



Relatório de **Administração** 2025

 **APAS**
ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS

MENSAGEM INSTITUCIONAL

Caros associados,

Encerramos 2025 com a certeza de que a APAS está mais forte, mais próxima de nossos associados e mais preparada para o futuro.

Foi um ano desafiador, porém de crescimento consistente. Ampliamos nossa base associativa, fortalecemos nossas regionais, expandimos nossos serviços e consolidamos nossos eventos como verdadeiras plataformas de negócios e conhecimento. Cada resultado alcançado tem um significado claro: mais apoio ao supermercadista paulista.

Estivemos ao lado dos associados nas pautas regulatórias, na discussão da Reforma Tributária, na modernização do PAT e no diálogo com órgãos fiscalizadores. Ao mesmo tempo, investimos em inteligência de mercado, capacitação, inovação e tecnologia para apoiar decisões mais estratégicas e operações mais eficientes.

A nova fase da Escola APAS, a evolução da Prontz, o fortalecimento da Inteligência Setorial e o crescimento da APAS SHOW e do APAS Experience mostram que estamos atentos às mudanças do mercado e comprometidos em gerar valor real para o negócio supermercadista.

Também avançamos em governança, sustentabilidade e responsabilidade social, reafirmando nosso compromisso com a sociedade e com o desenvolvimento do Estado de São Paulo.

Nada disso seria possível sem o engajamento dos nossos associados, conselheiros, diretores, colaboradores e parceiros. A APAS é construída todos os dias por pessoas que acreditam na força do setor.

Um agradecimento especial aos Comitês de RH, Finanças, Tecnologia, Relações Institucionais e Sustentabilidade, que auxiliaram o Conselho de Administração.

Seguimos para 2026 com bases sólidas, espírito de união e foco claro: representar, apoiar e desenvolver continuamente o varejo alimentar paulista.

Temos a honra de apresentar a vocês nosso relatório de administração de 2025.

Erlon Ortega

Presidente



Carlos Correa

Diretor Geral



Sylvia Piacentini

Diretora de Finanças e Gestão Corporativa



Eduardo Ariel Grunewald

Diretor de Serviços ao Supermercado e Institucional



Fabiano Benedetti

Diretor de Marketing, Negócios e CRM



Rodrigo Mariano

Diretor de Operações, Projetos e Inovação



ÍNDICE

Missão, visão e valores

4

Retrospectiva econômica e política de 2025

5

Perfil APAS

10

Evolução APAS

10

APAS em números

11

Sumário executivo

12

Ações realizadas em 2025

15

Considerações finais

39



Missão, visão e valores

Em 2025, nosso Propósito, Missão, Visão e Valores passaram por redefinições e não estão representadas neste relatório. Em 2026, apresentaremos novos valores a partir do que ficou definido no nosso Projeto de Cultura.

taxa de expansão em 2026. Para as economias avançadas, a projeção é mais modesta, cerca de 1,9% ao ano no mesmo período, refletindo maturidade econômica, menor dinamismo demográfico e os efeitos defasados do aperto monetário.

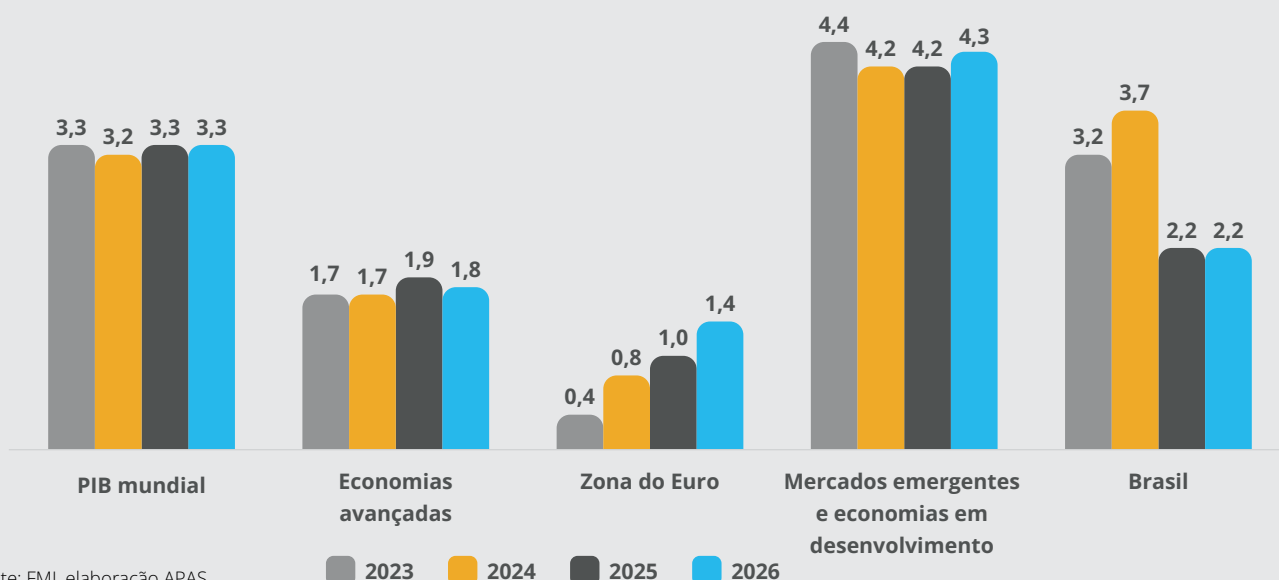
Por outro lado, os mercados emergentes e em desenvolvimento continuam apresentando crescimento superior à média mundial, com taxas acima de 4% nos últimos anos. Para 2026, o FMI projeta expansão de 4,3%. Esse desempenho é sustentado por fatores como dinâmica demográfica mais favorável para países como Índia e China, maior espaço para convergência de renda e, em alguns casos, fortalecimento do mercado

interno. Ainda assim, esses países seguem mais vulneráveis à volatilidade cambial, às condições financeiras globais e às oscilações nos preços de commodities.

No caso do Brasil, a economia doméstica tem demonstrado relativa resiliência, com crescimento acima de 2%, superando o desempenho da Zona do Euro e de várias economias avançadas. Contudo, o país ainda cresce abaixo da média dos mercados emergentes. Em um cenário global mais fragmentado e protecionista, a capacidade de inserção competitiva do Brasil nas cadeias globais e a diversificação de parceiros comerciais tornam-se ainda mais estratégicas.

Gráfico 1:

Taxa de crescimento real



Fonte: FMI, elaboração APAS



Conjuntura econômica brasileira

Em 2025, o cenário macroeconômico brasileiro foi marcado por desafios tanto internos quanto externos, refletindo um ambiente de elevada incerteza e menor dinamismo econômico. No campo doméstico, destacaram-se a manutenção de uma taxa de juros elevada, a volatilidade cambial, pressões inflacionárias nos primeiros trimestres do ano, incertezas político-fiscais e os impactos crescentes das mudanças climáticas sobre a atividade econômica. No ambiente externo, o cenário internacional ainda exigiu cautela, especialmente diante das tensões geopolíticas e da desaceleração de algumas economias importantes.

Taxa de juros e inflação

O Brasil permanece entre os países com as maiores taxas de juros nominais e reais do mundo. Em 2025, a taxa básica de juros (Selic) encerrou o ano em 15%, com média anual próxima de 14,9%. Esse patamar elevado teve como principal objetivo conter as pressões inflacionárias e ancorar as expectativas de inflação.

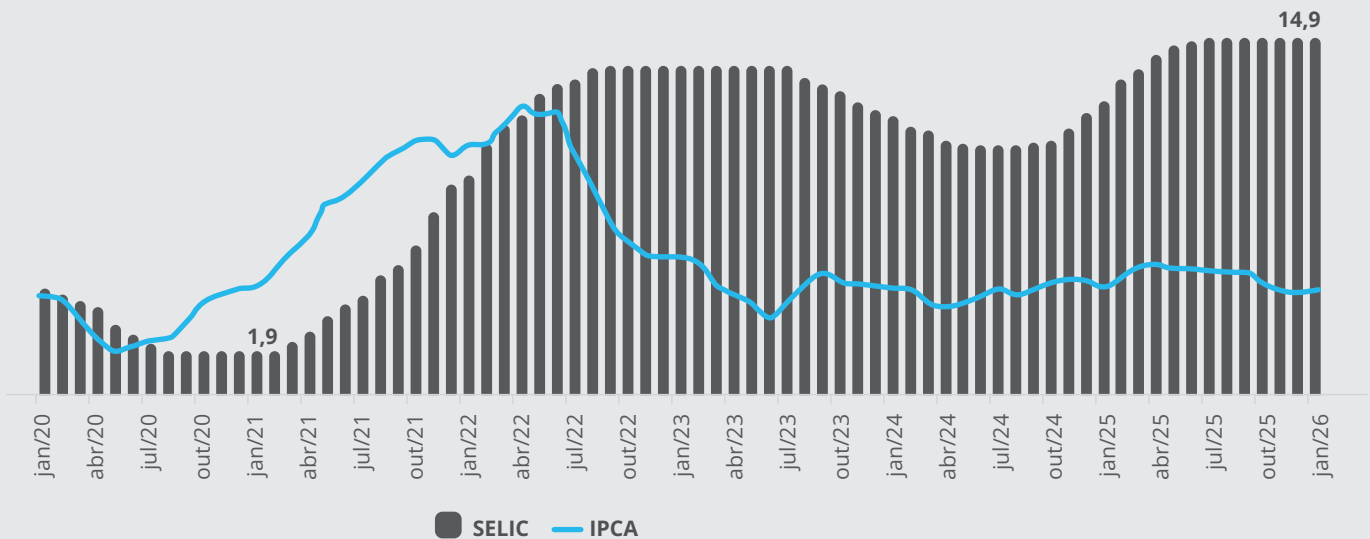
Contudo, juros elevados produzem efeitos contracionistas sobre a economia. O custo do crédito torna-se mais

alto para famílias e empresas, reduzindo o consumo e o investimento produtivo. Como consequência, observa-se desaceleração do crescimento econômico, menor dinamismo do mercado interno e impactos negativos.

A condução da política monetária pelo Banco Central manteve uma postura restritiva ao longo do ano, priorizando a estabilidade de preços mesmo diante dos efeitos adversos sobre o nível de atividade. Essa estratégia reforça o compromisso com o regime de metas de inflação e com a credibilidade da política econômica.

Gráfico 2:

Evolução da taxa de juros e Inflação no acumulado em 12 meses



Fonte: Bacen e IBGE, elaboração APAS

No que se refere à inflação, o ano de 2025 encerrou com alta acumulada de 4,26%, abaixo do registrado em 2024 (4,83%). Apesar da desaceleração, o índice permaneceu acima da meta (3%), porém dentro do intervalo de tolerância estabelecido pelo Comitê de Política Monetária do Banco Central, cujo teto é de 4,5% ao ano.

Esse resultado indica que, embora a política monetária tenha contribuído para reduzir o ritmo de alta dos preços, ainda persistem pressões estruturais — como rigidez no setor de serviços, choques de oferta e volatilidade cambial — que dificultam uma convergência mais rápida para o centro da meta.

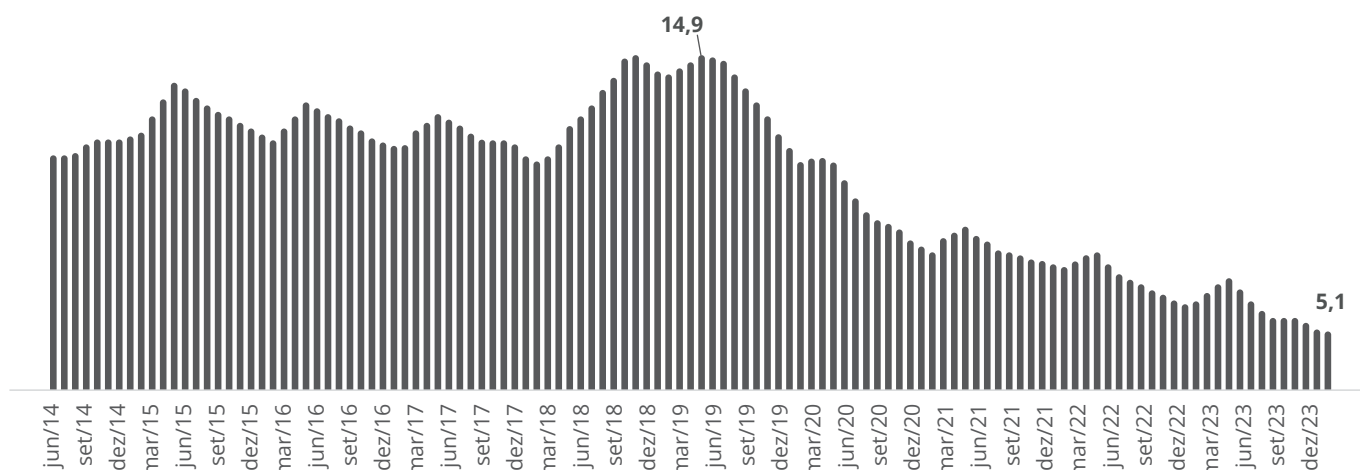
Mercado de trabalho

O mercado de trabalho brasileiro tem surpreendido ao demonstrar resiliência mesmo em um cenário adverso, marcado por incertezas e divergências de opinião em relação às políticas macroeconômicas do país.

De acordo com os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), o ano de 2025 foi encerrado com 48,5 milhões de trabalhadores formais. Além disso, a taxa de desemprego atingiu 5,1%, o menor nível da série histórica.

Gráfico 3:

Taxa de desemprego no Brasil

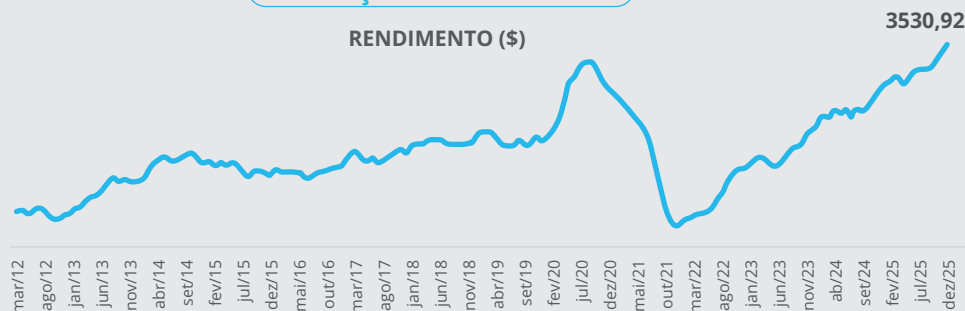


Fonte: IBGE, elaboração APAS

Diante desse desempenho positivo, observou-se também avanço no rendimento das famílias, que fechou o ano com média de R\$ 3.530,92, reforçando a percepção de fortalecimento do mercado de trabalho e de sustentação da renda ao longo do período.

Gráfico 4:

Evolução da renda real



Fonte: IBGE, elaboração APAS.

A melhora no mercado de trabalho, com a menor taxa de desemprego da série histórica, e o aumento da renda real da população têm refletido diretamente no setor supermercadista. Em 2025, o setor registrou o aumento de abertura líquida de 25,5 mil novos postos de trabalho. O crescimento foi apoiado pela expansão no número de lojas. Conforme levantamento realizado pela APAS, em 2025, o setor supermercadista registrou aumento líquido de mais de 2,5 mil lojas. Vale apontar que o volume total de contratações do último ano poderia, inclusive, ser maior, considerando o ritmo de expansão e a abertura de novas lojas.

Mesmo com o expressivo número de contratações de 2025, o setor ainda possui elevado déficit de mão de

obra. Conforme a Pesquisa Salarial da APAS, publicada em novembro de 2025, há mais de 36 mil vagas não preenchidas. Essa alta é resultado dos investimentos em ampliação da estrutura física de muitas lojas e da abertura de novas unidades que, conseqüentemente, passaram a contratar mais funcionários. Nesse sentido, a pesquisa revelou que mesmo com a abertura líquida de mais de 25 mil postos de trabalho, o número foi insuficiente para atender à demanda por novos empregados no setor.

Em relação às vendas, os dados do Índice de Vendas dos Supermercados (IVS), publicado pela APAS, apontaram que o faturamento real do setor em 2025 foi 5,1% superior ao registrado em 2024.

Olhando para 2026: perspectivas da APAS

Como vimos, os dados de 2025 foram, de certa forma, heterogêneos. Por um lado, houve indicadores positivos de emprego e crescimento de renda das famílias; por outro, a moeda brasileira vem se depreciando, a inflação segue dentro do intervalo estabelecido e o crescimento econômico mantém-se acima de 2%. Diante desse cenário, qual é a expectativa para o ano de 2026?

Pela ótica da demanda, o PIB brasileiro tem apresentado uma taxa de crescimento anual acima de 2% nos últimos anos. Para 2026, a APAS projeta um crescimento econômico na casa de 2,2%, sustentado pelo consumo das famílias. Mesmo com os desafios da macroeconomia internacional — como a nova onda de protecionismo e as tensões geopolíticas — a economia brasileira deve continuar crescendo.

A APAS monitora os preços dos produtos nas gôndolas dos supermercados no estado de São Paulo, em parceria com a FIPE. Enquanto a inflação (IPS) fechou o ano de 2025 com uma taxa de 1,95%, os dados do IBGE para o grupo “Alimentação e Bebidas” registraram alta de 2,95%. Para 2026, caso não ocorram eventos climáticos extremos, espera-se uma alta moderada nos preços, impulsionada pela dinâmica dos custos de produção, pelo câmbio, pela redução da safra em relação a 2025 e pela manutenção da demanda.



PERFIL APAS

Desde que foi criada, em 1971, a APAS – Associação Paulista de Supermercados –, entidade de classe que reúne empresários supermercadistas do estado de São Paulo, registra uma trajetória de sucesso, tendo a missão de incentivar o desenvolvimento dos associados como foco e norte de suas ações. Uma das metas permanentes é profissionalizar o setor para melhor atender aos anseios do consumidor, além de buscar a excelência na operação, apontar as tendências do varejo e promover a responsabilidade social e a sustentabilidade. Além disso, a APAS atua nos órgãos públicos para representar os interesses do setor supermercadista.

Evolução da APAS

A APAS busca constantemente a representatividade empresarial, econômica, política e social em prol das empresas supermercadistas do estado de São Paulo.

Há mais de 50 anos, a Associação contribui para o desenvolvimento do setor, o que se reflete, inclusive, na participação no quadro associativo, que fechou o ano de 2025 com 2.040 empresas associadas, representando 7.725 lojas em todo o estado.

APAS em números

16 sedes regionais e
distritais em **14** cidades
do estado de São Paulo

2.040 empresas
associadas, que representam
7.725 lojas

+ de **23 mil** é o
número de colaboradores
dos supermercados
capacitados pela *Escola APAS*

+ de **8 mil** horas de
aplicação de conteúdo
pela *Escola APAS*

715.240
é o total estimado
de colaboradores
nos supermercados
paulistas em 2025

25,5 mil
novas vagas no setor
apenas em 2025



SUMÁRIO EXECUTIVO

O ano de 2025 consolidou-se como um ciclo de expansão, modernização institucional e fortalecimento estratégico da Associação Paulista de Supermercados (APAS).

Em um ambiente econômico desafiador e de transformações regulatórias relevantes, a entidade ampliou sua base associativa, fortaleceu sua representatividade política, expandiu sua atuação regional e consolidou eventos, serviços e plataformas como vetores de geração de valor ao setor supermercadista paulista.

A APAS encerrou 2025 com 2.040 empresas associadas e 7.725 lojas, após a adesão de 386 novos supermercados ao longo do ano, representando crescimento de 23% na base associativa. O resultado reflete a efetividade da estratégia de proximidade regional, ampliação de serviços e fortalecimento do relacionamento institucional.

Foram realizados 98 *Encontros com Supermercadistas*, reunindo mais de 1.330 empresas associadas e 5.925

empresários, consolidando esses fóruns como espaços estratégicos de alinhamento regional e escuta ativa. A estrutura regional foi fortalecida com a ampliação da equipe de coordenação e maior integração entre as 13 regionais e 3 distritais.

A atuação institucional foi intensificada ao longo do ano, com presença ativa junto aos Poderes Executivo e Legislativo e a órgãos reguladores. Foram analisados 77 Projetos de Lei estaduais e municipais, com produção de notas técnicas que subsidiaram a defesa dos interesses do setor.

Destaca-se a atuação no *Grupo de Trabalho de Vouchers*, que colaborou com a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) na edição do Decreto Federal nº 12.712/2025. A medida contribuiu para modernizar o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), estabelecendo teto de taxas, interoperabilidade e redução de prazos de repasse, com impacto direto na diminuição de custos ao setor.

A APAS participou da construção da *Cartilha Orientativa* com o PROCON-SP e do relançamento da campanha *De Olho na Validade e no Preço*, além de contribuir com consultas públicas e interlocução técnica junto à Vigilância Sanitária e ao IPEM-SP.

A área de Inteligência Setorial consolidou-se como suporte estratégico à tomada de decisão dos associados. Foram produzidas 12 edições do IPS – Índice de Preços dos Supermercados, monitorando mais de 200 itens de consumo essencial.

Realizaram-se 619 consultorias individuais e estudos estratégicos, como a 7ª edição do *Estudo de Prontidão, Maturidade e Inovação Tecnológica* e a *Pesquisa Salarial 2025*. O NPS médio da APAS foi de 82,1, nível de excelência, e as consultorias alcançaram nota média de satisfação de 8,8.

A área também coordenou o projeto estratégico de redesenho das regionais e da expansão geográfica futura, além de contribuir para o processo de internacionalização da entidade e atração de parceiros internacionais para o *FESTIVAL APAS SHOW*.

A *Escola APAS* passou por reposicionamento estratégico, com revisão de portfólio e aumento de 89% na oferta de conteúdos (de 306 para 580). Foram aplicadas mais de 8 mil horas de treinamento, por meio de 855 cursos ao vivo, 26 webinars e 27 cursos in company.

Mais de 23 mil colaboradores do setor foram impactados, com NPS de 93 e nota média de satisfação de 9,7. O novo *Campus Virtual* consolidou-se como hub de conhecimento, integrando cursos, indicadores, comunicados técnicos e materiais estratégicos.

Destacam-se parcerias inéditas com indústrias, que certificaram 387 profissionais em cursos práticos especializados.

A área de Operações de Loja registrou e solucionou 186 ocorrências técnicas, apoiando supermercados em temas estratégicos como planejamento, layout, logística, precificação, prevenção de perdas e eficiência energética.

No âmbito da agenda ESG, a APAS compensou 3.856,3 toneladas de CO₂e por meio de 983,3 I-RECs, plantou 1.640 mudas na Mata Atlântica e garantiu a destinação de 100% dos resíduos gerados na *APAS SHOW*, sem envio a aterro sanitário. O *APAS Experience Baixada Santista* tornou-se o primeiro evento com inventário próprio de emissões.

No campo social, foram arrecadadas 160 toneladas de alimentos ao longo do ano e 85,5 toneladas na *Campanha do Agasalho*, reforçando o compromisso com a segurança alimentar e o desenvolvimento comunitário.

A *Prontz* consolidou-se como canal de soluções para eficiência e rentabilidade. Com 60% da base associativa realizando compras via plataforma, registrou 1.503 vendas de serviços e 32 de produtos, atendendo 1.100 supermercados.

As soluções mais demandadas foram aquisição, conciliação financeira, seguros patrimoniais e energia no mercado livre, além de soluções em RH e tecnologia.

Reconhecida como o maior evento de alimentos e bebidas das Américas, o *FESTIVAL APAS SHOW 2025* consolidou-se como ecossistema global de negócios e inovação para o varejo alimentar.



O *APAS Experience*, realizado em 14 cidades, somou mais de 11 mil visitantes e mais de 200 expositores, reforçando a presença regional e a geração de negócios descentralizada.

O *NSG – Next Supermarket Generation*, reuniu mais de 1.000 profissionais e aproximadamente 40 patrocinadores, consolidando-se como fórum estratégico sobre sucessão, governança, inovação e tecnologia.

A *Marcas Campeãs* impactou mais de 700 mil consumidores, com 3,2 milhões de compras cadastradas e R\$ 539 milhões em faturamento, fortalecendo a cadeia entre indústria, varejo e consumidor.

A Diretoria de Finanças e Gestão Corporativa fortaleceu a governança, a integração jurídico-financeira, a comunicação financeira e estruturou um grupo transversal para implementação da Reforma Tributária.

A Governança Corporativa foi fortalecida por meio de capacitação de colaboradores e dirigentes, incluindo programa especializado ministrado pela Fundação Dom Cabral.

A implantação do sistema ScorePlan modernizou a gestão estratégica e o monitoramento de indicadores. A introdução da Assistente de IA *Kira* ampliou o acesso a processos e documentos internos. A área de Inovação promoveu webinars, curadoria técnica e espaço para 20 startups no *FESTIVAL APAS SHOW*, aproximando tecnologia e operação supermercadista.

O ano de 2025 reafirmou a APAS como entidade de classe influente, inovadora e orientada à geração de valor sustentável. O crescimento associativo, o fortalecimento institucional, a consolidação dos eventos como plataformas de negócios, demonstram a maturidade organizacional da Associação.

A APAS encerra 2025 mais robusta, integrada e preparada para os desafios regulatórios, tecnológicos e econômicos do próximo ciclo, mantendo como eixo central o desenvolvimento contínuo do setor supermercadista.



AÇÕES REALIZADAS EM 2025

Relacionamento Institucional

Apoio ao Associado - Relacionamento Regional

Em 2025, a APAS fortaleceu sua estratégia de priorização dos interesses setoriais e dos associados, consolidando uma atuação baseada no relacionamento próximo, na valorização das realidades regionais e na entrega de soluções alinhadas aos desafios do setor supermercadista paulista. A escuta qualificada e a presença contínua junto aos empresários ampliaram a relevância das ações e reforçaram o papel da entidade como parceira estratégica dos associados.

Potencializamos os serviços aos supermercados disponibilizados nas 13 regionais e 3 distritais, e ampliamos a

equipe de atendimento aos associados, com a contratação de 4 coordenadores, cada um responsável pelo acompanhamento de 4 regionais, fortalecendo a integração e a proximidade com as equipes locais.

O ano também foi marcado pelo crescimento consistente da base associativa, com a conquista de 386 novos supermercados. Terminamos o ano com 2.040 empresas e 7.725 lojas associadas, o que corresponde a um crescimento de 23%, evidenciando a efetividade da estratégia de relacionamento e valorização do setor.

Os *Encontros com Supermercadistas*, eventos que reúnem os empresários supermercadistas nas regionais, permaneceram como importantes espaços de conexão e alinhamento estratégico setorial e regional. Em 2025, foram realizados 98 encontros regionais, reunindo mais de 1.330 empresas associadas e 5.925 empresários, com participação direta dos tomadores de decisão e foco nas particularidades regionais.

Os eventos *APAS Experience* apresentaram crescimento expressivo na participação de supermercadistas. O número de empresas participantes evoluiu de 1.370 para 1.655 (+20,8%), enquanto o público de participantes passou de 3.940 para 5.529 (+40,3%), consolidando os eventos como relevantes para negócios, conteúdo e engajamento do setor regionalmente.

As regionais APAS tiveram papel central na mobilização dos associados, viabilizando caravanas para os eventos:

- **APAS SHOW**, com 24 caravanas e 15.142 profissionais de supermercados;
- **NSG**, com 10 caravanas e 405 profissionais do setor supermercadista;
- **Evento Família**, com 318 supermercadistas.

Consultoria jurídica, tributária e meios de pagamentos

Em 2025, a Consultoria Jurídica da APAS atuou em benefício dos associados, com produção de conteúdos técnicos e suporte especializado, em sinergia com as áreas de Serviços. Foram realizados 1.394 atendimentos, envolvendo temas trabalhistas, sindicais, fiscalizações do PROCON-SP, Vigilância Sanitária, IPEM e Ministério do Trabalho, além de Reforma Tributária, obrigações fiscais e taxas de vouchers.

No período, foram emitidos 63 comunicados técnicos sobre benefícios fiscais, interdição de produtos (ANVISA e MAPA), normas do Ministério do Trabalho, assuntos sindicais, PROCON-SP e Reforma Tributária. Destaca-se a *Jornada da Reforma Tributária*, realizada com a *Escola APAS*, composta por 4 webinars sobre impactos operacionais, sistemas, fluxo de caixa, precificação, créditos e novas obrigações legais.

A Consultoria atuou na Câmara Técnica do PROCON-SP, contribuindo para a elaboração de *Cartilha Orientativa*

ao setor, participou da atualização do *Programa De Olho na Validade* e teve atuação direta nos *Encontros com Supermercadistas*, na curadoria de temas e palestras. Foram analisados 77 Projetos de Lei estaduais e municipais, com elaboração de notas técnicas que subsidiaram a atuação institucional da APAS.

Voucher – Arranjos abertos e novo trilha

A Consultoria colaborou com a ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados e coordenou o *Grupo de Trabalho dos Vouchers*, em parceria com a Câmara Brasileira de Benefícios ao Trabalhador (CBBT), visando a redução das taxas praticadas por arranjos fechados. A atuação institucional contribuiu para a edição do Decreto Federal nº 12.712/2025, que modernizou o PAT, estabelecendo teto de taxas, redução do prazo de repasse, interoperabilidade obrigatória e proibição de “rebate”, fortalecendo a concorrência e reduzindo custos ao setor. A área acompanhou a implementação do novo trilha de vouchers para arranjos abertos, em diálogo com a Abecs.

Atuação estratégica e integrada

A Consultoria participou de reuniões com sindicatos patronais, acompanhando negociações coletivas e informando os associados até a conclusão das CCTs. Foram realizadas visitas técnicas a supermercados, fortalecendo o relacionamento institucional e o diagnóstico de demandas locais. Em parceria com a *Escola APAS*, a Consultoria moderou 6 webinars e participou de 2 podcasts da Revista *Supervarejo*, com destaque para NR-1 e Reforma Tributária, além de validar conteúdos das trilhas jurídicas da *Escola APAS*. A atuação foi complementada pela coordenação de 10 reuniões do GT Jurídico e 10 do GT Tributário, com debates sobre temas estratégicos como Reforma Tributária e trabalho das mulheres aos domingos.

Inteligência setorial

Em um ano marcado por desafios domésticos e incertezas no cenário internacional, a área de Inteligência Setorial manteve atuação estratégica para apoiar decisões dos associados.

Foram elaboradas 12 edições do *IPS - Índice de Preços dos Supermercados*, oferecendo uma visão precisa das oscilações de mais de 200 itens do consumo essencial, contribuindo para a gestão e o planejamento comercial dos associados.

Desenvolvemos o *Painel dos Encontros com Supermercadistas*, permitindo acompanhamento em tempo real das metas dos eventos, avaliação das palestras e coleta de sugestões, fortalecendo a curadoria de conteúdo dos *Encontros com Supermercadistas*.

Nos estudos especiais, destaca-se a 7ª edição do *Estudo de Prontidão, Maturidade e Inovação Tecnológica*, referência para o varejo alimentar, e a *Pesquisa Salarial 2025*, fundamental para orientar estratégias de contratação e retenção de talentos em um mercado de trabalho dinâmico.

A área esteve presente em todos os eventos Experience com apresentações sobre tendências e indicadores do setor, reforçando a difusão de conhecimento e a proximidade com os supermercadistas.

O acompanhamento contínuo de fatores econômicos que afetaram o Brasil, como o impacto do tarifaço norte-americano, garantiu análises assertivas para apoiar decisões estratégicas dos associados.

Ampliamos ainda mais o acesso à informação por meio dos *Painéis de Inteligência* disponibilizados no *Campus Virtual da Escola APAS*, com dados econômicos, sociais e estratégicos para uma gestão orientada por evidências.

A APAS ganhou destaque na mídia espontânea, com ampla presença na imprensa ao longo de 2025 e a área de Inteligência Setorial contribuiu diretamente com informações sobre o setor, fortalecendo o posicionamento institucional.



Fonte: Edição de Dezembro/25 do IPS - Índice de Preços dos Supermercados



Capas do Estudo de Prontidão, Maturidade e Inovação Tecnológica do Setor Supermercadista, elaborado para o NSG 2025 e da Pesquisa Salarial, ambos disponibilizados aos nossos associados.



Modelo de Análise Macroeconômica realizada em 2025.



Painéis disponíveis no Campus Virtual da Escola APAS e elaborados por Inteligência Setorial.

Além do acompanhamento econômico do setor, o departamento de Inteligência prestou 619 consultorias individuais e participou de encontros e eventos com os associados.

A área de Inteligência também foi responsável pela coordenação das pesquisas de NPS, que avaliam o grau de satisfação dos associados em relação aos serviços prestados pela APAS. Ao longo de 2025, a APAS registrou NPS médio de 82,1, consolidando seu grau de excelência. Já as consultorias da APAS auferiram nota média de satisfação de 8,8 no mesmo período.

Além da pesquisa de NPS, a área de Inteligência Setorial conduziu pesquisas específicas para cada um dos eventos promovidos pela entidade, tais como: *APAS Experience*, *NSG*, *APAS SHOW*, *Encontros Regionais*, *Prêmio APAS Acontece* e *Evento Família*. Essas pesquisas contemplaram diferentes públicos, incluindo visitantes, patrocinadores e expositores, permitindo uma avaliação mais ampla e detalhada da experiência oferecida em cada evento.

Entre os diferentes resultados já colhidos pela APAS, desde a criação da área de Inteligência Setorial, estão o aumento de mais de 30% na base de associados em apenas um ano e o aumento substancial da inserção da instituição na imprensa, sobretudo a especializada em economia, como atestam as informações provenientes da área de comunicação presentes nesse relatório.

A área de Inteligência Setorial teve um papel estratégico no processo de internacionalização da APAS e na atração de novos parceiros comerciais para a APAS SHOW por meio de estudos, análises e apresentações realizadas junto com a área de Negócios Internacionais. Apenas em 2025, a área realizou apresentações para comitativas de empresários da Espanha, Quênia e Japão.

Por fim, a área gerenciou o *Projeto Estratégico 7*, que trata da alteração do modelo de associativismo e organização da distribuição geográfica da APAS no estado de São Paulo. Em 2025 foram entregues o 1) redesenho das regionais e o projeto de expansão para os próximos anos e 2) análise detalhada dos requisitos técnicos que embasarão a transformação tecnológica e associativa da instituição das regionais partindo de uma análise aprofundada com variáveis econômicas, sociais e estratégicas.

Operações de Loja

Em 2025, a Área de Operações de Lojas da APAS, responsável também pelas frentes de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, atuou de forma estruturada no apoio técnico-operacional, no relacionamento institucional e na orientação aos supermercados associados, contribuindo para a melhoria contínua das operações de loja e para o fortalecimento do setor supermercadista paulista.

A atuação da área contemplou ações presenciais, digitais e institucionais, alinhadas às diretrizes estratégicas da entidade.

Nos *Encontros com Supermercadistas*, participou ativamente do relacionamento com os associados, da identificação de demandas operacionais regionais e da disseminação de boas práticas. Quando os temas estiveram relacionados à operação de lojas, a área foi responsável pela coordenação técnica das apresentações, articulando consultores internos e externos e assegurando aplicabilidade prática dos conteúdos.

Nos eventos *APAS Experience*, a Área de Operações de Lojas concentrou sua atuação no relacionamento institucional e no suporte aos associados participantes, além de coordenar as campanhas de arrecadação de alimentos, vinculadas às frentes de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, sob sua gestão.

No *FESTIVAL APAS SHOW 2025*, atuou de forma integrada, prestando suporte direto aos associados, esclarecendo demandas operacionais e coordenando as ações de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, reforçando o posicionamento institucional da APAS e o engajamento social do setor.

Além disso, promoveu a produção e divulgação das *Pílulas de Conhecimento* e a realização de webinars com temas diretamente ligados à operação de lojas, ampliando o acesso dos associados a conteúdos técnicos e práticos. A área também manteve visitas técnicas e atendimentos diretos, fortalecendo o relacionamento institucional e o apoio personalizado aos associados.

Desta forma, a Área de Operações de Lojas consolidou-se, em 2025, como uma estrutura estratégica de suporte operacional, relacionamento e coordenação de ações sociais, contribuindo para a eficiência, a responsabilidade social e a sustentabilidade do varejo supermercadista paulista.



Ao longo do ano, foram registradas e solucionadas 186 ocorrências. As demandas concentraram-se em pilares estratégicos para a operação, com destaque para: Planejamento Estratégico, Gestão de Lojas, Layout de Lojas, Logística Operacional, Indicadores Estratégicos, Precificação e Rotulagem, Salários e Benefícios, Clima Organizacional, Segurança Interna e Externa, Eficiência Energética e Perdas.

A área de Responsabilidade Social e Sustentabilidade da APAS integra iniciativas voltadas à segurança alimentar, à redução de impactos ambientais, ao engajamento dos associados e à mobilização solidária das comunidades.

Engajamento dos associados

Participação ativa nos 98 *Encontros com Supermercadistas*, apoiando conteúdos, campanhas e mobilizando os associados em temas ligados ao engajamento social e ao cuidado com a saúde.

Foram reforçados os movimentos *Janeiro Branco*, *Abril Verde*, *Outubro Rosa* e *Novembro Azul*, ampliando a conscientização sobre saúde mental, segurança no trabalho, diagnóstico precoce de cânceres e cuidados com a saúde.

Ações sociais e mobilização solidária

- Campanha do Agasalho arrecadou 85,5 toneladas de roupas e calçados.
- Foram promovidas ações sociais voltadas ao desenvolvimento local da comunidade Zaki Narchi.

Ação anual de arrecadação e combate ao desperdício

O conjunto de iniciativas de combate à insegurança alimentar e ao desperdício resultou na arrecadação de cerca de 160 toneladas de alimentos ao longo do ano.

Sustentabilidade ambiental e compensação de emissões

Em 2025, a APAS avançou de forma consistente em sua agenda ambiental, com ações de compensação de emissões e gestão sustentável de resíduos em suas operações e eventos. Considerando os eventos realizados pela entidade e as estruturas da 13 Regionais e 3 Distritais da APAS, em parceria com fornecedores terceirizados, tivemos resultados relevantes:

- a energia elétrica consumida foi compensada por meio de 983,3 I-RECs, neutralizando 3.856,3 toneladas de CO₂e;
- houve o plantio de 1.640 mudas na Mata Atlântica;
- o *APAS Experience da Baixada Santista* tornou-se o primeiro evento a realizar inventário próprio;
- nenhum resíduo da APAS SHOW foi destinado a aterro sanitário, reforçando o compromisso da entidade com a economia circular.



Durante o *FESTIVAL APAS SHOW*, a Associação promoveu um evento estratégico com foco no futuro do setor e nas tendências de sustentabilidade e liderança. O encontro reuniu cerca de 800 convidados e reforçou o compromisso da APAS e do setor supermercadista com práticas éticas, sustentáveis e de impacto social.

Uma nova Escola APAS

O ano de 2025 foi marcado por mudanças importantes na *Escola APAS*. Após um período de diagnóstico e planejamento aprofundados, a área passou por um reposicionamento, que incluiu a revisão do portfólio de cursos e resultou em um expressivo aumento de 89% na quantidade de conteúdos oferecidos aos associados, passando de 306 para 580, em comparação com o ano anterior.

A *Escola APAS* reforçou seu compromisso e propósito de ser parceira do setor supermercadista por meio do desenvolvimento e qualificação das pessoas, facilitando o acesso à aprendizagem. Para isso, passou a oferecer cursos aplicados ao vivo e online, além de 135 conteúdos 100% EAD, que abordam temas técnicos, de gestão e comportamentais.

A implantação de um *Campus Virtual*, em março, consolidou a nova fase da área, com uma plataforma de treinamento completamente reformulada, mais intuitiva, amigável e interativa, e que se tornou um hub de conhecimento, disponibilizando aos associados não apenas cursos, mas também comunicados, cartilhas, indicadores e painéis setoriais, materiais gerados pelos times da Diretoria de Serviços aos Supermercados e Relações Institucionais.

A parceria inédita com a Indústria também foi destaque nesse último ano. Os Cursos Práticos de Panificação



Tela inicial do Novo Campus Virtual.



Sessões exclusivas no Campus Virtual com informações geradas pelas Consultorias da APAS.

Congelada, realizados em parceria com Costa Lavos e MM Foods, de Açougue, com a Friboi, e de Fatiados, com a MBRF, permitem a valorização dos profissionais e a vivência de todo o processo produtivo direto das fábricas. Uma imersão com especialistas no mercado, que certificou 387 pessoas em 24 turmas.

Aplicamos mais de 8 mil horas de treinamento, distribuídas em 855 cursos ao vivo nas Distritais/Regionais (modalidades presencial, híbrida, online e descentralizada), 26 webinars com temas estratégicos e 27 cursos In Company.

Desenvolvimento de Líderes, Atendimento ao Cliente, Reforma Tributária, NR1, Manipulação de Alimentos, Operações de Loja, Legislação Trabalhista e Prevenção de Perdas estão entre os principais temas de treinamento realizados.

Mais de 23 mil colaboradores de supermercados foram impactados por iniciativas da Escola APAS, avaliando sua participação com NPS de 93, e nota de satisfação de 9,7. Os resultados atestam a qualidade das entregas realizadas e direcionam os próximos passos para 2026.



Turma do Curso Prático Açougueiro de Valor (Friboi).



Turma do Curso Prático MM Capacita (MM Foods).



Turma do Curso Prático *ConeXpão* (Costa Lavos).



Turma do Curso Prático *Mestre Fatiador* (MBRF).

Prontz: soluções para a eficiência e rentabilidade dos supermercados

Prontz se consolidou no ano de 2025 com soluções estratégicas e oportunas para os associados, apoiando na redução de despesas, eficiência operacional e expansão do negócio.

Com uma base de 60% dos associados realizando compras por meio da plataforma, a *Prontz* demonstrou sua relevância como canal de negócios, reforçando a importância dessa plataforma que agrega valor aos supermercados.

A *Prontz* esteve presente nos principais eventos da entidade, como *APAS Experience*, com espaços interativos que ampliaram o engajamento dos associados e fortaleceram sua presença. Grandes indústrias se tornaram parceiras da *Prontz*, obtendo excelentes resultados por meio de suas entregas aos associados.

Com o objetivo de atender às necessidades do setor supermercadista, a *Prontz* trouxe parceiros que contemplam de forma objetiva as demandas latentes do setor, como redução de turnover e otimização dos processos de contratação.

Atuando na melhoria contínua, investimos em tecnologia para evolução de processos e experiência dos associados, com uma plataforma mais robusta e de fácil navegação.

CATEGORIAS OFERTADAS:

Soluções de Energia

Mercado livre, Solar, Geradores

Soluções Financeiras

Adquirência, Conciliação, Recuperação de taxas, Risco sacado

Soluções de Seguros

Patrimonial, Seguro garantia

Soluções de RH

Contratação e Retenção (GPS, Saúde, Benefícios)

Soluções de Tecnologia

Gestão de dados (ZOOX)

Responsabilidade Social

Amigos do Bem, Arredondar

Produtos

Balança, Self checkout, Arandela luminosa, Bobinas, Fatiadores, Sacolas

+ VENDIDAS

Soluções Financeiras

Adquirência, Conciliação

Soluções de Seguros

Patrimonial

Soluções de Energia

Mercado livre

QUANTIDADE DE VENDAS

Produtos	Serviços
32	1.503

Quantidade de Supermercados que compraram: 1.100



Site da PRONTZ

Relações Institucionais

Em 2025, a APAS atuou de forma estratégica na representação do setor supermercadista, fortalecendo o diálogo institucional com os Poderes Executivo e Legislativo e com órgãos reguladores, com foco na mitigação de riscos, no aprimoramento normativo e na construção de soluções colaborativas.

No relacionamento com órgãos fiscalizadores, destacaram-se a construção e divulgação da *Cartilha Orientativa*, em parceria com o PROCON-SP, bem como o relançamento da campanha *De Olho na Validade e no Preço*. Ambas as iniciativas estão voltadas à orientação do consumidor e à prevenção de conflitos. A APAS também participou de consultas públicas promovidas pela Vigilância Sanitária e manteve interlocução técnica contínua com o IPEM-SP, contribuindo pontualmente para o aperfeiçoamento de procedimentos de fiscalização.

No campo do relacionamento institucional de alto nível, o *FESTIVAL APAS SHOW 2025* consolidou-se como espaço relevante de diálogo entre o setor supermercadista e o poder público, com a presença do Presidente da República em Exercício, Geraldo Alckmin, do Governador do Estado em Exercício, Felício Ramuth, do Prefeito de São Paulo, Ricardo Nunes, além de dezenas de autoridades dos três níveis da federação. Ao longo do ano, os eventos do programa *APAS Experience* reuniram 152 autoridades públicas, reforçando o papel da entidade como interlocutora qualificada e ambiente institucional de construção de agendas comuns, inclusive regionalmente.

A área também atuou em ações de empregabilidade e inclusão produtiva, em parceria com o Governo do Estado e prefeituras. Destaque para as iniciativas desenvolvidas junto ao Fundo Social de São Paulo e à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, no âmbito do programa *Caminhos da Capacitação*. Vale registrar também a participação no programa *Trampolim* e a conexão com ações voltadas à inclusão de pessoas com deficiência e à diversidade sexual no mercado de trabalho.

No Legislativo Estadual, a atuação institucional contribuiu para a aprovação e sanção da Lei que institui o *Dia Estadual do Supermercadista*, de autoria dos Deputados Danilo Balas e Carla Morando, iniciativa que reconhece a relevância econômica e social do setor.

Essas ações reforçam o compromisso da APAS com o diálogo institucional, a defesa técnica dos associados e o fortalecimento de um ambiente regulatório mais equilibrado e previsível.



Novo Cartaz da Campanha “De Olho na Validade e no Preço” e Cartilha Orientativa do Procon



Abertura da Feira da APAS SHOW 2025 com a participação de Geraldo Alckmin, Presidente da República em exercício, Lu Alckmin, Primeira-Dama em exercício, Felício Ramuth, Governador de São Paulo em exercício, Renata Abreu, Deputada Federal, Ricardo Nunes, Prefeito de São Paulo, Carla Morando, Deputada Estadual, Márcio França, Ministro do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, João Jorge, Vereador e 1º Vice-Presidente da Câmara Municipal de São Paulo, Erlon Ortega, Presidente da APAS e João Galassi, Presidente da ABRAS.



Formatura do 7º Ciclo Caminho da Capacitação, em Marília com participação de Tarcísio de Freitas, Governador de São Paulo, Cristiane Freitas, Primeira-Dama de São Paulo, Erlon Ortega, Presidente da APAS, Sergio Reis, Diretor Regional da APAS Marília e Irisneide Silva, Vice-Diretora de Responsabilidade Social da APAS Marília.



MARKETING, NEGÓCIOS E CRM

Em 2025, a área de CRM da APAS comemorou 1 ano desde sua criação e vem avançando de forma consistente, alinhada aos valores de governança, profissionalização e geração de valor compartilhado para associados e clientes.

A estruturação da área de CRM consolidou pilares essenciais, como a governança de dados, assegurando qualidade, padronização, confiabilidade e uso estratégico das informações. Os treinamentos contínuos, que vêm sendo aplicados pela equipe de CRM para toda a Associação, promoveram a mudança de mentalidade e a capacitação prática de colaboradores de diferentes áreas. Além disso, a gestão eficiente do sistema fortaleceu processos, integrou áreas e permitiu a tomada de decisão orientada por dados.

Paralelamente, foram implementadas melhorias funcionais relevantes dentro do Salesforce, ampliando a

usabilidade da plataforma, a rastreabilidade das interações e a visibilidade do ciclo de relacionamento com associados, parceiros e leads. Esse avanço tecnológico foi acompanhado por uma revisão conceitual de processos-chave, como a qualificação de leads, o atendimento online e a conversão de vendas, tornando-os mais claros, ágeis e aderentes à realidade do negócio, com foco na experiência do usuário e na geração de valor.

Esse movimento de amadurecimento foi reforçado pela participação da equipe no *Agentforce World Tour da Salesforce*, que ampliou a visão sobre inovação, automação e uso inteligente dos dados, e pela apresentação realizada no auditório da consultoria *Everymind*, marco importante do Projeto Nexus, iniciado em novembro de 2025. O projeto simboliza a integração entre tecnologia, processos e pessoas para sustentar um crescimento harmônico e sustentável.

Festival APAS SHOW 2025

Reconhecida como o maior evento de alimentos e bebidas das Américas e o maior festival supermercadista do mundo, o *FESTIVAL APAS SHOW 2025* reuniu, em São Paulo, líderes, indústrias, varejistas e especialistas do setor, em quatro dias intensos de negócios, networking e conhecimento.

Mais do que uma feira, o evento consolidou-se como um ecossistema de inovação, conectando tendências, tecnologias e novas experiências de consumo que estão moldando o varejo alimentar.

Ao longo do evento, marcas apresentaram lançamentos, profissionais compartilharam conhecimento e parcerias estratégicas foram construídas, fortalecendo toda a cadeia produtiva do setor.

O *Congresso APAS SHOW 2025* trouxe especialistas nacionais e internacionais com conteúdos relevantes sobre transformação digital, comportamento do consumidor, sustentabilidade, gestão e liderança, reforçando o papel do evento como referência global para o varejo.

A *APAS SHOW 2025* foi o ponto de encontro de quem move, transforma e inspira o futuro do varejo.

Mais que uma feira, o *FESTIVAL APAS SHOW* é um verdadeiro motor de oportunidades. Aqui, negócios ganham vida por meio do contato direto com expositores, tecnologias estratégicas e palestras de licenciamento com grandes nomes do setor supermercadista.

Confira os números de 2025



Expositores:

900 expositores
250 expositores internacionais,
representando 22 países
R\$16,5 bilhões em negócios



Visitantes:

78.023 visitantes
151.984 visitas geradas



Conexões de negócios

110 oportunidades de negócios
26 empresas compradoras
88 empresas expositoras
R\$ 85,4 milhões de estimativa de
negócios (projeção de 12 meses)



Congresso de gestão

5.115 congressistas
6 auditórios temáticos
112 palestras
231 palestrantes

APAS Experience

O *APAS Experience* consolidou-se, em 2025, como a principal feira de negócios itinerante da APAS, conectando a indústria e o varejo de alimentos e bebidas por meio de oportunidades comerciais, networking qualificado e troca de conhecimento regional.

Ao longo do ano, o evento percorreu importantes cidades do estado de São Paulo, levando conteúdo estratégico, experiências imersivas e relacionamento direto aos principais polos supermercadistas, respeitando as particularidades e demandas de cada região.

Com uma proposta focada em proximidade, geração de negócios e fortalecimento do setor, a *APAS Experience 2025* gerou impacto real para empresários e profissionais do varejo, impulsionando a cadeia de abastecimento e contribuindo para o desenvolvimento econômico das regiões onde esteve presente.

Confira os números de 2025

+11 mil visitantes

14 cidades representadas

18 palestrantes

+200 expositores

NSG - Next Supermarket Generation

Sucessão, Governança, Inovação e Tecnologia para o Supermercado do Futuro

O *NSG - Next Supermarket Generation* reafirmou, em 2025, seu papel como um encontro exclusivo promovido pela Associação Paulista de Supermercados (APAS), reunindo líderes empresariais, sucessores e especialistas do setor supermercadista.

Consolidado como um importante fórum de discussão, o *NSG 2025* destacou-se como um ambiente estratégico voltado à inovação, à transformação digital e à preparação das novas lideranças do varejo alimentar, promovendo a integração entre supermercadistas, fornecedores, startups e especialistas do mercado.

Por meio de conteúdos estratégicos, networking qualificado e experiências inovadoras, o evento proporcionou uma imersão completa, fortalecendo a visão de futuro, a troca de experiências e o desenvolvimento sustentável do setor supermercadista.

Principais destaques do NSG 2025

- Realização de palestras conduzidas por especialistas e referências do setor supermercadista.
- Painéis e debates abordando temas como Sucessão Estratégica, Governança Corporativa, CRM e Hiperpersonalização, Inteligência Artificial Aplicada à Operação, Experiência do Cliente, Gestão de Dados e Performance, Tecnologia com Propósito, Convergência Digital, Ecossistemas de Inovação, Retail Media, Comportamento do Consumidor e Experiência em Loja. Desenvolvimento de experiências imersivas em palco 360°.
- Exposição de soluções tecnológicas voltadas à gestão, operação e relacionamento com o cliente.
- Oportunidades de networking qualificado, com a participação de mais de 1.000 profissionais do setor e aproximadamente 40 empresas patrocinadoras.



Marcas Campeãs

A ação promocional *Marcas Campeãs 2025*, promovida pela Associação Paulista de Supermercados (APAS), destacou-se como uma das principais iniciativas de estímulo ao consumo no varejo supermercadista paulista.

Ao longo da campanha, consumidores foram incentivados a realizar compras nos supermercados participantes e a cadastrar seus cupons fiscais para concorrer a diversos prêmios, ampliando o engajamento nas lojas e fortalecendo a conexão com as marcas envolvidas.

Criada em 2014, a *Marcas Campeãs* consolidou-se como uma das maiores ações promocionais do setor no Estado de São Paulo. Em 2025, a iniciativa reforçou seu impacto ao reunir milhares de supermercados, consumidores e indústrias fornecedoras, contribuindo para o aumento das vendas e para a valorização de toda a cadeia de abastecimento.

Principais características da ação promocional *Marcas Campeãs*

- É uma promoção comercial que visa movimentar as vendas nos supermercados, incentivando o consumo de produtos participantes da campanha.
- Consumidores participam ao cadastrar seus cupons fiscais no site da promoção, gerando números da sorte para concorrer a sorteios e prêmios variados como casa, carros, valores em dinheiro, vale-compras e outros benefícios.
- A ação reúne indústrias patrocinadoras e produtos selecionados, proporcionando visibilidade às marcas e ampliando o relacionamento entre fabricantes, supermercadistas e consumidores.
- Ao longo das edições, *Marcas Campeãs* impactou milhões de consumidores e gerou expressivo volume de cupons cadastrados, mostrando sua relevância como estratégia de ativação de vendas e fidelização.



Confira os números de 2025

- + de 700 mil clientes cadastrados
- + de 3,2 milhões de compras cadastradas
- + de R\$ 539 milhões em faturamento total
- + de 24 milhões de números da sorte gerados
- + de 1,2 milhão de acessos ao site da campanha

SuperVarejo

Consolidado como um dos principais hubs de conteúdo especializados no varejo alimentar brasileiro, a SuperVarejo manteve, em 2025, seu papel de referência para profissionais, empresas e lideranças do setor supermercadista.

Com atuação desde o ano 2000 e apoio da APAS, a plataforma cumpriu sua missão de inspirar, informar e conectar a indústria ao varejo, promovendo conhecimento estratégico, inteligência de mercado e oportunidades de negócios ao longo de toda a cadeia.

Em 2025, o hub operou por meio de um ecossistema multiplataforma que inclui site, podcasts, newsletter, canal no WhatsApp, redes sociais e revista impressa e digital, oferecendo conteúdos diários sobre inovação, gestão estratégica, tecnologia, comportamento do consumidor e tendências de mercado.

A produção contínua de análises, matérias especiais e rankings exclusivos fortaleceu a relação entre indústria e varejo e apoiou a tomada de decisões orientadas por dados, reforçando sua relevância como fonte confiável de informação e insights para o setor.

Reconhecida pela qualidade editorial, pela credibilidade dos dados apresentados e pelo alcance junto ao público decisor, a SuperVarejo consolida-se como uma fonte confiável de informação estratégica e inteligência de mercado, contribuindo para a evolução, profissionalização e inovação do varejo alimentar no Brasil.



Confira os números de 2025

- + de 1 milhão de visualizações no portal
 - + de 1.800 matérias publicadas ao ano
 - + de 1.900 publicações nas redes sociais
 - + de 110 mil exemplares impressos ao ano da revista (auditados pelo IVC)
 - + de 13 mil downloads da revista digital
- Base superior a 100 mil seguidores nas redes sociais

Prêmio APAS Acontece

O *Prêmio APAS Acontece* consolidou-se, em 2025, como uma das principais iniciativas de reconhecimento da Associação Paulista de Supermercados, valorizando as indústrias que mais se destacaram no setor supermercadista paulista por sua excelência, inovação e contribuição para o crescimento do varejo alimentar. Em sua 25ª edição, o prêmio reafirmou sua relevância como referência técnica e de mercado, fortalecendo relações estratégicas entre indústria e supermercadistas.

A premiação contou com rigor técnico e imparcialidade, apoiada por metodologia desenvolvida em parceria com a Scanntech, empresa especializada em inteligência de dados do varejo, assegurando confiabilidade aos rankings e aos resultados apresentados.

A cerimônia, realizada em 3 de dezembro de 2025, no *Espaço APAS*, reuniu representantes de toda a cadeia produtiva e reconheceu marcas de destaque em 16 categorias, entre elas Bebidas Não Alcoólicas, Cerveja, Higiene e Beleza, Mercearia Doce, Lácteos, Produtos Pet e Eficiência no Abastecimento de Gôndola.

Entre os premiados da noite estiveram empresas como Coca-Cola FEMSA, Ambev, Diageo, Unilever, Mondelez, PepsiCo, Camil, MBRF, Italc, Lactalis, Mars Petcare, Supley e Panco, reconhecidas por sua performance e atuação ao longo do ano, evidenciando o impacto positivo de suas parcerias com o varejo supermercadista.

Além das categorias principais, o prêmio também destacou fabricantes regionais, com homenagens a empresas como Kim Pães, Da Terrinha Alimentos e Fantástico Alimentos, reforçando o compromisso da APAS com a representatividade, a diversidade e o desenvolvimento econômico em todas as regiões do Estado de São Paulo.

O *Prêmio APAS Acontece* manteve-se, em 2025, como um momento de celebração e conexão entre fabricantes e supermercadistas, evidenciando a importância da colaboração, da inovação e da inteligência de mercado para o fortalecimento da competitividade do setor.

Além desses, a APAS promove eventos voltados aos decisores do setor supermercadista, bem como iniciativas que envolvem as famílias, para reforçar o relacionamento, o senso de pertencimento e a conexão com os valores da entidade, proporcionando experiências memoráveis.



Evento Família 2025 - Encantos e Assombrações

Entre os dias 30/10 e 02/11, aconteceu um fim de semana temático e imersivo que celebrou o varejo supermercadista, unindo descontração, relacionamento e experiências únicas, em um clima mágico e divertido de Encantos e Assombrações.

O evento foi voltado para o público supermercadista e família, com uma imersão de três dias.



NEGÓCIOS

O ano que passou foi marcado pela reestruturação da área. Esse movimento representou não apenas uma mudança organizacional, mas uma oportunidade de revisar processos, redefinir prioridades e fortalecer nossa forma de atuação, sempre com foco em gerar mais eficiência, qualidade e resultados sustentáveis para a empresa.

Ao longo desse período, enfrentamos desafios relevantes que exigiram adaptação, aprendizado contínuo e, principalmente, integração entre as equipes. Cada etapa dessa jornada foi fundamental para amadurecer a área, ampliando nossa visão sobre o negócio e reforçando competências essenciais como planejamento, organização, comunicação e gestão de prioridades.

Mesmo diante de um cenário de transição, os resultados alcançados demonstram a assertividade das estratégias adotadas. Houve crescimento expressivo em importantes frentes, com destaque para:

APAS SHOW:
crescimento de 14%

APAS EXPERIENCE:
crescimento de 4%

EVENTO FAMÍLIA:
crescimento de 148%

ENCONTRO DE LÍDERES:
crescimento de 33%

COMERCIAL:
crescimento de 44%

Apesar dos bons resultados, não atingimos importantes metas relacionadas a produtos. Seguimos para o próximo ciclo com bases mais sólidas, processos mais maduros e um time ainda mais preparado para os desafios futuros. O foco permanece na evolução contínua, na inovação e na entrega de valor para a empresa, clientes e parceiros.



GOVERNANÇA CORPORATIVA

Estrutura, Princípios e Desenvolvimento Contínuo da Governança Corporativa

A Governança Corporativa ocupa um papel central na consolidação da APAS como uma entidade sólida, transparente e orientada ao interesse coletivo de seus associados e da sociedade. Mais do que um conjunto de normas, a governança representa a forma como a Associação conduz seus processos decisórios, administra riscos, assegura a integridade das operações e promove um ambiente de confiança entre todos os públicos com os quais se relaciona.

Na APAS, a Governança Corporativa estrutura os mecanismos que garantem equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa, princípios essenciais para o fortalecimento institucional. Esses pilares orientam a atuação dos Conselhos, Diretorias, Comitês e demais instâncias deliberativas, assegurando que decisões estratégicas sejam tomadas de maneira ética, técnica e alinhada à missão e aos valores da Associação.

Ao longo do ano de 2025, a APAS intensificou seu compromisso com o desenvolvimento e a disseminação da cultura de governança. Todos os colaboradores participaram de treinamentos específicos, dedicados a reforçar a compreensão sobre o papel da Governança Corporativa, sua importância para a Associação e a aplicação prática ao cotidiano organizacional. Essa iniciativa contribuiu para engajar toda a equipe em torno de

processos mais íntegros, eficientes e alinhados às melhores práticas.

Além disso, os dirigentes da APAS receberam capacitação especializada ministrada pela Fundação Dom Cabral, instituição amplamente reconhecida como referência nacional e internacional em desenvolvimento de executivos e governança organizacional. O programa ofereceu aos líderes uma visão aprofundada sobre governança, estratégia e gestão responsável, fortalecendo a capacidade decisória e aprimorando a maturidade institucional da Associação.

O fortalecimento da Governança Corporativa também abrange a conformidade regulatória, o aperfeiçoamento de políticas internas, a mitigação de riscos e a promoção de controles que garantem a continuidade e a integridade das operações. Atuando de forma transversal, a área sustenta a credibilidade da APAS e reforça a confiança depositada por associados, colaboradores, parceiros e sociedade.

Assim, a Governança Corporativa configura-se como um elemento estratégico para a sustentabilidade e o desenvolvimento contínuo da APAS. Ao promover decisões baseadas em princípios éticos, técnicos e transparentes, fortalece a atuação institucional e orienta a Associação rumo a um futuro ainda mais sólido, responsável e comprometido com o setor supermercadista paulista.





GESTÃO DE PESSOAS

Em 2025, a Gestão de Pessoas da APAS consolidou sua atuação estratégica, com avanços relevantes em crescimento organizacional, desenvolvimento humano, diversidade e fortalecimento da cultura.

O quadro de colaboradores apresentou crescimento consistente ao longo do ano. O headcount passou de 138 colaboradores ativos em 2024 para 162 em 2025, representando um aumento de 17,4%, com a incorporação de 24 novos profissionais. Esse movimento acompanhou a expansão das atividades da entidade, preservando o alinhamento cultural e o foco em desempenho.

No indicador de turnover, foi registrada uma redução significativa. A taxa caiu de 41,7% em 2024 para 35,6% em 2025, uma variação negativa de 6,1 pontos percentuais, equivalente a uma redução aproximada de 15%. O resultado reflete o amadurecimento das práticas de gestão, ações de desenvolvimento, reconhecimento interno e fortalecimento do engajamento dos colaboradores.



O reconhecimento de pessoas foi um dos pilares da atuação em 2025. Ao longo do ano, 22 colaboradores foram reconhecidos, por meio de movimentos de mérito e promoções, representando 24% do quadro funcional. Considerando todos os reconhecimentos realizados no período, foram registrados 39 movimentos ao longo do ano, reforçando a valorização do desempenho, do comprometimento e das trajetórias profissionais dentro da organização.

Nos pilares de diversidade, a APAS avançou de forma consistente. O indicador de colaboradores pretos e pardos superou a meta estabelecida: com objetivo de 26%, o atingimento chegou a 29% em 2025. Já no recorte de liderança, o ano foi encerrado com 50% dos cargos ocupados por mulheres, inclusive em cargos de liderança, fortalecendo o compromisso com a equidade de gênero.

O investimento em desenvolvimento foi expressivo. Em 2025, foram realizadas mais de 8 mil horas de treinamento, contemplando ações técnicas, comportamentais e de desenvolvimento de lideranças, promovendo a aprendizagem contínua e a preparação das equipes para os desafios do negócio.

Impulsionando com propósito e intencionalidade o desenvolvimento organizacional da APAS, em 2025, foi dado início ao Projeto 8, que contempla com processo, estrutura e metodologia a mudança cultural que está sendo desenvolvida.

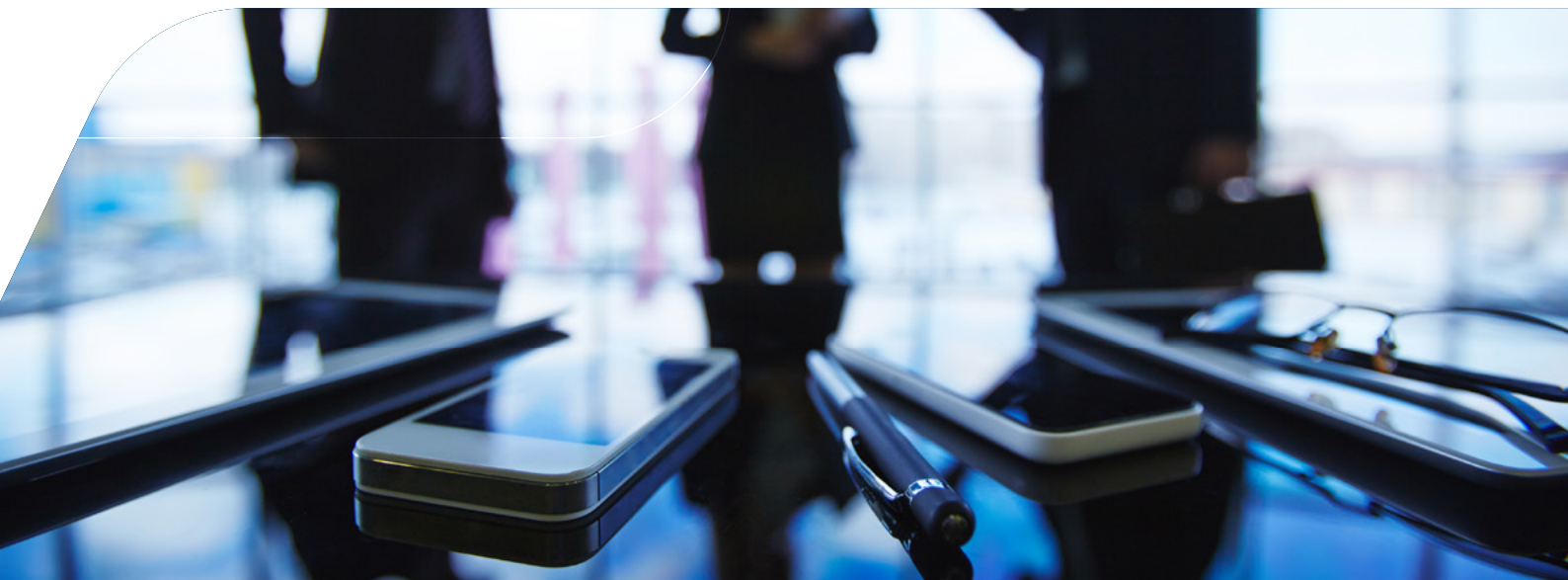
Liderado pela área de Recursos Humanos, em parceria com consultoria externa especializada, e acompanhado pelo Comitê de RH da APAS, o projeto de mudança cultural contempla 4 etapas principais: diagnosticar, definir, demonstrar e declarar. Desde o conselho, comitê de RH, lideranças e colaboradores, todos foram convidados para reuniões, entrevistas individuais, focus group, workshops, que tiveram como foco a cocriação dos elementos culturais.

Utilizando as melhores metodologias de mapeamento cultural, foi definido o melhor arquétipo, alinhado ao planejamento, que tem como objetivo impulsionar a estratégia por meio de uma cultura que a estimule em seus novos elementos e artefatos.

Em dezembro de 2025, foi aprovada a nova identidade corporativa em reunião de Conselho. Foram propostas a revisão de nosso propósito, missão e valores, além da inclusão de um manifesto.

Para 2026, o foco será a construção dos comportamentos e o plano de cultura que irá sustentar o novo jeito de ser da associação. Tudo isso sem esquecer que gestão cultural é um processo contínuo e essencial para o desenvolvimento organizacional. Em 2025, a APAS teve um primeiro marco com a certificação da GPTW como excelente lugar para trabalhar. Em 2026, ano que comemora 55 anos, uma nova cultura será implementada, assegurando que ela esteja ainda mais alinhada com a estratégia em curso e sem esquecer do DNA autêntico.





COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Em 2025, a Comunicação Institucional da APAS teve papel estratégico no fortalecimento da imagem da entidade, no apoio à diretoria e na aproximação com associados, parceiros e colaboradores.

A área atuou na organização e no suporte aos eventos internos e institucionais, com destaque para o *1º Encontro de Diretoria Regional e Responsabilidade Social*, que reuniu mais de 200 dirigentes. O encontro proporcionou integração, aprofundamento sobre a atuação da Associação, além de visita técnica a parceiros, com o objetivo de fortalecer o alinhamento e o senso de unidade entre as lideranças.

Também houve fortalecimento das ações voltadas aos colaboradores, especialmente em datas comemorativas, com a promoção de momentos de integração, reconhecimento e engajamento, reforçando a cultura organizacional.

No campo institucional, a Comunicação desenvolveu peças e campanhas estratégicas para divulgar a *Escola APAS* e os serviços ao associado, ampliando o alcance

das soluções oferecidas pela entidade. Ao longo do ano, foram publicadas 488 matérias na imprensa, em veículos estaduais e regionais estratégicos, ampliando a presença e o posicionamento da APAS como referência do setor.

A comunicação digital avançou de forma consistente, com aumento de engajamento nas redes sociais e maior proximidade com o público. Foi implantado o canal de WhatsApp com notícias para os associados, ampliando a agilidade na disseminação de informações relevantes.

A área também apoiou e desenvolveu os cerimoniais dos principais eventos institucionais, além de produzir conteúdo e mensagens estratégicas para a diretoria executiva e para o presidente.

Internamente, houve a revitalização da comunicação com os colaboradores, tornando-a mais clara, próxima e alinhada às expectativas do time.

Em 2025, foi concluída a etapa 1 do Projeto de Comunicação, com diagnóstico, definição de posicionamento e plano de ação, conforme previsto no planejamento estratégico.



FINANÇAS E GESTÃO CORPORATIVA

O ano de 2025 marcou o reposicionamento estratégico da Diretoria de Finanças e Gestão Corporativa, com uma liderança feminina e foco no aumento da maturidade institucional, na eficiência operacional e no fortalecimento da governança, alinhados às melhores práticas de gestão.

No pilar de transformação digital, avançamos de forma consistente na evolução das integrações sistêmicas e no fortalecimento da governança de TI, considerando a crescente complexidade do ambiente tecnológico e a necessidade de adoção responsável de soluções integradas, analíticas e emergentes, como ferramentas de automação e inteligência artificial. Esses avanços asseguraram maior confiabilidade às informações, rastreabilidade aos processos e suporte qualificado à tomada de decisão, alinhando tecnologia, estratégia e governança.

A integração jurídico-financeira foi fortalecida com atuação estratégica e preventiva. Destaca-se a evolução da gestão de contratos e fornecedores, com padronização de instrumentos, fortalecimento dos controles e

ampliação da visão econômico-financeira sobre os compromissos assumidos. O objetivo foi promover maior clareza decisória e alinhamento de responsabilidades.

Iniciamos a evolução da comunicação financeira ampliando a compreensão dos resultados e o suporte às lideranças e às instâncias decisórias. Assim, fortalecemos a relação entre informação, estratégia e gestão.

Por fim, estruturamos o Grupo de Trabalho dedicado à implementação da Reforma Tributária, com atuação transversal, preparando a entidade para as transformações regulatórias e seus impactos operacionais, financeiros e institucionais. A Reforma Tributária passa definitivamente a ocupar o centro da agenda estratégica, por seu caráter econômico e não apenas fiscal.

A Diretoria de Finanças e Gestão Corporativa tem um papel primordial no desenvolvimento de ações que garantam controle, transparência e adoção das melhores práticas para gerir os recursos da Associação.



OPERAÇÕES, PROJETOS E PROCESSOS

Em 2025, a Diretoria de Operações, Projetos e Inovação da APAS consolidou um papel estratégico no apoio ao setor supermercadista, com atuação em três frentes complementares: 1) eventos e operações 2) gestão de projetos estratégicos e processos e 3) fomento à inovação voltada para os desafios do setor.

A operação consolidou sua atuação direta na produção da APAS SHOW, o maior evento do setor supermercadista das Américas, em parceria com uma produtora especializada, a MCI. O modelo se consolidou e trouxe ganhos significativos em organização, eficiência e experiência aos expositores, supermercadistas e visitantes. Entre os destaques, estão o crescimento na taxa de satisfação de expositores e visitantes, o aperfeiçoamento no credenciamento e fluxo operacional do evento e a implantação de reconhecimento facial na Sala VIP, agregando inovação e conveniência.

O sucesso da edição também se refletiu em um NPS (Net Promoter Score) expressivo, reforçando o impacto positivo das melhorias implementadas. Além disso, tivemos um fortalecimento do time, com a chegada de uma Gerente de Operações e um Especialista em Operações, ampliando a capacidade estratégica da área e o foco em eficiência, visão de negócio e integração entre setores.

Em 2025, a área de Operações assumiu integralmente a gestão dos eventos *APAS Experience*, consolidando sua atuação estratégica na padronização das entregas, eficiência operacional e qualificação da experiência dos públicos. Os 14 eventos *Experience* do calendário passaram a ser executados por três agências, promovendo maior alinhamento na comunicação, ganho de escala e elevação do padrão operacional. O ano foi marcado por investimentos em estrutura, conteúdo e palestrantes, o que refletiu no aumento do público visitante em todos os eventos. Aliado



a isso, foi realizado estudo detalhado das plantas dos eventos *APAS Experience*, com o objetivo de otimizar o uso dos espaços e identificar novas oportunidades de ampliação de áreas disponíveis para comercialização.

A área de Projetos e Processos da APAS cumpriu, ao longo do período, um papel central na modernização do modelo de gestão, no fortalecimento da governança e na ampliação da eficiência organizacional. As iniciativas conduzidas demonstram o compromisso da Associação com a evolução contínua de suas práticas de gestão e com a adoção de soluções que promovam maior integração, transparência e suporte à tomada de decisão.

Entre os avanços estruturantes, destaca-se a implantação do sistema *ScorePlan*, que modernizou a gestão de projetos, planos de ação e indicadores, elevando a governança dos dados e ampliando a capacidade de monitoramento dos resultados institucionais. No eixo estratégico, a implantação do módulo de Planejamento Estratégico do *ScorePlan* possibilitou a realização do Planejamento Anual 2026 de forma integrada e orientada a dados, contribuindo para a consolidação de diretrizes e metas de maneira alinhada às necessidades do negócio.

A capacitação contínua das equipes também recebeu atenção especial, com a implantação dos treinamentos de Fundamentos de Projetos, Processos e PDCA e a retomada do Treinamento de Gestão, iniciativas que reforçam a cultura de gestão da APAS e ampliam a maturidade organizacional. Em complemento, a Integração Estratégica para os novos colaboradores ampliou a conexão entre áreas, processos e objetivos corporativos. A iniciativa fortalece a coerência do modelo de gestão.

Com foco na inovação e na aprendizagem organizacional, foi inserido o uso da Inteligência Artificial em processos organizacionais, além da implantação da Assistente de IA *Kira*, que ampliou o acesso às documentações de processos e promoveu maior autonomia e padronização das informações internas.

As entregas realizadas consolidam a área de Projetos e Processos como um agente estruturante na evolução do modelo de gestão da APAS, o que contribui diretamente para o fortalecimento institucional, a eficiência operacional e a atuação orientada a resultados.

A área de Inovação tem como missão conectar os supermercados às tendências tecnológicas, inovadoras e comportamentais mais relevantes do setor. Ao longo de 2025, a área promoveu webinars com cases práticos de inovações e aplicações práticas no varejo supermercadista, participou de eventos nacionais e internacionais e trouxe para a *APAS SHOW* um espaço exclusivo para 20 startups apresentarem soluções voltadas ao setor. Entre os temas abordados estiveram ferramentas de inteligência artificial para controle de estoque e prevenção de perdas, CRM acessível para pequenos e médios varejistas, tecnologias para reduzir o desperdício de alimentos, além de soluções que melhoram a experiência do consumidor com conveniência e autonomia, como self check-out, delivery, terminais interativos e retirada de pedidos por senha. A área também atuou na curadoria de conteúdos de inovação para o *Congresso de Gestão da APAS SHOW* e promoveu o conhecimento entre os líderes do setor, por meio do *Fórum de Inovação nos Supermercados*. Atuou, ainda, na curadoria do *NSG*, o evento de tecnologia, inovação e sucessão organizado pela APAS, focado em temas relevantes e inovadores para o setor supermercadista.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Relatório de Administração APAS 2025 documenta a atuação da Entidade e apresenta as diversas atividades e projetos realizados no ano. Demonstra o comprometimento da APAS com a transparência junto aos seus associados e demais partes interessadas. O documento reúne as informações mais relevantes referentes ao período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2025.

As atividades, ações e projetos da APAS são pautados por seu Propósito, Missão e Visão, e os Valores da Entidade norteiam todas as atividades do dia a dia.

O empenho, a dedicação e o comprometimento dos Conselhos de Administração, Fiscal e Consultivo, dos Comitês de Assessoramento, da Diretoria Executiva, da Diretoria-Geral, das Diretorias Regionais e Distritais, da Diretoria de Responsabilidade Social e de todos os colaboradores foram essenciais para alcançar os resultados obtidos com as iniciativas executadas ao longo de 2025.

A APAS continuará atuando com seu Propósito, em sua Missão, para que a Visão da Associação seja atingida, contribuindo, assim, para o desenvolvimento do setor supermercadista.

