



## O CRESCIMENTO EXPONENCIAL DO ASSAÍ – DE UMA UNIDADE DE NEGÓCIO AO SPIN-OFF

<sup>1</sup>Patricia Figueiredo do Prado

<sup>2</sup>Marcos Roberto Luppe

<sup>3</sup>Leonardo Butezloff de Oliveira Leite

### RESUMO

**Objetivo do estudo:** O caso tem o objetivo de propor uma reflexão aos estudantes sobre a importância de ter uma estratégia empresarial bem definida e praticá-la no dia a dia do negócio. É apresentada uma discussão atual do direcionamento do Assaí (uma das maiores empresa do segmento de atacado de autosserviço) em meio a uma crise sanitária mundial. O caso pode ser utilizado em disciplinas de graduação ou pós-graduação, nas áreas de negócios, varejo, estratégia e marketing.

**Metodologia/abordagem:** 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.

**Principais Resultados:** Ao final da discussão do caso, os estudantes deverão ser capazes de compreender: a relação entre a desaceleração da economia e o formato de loja *cash-and-carry*; os fatores que contribuíram para o crescimento exponencial do Assaí na última década; o motivo de a empresa não ter se posicionado nos canais digitais, mesmo em meio à pandemia e à aceleração do *delivery* guiado pelo momento “*lock-down*” no país; como o Assaí poderá direcionar suas estratégias para destacar-se no mercado *cash-and-carry* no Brasil.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** 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. Por meio das notas de ensino e sugestão de possível organização da aula para uso do caso, o professor poderá conduzir a aula considerando o enfoques de ensino da disciplina, seja varejo *cash-and-carry*, excelência operacional no varejo, aceleração digital ou cenário competitivo do mercado de distribuição de alimentos no Brasil.

**Relevância/originalidade:** O segmento de atacarejo, para seguir crescendo e abastecendo tanto o consumidor final quanto o pequeno varejista, precisará 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. Neste caso de ensino são realizadas 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*.

Editor Científico: Evandro Luiz Lopes  
Organização Comitê Científico Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 09.08.2022  
Aprovado em 04.11.2022  
<https://doi.org/10.53946/rmr.v4i1.31>

<sup>1</sup>Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, (Brasil). Email: [patricia@legamii.com.br](mailto:patricia@legamii.com.br)

<sup>2</sup> Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo - EACH/USP, São Paulo (Brasil). E-mail: [mluppe@usp.br](mailto:mluppe@usp.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-2297-1900>

<sup>3</sup> Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo – FEA/USP, São Paulo, (Brasil). Email: [leonardoboleite@gmail.com](mailto:leonardoboleite@gmail.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-4840-0241>

## ASSAÍ'S EXPONENTIAL GROWTH – FROM A BUSINESS UNIT TO SPIN-OFF

### ABSTRACT

**Objective of the study:** The case aims to propose a reflection to students about the importance of having a well-defined business strategy and putting it into practice in the day-to-day business. A current discussion of the direction of Assaí (one of the largest companies in the self-service wholesale segment) amid a global health crisis is presented. The case can be used in undergraduate or graduate courses, in the areas of business, retail, strategy and marketing.

**Methodology/approach:** This business case was built with secondary data, obtained from news, data from IBGE and IPEA, trade associations and publications from the retailers themselves. As the case deals with publicly traded companies, the volume of public information is quite extensive and up to date.

**Main results:** By the end of the case discussion, students should be able to understand: the relationship between the economic downturn and the cash-and-carry store format; the factors that contributed to the exponential growth of Assaí in the last decade; the reason why the company has not positioned itself on digital channels, even in the midst of the pandemic and the acceleration of delivery guided by the “lock-down” moment in the country; how Assaí can direct its strategies to stand out in the cash-and-carry market in Brazil.

**Theoretical/methodological contributions:** Any course or discipline that aims to present strategies based on the restructuring of key points to boost the company can use this case to bring relevant discussions during the class. Through the notes and suggestion of possible organization of the class for the use of the case, the teacher will be able to conduct the class considering the teaching approaches of the discipline, be it cash-and-carry retail, operational excellence in retail, digital acceleration, or competitive scenario of the food distribution market in Brazil.

**Relevance/originality:** The cash and carry segment, to continue growing and supplying both the final consumer and the small retailer, will need to keep cost management more and more accurate, as there is no way to have competitive prices with small margins if you do not have intelligent management of business costs. In this business case, discussions are held on the importance of having an efficient execution from a growth and expansion strategy in times of economic uncertainty in the Brazilian market.

**Keywords:** Wholesale. Efficient execution. Cash-and-carry.

### 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 tem se mostrado 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 para escolha e coleta dos produtos, assim como realizam toda a tarefa logística da loja para casa, incluindo a 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 muitos 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 Assaí 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 Assaí, adquirido 100% em 2009 pelo GPA, o foco era expandir em um 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 São Paulo, 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 à 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, o Assaí 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 produto interno bruto (PIB) 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, conseqüentemente, o Assaí? 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 Assaí um salto de mais de 9 vezes no seu faturamento, comparando o período da década 2011-2020 (Assaí, 2021).

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

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

## A empresa – o Assaí

Sua origem foi em 1970 e se deu para atender uma necessidade das barracas de pastéis 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 (atual GPA) comprou 60% da empresa por R\$ 208 milhões e dois anos depois o grupo adquiriu o restante, por mais R\$ 175 milhões (Cunha, 2012).

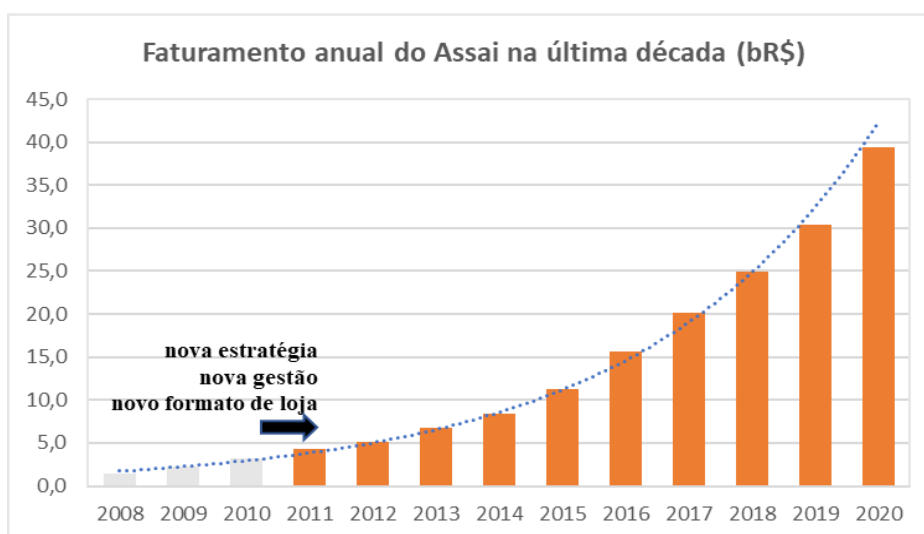
A chegada do Belmiro Gomes, ex-executivo do Atacadão, como presidente do negócio executivo do mercado especialista no atendimento a outros segmentos de mercado do atacarejo ocorreu em 2010 e no ano seguinte houve uma reformulação do modelo de negócio. Essa reformulação teve como objetivo ampliar a atuação da marca entre consumidores, revendedores e utilizadores, e transformar o Assaí 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 funcionava como uma minicentral de distribuição e não dependia 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 em que a empresa ainda não estava presente, inclusive com investimento orgânico que gerou uma taxa média de abertura de lojas de 12,7% a.a., saindo de 59 lojas em 2011 para 184 lojas em 2020. Segundo notas da empresa, em seus planos atuais, ela tende a se manter nesse patamar de crescimento (Assaí, 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 Assaí 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 nesse ano), inclusive marcando a chegada aos estados de Amapá, Tocantins e Roraima. Na constância do seu crescimento, conforme relatórios do GPA (2021), triplica-se o crescimento nos últimos 5 anos, vide Figura 1, confirmando a adequação da estratégia e potencial no modelo de negócio, *cash-and-carry*.



**Figura 1.** Curva de crescimento exponencial do Assaí – 2007 a 2020  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

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 Assaí. 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 Assaí como *spin-off* do Grupo Casino.

## Estratégia e gestão – novo formato de loja

Focados na ampliação da atuação nacional, com estratégia regional, atingiram 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 às 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, 2021).

A revolução digital criou uma nova era da informação (Kotler & Keller, 2018). Attingir 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 estabelecidos. Considerando que ao delimitar os planos de crescimento e basear-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 a 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, pôde 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 na 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, 2021).

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, 2021). 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, permanece sendo uma questão chave relevante. Indiscutivelmente, esta é uma tarefa inconveniente, demorada e geradora de custos que se repete com frequência (Teller et al., 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, tal situação demonstra a necessidade de os varejos olharem com prioridade e buscarem abastecimento diferenciado para essas categorias. (Teller et al., 2012).

Neste contexto, nota-se que o Assaí, em sua aceleração, perseguiu a estratégia de atender bem um maior volume de clientes e mantê-los fiéis à marca de forma que todos pudessem se sentir atendidos. Assim, cuidadosamente também ajustou 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 o do Assaí, principalmente, porque em mercados competitivos como o que ele atua, e em uma era onde o consumidor detém muita informação, as renúncias que as empresas fazem devem ser medidas assim como suas definições de negócio.

Ainda não está presente 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 *omnichannel*, elas contribuindo 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 à 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 o mesmo ano de 2021.

## Quem está neste jogo

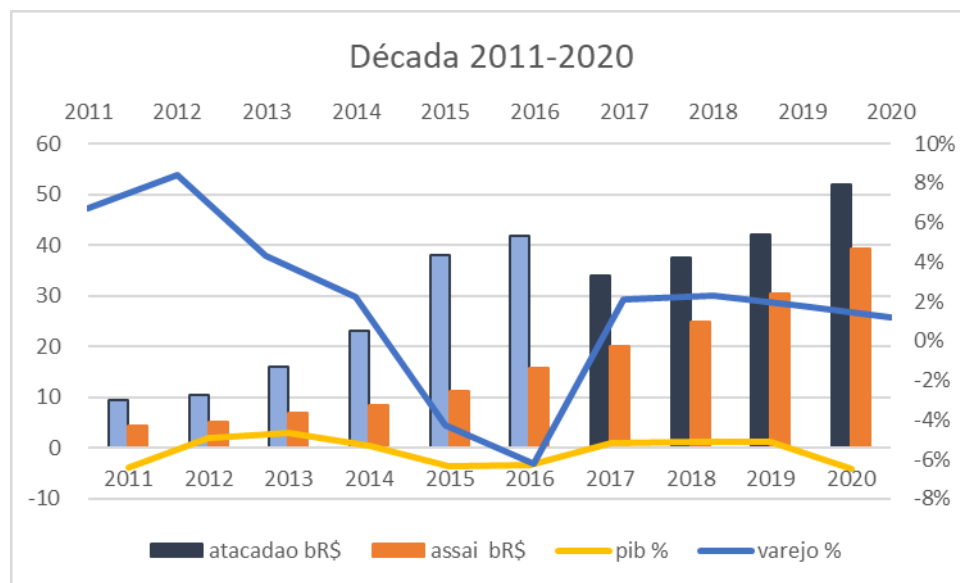
O atacarejo é um dos formatos de maior crescimento no Brasil na última década, sua penetração pulou de 31% dos domicílios brasileiros em 2011 para 41% em 2014 e estima-se que já tenha atingido 50% em 2020 (Serrentino, 2018).

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). Somase a isso a mudança de comportamento das classes B e A1, que hoje em dia têm buscado por opções mais econômicas diante do 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 à sua base de 45 milhões de clientes, mais 15 milhões de clientes trazidos pelo 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).

### 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 hipermercados. 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, elaborada com dados do IBGE (2021), IPEA (2020), Carrefour (2021) e GPA (2021).



**Figura 2.** Crescimento do Assaí e do Atacadão em relação ao desempenho do varejo e do PIB

Nota: Os dados do Atacadão entre os anos de 2011 e 2016 foram estimados por referências públicas (Exame, 2018; ABRAS, 2016; Cunha, 2012).

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

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.

Pode-se dizer que a estagnação recente do PIB está relacionada com a falta de confiança dos consumidores e empresários. Isso impacta diretamente no índice de desemprego no país que segue em alta e conseqüentemente 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.

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 ainda a curva exponencial do crescimento do Assaí, que surfou sua onda de crescimento mesmo na década “perdida” do país.

### Reflexões para o CEO - a nova década do Assaí

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 (ABRAS, 2019). Assim, seriam os mesmos fatores que trouxeram os resultados exponenciais para o Assaí 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 Assaí, 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, demonstrando ser 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 à oferta por canais digitais para fortalecer o relacionamento e atender a 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, Huarng, Malhotra, & Ferraris, 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, e 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 Assaí, foi uma decisão não ir para o e-commerce, afirma Belmiro Gomes*. 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/>

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados (2016). *Abras: Grupo Carrefour cresce acima da média do setor no Brasil em 2015*. Recuperado em 16 de abril de 2021, de <https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/55663/abras-carrefour-cresce-acima-da-media-do-setor-no-brasil-em-2015>



ABRAS. 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>

Assaí (2021). *Relatório anual e de sustentabilidade 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. *Blog do IBRE*. Recuperado em 6 de junho de 2021, de <https://blogdoibre.fgv.br/posts/pib-recua-media-anual-de-12-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*, 132, 217-229. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.02.004>

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*, 128, 204-210.

Cunha, L. (2012). *Fundador da rede Assaí volta para o supermercado*. Recuperado em 6 de junho de 2021, de <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,fundador-da-rede-assai-volta-para-o-supermercado,92198e>

Cunha, L. (2012). O poder de atração do atacarejo. *Estadão*. Recuperado em 6 de junho de 2021, de <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-poder-de-atracao-do-atacarejo-imp-853388>

Draska, M. (2021). Agora “em carreira solo”, Assaí traça planos para desafiar liderança do Atacadão. *Neofeed*. Recuperado em 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 <https://exame.com/negocios/atacado-tem-alta-de-37-em-lucro-liquido-de-2016/>

GPA (2021). *Relatórios anuais e de sustentabilidade 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 e demonstrações financeiras 2017-2021*. Recuperado em 20 de maio de 2021, de <https://ri.grupocarrefourbrasil.com.br/informacoes-aos-investidores/central-de-downloads/>

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021). *Painel de indicadores*. Recuperado em 20 de maio de 2021, de <https://www.ibge.gov.br/indicadores>

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2020). *Valor real das vendas no Varejo*. Recuperado em 5 de junho de 2021, de <http://www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=38392>

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

Massiaggia, M. (2018). Por que a preferência pelo atacarejo deve se manter em 2018. *Diário do Comércio*. Recuperado em 05 de junho de 2021, de <https://dcomercio.com.br/publicacao/s/por-que-a-preferencia-pelo-atacarejo-deve-se-manter-em-2018>

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*, 11(24), 102-135.

Nascimento, T. (2021). Assaí quer avançar no e-commerce em parceria com empresas como iFood e Rappi. *CNN Brasil*. 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 0 de maio de 2021, de <https://www.abras.com.br/edicoes-anteriores/Main.php?MagNo=268#page/11>

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

Serrentino, A. (2018). *Varejo e Brasil: Reflexões Estratégicas*. 2. ed. São Paulo: Varese.

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*, 19(1), 59-66. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2011.09.001>

## NOTAS DE ENSINO

### 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, seja por meio da 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.

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 a 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, o *online* é preferido quando o *offline* está indisponível, e para itens de nicho não abastecidos 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. O consumidor final, que encontrou 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 hábitos 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, precisará 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 estar presente nos canais online será cada vez mais necessário para manter-se competitivo no mercado (Gauri et al., 2021).

## **Objetivo de ensino**

O caso tem o objetivo de propor uma reflexão aos estudantes sobre a importância de 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, em um 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, requer uma gestão mais eficiente e organizada continuamente.

## **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.

## **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, quanto para pós-graduação, sendo que o professor pode conduzir a discussões mais profundas nas disciplinas de pós-graduação.

## **Disciplinas sugeridas para uso do caso**

Disciplinas da área de negócios, administração estratégica, varejo e marketing.

## Possível organização da aula para uso do caso

Sugere-se que o texto seja enviado previamente para os estudantes para que eles possam se familiarizar com o tema e até mesmo realizar pesquisas extras a respeito da empresa e de estratégias específicas. Durante a aula, os estudantes podem se reunir em grupos de até quatro pessoas para fazer a leitura do texto e elencar as principais observações que fizeram sobre o caso. Feita essa discussão interna do grupo, é indicado que o professor inicie 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 abrirá 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.

## Questões para discussão

**a) Seria a desaceleração da economia no país na 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 influenciado 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 loja, 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 à otimização dos seus gastos, o setor de alimentos deverá ficar cada vez mais atento ao aprimoramento de processos que possibilitem a redução nos custos da operação.

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

Ao discutir essa questão, os estudantes devem trazer argumentos que evidenciem o sucesso atrelado ao modelo de negócio do Assaí. O fator que não podem ser deixados de lado nessa discussão são 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 fidedignos possibilitou ao Assaí 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 de o Assaí não ter se posicionado nos canais digitais, principalmente no e-commerce até os anos 2020, inclusive em meio à pandemia e à 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 estudantes deverão correlacionar a estratégia de crescimento baseada em indicadores de resultados, com a “não escolha” ainda para a entrada do Assaí nos canais de venda digitais. Não ter migrado parte de suas vendas (ainda) para o canal *e-commerce*, não necessariamente o fez perder performance neste período da pandemia. Sobretudo, abrir novos canais de venda, não necessariamente trará maior rentabilidade. Como 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 em um primeiro momento, porque não necessariamente será um canal vantajoso, pelas margens apertadas que possui. Como é um segmento do varejo sem apelo para conveniência em serviços, o Assaí, não teve seu desempenho nas vendas afetado neste período de *lock-down* e incertezas da pandemia. Os consumidores continuaram indo às lojas e mantendo seu crescimento em ritmo constante, como já vinha ocorrendo antes. Por isso, é importante observar atentamente os indicadores, pois alterações nesse perfil podem exigir da companhia atitudes com maiores riscos.

**d) A empresa Assaí, 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-na atingir o 1º lugar neste mercado *cash-and-carry* no Brasil?**

Esta questão visa discutir estratégias futuras, assim os estudantes podem mencionar que para atingir o primeiro lugar o Assaí poderá incorporar mais automação, buscando cada vez mais eficiência operacional nas lojas tradicionais de forma a beneficiar 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 Assaí 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*, 97(1), 42 -61. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.11.002>
- Parente, J., & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas.