

O Crescimento do Atacarejo no Mercado Brasileiro: Evolução, Desafios e Inovações no Modelo de Negócio

José Antonio Leon Rodriguez

Alexandre Nabil Ghobril

Resumo

Neste trabalho apresentamos uma radiografia do mercado varejista e atacadista de alimentos no Brasil, sua evolução e mudanças nos modelos de negócio predominantes ao longo do tempo, com destaque ao crescimento do Cash&Carry Atacarejo nos anos recentes. Promovemos uma discussão dos fatores críticos que têm levado ao sucesso desse modelo na realidade brasileira e sua evolução recente para um conceito que vai além do Atacarejo tradicional. Propõe-se um modelo ampliado, que contempla a área dos alimentos perecíveis com serviços de açougue, padaria e frios, em ambientes “simples”, mas cuidadosamente desenvolvidos, de forma que estimulem todos os sentidos e proporcionem uma melhor experiência de compra quando comparados com os Atacarejos conhecidos e uma análise dos ganhos potenciais daí decorrentes. A discussão também se amplia para questões estratégicas e de mercado como a contraposição ao modelo de lojas de proximidade que também se expandiu. Por fim, o trabalho aborda os desafios enfrentados por grupos econômicos que competem neste mercado e fatores críticos para a ampliar a competitividade e volume de vendas, incluindo inovações nos canais digitais de venda, localização e design de loja visando sustentabilidade, logística integrada e aspectos de diferenciação e mix de produtos.

Palavras-Chave: Modelo de Negócio, Atacarejo, Competitividade, Setor de Alimentação

I. INTRODUÇÃO

O Atacarejo é um modelo de loja de varejo, principalmente do segmento alimentar, que vem substituindo as grandes superfícies dos hipermercados brasileiros tradicionais e se convertendo na principal proposta de valor para satisfazer a jornada de compra de abastecimento mensal dos consumidores finais.

O sucesso do modelo de negócio do Atacarejo resulta da evolução do mercado varejista brasileiro nos últimos quinze anos em que estes hipermercados vêm se esvaziando e desaparecendo, sendo substituídos por um local de compra com o conceito e o ambiente de atacado, mas com a adição progressiva e cautelosa de alguns serviços que os clientes tradicionais dos varejos menores precisam. Desta forma, além de atender comerciantes, seus clientes-alvo tradicionais, o Atacarejo vem atendendo também todas as classes sociais de pessoas físicas com a proposta de satisfazer a necessidade que esses clientes possuem de fazer suas compras em uma “boa” loja que oferece um “bom” sortimento de alimentos com preço mais competitivo.

As lojas de Atacarejo oferecem menos serviços e mordomias que a maioria dos hipermercados e supermercados, possuem um *layout* mais simplificado, em um ambiente mais despojado e operam com uma logística particular que recebe grandes volumes de mercadorias da indústria diretamente na loja e os armazena no mesmo ponto de venda à

vista do cliente. Essas características próprias do modelo facilitam a redução de custos operacionais e possibilitam a oferta de produtos com preços mais atrativos que todos os demais modelos de varejo físico.

Apesar de outros segmentos de mercado estarem apresentando forte migração para canais digitais e otimizando, eliminando ou diminuindo a expansão de seus pontos de venda, no segmento de alimentos, a loja física continua sendo muito importante. Ela não só oferece a insubstituível e tradicional experiência de compra dos alimentos, principalmente os perecíveis, mas também passa a ser, ao mesmo tempo, um centro de distribuição logístico que faz as vezes de loja escura (*Dark Store*) e vai ajustando o modelo também à crescente tendência de compra paralela através do *e-commerce*. Os clientes de todos os nichos de mercado estão aumentando significativamente suas expectativas de atendimento multicanal (“nova conduta *omnichannel*”). Eles consideram que as propostas de valor oferecidas pelas marcas varejistas têm que proporcionar a mesma experiência de compra através de qualquer que seja o canal usado para comprar nela. Assim sendo, o mundo físico se une ao digital e, da união desses dois canais, surge para os clientes a experiência *Figital* (Mason, 2019).

Considerado o contexto e as oportunidades no mercado, neste trabalho se pretende apresentar estratégia de um Atacarejo moderno, desde o desenvolvimento de um modelo de negócio ampliado por meio de um conceito de loja onde o cliente fará suas compras em um ambiente de atacado com serviços agregados até a possibilidade de utilização de canais alternativos, como a compra por canais digitais.

É importante destacar que a proposta vai além do conceito de Atacarejo tradicional. Propõe-se um modelo ampliado, que contempla a área dos alimentos perecíveis com serviços de açougue, padaria e frios, em ambientes “simples”, mas cuidadosamente desenvolvidos, de forma que estimulem todos os sentidos e proporcionem uma melhor experiência de compra quando comparados com os Atacarejos conhecidos.

Dessa forma, amplia-se a necessidade de compra do consumidor, até por impulso, assim como se gera uma maior frequência de visitas tentando suprir também as suas principais necessidades alimentícias cotidianas durante as jornadas diárias ou semanais de compra de reposição, papel principal dos supermercados de vizinhança.

Tudo isso, ao final, se traduz em uma maior fidelidade do consumidor acompanhada da melhor e mais econômica estratégia de marketing, o boca-a-boca. Especial atenção será dada à possível geração de maiores custos operacionais que essas inovações poderiam adicionar ao modelo *Cash&Carry*, tradicionalmente enxuto, sendo explorado e adaptado como o conceito de Atacarejo no Brasil.

Esta proposta de loja híbrida poderá atender aos consumidores finais das classes A, B, C, D e E, assim como pequenos comerciantes prestadores de serviço, revendedores e transformadores de alimentos.

Na concepção deste trabalho foram consideradas as principais tendências de mercado e as mudanças econômicas, sociais, tecnológicas e de comportamento dos consumidores, entre outras, que vêm ocorrendo na última década, e muito mais acentuadamente nos últimos anos e após a pandemia de COVID-19. Neste aspecto em particular, também se levarão em consideração os princípios *ESG* (*Environmental Social and Governance*) das boas práticas ambientais, sociais e de governança na busca de promover um impacto social significativo. Por meio da análise de estudos de caso, indicadores de mercado, pesquisas qualitativas e quantitativas e a ampla experiência profissional adquirida ao longo de uma trajetória de mais de trinta anos no mercado de varejo nacional e internacional por parte do autor deste projeto, desenvolveu-se o fundamento da proposta e apresentação deste novo conceito de Atacarejo.

2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

2.1 Conceito Cash&Carry para o atacarejo no Brasil

O conceito de Atacarejo tem sua origem no modelo *Cash&Carry* (*Pague&Carregue*) do professor Otto Beisheim, em 1964. O primeiro estabelecimento desse tipo foi aberto na cidade de Mulheim, na Alemanha. (Silva, 2020).

O conceito inicial era bem simples, proporcionar ao cliente escolher um produto na prateleira e levá-lo diretamente para casa, evitando a intermediação de vendedores e, assim, garantindo um preço abaixo dos mercados tradicionais. Nos anos 70, o *Cash&Carry* foi uma febre e se espalhou, cruzou o oceano e chegou aos Estados Unidos, onde o modelo sofreu o mais impactante dos efeitos quando a família Walton entrou na briga e transformou o mercado com a aparição do Club de Compras Sam's Club. Ao entrar na jogada, o Wal-Mart, acabou ajustando e padronizando o modelo que foi trazido ao Brasil.

A origem do Atacarejo no Brasil se remonta à chegada do formato C&C (*Cash&Carry* - *Pague&Carregue*) em 1972, quando o Makro Atacadista iniciou suas operações no Brasil, focando seu atendimento primordialmente a pequenos e médios comerciantes cadastrados (80% de seu cadastro de clientes). Esse conceito de loja tem evoluído desde então, com o Makro tentando manter seu modelo puro e original de C&C até 2016 quando começou sua transformação para o formato Atacarejo, uma evolução particular desse formato no Brasil. Hoje, a rede Makro está vendendo todas suas unidades para encerrar suas operações e deixar o país. Apesar da saída da rede Makro do país outras redes preenchem o nicho dos Atacarejos no Brasil (Rodrigues, 2014).

O termo Atacarejo é um acrônimo que mistura as palavras “atacado e varejo” e sugere a união entre a compra nessas duas modalidades e que resume a simulação de compra oferecida. A partir de 2007 este formato começou a tomar maior importância no contexto varejista brasileiro quando o Grupo Carrefour comprou a rede Atacadão e o Grupo Pão de Açúcar comprou a rede Assaí Atacadista. Neste modelo, a compra é oferecida em um mesmo lugar tanto em grandes quantidades (atacado) como para consumo próprio (varejo). O consumidor escolhe os produtos que vai comprar diretamente das prateleiras da loja com ambiente de atacado e essa loja também funciona como um depósito. A compra é direta, dispensa a figura dos vendedores e atendentes, oferece uma estrutura mais enxuta evitando-se assim custos intermediários de venda. Os Atacarejos também não apresentam despesas grandes com transporte, distribuição e equipe de vendas, considerando que a compra acontece diretamente no armazém. O modelo Atacarejo também busca a eliminação de custos logísticos ao simplificar o processo de compra e de negociação com os fornecedores (Canal do Consultor, 2021).

2.2 Principais redes varejistas e crescimento do modelo atacarejo

O Ranking ABAD/Nielsen (2014) indicava que o mercado total de consumo varejista no Brasil em 2013 foi de R\$ 379,4 Bi. O setor atacadista distribuidor tradicional contou nesse ano com 488 empresas a nível nacional, as quais faturaram R\$ 197,3 Bi representando 52% do mercado de consumo no país. Como referência, sinaliza que em 2003 esta participação era de 46,1% atingindo uma receita total de R\$ 107,7 bilhões feitos por 235 empresas, quando o mercado de consumo era de R\$ 144 bilhões.

Em 2014 o Ranking ABRAS indicava que os cinco maiores varejistas de 2012, continuaram ocupando suas mesmas posições em 2013 e venderam R\$ 140,5 bilhões do total de R\$ 172,2 bilhões que faturaram os vinte maiores (81,6%) em 2013. É importante destacar a altíssima concentração que já se tinha nas cinco primeiras varejistas, uma vez

que as vendas das seguintes cinco empresas que ocupavam desde o sexto até o décimo lugar apenas somavam R\$ 14,1 bilhões, ou seja, 10% das vendas das cinco primeiras. Esses valores incluíam as receitas de todos os formatos de Atacarejo propriedade dessas empresas, assim como as bandeiras de varejo e demais unidades de negócio como *e-commerce*, postos de gasolina, restaurantes, farmácias etc.

Com isto, entende-se que em 2013 o mercado total de consumo no Brasil foi atendido em 97,4% pelos 488 atacadistas distribuidores tradicionais e pelas vinte maiores redes varejistas. A Figura 1 apresenta o Ranking da ABRAS 2013/2012:

CLASS 2013	CLASS 2012	Razão Social	Sede	Faturamento Bruto em 2013 (R\$)	Número de Lojas
1	1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	64.405.475.982	1.999
2	2	CARREFOU COM IND LTDA	SP	34.012.572.214	241
3	3	WAL-MART BRASIL LTDA	SP	28.477.467.543	544
4	4	CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA	SE	9.611.363.497	221
5	5	COMPANHIA ZAFFARI COMERCIO E INDUSTRIA	RS	3.765.000.000	30
TOTAL 5 MAIORES				140.471.879.216	3035
6	7	CONDOR SUPER CENTER LTDA	PR	3.190.768.370	35
7	6	IRMAOS MUFFATO & CIA LTDA	PR	3.111.523.217	40
8	8	SUPERMERCADOS BH COMERCIO DE ALIMENTOS LTDA	MG	2.848.400.945	127
9	9	SONDA SUPERMERCADOS EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO S.A.	SP	2.639.443.550	36
10	10	A ANGELONI CIA LTDA	SC	2.364.031.945	27
TOTAL 10 MAIORES				154.626.045.243	3.301

Figura 1. Ranking ABRAS 2014

Fonte: SuperHiper (2014).

Conforme mostra a Figura 2, que contempla o Ranking ABRAS de 2021 pode-se observar que só três dos maiores varejistas de 2012/2013 conseguiram se manter entre os cinco primeiros, após uma década de gestão: Carrefour, GPA (CBD) e Cencosud. O segundo e o quarto lugar, como maiores varejistas do Brasil em 2021, foram ocupados por Assaí Atacadista e Mateus Supermercados. Ambas as empresas dependem do formato Atacarejo para entregar os seus resultados: Assaí é uma empresa 100% Atacarejo (agora reporta seus números independentemente do GPA, após a cisão das operações em março de 2021) e o formato Mix Atacarejo representa 49% das vendas do Grupo Mateus. O Grupo Carrefour agora ocupa o primeiro lugar graças à performance de seu formato de Atacarejo (Atacadão). Todos os varejistas que ocupam os primeiros 11 lugares do Ranking ABRAS possuem formatos de Atacarejo no seu portfólio. Dos nove varejistas seguintes, somente três ainda estão em fase inicial de implantação da primeira loja do formato, destacando entre eles a Companhia Zaffari que caiu do quinto para o nono lugar em dez anos mantendo sua tradicional estratégia de operação de formatos de supermercados e hipermercados.

Classificação 2021	2020	Razão Social	Sede	Faturamento bruto em 2020 (R\$)	Número de lojas	Número de check-outs	Área de vendas m ²
1	1	CARREFOUR COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA.	SP	74.751.000.000	721	N.D	2.107.971
2	NOVO	ASSAÍ ATACADISTA	SP	39.400.000.000	184	N.D	809.000
3	2	GPA	SP	31.063.000.000	873	N.D	1.394.223
4	NOVO	MATEUS SUPERMERCADOS S.A.	MA	14.352.809.355	159	2.014	328.316
5	3	CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA.	SP	9.403.007.296	201	2.209	527.370
TOTAL 5 MAIORES				168.969.816.651	2.138	4.223	4.966.880
6	4	IRMÃOS MUFFATO & CIA. LTDA.	PR	9.039.115.092	67	1.696	233.318
7	6	SUPERMERCADOS BH COMÉRCIO DE ALIMENTOS S.A.	MG	8.971.116.513	226	2.657	289.981
8	5	SDB COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA.	SP	8.786.460.790	72	1.392	214.170
9	7	COMPANHIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	6.110.000.000	36	907	149.468
10	8	DMA DISTRIBUIDORA S.A.	MG	5.836.699.203	170	2.210	334.603
TOTAL 10 MAIORES				207.713.208.249	2.709	13.085	6.188.420

Figura 2. Ranking ABRAS 2021

Fonte: SuperHiper (2021).

O formato hipermercado tem perdido sua relevância no contexto varejista alimentício brasileiro à medida que o Atacarejo, assim como os novos formatos de lojas de proximidade (supermercados – vizinhança - conveniência), têm atraído seus clientes para as suas lojas. As categorias de produtos Não Alimentícios também têm enfrentado fortíssima concorrência, uma vez que especialistas em diversas categorias e nichos específicos (*category killers* de eletro, pets, artigos de papelaria, automotivos, móveis etc.) têm surgido e se multiplicado de maneira muito relevante Brasil afora nos últimos anos. Além de tudo isso, a alta estrutura de custos operacionais, característica do hipermercado tem sido também um dos maiores vilões para esse formato não ter conseguido manter sua competitividade na última década em que o poder aquisitivo da população brasileira vem sofrendo. Adicionalmente, este formato de varejo físico tem ficado sem uma proposta de valor suficientemente atrativa com o crescimento vertiginoso das vendas através das diversas plataformas digitais e o fortalecimento do canal *e-commerce*, com o *Delivery* e demais propostas para entrega e recolhimento das mercadorias, muito aprimoradas, especialmente, durante a pandemia da COVID-19 (Berman, Evans & Chatterjee, 2017).

Nos últimos anos temos presenciado uma onda crescente de fusões, aquisições, aberturas de capital (*IPO – Initial Public Offering*), cisões etc. entre os diversos grupos varejistas brasileiros. Uma reacomodação da participação de mercado por parte dos principais jogadores (*players*) pareceria muito lógico de continuar acontecendo. Nesta onda de negócios, tem se observado também a participação de diversos fundos de investimento e grupos de investidores privados, tanto nacionais como internacionais. A revista Exame (Mar, 24, 2021) lançou a notícia de que o grupo Carrefour Brasil chegou a um acordo para comprar o grupo BIG Brasil (antigo Walmart Brasil comprado pelo fundo Advent International em julho de 2018). "Entre as prioridades estão converter as unidades Maxxi para a bandeira Atacadão e parte dos Hipermercados BIG e BIG Bompreço para as bandeiras Atacadão e Sam's Club. Outra prioridade é o avanço dos canais digitais, um dos principais ganhos do Carrefour durante a pandemia da COVID-19. As duas empresas são extremamente complementares. A transação também vai reforçar a presença do Carrefour Brasil em formatos nos quais tem presença mais limitada, em particular os supermercados (99 lojas Bompreço e Nacional) e as lojas de vizinhança e conveniência (97 lojas Todo Dia - *soft discount*)".

Gomes, CEO de Assaí Atacadista, declarou que a partir do dia 1º de março de 2021 o Assaí Atacadista seria listado na Bolsa de Valores Brasileira e a partir do dia 08 de março de 2021 a companhia seria listada também na Bolsa de Valores de Nova York. Após a cisão com o GPA (antigo controlador da companhia), a empresa de atacado de autosserviço, segunda maior do setor de comércio alimentar e a décima maior

empregadora privada do país, operaria de forma ainda mais autônoma, focada em seu modelo de negócio e nas oportunidades próprias de mercado. “A companhia foi crescendo e ficando até maior que o GPA em termos de faturamento e resultado, então, a visão do grupo foi de que precisava fazer essa separação do ativo em Bolsa para conseguir capturar valor. Com a cisão, quem quer Atacarejo compra ação de Assaí e quem quer comprar varejo compra do GPA. Isso deve destravar um valor importante dado o ritmo intenso de crescimento do Assaí. O Atacarejo é o canal de maior participação de abastecimento alimentar dos lares brasileiros e está presente em 62% dos domicílios. O Assaí é um dos *players* que mais cresce, com expansão entre 28% e 30% anualmente”. A Figura 3 ilustra o crescimento consistente do grupo nos últimos quinze anos (Assaí, 2021).



Figura 3. Crescimento do Atacarejo desde 2007

Fonte: Relatório de Resultados do 1º Trim de 2022 para Investidores Institucional do Grupo Assaí (2022).

O G1-Globo (Out, 15, 2021), destacou como primeira notícia do dia que o Grupo Pão de Açúcar (GPA) fechou a venda de 71 pontos comerciais da bandeira Extra Hipermercados para o Assaí e anunciou que deixará de operar com o modelo de Hipermercado no Brasil. As lojas serão convertidas para o formato Atacarejo e passarão a ser operadas pelo Assaí. Os 71 pontos comerciais representam cerca de 70% das lojas do Extra Hipermercados no país. Das outras 32 lojas que ficaram de fora da venda para o Assaí, 28 serão convertidas para as bandeiras de Supermercado Pão de Açúcar e Mercado Extra. As outras 4 serão fechadas. O Assaí abriu 150 lojas na última década, sendo 25 conversões de unidades do Extra Hipermercados. Faíçal, CEO do GPA, declarou que a saída do segmento de Hipermercado visa intensificar o foco e a aceleração da expansão dos negócios de maior rentabilidade da companhia "por meio dos segmentos premium e de proximidade, através das bandeiras Pão de Açúcar, Minuto e Mercado Extra" (G1-Globo, 2021).

Relevantes grupos varejistas regionais também têm se expandido de maneira importante nas suas regiões de atuação. Muitos deles têm mostrado apetite por continuar crescendo e desenvolvendo novos formatos de negócio, inclusive transpassando as fronteiras de seus estados de origem. Mateus (Grupo Mateus, 2022), ressalta que a sua estratégia de expansão da nova Regional Nordeste que está sendo implantada, segue a mesma estratégia que o Grupo utilizou durante seus 35 anos: estudar a região por meio da operação de Atacado de Distribuição (entrega); em seguida, inaugurar Atacarejos, para

depois trabalhar no adensamento de rotas, e, conseqüentemente, ganhar eficiência com a abertura de lojas de varejo (supermercados de vizinhança e eletros principalmente). Inaugurou dois Centros de Distribuição nessa nova regional, destacando que são importantes para a estratégia de expansão, pois viabilizam o início da operação do Atacado de Distribuição (entrega) na região, o que permite conhecer o perfil do consumidor local para poder ofertar o mix de produtos e serviços adequados. Sabor à vida (2022) noticiou que a primeira loja do Atacarejo Fort Atacadista no estado de São Paulo foi inaugurada no dia 23 de março de 2022 em Jundiaí. É a 48ª unidade do Atacarejo no país. A loja recebeu investimento de R\$ 70 milhões e faz parte de um robusto plano de expansão da rede de Atacarejo.

Muffato sinaliza que desde 2015 o grupo Muffato (maior rede supermercadista do Paraná, sexta maior do país – Figura 2) concilia a expansão entre Supermercados e Atacarejos e que, pela primeira vez, a expansão da empresa está mais direcionada para as operações no Atacarejo, investindo mais na bandeira do Max Atacadista do que na do Muffato Supermercado em abertura de novas lojas. Nove das 11 lojas inauguradas em 2021 são da bandeira Max Atacadista. O primeiro Atacarejo da marca completou duas décadas em 2021. “No passado, esse não era um formato tão relevante para a empresa, mas já temos uma experiência com essa operação. A frente atacadista tem ganhado mais importância no período recente” (Schmidt, 2021).

FASE 1 - 2010 A 2015:

“2009 foi o ano dos Atacarejos e das lojas de preço baixo. Só Carrefour, Walmart e Pão de Açúcar, as três maiores redes de varejo no Brasil, abriram 134 unidades desses formatos (Atacadão, Maxxi e Assaí respectivamente). O número é bem maior do que as 80 aberturas de 2008. Se as inaugurações feitas por redes menores forem acrescentadas, esse número pode até dobrar” (Sousa, 2010). REUTERS, 2012 resenhou que as três empresas declararam oficialmente que entre 2010 e 2013 seus maiores investimentos para crescimento orgânico (através da construção de novas lojas) estavam direcionados a este formato. O Assaí destinou R\$ 1 Bi para duplicar a participação do formato no GPA com a abertura de 60 lojas entre 2012 e 2015 e o Walmart confirmou que continuaria investindo no seu formato Maxxi voltado à baixa renda.

Rodrigues (2014) destacou que de acordo com pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Atacadistas Distribuidores (ABAD), o crescimento real das vendas do Atacarejo em 2012 foi de 16% em comparação com o atacado distribuidor tradicional de entrega, que só cresceu 8,5%. Quando comparado com o crescimento do setor, cuja média foi de 7,6%, o Atacarejo cresceu 16,7% enquanto o Supermercado cresceu 7,9% e Hipermercado 3,1% de acordo com o 42º Relatório Anual Supermercado Moderno (Rodrigues, 2014).

Já em 2013, Junges & Andrade (2013) assinalaram que os Atacarejos estavam se multiplicando Brasil a fora. O segmento cresceu 17,5% no primeiro semestre de 2013 quando comparado com o mesmo período de 2012, bem mais que o atacado distribuidor tradicional (3,4%) e os supermercados (3%), segundo pesquisas da ABAD e da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Assaí Atacadista faturou 34,1% a mais em 2013 vs. 2012 nas suas 77 lojas e 101,3% a mais que 2010 quando tinha 43 lojas. 38% do crescimento real de GPA em 2013 veio de Assaí, mais do dobro que em 2012. (Rolli, 2014). Muffato explica que está atento ao setor, o Grupo Muffato abriu, só nesse ano (2013), três lojas de Atacarejo com a bandeira Muffato Max Autosserviço, destacando que o poder de compra do consumidor aumenta muito no Atacarejo, além de que o consumidor pode fazer tanto as compras picadas do dia a dia quanto uma compra

maior, do mês. “O negócio do Atacarejo, que começou com foco em restaurantes, lanchonetes e padarias, conseguiu conquistar os consumidores finais pelo bolso” (Junges & Andrade, 2013).

FASE 2 – 2015 A 2020

O Atacarejo obteve 56% de penetração em todos os lares do Brasil em 2016. Foi o único tipo de loja que continuou com o crescimento no volume de produtos vendidos em 2017, segundo a ABAAS (Associação Brasileira de Atacadistas de Autosserviço). As vendas em volume cresceram 15% em 2016 na comparação com 2015 enquanto os outros tipos de varejo juntos tiveram uma queda de 4,2% nas vendas em volume. O segmento soube acompanhar as mudanças, como a relação do *shopper* com os canais de compra tradicionais. A indústria passou a negociar mais e melhor, abrindo o caminho para uma expectativa ainda melhor em 2018 (Silva, 2020)

O Blog GoBackLog (2020) resenhou que, de acordo com dados da ABAAS, o setor já era o que mais crescia no país em 2018 (12,3%). Tinha mais de 650 lojas espalhadas por todo o território nacional, com faturamento anual que ultrapassava os R\$ 100 bilhões. Isso se deu em razão da crise, gerando um contraponto com o varejo no Brasil, que retraiu 2,8% em 2018. Contudo, o setor vinha crescendo com investimentos vindos não apenas das redes do próprio segmento, como também da transformação de Supermercados/Hipermercados em Atacarejos. Enquanto os supermercados de rede Walmart Brasil foram visitados por 58% dos brasileiros no ano de 2018, os Atacarejos se tornaram o tipo de loja mais frequentada do Brasil, com média mensal de 60%. Segundo Cláudio Czarnobai, Líder de Reinvenção da Nielsen, entre 2015 e 2018, o setor apresentou aumento de mais de 50% na quantidade de lojas. De acordo com a ABAD, os meios de comercialização do segmento Atacarejo mostravam grande concentração nas lojas físicas em 2018, com 82,9%, seguida por Televendas, com 10,4%, acompanhadas pelos representantes comerciais com 4,3% e vendedores com 2,4%. Também foi se constituindo em um importante empregador, com mais de 75 mil postos de trabalho diretos e outros milhares indiretos para aquele momento.

FASE 3 – APÓS PANDEMIA (após 2020)

Filho (Figura 2) ressalta a importância dos diferentes canais de distribuição na receita das empresas varejistas declarantes da pesquisa. Em 2020, os supermercados, novamente, exerceram a maior representatividade. Este canal teve uma importância de 55,5%. Já o Atacarejo, formato cada vez mais presente, registrou importância de 33,5% (Figura 4). Em 2020, o setor varejista brasileiro alcançou um faturamento total de R\$ 554 bilhões, por meio da operação de todos os seus formatos e canais de distribuição (mercado de Vizinhança, Supermercado, Hipermercado, Atacarejo e e-Commerce). O resultado registrado em 2020 pelo setor representa 7,5% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. Este desempenho foi obtido a partir da operação de um universo de estabelecimentos que também ampliou a sua capilaridade, chegando a um total de 91.351 lojas.

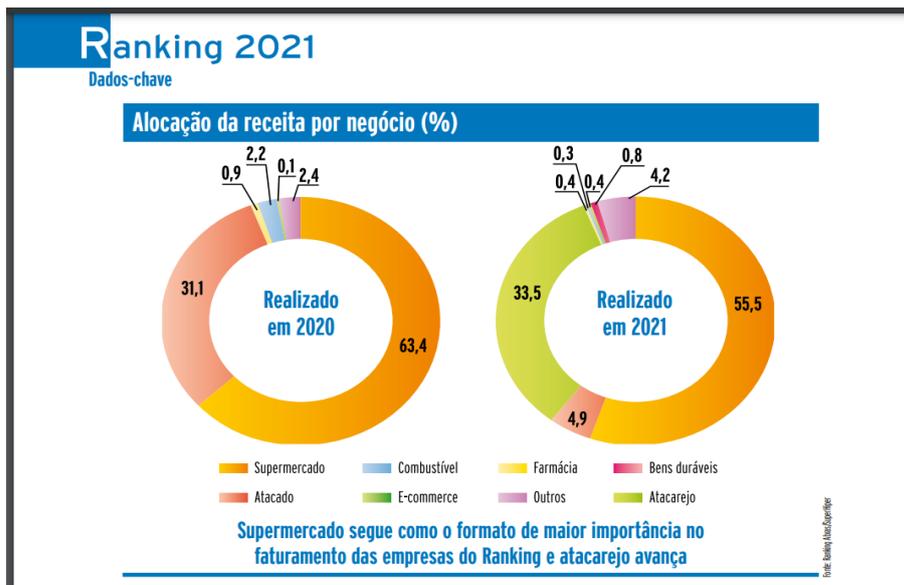


Figura 4. Alocação da receita por negócio

Fonte: SuperHiper (2021).

Guimarães (2022) destaca que em um ambiente de inflação e de queda da renda, o Atacarejo ganhou espaço entre os brasileiros. A busca incessante pelos preços mais baixos garantiu uma alta de 10% ao formato no ano de 2021, contra uma queda de 2,4% do varejo alimentar como um todo segundo a McKinsey (Guimarães, 2022). Com isso, em um ano, a fatia do Atacarejo no varejo de alimentos saltou de 35% para 40%. Em 2022 já eram mais de 2 mil lojas do perfil Atacarejo pelo país. E a perspectiva é de que esse modelo ganhe ainda mais participação, chegando a 50% das vendas nos próximos anos. Ressalta também que as mais de 2 mil lojas de Atacarejo no Brasil faturaram acima de R\$ 230 bilhões em 2021, segundo dados da Associação Brasileira dos Atacadistas de Autosserviços (ABAAS) e da NielsenIQ. A expansão do número de lojas foi forte: 26% apenas em 2021, especialmente nas regiões Norte e Sul, além dos Estados de Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro. Em 2021 o setor representou 20% das vendas totais do mercado brasileiro, com alta de 16% no número de aberturas.

Gomes, sinaliza que o momento difícil para o consumo no varejo alimentar como um todo é, paradoxalmente, propício para o modelo de Atacarejo (Pacheco, 2022). A categoria praticamente triplicou sua fatia no setor nos últimos quatro anos (de 15% para 44%), segundo a última leitura da consultoria Nielsen. E, a partir de 2020, voltou a ser o canal com maior penetração nos domicílios brasileiros (66%). Nessa onda o grupo Assaí, uma das maiores redes de atacado do País, cresceu 51% e viu as vendas em mesmas lojas saltar 19,5% durante a pandemia. O consumidor das metrópoles passou a buscar alternativas mais práticas para consumo e com menos impacto em sua rotina. Nesse sentido, a possibilidade de aquisição de direitos de 70 lojas Extra Hiper foi como um cavalo selado para o Assaí. O negócio de R\$ 5,2 bilhões fechado com o Grupo Pão de Açúcar no fim do ano de 2021 permitiu ao Assaí entrar em regiões mais centrais das capitais e de grandes cidades do país, o que Gomes considera ser “a última fronteira do Atacarejo”. Enxergando uma avenida para crescimento, a investida do Assaí é estar mais perto do consumidor para garantir uma fatia maior desse faturamento no setor. Se bem-sucedido, o grupo consolida um novo cenário para a categoria, atraindo principalmente consumidores de classes A e B, que hoje representam 25% do público da rede – enquanto a classe C movimentava 61% das vendas. Para ocupar esse espaço, a companhia precisou repensar sua experiência com a marca, o que Gomes reconhece ser a maior fragilidade do Atacarejo. “Investimos em uma nova configuração de lojas, no aumento do sortimento,

elevamos o nível de serviços e trouxemos marcas mais premium”, afirmou, indicando que a variedade de produtos no Assaí saltou de 6 mil para 9 mil nos últimos cinco anos”. Piovesana & Madureira (2021) ressaltam que o dado prova a força do Atacarejo. No quarto trimestre de 2020, as vendas do Atacadão cresceram 32,4%, enquanto as da bandeira Carrefour subiram 8,4%. Essa diferença entre o Atacarejo e o chamado Multivarejo (que inclui Supermercados e Hipermercados) é visível em todo o setor. O GPA separou os dois segmentos em empresas distintas justamente para valorizar mais o Atacarejo – e o valor do Assaí se multiplicou quase cinco vezes já no primeiro dia de negociação na B3.

2.3 Clientes-alvo do Atacarejo

O modelo de loja do Atacarejo atrai principalmente o público que busca economia ao comprar em grandes quantidades. Para Gomes, presidente do Assaí o principal público do *Cash&Carry* (Pague&Carregue) ainda é o pequeno e médio comerciante, que busca a loja como um centro de abastecimento rápido e preços mais competitivos, quando não conseguem comprar direto da indústria por diversas razões (preço, volume mínimo de compra, fracionamento das caixas originais, falta de espaço para armazenar, fluxo de caixa ou crédito direto) (Rolli, 2014).

A grande maioria dos *Cash&Carry* (Pague&Carregue) gostaria de servir principalmente a este tipo de cliente comerciante, representado principalmente por varejistas revendedores (desde ambulantes até varejos de quatro *checkouts*); transformadores de alimentos (pizzarias, padarias, lanchonetes etc.) e prestadores de serviço (hotéis, hospitais, consultórios, colégios, presídios, asilos, táxis etc.). Mas, a crescente participação de consumidores finais nas suas vendas, representa o maior atrativo para elevar as suas margens de comercialização. Isto lhes cria, a sua vez, um grande desafio nas estratégias operacionais, comerciais e de marketing a serem aplicadas ao precisar satisfazer a todos estes segmentos de clientes simultaneamente. (Salles, 2012).

Gomes, também enfatiza que o Assaí não tem intenção de concorrer com os mercados de bairro, que são seus clientes de atacado. A tendência é de deslocamento da demanda em muitas regiões para as duas pontas do setor: Atacarejo e lojas de proximidade (Pacheco, 2022).

Com a queda do poder de compra dos brasileiros em um cenário de aumento de inflação, os Atacarejos também têm se tornado uma alternativa para a expansão das redes supermercadistas, uma vez que os seus clientes, os consumidores finais, passaram a priorizar preços mais baixos para as compras do mês (jornada de compra de abastecimento). Segundo Weinstein (1995) esta versatilidade no modelo de negócio desafia a estratégia de marketing de segmentação de mercado, cujo objetivo principal é atingir um determinado nicho de mercado e melhorar a posição competitiva da empresa, atendendo de modo superior às necessidades de seus consumidores (Cordeiro, Cardoso & Gallas, 2011, p.7). Neste ambiente misturado na loja de Atacarejo convivem muito bem comprando, simultaneamente, o cliente pequeno comerciante e seu cliente, o consumidor final. Sendo assim, o Atacarejo, recente versão brasileira do tradicional *Cash&Carry* (Pague&Carregue), vende também ao cliente de seu cliente alvo original.

Uma vez que a consolidação do modelo Atacarejo como canal de distribuição alimentícia é uma realidade totalmente aceita pelo mercado varejista brasileiro, desde a indústria até o cliente consumidor final, este trabalho tem como objetivo principal avaliar a viabilidade da implantação de um supermercado com ambiente de atacado, o “Grandão Super Atacarejo”. O objetivo é atender em uma mesma loja a um grande leque de clientes segmentados da seguinte maneira: 1) Pequenos Comerciantes transformadores de

alimentos.; 2) Pequenos Comerciantes revendedores de alimentos.; 3) Pequenos Comerciantes prestadores de serviço; 4) Consumidores finais das classes A, B, C, D e E.

Nesse último nicho de clientes mencionado acima, se incluem os clientes comerciantes que também compram para seu próprio uso e consumo. Segundo Gomes, muitos donos de empreendimentos como restaurantes e bares e prestadores de serviço, boa parte deles considerados de nível socioeconômico médio-alto, também compram para suas casas nos Cash&Carry Atacarejos. “Eles vão fazer compras para a empresa e aproveitam para comprar como pessoa física também [...]” (Hilário, 2013, p. 43).

Para atingir todos esses clientes-alvo ao mesmo tempo será necessário desenhar e implantar estratégias de sortimento, embalagens, promoção, atendimento, *layout*, precificação, faturamento, estacionamento e exposição que permitam atendê-los em uma mesma gôndola e departamento dentro da loja, evitando o detrimento de uns a favor de outros.

2.4 A cadeia de abastecimento

O papel do Atacarejo (Atacado de Autosserviço - Cash&Carry) é ser distribuidor complementar da indústria, se consolidando como ponto de abastecimento das micro e pequenas empresas (Rolli, 2014). O canal traz relevante contribuição para a economia, tanto do ponto de vista da oferta, como da demanda. Com relação aos consumidores, a economia brasileira tem uma população com baixo rendimento, portanto, muito sensível aos preços (Marques, 2021).

Nessa população de menor poder aquisitivo, a parcela de recursos gastos com alimentação e produtos de uso corrente é maior do que nas faixas mais abastadas, portanto, essas operações de Atacarejo ajudam no orçamento. O Brasil é um país com uma população com fortes restrições de renda, e isso, certamente, é questão de base para operações que valorizam a relação custo-benefício. Do lado da oferta, essas operações acabam por oxigenar pequenos e médios varejistas que não teriam a possibilidade de negociação direta com a indústria e que encontram possibilidades inferiores nas grandes redes de Super e Hipermercados. Portanto, o Atacarejo é uma forma de abastecimento e de manutenção da viabilidade econômico-financeira tanto para pessoas como para os negócios.

Segundo Gomes, “...o Assaí acaba servindo como um complemento de distribuição das grandes marcas. O caminhão da Coca-Cola ilustra bem isso. Antes, era comum vê-los espalhados pelas cidades. Hoje, com as restrições de horários e vias de acesso para caminhões, os fornecedores já enxergam as nossas lojas como distribuição complementar” (Pacete, 2013).

A Figura 5 mostra os integrantes da cadeia de abastecimento, ou cadeia de suprimentos. O Cash&Carry Atacarejo, quando localizado na mesma caixa dos Atacadistas e Distribuidores, tem como seus clientes naturais diretos os Revendedores Varejistas (aqui também temos que incluir os outros clientes comerciantes alvo do formato como Transformadores de alimentos, Prestadores de Serviço etc.). Neste caso, seu rol é de Atacado.

Já quando o Cash&Carry Atacarejo pula este canal e atende diretamente à caixa do consumidor final, se converte em varejo e, neste caso, concorre com seus principais clientes-alvo, os pequenos e médios comerciantes. Neste processo de desintermediação dos canais desde os fabricantes/indústria, distribuidores/atacadistas, varejistas até os consumidores finais, o Cash&Carry Atacarejo atua também como varejista (Rodrigues, 2014 - slide 17).

Olhando a cadeia de abastecimento, da posição do atacadista para trás, há uma forte e constante necessidade de se manter negociação de preço com a indústria neste

formato, uma vez que o atacadista está no meio entre os fabricantes e os varejistas revendedores. Quando esses últimos começam a crescer e a ganhar corpo, procuram preço direto da indústria, pulando o canal Atacadista/Distribuidor por ser visto como intermediário.



Figura 5. Cadeia de suprimentos - Alimentos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma das maiores fortalezas que o formato Cash&Carry Atacarejo tem é a capacidade de armazenamento de grandes estoques de mercadoria recebidos diretamente na mesma loja. Esta estratégia permite obter grandes diferenciais de preço de custo das mercadorias quando as indústrias precisam desovar altos volumes de produção não colocados no mercado através dos outros canais de distribuição (compras especulativas ou de oportunidade).

Pulando um passo na cadeia logística quando se evita o recebimento das mercadorias provenientes dos centros de distribuição, este modelo de negócio consegue diminuir os custos das mercadorias em uma média de até 4,5%. Parece pouco, mas, para produtos commodities pode representar o diferencial entre obter lucro ou perda com as vendas dessas categorias.

2.5 Estratégia comercial de negociação

Os três canais atacadistas tradicionais (distribuição, balcão e, mais recentemente, Autosserviço/Cash&Carry/Atacarejo) tem sido por décadas os principais canais de distribuição e escoamento da produção da indústria alimentícia brasileira. A indústria sempre esteve muito bem-preparada para atender estes canais atacadistas de distribuição e balcão/atendimento (ABAD) mas só até muito pouco tempo começou a se estruturar para atender melhor o canal de Atacarejo/Autosserviço (ABAAS). Este novo espaço tem sido ganho pelo formato na medida em que tem aumentado vertiginosamente a sua participação no mercado de distribuição alimentícia. Mostra disso é que no último Ranking da ABRAS/ Nielsen IQ (Figura 2) o Atacarejo é considerado por primeira vez dentro do cálculo do *Market Share* nacional.

Toda esta mudança de postura da indústria com respeito ao formato tem aumentado o seu interesse em que o Atacarejo seja um canal que ofereça maior sortimento nas suas prateleiras uma vez que está absorvendo o tráfego de clientes que antes visitava às lojas de hipermercado. Com isto, a rentabilidade dos fornecedores tende a não cair tanto e às margens brutas do canal Atacarejo também tem ido aumentando junto com a sua atratividade por parte dos consumidores finais. Antes o canal não precisava de centros de distribuição para abastecer suas lojas mas a cadeia de abastecimento não consegue suprir todo esse sortimento de menor rotação mantendo só a estratégia principal (é maior

Fortaleza logística do formato) representada pelo recebimento direto das mercadorias da indústria nas lojas.

Alguma parte do sortimento precisa ser abastecido via centros de distribuição. Estes itens são os que conformam as curvas B e C de vendas. Toda a curva A é recebida direto na loja. Essa curva A de itens é negociada por lotes de acordo com a necessidade e frequência de compra. As curvas B e C podem ser compradas normalmente através dos sistemas de reposição automática. As suas negociações de preço de custo não são feitas a cada compra senão com regularidade mensal ou bimensal (Moreira & Ihy, 2006).

As pesquisas de preço de venda diárias, semanais e quinzenais são feitas sobre os itens da Curva A de vendas. Sempre que se observa a perda de competitividade se chama ao fornecedor para renegociar o preço de custo e baixar os preços de venda mantendo a percentagem de diferenciação estratégica de preços de venda estabelecida para cada concorrente estrutural. As pesquisas de preço de venda na concorrência das curvas B e C se fazem a cada três, quatro ou seis meses ou sempre que o fornecedor traga uma nova tabela de preços de custo das mercadorias.

Tradicionalmente as lojas do formato de atacado se caracterizam por terem um sortimento mais restrito. Na medida em que o canal Atacarejo vem pretendendo atrair cada vez mais aos consumidores finais, nessa mesma medida tem se aumentado o número de itens oferecidos nas prateleiras. Dependendo do tamanho do salão de vendas do Atacarejo, tem se apertado as exposições na horizontal diminuindo assim as frentes dos diferentes produtos e tem se aumentado também o número de prateleiras na vertical, até os 2,20 metros de altura na média máxima de alcance do cliente, para desenvolver e dispor de mais metros lineares de exposição total nas gôndolas.

Alguns fornecedores líderes do mercado nas suas linhas de produtos gostam de negociar ao início do ano o JBP do ano (*Join Buying Plan* ou Plano de Compras Anual Conjunto). Este documento é o marco de referência dos orçamentos das duas empresas para esse ano e ambas se comprometem a cumpri-lo assumindo os riscos que essas premissas de orçamento possam representar no decorrer do ano para os dois lados da mesa de negociação. Nesse JBP se estabelecem indicadores de gestão como, entre outros:

- Percentagem mínima de crescimento das vendas ano sobre ano.
- Percentagem de lucro bruto mínimo que a rede deverá obter indistintamente dos preços de venda que tenha que praticar como consequência das pesquisas de preços que os concorrentes estruturais estabeleçam e os preços de custo aos que está se comprando do fornecedor.
- Percentagem máxima das devoluções aceitas pelo fornecedor.
- Número máximo de itens novos que poderão se introduzir durante o ano dependendo dos espaços disponíveis nos lineares de exposição das gôndolas.
- Percentagem máxima de quebra (perdas) aceito entre as partes.
- Itens a serem negociados por cada lote e itens a serem reabastecidos como reposição automática através dos centros de distribuição.
- Volumes máximos de estoque (calculados em número de dias de abastecimento) nos centros de distribuição e nas lojas.

Normalmente, no Atacarejo se define um sortimento de produtos com cinco linhas a serem oferecidas por cada categoria (como máximo): 1- Líderes, 2- Segunda Marca ou segunda linha, 3- Marca regional líder ou secundária (muitas vezes é a segunda marca mesmo) 4- Marca Própria ou Exclusiva; 5- Importação

Devido à premissa (não negociável, nem infringível) de mantermos o formato operando com o menor custo possível, as estratégias de marketing do formato têm que ser de baixo custo. Sendo assim, o dinheiro só alcança para fazer algumas promoções

publicadas ou impressas e algumas campanhas com temas relevantes no calendário anual como as de aniversário.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS - FORTALEZAS DO MODELO PROPOSTO

O modelo de negócios Cash&Carry Atacarejo apresenta vários fatores de sucesso no Brasil que o tornam uma oportunidade de investimento extremamente atrativa. Desde sua implantação no país, esta forma de comércio encaixou no mundo dos negócios, se adequou às condições econômicas e características do mercado consumidor do país e se tornou um modelo ímpar de sucesso. Este formato tem criado expressivas vantagens competitivas de longo prazo, o que tem lhe permitido superar seus concorrentes dentro do setor varejista brasileiro. Além disso, este modelo de negócio atacadista/varejista vem mostrando grande aderência à primeira das três estratégias de Porter, a de liderança em custos, que enfatiza custos mais baixos do que os custos dos concorrentes, mas não negligencia outros aspectos, como serviço ou qualidade do produto. A segunda estratégia de Porter, a de diferenciação, em que uma empresa cobra um preço acima da média pois entrega um produto ou serviço único ou diferenciado, obviamente, não se aplica para o modelo Atacarejo. E, a terceira estratégia, a estratégia de foco, na qual uma empresa se concentra em um grupo especial de consumidores também não se aplica neste caso, justamente, porque o modelo atende um grande leque de clientes, tanto comerciantes como consumidores finais das diferentes classes sociais (Stankevičiūtė, Grunda & Bartkus, 2012). Algumas características do formato podem ser destacadas:

Adaptabilidade ao modelo socioeconômico do Brasil

O Atacarejo é uma forma moderna de comércio que se adaptou ao modelo socioeconômico do Brasil ao trazer para o mesmo espaço aquilo que interessa aos seus diferentes grupos de clientes. Une características das duas mais conhecidas e tradicionais formas de comercialização: o atacado e o varejo e utiliza-se dos conceitos *Self-Service* (Autosserviço) e *Cash&Carry* (Pague e Carregue) (Silva, 2020).

O cenário econômico recente e atual com aumento da inflação direciona os consumidores de todas as classes na procura de opções com melhores preços e melhores condições gerais de consumo. O equilíbrio tênue da venda entre pessoa física e jurídica é fator primordial para a saúde financeira e comercial do formato que tão bem se adaptou ao cenário socioeconômico do Brasil. A relação é inversa sendo que os consumidores finais representam 70% dos clientes e 30% das vendas. Desta forma, segundo Nejm, “as pessoas jurídicas exigem muito menos atendimento e compram muito mais volume deixando 70% do dinheiro, enquanto, as pessoas físicas tendem a comprar itens de maior valor agregado o que proporciona uma margem melhor” (Hilário, 2013 – p.44).

Segundo Ascar “Este equilíbrio 70/30 tem se mostrado ideal, porque o objetivo é trabalhar fortemente os produtos industrializados (insumos) e as commodities a preços competitivos” (Hilário, 2013, p. 48).

A atratividade do formato também é relevante para o nível socioeconômico A/B. De acordo com pesquisa da Nielsen, entre as pessoas físicas, as classes sociais A/B participam com 53,2% das vendas do Cash&Carry Atacarejo e com 42,1% de seus clientes (Hilário, 2013 - p. 42). A classe C é responsável por 42,2% das vendas e por 49,8% do público que circula pelas lojas. A classe D/E responde por 8,1% do tráfego de clientes e representa 4,6% das vendas. A instabilidade que temos na economia hoje só vem a reforçar essa relevância, não só para as classes A/B. Gomes indica que “Cada vez mais famílias têm buscado fazer compras de abastecimento mensal no Atacarejo. A

diferença é tão relevante que vem atraindo consumidor não só da classe C” (Reuters, 2012).

O preço baixo é indiscutivelmente o atributo mais forte deste formato de lojas. Estudo da Nielsen encomendado pela ABRAS (2021) demonstra que o Cash&Carry Atacarejo é em média 12% mais barato em 69% dos itens que têm em comum com o autoserviço exclusivamente varejista (supermercados e hipermercados) e que 36,8% dos lares brasileiros compram nestas lojas.

Só em 2013, o Atacarejo aumentou em 1,9 milhão os domicílios do país em que está presente vs. 925 mil nos supermercados. Precificação diferenciada, em que as redes de Atacarejo cobram de dois a três preços diferentes para um mesmo produto onde as compras de grandes volumes saem por menos atende aos diferentes grupos de clientes (Hilário, 2013 - p. 43-44).

Versatilidade para atender vários nichos de mercado

O Atacarejo consegue atender um grande leque de clientes em um mesmo espaço físico. No Brasil, esta versatilidade é possível uma vez que legalmente é permitido operar em uma mesma loja com vários QNAEs que se referem a operações varejistas de venda em atacado e de varejo, definindo quais são os principais e quais os secundários. O conceito de Cash&Carry brasileiro se converteu no Atacarejo com o passar do tempo. Os clientes pessoas físicas (consumidores finais) começaram gostar dos preços oferecidos pelo formato e aceitar a sua proposta de valor com menos serviços em troca de melhores preços. Os clientes comerciantes sempre têm sido os nichos primordiais a serem atendidos pelo formato e continuam sendo foco dos Atacarejos.

Os clientes comerciantes têm vantagens ao comprar em lojas tipo armazém onde há variedade de produtos em um mesmo ponto de venda. Tanto os pequenos empreendedores encontram uma grande variedade de produtos do seu nicho, podendo comprar por um preço menor e revender em suas próprias lojas ou transformar nos seus restaurantes, lanchonetes, padarias, pizzarias etc. A escolha de fornecedores para os comerciantes é simplificada. Sem dúvida, um dos pontos mais complicados que todo empreendedor tem de enfrentar é a escolha dos fornecedores. O processo acaba sendo longo e caro. O fato da maioria dos produtos estarem no mesmo espaço facilita essas tarefas longas e pesadas. Assim, o empreendedor pode ter mais tempo para focar no seu negócio. Além disso, o Atacarejo funciona como armazém, um depósito para as empresas. A maioria dos negócios exigem grandes espaços para guardar todo o material necessário para a produção, além de precisar de outro local para guardar todos os produtos acabados que ainda não foram comercializados.

Outros canais atacadistas vêm sendo canibalizados e, segundo o Estudo realizado por Wen, Giuliani, França e Kassouf (2012) procurando entender quais os fatores que levam pequenos e médios varejistas a optarem por migrar das compras dos atacados distribuidores tradicionais para o Cash&Carry Atacarejo revelou que muitos dos clientes como bares, restaurantes e padarias escolhem comprar nestas lojas por terem, como fatores influenciadores, o melhor preço, o fracionamento das caixas originais dos fornecedores e, ao mesmo tempo, a possibilidade de ter menor estoque, diminuindo, assim, seus custos de armazenagem. Outro fator que inicialmente impactou essa migração no passado foi aumento do trânsito vivenciado nas grandes metrópoles do país. Isso ajudou a concentrar nos Cash&Carry Atacarejos a distribuição dos produtos que os pequenos e médios comerciantes precisam. Com as restrições de horários e vias de acesso para caminhões, os fornecedores começaram a perceber estas lojas como um canal de distribuição complementar.

O modelo tem evoluído progressivamente mostrando aderência por parte dos consumidores finais dos mais diversos estratos sociais. Inicialmente era normal observar clientes das classes sociais C, D e E dentro dessas lojas. Após aprimorar o ambiente e alguns serviços nas lojas, em paralelo com os desafios enfrentados pela população por culpa da inflação e da conseqüente perda de poder aquisitivo e da pandemia de COVID-19, o Atacarejo vem incrementando o atendimento também às classes sociais mais abastadas. Adicionalmente, muitos donos de empreendimentos como restaurantes e bares considerados, em boa parte, de nível socioeconômico alto, também compram para suas casas nos Cash&Carry Atacarejos.

Desempenho superior

Em meio à pressão inflacionária, o único formato que conseguiu ser resiliente foi o Atacarejo. No futuro próximo, mesmo com inflação controlada, não há perspectiva de que a sensibilidade do consumidor ao quesito preço venha a diminuir. Os consumidores estão dispostos a comprar produtos mais econômicos. O varejo terá de ter oferta de produto, e isso também abre a possibilidade para a marca própria. A pesquisa mostrou que 70% dos consumidores estão buscando melhores preços e que 40% se dizem abertos a comprar opções mais econômicas de acordo com o sócio da consultoria McKinsey, Tamaso (Guimarães, 2022).

Revenge, sinaliza que em um movimento de Trade Down, o consumo de outras marcas, consideradas *low price*, ganham espaço no mercado, saltando de 20,8% do total das vendas, registrado em 2020, para 22,5% em 2021 (Figura 7) (Antonelli, 2021). Também ressalta que se observa uma clara aposta estratégica das redes de Atacarejo.

Elevada produtividade

A maior produtividade é outro fator de sucesso do formato Cash&Carry Atacarejo. Menores custos de investimento por metro quadrado refletem uma maior produtividade. Para Salles (2012): “O formato de menor custo do setor é também campeão em produtividade”. O faturamento médio das lojas deste formato em 2011 foi 28,3% superior ao dos supermercados e 18,6% acima do resultado dos hiper. O Atacarejo oferece grandes volumes de produtos em massa e apresenta alto volume de vendas para poder compensar os preços baixos e lucrar no ticket médio.

O Atacarejo oferece um sortimento menor que os Hipermercados tradicionais. Foca na quantidade, portanto a negociação, tanto com fornecedores como com clientes, é feita em grandes lotes, o que facilita um melhor preço e aumenta a produtividade, embora diminua a variedade de produtos. Segundo Ari Kertesz, o fato de o Cash&Carry Atacarejo atingir aos clientes comerciantes além dos consumidores finais gera um faturamento por metro quadrado muito maior (Salles, 2012). O aumento da produtividade indica o crescimento do setor dando vantagem competitiva. Não só isso, mas esse crescimento, refletido na última linha do balanço, gera a possibilidade de investimento em inovação.

Em suma, o modelo de negócio proposto visa criar e apropriar valor não só para a própria organização, mas também para seus stakeholders, bem como está alinhado aos princípios *ESG (Environmental Social and Governance)* das boas práticas ambientais, sociais e de governança.

REFERÊNCIAS

ABRAS (2014, abril). Ranking 2012/2013. *SuperHiper*. Recuperado em 11 de junho de 2014, de http://www.abras.com.br/site_antigo/web/clipping.php?area=20&clipping=44404

- ABRAS/Nielsen IQ (2021, junho). Ranking 2020/2021. *SuperHiper*. N° 537.
Recuperado em 2 de abril de 2022, de <https://superhiper.abras.com.br/pdf/270.pdf>
- Assaí Atacadista (2022, 18 de março). *Apresentação Institucional e Outras*. Relação com Investidores. Recuperado em 16 de maio de 2022, de <https://ri.assai.com.br/informacoes-financeiras/apresentacao-institucional-e-outras/>
- Ayres, M. (2014, 9 de abril) *Atacadão, do Carrefour, inaugura 100a loja no Brasil*. THOMSON REUTERS. Recuperado em junho de 2014, de <http://br.reuters.com/article/idBRSPEA3804W20140409>
- Berman, B.; Evans, J., & Chatterjee, P. (2017). *Retail Management: A Strategic Approach*.
- Canal do Consultor. (2021, 24 de setembro). *O que é Cash and Carry? Como funciona?*. [Blog]. Recuperado em 3 de abril de 2022, de <https://canaldoconsultor.com.br/o-que-e-cash-and-carry-como-funciona/>
- Exame. (2021, 24 de março). *Carrefour Brasil chega a acordo para comprar Grupo BIG por R\$ 7,5 bilhões*. Negócios. Da Redação. Recuperado em 3 de abril de 2022, de <https://exame.com/negocios/carrefour-brasil-chega-a-acordo-para-comprar-grupo-big-por-r-75-bilhoes/>
- Gouvêa de Souza. (2012, 17 de dezembro). *Assaí vai investir R\$ 1 bilhão em 3 anos*. Mercado & Consumo. Recuperado em 21 de abril de 2014, de <http://www.gsmd.com.br/pt/noticias/mercado-consumo/assai-vai-investir-r-1-bilhao-em-3-anos>
- Grupo Assaí . (2022, maio). *Relatório de Resultados do 1º Trimestre de 2022 para Investidores Apresentação Institucional do Grupo Assaí*. [Slide 2 e 18] Recuperado de (<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/ec14f0ab-c5d4-4b12-a413-b6cc7475ed98/663f88b4-ae98-0730-758d-64ac1efe4ab7?origin=1>)
- Grupo Mateus, S.A. (2022, 9 de março). *DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12/2021*. Recuperado em 3 de abril de 2022, de <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/8ea287f8-ae0a-4b88-b20b-80c1f1b86a1e/ba8e7e4d-bf72-4b19-bf52-05ef091e08e8?origin=1>
- Guimarães, F. (2022, 28 de março). *Atacarejo cresce e já domina 40% das vendas de alimentos no Brasil*. O Estado de São Paulo. Negócios. Estadão Conteúdo. Recuperado em 2 de abril de 2022, de <https://www.cnnbrasil.com.br/business/atacarejo-cresce-e-ja-domina-40-da-venda-de-alimentos/>
- G1-Globo. (2021, 15 de outubro) *Grupo Pão de Açúcar vende 71 pontos do Extra ao Assaí e deixa segmento de hipermercados*. G1. Recuperado em 3 de abril de 2022, de <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2021/10/15/grupo-pao-de-acucar-vende-71-pontos-do-extra-ao-assai-e-deixa-segmento-de-hipermercados.ghtml>
- Hilário, W. (2013, agosto). *A mais nova estrela da Companhia*. Revista SuperHiper N° 446. Ano 39. Páginas 42 a 48.
- Junges, C., & Andrade, M. (2013, 7 de outubro). *Consumidor recorre a “atacarejo” e grandes redes para driblar inflação*. Gazeta do Povo. Recuperado em 21 de abril de 2014, de <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=1414697&tit=Consumidor-recorre-a-atacarejo-e-grandes-redes-para-driblar-inflacao>
- Mason, T., & Knights, M. (2019). *Omnichannel Retail: How to build winning stores in a digital world*. Recuperado de https://www.amazon.com/Omnichannel-Retail-winning-stores_sale&qid=1653170015&s=books&prefix=retail+w%2Cstripbooks-intl-ship%2C198&sr=1-10

- Moreira, D.A., & Ihy M.T. (2006) Gerenciamento do abastecimento de mercadorias: estudo de caso de reposição automática do Makro Atacadista S.A. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, São Paulo. 3(2), 05-22.
- Pacete, L.G. (2013, 28 de junho). *Assaí investirá R\$ 1 bilhão até 2015*. Revista IstoÉ Dinheiro, Negócios Online, Atacado. Recuperado em 19 de abril de 2014, de http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/122569_ASSAI+INVESTIRA+R+1+BILHAO+ATE+2015
- Pacheco, B. (2022, 14 de abril). *As novas fronteiras do Assaí*. IstoÉ Dinheiro. Negócios. Recuperado em 21 de abril de 2022, de [As novas fronteiras do Assaí - ISTOÉ DINHEIRO \(istoedinheiro.com.br\)](http://www.istoedinheiro.com.br/As-novas-fronteiras-do-Assa-i-ISTOE-DINHEIRO)
- Piovesana, M., & Madureira, D. (2021, 25 de março). *Com compra do BIG, Carrefour chega a R\$100 Bi de receita e avança no Atacarejo*. Estadão. Economia & Negócios. Recuperado em 3 de abril de 2022, de <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,com-compra-do-big-carrefour-chega-a-r-100-bi-de-receita-e-avanca-no-atacarejo,70003659519>
- Reuters. (2012, 12 de dezembro). *Pão de Açúcar investe R\$ 1 Bi no atacarejo e quer dobrar participação do Assaí*. Mercado. Folha de São Paulo. Recuperado em 14 de junho de 2014, de <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2012/12/1201380-pao-de-acucar-investe-r-1-bi-no-atacarejo-e-quer-dobrar-participacao-do-assai.shtml>
- Rodrigues, C. (2014, 10 de fevereiro). *Atacarejo - Estudo de Mercado*. Recuperado em 20 de abril de 2014, de <http://pt.slideshare.net/camilabvr/atacarejo-estudo-de-mercado>
- Rolli, C. (2014, 29 de março). *Atacarejo investe em sofisticação para atrair classe alta*. Folha de São Paulo. Mercado. Recuperado em 2 de abril de 2014, de <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/03/1432729-atacarejo-investe-em-sofisticacao-para-atrair-classe-altas.html>
- Sambrana, C. (2021, 30 de março). *O bilionário Grupo Pereira e o seu audacioso plano para se tornar mais "Fort"*. Neofeed. Negócios. Recuperado em 3 de abril de 2022, de <https://neofeed.com.br/blog/home/o-bilionario-grupo-pereira-e-o-seu-audacioso-plano-para-se-tornar-mais-fort/>
- Schmidt, M. (2021, dezembro). *SuperVarejo*. N° 239, Ano 21 *Veja* 22-38. Recuperado em 2 de abril de 2022, de <https://www.supervarejo.com.br/wp-content/uploads/2021/12/SV-239-PDF>
- Silva, E. (2020, 20 de abril). *Atacarejo: o que é e qual o impacto sobre o comportamento do shopper*. [Blog]. Clube do Trade. Recuperado em 3 de abril de 2022, de <https://clubedotrade.com.br/blog/o-que-e-atacarejo/#:~:text=O%20conceito%20teve%20origem%20na,Carry%20na%20cidade%20de%20Mulheim>
- Sousa, V. (2010, 26 de janeiro). *Lojas de atacarejo e preço baixo. Alvos de negócios*. Negócios. Portal Supermercado Moderno. Recuperado em 17 de junho de 2014, de <http://www.sm.com.br/Editorias/Negocios/Lojas-de-atacarejo-e-preco-baixo.-Alvos-de-negocios-8565.html>
- Stankevičiūtė, E., Grunda, R., & Bartkus, E.V. (2012) Pursuing a cost leadership strategy and business sustainability objectives: Walmart case study, *Economics and Management*, 17(3), 1200-1207.
- Supervarejo. *Minimercados em condomínios podem gerar R\$35 bilhões em todo o país*. Varejo. Mercado. Home. Notícias. 09. Mai. 2022. Recuperado em 16 de maio de 2022, de <https://www.supervarejo.com.br/varejo/minimercados-em-condominios-podem-gerar-r35-bilhao-em-todo-o-pais/>