Supermercados que compreendem essa lógica deixam de competir apenas por preço e passam a disputar relevância na vida cotidiana das pessoas. Em um cenário de digitalização acelerada e consumidores mais conscientes, a vantagem competitiva não estará apenas na tecnologia implementada, mas na capacidade de compreender profundamente por que o cliente entrou na loja naquele dia – e ajudá-lo a cumprir sua missão da forma mais inteligente possível.

Criar experiências que encantam exige que o líder supermercadista olhe para o seu salão de vendas não como um depósito de caixas, mas como um palco. Quando o seu negócio oferece um refúgio acolhedor, onde o cliente se sente bem-vindo, estimulado e respeitado, o supermercado cumpre o seu propósito mais nobre.

Não é à toa que o Amigão Supermercados irá revitalizar 31 lojas neste ano. Os investimentos nas melhorias somarão cerca de R$ 100 milhões e incluem fachada, mobiliário, refrigeração, iluminação, comunicação e equipamentos. Os investimentos vão ao encontro da proposta de oferecer uma melhor experiência de compra, com ampliação do mix da padaria, açougue, hortifrúti, área de autoatendimento e implementação de um novo conceito para adegas[143].

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, 20/05, AUDITÓRIO PAIXÃO PELO CLIENTE, A PARTIR DAS 10H

142 - https://superhiper.com.br/supermercados-apostam-em-experiencias-gastronomicas-para-atrair-consumidores/

143 - https://superhiper.com.br/supermercados-apostam-em-experiencias-gastronomicas-para-atrair-consumidores/

10.3. Construindo Relacionamentos Duradouros

Um relacionamento duradouro é resultado de muitas interações, atenção verdadeira e vontade de satisfazer o outro. No varejo moderno ocorre o mesmo. Construir vínculos duradouros significa transformar compradores ocasionais em verdadeiros embaixadores, garantindo que a sua loja seja sempre a primeira escolha na mente e no coração do consumidor.

No varejo, a lealdade vai muito além da simples repetição de compras. O verdadeiro engajamento do cliente envolve paixão, interação social e um forte comportamento de recomendação boca a boca. Criar esse nível de comprometimento exige do supermercado o design estratégico de experiências memoráveis e o uso inteligente da tecnologia para erguer pontes emocionais inquebráveis.

A grande chave para alcançar esse patamar atende pela sigla CRM (Customer Relationship Management). Contudo, é preciso abandonar a visão fria de que o CRM é apenas um banco de dados com a idade e o endereço do cliente. Como apontam especialistas do setor, o verdadeiro papel do CRM é "Conhecer e Conquistar" o público, registrando o histórico não apenas do que ele comprou, mas entendendo profundamente do que ele gosta e do que não gosta. É a união do software com o humano que permite criar uma intimidade escalável, fazendo com que cada oferta ou recomendação pareça ter sido desenhada exclusivamente para aquela pessoa[144].

Na Rede Bom Lugar, a implantação do aplicativo Clube Bom Lugar como uma estratégia de CRM marcou um avanço na aproximação com os clientes. Desde a implementação, em junho de 2023, a rede observa um crescimento contínuo da base cadastrada, que hoje soma cerca de 287 mil clientes. Por meio do Clube foi possível compreender melhor o perfil dos clientes, seus hábitos de consumo, dias e horários de maior frequência, o que permite direcionar ofertas mais alinhadas às necessidades reais do cliente[145].

Na Bistek, o foco do CRM são as datas sazonais, vistas como oportunidade de conexão com os clientes. Trabalhamos o Dia da Nutella somente com os clientes 'Nutelovers', que são clientes com alto RFV (Recência, Frequência, Valor) com o item. E assim, é uma forma de gerar experiência e aproximação para a marca e também para a rede. As campanhas personalizadas são realizadas em toda a rede; porém, existem estratégias para cada região, de acordo com o público e os hábitos de compras dos consumidores que frequentam as unidades[146].

DICAS PARA IMPLEMENTAR UM CRM EFICIENTE:

- Comece pela estratégia, não pela ferramenta
- Estruture uma base de dados confiável
- Foque na captura dos dados com propósito
- Segmente além do óbvio
- Mensure o que realmente importa
- Personalize com lógica
- Integre CRM ao time comercial
- Comece simples e evolua
- Alinhe CRM à experiência na loja
- Respeite a relevância e evite excesso de comunicação

144 - https://www.ibevar.org.br/wp-content/uploads/2025/03/EBOOK-Caminhos-para-o-sucesso-do-varejo-em-2025.pdf

145 - statics.teams.cdn.office.net/evergreen-assets/safelinks/2/atp-safelinks.html

146 - https://gironews.com/supermercado/bistek-modifica-estrategia-de-crm-para-implantar-segmentacao-personalizada/

Apesar de toda a tecnologia, a fidelização real só se consolida pelo toque humano. Os funcionários são os responsáveis por dar vida à marca, e a conexão humana continua sendo o pilar essencial do varejo. É no chão de loja que atua o herói do supermercado, o colaborador da linha de frente que tem o poder supremo de encantar ou decepcionar. Os clientes guardam na memória como se sentiram dentro da loja; por isso, uma recepção amigável, um sorriso sincero e uma assistência competente no momento de dúvida são os fatores que realmente fidelizam e fazem o consumidor voltar.

Outra estratégia poderosa para perpetuar o relacionamento é a construção de um senso de comunidade. Redes inovadoras ao redor do mundo já entenderam que o cliente adora se sentir parte do negócio.

A rede suíça Migros, por exemplo, criou uma plataforma comunitária onde os próprios consumidores sugerem, testam e votam nos sabores e edições limitadas que devem chegar às prateleiras.

Já a rede Woolworths fortalece seus laços familiares distribuindo kits de mudas para que os clientes cultivem ervas e legumes em suas próprias casas, estendendo a experiência do supermercado para dentro do lar .

Construir relacionamentos duradouros é, em essência, um ato de dedicação contínua. Quando o supermercadista une a precisão analítica dos dados para conhecer os desejos do cliente com a empatia insubstituível do seu "herói da ponta", o negócio transcende a venda.

PARA SABER MAIS:

APAS SHOW, 21/05, AUDITÓRIO PAIXÃO PELO CLIENTE, A PARTIR DAS 10H



147 - https://static.abras.com.br/pdf/food-retail-future/a-proxima-decada-do-varejo-bain-co-portugues.pdf

148 - https://static.abras.com.br/pdf/food-retail-future/a-proxima-decada-do-varejo-bain-co-portugues.pdf

11. PRÓXIMOS PASSOS

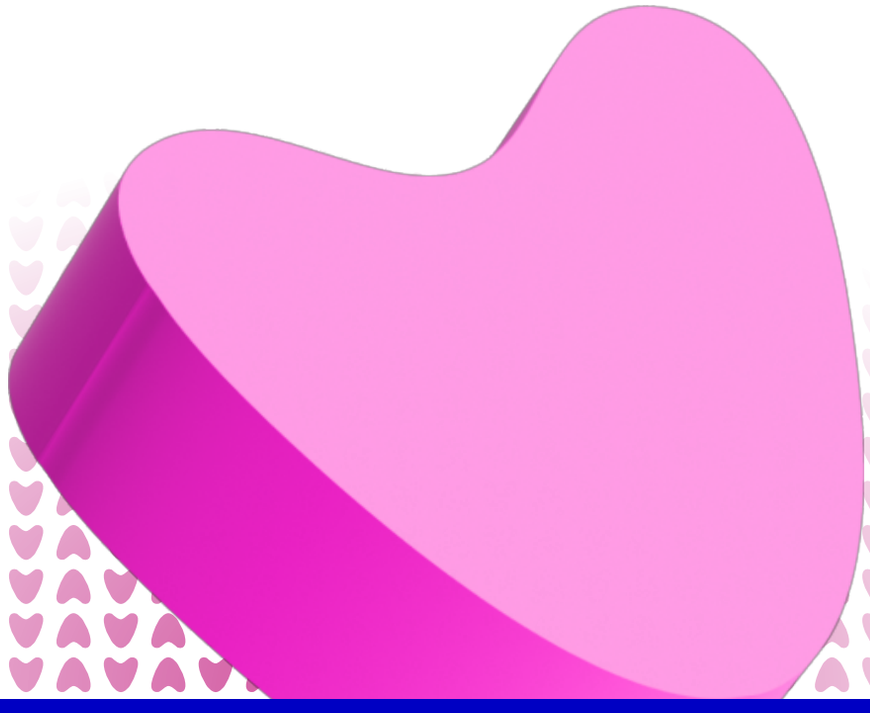
Chegamos ao fim desta jornada de reflexões, mas, como todo bom varejista sabe, o fim do expediente é apenas a preparação para um novo dia de loja cheia. Ao longo das páginas deste material, navegamos por transformações profundas, e uma mensagem se destaca de forma cristalina: o futuro não é um destino distante que alcançaremos na próxima década. Ele é o "Próximo Agora". E a boa notícia é que o seu "Coração Supermercadista" já possui a força essencial para dominar essa nova era.

O grande e libertador aprendizado de todas as tendências que exploramos é que a tecnologia, a Inteligência Artificial e a hiperautomação não chegaram para roubar a alma do seu negócio ou substituir o ser humano. Pelo contrário! Elas são as engrenagens perfeitas para assumir o trabalho pesado, cuidar da burocracia, evitar rupturas e analisar os dados complexos. Ao abraçar essas inovações, você abre espaço para desenvolver a si mesmo e à sua equipe, o recurso mais valioso em qualquer operação varejista.

Dar os próximos passos exige coragem e ação. Os ensinamentos só ganharão vida quando aplicados no chão de loja. Comece quebrando os silos internos da sua empresa. Tenha a ousadia de convidar seus fornecedores a sentarem na mesma mesa de planejamento, transformando velhas negociações em parcerias de colaboração e crescimento mútuo. Crie um ambiente onde a sua equipe se sinta segura para sugerir, inovar, errar pequeno e corrigir rápido.

Lembre-se sempre de empoderar o colaborador que está frente a frente com o cliente todos os dias. Quando munido de treinamento, tecnologia e um propósito inspirador, ele se torna a verdadeira face do sucesso do seu supermercado. Use os dados como a sua bússola infalível para tomar decisões, mas deixe que a paixão genuína por servir continue sendo o motor do seu crescimento.

O cenário é desafiador e exigirá resiliência contínua, mas a perspectiva é incrivelmente otimista. O supermercado é um pilar insubstituível da sociedade e da comunidade local. Com uma visão de longo prazo, execução eficiente e muito calor humano, você não apenas sobreviverá às mudanças; você será o protagonista delas. Mãos à obra!



apasshow.com /apasshow @apasshow /apasshow

PATROCÍNIO PLATINUM:

PATROCÍNIO SILVER:

PATROCÍNIO BRONZE:

PAÍS ANFITRIÃO:

ADMINISTRAÇÃO E REALIZAÇÃO:

DIVULGAÇÃO:

PROMOÇÃO E ORGANIZAÇÃO: