

SA.VAREJO

SAVAREJO.COM.BR JULHO DE 2020 ANO 03 024



FEITO

QUANDO SE TRATA DA TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO, VOCÊ PRECISA DEIXAR O PERFECCIONISMO DE LADO, AGIR, SER RÁPIDO E IR MELHORANDO AOS POUCOS

FUSÕES E AQUISIÇÕES

O PERFIL DAS TRANSAÇÕES DEVE MUDAR COM O CENÁRIO PÓS-PANDEMIA. REGIONAIS SERÃO O DESTAQUE

OU PERFEITO

TRÊS EXECUTIVOS QUE VIVERAM MUDANÇAS NA RAIZ DE SUAS EMPRESAS MOSTRÂM COMO SE REINVENTAR E AJUDAR SEU TIME A FAZER O MESMO

PROFISSIONALIZAÇÃO

CONFIRA O DEPOIMENTO DE EXECUTIVOS DE MERCADO QUE ASSUMIRAM O COMANDO EM REDES FAMILIARES



civa



Quer melhorar os serviços de telecom da sua loja? Fale com a **TBNet.**

Telecom do grupo TecBan.

Serviços de telecom são essenciais no dia a dia do varejo. A TBNet oferece soluções integradas e seguras com rápida implantação e atendimento. Com 8 anos de credibilidade e segurança no mercado, estamos sempre disponíveis, para o rotineiro ou emergencial.

- **Atende a mais de 11 mil pontos de venda.**
- **8 anos de atuação.**
- **Customização para diferentes necessidades.**

Agende uma visita e faça o teste gratuitamente na sua loja.

Nossas soluções:



Wi-Fi Hub TBNet



LinkBooster
Conexão 4G



SmartSecurity
Monitoramento e segurança



tbnet.com.br

TBNet

do leitor

ALESSANDRA MORITA

EDITORA

alessandra.morita@savarejo.com.br



ANDRÉ PERSONAL

3 EXECUTIVOS E 14 INSIGHTS PARA VIRAR SUA EMPRESA DE CABEÇA PARA BAIXO

Desde que iniciamos nossa série de webinars, em abril deste ano, vimos o quanto é importante compartilhar experiências neste momento. O que ficou claro é que, se tem uma área que acelerou, foi a digital. Dois aspectos se destacam: o avanço do e-commerce e as reuniões virtuais, sobretudo entre fornecedores e varejistas. Mas ainda há muito o que avançar, como mostram três executivos que vivenciaram a transformação digital na veia em suas empresas. São eles, Juliana Silva, gerente de serviços digitais do Magazine Luiza; Romeo Busarello, VP de transformação digital da Tecnisa, e Juliana Carsoni, diretora de estratégia de vendas da Unilever. Em comum, os participantes do nosso 7º Webinar, transmitido pelo Zoom e pelo Youtube, apontam que a transformação necessária é a da forma de pensar os negócios, e não a de adquirir ferramentas. Elas são só o meio. Confira algumas colocações que marcaram a participação deles e que fazem todo o sentido para sua empresa:

“Pensar a transformação é se criticar o tempo todo, pensar do seu jeito, sem apegos emocionais pelas práticas que trouxeram a empresa até aqui”
– (Juliana Silva, do Magazine Luiza)

“A curva de esquecimento hoje é mais importante do que a de aprendizado”
– (Romeo Busarello, da Tecnisa)

“Transformação é mudança de pensamento, de cultura e de liderança” –
(Juliana Carsoni, da Unilever)

São colocações interessantes, não são? Há muito mais insights úteis para seu supermercado na nossa matéria de capa, que já traz uma mensagem forte no título: a de que, no digital, é melhor feito do que perfeito. Vá lá e confira as informações que selecionamos para você.



PUBLICAÇÃO CINVA – CENTRO DE INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS DO VAREJO • CEO Fundador – Sergio Alvim (sergio.alvim@savarejo.com.br) • **SITE** (savarejo.com.br)
• **APOIO DIRETORIA:** Carla Morais (carla.morais@savarejo.com.br) • **CONSELHO:** Marcelo Luz, Rogério Zetune, Alessandra Morita e Maurício Pacheco • **EDITORA:** Alessandra Morita (redacao@savarejo.com.br) • **COLABORADORES: PROJETO GRÁFICO E DIREÇÃO DE ARTE** FmaisG Projetos para comunicação • **TRATAMENTO DE IMAGENS:** J. Soza • **EVENTOS:** Rogério Zetune (eventos@savarejo.com.br) • **DIGITAL:** digital@savarejo.com.br • **ASSINATURAS:** Sueli Simão (assinaturas@savarejo.com.br) • **COMERCIAL:** Marcelo Luz (marcelo.luz@savarejo.com.br) • **SÃO PAULO:** Alexandre Niccolai (alexandre.niccolai@savarejo.com.br) • **SÃO PAULO:** Ação - Vanderlan Gonçalves (vanderlan.acao@terra.com.br) • **RIO DE JANEIRO:** Carla Morais (carla.morais@savarejo.com.br) • **INTERIOR DE SÃO PAULO:** SPI – Fabricio Baroni (fabricio@spimidia.com.br) • **PARANÁ:** Spala - Gilberto Paulin (gilberto@spalamkt.com.br) • **RIO GRANDE DO SUL:** In Trade – Cesar Pereira (cesar.intrade@globocom) • **MINAS GERAIS:** SBF - Cibelle Bernardes (cibelle@sbfpublicidade.com.br) • **NORDESTE:** Oficina – Magali Provazzi (oficinademidia@uol.com.br). Distribuição mensal gratuita para executivos e profissionais do varejo alimentar, tiragem 32.000 exemplares • **IMPRESSÃO:** Log & Print / MT Log



MUDAMOS PARA MELHOR
ATENDER O **VAREJO**
BRASILEIRO

PORTFÓLIO ADEQUADO,
MODERNO E RENTÁVEL
DE QUEM ENTENDE
TUDO SOBRE CARNES
PARA SEU NEGÓCIO



BASSI.MARFRIG – MONTANA.MARFRIG



MARFRIG.COM.BR

CONHEÇA AS NOVAS MARCAS

ZS15



GOURMET



CHURRASCO

TODO DIA

sumário

SAVAREJO.COM.BR... JULHO DE 2020... ANO 03 0 2 4



pg.
50

FUSÕES E AQUISIÇÕES

O QUE VEM POR AÍ?

A pandemia vai separar as empresas do autosserviço alimentar em dois grupos: os que têm caixa e podem ser compradores e os que estão em dificuldade e são potenciais vendedores

30

FEITO OU PERFEITO?

Perfeccionismo atrapalha a transformação da sua empresa. O importante é dar os primeiros passos

61

EXECUTIVOS DE FORA

Saiba por que três varejistas familiares trouxeram profissionais do mercado para comandar a empresa

SEU CLIENTE JÁ É OMNICHANNEL E O SEU NEGÓCIO?

No período de isolamento social, milhões de brasileiros migraram suas compras de supermercado para os meios digitais. A maioria prosseguirá com esse hábito no pós-pandemia. São os mundos off e online cada vez mais juntos

51%

das pessoas que aderiram ao e-commerce de alimentos na pandemia manterão esse hábito após a quarentena

Fonte: Google Survey

40%

é o crescimento médio de faturamento do cliente que se torna omnichannel

Fonte: GPA

27%

reduziram visitas a lojas físicas de super/hipermercado

Fonte: Google Survey



Comande o relacionamento digital com seu cliente

Seu supermercado trabalhou muito para conhecer e atender bem o público. Não comprometa essa conquista terceirizando totalmente o contato online a apps de entrega ou marketplaces. Com solução completa de e-commerce para o varejo alimentar, a **VipCommerce** integra os canais digitais à estrutura atual da sua empresa. Toda a operação é viabilizada com a sua marca e o seu comando na gestão de clientes.



Plataforma White Label, ou seja, tudo operado com a marca do seu supermercado. O cliente é seu, não do canal



App do seu supermercado. É mais um canal de venda e interação com o seu cliente



Integração ao ERP com controle de todo o ciclo de venda



Modelo logístico criado com foco total no varejo alimentar



Aponte a câmera do seu celular

e veja mais detalhes sobre como a **VipCommerce** pode ajudar nos seus negócios



■ Ambientação de loja 013



Corredor de água com estilo 013

Esqueça aquela forma tradicional de trabalhar a categoria e inspire-se na rede sul-africana Woolworths, que apostou numa ambientação diferente

■ Giro pelas Tecs 022

Nos EUA, rede adota tecnologia que permite ao cliente receber o pedido sem sair do carro



■ NovosMapas 016

Cybersegurança 016

Os riscos de ataques a dados de clientes crescem de forma exponencial nas empresas



Tecnologia na granja 018

Projeto da JBS que monitora o ambiente no campo beneficiará produtores e consumidores



■ SellOut 024

Direto da loja 024

É hora de o varejo adaptar a entrega dos pedidos do delivery a partir das unidades físicas. Saiba mais



Uberização de entregas 028

Clientes da Via Varejo poderão receber seus pedidos em uma ou duas horas. Descubra como



■ TodosNós 029

Meu querido supermercado 029

Equipe de uma rede paulista vira personagem de um documentário



check out



ILUSTRAÇÃO CAIO OLIVEIRA

COCRIAÇÃO COM OS CONSUMIDORES 070

A espanhola Mercadona está criando alternativas no sortimento em parceria com seus clientes



 **REDUZA**

as perdas e

 **AUMENTE**

as vendas
do setor FLV!

Avançado sistema de nebulização que mantém os alimentos frescos e atrativos por mais tempo.

Modernize sua loja e aumente a lucratividade. Solicite um orçamento!

(41) 3016-1320

contato@nebulize.com.br
www.nebulize.com.br



Indústria brasileira.
Eficácia comprovada.

MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DO SHOPPER: COMO O GERENCIAMENTO DE CATEGORIA PODE AJUDAR A ENFRENTAR OS NOVOS TEMPOS?

O setor de supermercados e hipermercados **creceu 13,6%*** de março a maio de 2020



*Fonte: Cielo - Impacto do COVID-19 no Varejo Brasileiro



PREFERÊNCIA DO SHOPPER POR MARCAS CONHECIDAS E CONFIÁVEIS

Por rapidez nas compras, o shopper evita experimentar novas marcas. Para diminuir idas ao mercado, o shopper arrisca menos na compra.

MUDANÇA DO COMPORTAMENTO NA ESCOLHA DA LOJA

Proximidade, baixa concentração de pessoas, higiene e segurança são prioridades.

PRÁTICAS RECOMENDADAS DE GERENCIAMENTO DE CATEGORIA

Foco no abastecimento das principais marcas, buscando ruptura zero e apelo promocional em multipacks



Pontos extras com SKUs de alto giro para aumentar volume, diminuindo a necessidade de reposição constante



Otimização operacional: controle do dia a dia da disponibilidade e nível de estoque dos SKUs-chave



Sortimento: foco do varejo e indústria em SKUs relevantes, no volume ou potencial de volume



A MAIOR E MAIS PREMIADA CERVEJARIA DO MUNDO.

A JORNADA DO SHOPPER NO E-COMMERCE GANHA IMPORTÂNCIA NO CENÁRIO ATUAL

O E-COMMERCE TEM A PREFERÊNCIA DOS SHOPPERS PARA COMPRAS ÁGEIS E SEM SAIR DE CASA

Confira agora outras boas práticas de gerenciamento de categoria para alavancar as vendas online:

NAVEGAÇÃO INTELIGENTE

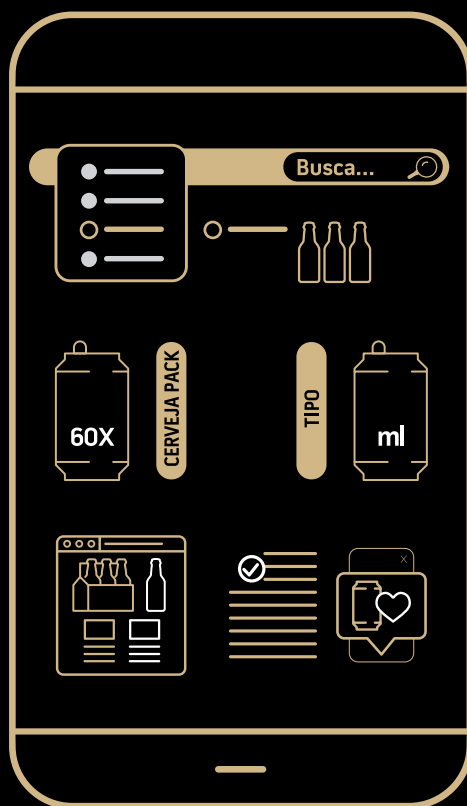
Shoppers buscam agilidade ao comprar. Crie uma interface que use poucos cliques e que seja fácil de operar.

SORTIMENTO CORRETO

Como 80% das compras online são de estocagem, o shopper busca por packs maiores, com preços atrativos.

DIVULGAÇÃO ONLINE ESTIMULA COMPRA

69% já compraram influenciados por email-marketing. Utilize essa ferramenta para conversão de vendas.



OTIMIZE A BUSCA

75% dos shoppers consultam apenas a primeira página de resultados. Alinhe os resultados com a estratégia da rede, dando prioridade aos segmentos que deseja impulsionar.

ATENÇÃO PARA O CONTEÚDO

O shopper busca informações relevantes do produto, que ajudem-no a visualizar e decidir sua compra.

MÍDIA NA PLATAFORMA

Utilize banners para promover produtos exclusivos e dar visibilidade às promoções.

BEBA COM MODERAÇÃO.

Lembre-se: a penetração de cerveja no digital já é 3x maior que na loja física. Atualize sua plataforma de e-commerce para garantir melhores resultados nas vendas.



Quer conhecer um pouco mais sobre o nosso Gerenciamento de Categoria? Escaneie o código QR.

CERVEJARIA
ambev

Colgate®

Plax®

PEÇA JÁ O ENXAGUANTE BUCAL MAIS PRESENTE NOS LARES BRASILEIROS.*



Refrescância intensa
sem queimar, zero álcool.



Presença na mídia TV + digital.



Variedade de sabores e
destaque no ponto de venda.

ELIMINA
ATÉ
99,9%
DAS
BACTÉRIAS
EM TODA
SUA BOCA.**



CADASTRE JÁ

A LINHA COMPLETA DE COLGATE PLAX
NA SUA LOJA E BOAS VENDAS.

**Boca fresca
e limpa por
mais tempo.*****

*Kantar World Panel 2019. **Língua, dentes, bochechas e gengiva. Ajuda a reduzir até 99,9% das bactérias anaeróbicas cultiváveis. Produto cosmético sem ação terapêutica. ***Vs. apenas escovação.

simples

assim

013

inovação

tecnologia

comportamento

gestão

opinião

categorias



ÁGUA COM MUITO ESTILO

■ Ambientação de loja

Se você acha que o corredor de água mineral é sem graça, está enganado. Na rede sul-africana Woolworths do V&A Waterfront, localizada numa área turística e gastronômica da Cidade do Cabo, o produto ganhou um canto exclusivo com ambientação atrativa e iluminação especial. Pode inspirar seu supermercado, não pode?



Alavanque as suas vendas com a marca líder em pescados no Brasil.



Líder na preferência dos consumidores



Líder em equity de marca



Acessibilidade e boa distribuição



Mix de produtos ideal para rentabilizar sua margem de lucro

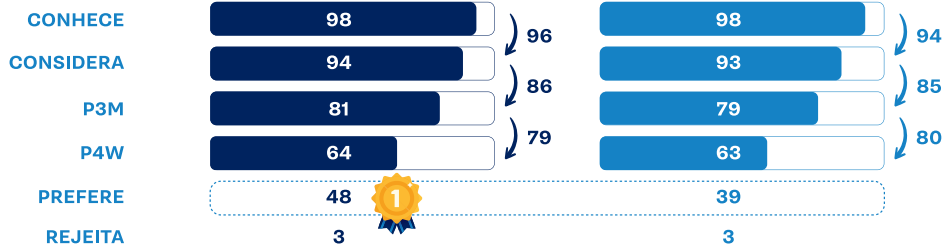


Líder em pescados no Brasil e líder em preferência dos consumidores.

Funil de marca
(FY 2019)
TT Pescados



CONCORRENTE



A vantagem de Gomes da Costa se dá especialmente no SE e também no Sul, assim como na categoria de Atum.

Líder em equity de marca.

Gomes da Costa tem efeitos de mercado e atua a seu favor, proporcionando um share de marca maior.

Brand Equity
Overview (FY 2019)
TT Pescados



Equity Atitudinal
Share de desejo

+/-



Efeitos de Mercado

=



Equity Efetivo



Fonte: IPSOS - BHT em Enlatados

Acessibilidade e boa distribuição.

Gomes da Costa está mais presente no PDV.

Efeitos de Mercado
(FY 2019)
TT Pescados

ACESSIBILIDADE
Não está disponível onde eu costumo comprar



2,31

CONCORRENTE 2,20

Fonte: IPSOS - BHT em Enlatados

Mix de produtos ideal para rentabilizar sua margem de lucro.

Produtos de Alto Giro



Produtos de Maior Rentabilidade



Entre em contato com nosso representante e garanta mais vendas para sua loja com a Gomes da Costa.

■ **NovosMapas**

CIBERSEGURANÇA

O QUE ISSO TEM A VER COM O SEU NEGÓCIO?

S

e você implantou e-commerce e se a empresa se relaciona com consumidores pelas mídias sociais e plataformas digitais, passou da hora de você se preocupar com os ciberataques. Explica-se: mais informações sobre o consumidor estão sendo coletadas, armazenadas e utilizadas pelo varejo. Portanto, os riscos de ataques se intensificam, envolvendo diretamente o consumidor, além dos parceiros em campanhas promocionais, entre outras ações. Não é preciso nem dizer como a exposição de dados do cliente ou fornecedor é grave, nem como a confiança na segurança do sistema pode favorecer as negociações e o atendimento.

É bom lembrar que o roubo de dados e a invasão a sistemas têm gravidade em toda a empresa: do setor comercial e de marketing ao de logística, armazenagem, contábil e financeiro. Imagine um pane no sistema de dados acessado pela equipe comercial? No mínimo, haverá uma queda na produtividade. Não é à toa que o FMI (Food Marketing Institute) revelou em pesquisa do ano passado que o varejo americano está mais preocupado com o tema e pensa em iniciativas para associar a segurança de dados à prevenção de perdas. A preocupação não se limita às grandes corporações, mas também a empresas de médio e pequeno porte. E na sua rede? Como vão as preocupações?



RELATÓRIO DA IBM

Documento de fevereiro deste ano destacou como as técnicas dos cibercriminosos evoluíram. O estudo mostrou que essa evolução é resultado de décadas de acesso a dezenas de bilhões de registros corporativos e pessoais e centenas de milhares de falhas de softwares.

O QUE É CIBERCRIME

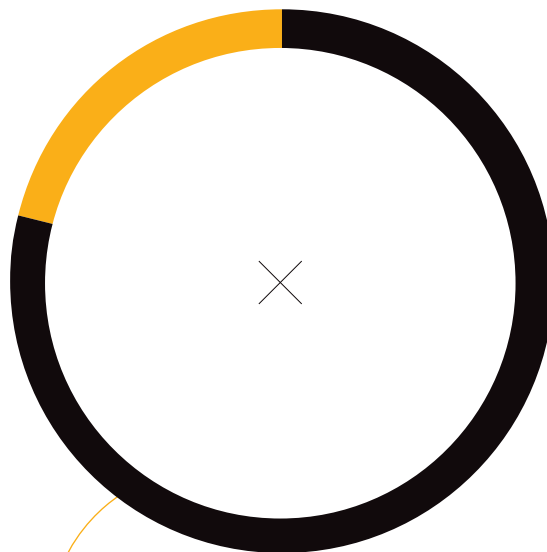
Qualquer atividade ou prática ilegal na rede: de disseminação de vírus a roubo de dados, acesso a informações confidenciais e invasão de sistemas.

COMO SE PROTEGER

Veja o que o varejo americano planeja, conforme pesquisa divulgada pelo FMI (Food Marketing Institute), no ano passado:

- Compreender as ferramentas tecnológicas usadas pelos criminosos
- Atualizar a tecnologia de Prevenção de Perdas
- Criar oportunidades para o setor de prevenção ser mais atuante no combate ao cibercrime. Além de responder a incidentes, as redes esperam que o setor também analise as ameaças e tenha maior interface com a equipe de segurança cibernética
- Conscientizar e treinar os funcionários da empresa cuja liderança ou execução sofram maiores riscos de ataques
- Buscar talentos adicionais com habilidades mais sofisticadas para reforçar ou montar a equipe

CONSEQUÊNCIAS DA VIOLAÇÃO DE DADOS



79%

das empresas no Reino Unido perderam clientes*



62%

das violações incorreram em custos legais

*2018 - dados da SecurityScorecard, divulgados no site The Grocer



■ NovosMapas

TECNOLOGIA NA GRANJA

Projeto da JBS que monitora as condições do ambiente na criação de animais favorece o produtor e, no longo prazo, também trará benefícios ao consumidor.

A combinação de inteligência artificial com internet das coisas (IoT, na sigla em inglês) é a base tecnológica do Granja 4.0, que está sendo implementado em propriedades parceiras da empresa em Santa Catarina. O programa visa inicialmente elevar a produtividade no campo, mas, num horizonte maior de tempo, o cliente final também será favorecido.

O monitoramento remoto das granjas, possibilitado a partir do uso de IoT e inteligência artificial, vai diminuir a movimentação de pessoas nas propriedades, o que fortalece as iniciativas voltadas à biossegurança



O QUE É O PROJETO

Em parceria com a Tim, o programa permite aos produtores monitorar remotamente as condições nas granjas. Por meio de sensores, é possível obter, em tempo real, informações como temperatura, umidade do ambiente e qualidade do ar, além do peso e do comportamento dos animais.

O QUE INCENTIVOU O PROGRAMA

Três pilares motivaram a companhia:

- bem-estar animal
- ganhos qualitativos
- resultados por meio de redução de custos e maior valor agregado

QUANTAS GRANJAS ESTÃO NO PROJETO

cerca de
100
propriedades

localizadas no oeste catarinense fazem parte dos testes. Serão três ciclos de produção na avicultura (cada um dura de 6 a 8 meses), e três na de suínos – com duração em torno de um ano e meio.

PLANTAS IMPACTADAS

Dedicada à produção de aves, a fábrica da JBS em Seara (SC) receberá a solução nessa primeira fase de testes do projeto. Em breve, será a vez da unidade de Ipumirim, também em Santa Catarina.

OUTRAS PARCERIAS

Segundo José Antônio Ribas Júnior, diretor de Agropecuária da JBS, há outros fornecedores desse tipo de tecnologia, no interior de São Paulo e do Rio Grande do Sul, que também estão no projeto Granja 4.0. O mesmo acontece em outras unidades da JBS pelo mundo.



“Inicialmente, o principal beneficiado será o produtor, que poderá otimizar seus custos e facilitar seus processos de tomada de decisão. À medida que a JBS evoluir nesse piloto e a inteligência artificial estiver cada vez mais aprimorada, certamente teremos ganhos qualitativos vindos do projeto. E quando se trata desse tipo de produção, o grande beneficiado é sempre o consumidor. Isso pode ser observado, por exemplo, pelo preço do quilo do frango: custa cerca de dez vezes menos do que se pagava há 30 anos, proporcionalmente. Dessa forma, todos os ganhos de qualidade e de eficiência de produção acabam sendo transferidos para o consumidor final por meio do acesso a uma proteína animal de maior qualidade e mais barata”

JOSÉ ANTÔNIO RIBAS JÚNIOR
Diretor de Agropecuária da JBS



MAIS PRÓXIMA DO NOVO SHOPPER

Em meio a tantas mudanças no cenário de consumo nos últimos meses, cada vez mais o público valoriza fornecedores locais, marcas confiáveis e produtos que unam alta qualidade a preços acessíveis. Com 250 SKUs de 7 categorias, o portfólio da fabricante de guloseimas Docile está adaptado ao novo momento, assim como sua estrutura de atendimento ao varejo

06 razões

para sua loja apostar na Docile

Consumidor quer...

1

**QUALIDADE
LOCAL E SABORES**

2

**VERSATILIDADE
NO CONSUMO**

3

**INDULGÊNCIA
SEM EXAGEROS**

Docile oferece...

Linha de produtos totalmente adequada ao paladar do brasileiro em termos de textura, sabor, cores e embalagens, o que reflete o fato de ser um **fornecedor 100% nacional**, liderado por uma família que está desde 1936 no mercado de candies

Desde produtos para **consumo individual** até opções para serem apreciadas de **forma compartilhada** por toda a família

Monoporções cada vez mais bem-aceitas pelo público. Afinal, as mães limitam, mas não cortam o doce dos filhos. E os adultos gostam de consumir guloseimas, mas em quantidade controlada. Nessa fase da pandemia, itens indulgentes ganham espaço na cesta de compras



“

Do passado temos uma linda história para contar, de muito trabalho e dedicação, que trouxe os bons resultados do presente e que nos impulsiona a voos mais altos rumo ao nosso futuro.”

Nestor Heineck (ao centro), com os filhos Alexandre, Fernando e Ricardo, todos sócios da Docile



Em suas 2 fábricas, em Lajeado (RS) e Vitória de Santo Antão (PE), a empresa produz 2,6 milhões de quilos por mês. Ambas estão em plena atividade para atender o varejo de todo o Brasil

Dicas para vender mais

GULOSEIMAS

Não são categorias destino, mas apresentam grande incidência de compra por impulso. Trabalhá-las na seção de candies e com cross merchandising em diversos pontos da loja, sobretudo nos checkouts, resulta em alta conversão. A Docile tem expertise e conta com materiais para ajudá-lo nessa tarefa

DATAS COMEMORATIVAS

Trabalhar essas datas é uma verdadeira especialidade da Docile. A empresa disponibiliza materiais, produtos e ações que ajudam sua loja a celebrar e elevar vendas em diversas datas comemorativas, como Dia das Crianças, Halloween, Natal, Páscoa, Dia dos Namorados e Festas Juninas

4 ÓTIMA RELAÇÃO CUSTO-BENEFÍCIO

Grande variedade de itens de alta qualidade com diversas opções de desembolso, que vão de R\$ 0,50 a R\$ 10. Tudo isso garantindo alta rentabilidade para sua loja

5 COMPRAR TAMBÉM PELA INTERNET

Categorias com relevância em alta nas vendas digitais. A conversão é muito grande quando os produtos são apresentados no momento certo da jornada de compra do shopper. Afinal, são de fácil impulso para inclusão na cesta de compras sem impactar o custo de frete/serviço

6 ENCONTRAR TUDO EM UM SÓ LUGAR

7 categorias de produtos e um total de 250 SKUs no mesmo fornecedor, o que também otimiza tempo nas negociações da sua rede e agiliza operações como a de logística



Aponte a câmera do seu celular e saiba mais sobre a Docile

07 categorias de produtos em 1 só fornecedor

- Chiclé recheado e mini chicles drageados
- Refresco em pó
- Marshmallow
- Balas de goma
- Pastilhas e mini pastilhas
- Bala de gelatina
- Regaliz



■ **NovosMapas**
Giro pelas Tecs

RÁPIDO, RÁPIDO



Tempo é dinheiro. Mesmo!

Pelo menos para a rede texana United Supermarkets. Ela adotou tecnologia GPS para monitorar a movimentação de seu cliente do Click & Collect e, assim, agilizar as entregas. O consumidor pega seu pedido a jato: para o carro e recolhe a compra.

Bandeira da rede Albertsons, com mais de 90 lojas, a United usa tecnologia fornecida pela empresa Radius Networks, que batizou o sistema de FlyBuy. Por ele, o consumidor compartilha sua localização pelo smartphone no momento da viagem, o que permite à loja priorizar a separação e o empacotamento dos itens. O sistema envia notificações para a equipe. O FlyBuy é integrado aos aplicativos de comércio eletrônico e picking da rede para otimizar a operação.

Chris Farr, diretor de comércio eletrônico da United Supermarkets, afirmou que o sistema “é um divisor de águas” no mercado. Em entrevista para o site Cision PRweb, ele declarou que a rede está criando uma experiência personalizada e sem atritos para o consumidor. “Com aumento das vendas online, isso virou ainda mais essencial”, concluiu.

DIVISOR DE ÁGUAS NO E-COMMERCE

O consumidor não precisa estacionar e sair do carro para pegar o seu pedido. A entrega é imediata, graças ao uso de um sistema de localização por satélite



A GS Retail ajuda a sua empresa a melhorar seus resultados!



GS Inovar

Gestão, SW e Inteligência no Varejo

A SOLUÇÃO QUE COMPLEMENTA O SEU ERP



Obtenha visibilidade

Dashboards Online por Filial, Departamento e Gestor



Aumente suas vendas

Planejamento e Acompanhamento das metas Comerciais



Diminua Custos e Despesas

Indicadores e processos de Gestão Operacional



Garanta Preços Corretos e Íntegros

Precificação Inteligente, Coerente e Lucrativa



Otimize sua Operação

Processos, Metodologias e Melhores Práticas



Melhore seus resultados

Análises com informações confiáveis de DRE

CONHEÇA NOSSOS CASOS DE SUCESSO

■ SellOut

ENTREGA AO CONSUMIDOR

DELIVERY A PARTIR DA LOJA



THE COMMONS

N

a correria gerada pelo coronavírus, muitas empresas entraram a toque de caixa no e-commerce para abastecer a população, o que revelou a incrível capacidade de adaptação e iniciativa do varejo alimentar. Contudo, quem teve de improvisar deve agora tornar a operação mais robusta e eficiente. Até porque o e-commerce, que parecia uma realidade distante em alguns municípios, se transformou num canal perene, cujo tamanho justifica investimentos.

Um dos pontos a refletir é a adaptação de lojas físicas à seleção e entrega de mercadorias. Como não houve planejamento, muitas empresas usam corredores e fundos da loja ou áreas temporariamente desativadas para o processamento. Isso não se sustenta por muito tempo, segundo consultores ouvidos por *SA Varejo*. A sincronização do sistema de pedidos online com os estoques da loja tem ficado abaixo do desejável, e isso é tolerável pelo consumidor num momento de exceção, mas não sempre. “Eu procurei em vários sites uma determinada marca de queijo e só encontrei em uma loja. Fiz o pedido, paguei, mas o produto não estava disponível. Entendo que estamos numa pandemia, mas me senti frustrada”, afirma Cibele Dantas, consumidora paulista de 48 anos.

A ruptura nas lojas se estende agora ao e-commerce. Além do que já se conhece sobre o problema, a dedicação de filiais às entregas do delivery é um capítulo à parte que precisa ser bem escrito desde já.

DESAFIO ONLINE

Problema antigo das lojas físicas, a falta de produto tem atingido também o serviço de delivery



SUPER

FAMÍLIA SABOROSO ECONÔMICO

Quem tem um **SUPER PDV** já sabe que a garrafa Trevinho Morango 1300g é um sucesso. Agora, ela recebeu um **SUPER** reforço: o **sabor coco**, para você fazer bons negócios e deixar sua gôndola ainda mais atrativa.

Sabor Coco:
Top 3
dos mais
vendidos

Maior
custo x
benefício
para seu
cliente

Tamanho
ideal para
consumo
em família

**Canal
Cash & Carry:**
embalagem
que mais
cresce

Alto Giro:
oportunidade
de item
promocionado

Acompanha
novos
desejos
do Shopper

**Tendência
de mercado**

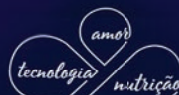
Já representa
quase
6% do
volume total
de iogurtes



AMPLIO



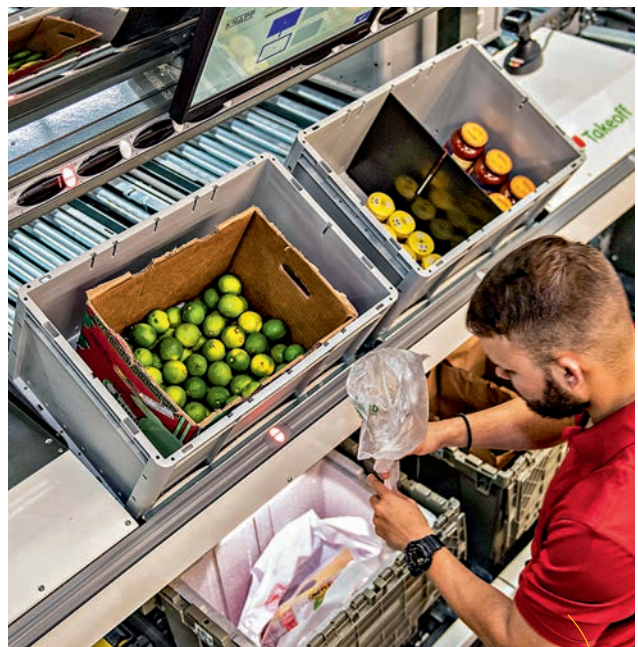
[@trevinhobr](https://www.trevinhobr.com.br)
trevinho.com.br
0800 283 4747



1300 g

IOGURTE SABOR MORANGO

NECESSIDADE SE TRANSFORMA EM ESTRATÉGIA



A

loja física como ponto de processamento e entrega pode atuar melhor do que acontece hoje e ser preparada para um mercado que se acelera antes do previsto.

Quem já optou pelo modelo híbrido off e online sabe que muitos pontos devem ser analisados: eventual redução do estacionamento, dependendo da capacidade ociosa; diminuição de seções cujos produtos são mais vendidos pelo e-commerce; possíveis mudanças no layout e na mobília para melhor aproveitamento de espaço; revisão da estrutura e dos processos de armazenagem; estímulos para que algumas linhas de produtos sejam compradas online, etc.

A automação é outra saída que a pandemia empurra para a realidade. Empresas de tecnologia estão movimentando suas soluções entre grandes grupos internacionais. A startup americana **Takeoff Technologies** é uma delas. A empresa desenvolveu armazéns automatizados que podem ser instalados na parte de trás de uma loja e processar cestas de 60 itens em cinco minutos. Trata-se de uma mercearia vertical com prateleiras empilhadas. Hoje, o sistema custa em média de US\$ 3 a US\$ 4 milhões. É caro, mas aponta o caminho para um futuro não tão distante.

AUTOMAÇÃO ACCELERADA

Na solução da Takeoff Technologies, os produtos são transportados por esteiras, a partir de um sistema que considera peso de cada item e temperatura de perecíveis, e separa os produtos por categoria

CONVERTER LOJAS EM ARMAZÉM ONLINE



FOTOS: THE COMMONS

BAIXO DESEMPENHO

A rede norte-americana está transformando unidades próximas que se canibalizam em espaços de separação de pedidos do e-commerce

L

ojas deficitárias ou que têm unidades próximas canibalizando as vendas estão se transformando em áreas para processamento e entrega de pedidos.

A rede **Whole Foods** tem acelerado esse processo nos seus supermercados americanos, mas de maneira planejada e considerando vários fatores, como taxa de crescimento do e-commerce no local, fluxo de clientes, proximidade com escolas e escritórios que estão hoje fechados, além de malha de distribuição. As lojas escolhidas também estão próximas de outras da mesma bandeira e podem ser acessadas por quem prefere compras no local. Uma delas, de São Francisco, se mantém aberta meio dia, só para atender o consumidor acostumado às visitas pessoais. ←

■ SellOut

UBERIZAÇÃO DAS ENTREGAS



ISTOCK

Imagine o seguinte: o consumidor faz uma compra via celular. Perto dele há uma loja da varejista. O sistema localiza um motorista do Uber ou um motoboy ali por perto, que passa na filial, pega o produto e faz a entrega em uma ou duas horas ao cliente. É isso o que deverá permitir à Via Varejo a aquisição da startup de logística ASAP Log, realizada no final de abril. A afirmação foi feita por Roberto Fulcherberguer, CEO da companhia, em um podcast do *O Primo Rico*, canal sobre investimentos, finanças e empreendedorismo, no início de junho.

“Com a aquisição da ASAP Log, ganhamos na qualidade da entrega e na agilidade, pois o cliente poderá receber o pedido em algumas horas. Vamos evoluir de forma gigante na última milha”

ROBERTO FULCHERBERGUER

CEO da Via Varejo

vantagem diz respeito ao marketplace. Os produtos dos parceiros da Via Varejo poderão usufruir dos serviços da ASAP Log, barateando o custo do frete ao consumidor, o que deve incentivar ainda mais a compra.

VANTAGENS

Segundo o CEO da Via Varejo, existem dois principais benefícios nesse modelo de entrega. “É muito mais barato fazer uma entrega a partir de uma loja, que já faz parte da rota fixa de abastecimento da rede”, diz Fulcherberguer. A segunda

“MEU QUERIDO SUPERMERCADO”



U documentário dirigido por Tali Yankelevich traz personagens muito especiais: funcionários de uma rede que falam de seu trabalho, revelam esperanças, dores e pensamentos filosóficos. A diretora, cujo filme foi exibido por *streaming* no festival de cinema suíço *Vision du Réel*, teve dificuldade de conseguir autorização para rodar o filme. Mas depois de ter várias portas fechadas, por meses, foi aceita pela rede paulista Veran, com 14 lojas. A marca da empresa aparece nos uniformes dos funcionários e o

filme expõe marcas de produtos. O foco, entretanto, são as pessoas. A moça que observa as telas das câmeras de segurança e adora séries policiais. A bela atendente que é paquerada por um cliente. O intelectual da padaria que cursa História a distância e acha o mundo parecido com o livro 1984. O rapaz que chega ao trabalho vestido de um personagem de mangá e acredita que o mundo deveria seguir o exemplo de Goku, do desenho Dragon Ball. São pessoas da vida de verdade, cujo trabalho, agora sabemos, é nada menos que essencial.

TRANSFORMAÇÃO DO NEGÓCIO

Quando o assunto é mudança não dá mais para o varejo ficar parado. Quem não pensar na empresa de maneira diferente terá dificuldade para enfrentar o que vem pela frente

MELHOR FEITO DO QUE PERFEITO

É preciso responder com velocidade às constantes mudanças dos clientes e do mundo e abraçar uma nova forma de aprendizagem

POR ALESSANDRA MORITA ALESSANDRA.MORITA@SAVAREJO.COM.BR



rês executivos que experimentaram, na veia, a transformação do negócio em suas empresas

participaram do *SA Varejo Webinar Series #7*, realizado no final de maio e assistido por mais de 2.500 pessoas, somando o YouTube e o Zoom. São eles: Juliana Silva, gerente de serviços digitais do Magazine Luiza, Romeo Busarello, VP de transformação digital da Tecnisa e professor de MBA, e Juliana Carsoni, diretora de estratégia de vendas da Unilever. A troca de experiências no encontro resultou em insights que mostram por que mudar a forma de pensar a empresa é essencial para sua sobrevivência, além de indicar as bases em que essa transformação deve ocorrer.

PRINCIPAIS PONTOS ABORDADOS

- **Melhor feito que perfeito** É preciso desengavetar projetos e colocá-los o mais rapidamente na rua, com o básico necessário para um bom funcionamento. O aprimoramento vem da aprendizagem que se obtém do próprio andamento do projeto
- **Intuição x intimidade** Usar dados pode ajudar a conhecer mais profundamente o consumidor e a se relacionar com ele de maneira mais “íntima”
- **Multiplicidade de dados** Há inúmeras informações nas empresas, mas faltam pessoas preparadas para analisar e extrair insights que ajudarão em melhores decisões
- **Empresa universitária** Para promover a transformação do negócio, a empresa terá o papel de formar um time analítico, capaz de interpretar dados para tomar decisões mais precisas
- **Ação das lideranças** Gestores precisam estar junto com as equipes e ouvir dos colaboradores as sugestões de como digitalizar a empresa, gerando envolvimento com a mudança de mindset
- **Diversidade cognitiva** Times com múltiplas experiências e valores ajudam a ter maior agilidade na inovação do negócio

DETALHES NAS PÁGINAS SEGUINTES

Cada um dos seus
CLIENTES
é diferente

Nós te ajudamos a
FIDELIZAR
todos eles

Saiba mais

www.mercafacil.com.br
comercialmf@mercafacil.me
41 99767-0328

 Supermercados  Farmácias  Pet Centers  Lojas de Departamentos

CBM, a **evolução** do CRM



mercafacil
compartamentos que convertem



Baixe **GRÁTIS** o
CALENDARIO PROMOCIONAL
e organize a sua agenda
de promoções



Leia o QR Code para baixar
gratuitamente o calendário
promocional

SA.DIGITAL

NEWSLETTER SA VAREJO.

AS NOTÍCIAS MAIS
IMPORTANTES DO DIA.

ASSINE JÁ!

@portalSAVarejo
www.savarejo.com.br



É hora de filosofar menos e fazer mais

Essa foi uma das mensagens de **Juliana Silva**, gerente de serviços digitais do Magazine Luiza (ou simplesmente Magalu), no Webinar de *SA Varejo*. Sua participação também foi marcada pela ideia que inspirou o título desta matéria de capa: “antes feito que perfeito”. Com 12 anos de empresa, Juliana vivenciou a transformação do Magalu, uma das companhias mais bem-sucedidas na digitalização dos negócios no Brasil. Mesmo num período de pandemia, a empresa teve um crescimento de 34% nas vendas nos primeiros três meses do ano, puxado pelo online, que compensou o fechamento de parte significativa das lojas. No período, o faturamento atingiu R\$ 7,7 bilhões. Já em 2019, a receita foi de R\$ 27,3 bilhões. A seguir selecionamos os principais trechos da participação de Juliana no webinar, que podem ajudá-lo a pensar a transformação em seu supermercado.

MODELO MENTAL E VELOCIDADE

“A ideia de ‘Melhor feito do que perfeito’ deve acontecer dentro de um guarda-chuva de responsabilidades e de um modelo mental que é próprio para o digital, em que se pressupõe rapidez. Esperar pelo perfeito não dá uma velocidade boa e vencedora. Os detalhes e acabamentos de uma ideia ou inovação podem ser melhorados ao longo do tempo, porque o próprio processo de implementação vai respondendo quais pontos precisam ser mais bem trabalhados. Enquanto o projeto não está rolando, não se consegue mapear todas as alavancas importantes para atingir os resultados. Fazer as coisas e ir melhorando é algo muito verdadeiro no digital. No Magalu, a maioria dos projetos não sai perfeita. A gente lança e vai melhorando. Priorizamos velocidade e a participação das pessoas. Entendo essa preocupação mais conservadora, mas é preciso ficar atento porque muitas vezes ela impossibilita tirar a ideia do papel. A busca pelo perfeito pode se tornar burocrática e demorada. Já a opção pela velocidade e por ir aprimorando aos poucos é um modelo mental das startups. Se elas estão tendo sucesso, por que não aprender o jeito que essas empresas pensam?”

“Pensar em transformação é se criticar o tempo todo, pensar do seu próprio jeito, sem apegos emocionais pelas práticas que trouxeram a empresa até aqui. Elas foram importantes, mas é necessário olhar para elas de uma maneira diferente”

CAPACIDADE DE LER INFORMAÇÕES

“É preciso observar o movimento que o mercado está fazendo e também o que as pessoas estão falando para você. Elas falam por meio de dados, que podem ser analisados, ou de comportamentos, que podem ser observados. Nesse período de Covid-19, tínhamos uma situação com comércios fechados, ainda analógicos e fora do digital, e de pessoas sem conseguir trabalhar. A partir disso, plugamos uma solução, o Parceiro Magalu, em que os varejistas que não conseguem montar seus sites de vendas e não têm recursos para fazer o investimento necessário sobem seus produtos para nossa plataforma e utilizam nossa vitrine para vender. Já as pessoas físicas sem empregos formais, como manicures e outros profissionais que ficaram sem poder trabalhar, montam suas lojinhas no nosso portal, selecionando produtos do Magalu para vender e recebendo comissão por isso. Como fizemos? Observamos o que estava acontecendo, olhamos as informações e o contexto e tivemos agilidade para montar a solução. Está perfeito? Provavelmente nunca vai estar, porque a gente sempre vai querer melhorar, mas está feito, está no ar e é um sucesso.”



J u l i a n a S i l v a
Gerente de serviços digitais do Magazine Luiza

DIVULGAÇÃO

PROPÓSITO

“Ele é o pano de fundo para qualquer comportamento na empresa. Se isso não acontece, não é um propósito. Se está escrito em algum lugar, mas não é um norte para as decisões que a companhia toma, não funciona. No Magazine Luiza, temos de fato um propósito: *Levar ao acesso de muitos o que é privilégio de poucos*. Trabalho há 12 anos na empresa e ele está na minha cabeça e de todos os colaboradores. Muitas vezes, se define o propósito achando que funciona como apertar um botão, mas é algo que precisa ser construído e leva tempo. O executivo, por exemplo, deve tomar decisão com base nele sem ao menos perceber. Quando essa naturalidade acontece, aí sim você tem um propósito sólido e estabelecido.”

“Uma tendência forte nas lojas físicas é atuar num conceito de mini CD, o que começa a trazer outras competências, como as de logística, para esse canal”

GERAR VALOR

“Acredito muito que vendedores e outros profissionais que lidam diretamente com os consumidores precisam construir uma ponte sólida de relacionamento com eles. Devem saber como potencializar essa relação e se antecipar às necessidades das pessoas a partir do que eles observam. Fico imaginando, por exemplo, se eu fosse proprietária de um supermercado, eu pegaria todos os meus pontos principais de contato com os clientes e me perguntaria como fazer esses contatos serem mais inteligentes. Se uma cliente vai todo dia à minha loja comprar seis pãezinhos às 8h00, acredito que seria uma boa solução entregar esses pãezinhos todos os dias na casa dela, por meio de uma assinatura mensal ou algo assim.”

“Já vi muitas iniciativas a custo zero nascerem da base e gerar transformações muito eficientes”

INOVAÇÃO NATURAL E DE TODOS

“Sempre tem alguém no time mais a fim de inovar. É importante captar essa pessoa, conversar com ela e deixar as ideias fluírem. Pega uma situação prática do dia a dia e propõe a ela rever o processo. Pode ser a simples impressão de um relatório. Você questiona: será que é necessário imprimirmos esse relatório todos os dias? Vai jogando a provocação e você vai ver que é algo muito orgânico. As ideias vão surgindo. Aos poucos, se tornam mais naturais e a resistência vai diminuindo. Mas é preciso que essa vontade de transformar a empresa seja legítima em você, para que todos entendam e sintam que podem conseguir fazer a mudança.”

Na transformação digital, o digital entrou de gaiato

Essa é uma ideia importante que precisa ficar na cabeça do varejista: a transformação é da maneira de pensar o negócio e não de ferramentas. O uso de soluções tecnológicas é apenas uma parte da mudança, que vai viabilizar ganhos de produtividade e eficiência a partir do uso de dados. A principal evolução é o mindset, como ressaltou **Romeo Busarello**, professor de MBA no Insper, na FIA e na ESPM e VP de transformação digital da Tecnisa. A companhia, no primeiro trimestre do ano, manteve vendas acima da meta em locais como o Distrito Federal e, apesar da crise, lançou a segunda fase do empreendimento Jardim Botânico, na capital paulista. De janeiro a março deste ano, a incorporadora e construtora faturou R\$ 79 milhões, enquanto no ano de 2019 as vendas atingiram R\$ 360 milhões. Veja a seguir as reflexões apresentadas pelo especialista durante o 7º Webinar da SA Varejo.



R o m e o B u s a r e l l o

Professor de MBA no Insper, na FIA e na ESPM e VP de transformação digital da Tecnisa

EDUARDO FRAZÃO

“Intimidade será fundamental. Vejo que tem uma movimentação no varejo para incrementar o CRM. Isso é importante, pois é a base de tudo. Sem estruturar as informações não se consegue ter uma atitude precisa. Acabou a era da gambiarra”

INTELIGÊNCIA DO GRUPO

“A transformação não passa pelo digital, mas por questões mais simples, como o layout organizacional, que não pode mais ser vertical. Ele precisa ser horizontal, pois a inteligência do grupo é mais inteligente do que o mais inteligente do grupo. Passa também por questões de liderança, já que há atitudes que não são mais admissíveis. Uma coisa é certa: transformação tem começo, mas não tem meio e não tem fim. Não se faz transformação com e-mails e discursos motivadores. Mudança se faz com mudança.”

PRECISÃO DE DADOS

“Uma das coisas que mais me encantaram a última vez que estive na China é que eles estão tão avançados em dados, que primeiro eles entregam e depois vendem. A precisão das informações é tão grande que, por exemplo, se você, todas as quartas-feiras às 21h45, pede uma pizza enquanto assiste aos jogos do Palmeiras, eles mandam entregar na sua casa nesse horário e dia sem que você tenha feito o pedido. Se a pessoa não estiver em casa, tudo bem, a perda está contemplada no custo. Mas, pelo menos, sabe-se que o consumidor não ligou para o concorrente. Quando olho o Brasil, reconheço que vai demorar. Na China, estão formando 3,5 milhões de pessoas por ano em ciências, tecnologia, engenharia, artes e matemática. Aqui formamos 65 mil pessoas. Não tem gente qualificada para tocar projetos com esse nível de sofisticação.”

“A curva de esquecimento hoje é mais importante para os profissionais do que a de aprendizado”

INTUIÇÃO X INTIMIDADE

“A intuição vai permanecer, mas com intensidade menor do que no passado. Já a intimidade virá de ter minimamente uma jornada de dados, o que permitirá tomar decisões mais precisas. Por exemplo: identificamos que o segundo maior fluxo de pessoas que visitavam nosso site vinha dos EUA e constatamos que há uma grande comunidade de brasileiros que moram lá e que estavam interessados em adquirir imóveis no Brasil em função do dólar na casa de R\$ 5, o que barateia o custo em moeda brasileira. Fomos na Globosat e compramos um pacote de R\$ 50 mil em inserções de comerciais e jogamos para as pessoas que moram naquele país. Tivemos um resultado espetacular. Mas a sacada não veio de um ‘achismo’. Veio da análise de dados. Esperamos converter a compra nos próximos 45 dias, já que nossa venda demora em torno de 70 a 90 dias entre o primeiro contato até a efetivação da compra.”

“Conteúdo é a nova publicidade. Precisamos rastrear esse conteúdo e transformar em dados”

EMPRESA UNIVERSITÁRIA

“Para trabalhar dentro de uma filosofia de transformação e com base em dados, é preciso ser uma empresa universitária, capacitando as pessoas a ter senso analítico. Essa filosofia exige pessoas talentosas nesse sentido. Hoje, quem tem esse perfil quer trabalhar em companhias em que possam aprender, criar valor e que tenham senso claro de propósito. Essas pessoas querem uma autonomia maior e não aceitam mais empresas geridas à base do PCC (Planejamento, Comando e Controle). E aí só tem uma saída: estive no iFood e lá comentaram que o grande negócio antes da pandemia seria a criação de uma universidade. Eles têm 400 mil bares e restaurantes que precisam ser capacitados para não perder vendas. Esse é o caminho para as empresas: formar seu pessoal em competências mais analíticas.”

Com 16 anos de Unilever, **Juliana Carsoni**, diretora de estratégia de vendas da companhia, ressalta a importância da transformação de pensamento e da pluralidade de experiências do time. A executiva participou do desenvolvimento da plataforma Compra Unilever, que tem quatro anos e é voltada ao pequeno varejista, contando com 200 mil lojas cadastradas. Suas vendas representam 70% do que movimentam os distribuidores da empresa no Brasil. No primeiro trimestre deste ano, a matriz da companhia divulgou que os negócios no País, que representam 50% da receita na América Latina, cresceram, mas não detalhou números. A maior procura foi por categorias como desodorante, higiene e limpeza. Só para se ter uma ideia, a produção de Cif cresceu 15 vezes no início da pandemia. A seguir, você confere alguns insights da transformação promovida pela fabricante, que também produz alimentos.



PLATAFORMA DIGITAL

“Criamos há quatro anos o Compra Unilever, uma plataforma B2B voltada às compras do pequeno varejista. O portal é uma ferramenta que automatiza o processo de negociação do varejo de menor porte com o distribuidor, também responsável pela entrega dos pedidos, o que acontece em até 72 horas, dependendo da localização. O cliente decide quanto, como e a que hora ele vai comprar os nossos produtos. Na plataforma, temos uma comunicação direcionada pela Unilever sobre as mercadorias, sortimento e promoção, com base no histórico do varejista conosco. Conseguimos fazer sugestões relevantes para os negócios, o que favorece nossa relação com ele.”

É preciso ter vontade e estar disposto a aprender coisas novas

INOVAÇÃO X DIA A DIA

“As empresas precisam rodar com parte do seu time focado nas tarefas do dia a dia, ou seja, na venda de milhares de SKUs que são importantes para sustentar o investimento na formação de pessoas, na transformação e na inovação. Nesse sentido, é necessário ter pessoas experientes para gerir o negócio com eficiência. É isso o que vai pagar as contas. Ao mesmo tempo, é preciso ter um time dedicado a pensar em coisas novas para serem implementadas, trabalhando com técnicas como MVP, de forma flexível e ágil e com olhar no futuro. No meu time, quase metade da estrutura é dedicada a trabalhar novos negócios para a empresa, que representam de 10% a 16% do nosso faturamento.”

“Um dos maiores riscos para grandes empresas líderes de mercado é se alimentar da sua própria inteligência e história de sucesso. É um desafio olhar para o novo quando você fez parte dessa construção bem-sucedida”

DIVERSIDADE COGNITIVA

Temos um time com diversidade, e isso é importante para a mudança. Não estou falando de diversidade de gênero, mas de diversidade cognitiva. Ou seja, estilos, experiências, valores distintos. Por exemplo: eu desenvolvi toda a minha carreira na Unilever e trabalho com pessoas que têm cargos parecidos, porém vieram de outras companhias. Não é fácil gerir um time tão diferente em opiniões e visões de caminhos, mas essa mescla leva a um atrito, no bom sentido, que promove a inovação e, aos poucos, vai mudando a cultura.”

“Transformação é mudança de pensamento, de cultura e de liderança. É preciso ser flexível, adaptável e abrir espaço para as pessoas fazerem. Também é necessário formar os times nas competências do futuro”



J u l i a n a C a r s o n i
Diretora de estratégia de vendas da Unilever

FOTO SITE WWW.ABAD.COM.BR

INFORMAÇÃO E GESTÃO

“Logo após o início da quarentena, colocamos no ar, em apenas duas semanas, um hotsite chamado Sua Loja Aberta. Nele, fazemos uma curadoria de conteúdo relevante para que o pequeno varejo administre melhor seu negócio durante o período de pandemia. Abordamos desde novas leis até escolha do sortimento e gestão financeira. Para colocar no ar, falamos com 100% dos proprietários dos nossos distribuidores em apenas três dias, algo impossível se não utilizássemos soluções de reuniões digitais, uma vez que eles estão espalhados por todo o País. Também conversamos individualmente com 4.000 representantes comerciais para engajá-los no portal. Há 60 dias, isso era uma coisa fora do nosso radar. Os encontros virtuais estão sendo bem mais produtivos.”

“Nos primeiros 10 dias da quarentena, tivemos no Compra Unilever um aumento do número de novas lojas. Entre os varejistas que já utilizavam a plataforma, a frequência e o tamanho dos pedidos cresceram mais do que duas vezes em relação ao ano passado”

PAPEL DO DISTRIBUIDOR

“A automação das compras feitas pelo pequeno varejista muda o papel do distribuidor e de seus vendedores. Eles passam a ter de atuar gerando valor para a cadeia. Ou seja, ele vai até o cliente para falar de desenvolvimento, da execução da loja, para entender se a precificação do varejista está correta, explicar uma inovação ou oportunidade de mix diferente, que ele ainda não vende.”



Ferramentas

para você se diferenciar no mercado e se tornar mais produtivo e eficiente



Digitalizar seu negócio não é uma opção. É uma questão de sobrevivência.

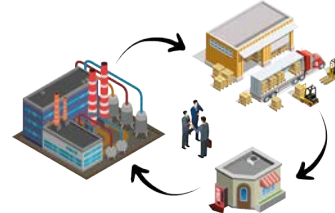
Mergulhar no mundo digital não é mais uma simples opção, é uma questão de sobrevivência. Principalmente na relação entre a indústria e o varejo.

A WCA entendeu rapidamente o novo normal em que vivemos e trabalha diariamente no desenvolvimento de soluções digitais customizadas para os mais variados segmentos e empresas de diversos tamanhos.

Pensamos, avaliamos e executamos soluções rápidas e inteligentes que possibilitam conexões remotas seguras, agilizam etapas e simplificam processos em toda a cadeia.

Solução customizada WCA para uma das maiores empresas de alimentos do mundo, com a digitalização do processo de **DESDOBRAMENTO E CRÍTICA DE METAS DE VENDAS**.

- Processo disponibilizado em nuvem e aplicação 100% web
- Atende mais de 330 gestores espalhados por todo o território nacional
- Metas de venda para aproximadamente 2.200 vendedores, 245.000 PDVs e 2.200 SKUs



FALE COM A GENTE, DIGITALIZE SEUS PROCESSOS E EXPLORE TODAS AS OPORTUNIDADES.



ACOMPANHAR A REAL DEMANDA É QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA.

A pandemia do novo coronavírus causou mudanças inesperadas no comportamento de consumo. O planejamento das empresas não previa movimentos como:

94% a mais nas vendas do vinagre.

99,8% de aumento na busca por papel higiênico, com disparada de 6,5% para 13,6% na ruptura.

38% de queda nas compras de cerveja.

103% de crescimento na demanda por fermento.



E isso continuará acontecendo. Por isso, sua estratégia deve seguir a demanda real dos consumidores.

Acompanhe esses números na página que criamos com dados diários de vendas e estoque dos principais produtos em todo o Brasil. Acesse no QR Code ao lado ou nesse link:
promo.neogrid.com/estudo-ruptura-de-estoque-diaria-covid19



FRAUDES E ERROS DISPARAM COM A PANDEMIA!



Soluções para Prevenção de Perdas,
Produtividade e Ganhos!

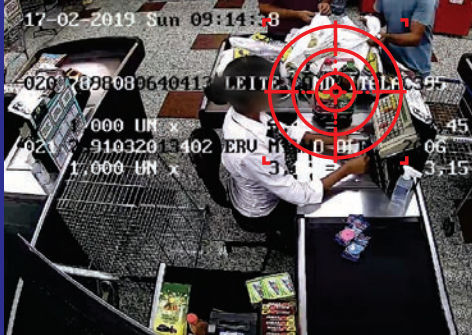


Alerta de não registro.

Alerta de multiplicação
incorreta.

Alerta de produtos
no carrinho.

Alerta de Não Registro!



10 FORMAS DE AUMENTAR SEUS GANHOS:



DEPOIMENTOS QUE COMPROVAM NOSSA EFICÁCIA:

“Recomendo para supermercadistas que não queiram ser fraudados e para acompanhar o atendimento e produtividade de seus operadores de caixa.”



Maurício Alexandre Cavicchilli
Diretor de operações nos
Supermercados São Vicente

“O sistema agrega muito valor à nossa operação e traz ganhos reais para a empresa.”



Rodrigo Bauer
Diretor de TI nos
Supermercados Pague Menos

“Um sistema bom de trabalhar, com resultados surpreendentes, agregando produtividade e eficiência à operação, com um baixo investimento.”



Nelson Barbosa
Diretor comercial no
Barbosa Supermercados

ENTRE EM CONTATO CONOSCO:

www.topsistemas.com.br



São Paulo / SP - (11) 3522-7040 - (11) 3522-1577
Americana / SP - (19) 3405-2542 - (19) 3407-0087

VIP COMMERCE

SOLUÇÃO COMPLETA PARA SEU
SUPERMERCADO VENDER ON-LINE

Implantação
rápida com
acompanhamento
personalizado



App e site com
a sua marca



Integração
ERP



Gestão da
Separação/Logística



Opção de delivery
e clique/retire



Maior galeria de
fotos do mercado

Ofereça uma experiência
de compra integrada e
mantenha sua marca em
todos os canais de venda.



Do clique à
entrega em uma
única plataforma.



Você fecha o caixa. E a conta fecha.



A parceria entre **Troco Simples e RP Info Sistemas** permitiu que o Grupo Superpão poupasse mais de **133 mil moedas físicas em um único mês**. Com o troco digital, você elimina custos com transporte de valores, correria na busca por moedas e quebra de caixa devido ao arredondamento.

O processo é totalmente automatizado e integrado às soluções da RP Info Sistemas, e o valor do troco é creditado diretamente no **CPF** do consumidor.

Ofereça já o **troco digital** em sua loja!

ACESSE

TROCOSIMPLES.COM.BR

RPINFO.COM.BR

E CONHEÇA MAIS.





FIDELIZAR O CLIENTE NUNCA FOI TÃO **IMPORTANTE** COMO NESSE MOMENTO.

IZIO

Tenha acesso à melhor solução de **CRM e Analytics para o Varejo**, saiba como criar campanhas de **Cashback ou pontos**.

Faça a oferta certa para o cliente certo!

www.izio.com.br

@iziovarejo  

euquero@izio.com.br

smarket

A ferramenta que ajuda o varejo a promover de forma simples, rápida e eficiente

Ofertas

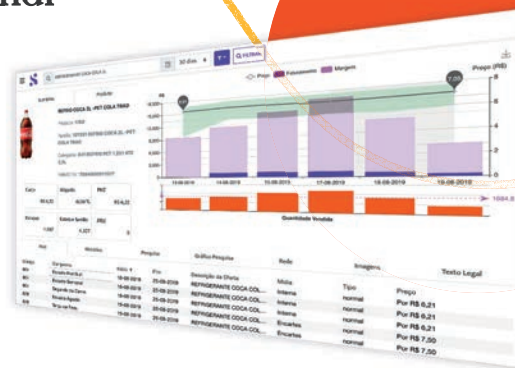
Reformulamos a forma de escolher, criar e lançar promoções. Nossa solução tem um processo sob medida, que, com a ajuda de dados, estrutura desde a escolha de produtos para promoção até a diagramação dos tablôides.

Trade

Ajudamos no gerenciamento e organização do espaço físico. Nossa plataforma oferece uma avaliação mais clara da performance de venda de cada PDV, além de acompanhar e comprovar a execução através de nosso app!

Cartazamento

Permita que a loja crie cartazes sem erros de preços! Com esse módulo seu processo fica automatizado e integrado com as ofertas criadas na Smarket e os dados do seu ERP.



Atendemos mais de 50 das principais redes do país!
Entre em contato e agende uma demonstração.

www.smarket.com.br | contato@smarket.com.br

acesse o site da SA Varejo em fornecedor colaborativo
www.savarejo.com.br/fornecedor-colaborativo

Acerte o preço, aumente seus lucros!



"Inteligência artificial para alavancar sua gestão de preços e resultados"

Ciência
para nós,
lucro
para você.

EXPERIMENTE GRATUITAMENTE

superokapi.com
(11) 3813 - 1204
contato@superokapi.com



Um produto Quantiz (quantiz.com.br)

Simplus a Plataforma de Cadastro que Acelera Negócios no E-commerce



Garante a melhor experiência digital de compra



Prepara seu produto para vender mais no e-commerce



Oferece imagens de alta qualidade



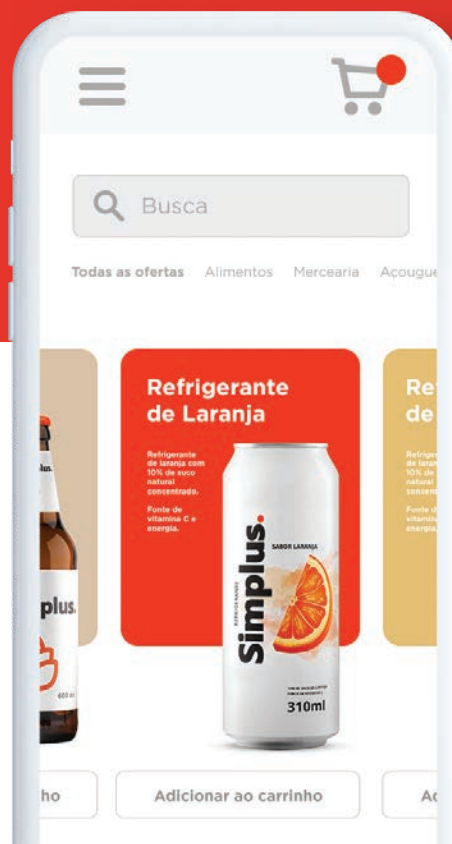
Melhora o ranqueamento de busca



Permite que o consumidor pesquise produtos a partir do seu desejo



Atualiza e padroniza informações e imagens da sua marca



Simplus.

simplustec.com.br | WhatsApp 11 95285-5974

www.kikker.com.br

O 1º SOFTWARE DE PROJEÇÃO DE
DEMANDA FOCADO EM SUPERMERCADOS
DE QUALQUER TAMANHO



REDUZA RUPTURAS, QUEBRAS E EXCESSOS COM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Tenha todos os dias a sugestão de compra, transferência e PCP ideal de forma rápida e prática no computador ou na palma da sua mão, além de dashboards interativos e de fácil aprendizagem

 **Kikker**
Gestão inteligente de abastecimento



SEUS CLIENTES ESTÃO



E VOCÊ, ONDE ESTÁ?

As formas de consumir não são mais as mesmas. Já tem supermercado com 20% da receita por e-commerce.

E você vai esperar o que mais acontecer?


mercadapp



A Solução Digital mais eficaz para a Gestão do seu Ponto de Venda

VISITA PROGRAMADA

Saiba agora como solucionar seu problema no PDV, sem burocracia e contratos extensos!

E O MELHOR você credita um saldo pré pago e utiliza quando desejar! Rápido, fácil e totalmente seguro*.

*Todos colaboradores são CLT.

ACESSE JÁ: sospdv.com.br/visitaprogramada-acesso/

OU FALE COM UM DE NOSSOS CONSULTORES - 11 2039-1366

CONTRATE UM
PROMOTOR
PELO SEU CELULAR!

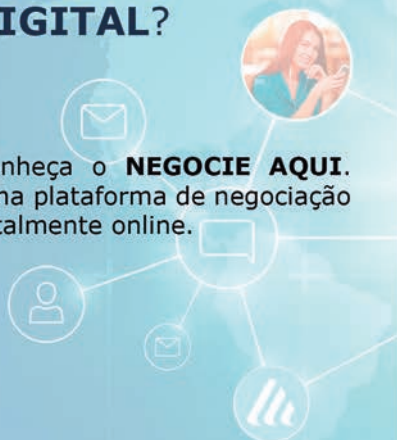


@sospdv_promotores | sospdv | sospdv



VOCÊ FORNECE AS FATURAS/BOLETOS PARA SEU CLIENTE DE FORMA 100% DIGITAL?

Conheça o **NEGOCIE AQUI**.
Uma plataforma de negociação totalmente online.



aadvance
recuperação de ativos

@aadvance



O mundo está passando por uma **transformação digital**, disponibilize essa facilidade também para os **seus clientes**.

O boleto gerado de forma online, **tem até 50% mais probabilidade de ser pago**.

Assista nosso vídeo explicativo e experimente durante **30 dias GRATUITAMENTE**.

negocieaqui.com.br/video

comercial@advance.com.br

51 99359-1792

@advancecob



FUSÕES E AQUISIÇÕES O QUE VEM

DIVULGAÇÃO



REDE FESTIVAL

Com a compra de 4 filiais do Pão de Açúcar, a varejista acelera seu crescimento e protege seu mercado



POR AÍ?

No cenário atual, redes regionais capitalizadas poderão crescer adquirindo concorrentes. Tem até regional comprando loja de gigante

POR FERNANDO SALLES REDACAO@SAVAREJO.COM.BR

N

o segundo trimestre, uma notícia chegou de surpresa: a compra das 4 lojas do Pão de Açúcar em Curitiba (PR) pelo Festival. Sem alarde, o acordo foi firmado em meados de fevereiro, mas o aval do Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) veio só no dia 6 de junho. A rede paranaense teve razões de sobra para vislumbrar um bom negócio. “As 4 lojas estão situadas em bairros dentro do nosso perfil de público e um pouco distantes dos nossos supermercados”, destaca Carlos Beal, diretor comercial do Festival. Elas contam com área de vendas entre 1.200 m² e 1.400 m², ideal para um supermercado de vizinhança.

No fim de junho, as 4 unidades foram entregues pelo GPA ao Festival, que faturou R\$ 1,1 bilhão em 2019. Neste momento, elas passam por reformas para receber a nova bandeira e uma série de outras repaginações. A exemplo do que acontece em todas as unidades do Festival, clientes encontrarão nas novas filiais a comodidade dos self checkouts, adegas amplas com layout atrativo e serviços como restaurante. Com as novas lojas, o Festival passará a contar com 16 filiais em Curitiba – além de cinco unidades em Cascavel. A empresa também acrescentará 700 pessoas a seu quadro de funcionários. O RH, inclusive, trabalhou para reter boa parte dos talentos que já atuavam nas filiais adquiridas.

MUDANÇA À VISTA

As lojas adquiridas estão sendo reformuladas para o padrão Festival, com adegas amplas e serviços como restaurantes



ACORDOS REGIONAIS: OS MAIS PROVÁVEIS

Menos complexos, os acordos definidos regionalmente são considerados os mais prováveis nos próximos meses. Foi o que ocorreu em maio, quando o Supermercados BH comprou 14 lojas da rede Sales, também de Minas Gerais. “As regiões onde as unidades negociadas estão localizadas fazem parte da nossa estratégia de expansão”, explica Pedro Lourenço, presidente do BH, cuja receita anual é de quase R\$ 7 bilhões. Ele lembra que a transação aguarda aprovação do Cade. “Ampliar nossa presença no Estado requer muita dedicação e empenho. Embora tenhamos uma marca altamente reconhecida, dar o passo adiante por meio de um negócio já estabelecido traz algumas vantagens, como maior agilidade de ampliar o share de mercado e o fato de o ponto comercial já estar estabelecido”, argumentou o presidente do BH. Para ele, novas aquisições não estão descartadas, principalmente se as oportunidades que surgirem estiverem alinhadas aos objetivos da expansão de mercado.



FOTOS DIVULGAÇÃO

VISTO COMO O MAIS ATIVO ENTRE OS GIGANTES DO SETOR, O CARREFOUR BRASIL ADQUIRIU 30 LOJAS DO MAKRO EM FEVEREIRO DESTE ANO

SEMPRE ATENTO

Comprar outras varejistas não é algo novo para o BH. Em 2018, a rede adquiriu a GF, do sul de MG. Neste ano, foi a vez da rede Sales

GRUPO MATEUS ABERTURA DE CAPITAL DEVE ACELERAR EXPANSÃO

Com mais de 170 lojas e receita estimada por investidores entre R\$ 9 e 10 bilhões – o que a colocaria como a quarta maior do autosserviço brasileiro –, o Grupo Mateus está em processo de se tornar a primeira rede regional e a terceira do varejo alimentar com capital aberto na Bolsa de Valores brasileira – as outras duas são as gigantes Carrefour e GPA. Informações de mercado indicam que a rede, com sede no Maranhão, pode levantar ao menos R\$ 4 bilhões, sendo três quartos desse valor na oferta inicial e o restante em tranche secundária. Arthur Machado, sócio da Ondina Investimentos, explica que a listagem em bolsa torna mais fácil o acesso ao capital, e um dos reflexos tende a ser a aceleração da expansão – em 2019 o Grupo Mateus revelou que pretende chegar a 350 unidades em um prazo de cinco anos. “Empresas familiares tendem a ser mais conservadoras. Já os acionistas têm pressa, o ritmo passa a ser outro”, destaca. Para Machado, o crescimento não precisa vir somente de aquisições, mas essa é uma forte possibilidade.

O MINDSET DAS
AQUISIÇÕES ESTÁ
MUDANDO, COM
VAREJISTAS PASSANDO
A COMPRAR STARTUPS.
É O CASO DO GPA, QUE
ADQUIRIU O JAMES,
CONCORRENTE DO RAPPI



DIVULGAÇÃO

CAPITAL BARATO

Essa é uma das vantagens do Mateus ao comercializar ações na Bolsa. Estima-se que a rede possa levantar R\$ 4 bilhões

REDES COM BOA GESTÃO: AS MAIS ATRATIVAS

A pesar de varejistas que vão mal das pernas poderem se tornar alvos naturais de players capitalizados, empresas com boa gestão tendem a ampliar a gama de interessados. Na avaliação de Arthur Machado, sócio da Ondina Investimentos, a pandemia obrigou todas as empresas a rever processos e reestruturar negócios. “Isso mostra quem é bom gestor e quem não é”, diz. E essa diferença pode ser decisiva na atratividade de investimentos, por exemplo por fundos de private equity interessados em comprar parte da empresa, mantendo a gestão atual. “O investidor busca os melhores”, resume Arthur Machado. Apesar da dificuldade do setor, a Ondina Investimentos revela ter proximidade com 11 gestores com intenção em investir na área de consumo.

OLHAR ESTRANGEIRO: PREÇO ATRATIVO, CONJUNTURA NEM TANTO

Pelos parâmetros do investidor estrangeiro, o Brasil está barato. Mas isso não é garantia de investimentos de fora no varejo alimentar nacional. “Neste momento o País está malvisto em razão do cenário político inconstante e da crise de saúde”, analisa Renata Andrade, líder de M&A para fusões e aquisições Brasil da Mercer, com base nas conversas que mantém com clientes estrangeiros. Ela lembra que, até março, o cenário era de aquecimento, refletido em transações em diversos setores. A partir dali, muitas negociações foram congeladas e até mesmo canceladas.

Soma-se a isso a conhecida complexidade no varejo alimentar nacional – com enorme presença de supermercados controlados por famílias, realidades muito diferentes de uma localidade para outra, empresas regionais fortes, além de especificidades, a exemplo da complicada política de impostos. “Pode ser um negócio barato, porém difícil de operar”, resume Elton Moraes, consultor sênior da Mercer na área de varejo. Ele completa lembrando que, mesmo para quem já atua no autosserviço alimentar brasileiro, o momento é de questionamentos. Por exemplo: crescer com mais lojas físicas ou fortalecer a estratégia digital, aprimorando logística, construindo um novo CD, etc. Ainda mais com o avanço do e-commerce alimentar nos últimos meses. “O momento do mercado não se resume a simplesmente comprar o concorrente”, ressalta Elton Moraes.

“VAREJISTAS SEM UMA BOA GESTÃO SEQUER DEVEM RECEBER PROPOSTA”

ARTHUR MACHADO
Ondina Investimentos

REDES QUE
SE ENDIVIDARAM
ACIMA DA
CAPACIDADE DE
GERAÇÃO DE
CAIXA PARA ABRIR
LOJAS TERÃO
DIFICULDADES

GRANDES NEGÓCIOS: FORA DO RADAR NO CURTO PRAZO

Nessas condições, grandes negócios de fusão e aquisição dentro do varejo alimentar, apesar de possíveis, são pouco prováveis no curto prazo. Arthur Machado, da Ondina Investimentos, explica que o cenário econômico tem forte influência no ritmo dessas transações e, mesmo com o varejo alimentar ainda apresentando crescimento de vendas, pairam muitas incertezas sobre os impactos da crise no setor ao longo deste segundo semestre.

RH

MAIOR ESPAÇO NA MESA DE NEGOCIAÇÃO

Há 16 anos lidando com fusões e aquisições, Renata Andrade, da Mercer, percebe uma participação cada vez maior do RH nas negociações. Segundo ela, investidores já levam em conta fatores como a gestão de talentos da empresa em que pretendem investir. Redes sem uma área de recursos humanos bem estruturada ou um bom trabalho de gestão de pessoas correm o risco de ser preteridas.

Durante processos de due intelligence – termo que define a busca de informações sobre uma empresa para avaliar oportunidade de negócio –, o provável comprador não pode ter acesso direto a dados como o salário dos funcionários, conforme o consultor Elton Moraes. No entanto, pode contratar uma consultoria para analisar aspectos como a folha salarial e entregar um relatório explicando, por exemplo, se os valores estão dentro da média de mercado, quanto há de passivo, entre outros. Novamente, supermercados sem um bom trabalho de gestão ficam mais distantes de receber uma boa proposta. “Há redes com gerentes ganhando R\$ 10 mil e outros, na mesma função, recebendo R\$ 20 mil”, exemplifica o especialista da Mercer. Essa discrepância acontece, sobretudo, quando não há um plano de cargos e salários e as premiações consideram o salário base. A rede pode até ter resultados expressivos, mas o investidor avaliará a que custo isso acontece.

TRADIÇÃO QUE GERA CONFIANÇA

ENTRE AS
MAIS LEMBRADAS
NA REGIÃO SUL

Categoria Cervejas Especiais.

*Pesquisa Reconhecimento de Marcas revista SA Varejo.

OPA BIER, **O LEGÍTIMO
SABOR DE JOINVILLE.**

Conheça nossa linha de produtos.

Saiba mais em: www.opabier.com.br



SA.VAREJO webinar series

EM TEMPOS DE INCERTEZA,
UMA COISA É CERTA:
É PRECISO INOVAR.

Por isso, a SA Varejo vem promovendo **desde abril**, um novo formato de dialogar: o **SA Varejo Webinars Series**. Já foram 13 edições com debates online e ao vivo, reunindo grandes feras do varejo de autosserviço e da indústria, que estabeleceram discussões profundas, quebras de paradigmas e antecipação de tendências, indo ao encontro de nosso objetivo que é sempre **contribuir para a evolução do varejo**. Um conteúdo relevante, atual e disponibilizado gratuitamente de maneira democrática.

13
EDIÇÕES ONLINE
É AO VIVO



47
ESPECIALISTAS E
LÍDERES DO SETOR



MAIS DE 900
MINUTOS DE TROCA
DE EXPERIÊNCIAS



QUASE 20 MIL
ESPECTADORES
ONLINE



CONFIRA AQUI
AS 13 EDIÇÕES
DO **SA VAREJO**
WEBINAR SERIES

Agradecemos à Nestlé pela parceria e patrocínio das edições 10, 11, 12 e 13 do SA Varejo Webinar Series.



STARBUCKS
COFFEE AT HOME



Realização:

SA.VAREJO

FAMÍLIA — FAMÍLIA NEGÓCIOS À PARTE

EXECUTIVOS DE FORA NO COMANDO DA EMPRESA

Optar por um profissional do mercado para liderar a companhia não é uma decisão fácil

ILUSTRAÇÕES 123RF-VALENTY



POR SHEILA HISSA REDACAO@SAVAREJO.COM.BR

Optar por um profissional do mercado para liderar a companhia não é uma decisão fácil

O

s donos e herdeiros sabem disso. Mas quando a decisão é racional e a execução bem planejada e conduzida, o resultado surpreende favoravelmente.

Segundo Gustavo Sette, consultor de empresas familiares, com certificação internacional pela FFI (Family Firm Institute), o profissional de mercado pode ser a melhor solução em várias situações: continuidade da empresa, preservação do patrimônio, novo sócio ou investidor (que quer mudança no comando), gestão profissionalizada para vender a companhia ou formação, entre os herdeiros, do futuro presidente e dos futuros diretores.

O consultor ressalta, contudo, que se trata de um processo demorado, com várias etapas e compreensão do tempo emocional de cada fundador e familiar. A pressa, nesse caso, pode gerar estresse excessivo, atrapalhar a empresa e a relação familiar, além de inviabilizar a própria transição ou levá-la ao fracasso.

Veja suas observações.

Gustavo Sette

Fundador da Generations, consultoria de empresas familiares com certificação internacional pela FFI (Family Firm Institute)

RELAÇÃO COM O FORNECEDOR

DONO

Deve resistir à tentação de atropelar o novo executivo e entender que a relação com alguns fornecedores pode tropeçar, inclusive com antigos aliados.

Mas há um porém: o novo CEO pode se tornar o “bad guy” que o fundador precisa para desfazer acordos ruins.

EXECUTIVO PROFISSIONAL

Como tem de apresentar resultados, precisa defender com firmeza suas decisões (baseadas em dados).

Afinal, foi contratado para isso. Entretanto, se o dono insistir em proteger um fornecedor com participação pequena nas vendas, talvez o melhor seja evitar o embate e manter um crédito para ‘brigas’ futuras, mais importantes.



SABOTAGEM

Como é difícil realizar a transição, muitas vezes o empresário apenas finge a si mesmo que quer profissionalizar a companhia. Inconscientemente boicota o novo CEO e detona a gestão profissionalizada. Normalmente o dono ocupa a presidência do Conselho. Porém, quando é autoritário e cercado de conselheiros subordinados ou imaturos, as mudanças acabam não acontecendo. Convém que o Conselho tenha pessoas independentes e experientes.

PRESTÍGIO ABALADO

A empresa familiar é comparável a uma teia de aranha. A aranha fica no centro e, quanto mais perto se está dela, maior poder se tem. A aranha é o executivo familiar. Quem tem relação direta com ela não gosta de perder seu prestígio. A empresa precisa desenvolver um plano para lidar com essa realidade.

REQUISITOS

Paciência e determinação são as regras desse jogo

| DONO DA EMPRESA | CONTRATADO |
|---|---|
| Quem está no controle precisa, de verdade, apoiar a mudança | Ter capacidade de liderança para fazer as mudanças dentro de um escopo e um plano combinado com a família |
| Definir a governança corporativa; criar um Conselho Consultivo com autoridade para liderar e promover as mudanças. Estas, resultado de um plano feito com a família e os profissionais da empresa | Reunir habilidades para lidar com disputas familiares sem tomar partido |
| Herdeiros que atuam na empresa devem ter capacidade de trabalho em conjunto, independente dos papéis que exerçam | Aceitar que dificilmente será a estrela da empresa. Essa posição tende a permanecer com os donos, ciosos e vaidosos do que construíram |
| A empresa deve procurar a melhor opção entre os profissionais de mercado, um que complemente as habilidades dos familiares (multiplicar talentos em vez de duplicar) | Ter tolerância aos obstáculos pelo caminho, pois não existem modelos perfeitos e sem fissuras |
| O executivo de fora deve compartilhar dos mesmos valores | Saber escolher as batalhas – não dá para resolver todas de uma vez |
| A seleção do profissional deve ser conduzida sem pressa e envolver os familiares que estão dentro e fora da gestão. A contratação deve ter o apoio de todos ou da maioria | Respeito à cultura da empresa. Deve entendê-la em todas as camadas da empresa e absorvê-la, mas atento ao seu papel de renovação |
| Acertar previamente com o executivo os limites do seu poder e da autonomia na estratégia, na formação do time e no uso do capital | De maneira franca e transparente discutir com os empresários suas atribuições, metas e prazos. O contrato será o mapa do relacionamento |
| Acertar ainda os critérios de avaliação de desempenho do profissional, a sua relação com os executivos da família (quem manda em quem), as regras de remuneração fixa e variável, o plano de carreira e se virá, ou não, a adquirir ações | Ansiedade por resultados pode levar a decisões demasiadamente arriscadas. Já complacência ao modelo familiar pode emperrar a engrenagem. Ou seja, não vá rápido ou devagar demais |



Optar por um profissional do mercado para liderar a companhia não é uma decisão fácil

REDE
RONDELLI

CO-
GES-
TÃO

PERFIL

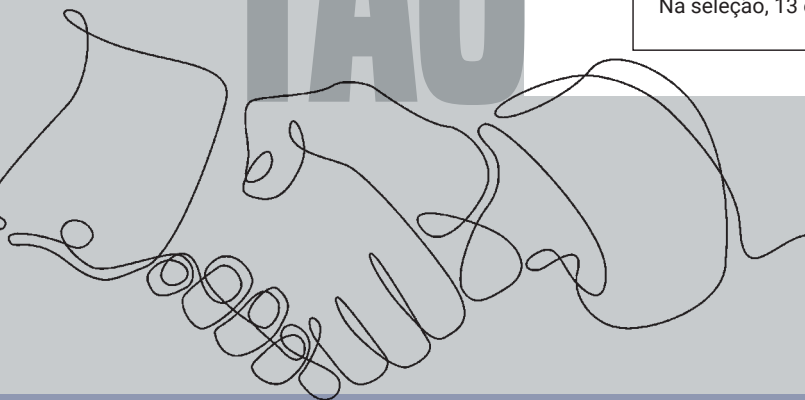
| | | | |
|---------------------|---|---------------------------------|--|
| 06 sócios | 21 lojas no interior da Bahia e norte do ES | 54 anos de existência | 2^a geração no comando |
|---------------------|---|---------------------------------|--|

O QUE A EMPRESA BUSCAVA

Preparar-se para brigar com a concorrência de grandes players, que começavam a se instalar nas vizinhanças.

COMO FOI O PROCESSO

Após uma consultoria iniciar o processo de construção de orçamento, ao final de 2018. Com isso, a rede sentiu necessidade de contar com um executivo do mercado para apoiar a transformação desejada. Uma empresa de headhunter buscou esse profissional: experiente e também alinhado aos valores da companhia. Na seleção, 13 executivos foram entrevistados pelos sócios.



VANESSA SANDRINI

A executiva esteve à frente do Rondelli até julho/2020. Ficou dois anos na empresa, com bons resultados. Depois de ter passado por GPA e St Marche, Vanessa se dedicará aos projetos Mulheres do Varejo e CGV – startup criada para as empresas médias terem acesso a um conselho de gestão

COMO FICOU A EMPRESA

Trata-se de um modelo de cogestão, no qual a diretora-geral compartilhava a liderança com um dos donos, Carlos (Cacá) Rondelli. Os demais sócios cuidam de outros negócios da família. Cacá e Vanessa montaram o modelo de gestão de governança e o Conselho Consultivo, definiram as estratégias e o plano de ação. Vanessa tinha o papel de entender o DNA da empresa e de traduzi-lo em metodologia e processos.

A RELAÇÃO COM O SÓCIO-EXECUTIVO

Não contratar gente de fora, desenvolver 90% do time interno. Ajudar na transição do modelo tático de gestão para o modelo estratégico. Instalar cultura de resultados, com metas, remuneração variável, implantação de processos e controles auditáveis. Introduzir a gestão de demanda, criar comitê de despesas e células de abastecimento. Implantar sistema de rastreabilidade de logística. Desenvolver categorias e tornar a empresa referência em sortimento. Atualizar o conceito dos supermercados e revitalizá-los.

DESAFIO DA EXECUTIVA

Deixou seus padrões de executiva pilhada de São Paulo em São Paulo. Vanessa rápido percebeu que os hábitos locais, com tempo para a vida pessoal e menos afobação, eram uma vantagem competitiva: garantiam maior prazer no trabalho, maior produtividade e relações mais fluidas e realizadoras. “Se eu continuasse a paulista doida, perderia a equipe”, comenta. “Na Rondelli, o diferencial está no engajamento das pessoas”, acrescenta.



ANDRÉ PERSONAL

O QUE JÁ FOI FEITO

Enquanto esteve na empresa, a executiva reviu o orçamento, reestruturou as áreas comercial, de operações, marketing, logística e TI. Realizou o primeiro Rondelli Day com 100 fornecedores, aos quais foram apresentados os planos da rede para os próximos dois anos. Implantou o projeto para formação de líderes, entre outras realizações.

PRINCIPAL CONQUISTA NA VAREJISTA

Contratação de empresa de big data que se correlaciona com o CRM e o pricing. Hoje, o CRM tem 180 mil clientes cadastrados e identifica 45% das compras, que respondem por 60% das vendas. →

Optar por um profissional do mercado para liderar a companhia não é uma decisão fácil

SUPER BOM

PAPÉIS BEM DEFINIDOS

PERFIL

| | | | | |
|---------------------|--------------------------------------|---------------------------------|---|---|
| 02 sócios | 15 lojas no Rio de Janeiro | 34 anos de existência | 14% de aumento nas vendas (2017 x 2019) | 21% de crescimento Ebitda (2017 x 2019) |
|---------------------|--------------------------------------|---------------------------------|---|---|

R\$ **832** milhões de faturamento

COMO ACONTECEU

Há 11 anos, a empresa contratou consultoria da Fundação Dom Cabral para ajudar no desenvolvimento dos herdeiros, na visão de futuro, estruturação de governança e perfil de CEO a ser contratado. Uma empresa de headhunter foi à caça do executivo e 10 meses depois conseguiu aprovar um nome. O profissional está há dois anos e meio na companhia.

DIFICULDADE NA ESCOLHA

“Tivemos bons candidatos de companhias internacionais, mas eles não tinham perfil multidisciplinar. Precisavam do apoio de vários diretores, o que não cabe na estrutura de uma rede regional”, diz Lucas Barcelos, um dos herdeiros e gerente financeiro da empresa. Ele participou do 8º Webinar de SA Varejo, que abordou o tema empresas familiares.





MAURICIO CERRUTTI

Ele começou no Carrefour como estagiário, foi gerente de setor e de loja, diretor regional e executivo da empresa no México. Atuou no GPA como diretor de operações e comercial, diretor-geral e responsável pela integração Assaí-GPA. Trabalhou na paulista Ricoy, onde montou a área de logística e foi diretor comercial.

QUAL O PONTO DE PARTIDA

Clareza na direção da empresa, no papel de cada um e nos pontos da cultura que devem ser mantidos. “A família precisa ser transparente com o profissional sobre suas expectativas”, diz Lucas Barcelos. “Se o profissional fica no vácuo, tende a impor o seu conhecimento e sua experiência e a ignorar tudo o que a empresa construiu. Isso pode levar a uma ruptura grande e ameaçar a transição.”

COMO DAR CERTO

O gestor contratado deve ter empatia e perfil próximo ao dos sócios. Segundo Mauricio Cerrutti, deve compartilhar dos mesmos valores. No caso dos Barcelos, seriam respeito à cultura da organização, à sua história, aos funcionários e fornecedores, além de honrar a palavra (como credibilidade) e a ética profissional.

E A FAMÍLIA?

O executivo contratado precisa fazer as perguntas certas e compreender. “Ouvi bastante a família dos sócios. Acredito que o profissional deve ser aceito também pelas esposas, pelos filhos que trabalham na empresa e demais herdeiros”, declara Cerrutti.

PAPEL DOS SÓCIOS E DO EXECUTIVO

“Na Super Bom, o CEO e sua equipe dirigem a empresa e propõem ao Conselho as estratégias de médio e longo prazo. Enquanto o Conselho, liderado pelos sócios, aprova as estratégias e propõe novos direcionamentos”, explica Cerrutti. O CEO também tem o papel de contribuir para a formação dos herdeiros a fim de que se qualifiquem como futuros diretores.

GESTÃO PROFISSIONAL

A intenção dos sócios de ter uma gestão cada vez mais profissional foi um dos pontos que atraíram o executivo para o Super Bom. Isso passa por definir todos os processos, redesenhar papéis e responsabilidades dos profissionais, adotar avaliação de desempenho, cobrar resultados, construir orçamentos desafiadores (e atingíveis) com a participação da equipe e envolver todos os níveis da companhia no planejamento estratégico. Para Cerrutti, é importante empoderar as pessoas a fim de neutralizar a eventual relação paternalista com os sócios.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Com o auxílio da Fundação Dom Cabral, todos os herdeiros passaram por programa de trainee executivo – em todas as áreas – e agora atuam na empresa. Participam de projetos importantes, como o do e-commerce, que está nas mãos de um deles. Os sócios fazem parte do Conselho Consultivo junto com três conselheiros externos. Eles atuam na demanda por inovação, mercado digital, entre outras estratégias, além do acompanhamento das metas estabelecidas.

Optar por um profissional do mercado para liderar a companhia não é uma decisão fácil

REDE TOP

CENTRAL DE NEGÓCIOS

UNIFICAÇÃO
DA
CENTRAL

PERFIL

05
sócios

29
unidades em
Santa Catarina

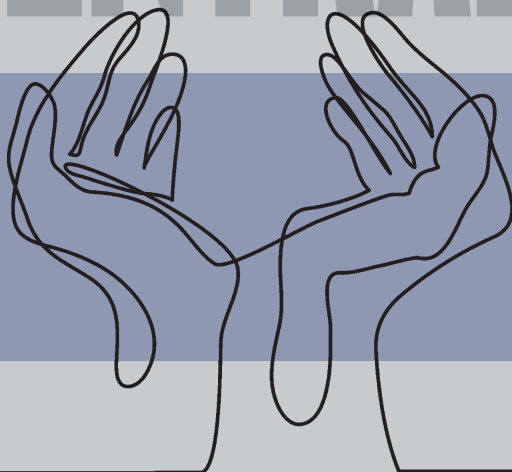
80%
de alta nas vendas das lojas
transformadas em atacarejo

R\$ **751** milhões de vendas

Os empresários da Central formaram uma sociedade para investir em novas unidades. Hoje, têm lojas próprias, comuns e três CDs.

COMO FOI O PROCESSO DE CONTRATAÇÃO

Em junho de 2019, um executivo foi convidado para fazer um pré-diagnóstico da rede. Após entregar a avaliação, foi entrevistado por todos os sócios e pelos conselheiros externos e, então, convidado para assumir a presidência da empresa. "A escolha foi pautada na sua experiência no varejo alimentar – atuou no comercial, marketing, expansão e operação de redes multinacionais e foi CEO de uma empresa familiar de médio porte. Também consideramos suas competências: flexibilidade, liderança e respeito pela história construída", diz Paulo Cesar Lopes, sócio da rede e presidente do Conselho Consultivo.



SÉRGIO NÓIA

Ex-executivo do Walmart, Carrefour e GPA. Foi também o primeiro CEO contratado pela rede familiar Lopes, de São Paulo.

MISSÃO DO EXECUTIVO

Garantir crescimento nas lojas que pertencem aos sócios e unificar a organização. “Devo criar uma cultura única, engajar e reter talentos, além de criar métodos de trabalho em conjunto com as demais áreas da empresa”, diz o executivo.

ATRIBUIÇÕES

Acelerar a profissionalização da companhia (com metas, avaliação com base em resultados e reordenação de processos). Reposicionar os formatos diante da concorrência e liderar o planejamento estratégico para os próximos cinco anos.

PRINCIPAIS METAS

Combate à concorrência, aumento do percentual do Ebitda, crescimento de vendas, além de colocar a empresa entre as principais do Brasil.

COMO FOI O INÍCIO

O executivo elaborou um plano de curto prazo, em conjunto com os diretores, para cada área da empresa, e definiu acompanhamentos semanais. “Entrei fundo no negócio e coloquei senso de urgência nas prioridades que havíamos acordado”, comenta. “Sempre deixei claro que minhas decisões seriam baseadas no melhor para a empresa e não para um interesse específico de um sócio ou familiar”, acrescenta.



ANDRÉ PERSONAL

ORGANIZAÇÃO DA EQUIPE

A nova diretoria da rede foi validada pelo Conselho. Inclui três profissionais da casa (de finanças, expansão e logística) e três vindos do mercado (comercial, operações e RH).

AUTONOMIA DO EXECUTIVO

Segundo Sérgio, a entrada de um executivo de fora implica um processo de evolução e de conquista de confiança. “Presto contas mensais ao Conselho e quinzenais aos sócios sobre as questões operacionais”, explica.

O QUE JÁ FOI FEITO

O executivo reposicionou a rede com uma nova estratégia de bandeiras. Hoje, são cinco atacarejos com a marca Preceiro e 24 supermercados com o nome Top. ←

COCRIAÇÃO COM OS CONSÚMIDORES

A rede espanhola Mercadona implantou uma novidade em suas lojas na metade do mês de junho, definida em conjunto com clientes.



DIVULGAÇÃO

A varejista está reforçando o mix de tortas, a pedido dos shoppers, que são ouvidos periodicamente em reuniões desde 2018. Entre os novos sabores, está o tiramissu, muito parecido com a sobremesa consumida na Itália, de onde vem. Também passaram a compor o mix a popular torta San Marcos, feita com gema torrada e conhecida pela suculência. Outra novidade é a de chocolate sem glúten, voltada a pessoas que têm intolerância ou que procuram produtos com maior apelo à saúde. ←



A DÚVIDA VAI SER ESCOLHER QUAL A MELHOR!

LANÇAMENTO!



**FEITO COM OVOS DE
GALINHAS LIVRES
DE GAIOLAS**

CONSUMIDORES ESTÃO CADA VEZ MAIS CONSCIENTES E BUSCAM DECISÕES POSITIVAS NA MANEIRA DE COMPRAR E CONSUMIR UM PRODUTO OU SERVIÇO [...] TEM CONSCIÊNCIA DO IMPACTO NEGATIVO QUE O CONSUMO EXAGERADO E IRRESPONSÁVEL ESTÁ CAUSANDO NO MUNDO [...] ABARCA SERES HUMANOS, ANIMAIS E MEIO-AMBIENTE.

FONTE: EXAME



**CONSISTENTES
COM SABORES
MARCANTES**

OS CONSUMIDORES QUEREM VIVER EXPERIÊNCIAS SENSORIAIS, SAIR DE SUA ZONA DE CONFORTO E TESTAR NOVOS SABORES. 62% DOS CONSUMIDORES GOSTAM DE DESCOBRIR NOVOS PRODUTOS.

FONTE: SOURCE GRAND VIEW RESEARCH



**4 MILHÕES DE
PESSOAS IMPACTADAS
NA CAMPANHA COM
INFLUENCIADORES DIGITAIS
NPS: 96,88% DE APROVAÇÃO.**

MVP APROVADO: PESQUISA REALIZADA COM 100 INFLUENCIADORES DIGITAIS ONDE PROVARAM OS 4 SABORES: MAIONESE ORIGINAL, MAIONESE ALHO, MAIONESE CEBOLA E MAIONESE CHEDDAR.

FONTE: PESQUISA EMBAXADORES CEPÊRA

**CONHEÇA O MIX
Sabores Cepêra**



**CONHEÇA A
CEPÊRA**

www.cepera.com.br - (11) 4646-4600



[/saborescepera](https://www.instagram.com/saborescepera)



Campeões
da categoria



GELATINES DOCILE: GARANTIA DE GIRO E RENTABILIDADE



Opção para
consumo individual
e para compartilhar;



Embalagens para o varejo
e também para o C&C;



Planograma definido;



Sortimento para gôndolas,
gancheiras, expositores,
check stand e check outs;



Alto giro no check stand
e check outs.

Exclusivos

MATERIAIS DE APOIO
PARA TODOS OS
PERFIS DE PDV'S



EXPOSITOR DE BALCÃO



EXPOSITOR
SLIM



EXPOSITOR
SM



EXPOSITOR SLIM
FRENTE E VERSO

Docile

DESCOBRIR É DELICIOSO

