

# checkout **RH**

## GESTÃO DA TECNOLOGIA ALIADA A UMA CULTURA DE INOVAÇÃO

SEGURANÇA  
TECNOLOGIA  
E FACILITIES

COMO CRIAR  
VALOR NAS  
RELAÇÕES  
COMERCIAIS

CHECKOUT RH  
CHEGA AO  
VALE DO  
PARAÍBA

COMBATE AO  
DESPERDÍCIO  
DE ALIMENTOS



Se

Ex

Su

checkout<sup>RH</sup>

Serviços de RH  
exclusivos para  
supermercados



☎ 11 3259-1969  
📞 11 97235-6050

## 06 SEGURANÇA

### EM PRIMEIRO LUGAR

Veja as principais tecnologias e avalie como estes mecanismos operam na realidade do seu negócio

## 10 COMO CRIAR VALORES NAS RELAÇÕES COMERCIAIS

o que fazer para oferecer a qualidade que o consumidor deseja?



## 14 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

como ela pode ajudar  
o seu supermercado

## 16 GESTÃO DA TECNOLOGIA ALIADA A UMA CULTURA DE INOVAÇÃO

Falamos sobre gestão de tecnologia aliada a cultura de inovação, com Jorge Inafuco, grande expert em varejo com mais de 30 anos de experiência profissional

## 24 EXPANSÃO DOS ORGÂNICOS

### ATITUDES E COMPORTAMENTOS PARA UMA VIDA SAUDÁVEL

Este mercado vai continuar com sua tendência de crescimento ou vai estagnar?

Essa publicação foi idealizada pela empresa Checkout Serviços de RH Ltda e tem como objetivo manter os profissionais do setor supermercadista informados e atualizados.

**Edição** Abril/Maio 2024

**Direção** Rose Pavan

**Projeto Gráfico** Diego Santos

Edição impressa e digital

Tiragem com 5.000 Exemplares

Distribuição Gratuita

[www.checkourh.com.br](http://www.checkourh.com.br)



## 30 COMO O SUPERMERCADISTA PODE VENDER MAIS NO INVERNO

O inverno está chegando e com ele a oportunidade de impulsionar as vendas do seu supermercado



## 33 CHECKOUT RH CHEGA AO VALE DO PARAÍBA

A comemoração, desta vez, é por conta da entrada de cinco importantes bandeiras de supermercados no Vale do Paraíba (SP)

## 38 RH 5.0 AS TENDÊNCIAS PARA O SETOR

As relações humanas direcionam as tendências da área de recursos humanos



## 44 TENDÊNCIAS PARA SUPERMERCADOS EM 2024

Os consumidores estão cada vez mais exigentes e buscam uma experiência de compra personalizada e conveniente

## 46 GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS

Como a organização e a exposição dos produtos pode conquistar clientes, alavancar as vendas e engajar as diversas áreas

## 52 CONSTRUINDO UM AÇOUGUE NOTÁVEL ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO

Pedro Ruivo explora os desafios enfrentados pelos supermercados e açougues e propõe estratégias para transformar o açougue em um ponto de excelência

## 56 DAS BOAS PRÁTICAS ÀS DOAÇÕES

O poder dos supermercados no combate ao desperdício de alimentos





# Segurança em primeiro lugar

Por William Saab

**GARANTIR A SEGURANÇA PATRIMONIAL E DE INFORMAÇÃO É UM DOS DESAFIOS PARA MANTER AS LOJAS DO SETOR PRODUTIVAS - SEM ESQUECER TAMBÉM DO BEM ESTAR DOS CLIENTES**

Dentre os muitos desafios que os supermercadistas precisam se atentar, um deles é a segurança das lojas que administram. Todo o cuidado em escolher um mix coerente com seu público, apostar em uma arquitetura convidativa e aconchegante e conquistar clientes a partir da qualidade do estabelecimento só vão valer a pena se a segurança da loja for eficaz. E os números nos mostram que este tema se mostra cada vez mais importante. Segundo a última Pesquisa de Prevenção de Perdas (Abrappe), em parceria com a KMPG, o número de furtos, roubos e quebras operacionais anotados de março de 2020 até o fim de 2022 cresceu 23%. Dentre este panorama, um índice que se mostra bem alarmante são as perdas não identificadas (furtos, roubos, erros humanos) que somente em supermercados aumentou 52,54% neste período.

Apesar das lojas físicas serem o alvo mais óbvio para este tipo de questão, os crimes virtuais têm estado cada vez mais em voga pela quantidade de operações online que os supermercados realizam. Com isso, não apenas o sistema da loja fica ameaçado, mas também os dados dos clientes, que ficam armazenados nestes softwares. Ou seja, a atenção precisa ser focada em todas as esferas que envolvem a rotina de compras do shopper.

É importante frisar que a escolha das ferramentas de segurança mais adequadas deve ser feita de acordo com as características e necessidades específicas de cada supermercado. É importante considerar fatores como o tamanho do estabelecimento, o volume de vendas, o perfil da clientela e a localização geográfica.

E, nem sempre o gestor está ciente de que essas situações acontecem. De acordo com Fernando Galdino, Diretor de Estratégia e Portfólio da Security Ecosystem Knowledge (SEK), o supermercado precisa ter uma capacidade e uma inteligência de detecção e resposta muito forte sobre a presença de fraudes. “Ele pode ter indícios de que está acontecendo algum problema, mas se não souber detectar, esses problemas não vão desaparecer. E aqui um elemento importante é ter, principalmente nos times de detecção e times de segurança e fraude, a autonomia necessária para poder colocar esse problema em cima da mesa”, pontua o diretor.

Para Galdino, hoje, a inteligência artificial vem ajudando a ter maior rapidez e assertividade na detecção e resposta a possíveis violações de segurança. “O uso inteligente das tecnologias de inteligência artificial, machine learning e dados podem ser grandes aliados na busca para aumentar a resiliência e a maturidade da segurança”, orienta.

## SUGESTÃO DE BOX

Cada perfil de loja terá um esquema para garantir a segurança tanto patrimonial quanto das pessoas. Algumas delas são bastante comuns na maioria delas. Veja as principais e avalie como estes mecanismos operam na realidade do seu negócio.

- ▶ **Circuito fechado de televisão (CFTV):** o CFTV permite o monitoramento constante das áreas internas e externas do supermercado, o que ajuda a identificar e deter atos de violência, furtos e vandalismo.
- ▶ **Equipamentos** de segurança eletrônica, como antenas antifurto, detectores de metais e portas corta-fogo;
- ▶ **Portões** de entrada e saída para cargas e descargas, que podem ser controlados por funcionários ou por sistemas automatizados.
- ▶ **Iluminação** adequada, que ajuda a reduzir a sensação de insegurança e a dificultar a ação de criminosos, especialmente nas áreas livres do ambiente;
- ▶ **Sistemas de controle de acesso**, que permitem a identificação e o registro de entrada e saída de pessoas e veículos nas áreas que exigem controle de estoque e nos acessos administrativos.

## CUIDADOS NO DIGITAL

A SEK, provedora de soluções e serviços de cibersegurança, em seu relatório de tendências em Cibersegurança 2023, aponta que o setor de Varejo foi o mais impactado no Brasil em violação de cibersegurança, registrando um número significativo de violações de segurança: 20% dos casos registrados em 2022 foram em sistemas de empresas varejistas, seguidas pelos setores de Governo, Tecnologia e Financeiro.

O material traz uma análise abrangente das ameaças de segurança cibernética e destaca os setores mais afetados na América Latina. “Essa descoberta levanta sérias preocupações sobre a segurança dos dados e sistemas nessas empresas e acende o alerta nas companhias de varejo da região”, afirma Maurício Prado Silva, CEO da SEK.

---

“O ALTO VOLUME DE INVESTIMENTOS EM NOVAS INICIATIVAS DE CONTROLE FEZ SURGIR CENTENAS DE EMPRESAS INOVADORAS COM ABORDAGENS VARIADAS NO MERCADO, PARA RESOLVER OS MÚLTIPLOS PROBLEMAS QUE AFETAM AS ORGANIZAÇÕES. PRECISAMOS PENSAR EM TODO O ECOSISTEMA DE FORNECEDORES E ALIADOS PARA NÃO SERMOS ATACADOS, ATRAVÉS DE INÚMEROS FIOS QUE NOS CONECTAM COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES. CADA VEZ MAIS TEREMOS QUE ESTAR PREPARADOS PARA AS MUDANÇAS DE TECNOLOGIAS, E EXPLICAR ESSAS MUDANÇAS PARA AS LIDERANÇAS”, COMPLETOU SILVA.

---

O estudo ainda identificou que a exploração das vulnerabilidades é o principal vetor de acesso dos cibercriminosos na América Latina, sendo responsável por 35% dos ataques, com Phishing sendo a segunda forma mais comum, com 25%. Malwares e Exposição de Infraestrutura/Dados são a terceira e quarta forma mais comuns de ofensiva, com 10% cada, seguidos por Fornecedores Comprometidos, Roubos de Credenciais e Acesso Remoto Exposto, com 5% cada um.

Com base nas tendências e ameaças identificadas no relatório, as empresas e organizações devem reforçar suas medidas de cibersegurança e estar preparadas para enfrentar ataques de agentes solitários, que não estão necessariamente ligados a grandes organizações cibercriminosas. Especial atenção deve ser dada à América Latina, onde são recomendadas medidas adicionais de proteção contra ataques de Ransomware, cuja previsão é aumentar nos próximos 12 meses.

As empresas devem estar preparadas para enfrentar ataques automatizados cada vez mais sofisticados e que utilizam inteligência artificial. Desta forma, é recomendado o uso de soluções de segurança avançadas, como monitoramento constante da rede e a implementação de controles de segurança de última geração, capazes de se adaptar às novas técnicas e táticas utilizadas pelos invasores. Por fim, destaca-se a importância de não depender exclusivamente de credenciais como único mecanismo de acesso, mas de implementar medidas adicionais de autenticação e proteção para dados confidenciais.

Além destes artifícios para garantir a segurança e o bem estar, é imprescindível ter uma política de segurança compartilhada com os colaboradores das lojas. Nos casos de conflito ou de crise, um processo detalhado com todos os ativos cientes do papel de cada um será essencial para a correta gestão dessas situações.

Essas políticas também devem passar por revisões periódicas, adaptando-se à realidade de cada negócio, afinal, um setor tão plural quanto o supermercado precisa acompanhar os novos hábitos dos clientes e todas as consequências que vem junto deste comportamento.

Podemos contar também com o apoio dos clientes é porque é por meio deles que muitas vezes fraudes são identificadas. “Ouvir o cliente de forma permanente é um elemento fundamental. Também precisamos ter a missão de conscientizar esse cliente, promover campanhas e ter uma postura de educação com esse cliente nos atendimentos. Muitas vezes o cliente não sabe como se proteger, não sabe quais são hábitos seguros que ele pode desenvolver. Se é um perfil mais de pessoas mais velhas, você tem que ter um tipo de comunicação, se é um perfil mais voltado para a geração Z, que é mais digital, você precisa se comunicar de uma forma diferente, a questão fundamental aqui é a comunicação e a conscientização”.

# PROGRAMA DE **APREN DIZA GEM**



*TRANSFORMANDO  
APRENDIZES EM  
COLABORADORES  
EFICIENTES E  
ESTRATÉGICOS*

A Checkout desenvolveu a melhor solução para o supermercadista que deseja adequar-se à Lei obtendo os melhores resultados possíveis.

**REVERTA ESSA OBRIGAÇÃO  
A SEU FAVOR!**

**checkout**<sup>RH</sup>





# COMO CRIAR VALORES NAS RELAÇÕES COMERCIAIS

O SEGREDO DOS VAREJISTAS DE SUCESSO ESTÁ NOS  
RELACIONAMENTOS COM FORNECEDORES,  
COLABORADORES E CLIENTES. DESCUBRA ESTE CAMINHO

Por Eliane Carone



Em um setor tão competitivo quanto o supermercado, o importante é ser único. Único nos valores comerciais criados com fornecedores, colaboradores e clientes, para se tornar valorizado, diferenciado no mercado e obter melhores resultados.

Esses valores nas relações comerciais, essenciais para qualquer varejo, são os que vão garantir maior qualidade e produtividade para os supermercados - com bons produtos oferecidos, maior eficiência dos serviços, satisfação dos consumidores e aumento nas vendas.

Mas o que são esses valores comerciais? Como criá-los? Como tecer esses laços da melhor forma para a base **Fornecedor X Colaborador X Cliente** ser sólida o suficiente para sustentar e fazer crescer esse comércio varejista? Vamos entender.

## RELAÇÕES COMERCIAIS

Relações comerciais são as atividades de compra e venda de produtos e serviços que as empresas têm que desempenhar na interação com seus fornecedores, parceiros, colaboradores e clientes. Essa interação, na verdade, são **relacionamentos** que se estabelecem entre as partes envolvidas, sejam físicas ou jurídicas.

Como em todo relacionamento, as relações comerciais precisam de uma comunicação aberta e contato permanente; e ser uma relação de confiança, honestidade e comportamento ético entre os participantes. Já estamos falando de **valores** nessas relações, que são fundamentais em qualquer negócio que pretenda dar certo.

## VALORES NAS RELAÇÕES COM CLIENTES

Qualidade é o principal valor percebido pelo cliente, em qualquer estabelecimento que forneça produtos e serviços. Nos supermercados, os consumidores vão perceber a qualidade da loja, da sua marca, dos seus produtos e do seu atendimento assim que tiverem a sua primeira experiência de compra.

Essa qualidade vai ser notada desde o acesso à loja, com a facilidade ou não de estacionamento, passando pela visualização geral do local, seus espaços e

corredores. São avaliados pontos como limpeza, iluminação e organização. O cliente já é impactado pela estrutura física do lugar.

A boa impressão (ou não) é percebida nessa apresentação inicial, quando então ele parte em busca do que precisa e pretende encontrar fácil e rápido, a um preço justo. Se, além disso, se deparar com um mix maravilhoso de outros produtos, disponíveis nas prateleiras impecavelmente arrumadas, melhor ainda. Qualidade é tudo isso junto, mas muito mais.

A satisfação do cliente vai, sim, depender do atendimento às suas necessidades naquele momento, mas, sobretudo, do atendimento em geral que encontrou e pretende ter nas suas compras futuras. Portanto, o **atendimento**, no seu sentido amplo relativo ao comércio varejista, é o que vale na experiência positiva ou negativa de compra, e é o fator número um na indicação de **qualidade** nos serviços.

Sendo assim, o que fazer para dar a qualidade que o consumidor deseja? A resposta é criar e manter um relacionamento comercial próximo e humano com ele:

1. **CONHEÇA O SEU CLIENTE:** Qual o seu perfil, sua classe econômica, seus hábitos de compra e suas preferências? Quem é o seu cliente “na fila do pão”?
2. **COMUNIQUE-SE COM ELE:** Canais não faltam para interagir com a clientela. Redes sociais, pesquisas de satisfação e linhas abertas para o retorno de críticas e sugestões devem ser mantidas o tempo todo.
3. **AGRADE O SEU CLIENTE:** Humanize as vendas com pequenos mimos criativos e simbólicos. Que tal uma flor no Dia das Mães? Ou presenteie com pequenos pacotinhos de pipocas estaladas na hora, no mês de junho? Quem sabe uma bala no Dia das Crianças?
4. **DÊ ATENDIMENTO NOTA 10:** Tenha uma loja limpa, bonita e organizada. Tenha os produtos que os seus clientes gostam de consumir, e apresente outros novos. Contrate colaboradores treinados e educados: eles serão prestativos e gentis com os clientes.

5. **FIDELIZE SEUS CLIENTES:** Promova campanhas de “junte pontos” em troca de benefícios e dê descontos em alguns produtos para clientes assíduos. Isso é chamariz.
6. **OFEREÇA EXPERIÊNCIAS:** Cores, sabores, cheiros, sons e sensações: Faça degustações em parcerias com fornecedores, coloque música suave no ambiente, asse pães de queijo, coloque cores diferentes nos setores. Dê asas à imaginação para encantar a clientela.
7. **LEMBRE-SE:** Qualidade é o principal valor percebido pelos clientes. E esses itens todos são de qualidade – com valores que vão de respeito até total dedicação a eles.

### VALORES NAS RELAÇÕES COM FORNECEDORES

Os produtos disponibilizados para os clientes são o carro chefe para as vendas. Por isso mesmo, escolher a dedo seus fornecedores é de vital importância. Mais que isso, criar e manter valores para o melhor relacionamento possível com bons fornecedores é fundamental. Saiba como fazer:

1. **CRIE PARCERIAS:** Tenha nos seus fornecedores parceiros de negócios, onde o ideal é quando os dois lados ganham. Não estique nem afrouxe demais a corda nas negociações, para manter o equilíbrio e a confiança nas tratativas.
2. **MANTENHA O DIÁLOGO:** A frequência das compras requer um diálogo constante, aberto, honesto e transparente sobre preços, prazos, condições de pagamentos e de entregas. Seja franco e espere o mesmo dos seus fornecedores. É uma questão de sobrevivência do seu comércio.
3. **NEGOCIE QUALIDADE E VALIDADE DOS PRODUTOS:** Garanta com os fornecedores o compromisso da entrega de produtos de boa qualidade e com datas de validade mais recentes. Estes são valores de peso para o consumidor.
4. **FAÇA PROMOÇÕES EM PARCERIA:** Negocie descontos promocionais aos clientes em conjunto com seus fornecedores. Essa prática é lucrativa para todos.
5. **CRIE UMA VIA DE MÃO DUPLA:** O bom sentido do “toma lá dá cá” cabe muito bem no relacionamento amistoso e respeitoso para se tornar produtivo e rentável entre fornecedores e varejistas. Aposte nesse círculo virtuoso de boas intenções nessas negociações.

A SATISFAÇÃO DO CLIENTE VAI, SIM, DEPENDER DO ATENDIMENTO ÀS SUAS NECESSIDADES NAQUELE MOMENTO, MAS, SOBRETUDO, DO ATENDIMENTO EM GERAL QUE ENCONTROU E PRETENDE TER NAS SUAS COMPRAS FUTURAS

## VALORES NAS RELAÇÕES COM COLABORADORES

Dos colaboradores depende o sucesso ou fracasso de qualquer negócio. Se as ações deles não forem adequadas, qualquer planejamento e metas podem ir por água abaixo. Portanto, é fácil concluir que precisam e merecem valorização e respeito em todas as suas atividades. Como promover isso?

1. **TREINAMENTO, CAPACITAÇÃO E FORMAÇÃO:** Investir no aprimoramento e crescimento dos colaboradores é, antes de tudo, investir no ser humano. Não economize. Isso também dará bons frutos diretamente no seu negócio.
2. **PROMOVA O ENGAJAMENTO:** O sentimento de pertencimento a um projeto ou trabalho é uma condição básica humana para viver em equilíbrio na sociedade. Faça seu pessoal se engajar na cultura da empresa, injetando muito gás de estímulos.
3. **REMUNERAÇÃO JUSTA:** Trabalhadores descontentes com salários, benefícios e promoções, não se esforçam para o aumento da produtividade. Saiba equilibrar essa balança na medida certa.
4. **A IMPORTÂNCIA DOS LÍDERES:** Lideranças nos diversos setores e áreas são indispensáveis para a complexa máquina de um supermercado ficar azeitada. Eles orientam, agregam, delegam e cobram o bom desempenho de todos. Saiba delegar também, com a filosofia da empresa no comando.
5. **MONTE UM TIME:** Os colaboradores são o time da sua empresa. São eles que vão chutar para o gol da sustentabilidade, crescimento, produtividade e rentabilidade. Faça um time vencedor.
6. **ACREDITE NAS PESSOAS:** Colaboradores são gente, trabalhando para uma empresa de gente, com foco na clientela composta de gente. Focar nos seres humanos atinge em cheio os objetivos de qualquer negócio.

## O SEGREDO E O PODER DOS VALORES

Falamos de respeito, confiança, fidelidade, honestidade e boas intenções nas relações comerciais. Falamos de valores, que serão percebidos e farão parte da imagem que fornecedores, colaboradores e clientes terão de uma empresa e sua marca. E é essa imagem que vai também agregar valores aos seus produtos e serviços.

Essa **cultura da ética empresarial**, com valores baseados em relacionamentos sérios, honestos e transparentes nas relações comerciais, tende a dar em casamento – uma união com mais estabilidade e durabilidade, com a intenção dos parceiros de seguirem juntos e sempre em frente, a caminho do sucesso.

Esse olhar e comportamento humanos nas relações comerciais, portanto, é o segredo para um comércio ou qualquer empresa ser diferenciada entre tantas competitivas do mesmo ramo. É um atalho para se conquistar mais rápido um bom posicionamento no mercado, com os impactos positivos que reverberam na produtividade e na rentabilidade do negócio. É uma boa receita de sucesso para o setor supermercadista.





# Inteligência Artificial: como ela pode ajudar o seu supermercado

Por Igor Francisco



A Inteligência Artificial (IA) está revolucionando o mundo dos negócios, e o setor de supermercados não seria exceção. A tecnologia está sendo usada para melhorar a experiência do cliente, otimizar a gestão de estoque e potencializar a eficiência operacional.

Segundo Carlos Wayand, CEO da Mob2Con, plataforma de inteligência de dados para a eficiência operacional do varejo, hoje as inúmeras tecnologias existentes já se posicionam como ferramentas fundamentais para a construção de análises mais bem embasadas perante os diferentes cenários do setor. “É através das tecnologias em ascensão que o setor poderá garantir insumos necessários para entender quais os melhores caminhos a adotar perante o desafio já presente”, explica o executivo.

O desafio ao qual Wayand se refere é o aumento da rentabilidade em 2024. “O varejo pode ser definido como uma balança, onde de um lado temos o consumidor, e do outro o fornecedor. O que sustenta a relação é a rentabilidade, que hoje está super comprometida. A grande questão para 2024 será revisitar os fatores que constituem as relações e estabelecer novos caminhos que sejam mais seguros e sustentáveis para os envolvidos, mas principalmente para o próprio varejo em si”, afirma.

Nessa perspectiva, a IA é uma das principais ferramentas tecnológicas atuais para os supermercados. Ela tem a capacidade de personalizar a experiência do cliente, aproximando os consumidores dos varejistas. Com a IA, os supermercados podem coletar dados sobre os hábitos de compra dos consumidores, seus interesses e preferências. Esses dados podem ser usados para criar campanhas de marketing direcionadas, oferecer recomendações de produtos personalizadas e melhorar o atendimento geral ao público.

“O dado mais relevante para o varejo é a sua relação com o consumidor. É a partir desses insumos que o lojista tem a chance de avaliar a sua audiência, além de construir meios efetivos para oferecer o produto que o cliente quer, da maneira que ele deseja, aproximando a relação”, adiciona Wayand, ao detalhar que ter dados em mãos é somente parte da resolução do problema. O que será construído a partir dessas informações é o que verdadeiramente determina se, ao final de tudo, a rentabilidade das marcas será expandida ou não, defende o profissional.

## OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DE ESTOQUE

Outro uso da IA nos supermercados é a possibilidade de prever a demanda futura com base em dados históricos e tendências de mercado. Isso pode ajudar a reduzir o excesso de estoque e evitar a falta de produtos nas gôndolas.

## MELHORIA DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL

A IA também pode ser usada para melhorar a eficiência operacional dos supermercados. Por exemplo, a IA pode automatizar tarefas rotineiras, como o processamento de pedidos e a análise de dados. Isso pode liberar tempo para os funcionários se concentrarem em atividades mais estratégicas.

## APLICAÇÕES ESPECÍFICAS DA IA NOS SUPERMERCADOS

- ▶ **RECONHECIMENTO FACIAL:** os supermercados estão usando o reconhecimento facial para identificar clientes e oferecer descontos personalizados;
- ▶ **CHATBOTS:** os supermercados estão usando chatbots para fornecer atendimento ao cliente 24 horas por dia, 7 dias por semana;
- ▶ **AUTOMAÇÃO DE CHECKOUT:** os supermercados estão usando sistemas de checkout automatizados para agilizar o processo de pagamento;
- ▶ **ARMAZENAGEM INTELIGENTE:** os supermercados estão usando sistemas de armazenamento inteligentes para otimizar o espaço e reduzir o desperdício.

Vale lembrar que, uma pesquisa recente da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo indicou que 74% dos varejistas afirmaram ter alcançado aumento na receita com o uso de alguma tecnologia.



# Gestão da tecnologia aliada a uma cultura de inovação

Por Elister Rotini

Está no DNA do ser humano, criar constantemente melhorias para seu estilo de vida, coisas que facilitem e ofereçam agilidade para realizar o máximo de coisas com o mínimo de esforço, principalmente no que diz respeito ao aproveitamento do bem mais precioso e finito, o tempo. Embora exista essa vontade constante de criar e inovar, existe outro lado que é o desafio da mudança, é claro que a cada geração o medo da mudança tecnológica vai diminuindo, porque por maior que seja ela, os mais jovens continuam tendo a segurança dos pais para se arriscarem um pouco mais, por exemplo o PIX, ele veio para ficar, porém os mais adaptados aos modelos anteriores de transferência só começaram a se render a essa inovação após perceberem que é um sistema sólido, confiável e prático. Assim acontece no varejo supermercadista, no exemplo *self-checkout*, no início havia várias perguntas sobre a forma de conduzir a passagem das compras pelo caixa sozinho, além do consumidor se desafiar a fazer de uma forma diferente, existia o receio em pensamentos de: “Quem vai ver se estou passando os produtos de forma correta e idônea?”; “Sou honesto, será que esse sistema pode me fazer passar algum constrangimento indevido?”; “Sou capaz de entender todas as instruções do Painel?”. Enfim,

esse modelo aqui no Brasil está ganhando mais espaço a cada dia, em fase de adaptação, contando com uma pessoa da loja para orientar o consumidor, entregando a ele certa autonomia, mas se comparado com a loja da Amazon que trabalha totalmente autônoma e sem orientação de um funcionário da loja, ainda estamos longe, visto também que são realidades e culturas diferentes que devem ser consideradas.

Para falarmos mais sobre gestão de tecnologia aliada a cultura de inovação, elencamos algumas perguntas e contamos com Jorge Inafuco para respondê-las, ele é um grande expert em varejo, possui mais de 30 anos de experiência profissional. Filho de comerciantes, foi executivo do Carrefour e do GPA e diretor de *Retail & Consumer* da PwC. Professor do MBA FIA e Palestrante da HSM Educação Executiva, também atua como Conselheiro de empresas. Desde 2017, tem desenvolvido projetos de Inovação e Transformação Digital para diversas empresas e atuado como Mentor para planejar e desenvolver novos modelos de negócio para o varejo. Sendo assim, vamos as perguntas.

**JORGE INAFUCO**

- ▶ MAIS DE **30 ANOS** DE EXPERIÊNCIA
- ▶ FOI **EXECUTIVO DO CARREFOUR** E DO **GPA** E **DIRETOR DE RETAIL & CONSUMER** DA **PWC**
- ▶ **PROFESSOR DO MBA FIA** E **PALESTRANTE DA HSM EDUCAÇÃO EXECUTIVA**
- ▶ ATUA COMO **CONSELHEIRO DE EMPRESAS**
- ▶ DESENVOLVE PROJETOS DE **INOVAÇÃO** E **TRANSFORMAÇÃO** DIGITAL PARA DIVERSAS EMPRESAS E ATUA COMO **MENTOR** PARA **PLANEJAR** E **DESENVOLVER** NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO PARA O VAREJO



**SOBRE A PASSAGEM DE FRUTAS, LEGUMES E VERDURAS NOS CAIXAS, HOJE É ALGUÉM DO SUPERMERCADO QUE FAZ A PESAGEM, MAS VOCÊ ACREDITA QUE A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, PODERÃO FAZER A SELEÇÃO DESSES ALIMENTOS POR MEIO DE ALGO SEMELHANTE AO RECONHECIMENTO FACIAL?**

Com certeza a inteligência artificial conseguirá resolver esse problema de identificar qual é o FLV para o operador do caixa poder fazer a pesagem ou mesmo no *self-checkout* realizar dessa forma, mas é legal nesse ponto aqui já trazer uma reflexão importante, é que as inovações podem vir por iniciativa do supermercado, mas também podem vir por iniciativa do fornecedor, como por exemplo nas verduras, muitos fornecedores conseguiram colocar o código de barras já na embalagem, não precisa mais ser aquela verdura a granel, a alface já vem embalada e o mesmo acontece com os produtos orgânicos, se você pegar a vagem, o pepino, o tomate, a beringela orgânica, o fornecedor já embala, pesa e entrega com código de barra. Então é importante a gente ter em mente que, sem dúvida alguma, há inovações realizadas pelos mercados, mas há outras que estão sendo realizadas pela cadeia de abastecimento, é bacana e muito importante que o supermercado inclusive converse com seus fornecedores a respeito dessas inovações. A área de embalagem tem um caminho muito grande ainda no Brasil para se percorrer e avançar. Estive recentemente

na feira NRF, em Nova Iorque, e observei que uma coisa que os americanos são muito bons, são nas embalagens dos produtos, elas são de muito melhor qualidade, produtividade e racionalidade do que aqui no Brasil. Tem tecnologias como a inteligência artificial, reconhecimento de imagens, que aliás foi um tema bastante presente na NRF, a ideia de reconhecimento de imagens está realmente bastante em alta, mas tem também inovações advindas da cadeia de abastecimento.

**EM QUE ESFERAS OS ROBÔS PODERIAM CONTRIBUIR NA MELHORIA DA OPERAÇÃO DE LOJA? EM QUANTO TEMPO APROXIMADAMENTE ENTRARIAM EM ATIVIDADE NO BRASIL?**

Pensando na loja de um supermercado, os robôs poderiam contribuir em três momentos:

O primeiro é no *backoffice*, há um ganho de produtividade certamente quando penso nos robôs operando depósitos, nos *backoffices* acho isso importante, como por exemplo, a gente poderia ter robôs empilhadeiras que poderiam pegar os produtos e ir reabastecendo as lojas, receber as mercadorias e já deixar disponível nas prateleiras do depósito.

Uma outra esfera onde os robôs podem contribuir é no que chamo dos processos, por exemplo, poderia ter robôs olhando dentro da loja para ver se tem ruptura ou não, a gente poderia ter robôs carrinho automático, como se fossem carrinhos autônomos percorrendo a loja para servir aos clientes.

Tangencia-se essa utilização dos robôs com a terceira esfera, que é no relacionamento com os clientes, olha que interessante, entre um operador de caixa humano e o *self-checkout*, existe uma possibilidade de se ter um operador de caixa robô, inclusive para pegar sua mercadoria, o cliente só colocaria em cima da esteira, esse robô poderia pegar a mercadoria, escanearia e colocaria numa embalagem.

Então a gente tem que pensar que tem essas 3 esferas possíveis:

- ▶ *Backoffice*, entendido como depósito;
- ▶ Processos;
- ▶ Interação com os clientes.

A face mais visível para que essa tecnologia entre em atividade no Brasil são os robôs operando em depósito, em grandes centros de distribuição, inclusive, eles já são bastante automatizados. Uma coisa importante: quando se fala a palavra robô, pensa-se em robôs humanoides, com aparência de humanos mas, na realidade, robô é qualquer máquina autônoma que consiga realizar atividades, por exemplo, sabe aquele aspirador de pó que muita gente tem em casa? Aquele aspirador de pó é um robô também e não tem nada parecido com um humano. Na área de *backoffice* já é realidade, mas quanto tempo isso pode estar no Brasil de uma forma mais intensa? Acredito que alguma coisa para daqui 10 anos.

### CONHECERIA ALGUMA TECNOLOGIA QUE POSSA POUPAR A EXECUÇÃO DE ATIVIDADES INSALUBRES, COMO EXEMPLO O ACESSO A AMBIENTES DE CÂMARA FRIA? É PARA A ÁREA ADMINISTRATIVA E DE VENDAS, QUAIS AS EXPECTATIVAS DE MELHORIA E A FORMA COMO ELA PODERIA SER INCORPORADA?

Essa pergunta é bastante interessante por falar das atividades insalubres, o acesso a ambientes de câmara fria, e aqui temos um ótimo exemplo para mostrar que a inovação não se dá apenas no âmbito da tecnologia, porém muita gente quando fala inovação logo pensa numa ação tecnológica. O acesso ao ambiente de câmara fria, com certeza vai exigir robôs, mas vai também exigir inovações no próprio processo da organização e administração. Deixame te dar um exemplo, não sei se você já entrou

em câmara fria, é algo um pouco bagunçado porque as pessoas entram e precisam sair rapidamente, por isso as caixas ficam um pouco jogadas, elas não ficam muito bem arrumadas. Então se tiver um processo de organização da câmara fria, que seja algo bem planejado, com os endereços certos em cada prateleira, como já é em um grande CD (centro de distribuição), não haveria problema algum do ponto de vista tecnológico de entrar lá um robzinho, que não precisa ser no formato humanoide, pode ser como se fosse uma mini empilhadeira, que vai até no endereço certinho da prateleira, pega por exemplo a caixa da maçã, da cereja ou seja lá o que for e traz para o ambiente da loja. Enquanto tecnologia, isso não é algo que esteja distante, muito pelo contrário, são tecnologias já disponíveis, mas para que isso aconteça e seja implantado, precisa do envolvimento de outras áreas, melhoria de processos e não necessariamente de TI (tecnologia da informação), ou seja, não se trata apenas de *Bits e Bytes*.

Na **área administrativa** e de vendas com certeza as tecnologias vão chegar antes. Por exemplo, é possível fazer uma reunião, ligar o nosso assistente pessoal (que é uma inteligência artificial), ele grava toda a conversa e faz a ata da reunião, inclusive dando o nome de cada um dos participantes e o que cada pessoa ficou responsável para fazer após essa reunião, registrando as atividades e prazos de cada um. Isso não é futuro, isso já é presente. O que tem acontecido é que as pessoas têm relutado bastante, estão amedrontadas com a inteligência artificial, por isso sempre digo que a gente usa uma inteligência artificial todo dia sem saber, sem dar o nome de inteligência artificial. Vocês conhecem o aplicativo *Waze*? *Ele* é uma inteligência artificial, que fala e te mostra, em tempo real, qual é o melhor caminho para você percorrer do seu ponto de partida até um ponto de destino. E é uma inteligência tão precisa que, se por acaso surgir um acidente à frente, ela te tira dessa rota e rapidamente te coloca num outro caminho. Em caso de congestionamentos, o *Waze* chega à precisão de lhe falar: “você está a 500 metros de um congestionamento e o tempo estimado nele é de 14 minutos”. Creio que ninguém tenha problema nenhum em utilizar e seguir as orienta-

IMAGINE NA POSSIBILIDADE DE PODER PEDIR PARA UMA **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL** FAZER CONTAS PARA VOCÊ, TE FALAR QUAL É A VENDA DO MÊS, TE FALAR QUAL É A META DE VENDA ATÉ A HORA DO ALMOÇO, MOSTRAR O QUE ESTÁ VENDIDO ATÉ AGORA, SOMAR A VENDA DESSA SEMANA INTEIRA E DIZER QUAL É O RESULTADO ATÉ HOJE OU PARCIAL ATÉ SEXTA-FEIRA NA HORA DO ALMOÇO.

ções do *Waze*, muito pelo contrário, mas e se eu te falasse para usar um aplicativo de inteligência artificial que iria escolher o melhor trajeto para seus deslocamentos, provavelmente muita gente ia ficar desconfiada, insegura, iria duvidar e questionar se essa inteligência artificial seria mesmo capaz de fazer tudo isso. Por isso que eu sempre destaco que as pessoas precisam desmistificar um pouco a inteligência artificial e perderem o medo de utilizá-la, aproveitando os seus benefícios.

Na **área administrativa** há possibilidade de ganhos absurdos, por exemplo, imagine o software *Excel*, que é excelente, mas muitas pessoas tem problemas em utilizá-lo por não o conhecerem muito bem. Imagine na possibilidade de poder pedir para uma inteligência artificial fazer contas para você, te falar qual é a venda do mês, te falar qual é a meta de venda até a hora do almoço, mostrar o que está vendido até agora, somar a venda dessa semana inteira e dizer qual é o resultado até hoje ou parcial até sexta-feira na hora do almoço. Tudo isso são funções já disponíveis e as pessoas estão usando pouco.

Para a **área de vendas**, toda a inteligência voltada para *CRM* (Customer Relationship Management) - Gestão de Relacionamento com o Cliente) é bastante interessante, um exemplo, pesquisei no navegador de internet o preço da ração de cachorro, agora, toda vez que eu estiver navegando na internet, em qualquer lugar, até no celular, no *Instagram*, site de notícias ou qualquer outro, vai aparecer anúncio de ração de cachorro, porque essas tecnologias de inteligência artificial e de *CRM* mais acurados, já sabem que eu estou propenso a comprar ração de cachorro, porque houve uma pesquisa de preço anteriormente. Isso pode evoluir no sentido de que, supondo que a ração não foi comprada na hora da pesquisa de preço, futuramente, numa eventual segunda-feira, vir um anúncio para mim

me perguntando: “Você ainda está procurando ração para cachorro?”. Como segunda-feira é um dia de movimento mais fraco, eu posso até ganhar um desconto para fazer essa compra.

Falei que essa pergunta era boa, por isso preciso complementar que essas inovações, esses avanços não dependem só de tecnologia. A principal barreira não é TI, mas o que chamamos de *mindset* (mentalidade). Isso porque, em sua maioria, o *mindset* das pessoas ainda está um pouco reticente e resistente a essas mudanças. Essa resistência talvez seja pelo medo de perder empregos e pelo medo de ser substituído por um robô ou por uma inteligência artificial. Sobre esse tema, eu vou responder na próxima pergunta.

### COMO ABSORVER, TREINAR E DESENVOLVER A FORÇA DE TRABALHO QUE PODERÁ SER POUPIADA DO ESFORÇO OPERACIONAL, DEVIDO AO USO DE ROBÔS AUTÔNOMOS?

Esse ambiente de inovação, mais tecnológico e conectado representa a quarta revolução industrial, que é a que nós estamos vivendo agora. Há uma preocupação muito grande que eu sempre vejo a respeito do desemprego, imaginando-se um exército de pessoas que vão perder as suas funções, que serão substituídas por robôs inteligentes, por tecnologias mais inteligentes.

Então, se a gente observar o que aconteceu na história e nas 3 revoluções industriais anteriores, vamos perceber que o saldo é bem mais positivo do que se imagina. A primeira revolução industrial foi a invenção da máquina a vapor, ela foi fantástica porque criou uma força de trabalho poderosa, não-humana e não-animal, com uma capacidade de produção e produtividade muito maior. E o que aconteceu? As pessoas perderam seus empregos ou a economia foi para outro patamar e se reesta-

beleceu? A resposta é que a economia deu um salto. Na primeira revolução industrial gerou-se mais empregos. Os carroceiros ou condutores de carruagem, por exemplo, perderam seus empregos, mas criaram-se vários outros como maquinistas, mecânicos para a indústria ou para os trens das ferrovias. A economia cresceu muito!

A segunda revolução industrial foi a invenção da eletricidade, é claro que os produtores de querosene, os produtores de óleo de baleia e as pessoas que iam acender os lampiões nas cidades, perderam seus empregos e sofreram os seus impactos, isso significa que o mundo caiu num estágio de desemprego ou de estagnação da economia? – Não, muito pelo contrário, deu-se um novo salto, se olharmos a nossa volta, tudo está conectado à eletricidade, observe toda a indústria de bens de consumo que surgiu a partir da eletricidade, isso não existia até aquele momento, a segunda revolução industrial impactou em alguns empregos, mas o saldo foi altamente positivo e criou-se um patamar econômico novo, mais elevado e próspero.

A terceira revolução industrial é a chegada da informática, muita gente acha que ela representa a quarta, mas não, a informática e os computadores são a terceira revolução industrial, e o que aconteceu neste caso? Causou desemprego?

Vou lembrar da época em que íamos ao banco para sacar dinheiro ou pagar conta. Em uma agência bancária tinha aproximadamente 10 a 12 caixas, eu fui *office-boy* na época e vi isso, era algo surreal, tinha uma agência de um dos bancos no centro de São Paulo que tinha 80 caixas, um salão gigante com filas enormes com três horas de espera. E hoje, uma agência bancária tem quantos caixas? Pouquíssimos, ao invés de ter caixas, as agências bancárias hoje têm gerentes de conta, aliás, hoje se tem mais gerentes de conta numa agência do que operadores de caixa. Isso porque a função de pagar contas e sacar dinheiro está informatizada, pois usamos o computador e máquinas de autoatendimento para fazer diversas operações. O saldo disso é que muitos operadores de caixa de banco perderam seus empregos, mas muitos destes foram promovidos ou se adaptaram para serem gerentes de conta. Então, a terceira revolução industrial não causou desempre-

go? – Não, muito pelo contrário, a economia foi para outro patamar e gerou-se novas tecnologias, novos movimentos econômicos. Tudo isso para dizer que a quarta revolução industrial não deve causar desemprego, porque a história não mostra que isso ocorreu nas 3 revoluções anteriores. Afinal, a quem interessa um mundo cheio de desempregados? Não interessa absolutamente a ninguém.

Então, a gente tem que entender que esse movimento da quarta revolução industrial vai colocar a economia em outro patamar. Eu sou bastante otimista em relação a isso. Entendo que algumas ocupações vão perder as suas funções, e já vimos isso acontecer com ascensorista de elevadores, cobradores de ônibus e outros. Mas haverá outras funções mais interessantes e mais inteligentes para serem desempenhadas. Digo isso por quê? – Porque 100% autônomo nenhuma máquina realmente é, até mesmo aquele aspirador de pó que algumas pessoas têm em casa para fazer limpeza do chão da casa, ele precisa ser reabastecido, ser carregado, guardado, precisa de manutenção e muitas vezes ele fica enroscado em algum pedaço que demanda os cuidados de alguém.

Acredito que o grande movimento, a grande requalificação desses profissionais operacionais, olha que bacana isso, deve ser voltado para a interação humana com as pessoas. Hoje quando contratamos alguém para trabalhar numa operação de supermercado, a questão da simpatia, da empatia, do bom atendimento, do alto astral, não são qualidades que a gente valoriza, muito pelo contrário, algumas pessoas vão até trabalhar nessas funções operacionais porque não querem se relacionar muito com outras pessoas.

O que vai estar em alta nesse momento de tanta tecnologia são habilidades humanas, quem conseguir se relacionar e se comunicar bem.

Algo necessário de se entender é que, assim como a gente preza pela habilidade humana de conversar, de ter empatia, ter energia, incluiremos como um dos *skills* (habilidades) fundamentais, ter uma fluência digital. Ah, mas e se te afirmarem assim – “Essas pessoas não vão ter essa fluência digital!”, digo a você que isso não é verdade, porque se você admitir hoje um jovem de 16 anos que demonstra

interesse em entrar para trabalhar em um supermercado, será que este jovem tem fluência digital mesmo sem nunca ter estudado tecnologia? A resposta é que ele não é um analfabeto digital, diferente disso, ele se vira muito bem com a tecnologia, o que talvez ele precise é ser treinado em relações humanas, aprofundar seus conhecimentos tecnológicos e sair da bolha. Olha que interessante, quando falamos que as pessoas vão precisar ter fluência digital, muita gente se assusta e fala “não, isso é impossível”, mas essa nova geração já tem, o que lhes falta é um pouco da habilidade de relacionamento e isso é possível de treiná-los, isso inclusive é papel de RH (Recursos Humanos). Sendo assim, estará em alta, na minha opinião, a demanda por cursos de *Soft Skills* (habilidades interpessoais) que valorizem as habilidades de relacionamento humano.

### **QUAIS AS ALTERNATIVAS QUE A GESTÃO PODE UTILIZAR PARA ALIAR A TECNOLOGIA, A CULTURA DE INOVAÇÃO E ACEITAÇÃO DA MUDANÇA NO DIA A DIA EMPRESARIAL?**

Uma forma de eu aliar tecnologia, cultura de inovação e aceitação de mudança, por incrível que pareça, tem a ver com a diversidade geracional. Este é um fenômeno da economia atual uma vez que nós nunca tivemos no mercado, ao mesmo tempo, tantas gerações trabalhando, consumindo e com tantas diferenças significativas. Geralmente a gente fala da geração *baby boomer*, que eles foram predominantes na economia por 60 anos, 50 anos e ainda são relevantes, mas agora falamos dos *Millennials*, da geração Z e geração Alfa chegando, essas pessoas não só chegam na força de trabalho, como também chegam no mercado consumidor, dessa maneira, a forma que eu penso em tecnologia, cultura de inovação e aceitação da mudança no nosso dia a dia empresarial, poderia ser conseguir organizar times diversos do ponto de vista geracional. Até que ponto alguém mais experiente de 60 anos consegue trabalhar com quem tem 40, com quem tem 30, com jovens de 15? Colocaria todo mundo trabalhando junto, de forma coesa, de forma engajada, de forma motivada, é um passo gigantesco para aliar tecnologia a cultura de inovação, a aceitação da mudança e sabedoria. Sendo assim, unir

o conhecimento com essa curiosidade, juntar a curiosidade de quem está chegando com a experiência de quem já fez bastante, é um legado valiosíssimo e inestimável que tem que ser trabalhado cada vez mais e melhor, não só pelas empresas de varejo, supermercados, mas por toda a sociedade de uma forma geral.

De acordo com expectativas de mercado, de que forma a inovação tecnológica mudaria o perfil visual da loja, como ela poderia oferecer mais conveniência e atratividade aos clientes?

Olha que interessante, durante a NRF deste ano, uma das lojas que eu mais gostei de visitar foi o *Wegmans* que é um supermercado centenário, fundado em 1916, o *Wegmans* tem pouca tecnologia visível no salão da loja, mas o que ele tem de diferente que é tão agradável? O *Wegmans* desde 1998 sempre esteve na lista das 100 melhores empresas para se trabalhar, inclusive entre as cinco melhores no varejo, e desde 2016 é a melhor empresa para se trabalhar no setor de varejo. Ele investe na formação, na satisfação do seu colaborador, seus funcionários têm orgulho de trabalhar na empresa, eles são muito mais simpáticos do que os funcionários dos seus concorrentes. Outra coisa que o *Wegmans* faz muito bem é uma interação muito forte com a comunidade local, ele respeita quem está no entorno, a sua vizinhança, porque é quem de fato são os seus clientes.

Algo que me chamou muito a atenção não só no *Wegmans*, mas em outras lojas também que visitamos em Nova Iorque aproveitando a NRF, foram os poucos painéis digitais que eu imaginava que estariam muito em alta, achei que iria ver dentro das lojas inúmeros painéis interativos, porém, vi pouco, eu vi menos por exemplo do que há 6 ou 7 anos atrás. Ora, mas porque não vi tantos painéis como esperado? Porque o que está faltando e isso já se percebeu, é que para gerar valor para uma operação de varejo, é preciso o atendimento humano. A tecnologia é importante, mas à medida que aumenta a tecnologia, tem que aumentar também a interação humana, para não ficar aquela coisa muito automatizada. No exemplo citado do *Wegmans*, além do *self checkout*, havia também caixas com atendimento, com pessoas muito simpáticas atendendo. Aqui no Brasil já temos lojas com *self*

*checkout* e os caixas com atendimento para quem deseja bater um papo, para quem quer o atendimento mais humanizado e mais interativo. Acredito que esse caixa para quem quer ter um atendimento mais humanizado é tecnologia sim, não é *bit* e *bites*, mas é tecnologia.

### **QUAIS OS IMPACTOS CULTURAIS E ESTRUTURAIS QUE PRECISAM SER SUPERADOS PARA QUE A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA SEJA APLICADA CADA DIA MAIS NO BRASIL?**

Respondo a essa questão lembrando de uma frase do grande mestre, o grande guru do marketing *Philip Kotler*, que dizia que “o marketing é muito importante para ser administrado só pelo departamento de marketing”. Logo, todo mundo deveria entender de marketing na empresa. Por isso, eu diria que inovação e tecnologia são muito importantes para serem administradas e pensadas somente pela área de inovação e pela área de tecnologia, todo mundo num supermercado deveria pensar sobre inovação, deveria pensar sobre tecnologia, principalmente os *CEOs*.

Eu trabalhei muito com programas de qualidade também e sempre dizíamos que o programa de qualidade somente dá certo em qualquer empresa se a decisão vir de cima para baixo. Portanto, a alta direção tem que comprar de fato a ideia de qualidade, porque somente assim o programa de qualidade é implementado numa organização. Inovação e tecnologia é a mesma coisa, a Alta Direção, o *CEO* e os acionistas precisam estar convictos de que ela é importante, destacando que não é para o futuro do supermercado, é para o presente, inclusive porque tem uma curva de aprendizagem a ser percorrida, por esse motivo tem-se que trabalhar isso agora para construir o futuro, a construção do futuro não começa amanhã, ela já está ocorrendo hoje. O Futuro já começou!

### **ALGUMA ESTIMATIVA DO GASTO COM INVESTIMENTO INICIAL PARA ADQUIRIR ESSA NOVA TECNOLOGIA E TEMPO DE RETORNO?**

Se pensarmos em um percentual para um *budget* (orçamento), para a área de tecnologia em super-

mercado, é razoável pensar pelo menos em 0,8% do faturamento, sendo que o ideal é por volta de 1%, com as empresas mais ousadas e mais inovadoras podendo chegar até a 1,5% do seu faturamento como *budget* para tecnologia. Agora, é preciso pensar no modelo, onde a gente vai introduzir a inovação, onde essa tecnologia vai começar a trazer inovações para o nosso negócio.

Quando falo para a pensarmos no modelo, pessoalmente, acredito que o modelo de alguém tentar fazer sozinho, é caro e demorado. Por isso, depois de alguns meses ou depois de 1 ano, todo mundo vai achar que foi um mal negócio ter feito esse investimento, porque ainda não viu nenhum retorno e fica aquela sensação de que “meu dinheiro está indo pelo ralo”, por isso que o melhor modelo não é somente uma questão de ter o recurso, é uma questão de ter a gestão, de pensar no modelo.

Sendo assim, o melhor modelo é entender que tenho que fazer parte de um coletivo, participar de alguns grupos e que a empresa precisa de ajuda especializada não em *bits e bytes*, não em tecnologia pura, mas para pensar numa cultura de inovação e para pensar, principalmente, no modelo de negócio. O grande salto financeiro, o grande salto qualitativo, o grande salto de cultura, o grande salto da empresa não é na tecnologia, mas sim no modelo de negócio. Um exemplo disso é a empresa *Apple*, ela é a empresa mais valiosa do planeta e todo mundo acha que o segredo da *Apple* é a sua tecnologia. Com certeza eles são fantásticos, maravilhosos na sua tecnologia, nos seus aparelhos, nos seus mecanismos, nas suas máquinas, mas onde a *Apple* é imbatível não é nisso, é no seu modelo de negócio.

Quando o cliente entra no mundo *Apple*, ele passa a consumir não só produtos, mas passa a consumir também muitos serviços, começa a pertencer a uma cultura e é isso que tem um valor inestimável.

Por isso que para os supermercados entrarem nessa trilha, isso é algo que não se deveria fazer sozinho. Significa que isso vai exigir maiores investimentos? – Não necessariamente, é mais uma questão de entender que o maior valor gerado para a empresa está no modelo de negócio.

Os desafios são grandes, sem dúvida alguma, mas as oportunidades são infinitas.



**checkout** RH

**Aproveite os  
incentivos  
dessa Lei!**

*O programa de estágio da Checkout foi desenhado especificamente para o chão de loja de supermercados, um setor que pela sua dinâmica peculiar requer bastante cuidado na contratação e gestão de estagiários. Apenas dessa forma será possível garantir os melhores resultados sem gerar passivos*

GESTÃO DE

**ESTAGIÁRIOS**

PARA **SUPERMERCADOS**

**FORMANDO  
PESSOAL**  
para  
efetivação

**ISENTO** de  
**ENCARGOS**  
**SOCIAIS** e  
trabalhistas



# EXPANSÃO DOS ORGÂNICOS

## ATITUDES E COMPORTAMENTOS

### PARA UMA VIDA SAUDÁVEL

NÃO É PRECISO DIZER QUE A VIDA MUDOU NOS ÚLTIMOS ANOS, HÁBITOS COMUNS DO DIA A DIA DERAM LUGAR A NOVOS COSTUMES. ESSE AVANÇO É PROVENIENTE DA PREOCUPAÇÃO DO CONSUMIDOR COM A SAÚDE, IMUNIDADE E BOA ALIMENTAÇÃO. ASSIM COMO DEMAIS PRODUTOS DO SEGMENTO DE SAUDÁVEIS, O SETOR DE PRODUTOS ORGÂNICOS PARA SUPERMERCADOS GANHOU AINDA MAIS ESPAÇO.

O VAREJO CONVENCIONAL É O PRINCIPAL CANAL, EMBORA EXISTAM OUTRAS ALTERNATIVAS COMO FEIRAS, LOJAS ESPECIALIZADAS E A COMPRA DIRETAMENTE COM O PRODUTOR. O BRASILEIRO TEM SE PREOCUPADO CADA VEZ MAIS EM TER UM ESTILO DE VIDA MAIS EQUILIBRADO, COM UMA BOA ALIMENTAÇÃO E COM A INSERÇÃO DE ALGUMA PRÁTICA ESPORTIVA EM SUA ROTINA.

**Por Flavia Gardin**



Mas o que podemos esperar do futuro? Este mercado vai continuar com sua tendência de crescimento ou vai estagnar?

Saúde é, de longe, a principal motivação para o consumo de orgânicos.

Com os avanços tecnológicos em várias vertentes, desde o aumento da produtividade agrícola, até o desenvolvimento de modernos equipamentos elétricos de cozinha, hoje já é possível, conseguir suprir esta demanda por alimentos rápidos, sem comprometer a qualidade deles.

Com cada vez mais adeptos do vegetarianismo, a tendência é que parte do gasto direcionado a produtos mais industrializados de origem animal seja convertido para o consumo de alimentos mais orgânicos e menos industrializados.

O mercado de orgânicos possui um grande potencial de desenvolvimento, os números comprovam o crescimento de 30% em 2020 e 12% em 2021 no Brasil. Ele faz parte de uma tendência global que enxerga o consumo de alimentos naturais e

saudáveis como uma alternativa de fortalecimento do sistema imunológico e prevenção de doenças.

O tamanho do mercado de orgânicos global deve atingir o patamar de U\$ 497,3 bilhões até 2030. Um crescimento de 178,75% em relação a 2021. Os números em 2022 foram de U\$ 199,2 bilhões.

Já no Brasil, a previsão de 2021 era de U\$ 0,95 bilhões, chegando a U\$ 1,77 bilhão em 2026, um crescimento de 86,3%.

(Fonte <https://digital.sebraers.com.br/blog/empreendedorismo/mercado-de-organicos-projecoes-e-tendencias>)

Segundo a Organics, Associação de Promoção dos Orgânicos, à Brain Inteligência Estratégica, que realizou uma pesquisa, o fortalecimento do hábito de consumir produtos orgânicos contou com fatores, além da consciência do bem-estar proporcionado por eles. De 2021 para 2023, cresceu de maneira significativa a importância da aparência dos produtos como critério de escolha, mantendo-se, na sequência, critérios como o preço e a embalagem.

O MERCADO DE ORGÂNICOS POSSUI UM GRANDE POTENCIAL DE DESENVOLVIMENTO, OS NÚMEROS COMPROVAM O CRESCIMENTO DE 30% EM 2020 E 12% EM 2021 NO BRASIL.



Outro ponto da pesquisa, foi o levantamento do uso dos produtos orgânicos consumidos atualmente, o panorama foi: 54% dos que se declararam consumidores usuais apontaram o fator preço como o principal motivo para não consumirem orgânicos em maior quantidade. Desses, um percentual significativo, 43% dos entrevistados, declaram estar muito dispostos a aumentar o consumo. Entre os não-consumidores de orgânicos, 13% disseram estar muito dispostos a passar a consumir.

Há uma boa perspectiva no caminhar desse tema. Os pesquisados estão muito dispostos a aumentar o consumo dos produtos orgânicos, mas esperam, que com sua popularização, os preços se tornem mais atraentes e mais empresas e produtores entrem nesse circuito. Uma vez que os consumidores usuais apontaram o fator preço como o principal motivo para não consumirem produtos orgânicos.

A justificativa se daria ao fato de que, por não usarem agrotóxicos, a produção é mais lenta e em menor escala. Esse tipo de prática acaba encarecendo mais a produção e reduzindo a oferta desses itens no mercado.

Alimentos orgânicos são cientificamente comprovados como os melhores para a saúde do corpo humano.

Um produto orgânico é “aquele obtido dentro de um sistema orgânico de produção agropecuária – ou extrativista sustentável – que beneficie o ecossistema local, proteja os recursos naturais, respeite as características socioeconômicas e culturais da comunidade local, preserve os direitos dos trabalhadores envolvidos e não utilize organismos geneticamente modificados nem químicos sintéticos”. Além disso, esses alimentos são fortemente recomendados por médicos e especialistas em nutrição, independentemente do perfil de consumidor.

Além de buscarem uma alimentação mais saudável, os consumidores também estão preocupados com o impacto da produção de alimentos no planeta, o que motiva a procura por produtos naturais, orgânicos, além de insumos sem adição de corantes e conservantes, por exemplo. Com isso, as pessoas buscam melhores condições de vida para si e para o meio ambiente.

Nesse contexto, os supermercadistas e fornecedores que integram saúde e sustentabilidade conseguem melhorar sua imagem diante de um público mais exigente, além de garantir atendimento a um nicho crescente no mercado que podemos chamar de Gastronomia sustentável.

## OS BENEFÍCIOS DE CONSUMIR PRODUTOS ORGÂNICOS

Um dos maiores benefícios dos alimentos orgânicos é a preservação do meio ambiente. Esse tipo de cultivo auxilia no uso equilibrado dos recursos naturais. Isso também protege o solo e as águas dos resíduos químicos, mantendo a terra fértil por muito mais tempo e garantindo a pureza dos mananciais. Assim, a natureza segue seu ciclo de vida sem interferências, com mais qualidade de vida em todo o ecossistema.

Eles são uma opção mais saudável e nutritiva para a alimentação das pessoas. Esses produtos são cultivados de forma mais natural, sem o uso de agrotóxicos, e oferecem diversas vantagens em seu consumo.

- ▶ Podem evitar problemas de saúde;
- ▶ São mais nutritivos e saborosos;
- ▶ A qualidade do produto orgânico é assegurada por um Selo de Certificação;
- ▶ Mantém a qualidade da água (Uma vez que não há uso de produtos químicos. Os agrotóxicos, por exemplo, quando utilizados nas plantações, atravessam o solo, alcançam os lençóis d'água e poluem lagos e rios);
- ▶ Evita contaminação química em gerações futuras;
- ▶ Melhoria da vida no campo.

## SABE IDENTIFICAR SE UM PRODUTO É MESMO ORGÂNICO?

Em grande maioria, os consumidores de produtos orgânicos ficam sabendo que os produtos são orgânicos no momento da compra, seja por informações no rótulo do produto ou por informações disponíveis no local de compra.

Para que sejam realmente orgânicos, os produtos devem receber uma certificação específica. No Brasil, essa certificação é apresentada pelo Selo Brasileiro de Certificação, conhecido como selo SisOrg. O



## OS SUPERMERCADISTAS E FORNECEDORES QUE INTEGRAM SAÚDE E SUSTENTABILIDADE CONSEGUEM MELHORAR SUA IMAGEM DIANTE DE UM PÚBLICO MAIS EXIGENTE

selo obtém grande confiança dentre os consumidores de orgânicos.

Dessa forma, para conquistar a certificação, há alguns níveis que devem ser conhecidos:

- ▶ **CERTIFICAÇÃO PARA PRODUTOS POR AUDITORIA.** Essa certificação mostra, por meio da avaliação de conformidade, se o produtor/empresa obedece aos procedimentos e critérios internacionais e da legislação brasileira.
- ▶ **SISTEMA PARTICIPATIVO DE GARANTIA.** Nele, a responsabilidade é coletiva, de todos os membros, como uma associação ou cooperativa, com grande intercâmbio de informação e fortalecimento de todos.
- ▶ **CONTROLE SOCIAL PARA VENDA DIRETA.** Intimamente relacionado à agricultura familiar, esse meio de certificação é importante para associações que visam participar e se adequar à programas do governo que adquirem alimentos orgânicos, como é o caso da merenda escolar.

As vantagens de ter um produto orgânico certificado para quem atua no setor de orgânicos sabe o quanto a certificação dos seus produtos é importante: é ela que garante que a produção está de acordo com as normas e práticas da agricultura or-

gânica e elimina incertezas em relação à qualidade e segurança dos produtos.

É recomendado que o consumidor leia atentamente os rótulos dos produtos, que em geral contém termos como “orgânico”, “certificado orgânico” ou “livre de pesticidas”. Para ser reconhecido como orgânico, um produto processado deve conter, no mínimo, 95% de ingredientes de origem na agricultura orgânica, identificados no rótulo.

Outra orientação é verificar se na lista de ingredientes há itens não orgânicos ou conhecidos por serem cultivados de forma convencional – isso pode ser um sinal de que o produto não é totalmente orgânico.

O produto orgânico deve ser cultivado e processado de forma sustentável em todas as etapas da produção, até o momento da comercialização. E neste contexto, as pessoas buscam melhores condições de vida para si e para o meio ambiente.

Para os próximos anos, a tendência é que o mercado de orgânicos se mantenha aquecido devido à maior consciência da população com a qualidade do que consome. Mas há outra razão para o crescimento dos orgânicos que merece atenção. Outro grande motivador é a geração Millennial (nascidos entre as décadas de 1980 e 1990). “Os millennials

são jovens consumidores que pesquisam cada vez mais em redes sociais, leem rótulos de alimentos e principalmente consideram a escolha de alimentos orgânicos como parte fundamental para uma vida saudável e benéfica para o meio ambiente.

Além disso, idosos, que eram o público mais susceptível para adoecer na pandemia também se tornaram grandes consumidores de orgânicos.

Quer saber quais produtos orgânicos para supermercados vale a pena apostar? Vamos falar então sobre os mais consumidos.

- ▶ Verduras, legumes e frutas são os alimentos mais consumidos.
- ▶ Os vegetais são unanimidade quando questionados sobre quais os alimentos orgânicos mais procurados.

Dentre eles, alface é o mais consumido, seguido por tomate, rúcula, banana, frutas em geral e sucos.

O grande desafio dos mercados é ampliar a variedade de orgânicos como carnes, derivados de leite, grãos e vinhos. Mostre que você entende a importância dos orgânicos e ofereça uma variedade de produtos para ajudar no consumo diário do seu cliente.

Produtos orgânicos não são apenas os hortifrútiis, vai muito além disso. Por exemplo:

- ▶ Snacks
- ▶ Bolacha de arroz
- ▶ Soja
- ▶ Quinoa
- ▶ Adoçantes e açúcares
- ▶ Mel e derivados
- ▶ Leite
- ▶ Feijão
- ▶ Azeites e óleos vegetais
- ▶ Arroz
- ▶ Creme dental

## PRODUTOS ORGÂNICOS PARA SUPERMERCADOS: COMO COMERCIALIZAR?

Os supermercados estão se preocupando cada vez mais em informar seus clientes através da disponibilização de funcionários treinados nas gôndolas, de degustação, folhetos promocionais com receitas, informações nutricionais do produto, curiosidades e claro o marketing das redes sociais.

A publicidade eficaz, redes sociais, cartazes, mídias com as informações dos produtos orgânicos, chamam a atenção e faz as vendas saírem das prateleiras das lojas para o carrinho do consumidor.

Acredita-se que a comunicação desempenhada pelos supermercados no caso os FLV orgânicos (frutas, legumes e verduras) possuem especificidades, sobretudo pela ênfase da concorrência não ocorrer entre as marcas, mas entre os tipos de produtos. Em outras palavras, os orgânicos passaram a disputar seu espaço no varejo recentemente, estando ainda em período de maturação e em crescente aumento.

É o avanço constante do que definimos como Atmosfera Orgânica, que concentra nossa visão de que a sustentabilidade é a melhor opção para os negócios do futuro.

Para cada situação desafiadora, existem estratégias que podem gerar bons resultados, sendo uma delas:

- ▶ O supermercado ter como objetivo, interligar fornecedores e lojas das redes de varejo e, com isso, contribuir para a difusão do consumo;
- ▶ Faça então uma campanha mostrando os benefícios do consumo de produtos orgânicos e como funciona a produção deles;
- ▶ Oferecer mais de 30 itens orgânicos refrigerados no setor hortifruti, com mais de 10 marcas diferentes, predominantemente frescos e



com exposição de destaque em refrigeradores. Expor frutas, legumes e verduras em locais estratégicos do ponto de venda estimula o seu consumo.

- Compromisso especial com os orgânicos, criar um setor exclusivo para os orgânicos, “cantinho saudável” para facilitar a identificação dos clientes com os produtos. Ter uma equipe treinada, a fim de atrair a atenção dos consumidores, solucionando as dúvidas e apresentando o produto com qualidade nutricional e seu certificado.

Além disso, o uso correto de embalagens, a colocação lado a lado e a orientação para que o consumidor manuseie a mercadoria com cuidado são maneiras de melhorar o resultado da exposição destes itens.

O mercado orgânico tem muito a crescer e precisa aumentar a área de produção. Além da saudabilidade, a crescente conscientização sobre o meio ambiente, principalmente entre a população mais jovem, que busca alimentos saudáveis, trilha o propósito de deixar um legado positivo para o nosso planeta.

Sendo assim, é bom frisar que o orgânico é mais do que um benefício individual, é um bem coletivo e ambiental. E é para essa clientela, para o público-alvo de cada loja, que as ações devem ser canalizadas para esse nicho.

Concluimos, se há uma compreensão das razões práticas que elevam os preços dos orgânicos, há também uma percepção de que o produto adquirido vem com um valor agregado relevante: mais saúde. Olhando por esse prisma, o preço já não parece um complicador. É um fator para ser gerenciado de forma estratégica, como acontece com qualquer outro produto.

Dos consumidores que ainda não conseguiram ingressar no mercado de orgânicos, pelo menos a metade já sabe que há benefícios individuais e coletivos para serem aproveitados, **é apenas uma questão de tempo e oportunidade**. A outra metade ainda precisa ser alcançada por informação e argumentação.

Tudo isso nos faz pensar - há muito de racional na escolha por produtos orgânicos!

MOSTRE QUE VOCÊ ENTENDE A IMPORTÂNCIA DOS  
ORGÂNICOS E OFEREÇA UMA VARIEDADE DE PRODUTOS PARA  
AJUDAR NO CONSUMO DIÁRIO DO SEU CLIENTE





# COMO O SUPERMERCADISTA PODE VENDER MAIS NO INVERNO

Por Igor Francisco

O inverno está chegando e com ele a oportunidade de impulsionar as vendas do seu supermercado. As temperaturas mais baixas e o tempo mais aconchegante dentro de casa geram mudanças no comportamento do consumidor, criando oportunidades para explorar produtos e estratégias que atendem às demandas específicas da estação.

## 1. ADAPTE SEU MIX DE PRODUTOS:

- ▶ Aposte em alimentos que aquecem: sopas, caldos, fondues, chocolates quentes, chás e cafés especiais são campeões de venda no inverno. Tenha em estoque uma variedade de marcas e preços para atender diferentes públicos;
- ▶ Destaque produtos para o preparo de refeições caseiras: com o frio, as pessoas tendem a cozinhar mais em casa. Ofereça promoções e combos em ingredientes como massas, molhos, carnes, legumes e temperos;
- ▶ Aposte nas bebidas: vinhos, licores e chás são ótimas opções para o inverno.
- ▶ Ofereça produtos sazonais: frutas cítricas, maçãs, pinhão e frutas secas são exemplos de produtos que estão em alta no inverno e podem ser atrativos para os consumidores.



## 2. CRIE EXPERIÊNCIAS DE COMPRA:

- ▶ Organize degustações e demonstrações: experimente oferecer degustações de sopas, caldos, vinhos e chocolates quentes. Convide chefs de cozinha para demonstrações de receitas típicas do inverno;
- ▶ Promova eventos temáticos: organize um festival de fondue, uma noite de vinhos ou um festival de sopas. Crie um ambiente aconchegante e ofereça música ao vivo para atrair os clientes;
- ▶ Ofereça serviços diferenciados: monte kits de fondue, sopas e outros produtos para facilitar a vida dos clientes. Crie um serviço de entrega em domicílio para atender quem prefere não sair de casa no frio.

## 3. INVISTA EM MARKETING:

- ▶ Divulgue seus produtos e serviços nas redes sociais: crie posts com receitas, dicas de consumo e promoções. Utilize fotos e vídeos de alta qualidade para atrair a atenção dos consumidores;
- ▶ Faça campanhas de marketing direcionadas: utilize o e-mail marketing e o SMS marketing para enviar ofertas e promoções personalizadas para seus clientes;
- ▶ Decore seu supermercado: utilize elementos decorativos que remetem ao inverno, como bonecos de neve, pinheiros e mantas.

## 4. PREPARE SEU ESTOQUE:

- ▶ Aumente o estoque de produtos sazonais: certifique-se de ter estoque suficiente para atender a demanda por produtos típicos do inverno;
- ▶ Garanta a qualidade dos produtos: faça uma vistoria rigorosa no estoque para garantir que os produtos estejam em boas condições de consumo;
- ▶ Organize o layout do supermercado: posicione os produtos de inverno em locais estratégicos, como as gôndolas centrais e as pontas de gôndola.

## 5. APOSTE NO ATENDIMENTO:

- ▶ Treine sua equipe: capacite seus colaboradores para oferecer um atendimento diferenciado aos clientes no inverno;
- ▶ Ofereça um atendimento personalizado: ajude os clientes a escolherem os produtos mais adequados para suas necessidades;

O inverno pode ser uma ótima época para aumentar as vendas do seu supermercado. Como dicas extras você ainda pode oferecer descontos para compras acima de um determinado valor; criar promoções relâmpago em produtos específicos; fazer parcerias com empresas locais para oferecer descontos e brindes de inverno aos clientes.





# CHECKOUT RH CHEGA AO VALE DO PARAÍBA

Por Eliane Carone

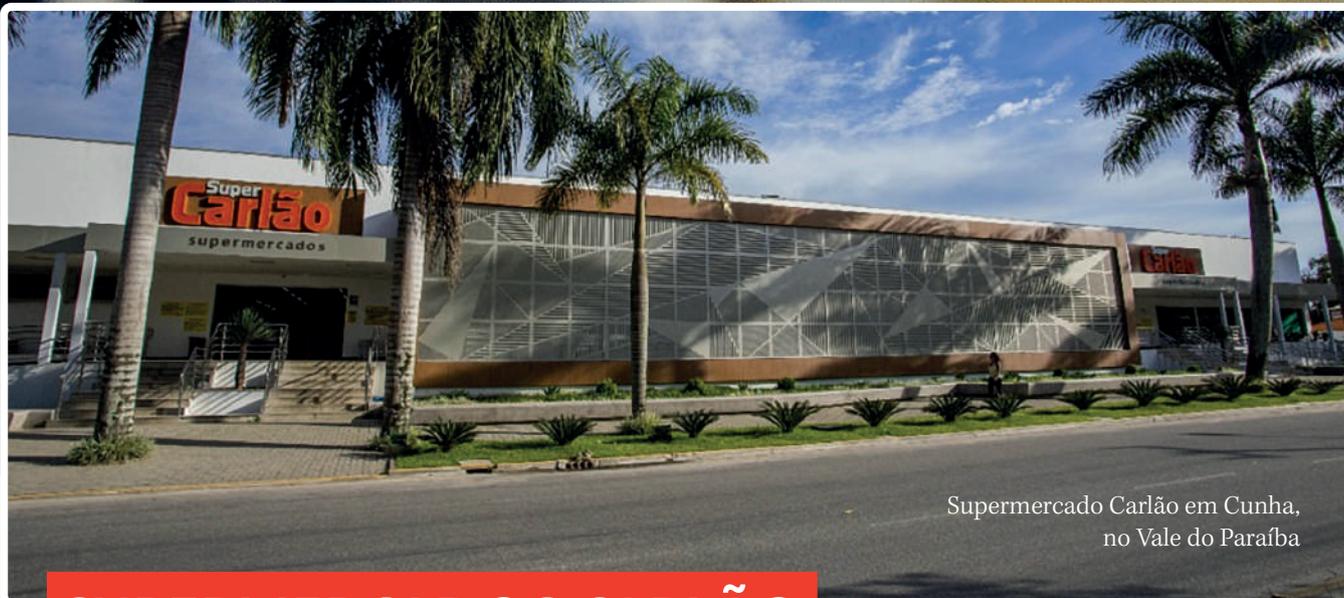
Com atuação especializada em recursos humanos para supermercados, a **Checkout RH** segue firme na sua proposta de expandir o seu trabalho para diversas áreas do Estado de São Paulo, e ir muito além pelo Brasil também.

O seu crescimento já conquistado nesse ramo varejista é sinônimo de muito empenho no recrutamento, seleção e treinamento de jovens estagiários, temporários e aprendizes, que iniciam bem orientados e com entusiasmo as suas atividades no setor supermercadista, muitos deles se profissionalizando e escalando alto em suas carreiras.

Esse entusiasmo é compartilhado pela equipe da **Checkout Rh**, que vibra a cada conquista desses jovens e comemora a cada **supermercado e região** que entram para o time dos que acreditam, contratam e dão oportunidade para quem quer trabalhar e aprender no seu primeiro emprego.

A comemoração, desta vez, é por conta da entrada de **cinco** importantes bandeiras de supermercados no **Vale do Paraíba (SP)**, que apostaram na experiência de adotarem **estagiários da Checkout RH** no chão de suas lojas. São eles os **Supermercados Carlão, Máximo, Barbosa, Piratininga e Simpatia**.

Sendo a única empresa de **RH** exclusiva para supermercados, com soluções focadas nas suas necessidades, a **Checkout** recebe os novos parceiros oferecendo aumento da eficiência, segurança e a melhor relação custo-benefício nas contratações, como garante a todos os seus clientes. Dois deles, **Carlão e Máximo**, já conseguem avaliar a experiência com esses estagiários.



Supermercado Carlão em Cunha,  
no Vale do Paraíba

## SUPERMERCADOS CARLÃO

Com 4 lojas em **Paraty** (Rio de Janeiro), uma na cidade de **Cunha** (São Paulo) e em breve uma nova loja em **Guaratinguetá**, os **Supermercados Carlão** são uma rede bastante expressiva no Vale do Paraíba. A diretora geral, **Lívia Souza de Azevedo**, conta que cresceu dentro do varejo e “somente em 2012, após sair da faculdade, é que assumiu a responsabilidade de um cargo na empresa”. Lívia é também diretora da **APAS** regional.

Dinâmica e empolgada com o seu trabalho no setor supermercadista, **Lívia** se colocou à disposição para explicar como está sendo a experiência com os estagiários da **Checkout** do Supermercado **Carlão** da cidade de **Cunha**, apesar de ser pega de surpresa pelo telefonema da jornalista da revista. Ela estava na maternidade, após ter dado à luz, e, mesmo assim, foi extremamente solícita. Foi encantadora.

**Lívia** disse que a loja está com **10** estagiários, mas a meta é chegar a **40** contratados. Segundo ela, “está sendo uma experiência positiva, pois os jovens estão se saindo muito bem, todos com bastante vontade de aprender”. E completa: “Estamos felizes com essas contratações, pois além de estarem nos ajudando a preencher o nosso quadro de pessoal, têm trazido economia para a folha de pagamentos”.

**LÍVIA AZEVEDO, DIRETORA GERAL  
DOS SUPERMERCADOS CARLÃO**





## MÁXIMO SUPERMERCADOS

O **Máximo Supermercados**, fundado pela família **Khour** imigrante do Líbano, há 23 anos, tem hoje **8 unidades** nas cidades de São José dos Campos, Tremembé, Campos do Jordão, Ubatuba, Lorena e Guaratinguetá, com a previsão de chegar a **11 lojas** até o final deste ano. A história do **Máximo** é um exemplo dos que vieram ao Brasil em busca de uma vida melhor, e trabalharam com garra e coragem até conquistarem o próprio negócio e se tornarem empreendedores de sucesso.

Sócia proprietária da rede, a libanesa **Yuman Boutros Tannos Khouri** conta que tudo começou com um armazém, até evoluir para o primeiro supermercado em 2001, em São José dos Campos, e continuar crescendo até os dias de hoje. Foi muita luta e experiências para passar para os dois filhos, que seguem no mesmo ramo supermercadista.

**Daniel Tannous Khouri**, formado em administração de empresas e mestrando em varejo pela FGV-SP, está há 4 anos na empresa e é bastante envolvido com o setor. Ele é vice-diretor regional da APAS, no Vale do Paraíba.

Sobre a experiência do **Máximo** com os estagiários da **Checkout** (são 20), Daniel acha muito “válida, pois é um pessoal que precisa dessa oportunidade - e o setor supermercadista também precisa e tem vontade de dar oportunidade às pessoas”.

Somos um dos setores que mais empregam no Brasil e o que tem a maior capacidade de formar profissionais preparados para o varejo. Acaba sendo uma maneira de unir o útil ao agradável a contratação desses estagiários”.



## PROGRAMA DE ESTÁGIO

Contar com estagiários no dia a dia dos supermercados tem muitos benefícios – tanto para os varejistas, que contratam esse pessoal dinâmico com ótimo custo-benefício; quanto para esses jovens, que ingressam no mercado de trabalho em um setor com tantas perspectivas de futuro.

Entretanto, essa receita só dá certa, quanto ao alcance dos objetivos pelos dois lados, quando a gestão de estágio consegue selecionar e acompanhar os candidatos de maneira estratégica, garantindo que a experiência nessas contratações tenha sucesso de fato.

A **Checkout RH** sabe muito bem disso. Por isso é especializada e única para atender o setor supermercadista com toda a segurança necessária na admissão de estagiários - um programa seu tão bem avaliado pelos varejistas e responsável pela criação de tantos novos empregos. Experimente. Seja mais um parceiro neste time.







# RH 5.0

## AS TENDÊNCIAS PARA O SETOR

Por Elister Rotini

VIVEMOS UM MUNDO EM QUE UMA PESSOA GERA DEMANDA PARA O EMPREGO DE OUTRA PESSOA, A TODO MOMENTO ELAS ESTÃO COMPRANDO, PRODUZINDO, CONSUMINDO E NEGOCIANDO UMAS COM AS OUTRAS, ASSUMINDO PAPEIS DIFERENTES, ORA EMPREENDEDOR, ORA CONSUMIDOR E FORMADOR DE OPINIÕES, CADA UMA EM SUA ESCALA CONFORME A PRÓPRIA PERSPECTIVA DA VIDA. AS AÇÕES E PONTOS DE VISTA DELAS, GERAM UM FLUXO FINANCEIRO E CONTÍNUO QUE IMPACTAM DIRETA E INDIRETAMENTE OS PLANOS DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS.

Isso significa que essas relações humanas direcionam as tendências com que a área de recursos humanos irá conduzir estratégias para manter o equilíbrio interno, a fluidez empresarial produtiva e confortável para os negócios e ainda assim, zelar pelo bem-estar do recurso humano que compõe imensuravelmente o capital de toda organização.

A área de recursos humanos passou por muitas transformações ao longo dos anos, ela saiu da posição inicial em que era vista como o departamento de contratação e demissão de funcionários, para atualmente ocupar espaços de importância na diretoria. Ela aprendeu com as experiências e ultrapassou os limites de atividades meramente operacionais. Hoje está sendo chamada de RH 5.0, na qual se propõe assumir funções estratégicas, analisar os impactos das ações visando a melhoria de processos, a desburocratização, a agilidade, a manutenção da cultura, a humanização, a criatividade, a produtividade e principalmente, no foco no bem-estar dos colaboradores e a cooperação no ambiente de trabalho, a fim de gerar resultados positivos em todas as esferas da organização.

Vejamos a seguir mais detalhadamente algumas tendências estratégicas do RH.

### INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A inteligência artificial é uma ferramenta que veio para ficar e sendo bem aplicada de forma **ética e responsável** pode trazer incontáveis melhorias para área de RH. A inteligência artificial é o aprendizado de máquina, basicamente no qual a máquina aprende por um processo de identificação de padrões dos dados que são alimentados e com isso, pode tomar decisões entre várias opções, como por exemplo classificar, rejeitar um currículo e identificar candidatos que não seriam vistos pelos métodos tradicionais de recrutamento e seleção.

Como dito, a IA aprende por padrões e precisa-se tomar cuidado para que a inteligência não reflita um viés inconsciente do ser humano, o que poderia levar a uma decisão discriminatória ou não ser compreendido o motivo do candidato ser selecionado ou rejeitado. Ela também pode apresentar dificuldade em se adaptar a mudanças repentinas na empresa, visto que é um novo padrão a ser acomodado nos

processos da inteligência. Ela pode otimizar o tempo nas atividades rotineiras, como responder a perguntas comuns dos colaboradores, informar sobre a data de férias, informar descrição da vaga de trabalho ocupada e novas vagas abertas, realizar pesquisas sobre a política e cultura da empresa, oferecendo autonomia aos colaboradores. Outras possibilidades seriam, na compilação de informações, como por exemplo, rastreamento das competências e perfil dos candidatos, aplicação de testes de fit cultural, testes lógicos matemáticos, teste de situação problema, entre outros diversos tipos de testes e triagem de candidatos, até a parte de agendamento das entrevistas iniciais que pode ser presencial, por telefone ou on-line.



### RH DIGITAL, AUTOMAÇÃO E SISTEMA UNIFICADO

Contando também com a evolução digital, a segurança na gestão governamental digital e automação de processos para desburocratizar a rotina, presume-se que as falhas humanas de cálculos manuais serão diminuídas, a equipe terá mais tempo para analisar dados estratégicos e focar no recurso principal de sua formação, o próprio ser humano em suas relações de trabalho e tudo que as envolve. Como por exemplo, um indivíduo assume o cargo de liderança devido ao seu conhecimento intelectual, referente a boa execução de atividades de determinada área, mas isso não garante que ele terá a mesma desenvoltura para liderar pessoas, engajar e levá-las a desenvolver o seu melhor potencial, cabe ao RH identificar essas necessidades para desenvolver pessoas, fortalecer o relacionamento interpessoal e assim ter sucesso na decisão.

Considerando que a automação de processos por meio de programas integrados, vale lembrar que antes de qualquer escolha, a área precisará analisar as necessidades e fazer o desenho de todo fluxo de processos rotineiros e que demandam muito tempo de conferência, como o controle de ponto, escalas de trabalho, folha de pagamento, obrigações acessórias, tributos, pacote de benefícios e suas particularidades



como supondo considerar a contagem de faltas ou horas extras, escalas de trabalho diferenciadas, então sim, para escolher o melhor sistema de automação integrado que atenda a demanda da área, é de extrema importância quando a questão é ganhar produtividade.

### PRIVACIDADE E PROTEÇÃO DE DADOS

O departamento de recursos humanos lida diariamente com muitos dados pessoais e sensíveis de seus colaboradores e visto que cada vez mais ocorre a digitalização de informações, documentos e vários tipos de dados armazenados em redes de responsabilidade da empresa, estes precisam ser preservados. Assim como seguir toda regulamentação da Lei Geral de Proteção de dados e inteligência estratégica de software para protegê-los de vazamento de informações.

### PERTENCIMENTO E FEEDBACK

A comunicação sempre foi papel fundamental para o bom desempenho profissional e principalmente de liderança, portanto, uma relação de confiança exige que a comunicação seja transparente e livre de receios por expor opiniões. Com respeito e acolhimento por pontos de vista diferentes, os líderes e as equipes irão perceber a melhor decisão para o grupo e conseqüentemente todos da companhia.

Sentir-se seguro também engloba a parte de que o indivíduo é bem-vindo naquele lugar, que ele possa se sentir parte do que todos estão construindo, pois a sensação de pertencimento alimenta o comprometimento com o resultado.

A sensação de pertencer àquele lugar passa também pelo processo de identificação com a cultura organizacional e com a equipe de trabalho, por isso o RH deve pensar em estratégias que aproximem as pessoas para que elas colaborem no trabalho entre si, principalmente em tempos de trabalho remoto, no qual aqueles encontros na hora do almoço ou no cafezinho da tarde não acontecem mais. Outro ponto importante é pensarem no papel dos líderes e como eles estão conduzindo as situações do dia a dia, pois esse é um ponto importante a ser observado mais atentamente, já que segundo uma pesquisa da consultoria Gartner, “Um total de 76% dos líde-

res de RH afirmam que seus gestores estão sobrecarregados com o aumento das responsabilidades do cargo. E 73% dizem que seus líderes e gestores não estão equipados para liderar mudanças”. Nota-se que os papéis de liderança influenciam diretamente no dia a dia dos colaboradores, portanto direcionar o desenvolvimento dos líderes é uma das tendências de prioridade do RH.

### FLEXIBILIDADE

Desde que ocorreu a pandemia, a forma de como as pessoas veem o trabalho está mudando, elas desejam uma modalidade mais flexível que agregue bem-estar e equilíbrio entre uma vida pessoal e profissional. O equilíbrio favorece a produtividade no trabalho e vice-versa, lembremos que embora os ambientes sejam diferentes, o indivíduo que os habita é o mesmo, ele precisa se adaptar aos diferentes cenários todos os dias para desempenhar diversas funções.

É importante que o indivíduo consiga perceber o quanto ele se dedica e vive cada área da vida, pois elas se auto motivam umas às outras, do contrário, quando se dedica apenas a uma área, a cobrança das outras áreas impedem o bom rendimento das demais. Nessa relação de emprego, se o colaborador confiar que está recebendo o melhor que a empresa pode oferecer, ele também irá oferecer o seu melhor.

Para as pessoas que trabalham por escala presencialmente nas lojas, é interessante sempre que possível, flexibilizar os horários para estimular o bom desempenho profissional, mas sabemos que operação de loja exige planejamento detalhado e focado nas necessidades do negócio.

Para nos informar melhor sobre como seria essa flexibilização na operação de loja, convidamos a Sra. Júlia Varandas, do Supermercado Varandas, graduada em administração de empresa com ênfase no endomarketing, apresentou seu trabalho de conclusão de curso sobre a empresa Magazine Luíza, que na época estava na 4ª edição consecutiva da revista IstoÉ como uma das melhores empresas para se trabalhar. Estudando



e conhecendo sobre essa experiência, inclusive em entrevista presencial com a dona do Magazine Luíza, a Sra. Luiza Trajano Donato, que contou aos estudantes sobre a prática de suas ações de RH (recursos humanos). A Sra. Julia se inspirou na aplicação de várias ações também em sua empresa, assim como motivou a criação de outras novas ações ao longo dos anos. Realizou curso de extensão universitária de conciliadora e mediadora de conflitos, é formada em coach para conduzir as pessoas a realizar sonhos. Foi presidente do Rotary em 2017 e 2018, cujo trabalho realizado nesse período possibilitou a abertura de muitas portas. Leva muito em consideração a questão da parte humana, tanto que, sutilmente acolhe e oferece ações individualizadas para cada funcionário por perspicácia e sensibilidade, respeitando o anonimato de cada pessoa. Em sua trajetória, participou por dez anos da diretoria de responsabilidade social da APAS – Associação Paulista de Supermercados. Atualmente, é integrante do Conselho do Fundo Social de Solidariedade de Santos e em 2022 ganhou o título de Cidadã Santista, em homenagem dada pela vereadora Audrey Kleys pelas ações de responsabilidade social.

Sendo assim, contando com toda essa experiência, vamos as cinco perguntas:

### **QUAIS SERIAM AS POSSIBILIDADES DE FLEXIBILIZAR HORÁRIOS E ESCALAS DE TRABALHO MANTENDO O EQUILÍBRIO E SATISFAÇÃO COM O NEGÓCIO?**

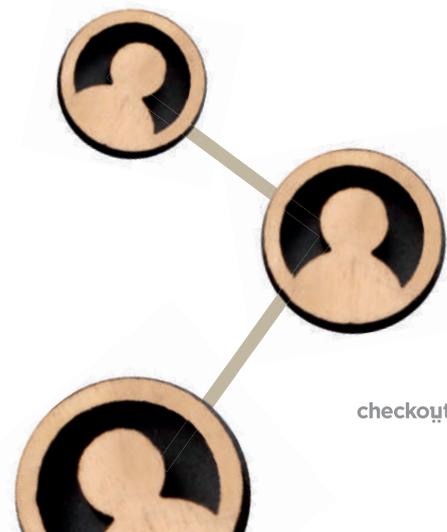
Nós do Supermercado Varandas sempre priorizamos o bem-estar dos nossos funcionários, pois acreditamos que se ele está bem em sua vida pessoal, consequentemente irá refletir no seu trabalho. Por isso, nossos líderes são instruídos a manter uma escala flexível de acordo com a necessidade de cada funcionário. Porém, para que possamos alinhar essa flexibilidade, quando solicitada pelo funcionário, seja um horário reduzido ou uma folga extra, ela deve ser realizada com antecedência, com exceção de alguma situação não prevista, pois desta forma, conseguimos equilibrar com a necessidade do negócio.

### **PARA QUEM TRABALHA NA OPERAÇÃO DE LOJA PRESENCIALMENTE, TERIA ALGUMA OPÇÃO MAIS ATRAENTE E COM MAIS RELEVÂNCIA DO QUE A FLEXIBILIZAÇÃO DE HORÁRIO?**

Nossos funcionários de operação de Loja preferem uma escala de horário fixa, pois assim conseguem alinhar seus compromissos pessoais e estruturar sua vida familiar. Tendo em vista que muitos são pais, outros ainda estudam, tendo assim fatores importantes como filhos menores que necessitam ser assistidos, escolas, cursos, que eles precisam levar em conta para equilibrar trabalho e vida pessoal. É aí que entra a questão da flexibilidade, quando surge alguma demanda que foge desta estrutura montada por eles, em contrapartida nós buscamos atuar para ajudar sempre que possível, mantendo assim o bem-estar tanto do funcionário quanto de sua família.

### **QUAIS OS IMPACTOS LEGAIS A SEREM CONSIDERADOS NA FLEXIBILIZAÇÃO DE HORÁRIOS E LOCAIS DE TRABALHO REFERENTE À OPERAÇÃO DE LOJA?**

O que praticamos em relação à flexibilização são algumas exceções como, troca de horários, dispensas e folgas. Porém, se falarmos de flexibilização no sentido de o funcionário não ter um horário fixo, podendo entrar ou sair mais cedo ou ficando até mais tarde, desde que não ultrapasse as 44 horas semanais, é uma prática não prevista hoje pela CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), por isso para que este formato seja implantado de forma legal, somente através de acordo coletivo.



## QUAIS OUTRAS ESTRATÉGIAS PODERIAM SER MONTADAS PARA CONTRIBUIR PARA O BEM-ESTAR DO COLABORADOR E DA EMPRESA?

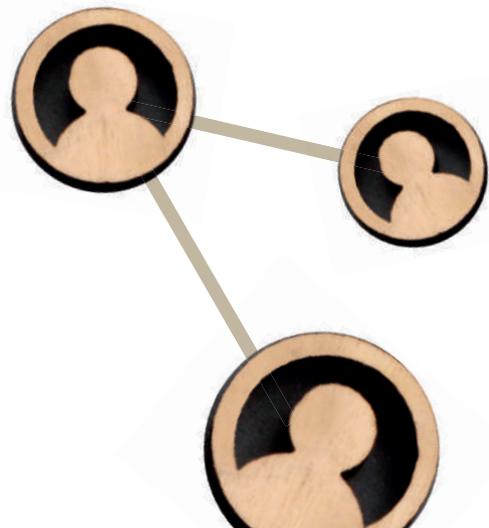
Seguem algumas estratégias que praticamos hoje no Varandas:

- ▶ Um setor de Ouvidoria, onde eu, Júlia Varandas atuo ouvindo a todos os funcionários, sejam problemas pessoais ou de trabalho, assim busco ajudá-los e orientá-los;

Atendimento de ouvidoria para todas as situações, por exemplo:

- ▶ Problemas financeiros e consultoria financeira para projetos futuros de realização dos funcionários, por exemplo, uma viagem;
- ▶ Orientamos quando precisam tomar empréstimos, consignados ou compra de veículo, explicando sobre prazos, taxas etc.;
- ▶ Emocional - problemas com familiares;
- ▶ Oferecemos gratuitamente apoio de um profissional de psicologia, quando percebemos desequilíbrio ou ajuste de conduta;
- ▶ Quando estão com problemas de relacionamento ou postura no trabalho, os líderes nos dão *feedback* e chamamos para orientar. Só ocorre a demissão em casos que não conseguimos resgatar, porque cada pessoa é importante. Sempre digo: “- Demitir alguém quer dizer o quê? Por acaso irá arrumar outra pessoa 100% perfeita?”. Isso não existe, principalmente se for caso de saúde.
- ▶ Quando a funcionária engravida, fazemos um chá de bebê com bolos, salgados e o ambiente para que seja realizado de escolha dela, que pode ser em local da empresa ou na sua própria residência, sem despesa alguma.
- ▶ Temos um programa de premiação de resultados com metas bem definidas que visam estimular e incentivar nossos funcionários;
- ▶ Programas de reconhecimento de resultados e tempo de casa;
- ▶ Buscamos oferecer um bom ambiente de trabalho;

- ▶ Treinamentos para capacitação de nossos colaboradores;
- ▶ Pesquisa de Clima Organizacional;
- ▶ Implantamos um projeto Piloto que pretendemos estender para todas as nossas unidades, que é o projeto de Ginástica Laboral que tem como foco o bem-estar de nossos funcionários.
- ▶ Quando apresenta atestado, ligamos para saber se está tudo bem, se precisam de ajuda ou de alguma coisa;
- ▶ Quando alguém próximo da família falece, mandamos cesta de café da manhã ao invés de coroa de flores, porque as flores vão para o lixo e não nos preocupamos em participar desse momento dessa forma, mas sim, monitoramos a chegada da pessoa em casa e enviamos um lanche, uma cesta de café da manhã, como um gesto de cuidado e acolhimento, acompanhada de uma carta com um texto lindo e atencioso.
- ▶ Em datas comemorativas promovemos eventos com a finalidade de prestigiar nossos funcionários, como por exemplo: Dia internacional da mulher, Outubro Rosa, Confraternização de Final de Ano, entre outros, onde ocorrem também a distribuição de prêmios e brindes.
- ▶ Inscrevemos aqueles que desejam participar da maratona dos 10 k de A TRIBUNA, na modalidade corrida e caminhada, premiamos os destaques.



**NÓS DO SUPERMERCADO VARANDAS  
SEMPRE PRIORIZAMOS O  
BEM-ESTAR DOS NOSSOS  
FUNCIONÁRIOS, POIS ACREDITAMOS  
QUE SE ELE ESTÁ BEM EM SUA VIDA  
PESSOAL, CONSEQUENTEMENTE IRÁ  
REFLETIR NO SEU TRABALHO**

JÚLIA VARANDAS



**QUAIS OS BENEFÍCIOS OBSERVADOS APÓS  
A APLICAÇÃO DAS AÇÕES RELACIONADAS À  
QUALIDADE DE VIDA?**

Nosso Turnover em 2022, onde tínhamos somente algumas ações em prática fechou em média com 20,70%, em 2023 com a maioria destas ações já implantadas, nosso *Turnover* caiu para uma média 12,15%, onde temos uma meta de manter as Lojas abaixo dos 12% ao ano. De acordo com a pesquisa de clima que aplicamos agora no mês de Fevereiro/2024, a satisfação da maioria dos funcionários se dá a estas ações proporcionadas pelo Supermercado Varandas. Além da redução do absenteísmo em alguns setores, bem como, FLV, frente de Caixa, mercearia, padaria e a observação da satisfação e empenho dos funcionários no dia a dia.

**REMUNERAÇÃO E SALÁRIO EMOCIONAL**

Sabe-se que esse é um tema antigo abordado e que não há previsão de ser solucionado satisfatoriamente, pelo simples motivo que antes do RH, vem a economia, ou seja, se há giro econômico suficientemente lucrativo, tem-se a autonomia para desenvolver projetos de melhoria salarial, ao mesmo tempo que pode conquistar solidez e lealdade da equipe de trabalho, caso contrário, sem recursos não há como se falar em plano de carreira e desen-

volvimento, pois o colaborador só cresce quando a empresa cresce.

Segundo pesquisa realizada pela Gardner, 86% dos líderes de RH acreditam que as trajetórias de carreiras em suas organizações não são claras para os funcionários.

Um dos motivos que o RH trabalha a remuneração é para reter talentos e para reconhecer o empenho e o compromisso de cada colaborador, para que assim, eles possam se sentir merecedores daquele salário, mas uma forma também de se reter talentos é investir em formas de remuneração não salarial, como por exemplo pacote de benefícios e gratificação, flexibilização, conexão com a cultura organizacional, demonstrar confiança, ouvir, acolher e orientar, realizar tarefas construtivas e colaborativas de interação com a equipe, porque não é somente o salário que mantém o colaborador trabalhando em seu melhor nível de capacidade. Atualmente, uma parcela de trabalhadores escolhe trocar de emprego por critérios de identificação com cultura e o perfil da empresa e por oportunidades que valorizem a qualidade de vida, mesmo que isso implique em redução salarial.

A tendência do RH é traçar estratégias de relações de trabalho prósperas e colaborativas, proporcionando a humanização nas empresas e consequentemente o bem-estar econômico da organização, de forma equilibrar o impacto das ações humanas.



# Tendências para supermercados em 2024

**Por Igor Francisco**

O SETOR DE SUPERMERCADOS ESTÁ EM CONSTANTE MUDANÇA, E AS TENDÊNCIAS PARA 2024 NÃO SÃO DIFERENTES. OS CONSUMIDORES ESTÃO CADA VEZ MAIS EXIGENTES E BUSCAM UMA EXPERIÊNCIA DE COMPRA PERSONALIZADA E CONVENIENTE, E OS SUPERMERCADOS QUE ATENDEREM A ESSAS DEMANDAS, ESTARÃO BEM POSICIONADOS PARA O SUCESSO.

Aqui estão algumas tendências que devem moldar o setor de supermercados em 2024:

- ▶ **Experiência omnichannel:** Os consumidores estão cada vez mais usando uma variedade de canais para comprar alimentos, incluindo lojas físicas, lojas online e aplicativos móveis. Os supermercados que oferecem uma experiência omnichannel consistente em todos os canais serão mais atraentes para os clientes;
- ▶ **Personalização:** Os consumidores esperam que os supermercados entendam suas necessidades e preferências individuais. Os supermercados podem usar dados sobre os hábitos de compra dos clientes para oferecer recomendações personalizadas e melhorar o atendimento;
- ▶ **Produtos sustentáveis:** Os consumidores estão cada vez mais preocupados com o impacto ambiental de suas compras. Os supermercados que oferecem uma variedade de produtos sustentáveis, como alimentos orgânicos e embalagens recicláveis, atrairão os consumidores conscientes;
- ▶ **Tecnologia:** A tecnologia está transformando a forma como os consumidores compram alimentos. Os supermercados que adotam a tecnologia, como checkout sem caixa e aplicativos de entrega, estarão mais bem posicionados para atender às demandas dos consumidores contemporâneos.

A Unishop, por exemplo, rede de lojas de limpeza profissional da empresa Start Química, atua como um braço do varejo na indústria. Hoje, com cerca de 400 lojas espalhadas pelo Brasil, a rede observou um aumento de 17% no faturamento para as lojas, quando comparado ao mesmo período de 2022. “Um dos principais motivos que levaram a esse aumento foi a utilização de **novas tecnologias** de maquinário da Start Química, que reduziram o custo dos produtos, e os tornaram mais competitivos no mercado”, explica Vinicius Meneguim, gerente de expansão da Rede Unishop.

Sobre as novas tecnologias para o varejo, especialmente para supermercados, o executivo ainda comenta que é necessário considerar o avanço e consolidação do comércio eletrônico: “as empresas precisam continuar atentas às evoluções e aprimoramentos das experiências de compra digital, incluindo realidade aumentada (AR) para visualização de produtos e inteligência artificial (IA) para recomendações personalizadas”. Nessa mesma linha, o profissional ainda cita os pagamentos digitais e experiências de compras personalizadas, como fortes tendências para 2024.

Entre os especialistas, a principal indicação para os supermercadistas é não deixar de manter uma cultura de inovação na empresa, criando uma cultura organizacional que promova a inovação e que esteja aberta a novas ideias.



# GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS

COMO A ORGANIZAÇÃO E A EXPOSIÇÃO DOS PRODUTOS PODE CONQUISTAR CLIENTES, ALAVANCAR AS VENDAS E ENGAJAR AS DIVERSAS ÁREAS

Por Eliane Carone

Imagine o produto certo, no lugar certo, junto com produtos que têm a mesma função ou se complementam na sua utilização. Agora imagine uma grande variedade de marcas desses produtos nesse mesmo lugar, ocupando lado a lado um espaço cuidadosamente estudado e montado para ser o melhor lugar em que eles possam estar para serem notados e escolhidos pelo consumidor.

Imagine os fornecedores e varejistas reunidos em torno do objetivo e plano comuns de colocarem os produtos certos nos lugares certos, selecionando esses produtos em categorias, de acordo com a necessidade dos clientes e suas metas de venda.

Imagine os fornecedores terem seus produtos valorizados, em lugar de destaque nas prateleiras das lojas, fáceis de serem visualizados e escolhidos pelo consumidor. Imagine, ainda, esses fornecedores opinarem e participarem da decisão de qual é o melhor lugar da loja para o seu produto ser exibido.

Imagine o varejista montar cada ponto de venda (PDV) da sua loja da forma ideal, com todos os produtos que o seu cliente deseja organizados, bem colocados, fáceis de achar e ainda com produtos sugestivos bem próximos, que possam complementar a sua necessidade de consumo e tornar mais satisfatória a sua compra.

Imagine o consumidor no PDV do produto que ele procura, se deparando com uma grande variedade de marcas e preços de produtos similares, onde ele possa fazer a sua melhor opção e escolha. E que ele encontre,

proximamente, produtos relacionados ao que ele foi buscar, que façam sentido de serem consumidos juntos, em uma compra casada. Imagine este consumidor sendo tomado por um sentimento de ganho ou vantagem naquela compra, sendo não só mais completa e satisfatória, mas também uma experiência agradável.

## GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS

Estas cenas imaginárias nas lojas supermercadistas são perfeitamente possíveis de se tornarem realidade, uma vez que podem ser planejadas e construídas pelo **GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS – GCAT**, que é uma estratégia de vendas combinada em parceria entre varejista e fornecedor, a partir da categorização de produtos para a sua melhor organização e exposição nos pontos de venda, de acordo com as necessidades do consumidor, auxiliando o atacado e o varejo no seu *trade marketing* (*conjunto de atividades comerciais e de marketing que tem foco nos pontos de venda*).

O **gerenciamento por categorias**, portanto, como o próprio nome indica, é a gestão dos produtos nos pontos de venda, a partir de uma classificação e agrupamentos de produtos similares e afins em **categorias** - como de alimentos, bebidas, produtos de limpeza, higiene pessoal, utilidades domésticas, eletrodomésticos etc.; e **subcategorias**, como alimentos frescos, industrializados, congelados etc., e assim por diante.

No comércio varejista, o setor supermercadista é um dos campeões em quantidade de setores, categorias de produtos e pontos de venda nas lojas. E não é difícil

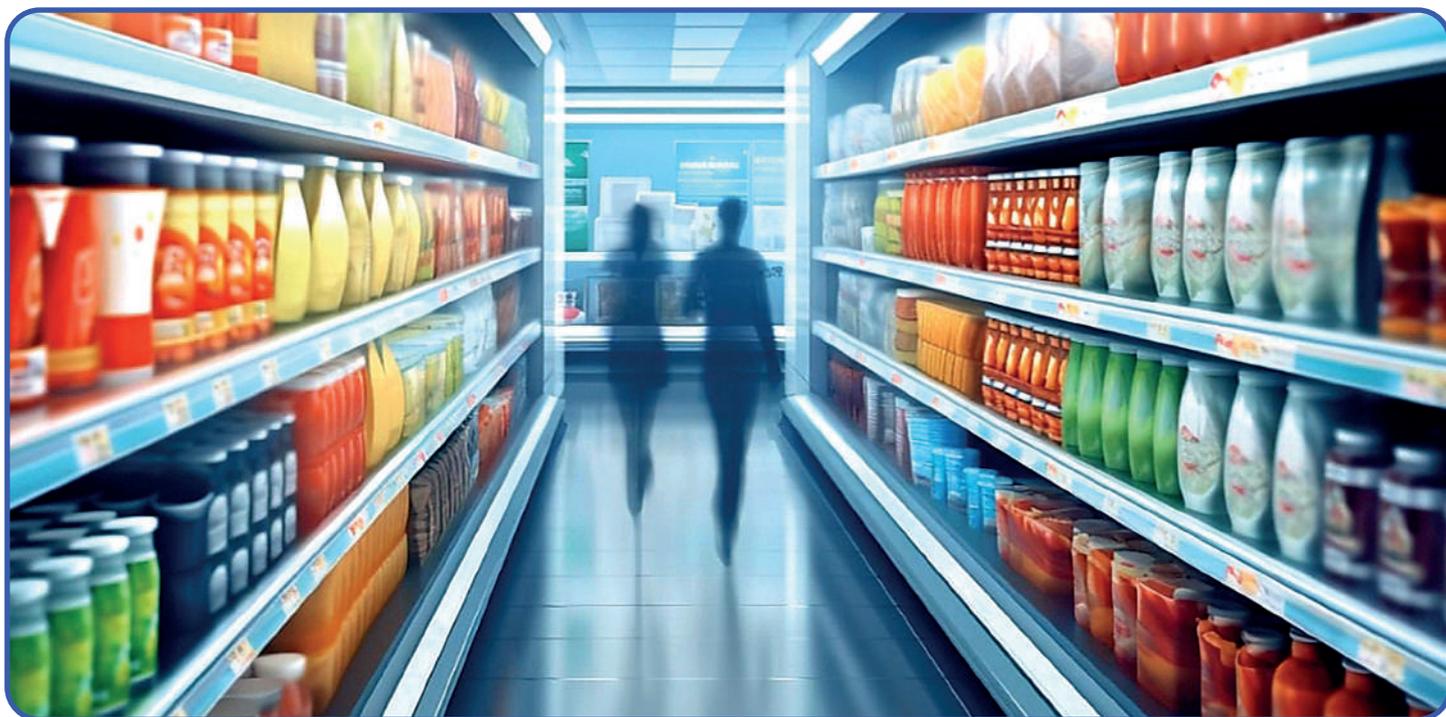


Imagem produzida com Inteligência Artificial por Marcella Carone

imaginar o porquê desse gigantismo. O mix de produtos vendido pelos supermercados é surpreendente, podendo chegar a 114 mil itens divididos em diversas categorias, adquiridos de múltiplos fornecedores e setores da agroindústria para a população. A gama de sortimentos no setor supermercadista é infinita.

Por isso mesmo, definir **quais produtos ficam onde** é um jogo de xadrez praticado todos os dias nos supermercados. É natural que as seções e setores já cumpram um planejamento lógico nas lojas, com a definição dos lugares dos hortifrutos, carnes, peixes, dos produtos de padaria, rotisseria, dos congelados e industrializados de todos os tipos, distribuídos adequadamente.

Mas o **GCA**T vai muito mais além dessa seleção natural e intuitiva nos espaços e gôndolas dos supermercados, para atingir resultados também muito mais além – na organização perfeita dos produtos e *design* das seções, nas vendas casadas, na experiência positiva de consumo dos clientes e no aumento expressivo nas vendas.

Isso porque, o **gerenciamento por categorias** não é somente uma forma de agrupamento de produtos, como já existe em qualquer loja de supermercado, e sim um conjunto de processos dentro de etapas bem definidas que consideram todo o ciclo de vida do pro-

duto. Nesse conceito, cada categoria é considerada uma unidade de negócio a ser gerenciada com as suas especificidades, em harmonia e perfeita sintonia com as outras tantas categorias de uma mesma loja. É uma orquestra a ser tocada com muita técnica e eficiência juntamente com as áreas de *backoffice* (setores administrativos que acontecem nos bastidores, sem contato com o cliente) e ecoada pelos corredores dos supermercados, para o resultado como um todo ser agradável, envolvente e inesquecível para o consumidor.

### UMA EXPERIÊNCIA INESQUECÍVEL

Se a experiência de compra foi boa, o consumidor volta. Se ele voltar muitas vezes, vai criar um hábito. Se criar o hábito de comprar em determinado supermercado, será um consumidor fiel. E como fidelidade é tudo o que o varejista deseja para garantir a saúde do seu comércio, implantar o **gerenciamento por categorias** pode ser um grande aliado nisso.

Se o consumidor encontrar em um só estabelecimento tudo o que ele precisa, e mais o que ele ainda não conhece, mas pode experimentar e gostar, ele é impactado positivamente.

Se ele não ficar “baratinado” na busca do que pretende, acessando facilmente o produto procurado em uma

seção perfeitamente organizada, vai se sentir atendido e confortável, sem ficar perdido pelos corredores. Se ele tiver clareza na visualização dos produtos, não vai ficar confuso na hora da compra, se sentindo inclusive estimulado a consumir mais coisas que estão oferecidas no entorno.

Se tudo isso acontecer, e ainda a loja varejista conseguir criar a imagem de ser perfeccionista na apresentação, organização e variedade de produtos, se diferenciando no mercado e atraindo novos clientes, não duvide. Isso pode ter sido promovido pelo **GCAT**. Uma ferramenta poderosa que combina análise de dados com execução, levando a experiências prazerosas de consumo.

Mas o **gerenciamento por categorias** não é só isso. Para além disso, e principalmente, o **GCAT** tem no consumidor a sua “cereja do bolo”. É o entendimento do seu perfil econômico, cultural e social, bem como dos seus desejos, hábitos e práticas de consumo, e a sua satisfação, impreterivelmente, que vão nortear toda a estratégia de ação desse **gerenciamento**, sempre baseado em dados extraídos de pesquisas do mercado, da concorrência e do comportamento do consumidor – tudo isso tabulado e estruturado em muita tecnologia que compila e distribui informações *full time* a todos os envolvidos nesse processo de **GCAT**.

## GCAT E ECR

O **gerenciamento por categorias** é baseado no conceito americano **ECR – Efficient Consumer Response (Resposta Eficiente ao Consumidor)**, que surgiu nos **EUA** na década de 90 e tem sido implantado no Brasil desde 1994.

O **ECR** se refere a um modelo de negócios, no qual fornecedores e varejistas trabalham de forma integrada, visando, ao mesmo tempo, a melhoria da eficiência e a redução dos custos da cadeia logística, e a entrega de produtos com maior valor integrado ao consumidor final. Nesse conceito, indústria e varejo se unem em parceria na troca de informações e objetivos comuns de excelência de serviços prestados ao consumidor.

A viabilização do conceito **ECR** se dá por meio da aplicação de quatro importantes estratégias: **Reposição, Sortimento, Promoção e Introdução Eficiente de Produtos**, que são importantes pilares do **gerenciamento por categorias** - e que cabem como uma

luva no setor supermercadista: se trata do combate a **rupturas** (reposição); do **mix** de produtos (sortimento); de **campanhas** assertivas (promoção); e de **novos produtos** apresentados para os clientes (introdução).

## COMO IMPLANTAR O GCAT

O processo de implantação de **gerenciamento por categorias** baseado no **ECR** possui **8 etapas**, conforme explica **Fabiola Sant’ Ana**, **CEO** e fundadora da **UMAMI** - Cadastros, Categorização e Conteúdo de Produtos e da **Shopper Supply** – Agência de Trade MKT especializada em **GCAT** e Arquitetura de Varejo.

Especialista em **GCAT** e com 20 anos de experiência no varejo, **Fabiola** nos ajuda a entender esse processo e suas etapas. Acompanhe:

“O **gerenciamento por categoria** é uma estrutura de **organização dos produtos** que se baseia no comportamento do consumidor dentro do ponto de venda. É aplicado com o intuito de melhorar a distribuição dos produtos, elevar a frequência de compra do cliente, reduzir os índices de rupturas, fortalecer parcerias com fornecedores confiáveis e alcançar uma gestão estratégica no ponto de venda. O processo de instauração do gerenciamento por categoria possui 8 etapas, com uma ordem específica de atividades a serem desempenhadas para se obter o resultado desejado:

A **primeira etapa** trabalha a **definição das categorias**, que consiste em definir a seleção de produtos que formarão as determinadas categorias a serem trabalhadas no ponto de venda de acordo com as necessidades de compra dos consumidores, como, por exemplo, Mercearia, Padaria, Açougue, Peixaria, Frios e Laticínios, Bebidas, Utilidades Domésticas, Produtos de Limpeza, Higiene Pessoal, Hortifrutis...

A **segunda etapa** se baseia em **definir o papel da categoria** de acordo com a importância das diferentes categorias para o negócio. A classificação utilizada se divide em: destino, rotina, ocasionais ou conveniência.

Já na **terceira etapa** tem-se a **avaliação da categoria**. Basicamente, serão avaliados o atual desempenho da categoria e as suas oportunidades futuras, para se decidir de que forma pode-se aumentar os seus resultados.

Após realizar a definição das categorias, classificá-las de acordo com seu papel e importância, e avaliar para buscar de que forma é possível alavancar as **vendas**,

## É NECESSÁRIO HAVER O ALINHAMENTO ENTRE OS DIVERSOS SETORES DA EMPRESA PARA SE GARANTIR A EXECUÇÃO DO PROJETO E O PROCESSO DO GCAT ACONTECER

FABIOLA SANT'ANA, DA SHOPPER SUPPLY



tem-se o **cartão de metas** da categoria como **quarta etapa**. Nesse momento serão definidos os objetivos e as metas, tanto qualitativas quanto quantitativas, a serem alcançadas na implementação do **gerenciamento por categorias**.

Já na **quinta etapa** é o momento de definir a **estratégia da categoria**. Baseado nas informações obtidas através de relatórios de rupturas, planilhas de vendas, identificação de produtos promocionais e outros recursos, serão criadas **estratégias de marketing e abastecimento**.

Na **sexta etapa, tática da categoria**, é o momento de definir de que forma serão implementadas as estratégias criadas nas etapas anteriores. E após ter definidas as táticas de ação, é hora da **sétima etapa, ou implementação do plano**, que é o momento de elaborar, definir estratégias e prazos para realização.

A **oitava etapa** consiste na **revisão da categoria**, avaliação e monitoramento, realizando modificações sempre que necessário.

Aplicando as etapas citadas é possível monitorar de perto a **jornada do consumidor**, entender seus hábitos e otimizar o sortimento de produtos para seu público geral, abdicando de produtos que não trazem lucros e inserindo produtos que os consumidores daquele ponto de venda estarão mais propensos a se interessar”, conclui **Fabiola Sant'Ana**.

### O IMPACTO DO GCAT NO ENGAJAMENTO DAS DIVERSAS ÁREAS

A implantação do **gerenciamento por categorias** tem, também, impacto importante no engajamento das diversas áreas e setores do comércio varejista que resolver adotá-lo, segundo esclarece **Fabiola Sant'Ana**.

Para ela, “é necessário haver o alinhamento entre os diversos setores da empresa para se garantir a execução do projeto e o processo do **GCAT** acontecer. Para esse alinhamento, são necessários vários debates sobre o melhor **GCAT**, e cada passo do processo precisa reverberar para a empresa inteira. É preciso uma cultura de colaboração para promover resultados nas vendas, pois o engajamento entre as áreas e a colaboração de todos é crucial para o processo e o seu sucesso. Os resultados têm que ser espalhados, compartilhados, para se criar uma cultura de dados. Os resultados não podem ficar só com a diretoria, têm que ser compartilhados. Tem que haver essa distribuição de informações para engajar na prática todos os setores, garantindo a execução do projeto, e unindo teoria e prática na participação de todos. O maior segredo do **GCAT** é que haja um time multidisciplinar no seu processo”.

Não é simples, mas como deu para entender a implantação do **gerenciamento por categorias** promete muitas vantagens para o setor supermercadista. O importante é saber aproveitá-las.



Adelar Biesek Gerente de Operação  
Brasão Supermercados



Adriano Machado - Gerente  
Administrativo Grupo Passarela



Amauri Battiston Diretor Administrativo  
Grupo Celeiro



Angelica Ferasso - Gerente de RH  
Super Brasão Xanxerê



Rose Pavan e José  
Koch no Smart  
Market Abras 2024



Lerroy Lima diretor da Checkout e Bruno Frias  
gerente comercial da Checkout ao lado de Ricardo  
Angnes Diretor da Up Sales e João Batista Lohn do  
Grupo Mundial Mix no Prêmio Acats 2023



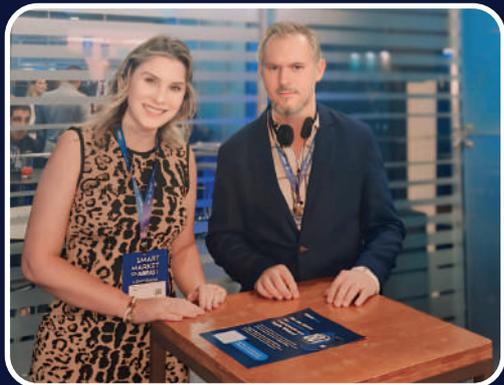
Bruno Frias apresentando como a Gestão de estágio tem sido uma inovação na formação desenvolvimento de jovens na operação das lojas em supermercados no Encontro Regional da Grande Oeste - SC



Bruno Frias, Rose Pavan e Pedro Henrique no Encontro Regional de Supermercadistas Grande Oeste - SC



Checkout como parceira no Prêmio Acats 2023



Com Airton Burgas do Burgão Supermercados no Smart Market Abras



Marcos Ansolim Diretor Royal Supermercados vice presidente Região Oeste Acats



Marcos Moscheta - Diretor e Tais Oesterreich - Gerente de RH Supermercado Brasília



# Construindo um Açougue Notável Estratégias para o Sucesso



No cenário competitivo dos supermercados, o setor de açougue se destaca como uma fonte essencial de tráfego de clientes. No entanto, a falta de processos eficazes, controles internos deficientes e capacitação inadequada da equipe têm sido fonte de dores de cabeça para muitos gestores. Este artigo, elaborado por Pedro Ruivo, do Açougue Notável, explora os desafios enfrentados pelos supermercados e açougues e propõe estratégias para transformar o açougue em um ponto de excelência.

## **GESTÃO DO AÇOUGUE: OS PILARES DO SUCESSO**

A gestão eficaz do açougue requer um tripé sólido: domínio técnico, habilidades interpessoais e conhecimento financeiro. Capacitar os gestores com esses elementos essenciais não apenas aprimora a eficiência operacional, mas também impulsiona a satisfação do cliente e a rentabilidade.

## **REDUÇÃO DE PERDAS: ESTRATÉGIAS ESSENCIAIS**

A falta de padronização nos cortes de carne é um problema comum nos açougues, tanto no varejo quanto no atacado. Quando os cortes não são feitos corretamente, as perdas podem ser significativas. No caso específico da alcatra, abrir a peça de forma inadequada pode resultar em perdas de até 18%, enquanto um corte preciso e correto pode reduzir essas perdas para apenas 1%.

Essa discrepância ilustra a importância da padronização e do treinamento adequado dos açougueiros. Muitas vezes, a falta de conhecimento sobre técnicas de corte adequadas ou a adoção de práticas antigas e menos eficientes contribuem para as perdas excessivas.

Portanto, investir em treinamento contínuo para os funcionários do açougue de seu supermercado, garantindo que todos estejam familiarizados com as melhores práticas de corte e manuseio da carne, pode ajudar a reduzir significativamente as perdas e aumentar a rentabilidade do setor. Além disso, estabelecer padrões claros de trabalho e realizar verificações regulares de qualidade pode ajudar a manter a consistência e a eficiência nas operações do açougue.

Cultivar uma cultura de prevenção de perdas é igualmente crucial. Isso envolve

promover a colaboração entre a equipe, identificar e corrigir falhas proativamente, e realizar controles e inventários regulares para análise e correção de problemas.

## **IMPLANTAÇÃO DE PROCESSOS E QUALIFICAÇÃO DA EQUIPE: O CAMINHÓ PARA A EXCELÊNCIA**

A implementação de processos eficazes e a qualificação da equipe são fundamentais para otimizar o desempenho do açougue. Isso inclui o estabelecimento de procedimentos operacionais padronizados, a oferta de treinamento contínuo e a realização de análises periódicas de desempenho para identificar áreas de melhoria.

É crucial reconhecer o papel dos processos na prevenção de perdas e importância da consistência. Enquanto as pessoas podem cometer erros, os processos bem definidos oferecem uma estrutura sólida para garantir a qualidade e a eficiência operacional.

## **CONCLUSÃO**

Transformar um açougue em um empreendimento notável requer um compromisso com a excelência em todas as áreas da operação. Ao adotar uma abordagem centrada na gestão eficaz, redução de perdas e qualificação da equipe, os gestores podem criar um ambiente propício para o sucesso sustentável do açougue, garantindo não apenas a satisfação do cliente, mas também a lucratividade a longo prazo.

## **PARA FINALIZAR**

O cliente tem sempre razão?

Não ele não tem, porem ele é a razão de todo dia estarmos aqui executando nossa função.

## COMO FAZER UM ATENDIMENTO NOTÁVEL?

Fazer um atendimento notável envolve uma combinação de habilidades, atitudes e práticas que visam superar as expectativas do cliente e proporcionar uma experiência memorável. Aqui estão algumas dicas para fazer um atendimento notável:

1. **EMPATIA E COMPREENSÃO:** Demonstre interesse genuíno pelas necessidades e preocupações do cliente, ouvindo atentamente e mostrando empatia em relação às suas experiências.
2. **COMUNICAÇÃO CLARA E RESPEITOSA:** Comunique-se de forma clara, educada e respeitosa, garantindo que o cliente se sinta valorizado e compreendido durante toda a interação.
3. **CONHECIMENTO DO PRODUTO/SERVIÇO:** Esteja bem informado sobre os produtos ou serviços oferecidos, respondendo prontamente às perguntas dos clientes e oferecendo orientação e recomendações úteis.
4. **ATENÇÃO AOS DETALHES:** Preste atenção aos detalhes e antecipe as necessidades do cliente, oferecendo soluções proativas para qualquer problema ou preocupação que possa surgir.
5. **RAPIDEZ E EFICIÊNCIA:** Procure atender os clientes de maneira rápida e eficiente, minimizando o tempo de espera e garantindo uma experiência sem complicações.
6. **PERSONALIZAÇÃO:** Adapte o atendimento às preferências individuais de cada cliente, reconhecendo-os pelo nome, lembrando-se de suas preferências anteriores e oferecendo sugestões personalizadas.
7. **RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS:** Esteja preparado para lidar com reclamações ou problemas de forma profissional e eficaz, buscando soluções que satisfaçam o cliente e restaurem sua confiança na empresa.
8. **VALORIZAÇÃO DO FEEDBACK:** Solicite e valorize o feedback dos clientes, utilizando-o como uma oportunidade de aprendizado e melhoria contínua do serviço prestado.
9. **SURPREENDA O CLIENTE:** Procure superar as expectativas do cliente, surpreendendo-o com pequenos gestos de cortesia, brindes ou serviços extras que demonstrem apreço e gratidão pela sua preferência.
10. **FOLLOW-UP:** Faça um acompanhamento pós-venda para garantir a satisfação contínua do cliente, oferecendo assistência adicional e mostrando interesse em seu bem-estar mesmo após a conclusão da transação.

Ao adotar essas práticas e manter um foco constante na excelência do atendimento ao cliente, é possível criar uma experiência notável que não apenas fideliza os clientes existentes, mas também atrai novos clientes por meio de recomendações positivas boca a boca.

# eU

NO SUPERMERCADO

## OPORTUNIDADES DE EMPREGO EM SUPERMERCADOS

Aqui você encontra inúmeras vagas para chão de loja, operação de caixa, açougue, padaria, aprendizagem, estágio entre outras. Além de acessar dicas, conteúdos, vídeos e sugestões de treinamentos para contribuir com o seu desenvolvimento profissional.



VAGAS DE EMPREGO



DICAS DE CARREIRA



TENDÊNCIA DO SETOR

SITE



REDES SOCIAIS



[eunosupermercado.com.br](http://eunosupermercado.com.br)





# DAS BOAS PRÁTICAS ÀS DOAÇÕES

O PODER DOS SUPERMERCADOS NO COMBATE AO  
DESPERDÍCIO DE ALIMENTOS

Por Eliane Carone

Imagem produzida com Inteligência Artificial por Marcella Carone

Estamos em 2024, pleno século XXI, terceiro milênio, e nada mais atual e necessário do que o tema “**Combate ao Desperdício de Alimentos**” para a conscientização de práticas boas, sustentáveis e inadiáveis em toda a cadeia de suprimentos alimentares – ou seja, da produção (pelas indústrias alimentícias e colheita nos campos), ao transporte, armazenamento, distribuição, comercialização e consumo.

O assunto está fervilhando no mundo desde 2015, quando a ONU (Organização das Nações Unidas) estabeleceu a meta de se **reduzir pela metade o desperdício global de alimentos até o ano de 2030**. Conhecida por **Meta 12.3**, este é um dos **17** objetivos a serem perseguidos na agenda do plano **ODS 12 (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU)**.

Esta decisão foi tomada após a **Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO)**, que é umas das agências da ONU, divulgar, na época, um relatório sobre “**Perdas e desperdício globais de alimentos**”, indicando que cerca de **1/3 dos alimentos** no mundo é descartado todos os anos, totalizando **1,3 bilhão de toneladas**, no valor de quase **um trilhão de dólares**.

Todos os anos, cerca de **14%** dos alimentos produzidos são mundialmente perdidos entre a colheita e o momento em que chegam às lojas. Além disso, outros **17%** são desperdiçados por varejistas e consumidores, seja no processo de armazenamento, transformação ou consumo do alimento. Ou seja, pouco mais de **30%** de toda a produção mundial é perdida a cada ano entre os períodos de pós-colheita e venda no varejo. É o que revelou esse estudo da **FAO**.

É importante saber que a **FAO** calcula essas perdas e desperdícios dos alimentos considerando os descartes em todas as etapas da cadeia alimentar, ou seja, da produção até o consumo. E, pela sua definição, são consideradas **perdas** os descartes somados da produção, transporte, armazenamento e distribuição; e, **desperdício**, os que acontecem nas vendas e no consumo.

Esses números do relatório acenderam o **sinal vermelho** para o desperdício mundial absurdo e descabido de comida, sobretudo diante da fome que assola milhões de habitantes no planeta e dos impactos econômicos, sociais e ambientais que o descarte de alimentos representa. Além de custos elevadíssimos, estima-se que este problema global gere de **8 a 10%** das emissões de gases com efeito estufa, sendo, portanto, também um grande contribuinte para as alterações climáticas.

Em **2019**, como um alerta para engajar todas as nações, a **FAO** criou o **29 de setembro** como “**O Dia Internacional contra a Perda e o Desperdício de Alimentos**”, quando várias iniciativas pelo mundo são tomadas para engrossar esse movimento, com ações efetivas de combate.

Atualmente, governos de diversos países e seus setores industriais, agropecuário, empresariais e varejistas; bem como entidades de classe, universidades, institutos de pesquisas, startups, grupos assistenciais e organizações não governamentais (ONGs) de todos os cantos participam dessas iniciativas. Porém, os resultados ainda são tímidos para a **Meta 12.3 da ONU** ser, de fato, alcançada em **2030**. É, sem dúvida, uma corrida com pouco fôlego contra o tempo.

Em seu último relatório, de julho de 2023, sobre **“O Estado da Segurança Alimentar e Nutrição no Mundo”**, a **FAO** mais uma vez revelou dados preocupantes sobre a fome e a insegurança alimentar no Brasil e no mundo: **são mais de 70 milhões de brasileiros e mais de 700 milhões no mundo** os afetados por essa triste realidade. É bom destacar, no entanto, que o período analisado por esse relatório coincide com a fase mais severa da Covid-19, de **2000 a 2022**.

Infelizmente, o índice de pessoas abaixo da linha de pobreza e que passam fome no mundo só vem crescendo após **2019**, fato diretamente ligado aos efeitos econômicos até hoje causados pela pandemia, bem como ao conflito desencadeado entre Rússia-Ucrânia, em **2022**. Mais recentemente, a partir de outubro de **2023**, a guerra Israel-Hamas só carrega as tintas desse quadro de desolação.

Somando-se este momento histórico global, mais o aumento populacional mundial e, ainda, os países com graves problemas de desigualdade e péssimas condições de vida, fica evidente que o desperdício de alimentos é mesmo intolerável e inconcebível. Não cabe neste mundo.

## O DESPERDÍCIO NO BRASIL

No ranking da **ONU**, o Brasil ocupa o **décimo lugar** na lista dos países que mais desperdiçam alimentos, apesar de ser um dos **líderes mundiais** na produção de grãos, carnes, aves e laticínios. Como se vê, são dois pontos contraditórios para o país, no quesito alimentação.

Essa classificação é baseada em dados do **IBGE** (Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa), que apontam que **30% dos alimentos produzidos no País vão para o lixo** – um dos maiores índices glo-

bais, equivalente a **41 mil toneladas por dia, 46 milhões de toneladas por ano e estimados 61,3 bilhões de reais por ano**.

Esse desperdício todo acontece, enquanto os últimos dados desse relatório da **ONU** divulgados em **2023**, sobre a fome no país, foram alarmantes: Em **2022, 21 milhões** de brasileiros não tinham acesso a alimentos diariamente, **70 milhões** estavam em situação de insegurança alimentar e havia **10 milhões** de pessoas desnutridas. Esses números hoje podem estar imprecisos, mas o triste é que o Brasil, com eles, voltou ao **mapa da fome**, após ter saído em **2014**.

No Brasil, a **perda e desperdício de alimentos** estão distribuídos na cadeia alimentar da seguinte forma: **10%** na produção; **50%** no manuseio e transporte, **30%** nas centrais de abastecimento; e **10%** no varejo e consumo.

Na **produção**, os alimentos são perdidos devidos a questões como mau planejamento, falta de infraestrutura adequada e problemas climáticos. No **transporte**, fatores como logística, manuseio, acondicionamento e refrigeração inadequados podem ser os responsáveis.

Na **distribuição e comercialização**, alimentos são descartados devido a padrões exigentes de aparência e estética, problemas logísticos e a vida útil de produtos perecíveis, como carnes, peixes, laticínios e os FLV - frutas, verduras e legumes. Números mostram que **mais de 1,3 bilhão de reais**, somente em frutas, legumes e verduras (FLV), são perdidos anualmente nos supermercados brasileiros.

No **consumo**, as compras excessivas, planejamento errado no preparo das refeições e descuido com a conservação são motivos de alimentos em bom estado irem para o lixo. Segundo a **Embrapa**, cada brasileiro descarta em média, por ano, **60 quilos** de alimentos bons para o consumo.

Uma parte significativa desse volume de desperdício também é resultado da indústria de alimentos. De acordo com levantamento da Associação Brasileira das Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais (**Abrelpe**), **apenas 1%** das **37 milhões de toneladas** de resíduos orgânicos produzidas anualmente pela indústria alimentícia é reaproveitada.



Imagem produzida com Inteligência Artificial por Marcella Carone

Segundo pesquisa da **Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS)**, em **2022** os supermercados no país desperdiçaram cerca de **7,6 bilhões de reais** em alimentos bons para consumo.

Esse problema persiste no setor, apesar de **78%** dos supermercados brasileiros já participarem de programas de combate ao desperdício de alimentos, antes do descarte final: quase **98%** reduzem preços, **90%** aproveitam produtos em produções próprias, mais de **81%** utilizam em refeitórios ou rotisseria, e **69%** vendem os itens de forma fracionada. Fica claro que isso, no entanto, ainda é muito pouco.

Outro dado importante dessa pesquisa foi que a **eficiência operacional** do setor cresceu apenas 3 pontos percentuais, passando de **12% em 2022 para 15% em 2023**. Um crescimento píffio para uma das mais poderosas armas contra o desperdício de alimentos nesse varejo.

## O PROTAGONISMO DOS SUPERMERCADOS

O futuro é agora e todos os seres humanos são responsáveis pelo combate ao desperdício de ali-

mentos. O **setor supermercadista**, por sua vez, é um dos protagonistas nessa missão, em razão de ser o principal elo de comércio na cadeia de suprimentos, com sua evidente importância no abastecimento da população com produtos do gênero alimentício.

Por isso mesmo, pode e deve fazer a diferença neste novo tempo, tomando a dianteira e lançando mão de ferramentas como **eficiência operacional, criatividade e solidariedade** no combate às perdas e desperdícios no seu ramo varejista. Tão valioso quanto poderoso, esse tripé é a base para a **sustentabilidade** de alimentos ligada ao setor.

A verdade é que o desperdício de alimentos no setor supermercadista é coisa séria: causa grandes prejuízos às empresas, aponta falhas de gestão, é interpretada como descaso ou falta de empatia quando muitas pessoas passam fome, e vai na contramão de uma nova direção e consciência mundial. Fica evidente que esse problema precisa ser corrigido ou minimizado, com ações assertivas. Vamos a elas.

## AJUSTES OPERACIONAIS

São muitos os ajustes operacionais possíveis e altamente recomendáveis para se diminuir e evitar ao máximo o desperdício de alimentos nos supermercados, como também para manter o comércio saudável, produtivo e com bons resultados:

### 1. **CONTROLE RIGOROSO DOS ESTOQUES:**

Controlar os estoques dos produtos é o ponto de partida para o bom funcionamento em geral do comércio. Saber o que tem, quanto tem, o que falta e o que sobra é fundamental também contra o desperdício. Organizar sob a regra básica de colocar os produtos com data de vencimento mais próxima na frente das subseqüentes é imperial.

### 2. **PROGRAMAÇÃO DAS COMPRAS:**

Comprar a mais ou menos é um dos grandes problemas do setor. Planejar o volume de compra dos produtos na quantidade mais ajustada possível à demanda de consumo é o ideal para se evitar perdas e descartes.

### 3. **VENCIMENTO DOS PRODUTOS:**

Este item é o principal contra o desperdício de alimentos. O controle sobre as datas de “**fabricação e válido até**” é prioritário, devendo nortear o controle dos estoques, a programação de compras, as negociações com os fornecedores e a fiscalização nas lojas. O alerta máximo é para os perecíveis em geral e frutas, legumes e verduras (FLV).

### 4. **ACORDOS COM FORNECEDORES:**

Boas negociações devem mirar também a entrega de produtos com datas de fabricação recentes e produtos perecíveis os mais frescos possíveis. Deve-se atentar, portanto, para o não recebimento de produtos próximos ao vencimento ou incompatíveis com as previsões de tempo de venda.

### 5. **MONITORAMENTO DO TRANSPORTE:**

Agendar as entregas, saber como os produtos serão acondicionados e monitorar o percurso dos transportes é muito importante para se evitar desperdícios.

6. **CUIDADOS NO RECEBIMENTO:** Higiene e técnica com o deslocamento dos produtos para o armazenamento evitam o estrago de embalagens, avarias nos produtos e machucados nos perecíveis.

7. **CONDIÇÕES DE ARMAZENAMENTO:** Espaços reservados e organizados para o recebimento dos variados produtos, inventários sistemáticos de entradas e saídas para a loja, climatização adequada e cumprimento das regras da vigilância sanitária.

### 8. **ORGANIZAÇÃO E REPOSIÇÃO NAS PRATELEIRAS, GÔNDOLAS E SETORES:**

O processo de abastecimento é contínuo, sem dar brechas para rupturas (espaços vazios e buracos aparentes), com a retirada também contínua de produtos. Vencimentos próximos sempre na frente, por ordem de datas na seqüência. Organizadores e repositores muito bem treinados e fiscalização ininterrupta desse trabalho é importantíssimo. O desperdício também é vítima dessa possível desorganização no chão de loja.

### 9. **FLV, AÇOUGUE, PEIXARIA E LATICÍNIOS:**

Alerta vermelho nos prazos de validade, aparência, cheiro, refrigeração e cuidados na exposição e com as regras da vigilância sanitária. Estes setores são os campeões de desperdício, pela perecibilidade dos seus produtos. O time de colaboradores aqui tem que ser de vencedores, fiscalizando e direcionando o que for necessário para reaproveitamento, fracionamento ou doações.

### 10. **TECNOLOGIA COMO ALIADA:**

Muitos desses itens relativos à operacionalidade são controlados com a ajuda indispensável da tecnologia e seus softwares específicos para o setor supermercadista. Um **Procedimento Operacional Padrão (POP)** para supermercados, aliado às **boas práticas** de procedimentos e sustentabilidade, são o caminho certo no combate ao desperdício de alimentos e eficiência operacional.

## CRIATIVIDADE

Dar asas à imaginação para acabar com o desperdício de alimentos nos supermercados é um ótimo recurso para se evitar perdas e prejuízos no comércio. Das promoções às transformações de produtos, tudo é válido para garantir a sustentabilidade no setor:

1. **REBAIXA DE PREÇOS:** Produtos estão perto do vencimento e não há tempo hábil para a venda do estoque? Promoção neles! Informar o consumidor com transparência, divulgar os preços convidativos e desovar rapidamente produtos bons para o consumo é uma conhecida e muito eficaz tática do varejo em geral. No setor supermercadista, 97,7% adotam a medida, com descontos gradativos de até 50% nos preços. Sempre vale a pena!
2. **FRACIONAMENTO DE ITENS:** cachos e pencas de uvas, banana, alho, gengibre e tantos outros; assim como maços de salsão, salsinha e tantas hortaliças, podem ser desmembrados em porções menores e preços baixos que garantam a venda rápida, antes de os produtos morrerem nas prateleiras. Criar uma seção permanente com pequenos pacotinhos de produtos variados (que tal um lacinho verde para identificá-los como fracionados?) pode fazer sucesso para o consumidor que necessita de pequenas quantidades.
3. **COPRODUTOS:** Transformar frutas em sucos, geleias e bolos, legumes em sopas, tomates em molhos, ervas em temperos, peixe em sushis, pães em torradas e farinha de rosca.... Enfim, uma infinidade de produtos perecíveis e não perecíveis, próximos à validade, podem ser transformados e virar alimentos prontos e de desejo para consumo rápido nos supermercados.
4. **UPCYCLING FOOD:** O termo em inglês já é tendência mundial na linguagem de combate ao desperdício, e significa **Reutilização de Alimentos**. Nada mais é do que o próprio **coproduto**, agora com status de conscientização e modernidade, quando a cozinha

criativa transforma produtos a vencer ou fora do padrão em gostosos alimentos bons para o consumo.

## BEST BEFORE (MELHOR CONSUMIR ATÉ)

Para **Marcio Milan**, Vice-presidente de Relações Institucionais e Administrativo da **ABRAS** (Associação Brasileira de Supermercados), as ações contra a perda de alimentos podem ter resultados mais efetivos com o enfrentamento do desperdício causado pelo **prazo de validade dos produtos**, que estipula datas limites de consumo e que representa **43%** da chamada **quebra operacional** nas empresas supermercadistas.

Segundo ele esclarece, a indústria e o varejo sugerem a adoção da **modernização nos prazos de vencimento, por meio do conceito regulatório “Best Before – melhor consumir até”** – o qual indica o período mínimo em que um produto mantém o sabor e o valor nutricional, caso seja armazenado conforme as determinações do fabricante e mantido em embalagem fechada, e que vem dando bons resultados nos vários países que o adotam no combate ao desperdício de alimentos.

Este, inclusive, é tema importante na agenda do setor alimentício e foi defendido na comemoração ao **Dia Mundial de Combate ao Desperdício de Alimentos**, em 29 de setembro passado, conforme matéria de autoria de **Marcio Milan** publicada no site de notícias da **APRAS** (Associação Paranaense de Supermercados).

**Milan** explica que “são mais de **141 mil** o número de itens ativos nas lojas a serem gerenciados no dia a dia, seja com uso de tecnologias ou de forma manual. Neste universo estão, principalmente, frutas, verduras, legumes e os alimentos não perecíveis, cuja data de validade é determinada pela indústria com base em parâmetros que analisam a crocância, o sabor e o valor nutricional, porém que isso não significa que um alimento está ruim ou impróprio para o consumo imediatamente após a expiração do prazo estampado na embalagem. Todavia, da forma como é informada ao consumidor, ela contribui para o descarte de alimentos ainda seguros para o consumo. É importante destacar **que não se trata de recomendar o consumo de alimento**

**impróprio**, mas, sim, de olhar os exemplos mundo afora que já seguem o “**Best Before**”, um conceito alinhado com o objetivo da **Meta 12.3 da ONU de se reduzir o desperdício mundial de comida pela metade, até 2030**. Acreditamos, portanto, que a modernização nos prazos de vencimento dos produtos alimentícios é um caminho seguro nesse sentido”, completa Márcio Milan.

## SOLIDARIEDADE

Acabar com a fome no mundo é um projeto tão ambicioso quanto impossível na história conhecida da humanidade. Mas a disposição de se perseguir a meta de diminuí-la é, também, tão nobre quanto necessária. Pensar que toneladas de alimentos são jogadas no lixo, enquanto milhões de seres humanos não têm o que comer, é o suficiente para se concluir que a **doação de alimentos** é uma obrigação social de todas as pessoas físicas e jurídicas, sem exceção.

O **setor supermercadista**, principalmente, com suas tantas empresas no ramo de alimentos, tem a faca e o queijo na mão para poder contribuir, com peso, na doação de alimentos ainda bons para consumo, antes de eles serem descartados por vários motivos de desperdício nas lojas.

## DOAÇÃO SEGURA

Um dos grandes entraves para a **doação de alimentos** pelas empresas alimentícias e estabelecimentos como supermercados, bares, restaurantes e afins, era a insegurança jurídica ou inexistência de lei e regulamentos que autorizassem e ditassem regras sanitárias para **doações seguras**. Sem elas, os doadores poderiam ser responsabilizados e arcar com penalidades e prejuízos, caso os alimentos fossem impróprios para o consumo e causassem danos à saúde dos destinatários. Mas, tudo isso mudou a partir de **2020**, quando os impactos da pandemia exigiram medidas no combate à fome.

**Primeiro**, foi decretada a **Lei 14016 de junho de 2020**, pelo Planalto da República, que autoriza a doação de excedentes de alimentos para o consumo humano e dispõe sobre o combate ao desperdício de alimentos.

Por essa Lei, os estabelecimentos que produzem ou fornecem alimentos ficam expressamente autorizados a doar os alimentos excedentes que ainda não foram comercializados, desde que cumpridos alguns critérios previstos no seu artigo primeiro:

---

“ESTEJAM DENTRO DO PRAZO DE VALIDADE E NAS CONDIÇÕES DE CONSERVAÇÃO ESPECIFICADAS PELO FABRICANTE, QUANDO APLICÁVEIS; NÃO TENHAM COMPROMETIDAS SUA INTEGRIDADE E A SEGURANÇA SANITÁRIA, MESMO QUE HAJA DANOS À SUA EMBALAGEM; E TENHAM MANTIDAS SUAS PROPRIEDADES NUTRICIONAIS E A SEGURANÇA SANITÁRIA, AINDA QUE TENHAM SOFRIDO DANO PARCIAL OU APRESENTEM ASPECTO COMERCIALMENTE INDESEJÁVEL”.

---

Essa lei abrange empresas, hospitais, **supermercados**, cooperativas, restaurantes, lanchonetes e todos os demais estabelecimentos que forneçam alimentos preparados prontos para o consumo de trabalhadores, de empregados, de colaboradores, de parceiros, de pacientes e de clientes em geral.

Segundo ela, as doações poderão ser feitas diretamente, em colaboração com o poder público, ou por meio de bancos de alimentos, de outras entidades beneficentes de assistência social certificadas na forma da lei ou de entidades religiosas, e os beneficiários da doação autorizada serão pessoas, famílias ou grupos em situação de vulnerabilidade ou de risco alimentar ou nutricional.

Pontos importantes da **Lei 14.016** para o **supermercadista** são que essas doações em nenhuma hipótese configurarão relação de consumo; que o doador e o intermediário somente responderão nas esferas civil e administrativa por danos causados pelos alimentos doados se agirem com dolo; e que a responsabilidade do doador se encerra no momento da primeira entrega do alimento ao intermediário ou, no caso de doação direta, ao beneficiário final. Dessa forma, o estabelecimento só responderá se, no momento da doação, o alimento era impróprio para o consumo.

**Em seguida**, em julho de **2022**, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (**Anvisa**) lançou o “**Guia para Doação de Alimentos com Segurança Sa-**

**nitária**”, uma publicação de 113 páginas com instruções de cuidados para a doação e recebimento de alimentos.

A Recomendação do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que deu origem ao **Guia**, foi endereçada à **Anvisa** para contribuir com a regulamentação da **lei federal 14016**, que não estipulava regras claras de controles de qualidade.

Antes de ser colocado no ar, esse **Guia** foi elaborado a partir de debates com entidades da sociedade civil, como associações que representam grupos em vulnerabilidade social, associações de fabricantes, instituições beneficentes e grupos doadores de alimentos, além do próprio **CNS** e representantes de órgãos públicos que atuam no setor, a exemplo do Ministério da Agricultura.

Podendo ser conferido na íntegra no site da **Anvisa**, o **“Guia para Doação de Alimentos com Segurança Sanitária”** não tem caráter legislativo, mas é um excelente normativo de condutas para os varejistas realizarem doações seguras de alimentos.

Outra medida importante para a **doação de alimentos** com segurança jurídica foi a **Portaria 458** de julho de 2022, do Ministério da Agricultura, que estabeleceu que os produtores não precisam mais informar **prazo de validade em hortifrúteis frescos embalados**. Essa dispensa já era prevista pela **Anvisa**.

Conforme matéria no site do Ministério da Agricultura e Pecuária, “o secretário de Defesa Agropecuária do Mapa, José Guilherme Leal, explica que a medida é importante no combate ao desperdício de alimentos, pois anualmente toneladas de frutas e vegetais são perdidos no Brasil em razão da expiração do prazo de validade, sem que, no entanto, estejam impróprias para o consumo.

“A validade afixada nas embalagens não guarda relação com a qualidade do produto, uma vez que o próprio consumidor é capaz de observar se um produto hortícola está apto ou não ao consumo apenas pelo aspecto visual”, disse Leal. Ao comprar frutas e vegetais frescos, o consumidor consegue identificar se estão podres, murchos ou com odor, ou seja, se não estão bons para consumo.

Até a publicação da **Portaria 458**, os hortifrúteis com prazo de validade vencido tinham que ser

descartados, não podendo ser destinados a outros fins, como doação. Os comerciantes eram autuados pelos órgãos de defesa do consumidor quando eram encontrados nos estabelecimentos produtos frescos embalados com prazo de validade expirado. Assim, muitas frutas como, por exemplo, uvas embaladas, tinham que ser destruídas, mesmo estando em condições adequadas para o consumo. Vale dizer que esses produtos frescos embalados estão nas gôndolas de 77,8% das lojas supermercadistas.

Agora, os produtores não necessitam mais aportar a data de validade nas embalagens. Porém, os estabelecimentos comerciais continuam sendo obrigados a vender apenas hortifrúteis que atendam aos requisitos mínimos de identidade e qualidade, como limpos, inteiros, firmes, sem odor estranho e não podendo estar excessivamente maduros, podres, murchos ou congelados.”

Portanto, os produtos hortifrúteis antes descartados, devido ao prazo de validade estampado nas embalagens, passaram a ser comercializados e doados com segurança, mediante a simples verificação de estarem “bons para consumo”.

## ONDE E COMO DOAR

O projeto **Mesa Brasil do Sesc**, com várias unidades no estado de São Paulo, e a **Associação Prato Cheio**, sediada em São Paulo capital, são grandes parceiros do varejo no recebimento de doações de alimentos e prestam esse serviço com qualidade e de forma organizada aos supermercados. Vale sugerir também as **instituições religiosas** e os **bancos de alimentos**, que recebem e direcionam alimentos às pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Além desses, inúmeras **ONGs** e assistências sociais, bem como **startups** que transformaram em negócio o redirecionamento de alimentos desperdiçados, estão todos a serviço de coletar e distribuir alimentos para quem precisa.

Portanto, basta a atitude de querer doar e escolher um receptor, para o **supermercadista** entrar como **protagonista do futuro**, onde **um mais um é sempre mais que dois** nessa corrente solidária contra a fome.

**Sesc Mesa Brasil** - Em 1994, o **Sesc São Paulo** deu início a pesquisas que levaram à criação do seu programa de combate à fome, o **Mesa São Paulo**. Em 1997, um dos marcos da iniciativa foi a implementação do **Colheita Urbana**, sistema no qual uma frota retira alimentos de empresas doadoras, distribuindo-os a instituições sociais. A partir dali outros estados do país começaram a adotar o modelo. Em 2003, já com alcance nacional, o programa recebeu o nome de **Sesc Mesa Brasil**. O programa funciona como uma rede de combate à fome, ao desperdício e à má distribuição de alimentos, baseado na parceria entre a sociedade civil, o empresariado e as instituições sociais.

Os alimentos recebidos pelo **Sesc Mesa Brasil** – considerados uma produção excedente ou fora dos padrões de comercialização, mas próprios para consumo – têm um impacto positivo diário na rotina dessas instituições. Para se ter uma ideia, **2023** fechou com uma arrecadação superior a **6 mil toneladas** de alimentos, produtos de limpeza e higiene pessoal. Hoje, toda essa arrecadação beneficia um total de **480 mil pessoas**, número que pode ser ampliado com a che-



gada de mais empresas doadoras.

Mais de **1.200 instituições** estão cadastradas e recebem as doações do programa em todo o estado. A iniciativa paulista também é

boa para quem doa, pois evita o desperdício, fortalece a missão social e

promove a cultura solidária dentro das empresas, com a conscientização sobre o problema da insegurança alimentar no país.

Atualmente, o programa reúne cerca de **1030 empresas doadoras**, que têm em troca a isenção de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços); mais a economia da redução dos custos com o descarte do alimento que perdeu valor comercial.

#### QUEM PODE DOAR AO SESC MESA BRASIL

**Supermercados**, padarias, mercados municipais, feiras livres, centrais de abastecimento e indústrias podem fazer doações. Os alimentos podem ser frutas, legumes, verduras, grãos, conservas, sucos, água, pães, bolos sem recheios, frios, laticínios, carnes, aves, peixes e ovos.



Foto Site Mesa Brasil Sesc

## A COLETA E O TRANSPORTE

O **Sesc Mesa Brasil** estabelece, junto com o doador, o local, os dias e horários para a retirada da doação. O Programa avalia a qualidade dos alimentos e os transporta até o público beneficiário sob condições adequadas de consumo.

Nas cidades paulistas, circulam **54 veículos** para a coleta dos alimentos doados. A seleção e a coleta ficam a cargo do motorista e do ajudante, previamente capacitados. No caso de grandes volumes de doações, os alimentos são encaminhados para o Centro

de Captação e Armazenagem Mesa Brasil (CECAM) e serem disponibilizados para outras unidades. No estado de São Paulo, o **Mesa Brasil** atende **87 municípios**. Na **capital e Grande São Paulo**, está presente nas unidades: Campo Limpo, Carmo, Itaquera, Interlagos, Ipiranga, Mogi das Cruzes, Santo André e Osasco. No **interior e litoral**, nas unidades: Santos, Bauru, Piracicaba, São José dos Campos, Rio Preto, Taubaté, Campinas, Ribeirão Preto, Araraquara, São Carlos, Sorocaba e Jundiaí.

Foto do transporte Sesc Mesa Brasil, de Andrea Beltrão



**PARA DOAR e se tornar uma empresa parceira, entre em contato com a equipe Mesa Brasil Sesc São Paulo, ou procure a unidade mais próxima no seu estado e cidade: E-mail: [mesabrasil@sescsp.org.br](mailto:mesabrasil@sescsp.org.br)**



A **Associação Prato Cheio** é uma Organização não Governamental, certificada como **OSCIP** (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público). Foi fundada em **2001**, por um grupo de universitários que identificou um grande volume de alimentos desperdiçados no Mercado Municipal de São Paulo e, então, decidiu arrecadá-los e distribuí-los para entidades assistenciais. Sua missão é promover o acesso à alimentação adequada para pessoas em situação de vulnerabilidade e risco social, através do combate ao desperdício de alimentos e da educação nutricional, contribuindo para o desenvolvimento socioambiental.

**Os seus principais projetos são: Rota Solidária**, com a coleta e distribuição de alimentos nas macrorregiões de São Paulo, **Prato Cheio para Todos**, **Oficinas Solidárias e Educação no combate ao Desperdício de Alimentos**, apoiando os varejistas no diagnóstico e estratégias para a redução de perdas.

**Seus Principais Parceiros: Supermercados**, indústrias, varejistas e atacadistas em geral de alimentos, agricultores, transportadoras e instituições assistenciais.

#### COMO FUNCIONA O PRATO CHEIO

A **gerente da Associação Prato Cheio, Nuria Chaim**, explica detalhes do projeto e como fazer a doação:

“Para os supermercados que quiserem doar, basta entrar em contato com a **Prato Cheio**. Visitamos o local, levamos a equipe de coleta, fazemos um trabalho de sensibilização para explicar a importância da doação e estabelecemos, com o doador, o melhor dia e horário para as coletas. A **Prato Cheio** faz a coleta com toda a segurança necessária, emite recibo de doação e realiza a prestação de contas. Sem custo nenhum para o doador. A retirada é feita por uma equipe treinada pela **Prato Cheio**, com **EPIs** necessários e em horário e dia previamente combinados com o doador. Procuramos fazer a coleta de uma maneira que não interfira na dinâmica de trabalho da empresa doadora. O tempo de coleta depende da quantidade de alimento a ser doada. Atuamos na Região Metropolitana de São Paulo e temos atuação esporádica em outros estados do país. São **85 lojas doadoras**, entre super e hipermercados, hortifrutis, atacadistas, empresas e produtores. As doações são direcionadas a **81 instituições sociais** que, juntas, atendem a mais de **28 mil pessoas todas as semanas**. Os alimentos complementam e enriquecem a alimentação fornecida por elas. Fornecemos principalmente frutas, legumes e verduras, alimentos essenciais para enriquecer nutricionalmente as refeições e promover hábitos alimentares saudáveis, superimportante para crianças em idade escolar,” completa **Nuria Chaim**.

Alimentos arrecadados e doados em 2023 pela Associação Prato Cheio: 653.508 kg

**PARA DOAR e ser um supermercado parceiro, entre em contato:**  
**Rua Luís Coelho, 308 • Sala 25 • Consolação • São Paulo/SP**  
**e-mail: [info@pratocheio.org.br](mailto:info@pratocheio.org.br)**  
**site: [www.pratocheio.org.br](http://www.pratocheio.org.br)**  
**Telefone para contato: (11) 97480-2894**



# TEMPORÁRIOS

*PARA SUPERMERCADOS*

Precisa reforçar  
seu time de  
colaboradores?



## Exclusivo para Supermercados!

O serviço de Temporários da Checkout foi desenhado exclusivamente para atender às necessidades dos supermercados. Nossa experiência e atuação segmentada nos torna a empresa de recursos humanos mais assertiva para quem deseja contratar profissionais para o setor.

**checkout**<sup>RH</sup>

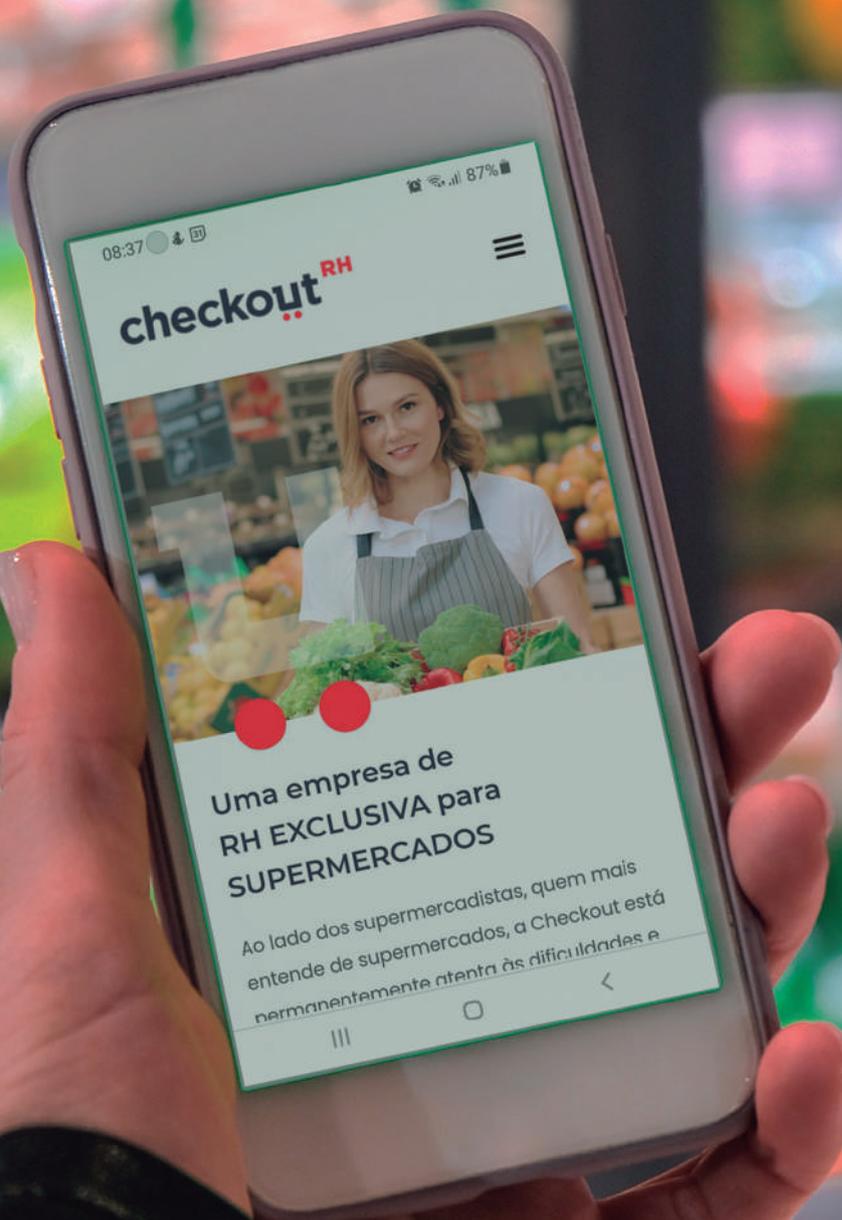




NOSSO SITE



REDES SOCIAIS



[www.checkoutrh.com.br](http://www.checkoutrh.com.br)

Rua da Consolação, 247 - térreo  
Centro, São Paulo / SP  
CEP 01301-000

☎ 11 3259-1969

📞 11 97235-6050

✉ [atendimento@checkoutrh.com.br](mailto:atendimento@checkoutrh.com.br)