



TEMPO DE  
LEITURA:  
45 MIN

MIT Sloan Review **Brasil**

# FRONTIERS

## varejo

A nova era do varejo –  
conectado, personalizado  
e movido por dados

Patrocinador

Capgemini 

# Nas águas profundas do varejo

**A**nte a timeline de quando os setores de atividade viveram seu ponto de inflexão digital, a conclusão costuma ser a de que o varejo já é digitalmente maduro. Afinal, o e-commerce foi o segundo a iniciar transição, logo após a indústria da mídia, com empresas como eBay, Amazon e Grupo Alibaba. Mas a verdade é outra. Elementos como conexão, personalização e dados fazem com que, para cada geração de consumidores, surja uma nova geração de varejo. Além disso, empresas diferentes priorizam mudanças diferentes e as implementam em ritmos distintos.

Entramos em uma nova era do varejo, e ela é complexa. Para ajudar a comunidade executiva brasileira a navegá-la, a mais recente edição do FRONTIERS, revista ao vivo da **MIT Sloan Review Brasil**, fez uma profunda análise em parceria com a Capgemini. Eis o resultado.

Agradecemos imensamente a Hugo Bethlem, chief purpose officer (CPO) na Bravo GRC e chairman do Capitalismo Consciente Brasil; Fernando Varela, vice-presidente de tecnologia e digital da Raia Dro-

gasil (RD); Ives Uliana, diretor sênior de supply chain para o Brasil e diretor de procurement para a América Latina na Arcos Dourados; Lúcio Vicente Silva, diretor de assuntos corporativos e sustentabilidade do Carrefour Brasil; e Willian Valiante, vice-presidente para bens de consumo, varejo e distribuição Latam na Capgemini. O conteúdo nunca teria ficado tão rico sem a participação deles ou sem os insights para lá de especiais de Maurício Andrade de Paula, diretor de soluções para bens de consumo, varejo e distribuição Latam da Capgemini.

Este FRONTIERS foi conduzido por Gabrielle Teco, diretora-executiva da Qura Editora e da **MIT Sloan Review Brasil**, e contou com a locução de nossa editora Doca de Oliveira. O e-book é assinado pela repórter Sandra Regina da Silva.

Não importa a posição de seu negócio na cadeia de valor; mergulhe no oceano do varejo da década de 2020 e não se arrependerá!

**Adriana Salles,**

diretora-editorial da **MIT Sloan Review Brasil**

**Ângela Miguel,**

editora do **Fórum: A era da hiperpersonalização,**

coprodução MIT SMR e Capgemini

Reveja abaixo o  
**Frontiers Varejo**





A nova era do varejo: conectado,  
personalizado e movido por dados

SUMÁRIO

Pág. 02

**Apresentação:**

**Nas águas profundas do varejo**

Pág. 05

**Keynote:**

**A HUMANIZAÇÃO PELOS DADOS  
por Hugo Bethlem**

Pág. 18

**Fast talk 1:** Raia Drogasil (RD)

**CAÍRAM AS FRONTEIRAS:**

**É O EVERYWHERE COMMERCE**

**por Fernando Varela (com Maurício  
Andrade de Paula, da Capgemini)**

Pág. 23

**Fast talk 2:** Arcos Dourados – McDonald's

**GESTÃO INTELIGENTE DE SUPPLY CHAIN E  
LOGÍSTICA por Ives Uliana (com M.A.P.)**

Pág. 30

**Fast talk 3:** Carrefour Brasil

**O DESAFIO DA SUSTENTABILIDADE por  
Lúcio Vicente da Silva (com M.A.P.)**

Pág. 36

**Painel:**

**A TRANSFORMAÇÃO ESTÁ EM MARCHA -  
E ACELERANDO Com todos os convidados**

**FRONTIERS**  
varejo

MIT Sloan Review | Brasil

**FRONTIERS**  
varejo

PALESTRANTE  
**Hugo Bethlem**  
Chairman do Conselho do Instituto  
Capitalismo Consciente Brasil

KEYNOTE  
**A humanização  
pelos dados**

Capgemini

Doca de Oliveira - MIT SLOA...

Gabi Teco | MIT Sloan Review...

Hugo Bethlem | Bravo GRC/L...

# A humanização pelos dados

**A**mparado em resultados da pesquisa “What matters to today’s consumer”, do Capgemini Research Institute, Hugo Bethlem abriu os trabalhos do **Frontiers Varejo: a nova era do varejo – conectado, personalizado e movido por dados** falando sobre as dramáticas mudanças de comportamentos dos consumidores nos dois anos de pandemia, que

são o que induz a nova era do varejo. Como o CPO da Bravo GRC e chairman do Capitalismo Consciente Brasil resumiu, a vida virou “de cabeça para baixo”. E, se a expectativa de muitas organizações era que desvirasse mais tarde, houve uma surpresa: várias mudanças dos consumidores dão indícios de ser permanentes. “Lógico: quando nós, seres humanos, experimentamos algo e gostamos, conseguimos nos adaptar.” Parece ser, de fato, o mais racional a fazer.

Será que as mudanças foram incorporadas pelas empresas? Bethlem respondeu a isso citando como exemplo a expectativa dos consumidores de poder se relacionar com as empresas de varejo por todos os canais – redes sociais, apps móveis, e-commerces, lojas físicas etc. Antes da pandemia, disse ele, o setor varejista estava engatinhando nessa onipresença. A necessidade de se tornarem digitais quase que de uma hora para outra aumentou o nível de entendimento, mas nem sempre completamente.

A questão é que se trata de multicanalidade – “é quando todas as fronteiras (de canais) são invisíveis”. A título de ilustração, o consumidor quer poder começar uma compra no aplicativo e terminá-la no site. “As bordas entre os diversos canais físicos e os digitais se integram e as barreiras são eliminadas”, afirmou Bethlem.



O desafio de oferecer essa experiência fluida entre os mundos digital e físico ficou bastante visível na reabertura das lojas físicas e continua. Nem todos os varejistas conseguem lidar bem com o impacto operacional disso – lojas físicas incluem as dark stores, como são chamadas aquelas unidades menores que os centros de distribuição tradicionais, destinadas exclusivamente a armazenamento, separação e envio de produtos comercializados online.

Não foi somente nesse campo que os consumidores mudaram; também houve radicalização de expectativas em outras frentes. “Por exemplo, não toleramos mais a falta de disponibilidade de produtos e serviços; somos muito exigentes quanto à rapidez das entregas; queremos facilidades, sem burocracia, para comprar e, se necessário, para trocar”, enumerou o palestrante. E a personalização de produtos e serviços é cada vez mais desejada.

As novas exigências dos consumidores vão além do próprio bem-estar. Na pandemia, fazer filtro ético no consumo ficou comum. Entraram na lista de expectativas as responsabilidades ESG das empresas. (ESG é a sigla em inglês para ambientais, sociais e de governança.)

## Como pensam e agem os novos consumidores

Todos os comportamentos dos consumidores têm impacto para os varejistas e as marcas – a indústria de consumo que está diretamente ligada a produtos que vão para o varejo ou para o consumidor final. “Os negócios têm de adaptar a estratégia a isso, seja no desenvolvimento de produtos, seja na transformação digital em si, no tratamento do analytics, nas operações e, principalmente, em como se comunicam por meio do marketing”, detalhou Hugo Bethlem.

Porém, para fazer a adaptação, as empresas necessitam de informações dos consumidores sobre preferências, necessidades, hábitos e desconfortos, informações essas geradas por dados. Isso é um obstáculo? Depende. De acordo com a pesquisa da Capgemini, citada pelo palestrante, “quando entendem que vão receber uma experiência customizada, os consumidores estão dispostos a dar suas informações”.

É o princípio da contrapartida. Porém as contrapartidas não são iguais para todos, até por diferenças geracionais. Conforme Bethlem, a geração Z paga mais por produtos sustentáveis; consumidores com filhos pequenos – gerações X e Y – dão mais valor ao delivery rápido; baby boomers gostam de frequentar lojas físicas sempre que podem.



Quatro áreas-chave para essa adaptação são estas, segundo a pesquisa da Capgemini:

**1º Ser omnichannel.** Não tem mais como vender algo numa loja e não permitir a troca em outra; ou dar um bônus de cashback que não possa ser usado em outra unidade; ou vender pela internet e não dar a opção de retirar ou de efetuar troca numa loja física; ou comprar na loja física sem oferecer a entrega no domicílio. “Pela omnicanalidade, o cliente não quer saber qual é o veículo de compra, e sim se sua necessidade é atendida.”

**2º Ter a capacidade de gerar um CRM eficiente e verdadeiro para se relacionar com os clientes.** Bethlem concordou, mas chamou a atenção para o relacionamento das empresas também com a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados). “Toda empresa tem de se preocupar com isso, e as que lidam com dados sensíveis da pessoa física, ainda mais.”



Pela omnicanalidade, o cliente não quer saber qual é o veículo de compra, e sim se sua necessidade é atendida



Não tem como o tema se desvincular de cibersegurança. “Temos visto vazamentos de dados gerando grandes prejuízos para empresas. Há uma sofisticação dos hackers, mas muito é por descuido.”

**3º Ter delivery eficiente e um sortimento completo.** “Nada mais desagradável que, ao buscar um produto, ele esteja indisponível ou que não tenha em seu tamanho, por exemplo. Faça-me o favor, vá buscar o produto para o cliente ou tire-o de linha”, recomendou o palestrante. Será que num marketplace o sortimento deve ser infinito? “Talvez”, disse ele. Mas não é só. “Temos de ver se a informação [sobre isso] está lá de maneira fácil de entender”, afirmou ele, e também a pessoa deve ser “tratada de forma humanizada, e não com chatbot que não sabe responder a uma pergunta feita”.

**4º Ser efetivamente ESG – e em toda a cadeia de valor.** Não é só ter um produto mais sustentável, segundo Bethlem, mas isso deve estar presente em toda a cadeia de fornecimento, da logística inbound à outbound. “Como recebo do depósito, como vendo, como entrego... isso é cada vez mais valorizado pelos consumidores”, pontuou. Segundo o gestor, há um porém: produtos sustentáveis não podem ser mais caros, têm de ser mais competitivos; e o que vai garantir a competitividade é o volume cada vez maior de consumo consciente.

## O poder dos dados

Para abordar o papel dos dados na nova era do varejo, Bethlem começou pela quantificação, que sempre surpreende: há 40 trilhões de gigabytes de dados espalhados mundo afora, “mais que os grãos de areia de todas as praias do planeta”, segundo a pesquisa “The data-powered enterprise”, também da Capgemini. E o número cresce a cada dia.

A maioria, no entanto, é desperdiçada. Se esses dados fossem um iceberg gigante, os dados transformados em informações seriam só a ponta, numa analogia proposta pela pesquisa. O fato é que só 39% das empresas conseguem converter dados em informações. Bethlem, então, questionou: “Como as empresas podem transformar dados em informações relevantes que gerem ações positivas e rentáveis?”.



Dados são desperdiçados. Se os 40 trilhões de gigabytes de dados espalhados mundo afora fossem um iceberg gigante, os dados transformados em informações seriam só a ponta. Menos da metade das empresas consegue converter dados em informações





Quem transforma os dados em informações e, na sequência, em ações que beneficiam os consumidores, faz negócios que encantam, ou seja, atraem clientes e os fidelizam. “Aqueles que conseguem usar as informações a favor de seu negócio – e, principalmente, a favor de seu consumidor [personalizando entregas] – provam que os incrementos são significativos, em faturamento (mais de 70%) e em lucro (mais de 22%). “Vejam o potencial que existe”, provocou Bethlem.

Se a capacidade de converter dados em informações é tão desejável, por que há esse gap? Para Bethlem, uma possível explicação é que só 20% dos executivos acreditam de verdade nos dados que suas empresas armazenam. Por isso, disse o palestrante, “converter dados em informações continua sendo o maior desafio da transformação digital”.

## **Como nasce a vantagem competitiva**

A ativação efetiva dos dados, que significa traduzi-los em benefícios tangíveis para os consumidores, é um dos principais impulsionadores de vantagem competitiva entre as empresas do século 21. Segundo o CPO da Bravo GRC, os recursos-chave para isso são infraestrutura, governança e operação. E deve-se adicionar dados externos aos gerados internamente. Isso é inteligência

de gestão de dados, com o uso de tecnologia e ciência, algo que faz conhecer melhor os clientes, cria oportunidades de negócios e impulsiona o crescimento das empresas.

Porém há o outro lado da moeda dessa inteligência, como apontou Bethlem: “Tem gerado um enorme impacto socioambiental, que coloca em questão a sustentabilidade em longo prazo desse modelo de desenvolvimento que parece tão bacana”. Para que isso não jogue por terra a vantagem competitiva, é crucial ter uma agenda ESG que traga à luz as responsabilidades que vão além de gerar lucro. É crucial também, segundo o executivo, evitar “a desumanização pelos dados”, como consequência da excessiva racionalização da vida moderna.

Chegamos, assim, à essência do tema da palestra inicial do **Frontiers Varejo**, “a humanização pelos dados”. O que significa, afinal, humanizar os negócios com a ajuda dos dados? Há dois modos de responder a isso. O primeiro é que o tratamento personalizado aos clientes, viabilizado pelos dados, humaniza a empresa. E o segundo modo vem do icônico varejista irlandês Feargal Quinn, líder da rede de supermercados Superquinn (1936-2019), citado por Bethlem: “Trate seu cliente como rei,

porque é ele quem paga suas despesas, mas trate seu colaborador como cliente, pois é ele quem cuida de seu cliente e quem captura os dados dele”. O provérbio irlandês citado na abertura do livro de Quinn, *Crowning the customer*, ajuda a internalizar isso: “Ouça o som do rio, que você pegará o peixe”. “Temos de ouvir o cliente sempre”, reforçou Bethlem.

Vale até copiar Jeff Bezos, por exemplo, que coloca uma cadeira vazia em todas as reuniões da Amazon, para ninguém esquecer que o cliente não está presente naquela discussão, mas deve ser considerado – sempre.

Para Bethlem, as empresas, varejistas e não varejistas, precisam entender de uma vez por todas que o cliente não é um “mal necessário”. É por esse tipo de pensamento que o cliente tem sido negligenciado.



Ouça o som do rio, que você pegará o peixe, já dizia um provérbio irlandês. Temos de ouvir o cliente sempre





## Dados, consciência e confiança

Dados podem destruir empresas se não forem trabalhados de maneira consciente e confiável. Dados podem ser o novo petróleo, como dizem, mas vale ter em mente que vazamentos de petróleo causam grandes danos. Bethlem lembrou que só sendo conscientes sobre os dados conquistamos a confiança dos clientes, e só sendo confiáveis podemos obter o melhor retorno deles. “Sem confiança não adianta tentar impressionar clientes; eles não se deixarão influenciar, e teremos um monte de dados que jamais serão usados.”

Toda empresa deve evoluir para ser uma empresa consciente e confiável, na visão de Bethlem. Faz jus a esse adjetivo a organização que trata os stakeholders como fim, e não como meio para alcançar maior retorno só para os acionistas. É a organização que entende seu papel de servir pessoas.

O retorno desse posicionamento é o aumento de vendas, sim, mas não somente. As novas gerações de clientes, por exemplo, “buscam significado e, quando encontram empresas que cuidam dessa relação emocional, transformam-se em defensores da empresa, sendo os melhores propagadores de sua marca”. Para Be-



“Como dizia Peter Drucker, só existe uma definição válida para o propósito de uma marca: criar valor para seu consumidor. Isso significa também criar valor com os dados que ele der para você”



thlem, os negócios precisam deixar de se ver como B2B, B2C ou B2B2C – agora somos todos B2ME. “Eu, como consumidor, dito as regras. Afinal, nesta era de redes sociais, a capacidade das pessoas de elevar ou destruir a reputação de uma marca cresceu de forma exponencial.”

## Como se gera valor

Bethlem encerrou sua palestra com dois lembretes ao varejo, sobre valor:

**(I)** “Como dizia Peter Drucker, só existe uma definição válida para o propósito de uma marca: criar valor para seu consumidor. Isso significa também criar valor com os dados que ele der para você.”

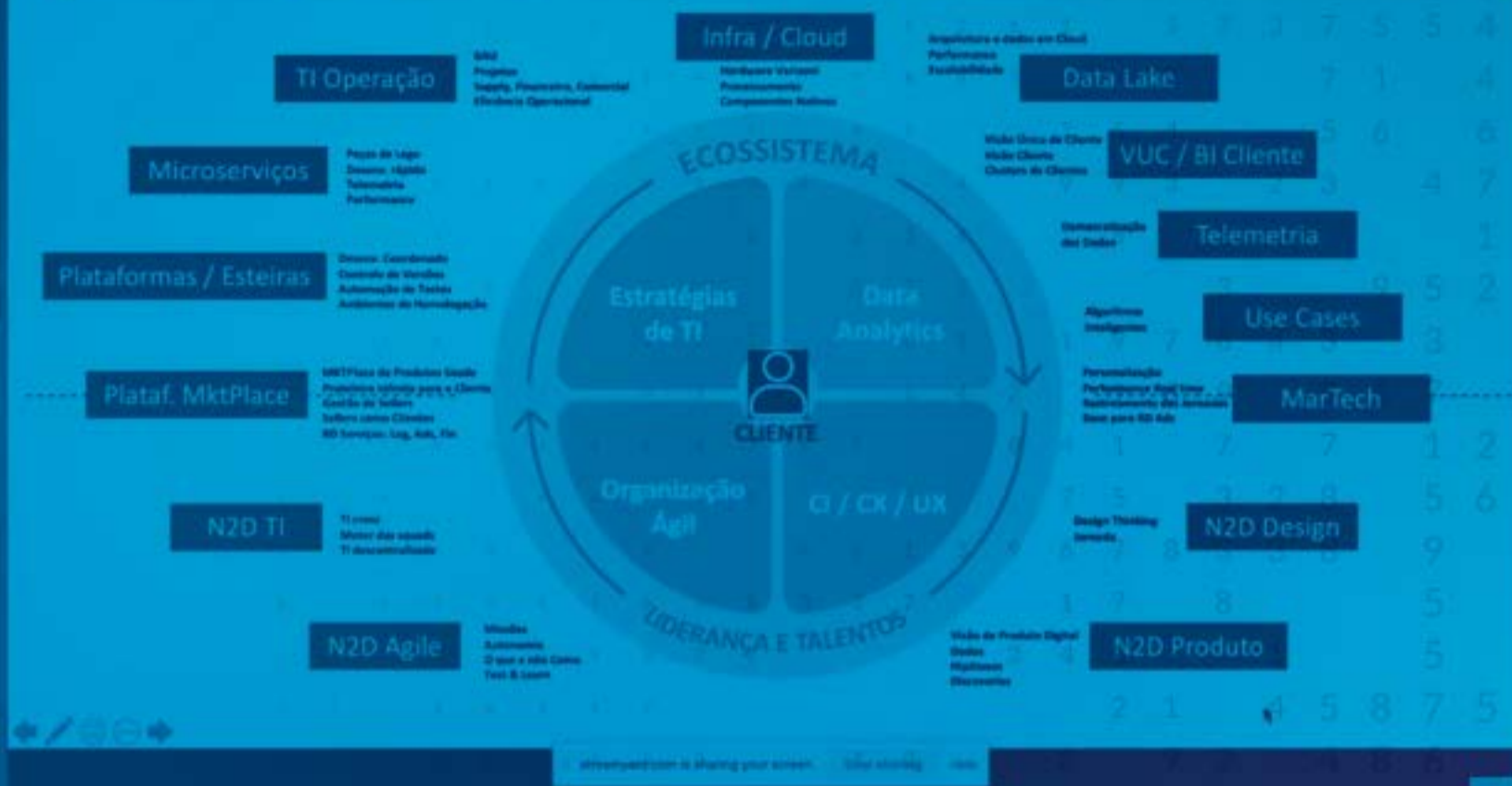
**(II)** “Toda vez que for lidar com dados, pense que devem estar de mãos dadas o coração com o cérebro, a racionalidade com a emoção. Só assim você conseguirá efetivamente gerar valor para os clientes.”

## Takeaways do keynote de Hugo Bethlem

- 1. Os dados estão aí.** Capturá-los e transformá-los em informação é o que fará a diferença para a empresa e para seus consumidores.
- 2. Consumidores não são meios para tirarmos vantagem e aumentarmos nosso lucro.** São pessoas únicas, que confiam seus dados a nós para receber algo valioso em troca. E valioso não significa vantagens financeiras.
- 3. Na era do B2ME, as informações fluem numa velocidade enorme.** Saiba como cuidar delas, tratá-las, valorizá-las.
- 4. Confiança leva um tempão para construir e um segundo para destruir.** E só conseguimos influenciar quando conquistamos essa confiança.
- 5. Olhamos para CRM e para dados só pelo lado bom; precisamos olhar 360 graus.** O cliente é único. Em todos os negócios de nossa rede, em todos os formatos, digital ou físico, em todas as bandeiras. E ele também reclama. Lembre-se: reclamações são ótimas, porque só reclama quem ama. Por isso, trate com muito amor e valor todas as reclamações que receber. Só melhoramos com as reclamações. Isso é também humanização pelos dados.



## Transformação Digital aplicada na RD (nossa mandala)



# Caíram as fronteiras: é o everywhere commerce

O primeiro fast talk do **Frontiers Varejo** tratou de um caso prático da evolução do omnichannel, o everywhere commerce aplicado no grupo Raia Drogasil (RD). A sessão começou com Maurício Andrade de Paula, diretor de soluções para bens de consumo, varejo e distribuição para Amé-

rica Latina da Capgemini, conceituando “everywhere commerce”, que não significa estar em todos os canais ou em todos os lugares, como uma tradução literal daria a entender. “Só existem dois lugares em que o varejista tem de estar: nas mentes e nos corações dos clientes.”

Então, ele passou a palavra a Fernando Varela, vice-presidente de transformação digital na Raia Drogasil (RD), perguntando como a companhia está se transformando para conquistar as mentes e os corações dos atuais clientes e dos potenciais.

“Começa em nosso propósito, que é cuidar da saúde e do bem-estar das pessoas em todos os momentos da vida”, respondeu Varela, completando que, “quando falamos de everywhere commerce, estamos falando de toda a jornada da vida”.



Quando falamos de everywhere commerce, estamos falando de toda a jornada da vida



O grupo Raia Drogasil, segundo o executivo, passou por uma grande mudança há cerca de quatro anos. Seu negócio foi redirecionado para ir além de simplesmente um varejo farmacêutico, focando a saúde integral e a proximidade com comunidades dos clientes. É o everywhere commerce, e isso “muda completamente tudo”.

Hoje, a RD se baliza por três pilares. O primeiro é a chamada “nova farmácia” (no mundo físico), vista agora como um “health hub”, ou seja, um centro de saúde e de atendimento – e também um minicentro de distribuição de produtos que reduz custos e agiliza o delivery, dada a capilaridade da rede. Trata-se de uma evolução do negócio centenário da RD, que inclusive investiu para aumentar o número de lojas durante a pandemia (foram abertas 240 lojas por ano; atualmente são 2,5 mil no Brasil), para estar mais perto fisicamente do cliente – e manter o calor humano no atendimento.

O segundo pilar estratégico, lançado há cerca de um ano e meio, é o marketplace de produtos de saúde, num eixo vertical. Isso reforça o atendimento, hoje feito por canais como loja, telefone, app, site...

Esse marketplace se junta ao terceiro pilar, que é o marketplace de serviços de saúde e bem-estar, a plataforma Vitat, lançada em 2021.



Com os três pilares, diz Varela, a RD faz a jornada completa, everywhere. Por exemplo, no passado, a pessoa que quebrava o braço ia à farmácia (depois da consulta médica) para comprar somente o anti-inflamatório; hoje ela encontra na rede RD tudo de que precisa, como uma tipoia, algo de que vai precisar na fisioterapia, e pode marcar o fisioterapeuta na Vitat.

No novo modelo da RD, “ganham importância o supply chain, a capilaridade, o calor humano”, como resumiu o VP da empresa. “Não fazemos nada sem as pessoas ou sem a tecnologia, e fazemos tudo com o cliente no centro do negócio.” Quando os gestores passaram a olhar mais para o negócio com a perspectiva do cliente, mudaram a forma de pensar e traçar estratégias. Mudaram o negócio.

## **Como está sendo a mudança**

Com pandemia e transformação digital acontecendo ao mesmo tempo, disse Varela, “houve um caos ordenado na companhia – como um todo”. “Olhamos a transformação digital de forma muito pragmática. Primeiro, manter o cliente no centro de tudo, o que não se discute. Segundo, entender do que ele precisa e qual sua jornada [de vida, não de compra], para nos estruturarmos internamente e atendê-lo.”

Desdobraram-se duas linhas de ações. De um lado montam-se equipes diversificadas, que olham para o cliente. De outro, os conceitos de agile, de produtos digitais, de design etc. dão o suporte para chegar a soluções que atendam à jornada do cliente. “Para fazer isso, uma empresa precisa ter dados – real time, principalmente –, montar uma telemetria para entender o que está acontecendo e experimentar rápido. Mas, sem dados, não se faz nada!”

Também fundamental é ter uma TI [tecnologia da informação] rápida, escalável, com uso de nuvem, para poder acelerar as transformações. “Montamos uma mandala digital com os principais projetos que vêm sendo feitos nos últimos três anos. Estamos no quarto ano da transformação digital, e esta não tem fim. Não tínhamos visão de produto digital, e agora a companhia já passa a ter; não tínhamos nenhum designer há três anos e hoje temos mais de 60.”

“Ainda estamos em obras”, brinca Varela, para não deixar dúvidas de que há muito ainda a se fazer. Para ele, um dos grandes desafios é a personalização de dados. “Não acreditamos em precificação por canal, como sempre foi, mas por pessoa – independentemente do canal. Parece simples, mas essa é uma mudança brutal”, explica.

Maurício A. de Paula | Capgemini

Ives Uliana | Arcos Dourados

## Gestão inteligente de supply chain e logística

O segundo fast talk apresentou um pouco do que acontece “por trás das cortinas” na gigante Arcos Dourados (McDonald’s), sobretudo no trabalho de supply chain e logística. “Os consumidores querem comprar cada vez mais de em-



presas responsáveis, e o supply chain pode contribuir com isso”, iniciou Ives Uliana, diretor sênior de supply chain para o Brasil e diretor de procurement para a América Latina na Arcos Dourados, o franqueado master desde 2007 do McDonald’s para a América Latina.

Ante uma provocação inicial de Andrade, da Capgemini, Uliana contou que a empresa tem, no Brasil, “uma operação robusta e bastante complexa”. Aqui a marca conta com pouco mais de mil restaurantes (e outros 2 mil quiosques) em 200 cidades, tem cerca de 50 mil colaboradores e atende em média 2 milhões de clientes por dia.

Uliana mostrou a “casinha” estratégica de supply chain da Arcos Dourados, que guia todas as ações. “Para um supply chain de alta performance sustentável, temos três pilares: qualidade assegurada; custos competitivos e previsíveis; e abastecimento assegurado. Na base de nossa casinha, temos um time de alta performance, todo o trabalho de ESG e o controle de riscos e planos de contingência. Porque, no negócio de restaurantes, se houver falta de batata, a gente fecha as portas.”

A complexidade da operação do McDonald’s é fácil de ser entendida quando consideramos os números do supply chain. Os



O McDonald's informa levar muito a sério o controle de insumos, e não são poucas suas ações nessa frente. 'Vamos ao plantador de alface, tomate, cebola para fazer auditorias preditivas, num trabalho bem extenso, para assegurar que nosso cliente receba o melhor produto possível'



insumos são provenientes de 32 frigoríficos, no caso das carnes, e de diversos fornecedores, com 56 fábricas. A empresa tem cinco centros de distribuição e são aproximadamente 400 itens de produtos que vão para as lojas.

“Para sermos responsáveis e atendermos o cliente lá na ponta, o supply chain tem de trabalhar de maneira preventiva ou preditiva. Fazemos o trabalho desde a fazenda, passando pelas fábricas, pelos centros de distribuição e chegando até os restaurantes”, destacou o executivo.

Mais que isso, o McDonald's informa levar muito a sério o controle de insumos; não são poucas suas ações nessa frente. No campo, está atento às boas práticas de agricultura e de responsabilidade social. “Vamos ao plantador de alface, tomate, cebola para fazer auditorias preditivas, num trabalho

bem extenso, para nosso cliente receber o melhor produto possível”, contou Uliana.

Nos frigoríficos, a questão do bem-estar animal dá à marca o pioneirismo mundial nesse cuidado, que conta inclusive com videomonitoramento nos abatedouros para garantir que os animais tenham o menor sofrimento possível. Há também auditorias diversas, que conferem até se não há exagero nas horas extras trabalhadas pelos funcionários dos fornecedores, por exemplo, ou se não há abusos verbais.

Não é diferente a atuação da empresa na indústria fornecedora, nos CDs e nos restaurantes – todos contam com auditorias também externas e não anunciadas, cujos resultados são enviados diretamente para a corporação nos EUA. Focado no cliente final, Uliana falou de seu CRM em duas partes: uma a cargo do marketing, e a outra a cargo do supply chain, que leva em conta as reclamações dos clientes na relação com os fornecedores. Inclusive, o programa de qualidade nos restaurantes envolve fornecedores nas visitas.

“A operação logística tem de ser muito azeitada e rápida. Os restaurantes têm no máximo um dia de inventário”, afirmou Uliana, frisando a importância do parceiro logístico – no caso, a Martin Brower.



Para termos uma ideia, há cinco restaurantes em Manaus que recebem os hortifrutis frescos de avião. “A Martin Brower tem acesso às informações e cuida do abastecimento deles.”

Uliana chamou a atenção para a “‘supply collaboration’ transparente e vívida” com a Martin Brower. Esta tem acesso ao planejamento de demanda e ao de sortimento do McDonald’s; praticamente faz parte do DNA da empresa.

## Projetos e ações de que pouca gente sabe

Como a área de supply chain atua no backstage das empresas, vê-se pouco de suas ações. Uliana deu uma ideia disso no McDonald’s no Brasil, compartilhando-a com a plateia do **Frontiers Varejo**:

**Be Safe (qualidade e segurança dos alimentos).** “Temos várias certificações e fazemos várias auditorias para garantir a qualidade.”

**AWH (saúde e bem-estar animal).** Além do videomonitoramento para ter certeza de que os animais não sofrem abusos, a empresa conta, por exemplo, com “gestation stall” – gaiolas de gestação das porcas, que permanecem ali enquanto amamentam seus filhotes.

FSC – Forests for All Forever (embalagens e reciclagem). “O UBQ é um projeto muito interessante. As bandejas verdes do McDonald’s de hoje levam UBQ, um plástico feito de lixo comum. Isso vem de Israel. Colocam-se numa máquina restos de lanche, maçã, fralda de nenê e, do outro lado, sai plástico. É incrível! Começamos comprando a matéria-prima de UBQ de Israel e fazendo nossas bandejas com ela, e vamos expandir.” Além disso, reforçou Uliana, o compromisso da empresa é reduzir o plástico em geral.

GTPS – Guia de Indicadores para a Pecuária Sustentável (carnes). A Arcos Dourados tem um programa de carne sustentável, em que só compra de fornecedores que não usam trabalho análogo à escravidão ou infantil, por exemplo, que não causem desmatamento e que preservem as nascentes. “Temos um programa de desmatamento



As bandejas verdes do McDonald’s de hoje levam UBQ, um plástico feito de lixo comum. Isso vem de Israel. Colocam-se numa máquina restos de lanche, maçã, fralda de nenê e, do outro lado, sai plástico. É incrível!





A legislação brasileira de hoje permite que a fazenda desmate, mas o McDonald's não permite nenhum desmatamento.



zero. A legislação brasileira de hoje permite que a fazenda desmate, mas o McDonald's não permite nenhum desmatamento. Monitoramos via satélite todas as fazendas de que adquirimos, através de nosso parceiro Marfrig. Se for detectado desmatamento, a fazenda é imediatamente descredenciada.”

Food Charter (cuidados com os ingredientes). “Já simplificamos os ingredientes no passado e continuamos fazendo. Estamos removendo corantes e aromas artificiais, assim como removendo gorduras saturadas. Estamos fazendo com que nossos itens sejam mais saudáveis.”

Tudo isso faz o supply chain ser inteligente? Sim, com ênfase em foco no cliente e em gestão dos dados coletados dos parceiros de toda a cadeia de fornecimento. Na visão de Uliana, supply chain bem gerido é uma boa base



## » Ecosistema ASG



## O desafio da sustentabilidade

**N** para qualquer negócio – sobretudo varejo. o terceiro fast talk do **Frontiers Varejo**, Lúcio Vicente Silva, diretor de assuntos corporativos e sustentabilidade do grupo Carrefour Brasil, começou por dimensionar o ecossistema de uma empresa supermercadista nos novos tempos: é algo bastante ramificado. Por isso, nos últimos anos, o grupo tem

levado em conta esse contexto para empreender ações que enfrentem os desafios da produção de alimentos no longo prazo, num cenário marcado por mudanças climáticas (que afetam drasticamente o processo produtivo) e pelo aumento da população mundial (em consonância com as expectativas para as próximas décadas). Há consciência de que, se for mantido o processo de produção hoje em vigor, a quantidade de alimento não será suficiente para atender toda a população, como disse Lúcio Vicente.

“Precisamos atuar. São novos tempos, novas demandas, e temos possibilidade de mudanças. Mas o trabalho tem de ser coletivo; uma andorinha só não faz verão”, afirmou o executivo. Segundo ele, é importante que as ações, além de mais engajadas, sejam mais transversais.

Com essa visão, em 2018 o grupo Carrefour lançou o movimento Act for Food (AFF), uma série de iniciativas para promover maior qualidade de alimentos frescos, naturais, saudáveis e orgânicos, com preços acessíveis e controle de qualidade desde a origem. A intenção é transformar a produção de alimentos com práticas mais saudáveis e sustentadas, e com visão inclusiva.

“A maneira como cada um de nós diversifica o prato é a ma-

neira como o campo vai diversificar a produção. Todo consumo concentrado demais provoca um desequilíbrio no processo de produção ou fabricação, ou na utilização dos insumos necessários”, avisa Lúcio Vicente. Olhando para seu prato, o indivíduo pode ver se está variando como deve, e se privilegiou alimentos que protegem o meio ambiente e que desenvolvem socioeconomicamente as comunidades produtoras.

Para a almejada transição alimentar do mundo, o Carrefour definiu quatro pilares que fazem o AFF ser conduzido como uma estratégia: <1> produtos de qualidade (a ideia é promover alimentos saudáveis que tragam benefícios socioeconômicos para as comunidades e para o meio ambiente); <2> preços acessíveis (“a sustentabilidade precisa ser escalável, não pode ser apenas para poucos”); <3> omnicanalidade e di-



Em seu Act for Food, o Carrefour definiu quatro pilares: produtos sustentáveis de qualidade; preços acessíveis para eles; omnicanalidade e digitalização; educação e confiança





gitalização (para permitir que o cliente compre onde e quando quiser); e <4> educação e confiança (para engajar o consumidor e torná-lo protagonista das mudanças).

“Quando falamos da relação com o consumidor, falamos de como construir, através de credibilidade, uma relação de confiança, disponibilizando a história do produto, para que exista uma conexão de propósito do cliente frente àquilo que ele vê como sendo a trilha do produto (quem e como produziu, o caminho até chegar à sua mão) para estabelecer um link afetivo que leva à preferência”, detalhou Vicente. Essa relação requer, inclusive, que as empresas estejam constantemente atentas às mudanças das pessoas.

E a agenda ESG? O grupo Carrefour tem definidos seus princípios ambientais, sociais e de governança, englobando os temas requisitados pelos clientes e pela sociedade. Questões como as do desmatamento, da pesca sustentável, do bem-estar animal, da economia circular, do combate à fome e ao desperdício, da diversidade, e do engajamento com os fornecedores estão, segundo Lúcio Vicente, na lista de prioridades da companhia.

Várias delas estão focadas em democratizar o acesso à infor-

mação de qualidade e em garantir a transparência da empresa, por meio do compartilhamento das estratégias. Isso é bem importante: uma vez que tudo está conectado hoje, como ele enfatizou, o que acontece em qualquer lugar do mundo resvala nos demais. Algumas ações são especificadas no próximo tópico.

## **Ações práticas de sustentabilidade**

O grupo Carrefour tem investido nas cadeias produtivas e olhado para a alimentação nativa. Um bom exemplo se vê na produção da castanha-do-Brasil, no Mato Grosso, com a inclusão de pequenos produtores, o que envolve agricultura familiar e comunidades indígenas. Essa ação é importante por respeitar o processo natural de produção, conservar os biomas e desenvolver comunidades no entorno.

Outra ação em destaque é observada na produção sustentável de bezerras. O projeto, iniciado há três anos também no Mato Grosso, incluiu a organização, pelo Carrefour, de um programa de capacitação para 450 produtores, visando a melhoria do sistema produtivo. O lançamento – que jogou os holofotes sobre aqueles produtos não causarem desmatamento, incentivarem pequenos produtores e conterem a rastreabilidade total do animal – aconteceu numa loja popular e teve preço acessível.

Em tecnologia, o Carrefour foi um pioneiro entre os varejistas do Brasil na colocação do sistema de blockchain dentro das cadeias produtivas. Fez isso primeiramente com suínos e depois com cítricos e banana. “Além de incluirmos mais informações no rótulo do produto, damos visibilidade a produtores responsáveis pelo produto.”

“Complementarmente, como ainda precisávamos envolver o cliente, investimos numa plataforma que conecta o que o brasileiro ama, que é cozinhar e degustar pratos novos, com os produtos vendidos que têm características de sustentabilidade”, contou Vicente. A plataforma é o CyberCook, onde se encontram, por exemplo, receitas visando o zero desperdício – uma aproveita até a casca da melancia.

O fato é que, quando um supermercado compra um produto, ele patrocina o produtor/fornecedor. Na visão de Lúcio Vicente, essa é uma enorme responsabilidade, cada vez mais clara para o setor.

Pessoalmente, o executivo demonstrou otimismo em relação ao desafio da sustentabilidade; parece-lhe haver uma compreensão crescente das pessoas quanto ao impacto de suas escolhas sobre o planeta e os seres vivos. “Elas estão fazendo perguntas, e isso faz com que as empresas se mobilizem para dar as respostas.”





## A transformação está em marcha – e acelerando

**P**ara fazer um wrap-up do conteúdo com a audiência e tirar suas dúvidas, Gabrielle Teco, CEO da Qura Editora e diretora-executiva da **MIT Sloan Management Review Brasil**, chamou todos os convidados do **Frontiers Varejo** de volta à tela e começou uma sessão de perguntas e trocas.

A maturidade, ou não, das empresas brasileiras em vários aspectos da nova era do varejo acabou dando o tom do painel. Se a transformação está em marcha, quão adiantada está? Precisa acelerar? Se sim, qual deve ser essa aceleração?

Coube a Hugo Bethlem responder sobre maturidade no uso de dados pelo varejo. “O varejo brasileiro não deve nada a nenhum lugar do mundo em avanço tecnológico”, garantiu ele. Há, em sua visão, muita inovação e inteligência para por a tecnologia a serviço da produtividade, do supply chain, da área do consumidor etc.

Fernando Varela comentou especificamente a maturidade digital da RD. Segundo ele, a transformação digital acabou puxando na empresa uma reflexão quanto à estrutura organizacional, o que levou a uma mudança na cultura, ao mesmo tem-



[Na RD] a transformação digital acabou puxando uma reflexão quanto à estrutura organizacional, o que levou à mudança na cultura, ao mesmo tempo que esta foi impactada por novos hábitos e demandas dos clientes – muitos dos quais exigem algum avanço tecnológico



po que esta foi impactada por novos hábitos e demandas do cliente, muitos dos quais exigem algum avanço tecnológico. Ou seja, clientes, tecnologia, cultura e estrutura se combinaram em um círculo virtuoso. Isso, é claro, provocou amadurecimento rápido. De acordo com Varela, o mindset digital é muito forte na companhia hoje, sendo que mal se falava nisso três anos atrás.

Aliás, Varela esclareceu o que é mindset digital, conceito que ainda não tem um entendimento consensado. “É o não comando e controle; é a autonomia; é o pensar mais no ‘quê’ do que no ‘como’. Também inclui o change management digital constante; a comunicação dentro e fora da empresa; a visão de cliente único; o trabalho em squads interáreas; e diversidade e inclusão.” Segundo o executivo, a maturidade requer muitas evoluções juntas, porque vai-se rumo a um modelo de empresa completamente diferente.

Abordando a maturidade digital no setor supermercadista, Lúcio Vicente, do grupo Carrefour, notou que cresce o uso de tecnologia e fica mais comum o comportamento de escuta ativa. Para ele, amadurece também o entendimento de que o que acontece na cadeia precisa ser acompanhado e checado pelo supermercado, e para isso ele depende de tecnologia e dados. “O que mais temos vis-



to são investimentos em rastreabilidade, segurança e redução de riscos.” Mas é preciso também investir mais em capital humano. “Não temos mais (a velha) mão de obra; precisamos de cérebros de eficiência”, pontuou.

E a maturidade do ecossistema? No McDonald’s, por exemplo, ocorreu, sim, uma reorganização no ecossistema. Ives Uliana explicou que isso é natural para marcas que ouvem o cliente, atendem um público gigante e bem diverso, têm relação muito próxima com os fornecedores e um contingente grande de colaboradores. Tudo isso leva a mudanças constantes – internas e no ecossistema.

“Como dizia o fundador, Ray Kroc, nosso negócio é um banquinho de três pernas; uma perna é a corporação; outra são os franqueados; e a terceira, parceiros e fornecedores. Enquanto essas três pernas estiverem firmes, o banquinho estará de pé.” Se, para o McDonald’s, isso é usual, a digitalização está fazendo marcas fazerem seus banquinhos – daí as mudanças e a evolução dos ecossistemas.

Um ponto levantado por Bethlem foi em relação ao amadurecimento em ESG. A seu ver, a sigla está invertida, deveria começar pela governança: GSE. “A governança dita tudo: o risco e o compliance, e

o social e o ambiental. Ela não vai permitir ações no social e no ambiental que sejam de fachada.” Ações de fachada são sinal evidente de imaturidade. “Digo inclusive que, se for para fazer algo em ESG de forma malfeita, finja-se de morto e não faça nada. O risco é muito maior se não fizer algo verdadeiro”, recomendou Bethlem.

Com a visão privilegiada de quem participa de vários projetos de transformação digital, Willian Valiante, vice-presidente para bens de consumo, varejo e distribuição na América Latina da Capgemini, afirma que as empresas estão acelerando suas mudanças, ainda que muitas estejam na fase de projetos mais básicos. “É como um mantra, o básico bem feito, que também tem muita tecnologia.” Ele acrescentou ainda que todas as mudanças nos clientes, e nos clientes de seus clientes, levaram a Capgemini a aprender a mudar conforme sua inserção em cada ecossistema, assumindo perfil diferente em cada ecossistema de cliente. Isso funciona bem, completou, porque “o que leva a uma parceria de sucesso é o fit cultural” – e esse é estável.

Todos do painel concordaram: o uso da tecnologia e de dados é essencial na nova era do varejo, e se despediram dizendo que o que difere uma empresa de outra é o grau de maturidade na adoção e gestão tecnológica e o fato de a tecnologia ser condicionada pelo cliente.

# FRONTIERS VAREJO

A nova era do varejo: conectado,  
personalizado e movido por dados

---

**MIT Sloan** Review **Brasil**

Uma produção da  
MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW BRASIL  
[www.mitsloanreview.com.br](http://www.mitsloanreview.com.br)

Capgemini 

Em parceria com a  
CAPGEMINI BRASIL  
[www.capgemini.com/br-pt/](http://www.capgemini.com/br-pt/)