



# exame.



# DE HISTÓRIAS QUE SE CRUZAM

**4 ATACADÃO**





*Agradecemos ao Valdeci  
Silva e aos nossos 125 mil  
colaboradores por serem  
a base da nossa história.*





GRUPO  
CARREFOUR  
BRASIL

Carrefour 

 ATACADAO

sam's club 

Carrefour   
banco

 carrefour  
property

50 ANOS de histórias  
que se cruzam.



**O GRUPO  
CARREFOUR  
BRASIL  
COMPLETA  
50 ANOS DE  
HISTÓRIA  
NO PAÍS.**

**E O VALDECI  
COMPLETA  
47 ANOS  
CRUZANDO  
A HISTÓRIA  
DELE COM  
A NOSSA.**



**GRUPO  
CARREFOUR  
BRASIL**

## 7 CARTA

## 8 APRESENTAÇÃO

O Grupo Carrefour Brasil completa 50 anos no país, onde em 1975 inaugurou a primeira loja fora da Europa

## 16 ENTREVISTA

Pablo Lorenzo, CEO do Grupo no Brasil, comanda uma operação que atende 60 milhões de clientes por mês

## 22 ECOSSISTEMA

Cinco modelos de negócios oferecem soluções transversais de conveniência para diferentes jornadas de consumo

## 28 ESG

A operação brasileira é a locomotiva para os indicadores de sustentabilidade do Grupo Carrefour no mundo

## 36 PERFIL

Histórias de colaboradores, parceiros e empreendedores que ajudaram a escrever uma trajetória de sucesso

São Paulo, 1975: a inauguração do primeiro Carrefour em solo brasileiro marcou o início de uma transformação no varejo nacional



DIVULGAÇÃO

Doação para o Rio Grande do Sul: colaboradores durante ação de solidariedade após as enchentes de 2024



DIVULGAÇÃO

# SUMÁRIO





DIVULGAÇÃO

Self-checkout em uma das lojas do Carrefour: tendência do “pague você mesmo” deve movimentar cerca de 6 bilhões de dólares globalmente em 2025

### 38 PERFIL

Marcos Ricardo, analista de marketing: pertencimento; Silvana Viana, gerente da frente de caixa: superação e orgulho

### 40 PERFIL

Roberta Mundim, gerente de formação técnica: 30 anos de história; Lucas Santos, supervisor do Atacadão: Mãos no Trabalho

### 44 PERFIL

Darcy Quiterio, encarregado de manutenção do Sam's Club: guardião; Izabel Costa: parceria de sucesso

### 46 CULTURA ORGANIZACIONAL

Nova identidade do Grupo coloca os 60 milhões de clientes mensais no centro de cada tomada de decisão

### 48 INOVAÇÃO

Grupo age com cautela ao implantar novas tecnologias, sempre priorizando as necessidades dos consumidores

### 52 FUTURO DO VAREJO

O Carrefour Brasil testa tecnologias e se adapta às mudanças comportamentais dos clientes para aproximá-los

### 58 VOCÊ SABIA?

Grupo vende 67.000 baguetes por mês, movimenta 414.000 carrinhos de compras e trouxe o primeiro micro-ondas para o Brasil



WALTER CRAVEIRO

Atacadão: com presença em todos os estados, bandeira é a principal responsável por alavancar os resultados do Grupo Carrefour Brasil

# exame.

**Diretor de Redação**  
Lucas Amorim

## **Editores**

Ivan Padilla, Karla Mamona, Leo Branco,  
Lia Rizzo, Luciano Pádua e Mariana Martucci

## **Editores Assistentes e Repórteres**

André Lopes, André Martins, Carolina Ingizza, César H. S. Rezende,  
Daniel Giussani, Estela Marconi, Gabriel Rubinstein, Isabela Rovaroto,  
Júlia Storch, Juliana Pio, Laura Pancini, Layane Serrano, Letícia Furlan,  
Letícia Ozório, Luiz Anversa, Luiza Vilela, Mateus Omena, Mitchel Diniz,  
Rafael Balago, Rebecca Crepaldi, Sofia Schuck, Tamires Vitorio,  
Maria Eduarda Lameza e Paloma Lazzaro (estagiárias)

**Arte:** Carolina Gehlen (chefe), Carmen Fukunari (editora) e Estúdio Drama

**Foto:** Leandro Fonseca (editor) e Julio Gomes

**Esta edição especial customizada foi produzida pela EXAME LTDA para o Grupo Carrefour Brasil.**

**Edição:** Gabriella Sandoval

**Coordenação:** Júlio Alves e Bruna Lima

**Publicidade e Projetos Especiais:** Rafael Davini, Daniela Serafim e Leonardo Annibal

## **Colaboradores**

**Repórteres:** Angélica Vilela, Bruna Klingspiegel, Caroline Marino, Daniel Salles,  
Lilian Rambaldi, Luciano Manenti e Marcelo Gripa

**Fotografia:** Eduardo Frazão, Germano Lüders, Ingrid Welida e Pedro Furtado

**Revisão:** Raquel Siqueira e Silvana Marli de Souza Fernandes

[www.exame.com](http://www.exame.com)

**Redação e Correspondência:** Av. Presidente Juscelino Kubitschek, 1830, 3ª andar,  
Itaim Bibi, CEP 04543-900, São Paulo, SP

**Publicidade São Paulo e informações sobre representantes de publicidade no Brasil e no exterior:** [publicidade@exame.com](mailto:publicidade@exame.com)

## **IMPRESSA NA ESDEVA INDÚSTRIA GRÁFICA LTDA.**

Av. Brasil, 1405, Poço Rico, CEP 36020-110,  
Juiz de Fora, MG

## **FALE CONOSCO**

Vendas corporativas, projetos especiais e vendas em lote:  
[publicidade@exame.com](mailto:publicidade@exame.com)

## **ATENDIMENTO**

SAC e venda de revistas para consumidores finais: [atendimento@exame.com](mailto:atendimento@exame.com)

Atendimento telefônico (de 2ª a 6ª-feira, das 10 às 18 horas) e WhatsApp: (11) 3003-9343

Para acessar sua revista digital:  
<https://exame.com/edicoes/>

## **EXAME PARA EMPRESAS**

[empresas@exame.com](mailto:empresas@exame.com)

## **LICENCIAMENTO DE CONTEÚDO**

Para adquirir os direitos de reprodução de textos e imagens, envie um e-mail para: [licenciamento@exame.com](mailto:licenciamento@exame.com)

## **EDIÇÕES ANTERIORES**

Venda exclusiva em banca pelo preço de capa da última edição publicada mais despesa de remessa. Solicite ao jornalista mais próximo.

## **RELEASES**

[releases@exame.com](mailto:releases@exame.com)

## **CORRESPONDÊNCIA**

Comentários sobre o conteúdo editorial da EXAME, sugestões e críticas:

[redacao@exame.com](mailto:redacao@exame.com)

Cartas e mensagens devem trazer nome completo, endereço e telefone do autor. Por razões de espaço ou clareza, elas poderão ser publicadas de forma reduzida.

## **PUBLICIDADE**

Anuncie na EXAME e fale com o público leitor mais qualificado do Brasil:

[publicidade@exame.com](mailto:publicidade@exame.com)

(11) 91162-9770

## **PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD)**

[meusdados@exame.com](mailto:meusdados@exame.com)



DIVULGAÇÃO

Patinadoras viraram marca registrada do Carrefour: no grupo, oportunidade de crescimento, diversidade e inclusão se tornaram valores inegociáveis

## O VALOR DO INVISÍVEL

Há meio século, um croissant francês saía quentinho da padaria de um hipermercado recém-inaugurado na Marginal Pinheiros, em São Paulo. Era 1975, e o Brasil descobria o Carrefour — um novo jeito de comprar, consumir e viver o varejo. De lá para cá, a marca cresceu junto com o país, acompanhando suas transformações, crises e descobertas.

O que começou como um hipermercado moderno transformou-se em um ecossistema completo, presente hoje em todos os estados brasileiros e em diferentes momentos da vida das pessoas. Da loja de bairro ao atacarejo, do posto de combustível ao aplicativo no celular, o Grupo Carrefour Brasil soube tropicalizar seu negócio para entender — e antecipar — o que o consumidor brasileiro mais deseja.

Nesta edição especial, que celebra os 50 anos da chegada do Carrefour ao Brasil, revisitamos os marcos que moldaram essa trajetória de sucesso e inovação. Mostramos como a empresa construiu um legado de pioneirismo, sempre com o olhar voltado para o futuro — e como sua história reflete a própria evolução do país.

Ao longo das próximas páginas, contamos histórias de colaboradores que encontraram no Grupo Carrefour Brasil oportunidades de crescimento, diversidade, inclusão e pertencimento. Mostramos também como os pilares ESG da companhia se traduzem em ações, com impacto real em toda a cadeia, e como a tecnologia e a inovação continuam impulsionando um varejo cada vez mais eficiente, conectado e humano.

Como escreveu o francês Antoine de Saint-Exupéry, autor de *O Pequeno Príncipe*, “o essencial é invisível aos olhos”. E talvez seja esse o princípio que une a França de origem ao Brasil que acolheu o Carrefour há 50 anos: o que não se vê nas gôndolas, mas se sente nas relações, na confiança e no compromisso com as pessoas.

Boa leitura! ●

**GABRIELLA SANDOVAL**  
EDITORA DE PROJETOS  
ESPECIAIS NA EXAME



## APRESENTAÇÃO

Do primeiro hipermercado com croissant francês ao gigante multicanal de hoje, um passeio pelos marcos que moldaram a conexão do Grupo Carrefour Brasil com o consumidor brasileiro

LILIAN RAMBALDI



DIVULGAÇÃO

# DA FRANÇA, COM



São Paulo, 1975:  
a inauguração do  
primeiro Carrefour  
em solo brasileiro  
marcou o início de  
uma transformação  
no varejo nacional



# AMOR

**E**M UMA MANHÃ DE 1975, O BAIRRO DA CHÁCARA SANTO ANTÔNIO, ÀS MARGENS DA MARGINAL PINHEIROS, EM SÃO PAULO, testemunhava um movimento incomum. Carros paravam no acostamento, famílias inteiras desciam curiosas, crianças puxavam os pais pela mão. O motivo da agitação era um prédio moderno, recém-inaugurado, com uma grande fachada azul, branca e vermelha: o primeiro hipermercado Carrefour do Brasil.

Do lado de dentro, a surpresa era imediata. Corredores largos, carrinhos de metal que deslizavam cheios, prateleiras repletas de produtos que até então os brasileiros só viam em anúncios de revistas ou ouviam falar por parentes que viajavam. Alimentos frescos, eletrodomésticos, roupas, brinquedos — tudo em um mesmo lugar. A ideia de comprar “de arroz a geladeira” sob o mesmo teto soava quase futurista.

Na padaria, o cheiro amanteigado de croissants franceses se espalhava pelo ar. Para muitos, foi a primeira mordida em algo que parecia sofisticado e distante, mas que agora estava ao alcance de todos. Era o símbolo de uma experiência inédita: não um mero supermercado, mas um mundo inteiro de consumo reunido em um só espaço. A inauguração daquele hipermercado não mudou somente a rotina das famílias paulistanas — iniciou um novo capítulo no varejo brasileiro. O Carrefour trouxe consigo uma forma de viver a relação com o consumo que o país jamais havia experimentado.

#### **PRIMEIRA LOJA FORA DA EUROPA**

Fundado em 1959, na cidade francesa de Annecy, o Carrefour nasceu com a proposta de oferecer ao consumidor variedade, em grandes espaços e com preços acessíveis, inovações que mudaram a lógica do varejo europeu. Em 1963, a companhia abriu o primeiro hipermercado da França.

Após pouco mais de uma década, a marca se lançou na ousadia de levar o modelo a outros continentes — e foi assim que chegou ao Brasil. Pablo Lorenzo, CEO do Grupo Carrefour Brasil, conta que a decisão não foi fruto de um longo planejamento,

## APRESENTAÇÃO

mas de um olhar atento às oportunidades. “Na realidade, os donos franceses queriam abrir primeiro na Argentina”, revela. “Estavam em uma viagem, tiveram uma parada no Brasil, e decidiram: vamos fazer primeiro aqui. Eles queriam olhar outros mercados fora da Europa, e o Brasil, pelo tamanho e pela força, fazia todo o sentido. E deu certo”, completa. Dessa forma, a loja da Marginal Pinheiros tornou-se a primeira unidade do Carrefour fora da Europa.

A iniciativa de trazer croissants pode parecer curiosa, porém simbolizava o espírito da marca: ser um ponto de convergência, de encontro, como indica o nome Carrefour, que na tradução do francês quer dizer “cruzamento”. A ideia foi unir um clássico francês às preferências locais. “O DNA pode ser de uma cultura francesa, mas depois a variedade tem de estar bem adaptada ao local, porque no final o cliente busca o produto que ele quer consumir. Então, tivemos esse mix entre *le croissant* e os bolos típicos brasileiros. A proposta foi fundamental para sermos bem-aceitos no Brasil”, comenta Lorenzo. A aceitação foi tão grande que, com o passar do tempo, o mercado brasileiro se tornaria o segundo mais importante do Grupo Carrefour em todo o mundo, atrás apenas da França.

### MAIOR VAREJISTA DO PAÍS

Com esse olhar voltado para o consumidor brasileiro como fio condutor, o Carrefour construiu uma trajetória de expansão marcada por inovação e pioneirismo. Na década de 1980, novos movimentos ampliaram a presença da marca em outras regiões — hoje são 255 lojas Carrefour espalhadas pelo país. Em 1989, outro marco: o lançamento do Cartão Carrefour, oferecendo ao cliente opções de crédito e financiamento para as compras



Croissant francês: servido desde a primeira loja, tornou-se um dos símbolos da chegada do Carrefour ao Brasil

no hipermercado, o que abriu caminho para a criação de um sistema financeiro próprio anos mais tarde. Em 1994, foi inaugurado o primeiro posto de combustíveis, na cidade de Santo André (SP). Em 2005, vieram a primeira Drogaria Carrefour e o Carrefour Bairro, formato pensado para áreas residenciais.

O passo mais decisivo viria em 2007, com a aquisição do Atacadão, rede fundada em 1962 no Paraná que já era um grande player do setor de cash-and-carry brasileiro, o conhecido atacarejo. “A compra do Atacadão foi uma diversificação muito importante para o Grupo Carrefour no Brasil, e uma boa experiência em nível global. Depois exportamos o formato para países como Argentina e Colômbia. Foi um modelo de sucesso dos brasileiros que o Grupo Carrefour conseguiu capitalizar”,

**COMPRADO EM 2007,  
O ATACADÃO SE TORNOU  
A MAIOR REDE ATACADISTA  
DO BRASIL**



## O VAREJO NUNCA MAIS FOI O MESMO

Por que o Grupo Carrefour revolucionou o varejo alimentício nacional nos últimos 50 anos

**Primeiro hipermercado:** conceito pioneiro no país.

**Consumo democratizado:** variedade e preços acessíveis.

**Novos formatos:** Express, Bairro.

**Muito além do mercado:** postos, drogarias e serviços financeiros.

**Força do atacarejo:** expansão com o Atacadão.

**Clube de compras:** modelo exclusivo com o Sam's Club.

**Inovação digital:** e-commerce, app, B2B.

**Ecossistema completo:** alimentação, finanças, imóveis.

## MAIS DE 60 MILHÕES DE CLIENTES PASSAM MENSALMENTE PELAS LOJAS E CANAIS DO GRUPO CARREFOUR NO BRASIL

Atacadão, Sam's Club e Carrefour: as três marcas consolidaram a liderança do Grupo no varejo alimentar brasileiro

destaca o CEO. A rede atacadista, hoje a maior do país, já está presente no Marrocos com 15 lojas no modelo de franquia e, em 2024, abriu a primeira loja própria na Europa, nas imediações de Paris.

Na sequência, outro formato ampliou a diversidade de operações. Em 2014, surgiu o Carrefour Express, loja de conveniência para compras rápidas. Em 2018, o Carrefour assumiu a liderança do varejo alimentar brasileiro.

A década seguinte foi marcada por aquisições estratégicas. Em 2020, o Atacadão incorporou 50 lojas Makro fora de São Paulo, acelerando sua expansão — atualmente, são cerca de 400 unidades. Dois anos depois, outro grande movimento: o Grupo Carrefour comprou o Grupo Big, antigo Walmart, solidificando sua posição de líder absoluto no setor. A aquisição trouxe ainda o Sam's Club, clube de compras com modelo de sócios que cresceu rapidamente. Em três anos, o número de associados saltou de 1,8 milhão para cerca de 4 milhões. Atualmente, são 58 clubes espalhados por 17 estados e no Distrito Federal.





**GIGANTE MULTICANAL**

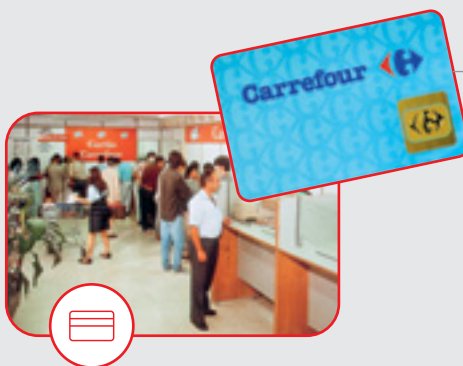
Com três bandeiras fortes, a companhia passou a atender diferentes perfis de consumidores: o Carrefour levando variedade a milhões de brasileiros; o Atacadão democratizando o acesso com preços competitivos e viabilizando compras de grande volume; e o Sam's Club trazendo uma experiência premium com produtos importados exclusivos. Hoje, o Grupo soma mais de 1.000 pontos de venda em todos os estados brasileiros, entre hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, drogarias, postos de combustíveis e clubes de compras. São mais de 60 milhões de clientes atendidos por mês e cerca de 125.000 colaboradores, o que faz do Grupo Carrefour o segundo maior empregador privado do país.

“Um consumidor no Brasil utiliza, em média, entre quatro e cinco canais diferentes a cada mês. O nosso ecossistema de negócios nos permite estar presentes em múltiplos momentos da jornada do cliente, e no que ele consome ou não. O mais importante é ter essa conexão, conhecer melhor o consumidor para poder oferecer uma proposta adaptada a cada perfil”, explica Lorenzo.

Paralelamente à ampliação da presença física, a organização fortaleceu sua atuação digital. Alguns marcos foram o lançamento do e-commerce não alimentício em 2016, seguido pelo comércio eletrônico alimentício em 2017 e pelo aplicativo Meu Carrefour em 2020, acompanhado da plataforma de venda do Atacadão para o público B2B, que teve resultados expressivos. Pablo Lorenzo salienta que a empresa avançou muito no ambiente online, mas sem perder sua essência, que é a conexão real com as pessoas. “O digital foi, obviamente, tomando parte da vida do consumidor. Por isso, tivemos uma aceleração nos últimos anos e vamos continuar.

## 5 DÉCADAS DE INOVAÇÃO

Os principais marcos da trajetória do Carrefour no Brasil, da primeira loja à liderança no varejo nacional



Lançamento do cartão de crédito Carrefour

**1989**



**1975**

Primeiro Carrefour inaugurado em São Paulo



**1994**

Primeiro posto de combustíveis com a bandeira Carrefour, em Santo André (SP)





O Grupo Carrefour Brasil se torna o primeiro varejista de alimentos presente em todas as unidades federativas



Expansão do Atacadão: aquisição das lojas Makro

Primeira Drograria Carrefour aberta em São Paulo

Lançamento do Carrefour Bairro, destinado a áreas residenciais



Criação da Property Division, que em 2020 passou a se chamar Carrefour Property

Atacadão lança e-commerce com foco no público B2B

Lançamento do app Meu Carrefour

Inauguração da primeira loja própria do Atacadão na Europa

**2005**

**2012**

**2020**

**2024**

**2007**

Aquisição da rede Atacadão

Início das operações do Banco Carrefour, único de um varejista no país



Primeira loja no formato Express em São Paulo

**2014**

**2017**

Lançamento do comércio eletrônico alimentício do Carrefour

**2018**

O Carrefour se torna líder do varejo alimentar brasileiro

**2025**

O Grupo Carrefour celebra 50 anos no Brasil

**2016**

O Carrefour começa a atuar no e-commerce não alimentício



**2022**

Compra do Grupo Big

Aquisição do Sam's Club

Primeira fase do empreendimento Paseo Alto das Nações



FOTOS: DIVULGAÇÃO

## APRESENTAÇÃO

Mas sempre vai ser um complemento da loja física, que é o que faz sentido para o consumidor.”

Com todas essas frentes, a companhia estruturou um ecossistema complexo que une diferentes áreas operacionais. Além das diversas marcas e dos modelos de lojas, a operação inclui uma série de serviços digitais e as soluções financeiras do Banco Carrefour, criado a partir do cartão de crédito e transformado em banco em 2007 — o único banco próprio de um varejista no país. Também faz parte a Carrefour Property, divisão responsável pelos ativos imobiliários da companhia, que tem mais de 430 imóveis próprios e administra centenas de centros comerciais e três shoppings em São Paulo. Entre eles está o Paseo Alto das Nações Mall, inaugurado em 2022 no mesmo terreno do primeiro hipermercado brasileiro. O centro comercial, com 40 lojas, integra um imponente complexo multiúso, que inclui a loja conceito do Carrefour, torres corporativas e residenciais — uma delas o futuro maior arranha-céu de São Paulo — e ainda um parque aberto ao público.

### IMPACTOS QUE VÃO ALÉM

A jornada de 50 anos do Grupo Carrefour no Brasil não se mede apenas em lojas abertas ou aquisições estratégicas. Ela também foi marcada pelo investimento em pessoas, pelos colaboradores que constroem diariamente essa história. Desde o início, a companhia entendeu que

## NÚMEROS SUPERLATIVOS

O Grupo Carrefour Brasil é a maior operação da companhia francesa fora da Europa

**125.000** COLABORADORES

**+ de 1.000** PONTOS DE VENDA

**60 milhões** DE CLIENTES/MÊS

**430** IMÓVEIS PRÓPRIOS

**+ de 300** CENTROS COMERCIAIS

**3** SHOPPING CENTERS

o crescimento sustentável só seria possível se viesse acompanhado de oportunidades de desenvolvimento, ascensão profissional, inclusão e diversidade — valores que caminham juntos no Grupo desde a sua origem na França.

Esse compromisso, solidamente integrado à cultura da empresa, se traduz em ações concretas. O próprio CEO, Pablo Lorenzo, argentino que iniciou a carreira como estagiário no Carrefour em Buenos Aires há três décadas, é um exemplo de como a diversidade cultural e a mobilidade interna estão no centro da empresa. Histórias semelhantes se repetem em milhares de trajetórias de colaboradores que encontraram no Grupo Carrefour espaço para aprender e crescer. Muitas delas, inclusive, poderão ser conhecidas nas próximas páginas.

Fato é que, ao longo das décadas, a empresa ofereceu programas para diferentes fases da carreira: desde a formação

Paseo Alto das Nações:  
o moderno complexo multiúso  
foi construído no mesmo  
terreno que marcou a chegada  
do Carrefour ao Brasil





de jovens aprendizes até a preparação de líderes. Entre eles, a Escola de Líderes, que desenvolve futuros gestores; o RIT, de recrutamento interno; o V.I.E, que dá experiência internacional a jovens talentos; e o mais recente, P.O.D.E.R., voltado para o desenvolvimento de carreira de pessoas colaboradoras negras.

A agenda de inclusão é hoje estratégica. Mais de 32% das posições de liderança são ocupadas por mulheres, com meta de chegar a 50% até 2030. O mesmo objetivo vale para a representatividade de pessoas negras, que já somam um terço das lideranças. “A diversidade cria valor não só para a sociedade, mas também para a companhia”, afirma Lorenzo.

O impacto do Grupo Carrefour Brasil nestes 50 anos, no entanto, vai além da própria empresa. Sua presença nacional impulsionou cadeias produtivas, gerou empregos, ampliou o acesso a bens de consumo e promoveu inclusão social em

## PRESENÇA NACIONAL

1975

Primeiro hipermercado Carrefour no Brasil, em São Paulo



2025

No seu aniversário de 50 anos no Brasil, o Grupo Carrefour Brasil é o maior varejista do país e o único presente em todos os estados e no Distrito Federal



**MAIS DO QUE  
UM ESPAÇO  
DE COMPRAS,  
O CARREFOUR  
SE TORNOU UM  
LUGAR DE  
CONEXÃO  
ENTRE PESSOAS,  
HISTÓRIAS,  
CULTURAS E  
OPORTUNIDADES**

escala significativa. A cada nova unidade, um ciclo de desenvolvimento socioeconômico se estabeleceu ao redor, fortalecendo fornecedores, produtores locais e comunidades.

Esse movimento guarda relação direta com o próprio conceito por trás da marca, que carrega no nome a ideia de ponto de encontro, de convergência. Mais do que um espaço de compras, o Grupo Carrefour Brasil se tornou um lugar de conexão entre pessoas, histórias, culturas e oportunidades. É com essa vocação de reunir e integrar que o Grupo chega ao cinquentenário como líder e referência no varejo brasileiro — como quer seguir daqui em diante. Para o CEO, fazer história não é apenas celebrar conquistas, mas garantir inovação constante. “Os 50 anos do passado não serão os mesmos 50 do futuro. Por isso, como líderes, temos de continuar evoluindo o nosso negócio. Desejo ver um Grupo Carrefour Brasil ainda mais aberto, mais conectado com todos os tipos de consumidores e mais diverso, honrando todo o pioneirismo até aqui”, conclui. ●

# DE ESTAGIÁRIO



GERMÃO LÜDERS

# A CEO

Pablo Lorenzo, CEO do Grupo Carrefour Brasil:  
uma carreira movida por desafios,  
trabalho em equipe e paixão pelo cliente

À FRENTE DA MAIOR OPERAÇÃO DO GRUPO FORA DA EUROPA, PABLO LORENZO CONDUZ A COMPANHIA NA TRANSIÇÃO PARA UM MODELO MAIS DIGITAL, DIVERSO E CONECTADO AO CONSUMIDOR

GABRIELLA SANDOVAL

**O CRACHÁ DE NÚMERO 175 AINDA ESTÁ GUARDADO NA MOCHILA DE PABLO LORENZO.**

Foi com ele, aos 20 anos, que o atual CEO do Grupo Carrefour Brasil começou como estagiário na filial argentina, então com apenas nove lojas. Três décadas depois, o economista comanda cerca de 125.000 funcionários e uma operação que atende 60 milhões de clientes por mês.

Sua trajetória reflete a transformação da própria companhia. De hipermercado tradicional a um ecossistema que reúne atacarejo, conveniência e plataformas digitais, o grupo incorporou marcas como o Atacadão e o Sam's Club e investe em dados e inteligência artificial para prever demandas, ajustar estoques e tornar a experiência de compra mais fluida.

Lorenzo acompanhou de perto os grandes movimentos do varejo nas últimas décadas — da chegada do modelo self-checkout à América Latina ao avanço do atacarejo e à digitalização do consumo. “O Brasil teve uma transformação no varejo que não vi em nenhum outro lugar do mundo”, afirma. Agora, à frente da maior operação do grupo fora da Europa, o executivo conta como a companhia vem equilibrando tradição e inovação para se manter no centro da rotina do consumidor brasileiro.



“DEU CERTO PORQUE ADAPTAMOS NOSSO MODELO AO QUE O CLIENTE BRASILEIRO PRECISAVA”

Sua carreira no Grupo Carrefour começou há quase 30 anos. Que lembranças guarda desse início? Quando comecei, no Carrefour Argentina, tínhamos somente nove lojas. Era uma empresa ainda pequena, e o varejo começava a se desenvolver na América Latina. Acompanhei boa parte desse crescimento — primeiro na Argentina, depois na Europa e agora no Brasil, o quarto país onde trabalho. Acho que na minha carreira, assim como na história do Carrefour, tivemos um crescimento expressivo, com muita evolução de lojas, formatos e diferentes opções para os clientes. No Brasil, começamos com um só formato, mas depois fomos agregando diferentes opções para adaptar nossa proposta comercial a todos os brasileiros, assim como fizemos no restante do mundo.

**Por que o Carrefour decidiu se instalar no Brasil em 1975 — e qual foi o impacto dessa chegada?**

Na realidade, eles queriam abrir primeiro na Argentina. Indo para lá, decidiram fazer uma parada no Brasil e mudaram os planos. A operação na Argentina começou apenas em 1982, vários anos depois. Os donos franceses, quando pararam no Brasil, disseram: “Talvez devêssemos fazer uma loja aqui”. Em princípio seria no Rio de Janeiro, mas a primeira loja foi em São Paulo. Eles queriam olhar outros mercados fora da Europa. Tinham um modelo de sucesso que haviam copiado originalmente dos Estados Unidos e começaram a avaliar: por que não fazer esse mesmo negócio em outros países fora da Europa? E foi assim que decidiram vir para a América Latina. A partir daí, o grupo começou a se desenvolver globalmente — na Ásia, na América Latina e na Europa, obviamente — e com muito sucesso.



### **Você imaginava que o Carrefour faria tanto sucesso no Brasil?**

Não. Na verdade, não. Era um grupo que funcionava muito bem na França havia alguns anos e que vinha em boa evolução. Quando começamos no Brasil, como em todo novo país, havia expectativa sobre como seria a adaptação. O Brasil foi o primeiro país fora da Europa em que atuamos e o primeiro, obviamente, na América Latina. Então, era realmente uma aventura para o grupo abrir uma loja aqui. E deu certo porque adaptamos nosso modelo ao que o cliente brasileiro precisava. Era um mix entre produtos vindos da Europa e itens adaptados ao consumo de cada país. Utilizávamos nosso conhecimento global, mas com adaptação regional, com fornecedores e produtos locais — o que fez todo o sentido para o consumidor.

### **E o que mais faz sentido hoje para o cliente do Carrefour?**

Primeiro, a relação preço-produto. Depois, o relacionamento com as pessoas e a experiência de compra. Não existe um negócio ideal e perfeito; sempre há erros. A questão é como eles podem ser minimizados. O Grupo Carrefour Brasil teve uma das melhores evoluções na imagem de preços nos últimos anos, em nível global. O cliente quer que o produto tenha bom preço, que a fila do caixa seja rápida, que o atendimento seja bom, que a loja esteja limpa e que ele tenha um ambiente confortável para fazer suas compras e ter uma boa experiência.

### **Como vocês vêm reagindo às transformações do consumidor?**

O Brasil, pela minha experiência internacional, é um dos países que mais se transformaram no varejo nos últimos dez anos. Era um país como os outros, em que o atacarejo ocupava apenas 20% do mercado e os hipermercados tinham a maior fatia.

Nos últimos anos, houve uma mudança expressiva, com aceleração do modelo de atacarejo para o B2B e o consumidor final. Eu não havia visto essa velocidade de crescimento e mudança em nenhum outro lugar do mundo. Hoje, os atacarejos estão mais próximos dos supermercados, pois agregaram serviços, self-checkout e o digital — coisas que antes não faziam. Da mesma forma, os supermercados estão mais próximos dos atacarejos, pois incorporaram também o B2B e ofertas mais acessíveis de produtos. O Brasil passou por uma grande transformação, o que faz todo o sentido para nós, justamente por termos um ecossistema completo de formatos. O brasileiro buscou opções mais econômicas e acessíveis, e foi aí que o atacarejo teve um grande crescimento — não apenas no Brasil, mas em toda a América Latina.

### **Quais foram os momentos mais marcantes do grupo por aqui?**

Depois da abertura, o primeiro momento marcante foi o lançamento de nosso cartão de crédito, com o Banco Carrefour. Esse foi um momento importante, porque oferecemos crédito a um consumidor que tinha essa necessidade. Depois, começamos a olhar outras atividades, não somente supermercados. Foi aí que surgiu a possibilidade de compra do Atacadão. Além disso, desenvolvemos o Carrefour Express e tivemos o grande momento da compra do Grupo Big, com uma aceleração expressiva na quantidade de lojas de hipermercados e atacarejos. Por fim, com a aquisição do Grupo Big, veio o Sam's Club, quando diversificamos ainda mais as propostas para os clientes. Hoje temos três bandeiras fortes: o Carrefour, com todos os seus formatos, o Atacadão e o Sam's Club.

### **Além da diversidade de negócios, como a pluralidade de canais reflete a vocação do grupo e a forma de olhar para o futuro do varejo?**

Essa variedade nos permite estar na vida de todos os brasileiros. Em média, um consumidor no país utiliza entre quatro e cinco canais *[formatos onde faz as compras]* por mês. Nosso ecossistema de negócios nos permite estar mais adaptados e presentes em múltiplos momentos da jornada do brasileiro. Temos uma

**“O BRASILEIRO BUSCOU OPÇÕES MAIS ECONÔMICAS E ACESSÍVEIS, E FOI AÍ QUE O ATACAREJO TEVE UM GRANDE CRESCIMENTO — NÃO APENAS NO BRASIL, MAS EM TODA A AMÉRICA LATINA”**

conexão com o consumidor que nos permite saber exatamente o que ele está consumindo, ou não, para oferecer uma melhor proposta comercial. Nosso negócio passou de algo muito massivo para um modelo em que identificamos cliente a cliente. Isso nos traz grande potencial de crescimento.

**E qual é o segredo para se reinventar ao longo dos anos sem perder a essência?**

Fomos nos adaptando à jornada de um cliente cada vez mais digital. Agora, é difícil existir um cliente totalmente digital — talvez durante a pandemia, sim. Foi um momento-chave para todo o varejo, e tivemos que acelerar muito no digital. Mas, quando a pandemia terminou, vimos que, embora a evolução do negócio digital seja muito importante, o cliente, seja ele o consumidor final, seja B2B, utiliza todos os canais. Às vezes pensamos que digitalização é apenas e-commerce, mas não. É também sobre como melhorar nossos processos, como utilizar a inteligência artificial em nossas lojas para aprimorar a experiência dos clientes e nossa própria operação. Para mim, o digital tem três grandes pilares: o e-commerce, a melhoria da operação das lojas — físicas ou digitais — e o uso de dados para conhecer o cliente e oferecer as melhores ofertas. Esses são os três pilares de digitalização do grupo, que precisamos continuar desenvolvendo.

**Qual foi a inovação mais disruptiva e ousada que o Carrefour implementou recentemente no Brasil?**

A mais ousada? Acredito que tenha sido no Atacadão. Embora boa parte das vendas seja B2B, os processos eram muito manuais. Digitalizamos tudo isso em muito pouco tempo — em cerca de um ano e meio. Isso nos permitiu alcançar um crescimento expressivo em GMV



Atacadão: busca do brasileiro por opções mais econômicas e acessíveis contribuiu para o boom do atacarejo no país

[*Gross Merchandise Volume*], uma das métricas usadas para medir o desempenho das vendas online. A digitalização do Atacadão foi um dos sucessos mais importantes dos últimos anos. Depois tivemos outros avanços, como os investimentos em marketplace e em ferramentas preditivas com IA para melhorar a presença e o volume de produtos nas lojas, usando algoritmos para aumentar a eficiência do negócio. Mas isso ainda está em evolução.

**Para onde o grupo tem olhado em termos de tecnologia?**

Duas coisas: uma é tentar inventar o que ainda não existe, e outra é entender o que está sendo desenvolvido e tentar acelerar mais do que os outros. No caso dos drones, por exemplo, é apenas um tema de redes sociais e que, por enquanto, não exerce impacto nos negócios. A Amazon também tentou inovar com a Amazon Go e as lojas sem colaboradores, e acho que são laboratórios que o varejo faz em todo o mundo e que precisamos observar para ver se fazem sentido. E há também o que já está dando certo e no qual devemos colocar foco. O self-checkout e as câmeras com inteligência artificial são, sem dúvida, bons exemplos disso.





DIVULGAÇÃO

Aposta na diversidade: uma forma de criar valor não só para a sociedade, mas também para a companhia

**A sustentabilidade no varejo ainda enfrenta algumas barreiras estruturais. Onde o Grupo Carrefour Brasil enxerga as maiores oportunidades?**

Sem dúvida temos um tema importante, que é o cuidado com o meio ambiente, especialmente no consumo energético para reduzir emissões de CO<sub>2</sub> no Brasil e no mundo. Esse é um dos pontos-chave em que estamos trabalhando. Outro tema relevante é a rastreabilidade dos alimentos, sobretudo com foco na proteína animal. Estamos fazendo um trabalho importante e firmando acordos com o governo para garantir a rastreabilidade da carne bovina, o que reflete nossa preocupação com a floresta e o desmatamento. Temos também a questão das galinhas livres de gaiola. Outra preocupação do grupo é ofertar produtos mais saudáveis — sem glúten, sem sal, sem aditivos — a um custo competitivo.

**Esses temas estão relacionados ao propósito por trás da marca?**

Sim. Temos também um papel importante no combate à fome, evitando o desperdício de alimentos. A população está cada vez mais consciente disso, e o Grupo Carrefour Brasil, como grupo de alimentação, tem papel essencial nessa missão. Um dos nossos objetivos é reduzir em 20% o desperdício alimentar global em relação a 2019. E o Brasil, obviamente, faz parte dessa jornada.



### Onde mais o tema ESG se faz presente?

Temos grande responsabilidade como o segundo maior empregador privado do país. Primeiro, com nossos times, quanto à possibilidade de crescimento e evolução. Para muitos deles, como foi para mim, é um dos primeiros empregos. Realmente somos uma escola de formação profissional. Somos ainda o principal empregador de beneficiários do Bolsa Família, reflexo do papel social que exercemos no Brasil. Nossa preocupação com o antirracismo é diária, importante, tanto dentro de nosso ecossistema quanto como auxílio à sociedade. Sabemos do nosso tamanho e que chegamos a milhões de brasileiros todos os dias. Por isso, agimos em relação a temas relevantes para a sociedade brasileira.

### Como o segundo maior empregador do país aplica a diversidade na prática?

Temos uma jornada que inclui todo tipo de diversidade: de religião, sexual, de cor, de origem. A diversidade cria valor não apenas para a sociedade, mas também para nós, como companhia. No meu caso, temos muitos brasileiros no time, mas também argentinos, franceses e pessoas de vários lugares do país. Isso nos permite ter mais diversidade nas discussões. Pessoas diferentes pensando de formas diferentes. Já temos mais de 32% de mulheres em posições de liderança e queremos chegar a mais de 50% em 2030. Mais da metade do nosso time é formada por mulheres. Além disso, 33% de nossas lideranças são pessoas pretas, e queremos alcançar 50% até 2030. Para mim, isso é muito importante.

**“SOMOS O PRINCIPAL EMPREGADOR DE BENEFICIÁRIOS DO BOLSA FAMÍLIA, REFLEXO DO PAPEL SOCIAL QUE EXERCEMOS NO BRASIL”**

### Depois de três décadas no Grupo Carrefour, o que mais o motiva a trabalhar na companhia?

A primeira coisa é a possibilidade de aprender. Em 30 anos, aprendi algo novo todos os dias. Depois, a chance de desenvolver múltiplos negócios. O que temos aqui no Brasil é realmente um grande ecossistema de diferentes negócios conectados. E, por fim, a paixão pelo cliente. Gosto muito do cliente, de como ele se comporta nas lojas e de como vive as experiências. Além disso, gosto de trabalhar em equipe. Somos capazes de trabalhar com milhares de pessoas, mas também com 60 milhões de brasileiros que compram mensalmente em nossas lojas. Isso me motiva como forma de trabalho e de vida.

### Como enxerga seu papel de líder em um grupo tão grande e diverso?

Temos cerca de 125.000 pessoas no grupo, além de muitos colaboradores externos que também trabalham 100% para nós. Acho que nosso papel de liderança é garantir que a relação entre nossos times e os 60 milhões de clientes que visitam as lojas todos os meses seja a melhor possível. Depois, compreender o consumidor e olhar para os próximos passos, preparando o grupo — como fizemos em termos de formatos e adaptações nesses 50 anos no Brasil. As soluções que tivemos até aqui não serão as mesmas para o futuro. Nosso papel é, junto com os times, entender isso e adaptar o negócio para continuarmos sendo o número 1 no Brasil. ●



DIVULGAÇÃO

Grupo Carrefour Brasil: integração de bandeiras transforma lojas em polos de experiência e de consumo

# ONDE TUDO SE



DO ATACAREJO AO CLUBE DE  
COMPRAS EXCLUSIVO, PASSANDO  
POR SERVIÇOS FINANCEIROS E GESTÃO  
IMOBILIÁRIA, O GRUPO CARREFOUR  
BRASIL SE FAZ PRESENTE EM VÁRIOS  
MOMENTOS DA VIDA DO CONSUMIDOR

**BRUNA KLINGSPIEGEL**

**USADA POR ANOS COMO SLOGAN, A FRASE** “É lá que a gente vai encontrar” segue onipresente, definindo a ambição do Grupo Carrefour Brasil. Com cerca de 1.000 unidades espalhadas pelo país e uma receita bruta de 120,6 bilhões de reais em 2024, a empresa deixou de ser apenas uma rede de supermercados para se transformar em um poderoso ecossistema de consumo integrado e preditivo, que reúne as marcas Atacadão (cash & carry), Carrefour (varejo multiformato), Sam’s Club (clube de compras), Banco Carrefour (serviços financeiros) e Carrefour Property (gestão imobiliária), cada qual dominando uma fatia específica da jornada de consumo.

A estratégia do grupo francês é reflexo direto do cenário nacional. Uma pesquisa da Associação Paulista de Supermercados (Apas) mostrou que 71% dos brasileiros mudaram seus hábitos no último ano, priorizando conveniência, saudabilidade e, acima de tudo, o melhor custo-benefício. Quase 60% agora optam por produtos saudáveis, e 57% migraram para os mercados de bairro para “compras emergenciais”, buscando otimizar o tempo e evitar longos deslocamentos. O consumo, portanto, é agora guiado por contexto, frequência e necessidade imediata, demandando que as grandes redes se adaptem a essa

# CONECTA



lógica multicanal. A meta é estar onde o consumidor estiver.

E o Grupo Carrefour, nessas cinco décadas de Brasil, soube como ninguém fazer isso. Redefiniu seu modelo, abandonou o conceito isolado de varejista tradicional e passou a operar como uma plataforma que não tem concorrência interna, e sim complementaridade entre suas bandeiras. “O nosso cliente muitas vezes é o mesmo, mas está em momentos diferentes de compra”, explica José Rafael Vazquez, CEO do Carrefour e do Sam’s Club no Brasil. “Ele pode ir ao Atacadão buscar itens básicos, ao Carrefour comprar uma TV, ou ao Sam’s em busca de um produto exclusivo.”

### MULTIFACETADO E ONIPRESENTE

O Atacadão é o motor de crescimento e volume. Com mais de 380 lojas e presença em todos os estados, a bandeira é a principal responsável por alavancar os resultados da companhia, respondendo por cerca de 70% da receita total. No primeiro trimestre de 2025, a unidade de atacarejo do grupo cresceu 7,3% em vendas, comprovando sua força não só no consumo final das famílias, mas também no abastecimento do pequeno comércio. “Nosso papel vai além de vender em volume. Atuamos na inclusão produtiva e no abastecimento do pequeno comércio em diferentes regiões do país,” afirma Marco Oliveira, CEO do Atacadão, ressaltando a relevância social da bandeira como elo essencial na cadeia informal de abastecimento.



DIVULGAÇÃO

Marco Oliveira, CEO do Atacadão: “Nosso papel vai além de vender em volume. Atuamos na inclusão produtiva e no abastecimento do pequeno comércio em diferentes regiões do país”

## O ATACADÃO RESPONDE POR CERCA DE 70% DA RECEITA DO GRUPO E JÁ ATUA COMO ELO ESSENCIAL NO ABASTECIMENTO DAS PMEs DO PAÍS

Em contraponto à escala do atacarejo, o Carrefour abraça a conveniência da proximidade. Após um processo de otimização da rede em 2024, a bandeira se consolidou na diversidade de formatos: são 112 hipermercados, 72 supermercados, 143 lojas Express, 98 drogarias e 103 postos de combustíveis. Essa capilaridade permite à rede atuar do abastecimento doméstico à necessidade diária. A presença em plataformas digitais de entrega rápida, como iFood e Rappi, ou com seus canais próprios, complementa essa estratégia, garantindo que o Carrefour esteja sempre a pou-

cos cliques ou metros do consumidor. “Em muitas cidades, o cliente pode abastecer no nosso posto, comprar na nossa drogaria e complementar a cesta no Express — tudo em menos de 1 quilômetro”, exemplifica Vasquez, ilustrando a densidade e a sinergia dos pontos de venda em áreas estratégicas.

O Sam’s Club, por sua vez, opera como o “oceano azul da curadoria” e da exclusividade. Funcionando sob um modelo de assinatura, a aposta é em diferenciação para um público que busca valor agregado. O sortimento, com cerca de 5.500 produtos selecionados, possui forte presença de itens importados e da marca própria Member’s Mark, mirando um cliente que prioriza a qualidade e a descoberta. “Não há outro clube no mesmo formato no Brasil”, destaca Vasquez, reforçando que o Sam’s Club se distancia da concorrência direta ao focar nichos e datas sazonais específicas (Halloween, Natal, Páscoa), que movimentam a rede com ofertas exclusivas e embalagens econômicas que não estão disponíveis nas outras bandeiras. A proposta de valor é clara: transformar a compra em uma experiência diferenciada e com curadoria, criando um laço de pertencimento com o cliente.

A conexão entre todas essas pontas é garantida por dois pilares transversais e estratégicos. O primeiro é o Banco Carrefour, que atua como o cerne da fidelização e o principal centro de coleta








GERMÃO LÜDERS

Felipe Gomes, CEO do Banco Carrefour: “Um cliente com cartão e que compra em mais de um formato do Grupo pode gastar até 200% a mais por ano”

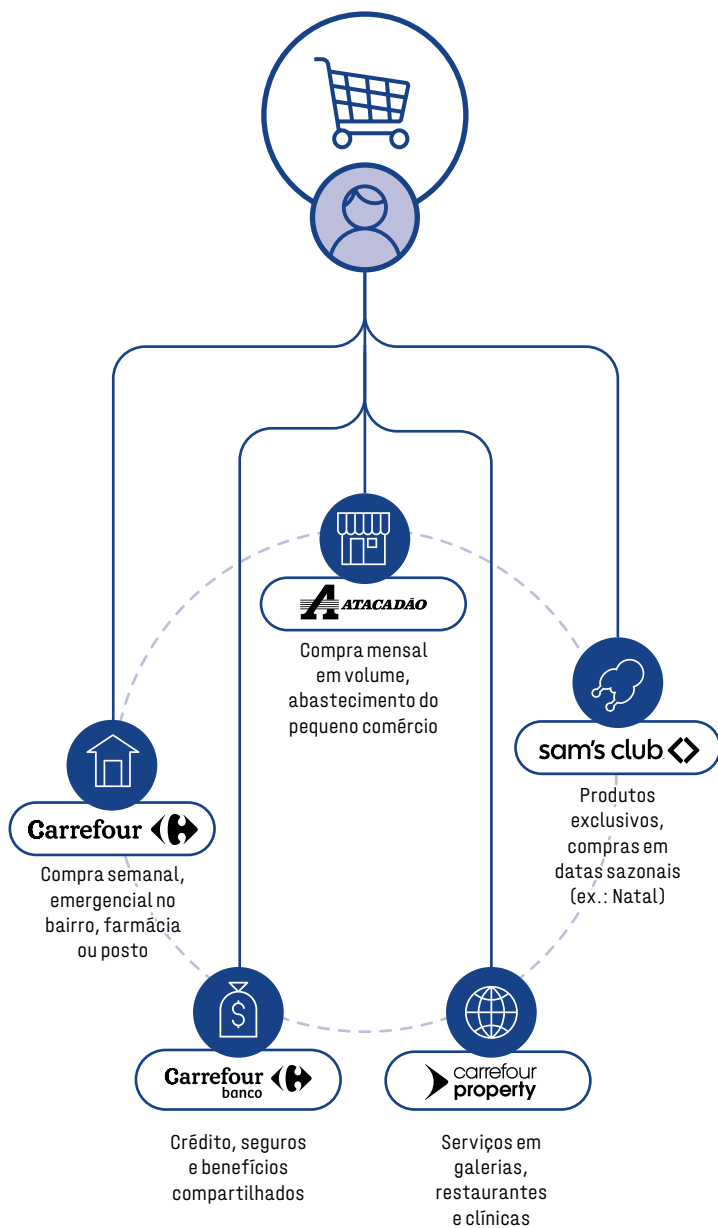
## PRESENTE EM TODOS OS MOMENTOS

O Grupo Carrefour Brasil concentra cinco modelos de negócios que, juntos, oferecem **soluções transversais e conveniência** para diferentes perfis e jornadas de consumo, do físico ao digital

Bandeira	Modelo de negócios	Foco estratégico
	<b>Cash &amp; carry</b> Atacado e varejo	<b>Motor de escala e volume</b> Abastecimento de pequeno comércio e consumidor final. Garante a liderança de preço (crescimento de <b>7,3% no 1T25</b> )
<b>Carrefour</b> 	<b>Varejo multiformato</b>	<b>Conveniência diária e abastecimento doméstico</b> Inclui hipermercados, supermercados, Express, drogarias e postos. Forte atuação multicanal
<b>sam's club</b> 	<b>Clube de compras</b> Assinatura	<b>Curadoria e exclusividade</b> Focado em diferenciação, oferece sortimento exclusivo, produtos importados e a marca própria, Member's Mark
<b>Carrefour banco</b> 	<b>Serviços financeiros</b>	<b>Coração da fidelização</b> Alavanca de compra via cartões, crédito e seguros. Integração total para oferecer benefícios transversais entre as bandeiras
 <b>carrefour property</b>	<b>Gestão imobiliária</b>	<b>Monetização de ativos</b> Transforma os espaços em polos de serviço e convivência. Administra mais de <b>18 milhões de m²</b> em ativos, além de operar três shoppings em SP

## A JORNADA DO CONSUMIDOR

Um mesmo cliente se conecta ao ecossistema do grupo em diferentes momentos de compra e uso de serviços



de dados. Fundada em 2007, a unidade financeira é peça-chave na decisão de compra, respondendo por mais de 80% dos pagamentos nas lojas do hipermercado. A integração das soluções de crédito, seguros e empréstimos com a jornada de consumo gera uma poderosa máquina de inteligência de dados em tempo real. A transversalidade da operação é um grande diferencial: um cliente com o cartão de uma bandeira, como a do Atacadão, pode obter benefícios e vantagens compartilhadas em outras, como a do Sam's Club ou a do Carrefour. "A gente sabe, por exemplo, que um cliente com cartão e que compra em mais de um formato do grupo pode gastar até 200% a mais por ano", revela Felipe Gomes, CEO do Banco Carrefour. Esse dado não só valida a estratégia do ecossistema, mas também direciona a personalização em escala de ofertas e crédito, com o objetivo de captar e reter esse cliente transversal, que é comprovadamente o mais rentável.

O segundo pilar transversal é o Carrefour Property, a unidade de gestão e desenvolvimento imobiliário. Sua atuação é fundamental na estratégia de longo prazo e na monetização dos ativos do grupo. A unidade administra um portfólio que soma mais de 18 milhões de metros quadrados em terrenos e opera três shoppings em São Paulo, além de gerir mais de 250 galerias comerciais. A



GERMÃO LÜDERS

Liliane Dutra, CEO do Carrefour Property: "A loja não é mais apenas ponto de venda. Ela precisa entregar tempo de qualidade, resolver a vida do cliente e promover engajamento"



## O GRUPO CARREFOUR BRASIL DEIXOU DE SER SÓ UM SUPERMERCADO E VIROU UMA PLATAFORMA INTEGRADA DE CONSUMO



GERMÃO LÜDERS

missão do Property vai além da gestão patrimonial: é transformar os ativos imobiliários em “pólos de serviços e experiências”. “A loja não é mais apenas ponto de venda. Ela precisa entregar tempo de qualidade, resolver a vida do cliente e promover engajamento”, afirma Liliane Dutra, CEO da unidade. Esse conceito se materializa na criação de lojas combo — como a união estratégica de Sam’s Club e Atacadão no mesmo terreno — e no desenvolvimento de galerias anexas ocupadas por lojas, clínicas, restaurantes e serviços essenciais. A ideia é que o espaço físico funcione como um ponto de convivência, estendendo o tempo de permanência do cliente e reforçando a presença do grupo em sua rotina para além da compra alimentar.

A lógica de silos, onde cada bandeira pensava e operava de forma isolada, foi desmantelada. A transversalidade é o novo conceito que unifica a visão do grupo, permitindo uma integração real entre as marcas. Essa visão integrada é sustentada por um robusto CRM e por um sistema de governança que unifica decisões estratégicas, desde a curva de sortimento de produtos até as campanhas promocionais. “Estamos avançando na inteligência de dados para entender comportamentos por loja, região e canal. Essa personalização em escala é o futuro da fidelização no varejo,” conclui Felipe Gomes. A personalização deixa de ser um diferencial e se torna uma necessidade operacional para atender

José Rafael Vasquez, CEO do Carrefour e do Sam’s Club no Brasil: “O nosso cliente muitas vezes é o mesmo, mas está em momentos diferentes de compra”

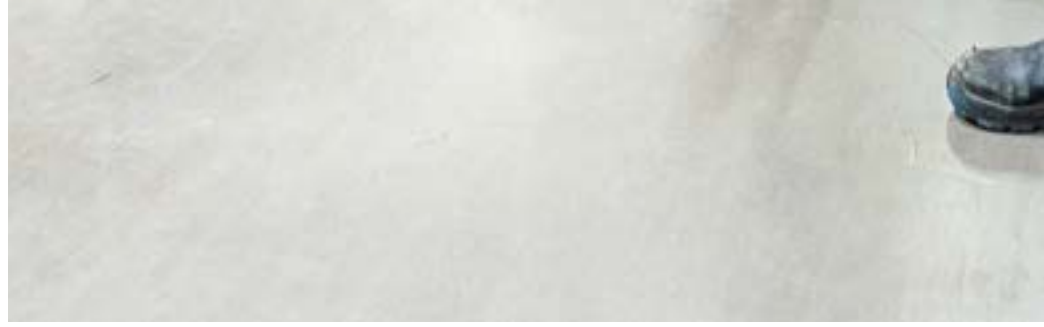
a um novo perfil de consumidor.

Com mais de 50 anos de operação no país, tendo sobrevivido a momentos marcantes como ditadura, hiperinflação, privatizações e pandemias, o Grupo Carrefour Brasil prova sua resiliência. O futuro, segundo José Rafael Vasquez, será inexoravelmente moldado por dados, inteligência artificial e regionalização. No entanto, a base de qualquer bandeira — seja Atacadão, seja Carrefour, seja Sam’s Club — continuará sendo o preço e o valor percebido. “Pode ser em qualquer bandeira: o valor percebido precisa ser claro.” Além disso, a cultura corporativa está sendo redesenhada para dar mais autonomia às pontas. Os gerentes de loja ganham cada vez mais poder de decisão, com base em dados e feedback dos clientes, e têm acesso em tempo real a indicadores cruciais, como Net Promoter Score (NPS), tempo de fila, limpeza e sortimento. “A loja precisa ser rápida, limpa, iluminada e humana”, resume Vasquez. O objetivo final é ambicioso — e claro: “Transformar clientes em fãs. O fã não te abandona”, garante o executivo. ●

COM 60 MILHÕES DE CLIENTES MENSAIS E QUASE 100.000 CONTRATAÇÕES DE BENEFICIÁRIOS DO BOLSA FAMÍLIA, O GRUPO CARREFOUR BRASIL USA O PESO DA OPERAÇÃO NO PAÍS PARA ACELERAR SEUS COMPROMISSOS GLOBAIS DE ESG

LUCIANO MANENTI

# A SUSTENTABILIDADE







Doação para o Rio Grande do Sul: colaboradores durante ação de solidariedade após as enchentes de 2024

# A

**CADA MÊS, PASSAM PELOS CERCA DE 1.000 PONTOS DE VENDA** do Grupo Carrefour Brasil pouco mais de 60 milhões de clientes, quase o equivalente à população da França ou da Itália. Seus 125.000 colaboradores põem a empresa na segunda posição no ranking dos maiores empregadores privados do país — 95% dos municípios brasileiros têm menos habitantes do que o número de funcionários do grupo. No ano passado, o faturamento no Brasil foi de 121 bilhões de reais. Esses números ajudam a dar uma dimensão do impacto exercido pelo grupo com suas estratégias de sustentabilidade. “O tamanho e a presença do Grupo Carrefour Brasil nos dão a capacidade — e a responsabilidade. Nosso tamanho no Brasil é também a nossa força para fazer a diferença. Cada iniciativa que colocamos em prática tem o potencial de inspirar e gerar transformações concretas na sociedade”, diz Nelcina Tropardi, vice-presidente de Assuntos Corporativos, ESG e Jurídico do Grupo Carrefour Brasil.

No Brasil, a empresa opera, além das lojas com a marca Carrefour — supermercados, hipermercados e lojas de proximidade —, o Atacadão e o clube de compras Sam’s Club, bem como postos de combustíveis, drogarias, um banco e um braço imobiliário (*veja na pág. 11*). A operação brasileira hoje só não é líder em faturamento dentro do grupo global porque, convertidas em dólares, as receitas em reais ficam distantes das obtidas na França, sede do grupo e seu principal mercado. Ainda que o Grupo Carrefour por aqui não seja o líder em faturamento, seu tamanho faz do braço brasileiro a locomotiva para os indicadores de sustentabilidade para o Grupo no mundo. “A operação do Brasil tem um papel fundamental para o alcance das metas globais de sustentabilidade do Grupo”, diz Tropardi.



O Grupo Carrefour Brasil segue os compromissos globais, mas também se adapta aos contextos e às prioridades locais. Assim, aqui no Brasil a estratégia de sustentabilidade parte de três pilares: o primeiro é o Combate à Fome e às Desigualdades, o que inclui iniciativas na área de segurança alimentar, o desenvolvimento e a inclusão de pequenos fornecedores na cadeia de valor da empresa e a geração de emprego e de renda. O segundo é a Inclusão e Diversidade, definidas pelo combate ao racismo e pela promoção da equidade de gênero, pela inclusão de pessoas com deficiência nos quadros da empresa e pela educação e cultura de forma inclusiva. O último é a Proteção do Planeta e da Biodiversidade, o que envolve os compromissos da agenda climática, o fomento de uma cadeia de fornecimento sustentável e a circularidade, como redução de embalagens e combate ao desperdício de alimentos.

#### METAS TRADUZIDAS EM RESULTADOS

As diretrizes de sustentabilidade são globais, mas as estratégias ganham forma localmente. No Brasil, um dos mercados mais diversos e relevantes do Grupo Carrefour, essas estratégias refletem as demandas e prioridades no país. Um exemplo é o Programa de Letramento Racial, criado em 2021 em parceria com a Universidade Zumbi dos Palmares e obrigatório para todos os colaboradores. O conteúdo aborda questões étnico-raciais, racismo e racismo estrutural, racismo nas relações de consumo e agenda antirracista. E todos os anos os colaboradores passam por um processo de treinamento e aperfeiçoamento.

As metas do Grupo Carrefour Brasil para o pilar estratégico relacionado à inclusão e à diversidade são ousadas. Até 2030, a empresa espera ter pelo menos 30% dos cargos executivos ocupados por mulheres e

## OS PILARES DA SUSTENTABILIDADE DO GRUPO CARREFOUR BRASIL

Com programas sociais, metas de diversidade e compromissos ambientais de longo prazo, o grupo transforma sua escala em impacto positivo para milhões de pessoas — e para o planeta



### 1. COMBATE À FOME E ÀS DESIGUALDADES

**O que envolve:** segurança alimentar, inclusão de fornecedores e geração de emprego e renda

#### DOAÇÃO DE ALIMENTOS



6.500

toneladas de alimentos doadas em 2024  
(acima da meta de 6.000 toneladas)

A meta para **2026** é ainda mais ousada:



10.000

toneladas

outros 30% por pessoas negras. Para os cargos de liderança, o objetivo, estabelecido há cinco anos, é de 50% para cada um dos grupos. Em 2024, o Grupo Carrefour Brasil fechou com 14% de pessoas negras e cerca de 22% de mulheres em posições executivas. Nos cargos de liderança, a ocupação era de cerca de 33% de mulheres e 35% de pessoas negras. Para esses números continuarem avançando, a empresa investe em formação. Um dos programas chama-se P.O.D.E.R., direcionado a colaboradores negros e negras para desenvolvimento pessoal e profissional, empoderamento e crescimento na carreira. No ano passado, 527 pessoas passaram por esse curso. Os melhores alunos tiveram a oportunidade de fazer mentorias com líderes negros e

negras tanto de dentro quanto de fora do grupo. “O programa é uma forma de reconhecer e impulsionar talentos, garantindo que tenham acesso às mesmas oportunidades de crescimento e liderança”, afirma Susy Yoshimura, diretora sênior de Sustentabilidade do Grupo Carrefour Brasil.

Há também um programa dedicado ao fortalecimento das lideranças femininas: o Mulheridades. Em 2022 e 2023, 2.250 mulheres participaram diretamente de três edições do programa, nos quais 120 foram selecionadas para receber mentorias de lideranças femininas do Grupo Carrefour Brasil. Em 2024, o programa foi reformulado, valorizando as trajetórias femininas em suas múltiplas dimensões e pluralidades, ampliando seu impacto.

#### CONTRATAÇÃO DE COLABORADORES ORIUNDOS DO BOLSA FAMÍLIA

94.000

beneficiários do Bolsa Família já contratados



53.000

só em 2024, **5 vezes**  
a meta anual de 10.000  
beneficiários



DIVULGAÇÃO

Produtos orgânicos nas prateleiras: incentivo à produção e ao consumo responsável faz parte da estratégia de transição alimentar do Grupo Carrefour Brasil

**MAIS DE 6.500  
TONELADAS DE  
ALIMENTOS FORAM  
DOADAS PELO  
GRUPO SÓ EM  
2024, EM PARCERIA  
COM CLIENTES E  
INICIATIVAS CONTRA  
O DESPERDÍCIO**

## QUASE 100.000 BENEFICIÁRIOS DO BOLSA FAMÍLIA FORAM CONTRATADOS PELO GRUPO CARREFOUR BRASIL

Outro destaque é o programa de inclusão social, que dá preferência à contratação de pessoas registradas no Cadastro Único do Bolsa Família, por meio de uma parceria com o Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. Já foram empregados dessa forma quase 100.000 trabalhadores, um volume de contratações do qual nenhuma outra empresa brasileira se aproxima. Desse total, 53.000 pessoas foram contratadas entre 2023 e 2024, superando em mais de cinco vezes a meta anual de 10.000 contratações. “Com esse programa colaboramos com políticas públicas de combate às desigualdades, abrindo caminhos que fortalecem a autonomia e o desenvolvimento das pessoas”, afirma Yoshimura.

### SOLIDARIEDADE EM CRISES

Iniciativas relacionadas às doações de alimentos também ga-

nam destaque no Brasil. Só em 2024, foram doadas mais de 6.500 toneladas de alimentos, parte por recursos próprios da companhia, parte em parceria com os clientes ou em iniciativas de combate ao desperdício. Essas doações beneficiam organizações sociais como a Amigos do Bem, que apoia pessoas no Sertão Nordestino, bancos de alimentos e outras obras sociais que mantêm cozinhas solidárias em diversas regiões do país.

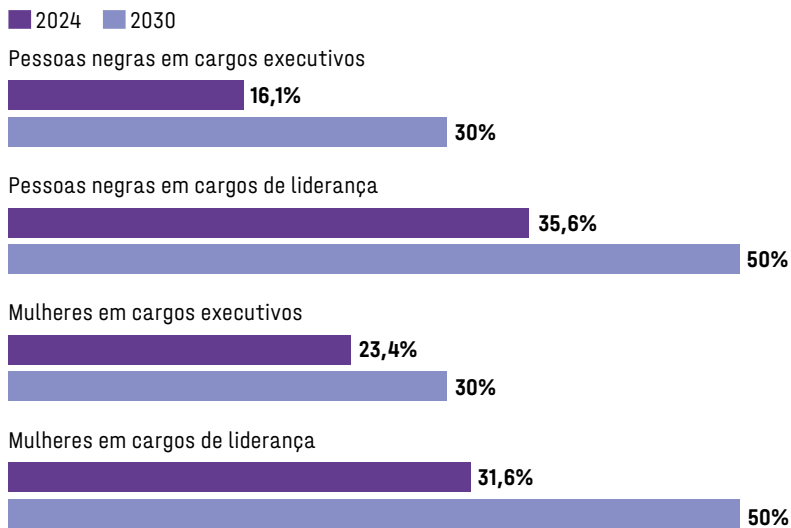
É no dia a dia que as estratégias do Grupo Carrefour Brasil mostram sua consistência, mas os mesmos pilares de atuação orientam a empresa nos momentos mais críticos. Tome-se o exemplo das ações adotadas no Rio Grande do Sul — após as enchentes de maio de 2024, consideradas a maior tragédia climática da história do país. A empresa doou 500 toneladas de alimentos e produtos de higiene e contribuiu com o esforço logístico de fazer as doações de todo o país chegarem ao estado.



## 2. INCLUSÃO E DIVERSIDADE

**O que envolve:** combate ao racismo, equidade de gênero, inclusão de pessoas com deficiência e educação inclusiva

### DIVERSIDADE NO QUADRO DE COLABORADORES<sup>(1)</sup>



(1) Dados de out/25.





DIVULGAÇÃO



DIVULGAÇÃO

Lideranças negras: iniciativa fomenta o crescimento profissional e a equidade racial dentro do Grupo Carrefour Brasil

# 100% DOS COLABORADORES

passaram por letramento racial em 2024

Além disso, foi disponibilizado um local para que os Correios armazenassem e transportassem as doações recebidas por eles. Os preços foram congelados em todas as lojas do estado durante dois meses, no período mais grave da crise climática, como forma de garantir à população melhor acesso a itens essenciais sem reajuste num momento de alta vulnerabilidade. “Foi uma medida importante para limitar os aumentos abusivos dos preços no Rio Grande do Sul”, diz Tropicardi.

Uma loja em São Leopoldo, uma das cidades gaúchas mais afetadas pelas enchentes, foi transformada em abrigo para aproximadamente 1.700 animais domésticos que se perderam de seus donos. Esses pets permaneceram no local durante quase seis meses. “Cedemos o espaço, e voluntários cuidavam de organizar e tratar os animais”, diz a executiva. “Também

fizemos diversas campanhas para a doação de ração.”

#### **PARCERIA COM OS FORNECEDORES**

Do ponto de vista da sustentabilidade, varejistas como o Grupo Carrefour Brasil ocupam uma posição bastante singular. Mesmo sem produzir diretamente os itens que comercializam, esse setor tem um papel central em impulsionar a sustentabilidade em toda a cadeia de fornecedores. Nesse contexto, o Grupo Carrefour Brasil adota um trabalho pioneiro e consolidado de rastreamento e monitoramento, visando que toda a carne vendida nas lojas seja proveniente de fornecedores responsáveis e livres de áreas desmatadas.

O tema é estratégico para a matriz global e reflete os compromissos do Grupo com a sustentabilidade e a produção responsável. Na prática, o Grupo atua em múltiplas frentes, incluindo engajamento com fornecedores, fomento à inovação, processos de homologação, monitoramento da cadeia e advocacy, buscando responsabilidade e impacto positivo em toda a cadeia de produção. Uma das principais frentes dessa atuação é a política de compra responsável de carne bovina do Grupo Carrefour Brasil, que se apoia em iniciativas setoriais como o Boi na Linha, liderado pelo Imaflora e pelo Ministério Público Federal, e o Protocolo Voluntário do Cerrado. Por meio desses compromissos, o Grupo reafirma sua política de não adquirir carne proveniente de fazendas com desmatamento na Amazônia ou no cerrado, nem de áreas com sobreposição a terras indígenas, quilombolas ou de conservação ambiental. Para implementar os protocolos na Amazônia, cerrado e demais biomas brasileiros, o Grupo desenvolveu um sistema próprio de homologação e

monitoramento das fazendas por meio de dados e imagens via satélite, cobrindo anualmente mais de 24,6 milhões de hectares em quase 32.000 fazendas no Brasil, de todos os biomas, de onde vem a carne bovina comercializada pelo Grupo Carrefour Brasil.

Essas iniciativas fazem parte de uma estratégia mais ampla de sustentabilidade, que orienta as ações do Grupo em todo o país. A política de sustentabilidade do Grupo Carrefour Brasil tem duas características que a tornam particularmente consistente. A primeira delas é o planejamento de longo prazo: praticamente todos os aspectos do ESG têm metas definidas até 2040, oferecendo à companhia um norte claro sobre cada passo que precisa ser dado e quando. A segunda é que essa agenda está intimamente conectada ao modelo de negócios do Grupo. A

formação de lideranças negras e femininas para cumprir as metas de diversidade em cargos executivos prepara as pessoas que vão conduzir a empresa no futuro. O esforço e os investimentos para reduzir resíduos e emissões de gases causadores do efeito estufa tanto no Grupo Carrefour Brasil quanto na rede de fornecedores contribuem para uma produção mais eficiente. Um exemplo concreto é a ampliação do uso de energia solar. Atualmente, há painéis solares instalados em 11 unidades, seja no teto, seja no estacionamento das unidades do Grupo, e outras 21 unidades já estão em instalação nos três formatos com previsão de finalização entre 2025 e 2026.

Há ganhos de eficiência semelhantes em outras áreas, como a de embalagens. A meta do Grupo é que 100% das embalagens dos produtos de mar-

Nelcina Tropardi, vice-presidente de Assuntos Corporativos, ESG e Jurídico do Grupo Carrefour Brasil: “Nosso tamanho no Brasil é também a nossa força para fazer a diferença”

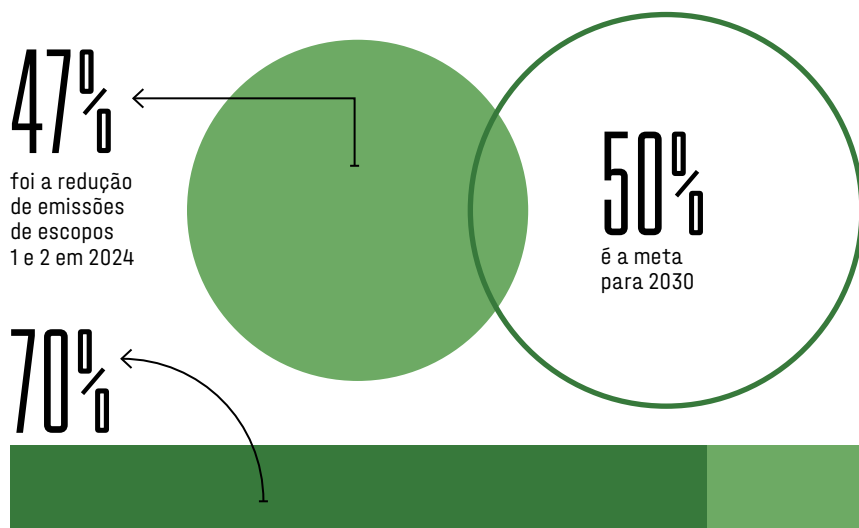




### 3. PROTEÇÃO DO PLANETA E DA BIODIVERSIDADE

**O que envolve:** redução de emissões, fornecedores sustentáveis e circularidade de embalagens

#### RESULTADOS E METAS



das embalagens em 2024 eram recicláveis, compostáveis ou biodegradáveis. A meta é chegar a **100%** em 2030



#### BEM-ESTAR ANIMAL

Grupo Carrefour Brasil adota padrões internacionais que garantem respeito à vida animal. Eles são conhecidos como as cinco liberdades:



##### 1. FISIOLÓGICA

acesso contínuo a água e alimentação adequadas



##### 2. AMBIENTAL

abrigo seguro e áreas confortáveis para descanso



##### 3. SANITÁRIA

prevenção de doenças e tratamento rápido quando necessário



##### 4. COMPORTAMENTAL

espaço suficiente para que expressem comportamentos naturais



##### 5. PSICOLÓGICA

ambiente livre de medo, dor e estresse

# 60%

dos fornecedores de carnes, leite e ovos auditados em 2024



Políticas mais rígidas para fornecedores de carne bovina, leite e ovos

#### TRANSIÇÃO GRADUAL NA SUINOCULTURA:

→ redução do tempo de confinamento das matrizes

→ eliminação de cortes nas caudas e orelhas

→ adoção de práticas de enriquecimento ambiental (ambientes mais próximos da natureza)

cas próprias vendidos em suas lojas sejam recicláveis, reaproveitáveis ou biodegradáveis — hoje, mais de 70% desses itens já se encaixam nessas três categorias. Além disso, o Grupo Carrefour Brasil participa ativamente da Rede pela Circularidade do Plástico, organização que reúne 60 empresas e mais de 300 voluntários para aumentar a reciclabilidade das embalagens plásticas e a disponibilidade de matéria-prima para reciclagem. “Como elo entre indústria, gestores de resíduos, cooperativas, consumidores e demais integrantes da cadeia, o Grupo Carrefour Brasil exerce influência sobre a demanda de embalagens, o comportamento de compra consciente e a efetivação de programas de logística reversa”, diz Juliana Seidel, líder do Eixo de Design da Rede pela Circularidade do Plástico.

Outro ponto relevante é que todos os executivos têm parte da remuneração variável atrelada aos indicadores de sustentabilidade, avaliados por um índice criado pela companhia em 2018, chamado CSR Index, que mede o desempenho dos compromissos de Responsabilidade Social Corporativa e Transição Alimentar. “A transição dos sistemas alimentares, a produção regenerativa e a redução de carbono são metas de sustentabilidade, mas, mais do que isso, são objetivos de negócio que orientam o desempenho e a avaliação de todas as lideranças”, afirma Susy Yoshimura.

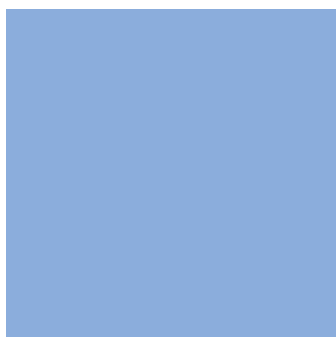
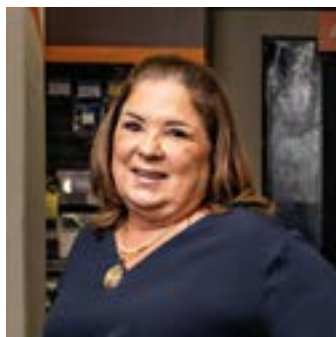
Do combate às desigualdades com proteção da biodiversidade à inclusão de grupos minorizados, passando pela meta de oferta de alimentos com certificações sustentáveis, a jornada do Grupo Carrefour Brasil mostra como uma rede de varejo pode ser muito mais do que um canal de consumo. Pode ser uma vitrine global de práticas que transformam negócios em força social, econômica e ambiental — dentro e fora das lojas. ●



# HISTÓRIAS QUE SE CRUZAM

TRAJETÓRIAS MOSTRAM COMO  
O GRUPO CARREFOUR BRASIL  
CRESCER COM O PAÍS E COM  
AS PESSOAS QUE FAZEM  
PARTE DA SUA JORNADA





**AO LONGO DOS ÚLTIMOS 50 ANOS, O GRUPO CARREFOUR BRASIL** construiu uma trajetória marcada por inovação, crescimento e transformação. Mas por trás de cada marco e conquista há pessoas — colaboradores, parceiros e empreendedores — que ajudaram a escrever essa história.

Nossos repórteres conversaram, ao longo das últimas semanas, com oito personagens cujas histórias se cruzam dentro e fora da companhia. São trajetórias de pessoas que encontraram no Grupo Carrefour Brasil oportunidades de desenvolvimento, pertencimento e impacto social. Há desde a empreendedora que levou a Amazônia para as gôndolas até a fundadora que transformou uma receita de família em uma indústria nacional; do colaborador que criou um projeto de Libras e multiplicou a inclusão, ao funcionário mais antigo, que se tornou referência para novas gerações.

Cada uma dessas histórias reflete os valores que sustentam o grupo há meio século: diversidade, inovação, inclusão e compromisso com as pessoas. Juntas, elas mostram como o Grupo Carrefour Brasil evolui com o país — e como o varejo se transforma quando coloca o humano no centro do negócio.

**MARCOS RICARDO** SEGUIU OS PASSOS DA MADRINHA E DE OUTROS FAMILIARES QUE TRABALHAM NO GRUPO CARREFOUR PARA TRILHAR SEU PRÓPRIO CAMINHO

**BRUNA KLINGSPIEGEL**



EDUARDO FRAZÃO

Marcos Vinicius Soares Ricardo, analista de marketing na área de Property do Carrefour: uma carreira marcada por meritocracia e oportunidades

# UM SONHO ANTIGO

**POR VOLTA DOS 11 ANOS, MARCOS VINICIUS** Soares Ricardo entrou pela primeira vez na antiga sede do Carrefour no Morumbi, zona sul de São Paulo. A missão era simples: entregar uma pasta de documentos que sua madrinha, funcionária da empresa, havia esquecido. Mas o impacto daquele espaço, com uma recepção imponente, passarelas de vidro e ritmo intenso, foi decisivo. “Parecia um aeroporto. Fiquei encantado. Na hora, pensei: um dia eu vou trabalhar aqui.”

Dezenove anos depois, aos 30, ele não só trabalha na matriz

como já passou por três áreas diferentes — lojas, área imobiliária e, atualmente, marketing. A trajetória de Ricardo se mistura à história de sua família com o grupo francês. Ao todo, mais de dez parentes já passaram pelo Grupo, espalhados por setores como RH, prevenção de perdas, drogaria, padaria e contabilidade.

A grande referência é a madrinha, que migrou do interior da Bahia para São Paulo e começou como operadora de caixa. Ela não só impulsionou a entrada dos demais familiares, como também foi a primeira a con-

cluir o ensino superior, já perto dos 40 anos. A formatura em Recursos Humanos veio com apoio da própria empresa, onde chegou a atuar com relações interpessoais e treinamentos.

## TUDO NO SEU TEMPO

Foi também com incentivo dela que Ricardo ingressou, aos 14 anos, como jovem aprendiz. A experiência durou um ano, com passagens por setores diversos da loja. Retornou aos 18, desta vez na drogaria. Em seis anos no setor, foi promovido três vezes, conciliou a rotina com o curso de Comércio Exterior e chegou ao posto administrativo. A transição para a matriz levou mais tempo — e persistência. Foram quatro tentativas fracassadas até que, no mesmo dia da colação de grau, recebeu a ligação da área de RH com a notícia da aprovação. “As outras entrevistas não davam certo porque eu ainda não estava pronto”, avalia.

Três anos depois, com o retorno gradual ao presencial, ele se aproximou do time de marketing. Apesar de não haver uma vaga aberta, expressou seu interesse. A gestora guardou a informação. Quando a vaga surgiu, ele foi indicado diretamente. Hoje é analista de marketing no Carrefour Property Brasil e afirma estar no lugar certo. “A área nem era um objetivo inicial, mas tudo fazia sentido: gosto de criar, de pensar ideias, de trabalhar com pessoas.”

Para ele, o Grupo sempre foi uma referência de possibilidades. “Passei por setores diferentes e nunca precisei sair da empresa para isso. Esse leque de oportunidades foi o que me manteve tentando, mesmo depois de quatro negativas.” A trajetória, diz, é uma mistura de oportunidade, insistência e pertencimento. “Eu abri a sexta porta, não a primeira. Nem sempre a resposta vem rápido, mas, quando vem, a gente precisa estar preparado.”



# NO “CORACÃO” DA LOJA

**SILVANA VIANA** COMEÇOU SUA TRAJETÓRIA EM UMA DAS LOJAS DO CARREFOUR DE ALPHAVILLE EM 1991; HOJE, LIDERA UMA EQUIPE DE 150 PESSOAS NO SETOR DE FRENTE DE CAIXA

LILIAN RAMBALDI



EDUARDO FRAZÃO

Silvana Viana, gerente da frente de caixa do Carrefour: 34 anos de trajetória marcada por superação e orgulho na companhia

**SILVANA VIANA TINHA 21 ANOS QUANDO DECIDIU** enfrentar sua primeira seleção de emprego. Sem experiência e em busca de independência, foi parar em uma disputa com mais de 500 candidatos para trabalhar no recém-inaugurado Carrefour de Alphaville, em Barueri (SP). Quando saiu daquele processo, contratada, mal imaginava que começaria naquele dia uma trajetória que já dura 34 anos dentro da companhia.

O início da carreira foi como operadora de caixa, posição que exige agilidade no atendimento

e contato direto com os clientes. Pouco depois, passou por funções de apoio, como patinadora — responsável por agilizar o fluxo de mercadorias nos corredores —, até assumir cargos de liderança. Hoje, ocupa a gerência da frente de caixa, área que coordena o trabalho de dezenas de operadores e é considerada estratégica para o desempenho da loja. “Entrei menina e aqui me tornei a mulher que sou. O Carrefour me deu estrutura para casar, comprar minha casa, ter meu filho, fazer faculdade, me encontrar”, afirma.

Aos 55 anos, Viana afirma manter o entusiasmo com a rotina e define o setor como “o coração da loja”. Para ela, o caixa não é apenas o espaço de pagamento, mas o local onde a imagem do varejo se consolida. “É no caixa que se conquista o cliente. Ali está o calor humano”, diz. A observação reflete a centralidade do atendimento no modelo de hipermercados, no qual a experiência de compra depende tanto da variedade de produtos quanto da eficiência no fechamento da compra.

## MOMENTOS DE SUPERAÇÃO

A trajetória não foi linear. Viana enfrentou dois aneurismas cerebrais, episódios que poderiam ter encerrado sua carreira precocemente. Segundo ela, o apoio da empresa foi decisivo no processo de recuperação. “O Carrefour me deu força, cuidou da minha saúde e da minha família. Quando voltei, fizeram até uma homenagem surpresa. Foi o momento mais marcante da minha vida”, lembra.

Na pandemia de covid-19, enfrentou outro teste de resiliência. Como gerente, foi responsável por coordenar uma equipe de 150 funcionários em um período de alta demanda e incerteza, quando os supermercados se tornaram serviços essenciais e precisaram reforçar protocolos de segurança e operação. “Foram dias difíceis, mas vencemos juntos”, afirma.

Mesmo com décadas de experiência e convites para ascender a posições mais altas na hierarquia, Viana diz não ter interesse em sair da frente de caixa. “Já tive oportunidades, mas quero ficar aqui. É onde sou feliz.”

# DE TRAINEE A PROFESSORA

EM TRÊS DÉCADAS NO CARREFOUR, **ROBERTA MUNDIM** CONSTRUÍU CARREIRA, FORMOU FAMÍLIA EM MEIO A SETE MUDANÇAS DE CIDADE, E HOJE PREPARA NOVOS COLABORADORES

LILIAN RAMBALDI

**A HISTÓRIA DE ROBERTA MUNDIM SE CONFUNDE** com a do Carrefour. Em 31 anos de empresa, ela cresceu profissionalmente, mudou de cidade sete vezes, construiu família e encontrou um propósito que mistura trabalho e vida pessoal. Hoje, aos 54 anos, ocupa o cargo de gerente nacional de formação técnica e dedica-se a preparar novos colaboradores da rede, especialmente nas áreas de cafeterias e pratos prontos.

O início, no entanto, foi menos planejado e mais accidental. Em 1994, recém-formada em economia e vinda do interior de Goiás, ela respondeu a um anúncio de emprego genérico em um jornal impresso. Só descobriu na entrevista que a “grande rede” citada no anúncio era o Carrefour. Foi selecionada para o programa de trainee e rapidamente se destacou: “Fui uma das primeiras a assumir um cargo de gerente de setor, na área de Perecíveis. Não sabia nada, mas aprendi com disciplina e curiosidade”, relembra.

Antes disso, Mundim havia trabalhado como professora do ensino fundamental. A experiência no magistério nunca a abandonou: a prática de ensinar e aprender com o outro acabou sendo incorporada em todas as etapas da sua carreira no varejo.



Roberta Mundim, gerente de formação técnica do Carrefour: há mais de 30 anos “vestindo” o mesmo crachá

EDUARDO FRAZÃO

“Hoje em São Paulo, voltei a ser professora. Assim como tive pessoas que me ensinaram, agora ensino os que estão começando. É gratificante ver o crescimento de quem chega sem experiência.”

## O TRABALHO COMO EXTENSÃO DA VIDA

Ao longo das décadas, Mundim testemunhou e viveu mudanças no varejo alimentar brasileiro. O Carrefour expandiu formatos, ajustou o foco da operação e reforçou a aposta em capacitação de funcionários. Para ela, cada movimento refletiu também em sua própria rotina: “Cada pedacinho dessa trajetória faz parte do que eu sou hoje — dentro e fora do trabalho”.

Foi também dentro da companhia que conheceu o marido, colega de equipe, com quem construiu uma vida a quatro mãos. Mais tarde, os filhos passaram a

acompanhar de perto as mudanças e transferências — sete ao todo — que marcaram o caminho de Mundim. Cada mudança trouxe novos aprendizados para a família, em um exercício constante de união e adaptação. “Minha trajetória no Carrefour não foi apenas minha, foi da minha família. Em cada mudança, em cada conquista, em cada desafio, eles estiveram comigo”, afirma.

A vida profissional se transformou em continuidade da vida pessoal. Em três décadas, a executiva acompanhou colegas se aposentarem, viu tendências de consumo mudarem e aprendeu a reconstruir sua rotina a cada nova cidade. “Passei mais tempo dentro das lojas e escritórios do que na minha própria casa. Essa história não é só minha, mas de todos que estiveram comigo ao longo do caminho. E ela ainda está em construção”, conclui.

# UM LUGAR DE ESCUTA

NO ATACADÃO HÁ 16 ANOS, **LUCAS GUILHERME SANTOS** CONSTRUÍU CARREIRA E, COM SEU PROJETO VOLUNTÁRIO DE LIBRAS, TAMBÉM UM LEGADO DE INCLUSÃO

LILIAN RAMBALDI



INGRID WELIDA

Lucas Guilherme Santos, supervisor regional operacional do Atacadão: ele aprendeu Libras para conseguir se comunicar com um colega

**LUCAS GUILHERME SANTOS É DO TIPO QUE COLOCA O CORAÇÃO EM TUDO O QUE FAZ.** Entrou no Atacadão em 2009, ainda adolescente. Foi seu primeiro emprego com carteira assinada. Antes disso, ganhava a vida vendendo amendoim na praia e ajudando vizinhos em pequenos serviços. Quando vestiu o uniforme laranja, percebeu que uma nova história começava e decidiu que não seria apenas

mais um colaborador. “Não queria só bater o cartão e ir embora. Queria crescer, aprender, fazer mais.”

E cresceu. Começou como empacotador, função de entrada no varejo, e hoje ocupa o cargo de supervisor regional operacional em Serra (ES). É responsável pela gestão de 32 lojas nos estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo. O avanço na carreira, no entanto, não é o que considera a maior conquista. O impacto humano que construiu ao longo da jornada é o que mais o orgulha.

Foi ainda no primeiro ano de empresa que conheceu um colega deficiente auditivo que costumava almoçar sozinho. Num ponto de ônibus, um gesto entre os dois despertou sua atenção para a barreira de comunicação. Santos decidiu aprender Libras. Começou de forma autodidata, repetindo sinais pelas ruas e estudando em apostilas e vídeos. Mais tarde, buscou cursos formais e, em 2012, já formado como intérprete, passou a ensinar Libras aos colegas durante os intervalos de almoço.

## EXEMPLO QUE SE MULTIPLICA

Dessa iniciativa nasceu o projeto Mãos no Trabalho, que ao longo dos anos se expandiu. Hoje, oferece aulas online e já formou colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos do Grupo Carrefour, espalhados por vários estados do país. “Faço isso de forma voluntária. Fico feliz quando alguém consegue usar o que aprendeu comigo. É a prova de que a sementinha cresceu”, explica.

Os frutos são visíveis: clientes com deficiência auditiva passaram a ser atendidos com dignidade, colegas puderam se comunicar de forma inclusiva, e diversas histórias de gratidão chegaram até Santos. É comum, por exemplo, ver ex-alunos de Libras atuando como multiplicadores em outras lojas e comunidades. “Para essas pessoas, ter alguém que as entende é como descobrir um baú de ouro. E isso não tem preço.” O futuro da inclusão, diz Santos, está justamente em formar redes de aprendizado. “Ensinar e aprender é um ciclo que não tem fim. As Libras mudaram quem sou — me tornaram mais humano, mais empático. Espero continuar fazendo sempre a diferença.”





EDUARDO FRAZÃO

Darcy Quiterio, encarregado de manutenção do Sam's Club: ele transformou décadas de dedicação em inspiração para colegas

# O GUARDIÃO DO SAM'S CLUB

COM 76 ANOS E UMA CARREIRA MARCADA POR RESILIÊNCIA, DARCY QUITERIO TORNOU-SE SÍMBOLO DE DEDICAÇÃO NO VAREJO

CAROLINE MARINO

**AOS 76 ANOS, DARCY QUITERIO CONTINUA A PERCORRER OS CORREDORES DO SAM'S CLUB** com a disposição de quem fez do trabalho parte da própria vida. Funcionário mais antigo da rede no Brasil, começou em 1995 no time de manutenção — e nunca mais saiu. A ligação com o varejo, porém, nasceu antes mesmo de conhecer a companhia. Nos anos 1970, atuou na instalação

elétrica e de refrigeração das primeiras unidades do Carrefour no país — experiência que abriu caminho para uma carreira atravessada por transformações profundas na forma de consumir e administrar supermercados.

O convite para integrar o Sam's Club veio de um gerente que já conhecia seu trabalho e apostou em sua experiência. Logo nos primeiros anos, per-

cebeu que o modelo de gestão tinha particularidades. Cursos frequentes de segurança — com normas, regulamentos, riscos e medidas de prevenção — se somavam a treinamentos técnicos em elétrica e atividades em altura. Essa rotina de capacitação moldou não apenas sua forma de atuar, mas também o modo como passou a enxergar o valor do aprendizado contínuo. Outro ponto marcante era a proximidade com as lideranças. “Até o presidente vinha às lojas conversar conosco e ouvir o que precisávamos. Isso fez toda a diferença”, afirma.

## QUANDO A EMPRESA VIRA FAMÍLIA

A trajetória de Quiterio não foi feita apenas de aprendizado profissional. Em um dos momentos mais difíceis de sua vida, a perda do filho de 20 anos em um acidente de ônibus, recebeu apoio da organização. “Todos estiveram ao meu lado: colegas, líderes e até o presidente. Disseram que eu deveria ficar em casa, cuidar de mim e da família, que fariam o meu trabalho até que eu tivesse condições de voltar. Esse acolhimento me marcou profundamente.”

O suporte recebido nesse período transformou a relação de Quiterio com a empresa. Mais que um emprego, virou um espaço de convivência, solidariedade e troca de experiências. Essa dimensão afetiva do trabalho, segundo ele, explica por que permanece ativo mesmo depois de ter se aposentado formalmente, 11 anos atrás.

Hoje, além de suas responsabilidades de manutenção, ele se tornou uma referência para os mais jovens. “Sou como um pai para muitos deles. Incentivo a estudar, a se desenvolver. E aprendo com eles também”, diz. E, mesmo com décadas de experiência, Quiterio vê no contato diário com os mais novos a chance de renovar o olhar sobre o próprio trabalho. “Eles chegam com uma energia diferente, com curiosidade. Isso me motiva também.”

Hoje, diz sentir que o Sam's Club é quase uma extensão de sua casa. “Quando estou de férias, sinto falta. Aqui tenho amigos, proximidade e desafios. Enquanto eu tiver condições de contribuir, estarei aqui. O trabalho me dá propósito e é parte de quem eu sou.”

# O IMPÉRIO DO POLVILHO

**IZABEL CRISTINA PRAÇA COSTA** RELEMBRA A VIRADA DA CASSINI, QUE COMEÇOU COM RECEITA CASEIRA E HOJE SUSTENTA UMA PRODUÇÃO NACIONAL

BRUNA KLINGSPIEGEL

**POR MAIS DE DUAS DÉCADAS, IZABEL CRISTINA PRAÇA COSTA ACOMPANHOU DE PERTO** a transformação da indústria de alimentos no Brasil. À frente da Cassini, especializada em biscoitos de polvilho, viu a empresa sair de uma pequena produção artesanal no interior de São Paulo para alcançar supermercados em todo o país. O salto foi possível a partir de uma parceria iniciada há mais de 25 anos com o Grupo Carrefour Brasil. “Isso nos impulsionou a crescer cada vez mais”, lembra Izabel. “A gente sabia que precisava se profissionalizar para não perder o Carrefour.”

## RECEITA DE FAMÍLIA

A origem da Cassini remonta à própria trajetória da família Praça. Em 1968, após um revés financeiro, os pais de Izabel — o casal Mauro e Eliana — compraram a Padaria Santa Cruz, em Formiga, Minas Gerais. O negócio envolvia os oito filhos e garantia a sobrevivência da casa.

Em 1976, um acidente de moto mudou o destino da família. João Leite, o mais velho, perdeu os movimentos do braço esquerdo e, durante a recuperação, observou a movimentação da cantina do hospital. Notou que o biscoito de polvilho era o produto mais vendido. Decidiu, então,



Izabel Cristina Praça Costa, sócia-proprietária da Cassini: “Cuidar de marca própria é como cuidar do filho de alguém”

EDUARDO PRAZÃO

transformar a receita caseira da mãe em produção em escala. A padaria virou laboratório e, dali, nasceu o futuro negócio.

O sucesso logo extrapolou as paredes da padaria. Em 1986, a família inaugurou a primeira fábrica dedicada ao biscoito. Três anos depois, Izabel e o marido, Saulo Costa, abriram a segunda unidade, em Amparo, São Paulo. A virada ocorreu quando um fornecedor sugeriu que a Cassini passasse a produzir para a marca própria do Carrefour. Foi o início de uma parceria que impôs padrões e certificações, mas que também abriu caminho para a expansão. Em 2004, a empresa inaugurou uma planta em Campinas (SP), a primeira no mundo dedicada exclusivamente ao biscoito de polvilho com processo totalmente automatizado. A partir dali a marca passou a abastecer todas as regiões do país.

Em 2019, diante da demanda crescente, a Cassini comprou um terreno no distrito industrial de Campinas para erguer a segunda fábrica na cidade, com 11.000 metros quadrados de área construída e capacidade para triplicar a produção. O espaço vai atender tanto o fornecimento para Carrefour e Sam’s Club quanto a presença da marca Cassini em atacarejos, como o Atacadão.

Mais de cinco décadas após a primeira fornada na padaria mineira, a empresa se apoia na tradição familiar para sustentar um negócio de alcance nacional. A receita, que começou em casa, hoje se faz presente em muitos lares brasileiros. “A gente sempre entendeu que fazer marca própria era como cuidar do filho dos outros. É muita responsabilidade”, diz Izabel Costa. A solidez da Cassini é a prova de que a criação foi boa.

# FLORESTA NA GÔNDOLA

CHOCOLATES DA WARABU, FEITOS COM CACAU NATIVO E INSUMOS AMAZÔNICOS, CHEGAM ÀS PRATELEIRAS DO CARREFOUR EM PROJETO QUE CONECTA CONSUMO E BIOECONOMIA

ANGÉLICA VILELA

**A HISTÓRIA DA WARABU, EMPRESA CRIADA EM 2019**, cruzou com a do Grupo Carrefour Brasil em um lugar inusitado: a Floresta Amazônica. Desde 2024, a marca integra o programa Floresta que Faz Bem, iniciativa da rede varejista que conecta pequenos agricultores e comunidades tradicionais ao mercado. A proposta é apoiar cadeias produtivas sustentáveis, combater o desmatamento e gerar renda mantendo a floresta em pé.

O nome da empresa, Warabu, vem do tupi-guarani e significa “algo que nasce da terra”. E é exatamente da terra que sai o cacau nativo cultivado por comunidades indígenas e pequenos produtores de áreas protegidas da floresta, e que vira matéria-prima dos chocolates da empresa. “Vendemos produtos com história, com sentimento. Essa é a nossa conexão com o Carrefour”, afirma Linda Gabay, co-CEO da Warabu. “Nossos chocolates ajudam a valorizar quem não é visto, levando capacitação e infraestrutura para famílias de baixa renda.”

## A VITRINE DA FLORESTA

A entrada da marca no Carrefour foi viabilizada por uma seleção promovida pela Origens Brasil, rede que apoia negócios que valorizam povos da floresta. A Warabu foi avaliada por critérios de ESG e passou a expor seus mais de 20 tipos de chocolates em gôndolas especiais de produtos amazônicos. “Estar em uma empresa do porte do Carrefour dá visibilidade



Linda Gabay, co-CEO da Warabu: parceria com o Carrefour veio da união de propósitos

à marca e segurança a novos clientes, pois mostra que temos capacidade de fornecer para grandes redes”, explica Gabay.

Segundo a executiva, a estratégia da rede francesa fortalece a bioeconomia. “Não faz sentido competirmos com grandes indústrias, pois temos um produto semiartesanal com insumos premium e, portanto, mais caros. Destacar esses chocolates em gôndolas especiais mostra o nosso valor”, diz. Para Gabay, a parceria com a companhia representa um laço de confiança e credibilidade: “É uma forma de mostrar que existe espaço para produtos sustentáveis”.

Ainda que a parceria seja recente, os resultados começam a

aparecer. Hoje, 3,82% das vendas da Warabu são destinadas ao Carrefour. A meta é ampliar a presença para 20 lojas até 2026. “Progressivamente vamos fortalecendo nossa colaboração, e isso nos ajudará a gerar uma estabilidade financeira importante para o nosso negócio”, afirma Gabay.

O exemplo da marca ilustra como redes de grande porte podem se tornar plataforma para negócios, conectando comunidades tradicionais, produtores e consumidores. Para a Warabu, cada chocolate vendido é também um recado: é possível produzir, crescer e gerar renda protegendo e mantendo a floresta em pé.





Evellyn Barboza, coordenadora de operações jurídicas do Carrefour: o trabalho se tornou um espaço de formação

# RODINHA NOS PÉS

DE OPERADORA DE CAIXA A COORDENADORA JURÍDICA, A TRAJETÓRIA DE **EVVELLYN BARBOZA** NO CARREFOUR SOMA 12 ANOS E TRANSFORMAÇÕES PESSOAIS E PROFISSIONAIS

LILIAN RAMBALDI

**COMUNICATIVA E PROATIVA, EVVELLYN BARBOZA** é lembrada pelos colegas como alguém que “faz as coisas acontecerem”. O sorriso largo e a habilidade de conectar pessoas são marcas que a destacaram no Carrefour, onde construiu uma trajetória pouco usual: saiu da operação

de loja e chegou ao centro do corporativo, como coordenadora de operações jurídicas.

A história começou há 12 anos, quase por acaso. “Eu nem sabia do processo seletivo do Carrefour. Foi uma amiga que comentou sobre vagas e sugeri que eu me candidatassem”,

relembra. Contratada para o caixa, logo assumiu a função de patinadora — cargo que envolve circular pelos corredores em patins para dar suporte às equipes. Depois, surgiu a oportunidade de disputar uma vaga no backoffice do Jurídico do grupo, na matriz em Barueri (SP). “Concorri com pessoas já formadas em direito e administração, e eu nem tinha começado a faculdade, mas passei.”

O salto para o corporativo foi marcante. Houve festa de despedida na operação e acolhimento caloroso no novo time. A partir dali, Barboza trilhou uma sequência de promoções: de assistente a analista, de analista a coordenadora.

Um dos momentos de maior destaque foi o reconhecimento no programa de cultura interna. Ela foi a primeira pessoa do Jurídico a receber a homenagem. “O diretor disse que eu era o braço direito e o esquerdo da área. Foi algo muito especial; me senti honrada”, recorda.

A transformação, porém, não ficou restrita ao campo profissional. No Carrefour, Barboza conheceu o marido, quando ambos atuavam no mesmo setor. O relacionamento evoluiu para namoro, casamento e a construção de uma história pessoal também ligada à companhia.

Mais do que um emprego, a empresa se tornou um espaço de formação. “O Carrefour é a minha segunda escola. É o meu primeiro emprego, e tudo que tenho de bagagem vem daqui.” Formada em gestão financeira, ela diz que o maior aprendizado está em ouvir, aprender e compartilhar. “Você pode aprender tudo, mas tem de levar isso adiante, ensinando outras pessoas. Aqui dentro, é assim que fazemos. Esse é o legado do Carrefour para mim”, conclui.

A trajetória de Barboza evidencia como programas internos de valorização de talentos e mobilidade podem alterar caminhos profissionais. Para a empresa, a ascensão de funcionários que começam na linha de frente reforça o discurso de oportunidades de crescimento. Para os colaboradores, é um sinal de que a organização pode funcionar também como espaço de desenvolvimento pessoal, além do corporativo. ●



EDUARDO FRAZÃO

Marcelo Tardin, Chief Human Resources Officer [CHRO] e Chief Transformation Officer [CTO] do Grupo Carrefour Brasil: "Cultura é a forma como uma empresa pensa e age no dia a dia"

# UMA CULTURA PARA CHAMAR DE SUA

BRUNA KLINGSPIEGEL

COM NOVA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL, O GRUPO CARREFOUR BRASIL MIRA A INTEGRAÇÃO DE SUAS MARCAS E FORTALECE VISÃO ÚNICA DE GESTÃO PARA UMA OPERAÇÃO QUE ATINGE UM TERÇO DA POPULAÇÃO BRASILEIRA TODOS OS MESES



## **NIR OPERAÇÕES DE ATACADO E VAREJO JÁ É UM MOVIMENTO DESAFIADOR.**

No entanto, integrar cinco marcas, cerca de 125.000 pessoas e dezenas de modelos de operação sob uma cultura comum exige um esforço extra, não apenas logístico, mas de clareza de propósito. Com uma nova identidade organizacional, o Grupo Carrefour Brasil tenta resolver esse quebra-cabeça e transformar um ecossistema complexo em uma estrutura unificada.

Com presença constante na vida dos brasileiros, o grupo atende cerca de 60 milhões de consumidores por mês. A operação abrange hipermercados, farmácias, postos de combustíveis, lojas de proximidade, o Sam's Club e o Atacadão, a maior rede de atacarejo do país. Tudo isso dentro de um setor que, em 2024, movimentou mais de 1 trilhão de reais, valor que representa 9,12% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, segundo dados do ranking da Associação Brasileira de Supermercados (Abbras).

Em meio aos desafios de competitividade e rápida transformação digital, o grupo aposta na cultura organizacional como vetor de diferenciação e eficiência. Esse movimento ganhou forma em setembro de 2025, quando a companhia apresentou aos líderes os cinco pilares da nova cultura, uma forma de padronizar comportamentos, alinhar práticas de gestão e reforçar a identidade institucional da marca.

Cliente no centro da excelência, coragem para simplificar e fazer acontecer, compromiss-

so com o resultado, formar e desenvolver o time e inclusão com orgulho de pertencer são os fundamentos dessa nova etapa. Mais do que slogans, eles se tornam referências para decisões de negócios, relacionamento com equipes e posicionamento no mercado.

“Cultura é a forma como uma empresa pensa e age no dia a dia. Não é algo que fica na parede ou em um manual; é o que orienta nossas escolhas e define nossos caminhos”, resume Marcelo Tardin, Chief Human Resources Officer (CHRO) e Chief Transformation Officer (CTO) do grupo.

## **INTEGRAÇÃO COM PROPÓSITO**

A nova cultura nasceu de uma movimentação natural dentro da empresa, que passou por grandes transformações nos últimos anos. Desde a aquisição do Atacadão, em 2007, e mais recentemente com a incorporação do Grupo Big, o Grupo Carrefour Brasil expandiu sua presença em todas as regiões do país e diversificou seus canais de venda. A nova cultura busca convergir práticas que, até então, coexistiam de forma paralela.

No modelo atual, a expectativa é que um cliente reconheça a experiência Carrefour mesmo ao comprar no Atacadão ou em uma farmácia da rede. Isso passa por revisão de processos, políticas internas e sistemas, com foco em eficiência, mas também em consistência na jornada do consumidor. “Não

estamos criando algo do zero, e sim evoluindo com base naquilo que já praticamos e acreditamos”, diz Tardin.

## **UM OLHAR PARA DENTRO**

Essa visão integrada começa dentro de casa e passa pela forma como o grupo reconhece e desenvolve suas pessoas. A companhia tem investido em programas de formação e promoção interna, com destaque para a trajetória dos colaboradores do Atacadão: 100% dos gerentes de loja da marca vieram da base.

“Nosso compromisso é com o desenvolvimento de quem já está conosco. Reconhecer e promover essas pessoas fortalece o sentimento de pertencimento e dá clareza de que há oportunidades reais de crescimento”, diz o executivo.

A proposta da nova cultura é que ela funcione como uma lente para a tomada de decisões. Um exemplo está nas escolhas de investimento. Antes de implantar um novo sistema, por exemplo, líderes são orientados a avaliar impactos no cliente e nos resultados da companhia, e não apenas nos ganhos operacionais.

“O cliente precisa estar no centro. Se uma decisão aumenta custo, mas não melhora a experiência, talvez não faça sentido. Se algo dificulta o processo no caixa, deve ser repensado. A cultura nos ajuda a fazer esse tipo de reflexão de forma coletiva”, resume Tardin. ●

# **PADRONIZAÇÃO DA CULTURA INTERNA QUER GARANTIR UMA EXPERIÊNCIA ÚNICA PARA OS 60 MILHÕES DE CLIENTES MENSAIS DO GRUPO**



# PRIMEIRO O CLIENTE, DEPOIS A TECNOLOGIA



COMO O GRUPO CARREFOUR  
BRASIL CONCILIA AS DEMANDAS  
DOS CONSUMIDORES COM A  
BUSCA PELA EFICIÊNCIA POR  
MEIO DE DADOS E ALGORITMOS

MARCELO GRIPA



Self-checkout  
em uma das lojas  
do Carrefour:  
tendência do  
“pague você mesmo”  
deve movimentar  
cerca de 6 bilhões  
de dólares  
globalmente  
em 2025

**EM 2018, SURTIU UM CONCEITO ARROJADO PARA O SUPER-MERCADO DO FUTURO:** lojas sem atendentes e livres de caixas eletrônicos, que combinam o melhor da tecnologia com a experiência do cliente. Concebido no esquema “pegar, pagar e levar”, o modelo, criado pela Amazon, utiliza sensores e visão computacional que rastreiam movimentos dos consumidores, detectam automaticamente a retirada de produtos da gôndola e processam pagamentos por meio de carteiras digitais. Sem atrito, sem filas, e com o máximo de conveniência possível.

Corta para 2025. O formato de compra 100% autônoma ainda não decolou, mas a semente plantada anos atrás floresceu e inspirou outras iniciativas. Os terminais de autoatendimento (self-checkout) ganharam os supermercados brasileiros, e o carrinho inteligente, que reconhece produtos, calcula o valor da compra e permite fazer o pagamento por aplicativo, também já fez a sua estreia por aqui. Só em 2025, a tendência do “pague você mesmo” deve movimentar cerca de 6 bilhões de dólares globalmente, de acordo com consultorias especializadas, impulsionada pelo avanço da automatização em uma era movida a dados.

No rol de previsões para o futuro do varejo, o atendimento às necessidades dos clientes e o uso intensivo de tecnologia têm lugares cativos. Mas, embora esses dois movimentos caminhem juntos, na visão do Grupo Carrefour Brasil a variável mais importante dessa equação são as pessoas, não os algoritmos. “Não há tecnologia sem dor do cliente; é preciso solucionar alguma coisa com ela. A inteligência artificial [IA], por exemplo, é só uma ferramenta. Se a tecnologia for invisível no processo, melhor ainda”, resume Aydes Marques, Chief Digital Officer (CDO) na empresa.

Egresso do setor bancário, Marques assumiu o cargo em junho de 2025 com três prioridades estratégicas: identificar o cliente na hora da compra, unificar a jornada e a experiência nos pontos de contato nas três bandeiras do grupo (Carrefour, Atacadão e Sam’s Club), e analisar mudanças de comportamento para promover mais conveniência no dia a dia, como fazer pagamentos via Pix ou registrar reclamações pelo WhatsApp. Seja qual for o canal, o lema do executivo à frente da estratégia de inovação do grupo é: resolver problemas pela ótica do cliente, e não pela da empresa.

A personalização é um desafio para as varejistas em geral. Com 25% de participação no mercado nacional, o Grupo Carrefour Brasil recebe mais de 60 milhões de clientes por mês, em cerca de 1.000 pontos de venda, sendo 12 milhões apenas no e-commerce, o que representa 15% do faturamento. “Sempre que um cliente entra no e-commerce, ele está 100% identificado. Quando entra na loja, não necessariamente. Se ele fizer um pagamento por Pix ou com um cartão que não é da rede, eu não sei o CPF vinculado àquela compra”, afirma Marques.

Quando um varejista não sabe quem compra o quê, ele “deixa dinheiro na mesa”. Segundo o executivo, clientes identificados em mais de um canal aumentam em até 60% o valor gasto, por meio de ofertas personalizadas e incentivos como programas de acúmulo de pontos. “Ao conhecer

mais o cliente, eu ofereço mais coisas. Se a experiência for boa, ele continua comprando. É um ganha-ganha”, resume. Como consequência, esse grupo de consumidores tende a ser mais fiel à marca, e o risco de perdê-los para a concorrência cai 40%.

#### TECNOLOGIA: DO CARRINHO À GÔNDOLA

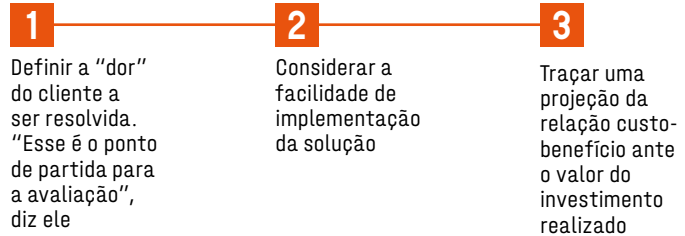
Para o especialista em varejo Ricardo Pastore, “a tecnologia deixou de ser suporte e passou a ser eixo estratégico no varejo alimentar brasileiro”. Ele destaca que as áreas mais avançadas na aplicação de soluções digitais são: meios de pagamentos digitais, fidelização, multicanalidade, logística de última milha (entregas) — na qual os supermercados competem diretamente com plataformas de e-commerce —, e inteligência de dados para personalização de ofertas.

A digitalização, porém, vem acompanhada de desafios, como a integração de sistemas entre canais físicos e digitais, o que impacta a visão única do cliente, e a eficiência operacional de loja, lacuna que pode afetar, principalmente, a automação de processos internos, como reposição inteligente e gestão de estoque em tempo real. A boa notícia é que a análise de dados age como um antídoto contra esses e outros pontos que prejudicam a experiência do cliente. Foi olhando para dentro da base de dados que o Grupo Carrefour Brasil implementou recursos como a alteração do horário de entrega dos produtos, o cancelamento parcial de itens da compra e o atendimento multicanal, quando uma conversa começa na loja física e segue para o WhatsApp, por exemplo, sem que o cliente precise repetir a história.

A análise do histórico de dados, impulsionada por soluções de inteligência artificial, é uma aliada também na resolução de reclamações. “Se determinada queixa for sobre uma conta de 50 reais e esse cliente está aqui

## NEM TODA TECNOLOGIA SERVE

O uso de tecnologias é crucial para eliminar gargalos, maximizar a eficiência operacional nos supermercados e contribuir para decisões estratégicas orientadas por dados, em vez de achismos. Mas é preciso cautela na hora de escolher a melhor opção. A receita de Aydes Marques, CDO do Grupo Carrefour Brasil, para implementar ferramentas passa por três etapas



há cinco anos, ele já compra sempre. Neste caso, vamos analisar e dar esses 50 reais como garantia?”, propõe Marques. Segundo ele, na maioria das vezes, o erro é de processo, e não do consumidor. “Agora, se for uma conta no valor de 5.000 reais, eu garanto que o cliente vai aceitar se pedirmos mais informações”, exemplifica.

Para o sócio-líder de Consumo e Varejo na consultoria KPMG no Brasil e na América do Sul, Fernando Gambôa, “não há dúvida de que a IA veio para transformar a experiência do cliente”. Ele destaca a atuação decisiva de algoritmos no entendimento do consumidor e suas intenções de compra, o que permite oferecer promoções que antecipam necessidades e levam à criação de produtos em colaboração. “Tudo isso ajuda a criar conexão com a marca, fidelizando cada vez mais os clientes”, pontua.

Um exemplo prático é a divulgação de promoções na hora certa, para o cliente certo. “Se você só faz compras no domingo, garanto que ficaria chateado se eu te mandasse uma oferta na segunda-feira, sabendo que você acabou de comprar itens pagando mais caro”, diz o CDO da varejista. O mesmo vale para a comunicação proativa com consumidores que deixam de comprar repentinamente. Nesse caso, o entendimento do perfil do cliente possibilita saber o motivo da ausência, o que permite traçar planos para reconquistá-lo.

A IA é também estratégica para previsão de demanda e gestão de estoque. No Grupo Carrefour Brasil, esse controle é feito de uma matriz que traça planos personalizados para cada loja e se comunica no estilo de uma assistente virtual. “É como conversar com a Siri: o nosso

**PAGAMENTOS, FIDELIZAÇÃO, MULTICANALIDADE E ENTREGA SÃO AS ÁREAS MAIS AVANÇADAS NA APLICAÇÃO DE SOLUÇÕES DIGITAIS**





GERMANO LÜDERS

Aydes Marques, CDO no Grupo Carrefour Brasil: quando um varejista não sabe quem compra o quê, deixa “dinheiro na mesa”

## OS PILARES DA ESTRATÉGIA DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO GRUPO CARREFOUR BRASIL

### 1. Identificação e personalização do cliente

Conhecer o cliente profundamente (hábitos de compra online e offline e frequência) para oferecer promoções e produtos individualizados.

### 2. Simplificação da jornada

Unificar e padronizar a experiência do cliente em todos os formatos e bandeiras do grupo (Carrefour, Atacadão, Sam's Club, drogarias, postos, e-commerce).

### 3. Entendimento da mudança de comportamento

Adaptar-se às preferências dos clientes e tecnologias emergentes, como pagamentos por Pix e suporte via WhatsApp, sem deixar de lado a compatibilidade de aplicativos com celulares antigos.

time pergunta qual quantidade mínima e máxima de alimentos deveria comprar, usando todos os dados que a gente tem.” Após três meses tendo o apoio da IA, segundo a empresa, é possível reduzir as perdas de estoque em até 30%. Além disso, os algoritmos estão a serviço de testes de elasticidade de preços, apoiando as lideranças na elaboração de promoções atraentes para os clientes e, ao mesmo tempo, vantajosas para o negócio.

No ponto de venda, uma das prioridades da rede de supermercados é melhorar a experiência com os terminais de autoatendimento, que exigem intervenção humana para liberar determinadas transações, como a compra de bebidas alcoólicas. Para contornar essa barreira de ordem regulatória, a empresa estuda a aplicação do recurso de biometria para validação de idade ou consulta do CPF, processos que dependem da identificação do consumidor.

No e-commerce, os esforços se voltam principalmente para a aplicação de linguagens nativas que garantam maior fluidez de acordo com o sistema operacional utilizado e os mais variados modelos de celulares. Com menos falhas e uma navegação mais responsiva, crescem as chances de o consumidor passar mais tempo no ambiente virtual, encontrar os produtos que procura e realizar as compras.

### O QUE VEM POR AÍ?

A transformação do varejo é influenciada tanto pelas demandas dos consumidores quanto pela busca de novas formas de geração de negócios. Especialistas preveem a coexistência dos formatos físico e digital para o supermercado do futuro. De um lado, compras online apoiadas por assistentes virtuais que monitoram os hábitos de consumo, rastreiam ofertas e disparam pedidos automaticamente. Do outro, experiências sofisticadas de compra para produtos com alto valor agregado, nos quais os atributos sensoriais, como o toque e a aparência, são necessários para tomar uma melhor decisão. Dentro das lojas, a tradicional compra e venda de produtos poderá dar lugar a um ecossistema de negócios, onde fontes de receita como exibição de publicidade em plataformas digitais, clubes de membros e assinaturas de serviços se tornarão tão ou mais importantes que a comercialização direta de itens.

O radar do futuro do varejo está apontado para a combinação de tecnologias a serviço das demandas dos clientes, independentemente do canal utilizado. Mais importante do que aplicar automações e algoritmos para não perder o “bonde” da inteligência artificial é compreender suas reais necessidades dentro do contexto de cada operação. Em meio à profusão de plataformas digitais e promessas que podem soar milagrosas, a demanda é por soluções que resolvam problemas reais e gerem resultados quantificáveis para justificar os investimentos feitos. Sempre, claro, com as pessoas no centro de todo esse movimento. ●

# UM FUTURO EM CONSTRUÇÃO





DE OLHO NAS PRÓXIMAS DÉCADAS,  
O GRUPO CARREFOUR BRASIL TESTA  
TECNOLOGIAS E SE ADAPTA ÀS MUDANÇAS  
COMPORTAMENTAIS DOS CONSUMIDORES

DANIEL SALLES



Lojas físicas: unidades seguem como ponto central da estratégia, com foco em preço, conveniência e atendimento

[

**FASCINANTE IMAGINAR COMO OS AVANÇOS TECNOLÓGICOS PODEM TRANSFORMAR**, positivamente, o nosso dia a dia no médio e no longo prazo. Muitas inovações que prometem revolucionar o cotidiano das grandes cidades, porém, ainda não foram muito além das promessas. Tome, como exemplo, os veículos autônomos. Foi em 2016 que Elon Musk prometeu que daria para cochilar ao volante de um veículo de sua montadora, a americana Tesla, enquanto o carro seguisse, por conta própria e são e salvo, para o trabalho. Também disse que um carro autônomo poderia cruzar os Estados Unidos sem ninguém a bordo. Nada leva a crer, porém, que essas duas possibilidades farão parte do nosso dia a dia tão cedo.

Exemplos não faltam. Todo mundo que cresceu assistindo à série *Os Jetsons* imaginou que o robô doméstico da animação, a carismática e prestativa Rose, viraria realidade mais cedo ou mais tarde. Pois bem. A série é de 1962. Mas só agora, com o advento da inteligência artificial (IA) e da internet das coisas (IoT), é que marcas de peso começaram a lançar automações do gênero. Daí para vermos esses robôs em tudo que é lado são outros quinhentos.

A verdade é que entre o surgimento de uma inovação e a implantação dela em grande escala há um longuíssimo caminho, não raro intransponível. Qualquer avanço tecnológico



## O FUTURO DAS LOJAS DEPENDE DO QUE REALMENTE FAZ DIFERENÇA PARA O CONSUMIDOR

está atrelado a uma porção de mudanças comportamentais — que costumam transformar o dia a dia à nossa volta, no geral, em pouquíssimo tempo. A IA generativa, por exemplo, surgiu ameaçando dizimar uma quantidade incalculável de empregos da noite para o dia. De lá para cá, porém, ela não virou o planeta do avesso como os mais pessimistas previam. Mas todo mundo conhece alguém que não escreve mais nem um simples discurso, hoje em dia, sem a ajuda do ChatGPT.

No que se refere ao setor de supermercados, mercados e atacarejos, inovações tecnológicas que prometem revolucioná-lo não faltam — dos sistemas de pagamento sem fricção (*frictionless*), que possibilitam checkouts automatizados, às jornadas de compras “phygital”, com entregas feitas por drones ou pequenos veículos autônomos. São novidades, porém, que ainda estão longe de virar a regra do segmento — se é que um dia vão virar. Elas estão atreladas, no entanto, a mudanças comportamentais significativas, que os grandes players do setor estão olhando com atenção redobrada.

É o que o estudo *Varejo 4.0*, elaborado pela consultoria

McKinsey, aponta. “Grandes transformações nesse setor ocorrem apenas de décadas em décadas”, diz o documento, assinado por Parag Desai, Ali Potia e Brian Salsberg. “Novas lojas abrem, outras fecham. Líderes de mercado experimentam formatos de lojas maiores ou menores. Mudam o layout de suas lojas e lançam novas marcas próprias. Programas de fidelidade são ajustados, novas ofertas e programas de afinidade são projetados. As cadeias de suprimentos se tornam mais automatizadas e eficientes, resultando em maior disponibilidade de produtos e melhorias na gestão de estoque. Mas, na realidade, existem poucas inovações realmente significativas no varejo.”

O trio de pesquisadores não nega, no entanto, que a era das compras online está impactando fortemente o setor de supermercados. A consolidação de facilidades como o clique e retire, modelo intermediário entre a compra tradicional e a virtual, é fruto disso. Outro reflexo é a maior aposta das lojas físicas em experiências memoráveis, como degustações de queijos e vinhos, que ajudam a fidelizar a clientela que passa ao largo das jornadas de compras online.



DIVULGAÇÃO



DIVULGAÇÃO



Tecnologia em ação: câmeras com IA analisam fluxo de clientes e ajudam a acelerar filas e reposição de produtos

“Preço, variedade e conveniência simplesmente não serão mais suficientes”, afirma o estudo da McKinsey a respeito das lojas físicas. “Os consumidores querem ser entretidos.” O aumento da oferta de caixas de autoatendimento é mais um reflexo das mudanças comportamentais que estão redesenhando o segmento. A IA, como é de imaginar, também tem contribuído, principalmente, com análises de dados mais detalhadas, o que facilita o gerenciamento de estoque, por exemplo, e a oferta de descontos exclusivos para cada cliente.

### O QUE MAIS IMPORTA

Tudo isso se somou ao estrondoso sucesso conquistado na última década pelos atacarejos no Brasil. “Esse modelo de loja caiu nas graças dos consumidores finais e deixou de atender só o segmento B2B”, diz Pablo Lorenzo, CEO do Grupo Carrefour Brasil. “Nenhum outro país registrou tamanha mudança e em tão pouco tempo.” É um tipo de loja, acrescenta o executivo, que aderiu às mesmas inovações dos hipermercados, como o self-checkout. “O que os consumidores mais valorizam é a relação entre o preço e a oferta de produtos”, sustenta. “Querem encontrar o que vieram buscar e querem opções acessíveis. E esperam que a fila no caixa seja rápida, que o atendimento seja bom e que a loja esteja limpa, para uma experiência satisfatória do começo ao fim.”

O executivo diz não ter dúvidas sobre a continuidade das lojas físicas, mesmo com tantas inovações tecnológicas no horizonte. “O ser humano é um ser relacional, o que faz com que o comércio físico continue a ter muita importância”, argumenta Lorenzo. “A tecnologia está melhorando a experiência de compra nas lojas, mas o contato cara a cara ainda é muito valorizado. Se abrímos mão dele, vamos perder clientes.”

# O FUTURO EM DEBATE

Veja o que já virou regra — e o que ainda é promessa

O QUE EXISTE	O QUE É TENDÊNCIA	O QUE AINDA É PROMESSA
 <p><b>Atacarejo como força total</b></p> <p>O modelo cash &amp; carry consolidou-se no Brasil como a maior mudança de hábito da década, superando as previsões e garantindo o foco na relação preço/oferta</p>	 <p><b>Análise de dados avançada</b></p> <p>IA em ação no gerenciamento de estoque e na precificação dinâmica, otimizando a personalização, com promoções exclusivas para o cliente</p>	 <p><b>Mercados frictionless</b></p> <p>Lojas totalmente sem caixas, onde o pagamento é automático ao sair, como testado por varejistas americanos</p>
 <p><b>Experiência física memorável</b></p> <p>Investimento em degustações e curadoria (o “cara a cara”), reconhecendo o valor social e relacional da loja física</p>	 <p><b>Otimização de caixas e fluxo</b></p> <p>Uso de câmeras com IA para analisar a movimentação do cliente, acelerando a reposição de itens e otimizando a fila em caixas tradicionais e de autoatendimento</p>	 <p><b>Entrega por drones</b></p> <p>Tecnologias que prometem revolucionar a logística de last mile, mas que o Grupo Carrefour avalia como não impactantes até o momento para o negócio</p>
 <p><b>Clique &amp; retire</b></p> <p>O modelo híbrido (phygital) que permite a compra online e a retirada na loja veio para facilitar a vida do consumidor</p>	 <p><b>Agentes de compras (IA)</b></p> <p>Modelos de IA que fazem compras e planos de refeição em nome do cliente, com base em suas preferências</p>	 <p><b>Veículos autônomos</b></p> <p>O uso de veículos e robôs terrestres para entrega de last mile é uma inovação que ainda não se concretizou na escala prometida há anos</p>



Em 1999, por sinal, quando ouviu falar em internet pela primeira vez, Lorenzo já trabalhava no Grupo Carrefour (dirigia a operação de hipermercados na Argentina). “Eu estava na França e pensei: ‘Se todo mundo for comprar só pela internet daqui a três anos, como se previa, a companhia vai perder o sentido’”, recorda. “Mas já se passaram 26 anos e nada disso aconteceu.”

#### **TECNOLOGIA NAS LOJAS**

As câmeras que fazem uso de IA devem virar grandes aliadas do grupo para melhorar a vida dos consumidores dentro das lojas. Na Argentina, a companhia está testando a possibilidade de utilizá-las para analisar a movimentação dos clientes e, com isso, ordenar melhor o fluxo dos caixas tradicionais e de autoatendimento. “Essas câmeras também podem identificar o que os clientes estão comprando mais e acelerar a reposição desses produtos”, informa o CEO do grupo. “Nosso objetivo, para o futuro, é estar cada vez mais perto dos clientes para entender melhor o que eles querem em nossas lojas, sejam físicas, sejam digitais.”

Produzido pela empresa de consultoria Bain, o estudo *O Futuro do Varejo* afirma que a IA vai desempenhar um papel cada vez mais decisivo nesse segmento. “Em um futuro não muito distante, quase todos os principais processos do varejo

serão assumidos pela IA e por formas físicas de automação”, afirma o documento, assinado por especialistas como Marc-André Kamel, head global da área de varejo da Bain. “Atividades essenciais, como merchandising, gestão de categorias, precificação e promoções, serão realizadas por modelos de IA que vão tomar muitas decisões no piloto automático.”

E é preciso se preparar, recomenda o estudo, para a atuação dos chamados agentes de compras, controlados por IA. “Esses agentes vão conhecer as preferências do consumidor bem o suficiente para pesquisar e comprar produtos em seu nome sem precisar pedir permissão, antecipando o que e quando ele precisará”, diz a empresa de consultoria. “Para muitos compradores com pouco tempo, a conveniência será atraente, especialmente para itens de menor custo ou em áreas que exigem suporte mais complexo,

## **PARA O GRUPO CARREFOUR BRASIL, A TECNOLOGIA DEVE APROXIMAR O CLIENTE, E NÃO AFASTÁ-LO DAS LOJAS**

como o planejamento de refeições de acordo com orientações de alimentação saudável.”

A IA e qualquer outra inovação, defende o CEO do Grupo Carrefour Brasil, devem ser utilizadas para melhorar a compreensão dos hábitos de consumo dos clientes que o Grupo já tem e aqueles que estão nas mãos da concorrência. “Temos de separar os nossos consumidores daqueles que ainda não frequentam as nossas lojas”, afirma. “Para os nossos, a tecnologia deve aprimorar as experiências de compra. Inovações como a IA, por outro lado, nos ajudam a captar novos consumidores de maneira mais efetiva.”

Ele aproveita para dizer que nada leva a crer que as entregas por drones vieram para ficar. Ou os mercados com sistemas de pagamento sem fricção, nos quais os clientes nem sequer precisam passar em caixas de autoatendimento — os gastos são registrados diretamente no cartão de crédito de cada consumidor. Trata-se de duas inovações que estão sendo testadas por concorrentes nos Estados Unidos. “Estamos atentos a essas inovações para ver se a adoção delas pelo Grupo fará sentido em algum momento”, registra. “Atualmente, elas não impactam os negócios do nosso setor.” Mas imaginá-las como parte do nosso dia a dia, no futuro, não deixa de ser fascinante. ●

# 5 CURIOSIDADES SOBRE O GRUPO CARREFOUR BRASIL

## 1 BAGUETES QUE CRUZAM O ATLÂNTICO

Todo mês, saem das padarias do Carrefour cerca de 67.000 baguetes — cada uma medindo meio metro. Se alinhadas, formariam uma fila capaz de atravessar o Oceano Atlântico. A receita própria virou símbolo da rede desde o lançamento do sanduíche “Hora do Lanche”.



DIVULGAÇÃO

## 2

### O SUCESSO DO FRANGO ASSADO

Em São Paulo, o frango assado do Carrefour alcança 72.000 unidades vendidas por mês. Nos fins de semana, lidera as vendas em cidades como Campinas, Sorocaba e Osasco, em São Paulo, e Recife (PE). O preparo inclui descongelamento, tempero manual e 1h30 em frangueiras industriais.

## 3

### O PRIMEIRO MICRO-ONDAS DO BRASIL

No fim dos anos 1980, quando o país ainda mantinha barreiras para importações, o Carrefour trouxe o micro-ondas para o varejo. Em 1987, a rede foi uma das primeiras a oferecer o eletrodoméstico no Brasil.

A REDE VENDE 67.000 BAGUETES POR MÊS, TROUXE O PRIMEIRO MICRO-ONDAS PARA O BRASIL E MOVIMENTA MAIS CARRINHOS DO QUE A FROTA DE ALGUMAS CAPITALS BRASILEIRAS



DIVULGAÇÃO

## 4

### CONTROLE DE QUALIDADE COM LUZ NEGRA

Nas câmaras frias, que chegam a -18 °C, técnicos usam luz negra para detectar parasitas em peixes congelados e aplicam kits que medem o frescor. Nas carnes bovinas, o chamado “teste do borracheiro” infla e mergulha as embalagens para identificar vazamentos.



GETTY IMAGES

## 5

### FROTA DE CARRINHOS MAIOR DO QUE A DE CAPITALS

Somados, Carrefour, Atacadão e Sam's Club operam mais de 414.000 carrinhos de compras — uma frota maior do que a de veículos de capitais como Florianópolis e Maceió. O Atacadão lidera, seguido por Carrefour e Sam's Club.







GRUPO  
CARREFOUR  
BRASIL

"A parceria com o **Grupo Carrefour Brasil** amplia nosso alcance e gera **impacto real na vida de milhares de famílias**, fortalecendo a **luta contra a fome em todo o país.**"

Junto com a Ação da Cidadania, já garantimos mais de **1 milhão de pratos de comida desde 2022.**

*Há 50 anos, cruzamos compromissos para multiplicar nosso impacto.*

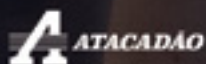
**Rodrigo "Kiko"  
Afonso**

Diretor Executivo da  
Ação da Cidadania

EU  
COMBATO  
A FOME

\*quem tem fome tem empresa

NATAL  
SEM FOME



Carrefour

sam's club

Carrefour  
banco

carrefour  
property