

Customer Centricity: como o Grupo Tonin inovou o atacarejo e acelera a transformação digital

Customer Centricity: how Tonin Group innovated wholesale and accelerates digital transformation

Cesio Pinto Barbosa Lemos¹, Marcos Luppe²

¹ Faculdade Calafiori, São Sebastião do Paraíso – SP, Brasil

² Universidade de São Paulo, USP, Ribeirão Preto – SP, Brasil

RESUMO

O papel dos varejistas vem sofrendo inúmeras alterações, consolidações e grandes players cada vez mais imponentes nesse mercado e é nesse contexto que este caso propõe estudar o Grupo Tonin, um varejista e atacadista que virou a chave para um atacarejo no ano de 2000. Possui 18 lojas, a maioria no formato superatacarejo, 2.000 colaboradores, faturamento anual de R\$ 1,1 bilhões, com 80% de suas vendas para pessoas físicas. Foco no usuário e o desenvolvimento de ações não convencionais, a rede não segue ondas, as aguarda estabilizar para as operacionalizar eficientemente. Esse caso de ensino tem como objetivo apresentar o caso do Grupo Tonin um dos maiores varejistas do interior de MG e SP e propor uma reflexão aos alunos sobre a importância de se ter uma estratégia empresarial bem definida e centrada no cliente. Trazer a importância de se conhecer bem o negócio e o usuário, com foco na operação e na base de clientes. Compreender que nem sempre tudo que está sendo feito no mercado é a melhor opção para a implementação estratégica de negócio e como a decisão com base em dados pode contribuir para que a empresa tome decisões melhores. Os dados primários para a construção do caso foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, de forma presencial, com a diretora e a gerente de marketing da rede, e por meio da observação participante dos autores. Também foram utilizados dados secundários, tais como: dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), da Sociedade Brasileira de Varejo (SBV) e da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD).

Palavras-chave: customer centricity, transformação digital, cash-and-carry



Autor correspondente. CPBL. Av. José Pio de Oliveira – Cidade Industrial - 37950-000 – São Sebastião do Paraíso, MG, Brasil.

E-mail: cesio.lemos@usp.br

Recebido: Agosto de 2022

Aceito: Setembro de 2022

GESTÃO, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO ISSN 2595-5861

© Faculdade Metropolitana.

ABSTRACT

The role of retailers has been undergoing numerous alterations, consolidations and large players increasingly imposing in this market and it is in this context that this case proposes to study the Tonin Group, a retailer and wholesaler that turned the key to an atacarejo in the year 2000. It has 18 stores, most of them in the superwholesale format, 2,000 employees, annual revenues of R\$ 1.1 billion, with 80% of its sales to individuals. Focusing on the user and developing unconventional actions, the chain does not follow waves, it waits for them to stabilize in order to operationalize them efficiently. This case study aims to present the case of the Tonin Group, one of the largest retailers in the countryside of the states of Minas Gerais and São Paulo, and to propose a reflection to the students about the importance of having a well-defined business strategy focused on the customer. Bring the importance of knowing the business and the user well, focusing on the operation and the customer base. Understand that not always everything that is being done in the market is the best option for strategic business implementation, and how data-driven decision making can contribute to the company making better decisions. The primary data for building the case were collected through face-to-face semi-structured interviews with the director and the marketing manager of the chain, and through participant observation by the authors. Secondary data were also used, such as data from the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE), the Brazilian Retail Society (SBV) and the Brazilian Association of Wholesalers and Distributors of Industrialized Products (ABAD).

Key words: customer centricity, digital transformation, cash-and-carry

O CASO

Cada vez mais os negócios tendem a buscar resolver os problemas de seus usuários, mais do que seus problemas internos. Teece (2010) comenta que a centralidade no cliente ou customer centricity implica em uma forma de gestão que visa compreender as necessidades dos clientes, respondendo ao que eles desejam, como eles como desejam e as formas pelas quais a empresa deve se organizar para melhor atender a esses clientes, esperando ao final uma operação mais lucrativa.

Em um contexto onde a renda familiar se deteriora, a busca por alternativas mais interessantes e econômicas para o atendimento de suas necessidades, assim surge a opção pelo modelo de atacarejo, que hoje já responde por 40% da compra de alimentos no Brasil no ano de 2021, apontam os dados da consultoria McKinsey, segundo o portal SA Varejo (2022).

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. O Makro foi o primeiro modelo de cash-and-carry a aterrissar em terras brasileiras no ano de 1972 e o mercado permaneceu com o mesmo modelo de gestão de vendas. Porém, a venda para o consumidor final e pequenos e médios varejistas não cadastrados vem como uma alternativa de canal direto muito aceita por todos os consumidores (Parente & Barki, 2014).

Quando o consumidor pretende fazer uma compra rápida, com uma lenta jornada de compra, é natural que ele busque a conveniência devida, pois a compra em atacarejos pelo modelo de negócios de autosserviços faz com que os consumidores percorram grandes distâncias e tenham que manusear grandes formatos. (Teller, Kotzab & Grant, 2012).

E considerando essas o longo deslocamento e manutenção de longas jornadas

de compras e burocracia nas compras que o grupo Tonin funda seu primeiro cash-and-carry na cidade de Ribeirão Preto/SP no ano de 2000, navegando nessas duas oportunidades que o mercado até então apresentava.

O modelo de negócios do varejista consistia em ter uma loja com uma quantidade grande de SKUs (stock keeping units), variando de 11 a 12 mil itens por loja de atacarejo, quando comparada a seus concorrentes do segmento, e também retirando qualquer necessidade de cadastro prévio para a realização das compras, reduzindo a fricção e permitindo que qualquer consumidor, pessoa física ou jurídica, pudesse obter descontos de compra por quantidade.

Com a evolução das tecnologias e dos modelos de negócios, começou-se muito a discutir o tema de transformação digital no varejo. Taurion (2021) comenta que a transformação digital trata de incorporar tecnologias digitais para mudar radicalmente a maneira como a empresa opera, compreendendo, muitas vezes, mudanças significativas em seus modelos de negócio e um estudo realizado pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2022) aponta que todo o ambiente de negócios do varejo está mudando, sendo “disruptado” e gerando muitas incertezas. O mais importante, porém, é que mudança, disrupção e incerteza não irão desaparecer tão cedo, porém o crescimento das gerações Z e Alpha, fortemente digitalizadas e com valores muito ligados ao cuidado com o planeta e a sociedade, exige novos atributos das marcas e dos empregadores, além de apontar que a loja física precisa ser revista para um novo paradigma de varejo, mais focado nos clientes do que nos canais.

No processo de transformação digital do varejo Serrentino (2021) ainda aponta que o TI (Tecnologia da Informação) deve ter um papel de destaque no processo de digitalização e que Captura, consolidação, processamento e análise de dados de clientes devem permitir mudança nos processos do negócio, alerta ainda que há um potencial risco de perda de foco causado pelo excesso de novas tecnologias.

Com grupos cada vez mais consolidados, varejos digitais trazendo uma nova dinâmica ao mercado, e a transformação digital exigindo grandes adaptações do varejo em geral, torna-se ainda mais desafiador para grupos de menor faturamento manter-se competitivo. Dessa forma este caso objetiva-se mostrar como uma rede do interior dos estados de Minas Gerais e São Paulo vem se adaptando e crescendo em um mercado cada vez mais tecnológico e consolidado, por meio de inovação e visualização de tendências futuras.

O Grupo Tonin é um grupo que atua no interior dos estados de Minas Gerais e São Paulo, hoje tem 14 lojas de atacarejo e 4 supermercados, tendo nascido como um varejista supermercadista e neste contexto, este estudo de caso vem apresentar questionamentos e análises sobre como o Grupo Tonin obteve em sua trajetória um resultado de destaque comparado aos demais atacarejos, mesmo não sendo um dos principais players do mercado.

A abordagem escolhida para este case foi a exploração de dados públicos e entrevista com a diretoria e gerência de marketing correlacionados a literatura existente.

A EMPRESA – O GRUPO TONIN

A Rede Tonin nasceu de uma panificadora na cidade de São Sebastião do Paraíso, uma pequena cidade no sudoeste do estado de Minas Gerais em 1956, quando então seu proprietário, o Sr. Luiz Tonin expande o negócio para a comercialização de secos e molhados. 6 anos após o negócio já se profissionalizou e foi criado o negócio de atacado da rede, além da expansão das lojas varejistas para as cidades de Guaxupé e Monte Santo de Minas. No ano de 1999 o grupo por um posicionamento estratégico decidiu encerrar o negócio de atacado, absorvendo a mão de obras em suas lojas varejistas, até que no ano 2000, o Grupo Tonin resolve investir no segmento “cash-and-carry”, abrindo sua loja deste formato na cidade de Ribeirão Preto/SP, expandindo suas operações nesse modelo para o interior do estado de São Paulo e sudoeste mineiro,

totalizando 4 lojas de supermercado e 14 de atacarejo, a empresa ainda tem em seus planos a abertura de um novo centro de distribuição (CD) para o interior de São Paulo, além de 2 novas lojas no ano de 2022 e mais 7 lojas no ano de 2023. O grupo no ano de 2021 apresenta um faturamento de 1,1 bilhão de reais, aproximadamente 2000 colaboradores um crescimento médio de 8,9% ao ano.

FOCO NO CONSUMIDOR - A MUDANÇA ESTRATÉGICA

Um marco na história do Grupo Tonin foi a entrada de Luiz Antônio Tonin, na sucessão da presidência da Rede em 1981, quando então substituiu seu, Luiz Tonin, fundador do grupo. Luiz Antônio possuía uma cabeça mais aberta, e desde o início voltada para a área de tecnologia e inovação, buscando sempre observar as mudanças nos ambientes de negócios e incorporar as tecnologias mais modernas à operação da rede. Uma das suas primeiras iniciativas para demonstrar o novo direcionamento tecnológico do grupo foi a digitalização das operações da rede. O presidente do grupo sempre buscou referências fora do Brasil e imersões em países para trazer o que havia de mais inovador nos principais mercados do mundo, em especial, Estados Unidos, posição essa de destaque que o fez ser presidente da ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados) dos anos de 1993 até o ano de 1999. Os supermercados da rede Tonin buscando inovar e estar mais próximos dos padrões internacionais, se aliaram à IGA (Independent Grocers Alliance) com sede em Chicago/IL nos Estados Unidos, IGA foi fundada em 1926 para reunir mercearias locais de propriedade familiar, apoiando a capacidade dos supermercadistas de competir melhor e, ao mesmo tempo, permitindo que eles permaneçam fiéis a quem são, os donos de lojas locais em posição de atender às necessidades de seus clientes em suas comunidades únicas e assim para trazer um formato de loja mais moderno, funcional e como uma forma de se manter competitivo com as grandes redes

varejistas que tinham acesso a soluções mais sofisticadas. (IGA 2022)

Observando as tendências e evolução pela qual o varejo estava passando, o grupo decidiu em 1999 encerrar sua atuação no atacado, onde já se haviam planos da migração para um modelo híbrido entre o atacado formal e o varejo, modelo explorado muito no exterior e internamente em especial com a rede Makro. Porém Luiz Antônio não estava contente com a forma com que o cash-and-carry tradicional atuava, onde colocava muita fricção para a compra do cliente. A rede Tonin sempre buscou excelência operacional e a máxima redução nas burocracias para as compras. Um outro problema identificado por Luiz Antônio era um sortimento muito reduzido do formato tradicional de autosserviço, limitando muito as escolhas dos consumidores, foi assim para resolver essas dores que a Rede abriu seu primeiro formato de cash-and-carry no ano de 2001 na cidade de Ribeirão Preto/SP. A cidade ainda representa o maior faturamento do grupo até os dias atuais por englobar em sua região metropolitana 34 municípios além de ser uma referência para o sudoeste de Minas Gerais e Nordeste Paulista. O novo formato de loja trabalhava com um sortimento maior que dos principais concorrentes do mercado, hoje os atacarejos da rede Tonin trabalham com um sortimento de 11 a 12 mil SKUs, enquanto atacarejos como o Assaí trabalham com um sortimento de 8 mil SKUs (ABRAS, 2019), isso significa que a Rede Tonin possui um sortimento de 22 a 33% maior que a concorrência, o que se tornou um grande diferencial. O fato de a Rede apostar em segmentos como fatiados, bebidas e destilados e mais recentemente açougue, conseguiu atrair todos os tipos de público para a dentro das lojas. Em sua missão a Rede quer entregar ao consumidor, seja ele pessoa física ou jurídica a conveniência de ter os produtos mais procurados por esses públicos de uma forma integral e onde ele desejar. O sucesso do formato também se mostra pela distribuição das vendas, hoje a Rede Tonin tem concentrada 80% de suas vendas para pessoas físicas, porém o faturamento por unidade se aproxima

muito de grandes atacarejos com foco em pessoa jurídica, com um faturamento médio por loja de R\$ 61 milhões anuais. (SBVC, 2021)

Toda essa gestão somente é possível pois o gerenciamento de categorias e sortimento e rentabilidade são acompanhados muito de perto por todas as diretorias do grupo, o departamento de Gerenciamento de Categorias é liderado pela Vice-Presidente do Grupo, Elisa Tonin, a qual instituiu o custo de introdução de novas mercadorias, que ajudou a profissionalizar a gestão de categorias e deixar o sortimento mais relevante aos clientes. Outro ponto de destaque da rede é o forte programa de governança criado, para a garantia da sucessão e processos e procedimento operacionais muito bem definidos, além de toda a família estar envolvida e focada nos pontos chaves do negócio, com a Diretoria de Marketing ficando a cargo de Lilian Tonin, Lídia Tonin ser a Diretora Financeira do Grupo e Ana Luiza Tonin ser a responsável pelas compras. Essa gestão familiar torna a empresa mais ágil e mais pronta para responder mais rapidamente tanto às necessidades do negócio como às necessidades dos clientes, afirma Lilian Tonin.

INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E A BUSCA PELA OMINICANALIDADE

A inovação e busca pela tecnologia fazem parte da gestão do grupo, iniciando o processo de informatização do grupo no ano de 1980. O Grupo também o primeiro no Brasil a implementar a leitura de código de barras em caixas de maior volume, facilitando a separação de mercadorias com maior agilidade e com maior prevenção de perdas, antes não havia a possibilidade de fazer esse escaneamento, sendo obrigatório ao caixa digitar item a item ou utilizar o fator multiplicador, o que poderia incorrer em erros humanos ou de digitação. O grupo também foi pioneiro na implementação das esteiras no PDV, facilitando a vida dos clientes e dos operadores de caixa. Ainda quando se fala de PDV, o grupo foi um dos pioneiros no interior a implementar uma estrutura de TI descentralizada, onde a

comunicação se dava por meio de grandes servidores.

Luiz Antônio sempre acreditou em empresas para desenvolver os sistemas que ele julgava necessários para trazer maior robustez à operação, foi quando ele faz uma grande parceria com a Consinco, empresa de software para varejo de Ribeirão Preto, onde desenvolvia os sistemas para a Rede Tonin e depois o próprio Luiz Antônio pedia que a Consinco procurasse novos clientes para tornar a solução cada vez mais robusta e melhor, e foi nesse desenvolvimento da busca de soluções aos varejistas e modelo de inovação aberta com os clientes que a Consinco foi vendida à TOTVS em 2019 por R\$ 197 Milhões, para fortalecer o segmento de varejo da compradora (Forbes, 2019). O modelo de inovação aberta, hoje praticado por muitas empresas como incubadoras ou Labs é um modelo trabalhado pelo Tonin desde os anos 90.

Para estar mais próximos do público, a Rede em 2012 ingressa nas redes sociais, porém diferente da maioria dos varejistas, a rede se concentrou nos 2,5 anos iniciais nessas redes no tráfego orgânico, trabalhando conteúdos de receitas e promoções. Em 2015 seguindo as tendências do mercado foi feito o primeiro projeto de e-commerce da rede, e após 9 meses de planejamento, orçamentos e projetos, o mesmo foi vetado pela presidência que compreendeu que aquele não era o modelo e que o negócio por si só não se sustentaria. Modelo esse corroborado por grandes atacarejistas como Makro e Assaí que até aquela data também não entravam no e-commerce. Um fato curioso é que em suas imersões pelo mundo, o presidente e os diretores do Tonin usam muito o Japão como referência, dizendo que há um gap de 5 anos entre o que se opera lá e o que pode virar tendência aqui no Brasil, fato empírico, porém que tem resultado em escolhas acertadas pela Rede.

Uma outra tendência que teve implantação curiosa na Rede Tonin, foi quanto ao programa de fidelidade. O grupo foi procurado por grandes grupos de fidelidade

como Multiplus, Netpoits e Dotz para a integração de um programa de fidelidade, porém a presidência começou a analisar os benefícios da parceria e não percebeu vantagem para a Rede, em especial no tocante ao compartilhamento dos dados e operacionalização da base, além de ser um fluxo de informações que só fluiria de um lado a outro, porém o Grupo tinha clara consciência da importância de um programa de fidelidade e todos os benefícios que o mesmo poderia trazer para a companhia. Assim estruturaram o Fidelidade Tonin, onde buscou-se um programa de fidelidade com extrema simplificação, adequando-se ao mundo digital, acessível a todos e que principalmente tivesse integração nativa com o banco de dados da Rede. Hoje o programa de Fidelidade Tonin tem 375 mil clientes cadastrados e vai evoluindo passo a passo, onde começa a fazer ofertas individualizadas aos clientes por meio de inteligência artificial, agora está entrando com cash back. Como resultados das ações de fidelidade a Rede identificou um aumento de 20% do ticket médio de clientes que se identificam, e todo o Grupo é voltado a capturar essa informação do cliente, onde hoje 84% das compras são identificadas. O programa de Fidelidade Tonin foca em deixar o processo de maneira simples e direta, focando em reduzir a fricção do consumidor e aumentar a conversão de compras. Em meio a situação de pandemia da COVID-19 a empresa então decide lançar seu e-commerce, venda por WhatsApp para dar escala à venda por telefone, porém seguindo um fluxo bastante diferente de seus concorrentes, que usam o digital para atrair clientes para o seu negócio, o Tonin usa o digital para aumentar o número de opções de compra de seus clientes, estando conveniente onde estiverem, e dessa forma, sim viabilizando o negócio digital. Ainda na busca por um melhor atendimento à jornada de compra de seus clientes, o Tonin foi o primeiro atacarejo a implementar o self check-out para seus clientes, agilizando a compra e uma vez mais reduzindo as burocracias aos seus clientes.

Seguindo, ainda, os conceitos de inovação e de customer centricity, logo após iniciar mudanças e adequações na governança da empresa o grupo decidiu por criar um comitê Go Digital, esse comitê se reúne periodicamente para a definição e acompanhamento de projetos estratégicos de transformação digital e experiência do usuário, esse comitê é composto por toda a diretoria da empresa além das principais lideranças dos setores de marketing, finanças, tecnologia da informação, operações, compras e recursos humanos e por meio desse comitê que projetos são analisados e priorizados para a garantia do cumprimento e evolução das atividades. As decisões desse comitê são 100% baseadas em dados extraídos dos CRM (customer relationship management) da empresa, hoje operacionalizado pela Vórtice, uma parceira Tonin, que inclusive usa a jornada de compra do usuário Tonin para melhorar seu produto. O processo de decisão segue o seguinte fluxo: 1) Informação/Sugestão chega ao comitê Go Digital pelo SAC, Departamentos ou BI, 2) Comitê busca evidências em sua base de dados, e por fim 3) Analisa todos os dados e estuda viabilidade do projeto, com foco no cliente. Isso significa que o Grupo Tonin por melhor e mais inovador que o projeto pareça, somente o operacionalizará caso tenha adesão à sua base de clientes ou caso seja para atrair nova base de usuários, tornando-se assim uma empresa data driven.

PASSOS FUTUROS

Um dos grandes ensinamentos que o Grupo Tonin teve ao longo de sua jornada de 60 anos é que ser pioneiro não implica em ser o primeiro, fato esse experimentado por inúmeras outras empresas e indústrias no mundo como por exemplo o Spotify ser o maior streaming de música, não sendo o primeiro a ter essa ideia, o Napster nasceu antes. Dessa forma o Grupo se galga muito em dados e benchmarks obtidos das visitas e imersões feitas em mercado mais avançados, além de um profundo conhecimento de sua base de clientes.

O Grupo Tonin vislumbra um futuro bastante agressivo com a abertura de 9 novas

lojas nos próximos 2 anos além de um centro de distribuição (CD) próximo à Ribeirão Preto/SP, na cidade de Jardinópolis, além de iniciativas como a implementação do CRM para pessoas jurídicas, dentro da mesma base de dados existente, implementação das vendas por WhatsApp para pessoas jurídicas também. Quanto a simplificação e otimização das operações o Grupo implementou o portal do fornecedor, onde ficam registrados, pedidos, notas e negociações com todos os fornecedores, simplificando os processos internos de compra e relacionamento com os fornecedores, além de uma intranet para o engajamento, informação e maior participação dos colaboradores Tonin nas decisões do Grupo.

Quanto as novidades de realidade aumentada e metaverso, o conselho acredita ainda esperar uma maior usabilidade das ferramentas, ainda que apontam que estão com os radares atentos às novidades.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Todos os autores participaram da concepção, delineamento, análise e interpretação dos dados, e redação do artigo.

CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

REFERÊNCIAS

- ABRAS. **Atacarejo eleva gama de itens sofisticados.** [S.l.] 2018. <https://www.abras.com.br/clipping/redes-de-supermercados/66243/atacarejo-eleva-gama-de-itens-sofisticados>.
- DAMÁZIO, L. F., SOARES, J. L., & SHIGAKI, H. B. **Customer centricity: uma análise bibliométrica da produção acadêmica sobre as estratégias de centralidade no cliente.** XLIV EnAnpad, Porto Alegre, 2020.
- FORBES. **Totvs compra Consinco para fortalecer operação de varejo.** [S.l.] 2019. <https://forbes.com.br/negocios/2019/12/totvs-compra-consinco-para-fortalecer-operacao-de-varejo/>.
- IGA. **Experience the Difference of Local.** [S.l.] 2022. <https://www.iga.com/about>.

PARENTE, J.; BARKI, E. (2014). **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Editora Atlas.

MONTEIRO, A. **O impacto da tecnologia no futuro do varejo**. [S.l.] 2022. <https://noticiasconcursos.com.br/o-impacto-da-tecnologia-no-futuro-do-varejo/>.

SA VAREJO. **Atacarejo já responde por 40% das vendas do setor alimentar no Brasil e pode chegar a 50%**. Portal SA Varejo 2022. <https://www.savarejo.com.br/detalhe/reportagens/atacarejo-ja-responde-por-40-das-vendas-do-setor-alimentar-no-brasil-e-pode-chegar-a-50>.

SBVC. **Estudo da transformação digital no varejo brasileiro – 4ª Edição**. Portal SBVC 2022. https://sbvc.com.br/bfd_download/estudo-4a-ed-transformacao-digital-no-varejo-brasileiro-2022-sbvc/.

SBVC. **Ranking: Um estudo completo sobre o setor varejista, 300 maiores empresas**. Portal SBVC 2021. https://sbvc.com.br/bfd_download/ranking-das-300-maiores-empresas-do-varejo-brasileiro-2021-sbvc/.

SERRENTINO, A. **10 Insights para a transformação do varejo**. [S.l.] 2020. <https://www.linkedin.com/pulse/10-insights-para-transformacao-do-varejo-alberto-serrentino/?originalSubdomain=pt>.

TAURION, C. **Perguntar não ofende: o que é, afinal, transformação digital?** Portal NeoFeed 2022. <https://neofeed.com.br/experts/perguntar-nao-ofende-o-que-e-afinal-transformacaodigital/#:~:text=Considero%20que%20transforma%C3%A7%C3%A3o%20digital%20%C3%A9,em%20seus%20modelos%20de%20neg%C3%B3cio>.

TEECE, D. J. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. **Long Range Planning**, v. 43, 172-194, 2010.

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

NOTAS DE ENSINO

Objetivos de ensino

Esse caso de ensino tem como objetivo apresentar o caso do Grupo Tonin um dos maiores varejistas do interior de Minas Gerais e São Paulo e propor uma reflexão aos alunos sobre a importância de se ter uma estratégia empresarial bem definida e centrada no cliente. Trazer a importância de se conhecer bem o negócio e pensar com a cabeça de usuário, porém com muito foco na operação e em sua base de

clientes. Compreender que nem sempre tudo que está sendo feito no mercado é a melhor opção para a implementação estratégica de negócio e como a decisão com base em dados pode contribuir para que a empresa tome melhores e mais assertivas decisões.

Fontes e métodos de coleta

Os dados primários para a construção do caso foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, de forma presencial, com a diretora e a gerente de marketing da rede, e por meio da observação participante dos autores. Também foram utilizados dados secundários, tais como: dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), da Sociedade Brasileira de Varejo (SBV) e da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados (ABAD).

Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

O presente caso traz uma discussão atual do direcionamento de uma empresa em meio a transformação digital e novas ferramentas disponíveis aos varejistas, com foco pleno no usuário. Assim, qualquer curso ou disciplina que tenha como objetivo apresentar estratégia baseadas na reestruturação de modelos de negócios para impulsionar a empresa pode utilizar este caso para trazer discussões pertinentes durante a aula. Ainda, o caso de ensino pode se adequar tanto para disciplinas de graduação e pós-graduação, sendo que o professor pode conduzir a discussões mais profundas nas disciplinas de pós-graduação.

Disciplinas sugeridas para o uso do caso

As disciplinas sugeridas para o uso do caso são: Varejo, Marketing Digital e Canais de distribuição e é adequado para programas de graduação e pós-graduação.

Possível organização da aula para uso do caso

Em um contexto de sala de aula invertida, sugere-se que o texto seja enviado, ou fornecido um tempo em sala de aula para a leitura prévia pelos alunos para que eles possam se familiarizar com o tema, conhecer e pesquisar sobre a rede e até mesmo fazerem pesquisas extra a respeito das literaturas e de estratégias específicas.

Recomenda-se que os alunos se reúnam em grupos de até três pessoas para fazer a releitura do texto e elencarem as principais observações acerca do caso.

Após a discussão interna do grupo o professor deve iniciar as discussões entre os grupos, estimulando uma fala ativa de todos e é recomendável que o professor separe duas ou três colocações de um grupo para que outro grupo discuta. A ideia dessa dinâmica é que o professor consiga então trazer à tona as questões sugeridas para a discussão, dividindo essas questões por grupo, ou mesmo pedindo para que todos os grupos respondam a todas as perguntas. Deverá o professor selecionar as questões mais apropriadas aos objetivos de ensino da disciplina e ao processo de aprendizagem e experiência dos alunos.

Possível organização da aula para uso do caso

a) Em um contexto econômico complexo, onde se está passando por pandemias, guerras e recessão econômica são benéficas ao modelo de negócios de atacarejo, então pode-se dizer que a expansão do Grupo Tonin se deve exclusivamente a esse contexto mundial?

Nesta questão é importante que o professor cobre dos alunos a contextualização econômica e que de fato o atacarejo tem suas vendas potencializadas nessa situação, dados da SBVC em 2022 apontam que os modelos de atacarejo tiveram um crescimento de 10% em 2021 enquanto o varejo supermercadista e hipermercadista amargaram perdas de aproximadamente 4%. Dessa forma podemos sim inferir que esse contexto tem auxiliado o Grupo Tonin em sua expansão, todavia as mudanças estratégicas ocorridas nos anos 2000 e toda sua derivação que realmente são os game changers do jogo para a Rede e não exclusivamente o contexto sócio-econômico.

b) Quais os fatores críticos de sucesso da estratégia do Grupo Tonin ao fazer a migração das vendas de atacado e supermercado para o modelo de atacarejo?

Nessa questão é esperado que o Professor retire dos alunos temas como visão estratégia, quando se trata de um reposicionamento de negócios da Rede já vislumbrando uma mudança no paradigma e comportamento de compras do usuário além de ser uma tendência nos principais mercados do mundo, durante as missões que o CEO, Luiz Antônio, participou durante sua jornada. Um outro fator crítico de sucesso é a centralidade no usuário, quando observa que todas mudanças de comportamento e a redução de fricção na jornada do consumidor, através da retirada da obrigatoriedade de cadastros. Outro ponto fundamental é a visão de inovação e a importância da tecnologia e robustez da base de dados na operação das lojas, trazendo ganhos operacionais e com o comitê Go Digital, aumentando a assertividade das tomadas de decisão do Grupo. E, por fim, a busca pela experiência do cliente embasada em sua base de dados e não em tendências, somente, fazendo com que a Rede tenha feito investimentos mais assertivos, melhorando o timing das ações, não sendo necessariamente os primeiros.

c) A centralidade do usuário (customer centricity) é um tema muito atual para as discussões do novo varejo. Quais ações do Grupo Tonin podem indicar que a rede possui orientação ao usuário?

Neste ponto é importante que o docente extraia dos alunos pontos como a preocupação em padronização das lojas, seguindo o conceito do IGA, para que os clientes tivessem uma mesma experiência em todas as unidades da Rede que entrassem. Também a venda sem muitas burocracias, fazendo com que a jornada de compras do usuário fosse diminuída exatamente em pontos que não agregam valor ao usuário. Criação e

disponibilização de serviços que como o Fidelidade Tonin que exigem cadastro simplificado do usuário, além de benefícios sem muita burocracia, quando comparado a outros aplicativos de fidelidade, além disso a entrega de soluções relevantes como e-commerce e vendas por WhatsApp nas lojas em um contexto onde as pessoas estavam com medo de sair de suas casas por tema da COVID-19.

d) Quais os principais desafios que o Tonin deve enfrentar para o seu projeto de expansão agressivo para os próximos anos?

Nessa questão, novamente o professor deve contextualizar o momento socioeconômico vivenciado e explorar com os discentes questões de possível enrijecimento de leis trabalhistas, acesso a crédito mais restrito e mais caro devido a altas taxas de juros, risco país aumentado e potencial perda de renda da situação podem ser temas discutidos, uma vez que afetam positiva ou negativamente o modelo de negócios do Tonin, outro tema que deve ser explorado é o fato de ainda a Rede estar relativamente bem posicionada para o público pessoa física, porém com vendas ainda muito tímidas para os clientes pessoa jurídica, podendo ser esse um driver importante de crescimento, porém com um outro nível de competição, pois nesse segmento seus concorrentes estão melhor estruturados e posicionados.

e) Considerando as novas tecnologias emergentes surgindo para o varejo, quais os movimentos deveriam ser ponto de atenção para os diretores do Grupo Tonin?

Neste caso é esperado que os professores explorem de seus alunos temas tecnológicos atuais e que podem ser implementados no Brasil. Monteiro (2022) aponta que em um relatório apresentado na NRF (National Retail Federation) Big Show pela empresa de tecnologia Qualcomm a Internet das Coisas (IoT), irá auxiliar os varejistas a transformarem digitalmente seus ambientes e processos com tecnologias como displays com tecnologia biométrica integradas à inteligência artificial para reconhecer automaticamente o cliente e facilitar e automatizar o pagamento, também foram apresentados carrinhos de compras inteligentes e dispositivos de compras pessoais para pagamento sem atritos, e isso tudo é feito com displays multimídia imersivos distribuídos pelas lojas, melhorando a experiência de compras dos clientes. Reforçaram também a necessidade de capacitação de funcionários da loja com ferramentas que digitalizam todos os fluxos de trabalho, ideia essa corroborada por Serrentino (2020). Apontaram também o uso de robótica de serviço para assistência adicional trabalhando como um concierge de compras e auxiliando os consumidores a tomarem decisões de itens a comprar. Na parte operacional foram apresentados computadores portáteis avançados para maior produtividade munidos de softwares que utilizam a inteligência artificial (IA) para atualizar os preços automaticamente, o que demandaria inclusive o uso de etiquetas digitais e

checagem de inventário. Por fim a empresa apresentou câmeras inteligentes e processamento de IA também podem ser utilizadas para auxiliar na análise das operações na loja. Todos esses pontos podem ser considerados para a implementação nas lojas da Rede Tonin, porém é importante que o professor pondere que um dos dogmas da Rede para implementação e incorporação de tecnologias deve-se dar pela usabilidade das tecnologias e que as mesmas tem que fazer sentido tanto para o perfil de usuários da Rede como para sua operação e estrutura.

Sugestões de bibliografia

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

Damázio, L. F., Soares, J. L., & Shigaki, H. B. (2020). Customer Centricity: uma Análise Bibliométrica da Produção Acadêmica sobre as Estratégias de Centralidade no Cliente. XLIV EnAnpad, Porto Alegre.

Serrentino, A. 10 Insights para a Transformação do Varejo; [S.l.] 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3zFIBoB>. Acesso em 20 mai. 2022.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

COMO CITAR ESSE ARTIGO (ABNT)

LEMOS, Cesio Pinto Barbosa; LUPPE, Marcos. Customer Centricity: como o Grupo Tonin inovou o atacarejo e acelera a transformação digital. **Revista Gestão, Inovação e Empreendedorismo**. Ribeirão Preto, v. 5, n. 1, p. 154-163, 2022.