

O CRESCIMENTO EXPONENCIAL DO ASSAI - DE UMA UNIDADE DE NEGÓCIO AO SPIN-OFF

RESUMO

O Assai é uma das maiores empresas do segmento de atacado de autosserviço (*cash-and-carry*) no Brasil e tem conquistado um crescimento expressivo na última década. Foi adquirida 100% pelo Grupo Pão de Açúcar (GPA) em 2009 com a intenção de ser mais um dos diferentes formatos de venda da maior rede de varejo brasileira à época. Com sua exponencial aceleração nesta última década (2011-2020), conquistou independência da holding do GPA, seguindo uma nova etapa de desenvolvimentos e resultados, conquistando valores recordes na sua abertura de capital no início de 2021. Dentre os fatores a serem considerados no crescimento do segmento de *cash-and-carry* no Brasil, pode-se destacar que a transformação digital tem sido um dos motores propulsores de inovação em seus modelos de negócio, processos e mix de produtos. É fato que os preços atrativos deste segmento têm um papel influenciador relevante na forma como as famílias escolhem gastar com itens de alimentação, higiene e limpeza, assim como sua localização cada vez mais acessível e próxima aos grandes centros. Sendo assim, buscou-se entender qual pode ter sido o(s) diferencial(is) do crescimento exponencial do Assai nesta década. Seriam os mesmos fatores que trouxeram os resultados exponenciais para o Assai até aqui, responsáveis por impulsioná-lo a vir a tornar-se o líder no mercado de *cash-and-carry* para consumidor final no mercado brasileiro? Neste caso de ensino promoveu-se discussões sobre a importância de ter uma execução eficiente a partir de uma estratégia de crescimento e expansão em tempos de incerteza econômica no mercado brasileiro.

Palavras-chave: atacarejo; execução eficiente; *cash-and-carry*

1. O CASO

As lojas de atacarejo consistem na combinação de formatos de atacado de autosserviço e hipermercados. A expressão atacarejo é moderna e particular do Brasil, é a união de duas das formas mais tradicionais de comercialização: varejo e atacado, unidos no formato de autosserviço (*cash-and-carry*). É um formato que permite o foco em preço competitivo com um custo operacional baixo. Desde a entrada da rede Makro no Brasil, em 1972 até meados dos anos 2000, o mercado de *cash-and-carry* permaneceu, teoricamente, com o mesmo modelo de gestão de vendas. Porém, a venda para o consumidor final e pequenos e médios varejistas não cadastrados vem como uma alternativa de canal direto muito aceita por todos os consumidores (Parente & Barki, 2014).

O atacarejo é a resposta para economizar com itens de uso diário, como produtos de limpeza e higiene pessoal, ou itens básicos, como carne, frios e perecíveis. Se na lista estão perfumaria ou produtos mais sofisticados, o canal é a farmácia. O supermercado e o hipermercado são o lugar para comprar pratos prontos e produtos semipreparados. Quando o consumidor precisa ser prático, a saída é o supermercado de bairro, sendo que o crescimento desse canal de compras também tem ajudado o atacarejo a vender mais. Em contrapartida à economia nos formatos de atacarejo, o tempo gasto nas jornadas de compras nestes modelos de loja é muito maior. Devido à natureza de autoatendimento desses formatos de loja, os consumidores percorrem grandes distâncias entre seções das lojas, para escolha e coleta dos produtos, assim como realizam toda a tarefa logística da loja para casa, que se considera nas etapas de manuseio de grandes embalagens, transporte de maiores volumes e espaço de armazenamento em casa (Teller, Kotzab & Grant, 2012).

A origem do atacarejo remonta às aquisições de pequenos varejistas pelos grandes grupos multinacionais, o que fez com que os atacadistas tradicionais perdessem muito de seus clientes estabelecidos e potenciais (Parente & Barki, 2014). A exemplo disso, Grupo Carrefour e GPA, dois dos maiores *players* do mercado de alimentos no Brasil, vêm acirrando suas batalhas pela liderança do atacarejo na última década ao entrarem no segmento de *cash-and-carry*. Desde 2007, a partir das aquisições das marcas Atacadão pelo Grupo Carrefour e Assai pelo GPA, o mercado que era dominado pelo Makro Atacadista vem sendo remontado. E neste sentido os *players* seguem acelerando suas estratégias de crescimento por aquisições com crescimento orgânico e inauguração de novas lojas em todo o país. Particularmente, no caso do Assai, adquirido 100% em 2009 pelo GPA, o foco era expandir num segmento de consumo direcionado a pequenos comerciantes e consumidores de baixa renda em âmbito nacional, considerando que a capilaridade naquele momento estava restrita ao estado de SP com 14 lojas, o desafio era gigantesco.

Diante de uma marca desconhecida nacionalmente, um negócio de pouca relevância e representatividade no portfólio do grupo, essa era uma aposta ousada. Uma das primeiras e grandes decisões do negócio ocorreu com a chegada de uma liderança experiente nesse segmento que o GPA ainda não operava. Em 2010 chega a frente do negócio Belmiro Gomes, tendo vivido 22 anos no principal concorrente (Atacadão) e trazendo experiência, disciplina e liderança para expandir o negócio tornando-o representativo no total do grupo, a priori.

Desde então, tem aceleradamente construído uma jornada de expansão em todas as regiões do Brasil, buscando se apoiar na oportunidade do mercado, assim como no desenvolvimento da sua marca e focado na execução eficiente como ponto forte se comparado aos resultados do segmento.

No mesmo período, de acordo com estudo da Fundação Getúlio Vargas (FGV), de 2011 a 2020, o crescimento médio do PIB (produto interno bruto) brasileiro foi de apenas 0,9%. Tivemos a pior década em 120 anos (Balassiano, 2019). E no que isso pode ter beneficiado o segmento do atacarejo e consequentemente o Assai? O que parecia uma dificuldade, tornou-se uma oportunidade. Enquanto as vendas no varejo (total) vêm comportando-se em movimentos de altos e baixos, de 2011-2020, as vendas do formato atacarejo só cresceram ano a ano. O atacarejo atingiu em 2019, um terço do mercado de distribuição de alimentos, competindo com hipermercados e supermercados lado a lado. Esta realidade, aliada ao trabalho de base desenvolvido pela empresa, possibilitou ao Assai um salto de mais de 9 vezes no seu faturamento, comparando o período da década 2011-2020 (Assai, 2021).

Neste contexto, este estudo de caso vem apresentar questionamentos e análises sobre como o Assai obteve em sua trajetória um resultado de destaque comparado aos demais, mesmo não estando com presença digital até hoje.

A abordagem escolhida para este case foi a exploração de dados públicos correlacionados a literatura existente.

1.1 A EMPRESA – O Assai

Sua origem foi em 1970 e se deu para atender uma necessidade das barracas de pasteis em São Paulo sobre melhores negociações para a compra de farinha (para massa de pastel). O negócio cresceu e chegou a 30 lojas em 2007, quando o Grupo Pão de Açúcar comprou 60% da empresa por R\$ 208 milhões e dois anos depois, o grupo adquiriu o restante, por mais R\$ 175 milhões (Cunha, 2012).

A chegada do Belmiro Gomes, ex-Atacadão, como presidente do negócio executivo do mercado especialista no atendimento a outros segmentos de mercado do atacarejo ocorreu em 2010 e no ano seguinte houve uma reformulação do modelo de negócio. Essa reformulação teve como objetivo ampliar a atuação da marca entre consumidores, revendedores e utilizadores, e transformar o Assai em referência no mercado de atacado de autosserviço. Com projetos

direcionados para a ampla reestruturação no modelo de negócio, passou por mudanças conceituais e operacionais, deixando o crescimento orgânico para seguir a partir de 2012 (Gpa, 2021).

A partir de 2012 houve a implantação do novo modelo de lojas, que funcionam como uma minicentral de distribuição e não dependiam de uma infraestrutura logística, uma vez que as entregas eram feitas diretamente nas lojas pelo fornecedor.

Em 2013, após a reestruturação da operação, seguiu-se o movimento de aceleração da expansão, principalmente nas regiões do país que a empresa ainda não estava presente, inclusive com investimento orgânico que gerou uma taxa média abertura de lojas de 12,7 a.a., saindo de 59 lojas em 2011 para 184 lojas em 2020. Segundo notas da empresa, os planos atuais, tende a se manter nesse patamar de crescimento (Assai,2021).

Conquistas importantes no decorrer da trajetória reforçam que o êxito na estratégia tem sido recorrente. O Assaí se transformou no maior canal de vendas do GPA no varejo de alimentos, e no segundo trimestre de 2017, com as vendas continuamente em alta, ele se tornou a maior bandeira do mundo do Casino. Segundo pesquisa da Nielsen, no ano de 2017, o Assai estava na liderança do crescimento no segmento de *cash-and-carry*. Com crescimento na ordem de mais de 25% a.a. comparado a um PIB de 6,8% neste mesmo ano (Gpa, 2021).

O ano de 2019 foi de crescimentos recordes e aberturas de novas lojas (22 neste ano), inclusive marcando a chegada aos estados de Amapá, Tocantins e Roraima. Na constância do seu crescimento, conforme relatórios do GPA (2021), triplica-se crescimento nos últimos 5 anos, vide Figura 1 (anexo), confirmando a assertividade da estratégia e potencial no modelo de negócio, *cash-and-carry*.

A decisão de separar os negócios do Grupo Casino no Brasil ocorreu em 2020, vindo de encontro com a estratégia de independência e autonomia do *cash-and-carry*. Ainda assim, os franceses mantiveram sua participação de 41,2% do negócio, agora negociado separadamente na B3, mantendo a fatia do conglomerado como um todo. Para o GPA digital e Multivarejo, abrem-se novos desafios e oportunidades visto que seu valor ficou “abalado” com a criação da *spin-off* do Assai. Seu valor foi “abalado” com a divisão, e novas ações devem surgir para recompor o negócio de varejo multicanal. Assim, em 2021 nasce a nova fase de independência do Assai como *spin-off* do Grupo Casino.

1.2 ESTRATEGIA E GESTÃO – NOVO FORMATO DE LOJA

Focados na ampliação da atuação nacional, com estratégia regional, atingiu 13 estados até 2015 e a cada ano seguiram focados neste crescimento da operação no *cash-and-carry*, alcançando até 2020 cobertura em 22 estados, além do distrito federal. Com a estratégia de ampliar nacionalmente e atender regionalmente, constrói um relacionamento próximo e ampliado com os consumidores por onde se estabelece e ao mesmo tempo, mantém seu ganho de escala junto as indústrias conseguindo obter maiores resultados para a empresa (Drska 2021)

O novo modelo de negócio adotado pelo Assaí trouxe ganhos expressivos de escala, com redução das despesas operacionais e equilíbrio de margens. O novo padrão de lojas, com menor dependência de uma estrutura logística para entregas, possibilitou reorganizar a operação com ganhos de eficiência que impactaram na otimização do abastecimento, na melhor jornada de compra dos consumidores, assim como na redução do número de pessoas necessárias para operar a loja. Adaptações como corredores mais largos e pé-direito alto, facilitam o embarque e aumentam em até seis vezes a capacidade de estocagem de mercadorias. Para atingir este desenho otimizado as lojas do novo formato passam de 2,4 mil metros de área para 6 mil metros e 8 metros de vão livre. Exige-se por outro lado, reconfiguração de espaços como, por exemplo, *relayout* do espaço de vendas e a disponibilidade para estacionamento (Gpa, 2020).

A revolução digital criou uma nova era da informação (Kotler & Keller, 2018). Atingir o crescimento exponencial em mercados estabelecidos torna-se cada vez mais difícil. Adotar

uma visão clara da direção que se deseja atingir, contribui para todos perseguirem o resultado, e quando necessário ajustarem a rota a partir de uma gestão por indicadores bem estabelecida. Considerando que ao delimitarem os planos de crescimento basearam-se nas batalhas a serem atingidas, pode-se notar que vários pontos necessários foram desenvolvidos com primor.

Por outro lado, enquanto o surgimento de novos canais de venda tem transformado a indústria do consumo nas últimas décadas, o varejo em especial tem sido desafiado a impulsionar a integração destes e outros canais em uma experiência única e contínua do cliente, no chamado varejo omnichannel. Isso demanda à estratégia das empresas, foco e disciplina na escolha das batalhas a serem vencidas, inclusive sobre a escolha de investir em tecnologia aplicada na experiência com seus clientes e/ou explorar as tecnologias amplamente como infraestrutura, avaliando cuidadosamente como certas características da infraestrutura influenciam o desempenho do varejo aproveitando o melhor delas para seu negócio (Briel, 2018)

Ao realizar a avaliação da amplitude do sortimento e seu portfólio de produtos puderam atuar no que realmente era relevante para o negócio. Durante a revisão de sortimento na época, reduziu-se drasticamente marcas exclusivas (550 para 50), isso culminou na exclusão de 4 mil itens e a inclusão de outros 3 mil, com destaque para a parte de perfumaria, higiene e perecíveis. Inclusive, as seções de padaria foram extintas, dando lugar a câmaras frias. (Gpa, 2020).

Outro ganho expressivo foi com os custos logísticos, uma vez que 80% da tonelagem dos produtos de baixo valor agregado passaram a ser entregues diretamente pela indústria e estocados em porta-paletes nas lojas, eliminando um elo na cadeia de distribuição. (Gpa,2020). Condição competitiva para o negócio, que também sinaliza a manutenção da preferência de compra em formatos de varejo baseado em lojas para produtos alimentares, principalmente. O porquê isso ainda é dominância, ainda é uma questão chave relevante. Indiscutivelmente, esta é uma tarefa inconveniente, demorada e geradora de custos que se repete com frequência (Teller, Kotzab & Grant, 2012).

Considerando que a maioria dos consumidores não tem escolha e precisa comprar mantimentos pelo menos uma ou talvez várias vezes por semana, as tarefas e os custos de logística do comprador são mais altos em comparação com os empreendimentos de compras para outras categorias de produtos, necessitando dos varejos este olhar de prioridade e abastecimento diferenciado para estas categorias (Teller, Kotzab & Grant, 2012).

Neste contexto, nota-se que o Assai, em sua aceleração, perseguiu a estratégia de atender bem um maior volume de clientes e mantê-los fiéis a marca de forma que todos pudessem se sentir atendidos. Assim, cuidadosamente também ajustaram a comunicação para que a linguagem e as ofertas fossem adequadas a cada região.

A gestão por indicadores certamente é a sustentação de uma estratégia baseada em eficiência e diferenciação. Este é um dos responsáveis por crescimentos exponenciais como do Assai, principalmente, porque em mercados competitivos como o que ele atua, e numa era onde o consumidor detém muita informação; as renúncias que as empresas fazem devem ser medidas assim como suas definições de negócio.

Ainda não estão presentes nos canais de venda digital por estratégia da empresa, segundo fontes externas (Abad, 2021). Mesmo em ano de pandemia com *lock-down*, as lojas tiveram expressivo crescimento de vendas, o que significa que seu público ainda se mantém fiel ao formato muito além da forte tendência das compras online.

É notável que a empresa já testa algumas aplicações tecnológicas no ambiente físico para melhorar a experiência de compra dos consumidores, porém as alternativas de compra *online* devem ser a próxima etapa desta nova fase da *spin-off*. As tecnologias digitais são uma grande força motriz do setor de varejo na transformação em direção ao varejo omnicanal, elas contribuem para um número crescente de pontos de contato entre clientes e varejistas e certamente será pauta no roll de prioridades da empresa (Briel, 2018).

Considerando que o setor alimentar é um dos que mais tem sofrido com o seu desempenho pelo canal digital, a entrada no canal deve sim ser uma das opções de posicionamento da empresa. Certamente se associarão aos *players* de logística como Rappi, IFood, e Mercado Livre para buscarem sinergias assim como fazem no abastecimento junto a indústria (Nascimento, 2021).

Atualmente ocupando o 2º lugar no *ranking* dos atacarejos, segue tendo um bom desempenho, porém novos desafios se apresentam no caminho. Com a recente aquisição do Grupo Big pelo Grupo Carrefour, torna-se ainda mais desafiador buscar o 1º lugar neste *ranking*, apesar de projetar crescimentos expressivos para este ano.

1.3 QUEM ESTÁ NESTE JOGO

O atacarejo é um dos formatos de maior crescimento no Brasil na última década, sua penetração pulou de 31% dos domicílios brasileiros em 2011 para 41% em 2014 e estima-se que já tenha atingido 50% em 2020 (Serrentino, 2018).

O crescimento expressivo deste segmento nesta última década foi decorrente do aumento do poder de compra das classes C e D principalmente no início da década (Parente & Barki, 2014); somado a mudança de comportamento das classes B e A1 que hoje em dia tem buscado por opções mais econômicas diante ao cenário de incertezas que vivemos no mundo e em especial no Brasil.

As empresas que operam este formato têm demonstrado ambiciosos planos de expansão, e uma das formas desta estratégia tem sido por aquisições (Minadeo & Camargos, 2009). O Grupo Carrefour, detentor da rede Atacadão, adquiriu em 2019, 30 lojas da rede Makro e em 2020 adquiriu o Grupo Big que tem em seu portfólio de negócios o Maxx Atacadão e o Sam's Club. Diante deste cenário, o Grupo Carrefour aumenta sua relevância como líder do segmento atacarejo. Ao adquirir o Grupo Big, o Carrefour está focado em ampliar sua capilaridade de atuação, principalmente nas regiões Nordeste e Sul do país. Agora, soma-se a sua base de 45 milhões de clientes mais 15 milhões de clientes trazidos pelos Grupo Big, podendo cada vez mais entender e prover produtos e ofertas direcionadas a estes consumidores e outros novos que surgirão. Em 2020 faturou R\$ 74,6 bilhões e estima-se que a representatividade do atacarejo já tenha ultrapassado 50% neste referido ano, sem contar o desempenho do Grupo Big (Carrefour, 2021).

1.4 CONTEXTO ECONÔMICO – DÉCADA 2011-2020

As lojas de atacarejo, cujo foco é o preço baixo, ganharam musculatura em 2012 e tiveram desempenho superior à média do varejo de autosserviço, que inclui supermercados e hipermercado. Esse formato de loja também abocanhou uma fatia maior das vendas de itens de básicos, o que pode ser notado para ambos os crescimentos das empresas de atacarejo apresentadas na Figura 2 (anexo), elaborada com dados do Ibge (2021), Ipea (2020), Carrefour (2021) e Gpa (2021).

No mesmo período dos acontecimentos positivos do segmento do atacarejo, o Brasil acumulou cenários desafiadores na década de 2011-2020. O país foi impactado por mundiais, políticas, *impeachment* da presidente Dilma e a pandemia da Covid19, esses são alguns exemplos que corroboraram para o resultado “pífio” que a economia se encontra diante a um crescimento médio de 0,26% a.a. neste período, como pode ser visto na Figura 2 (anexo).

Pode-se dizer que a estagnação recente do PIB está relacionada com a falta de confiança de consumidores e empresários. Isso impacta diretamente no índice de desemprego no país que segue em alta e conseqüente retrai o consumo das famílias. Concomitantemente vivenciamos uma grande aceleração digital no país, possibilitando mudanças de hábitos de compra que confrontam modelos de negócios no varejo e na indústria.

Enquanto as vendas no varejo (total) vêm comportando-se em movimentos de altos e baixos, de 2011-2020, as vendas deste formato só crescem ano a ano. Inclusive, em 2018 houve um crescimento nos atacarejos de quase 20%, em volume, comparado a 5% dos supermercados (Massiaggia, 2018). Assim como em 2019, este segmento do atacarejo saltou para um terço do mercado de distribuição de alimentos, competindo com hipermercados e supermercados lado a lado. E, vale destacar a curva exponencial do crescimento do Assai, que surfou sua onda de crescimento mesmo diante a década “perdida” do país.

1.5 REFLEXÕES PARA O CEO - A NOVA DÉCADA DO ASSAI

Mais de 30% do faturamento do segmento de atacarejo já se constitui por consumidores finais, ou seja, parte considerável das vendas dessas lojas são destinadas às pessoas físicas (Abrás, 2019). Assim, seriam os mesmos fatores que trouxeram os resultados exponenciais para o Assai até aqui, responsáveis por impulsioná-lo a vir a tornar-se o líder no mercado de *cash-and-carry* para consumidor final no Brasil? É notório que a primorosa execução do Assai, com ofertas diferenciadas em produtos regionalizados, preços competitivos e acelerada capilaridade nacional, foram fatores decisórios para alcançar seus resultados expressivos até então.

Cada vez mais, torna-se relevante a presença de consumidores finais como principais compradores deste formato em relação ao pequeno varejista e cliente transformador, será importante e necessária a atenção ao aprimoramento da experiência nas suas jornadas de compras dentro e fora das lojas. Por isso, deve-se ficar atento a oferta por canais digitais para fortalecer o relacionamento e atender à preferência da escolha do canal de compra deste público exigente e criterioso, que é assediado pela competitividade do mercado por seu “wallet-share”, constantemente (Bresciani *et al.*, 2021).

Sobretudo, considerando o cenário competitivo de recentes aquisições e maior poder de ação que o principal concorrente (Grupo Carrefour) tem em suas mãos, alcançar a liderança, será uma batalha de gigantes onde os consumidores que serão os reais ganhadores ao final desta linha de chegada (Nunes, 2021).

REFERÊNCIAS

- Abad – Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (2021). No assai, foi uma decisão não ir para o e-commerce. Recuperado em 12 de junho de 2021, de <https://distribuicao.abad.com.br/negocios/no-assai-foi-uma-decisao-nao-ir-para-o-e-commerce-afirma-belmiro-gomes/>
- Abrás - Associação Brasileira de Supermercados (2019). O atacarejo e sua proposta de valor. Recuperado em 15 de junho de 2021, de <https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/68540/o-atacarejo-e-sua-proposta-de-valor>
- Assai (2021). Relatórios anual: 2020. Recuperado em 6 de maio de 2021, de <http://www.gpari.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>
- Balassiano, M. (2019). PIB recua média anual de 1,2% por ano no período Dilma II/ Temer, queda sem precedentes em 120 anos. Recuperado em 06 de junho de 2021, de <https://blogdoibre.fgv.br/posts/pib-recua-media-anual-de-1-2-por-ano-no-periodo-dilma-ii-temer-queda-sem-precedentes-em-120>
- Briel, F. V. (2018). The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 132, p. 217–229.
- Bresciani, S.; Huarng, K.; Malhotra, A. & Ferraris, A. (2021). Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation. *Journal of Business Research*, v. 128, p. 204–210.
- Cunha, L. (2012). O poder de atração do atacarejo. Recuperado em 06 de junho de 2021, de <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-poder-de-atracao-do-atacarejo-imp-,853388>

Estado De Minas (2016). Abras: Grupo Carrefour cresce acima da média do setor no Brasil em 2015. Recuperado em 16 de abril de 2021, de Abras: Grupo Carrefour cresce acima da média do setor no Brasil em 2015

Cunha, L. (2012). Fundador da rede Assaí volta para o supermercado. Recuperado em 06 de junho de 2021, de <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,fundador-da-rede-assai-volta-para-o-supermercado,92198e>

DRSKA, M. (2021) Agora “em carreira solo”, Assaí traça planos para desafiar liderança do Atacadão. Recuperado e 10 de junho de 2021, de <https://neofeed.com.br/blog/home/agora-em-carreira-solo-assai-traca-planos-para-desafiar-lideranca-do-atacado/>

Exame (2018). Atacadão tem alta de 37% em lucro líquido de 2016. Recuperado em 15 de maio de 2021, de Atacadão tem alta de 37% em lucro líquido de 2016 | Exame

Gpa (2021). Relatórios anuais: 2007-2021. Recuperado em 6 de maio de 2021, de <http://www.gpari.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>

Grupo Carrefour (2021). Central de downloads com as apresentações dos resultados, relatório financeiro do Grupo Carrefour - Atacadão: 2017-2021. Recuperado em 20 de maio de 2021, de Download Center - Grupo Carrefour RI (grupoCarrefourbrasil.com.br)

Ibge – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021). Painel de indicadores. Recuperado em 20 de maio de 2021, de Painel de Indicadores | IBGE

Ipea- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2020). Valor real das vendas no Varejo. Recuperado em 05 de junho de 2021, de <http://www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=38392>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). Administração de Marketing. 15ª ed. São Paulo: Editora Prentice Hall.

Massiaggia, M. (2018). Por que a preferência pelo atacarejo deve se manter em 2018. Recuperado em 05 de junho de 2021, de Por que a preferência pelo atacarejo deve se manter em 2018 (dcomercio.com.br)

Minadeo, R., & Camargos, A.M. (2009). Fusões e Aquisições no Varejo Alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Grupo Carrefour e Wal-Mart no mercado brasileiro. *Revista de Ciências da Administração*, v. 11, n. 24, p. 102-135.

Nascimento, T. (2021). Assaí quer avançar no e-commerce em parceria com empresas como iFood e Rappi. Recuperado em 14 de junho de 2021, de <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2021/03/10/no-assai-foi-uma-decisao-nao-ir-para-o-e-commerce-afirma-belmiro-g>

Nunes Filho, R. (2021). A BIG tacada do Grupo Carrefour. *Revista SUPERHIPER, ABRAS*. Recuperado em 05 de maio de 2021, de <https://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagNo=268#page/11>

Parente, J., & Barki, E. (2014). Varejo no Brasil: gestão e estratégia. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

Serrentino, A. (2018). Varejo e Brasil: Reflexões Estratégicas. 2ª Edição. São Paulo.

Teller, C.; Kotzab, H., & Grant, D. B. (2012). The relevance of shopper logistics for consumers of store-based retail formats. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 19, p. 59–66.

2. NOTAS DE ENSINO

2.1 CONSIDERAÇÕES

O advento de cada novo formato pressiona os mais antigos para evoluir. Os varejistas tradicionais (lojas físicas) têm enfrentado uma miríade de desafios desde o advento do comércio eletrônico. O varejo digital tem criado ameaças competitivas para todos os varejistas tradicionais, seja fornecendo grande variedade de produtos e conveniência de compra. Para competir, formatos como os de lojas de descontos e o *cash-and-carry*, têm tentado parcialmente cooptar os recursos e as tecnologias de formatos mais novos e, em parte, tentando voltar ao que eles fazem de melhor (Gauri *et al.*, 2021).

O que é real é que, a qualquer momento, os consumidores podem simplesmente verificar seus smartphones para ver a variedade e os preços de um varejista no conforto de sua casa ou durante a jornada de compra dentro das lojas. Isso exige de todos, a constante necessidade de se diferenciar, principalmente aqueles que se mantêm tradicionais.

Ao final, um formato de varejo é uma combinação de diferentes níveis de serviços de varejo, como informação, acessibilidade, variedade, ambiente e velocidade de entrega. Esses atributos de serviço formam o base para a competição entre formatos. E, como tem-se observado, o que valoriza a escolha de um ou outro formato, na visão do consumidor, é o seu momento de compra. Os pontos de venda online e offline tornam-se complementares, por exemplo, online preferido quando offline indisponível, e para itens de nicho não abastecido pela loja (Gauri *et al.*, 2021).

O pequeno varejo reconhece que o preço baixo do atacarejo é um dos elementos mais importantes para o seu negócio e provavelmente seguirá tendo-o como principal canal de compra. Na visão do consumidor final, ter encontrado um canal de oportunidade para as compras básicas e de volume, potencialmente continuará explorando esta alternativa e buscando-a cada vez mais como oportunidade.

Considerando as mudanças de hábito de consumo e as múltiplas jornadas de compra, o consumidor não deve abandonar outras opções de compra no varejo, no entanto deverá cada vez mais segmentar suas escolhas e canais de compra. Ele hoje é multicanal, principalmente a nova classe C que costuma fazer suas compras em diferentes lojas dependendo da sua necessidade e da atratividade das alternativas mais convenientes e acessíveis (Parente & Barki, 2014).

O segmento de atacarejo, para seguir crescendo e abastecendo tanto o consumidor final quanto o pequeno varejista, precisarão manter a gestão de custos cada vez mais apurada, pois não há como ter preços competitivos com margens pequenas se não tiver uma gestão inteligente dos custos do negócio. Por outro lado, inovar em seus formatos de loja e fazerem-se presentes nos canais online será cada vez mais necessário para mantermos competitivos no mercado (Gauri *et al.*, 2021).

2.2 OBJETIVO DE ENSINO

O caso tem o objetivo de propor uma reflexão aos alunos sobre a importância de se ter uma estratégia empresarial bem definida e praticá-la no dia a dia do negócio. Trazer a importância da gestão por indicadores em tempos de alto volume de dados a serem explorados, num segmento que por décadas pouco se atribuiu dos dados a devida relevância na tomada de decisões. O varejo vem se defrontando com desafios culturais para a prática de gestão inteligente e obtenção de uma execução mais planejada e consistente. Na era digital, no universo multicanal, a necessidade de gerir os negócios e reagir as correções de rota, em cenários competitivos, necessitam de uma gestão mais eficiente e organizada continuamente.

2.3 FONTES E MÉTODOS DE COLETA

Este caso de ensino foi construído com dados secundários, obtidos a partir de notícias, dados do IBGE e IPEA, associações comerciais e publicações dos próprios varejistas. Como o caso trata de empresas de capital aberto, o volume de informações públicas é bastante farto e atualizado.

2.4 RELAÇÕES COM OS OBJETIVOS DE UM CURSO OU DISCIPLINA

O presente caso traz uma discussão atual do direcionamento de uma empresa em meio a uma crise sanitária mundial. Assim, qualquer curso ou disciplina que tenha como objetivo apresentar estratégias baseadas na reestruturação de pontos-chave para impulsionar a empresa pode utilizar este caso para trazer discussões pertinentes durante a aula. Ainda, o caso de ensino pode se adequar tanto para disciplinas de graduação e pós-graduação, sendo que o professor pode conduzir a discussões mais profundas nas disciplinas de pós-graduação.

2.5 DISCIPLINAS SUGERIDAS PARA USO DO CASO

Disciplinas da área de negócios, varejo e marketing.

2.6 POSSÍVEL ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO

Sugere-se que o texto seja enviado previamente para os alunos para que eles possam se familiarizar com o tema e até mesmo fazerem pesquisas extra a respeito da empresa e de estratégias específicas. Durante a aula os alunos podem se reunir em grupos de até quatro pessoas para fazer a leitura do texto e elencarem as principais observações que fizeram sobre o caso. Feita essa discussão interna do grupo é indicado ao professor iniciar as discussões entre os grupos, para estimular todos a falarem o professor pode pedir que cada grupo fale uma das observações que fez sobre o caso. Essa dinâmica irá abrir precedente para que o professor apresente as questões sugeridas para a discussão. As questões de cada bloco são sugeridas de acordo com os possíveis enfoques de ensino da disciplina: varejo *cash-and-carry*, excelência operacional no varejo, aceleração digital e cenário competitivo do mercado de distribuição de alimentos no Brasil. Fica a cargo do professor selecionar as questões mais apropriadas aos objetivos de ensino da disciplina.

2.7 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

a) Seria a desaceleração da economia no país última década, um dos maiores motivadores do formato de loja (*cash-and-carry*) tornar-se tão atrativo para as compras básicas das famílias brasileiras?

A discussão deverá ser pautada na ideia de que o aumento na procura pelo atacarejo foi influenciada por fatores relativos à situação econômica do país, inclusive extrapolando as classes C-D-E que sempre buscaram por preço baixo em formatos semelhantes a este. Desta forma, houve um aumento da fatia de clientes migrando para este formato de lojas, corroborando para o expressivo crescimento do Assaí por sua acelerada capilaridade nacional. Os indicadores de mercado demonstram que os consumidores estão mais decididos a procurar o melhor custo-benefício para suas compras domésticas, mesmo tendo que abdicar do conforto proporcionado pelos minimercados e supermercados. Neste cenário, em que os consumidores do varejo estão mais exigentes quanto a otimização dos seus gastos, o setor de alimentos deverá ficar cada vez mais atento a otimização de processos que possibilitem a redução nos custos da operação.

- b) Quais seria os fatores relevantes para o sucesso do Assai na última década, considerando seu crescimento exponencial?**

Ao discutir essa questão os alunos devem trazer argumentos que evidencie o sucesso atrelado ao modelo de negócio do Assai. Os fatores que não podem ser deixados de lado nessa discussão é a gestão por indicadores, que propicia a eficiência na tomada de decisões, impactando diretamente o negócio. O texto estudado indica que, a alimentação do modelo de negócios com dados assertivos possibilitou ao Assai ter um melhor controle operacional na gestão de sortimentos, abastecimento e competitividade nos preços, conquistando mercados e clientes e mantendo-os ao longo do tempo, principalmente com a regionalização das ações no dia a dia. Como o mercado é dinâmico essas estratégias devem ser sempre revisadas tanto de acordo com as características de consumo da região como de acordo com as necessidades do consumidor.

- c) Qual pode ter sido o motivador estratégico do Assai por não ter se posicionado nos canais digitais, principalmente no ecommerce até os anos 2020, inclusive em meio a pandemia, e a aceleração do delivery guiado pelo momento “lock-down” no país?**

Sabendo que vem ocorrendo uma aceleração digital pela abertura de canais online de venda com o advento da pandemia e momentos de *lock-down*, somado ao crescimento da preferência pelas compras básicas em lojas de atacarejos; os alunos deverão correlacionar a estratégia de crescimento baseada em indicadores de resultados, com a “não escolha” ainda para a entrada do Assai nos canais de venda digitais. Não ter migrado parte de suas vendas (ainda) para o canal ecommerce, não necessariamente o fez perder performance neste período da pandemia. Sobretudo, abrir novos canais de venda, não necessariamente trará mais rentabilidade. E, como se pode notar a estratégia de gestão por indicadores é seu principal guia, certamente a decisão de entrar nos canais digitais terá outros objetivos além de vender e rentabilizar-se num primeiro momento, porque não necessariamente será um canal vantajoso, pelas margens apertadas que possui. Como é um segmento do varejo com nenhum apelo para conveniência em serviços, ele (Assai), não teve seu desempenho nas vendas afetado neste período de *lock-down* e incertezas da pandemia. Os consumidores continuaram indo as lojas e mantendo seu crescimento em ritmo constante, como já vinha ocorrendo antes. Por isso, é importante observar atentamente aos indicadores, pois alterações nesse perfil podem exigir da companhia atitudes com maiores riscos.

- d) A empresa Assai, sendo agora uma *spin-off* do Grupo Casino, mais independente e autônoma de suas definições estratégicas, poderá migrar seus esforços de expansão com novas parcerias de negócios ou aquisições que possibilitem-no atingir o 1º lugar neste mercado cash-and-carry no Brasil?**

Esta questão visa discutir estratégias futuras, assim os alunos podem mencionar que para atingir o primeiro lugar o Assai poderá incorporar mais automação buscando cada vez mais eficiência operacional nas lojas tradicionais de forma a beneficiarem a jornada de compra dos consumidores, assim como mantendo-o cada vez mais competitivo. Em paralelo, buscar parcerias com outros players do mercado de alimentos para levar ofertas diferenciadas em nível local, aportando serviços que gerem receitas e aumente fluxo nas lojas. Quaisquer destas decisões, requererão movimentos ágeis e às vezes disruptivos ao modelo de negócio para alcançar resultados mais ousados, e ter a gestão do negócio mais autônoma e potencializada por

investimentos abertos do mercado, poderá fazê-lo ainda mais competitivo e acelerado neste mercado do atacarejo. É indispensável que no futuro o Assai apoie-se em parcerias estratégicas com empresas de tecnologia no segmento alimentar para fazer-se mais próximo dos consumidores em suas novas jornadas de compra digitais, como Rappi, Ifood e Mercado Livre, unindo interesses mútuos em seus negócios em benefício da melhor experiência ao consumidor final.

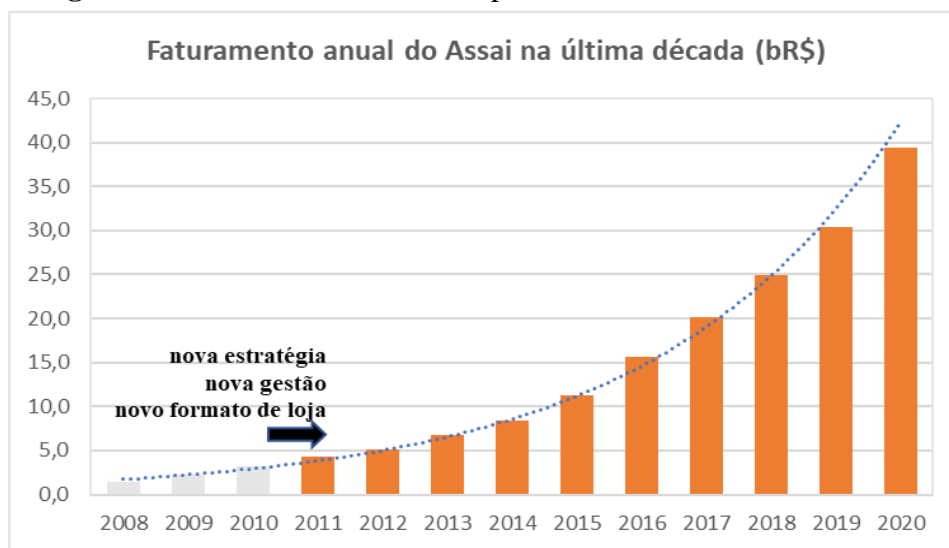
SUGESTÃO DE BIBLIOGRAFIA

Gauri, K. D.; Jindal, R. P.; Ratchford, B.; Fox, E.; Bhatnagar, A.; Pandey, A.; Navallo, J. R.; Fogarty, J.; Carr, S., & Howerton, E. (2021). Evolution of retail formats: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, v. 97, n. 1, p. 42 -61.

Parente, J., & Barki, E. (2014). *Varejo No Brasil: Gestão E Estratégia*. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

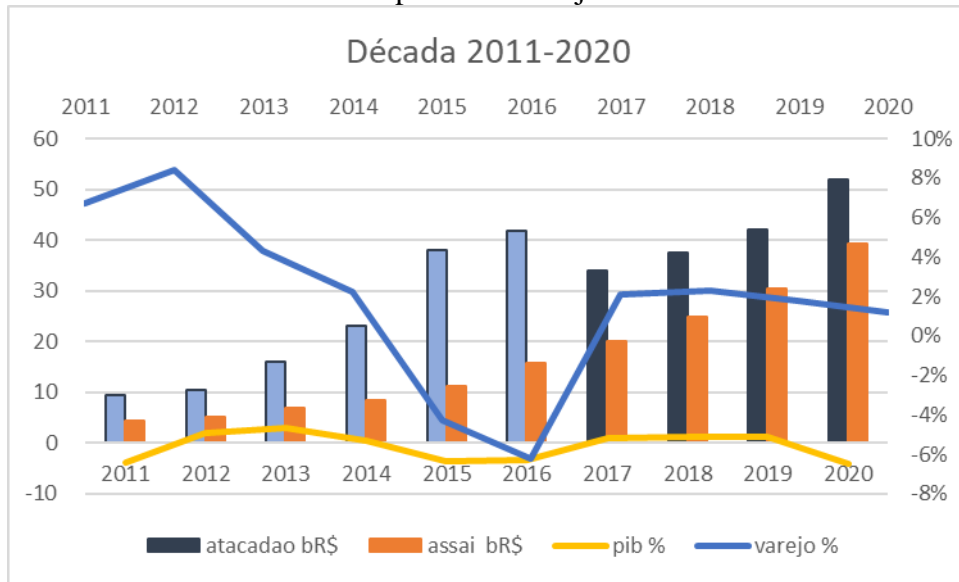
ANEXOS

Figura 1- Curva de crescimento exponencial do Assai – 2007 a 2020



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 2- Crescimento do Assai e do Atacadão em relação ao desempenho do varejo e do PIB



Fonte: Elaborado pelos autores - Os dados do Atacadão entre os anos de 2011 a 2016 foram estimados por referências públicas (Exame,2018; Estado de Minas, 2016; Cunha,2012)