



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO - CSE  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**BRUNO SAQUETE AMORIM  
LUCAS DUARTE**

**A INFLUÊNCIA E CONSEQUÊNCIAS DA PANDEMIA DO COVID-19 NA GESTÃO  
NO SEGMENTO DE SUPERMERCADOS: Um Estudo de Caso no Supermercado  
Beta da Grande Florianópolis**

Florianópolis  
2021

BRUNO SAQUETE AMORIM  
LUCAS DUARTE

**A INFLUÊNCIA E CONSEQUÊNCIAS DA PANDEMIA DO COVID-19 NA GESTÃO  
NO SEGMENTO DE SUPERMERCADOS: Um Estudo de Caso no Supermercado  
Beta da Grande Florianópolis**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação de Curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), como requisito para obter o título de bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Paulo Otolini Garrido, Dr.

Florianópolis

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Amorim, Bruno Saquete

A INFLUÊNCIA E CONSEQUÊNCIAS DA PANDEMIA DO COVID-19 NA  
GESTÃO NO SEGMENTO DE SUPERMERCADOS : Um Estudo de Caso no  
Supermercado Beta da Grande Florianópolis / Bruno Saquete  
Amorim, Lucas Duarte ; orientador, Paulo Otolini Garrido,  
2021.

100 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro SÓcio  
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Setor Varejista. 3. Covid-19. 4.  
Inovação. I. Duarte, Lucas. II. Garrido, Paulo Otolini.  
III. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em  
Administração. IV. Título.

BRUNO SAQUETE AMORIM  
LUCAS DUARTE

**A INFLUÊNCIA E CONSEQUÊNCIAS DA PANDEMIA DO COVID-19 NA GESTÃO  
NO SEGMENTO DE SUPERMERCADOS: Um Estudo de Caso no Supermercado  
Beta da Grande Florianópolis**

Aprovado em: 27/09/2021

**Banca Examinadora**

---

Orientador: Prof. Paulo Otolini Garrido, Dr.

---

Avaliador: Prof. Irineu Manoel de Souza, Dr.

---

Avaliador: Professor: Marcos Abílio Bosquetti, Dr.

### **Dedicatória**

*Esse trabalho é dedicado à nossa família, pois graças a eles hoje podemos concluir essa graduação.*

*Ao nosso orientador, Paulo Otolini Garrido que nos ajudou a concluir esse trabalho.*

*A todos os (as) professores (as) e colegas de curso, que fizeram parte dessa importante etapa da nossa vida.*

*A todos vocês manifestamos nossa eterna gratidão.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, em primeiro lugar, por nos proporcionar saúde e sabedoria para concluir essa etapa da vida.

A nossos pais, que sempre nos apoiaram e nos incentivaram a entrar para a universidade, confiando no nosso potencial e nos dando todo o suporte necessário ao longo do curso.

A Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de fazermos o curso.

A todos os professores que fizeram parte da nossa graduação, em especial ao nosso orientador Paulo Otolini Garrido, que nos ajudaram no nosso crescimento profissional e pessoal.

Ao professor Irineu Manoel de Souza, que prontamente aceitou nos orientar em um momento em que nosso orientador se encontrou indisponível.

Ao Prof. Marcos Abílio Bosquetti por aceitar convite para participar da Banca de Avaliação.

Por fim, agradecemos a todos que direta ou indiretamente participaram e nos ajudaram na realização desse objetivo.

Nosso muito obrigado a todos!

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral “Analisar como o Supermercado Beta pôde praticar a gestão para a sobrevivência e sustentabilidade dos negócios diante da crise no setor e da pandemia da Covid-19”. A pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como aplicada, qualitativa e descritiva. Quanto aos meios, classifica-se como pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso. A delimitação do universo mostra-se por acessibilidade e não-probabilística. Para a análise dos resultados obtidos durante a pesquisa foram utilizadas uma matriz de análise de resultados, a elaboração de uma matriz SWOT/FOFA e, posteriormente, a análise de quatro ações reduzir-eliminar-criar-elevar, visando ajudar a estruturar a nova matriz de valor da empresa. Foram sugeridas algumas possibilidades para agregar valor. Identificou-se, então, que o Supermercado Beta possui a necessidade de inovar seu modelo de gestão, especialmente relativo às frentes envolvidas às novas tendências do varejo mundial. Tendo em vista que a pandemia da Covid-19 acelerou ainda mais este processo de transformação que já estava em curso, criou-se a necessidade de atualizar e se equalizar ao nível da sua concorrência nas vendas não presenciais. Com o presente estudo, portanto, identificaram-se oportunidades e ameaças existentes nos ambientes interno e externo do Supermercado Beta. Como propostas para agregar valor à empresa foram apresentadas possibilidades para a adequação da gestão do Supermercado ao Quinto Ciclo do Varejo, onde o foco é a transformação digital da empresa, associada à sustentabilidade e aos novos padrões de consumo.

**Palavras-chave:** Setor Varejista. Quinto Ciclo do Varejo. COVID-19. Inovação. Governança. Sustentabilidade.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Diferentes formatos supermercadistas .....	26
<b>Figura 2</b> - Vantagens e Desvantagens das redes de supermercados.....	26
<b>Figura 3</b> - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar .....	33
<b>Figura 4</b> - Organograma da Alta Direção da Empresa .....	48
<b>Figura 5</b> - Organograma do Comitê de Gestão da Empresa.....	48
<b>Figura 6</b> - Organograma da Gestão das Lojas na Diretoria Operacional da Empresa.....	51
<b>Figura 7</b> - Representação esquemática do fluxo de comercialização no Supermercado Beta.	53
<b>Figura 8</b> - Diferenciais do Modelo de Gestão das Lojas do Supermercado Beta.....	53
<b>Figura 9</b> - Posição Atual e Situação Proposta no Varejo do Supermercado Beta .....	80
<b>Figura 10</b> - Organização, Governança Cooperativa, a Gestão na Plataforma de Serviços de Varejo do Supermercado Beta.....	81

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Indicadores de RH, Marketing, Operacional e <i>E-commerce</i> .....	28
<b>Quadro 2</b> - Indicadores financeiros .....	30
<b>Quadro 3</b> - Categorias e Dimensões da Pesquisa .....	39
<b>Quadro 4</b> - Apresentação das Técnicas de Pesquisa para os Objetivos Específicos .....	40
<b>Quadro 5</b> - Matriz de Análise dos Resultados: Categorias e Dimensões da Pesquisa .....	41
<b>Quadro 6</b> - Síntese das funções para os principais cargos do Supermercado Beta. ....	54
<b>Quadro 7</b> - Revistas Publicadas pelo Supermercado Beta .....	59
<b>Quadro 8</b> - Trabalhos Acadêmicos sobre o Supermercado Beta.....	62
<b>Quadro 9</b> - Análise do Site e Mídias Sociais do Supermercado Beta .....	63
<b>Quadro 10</b> - Gestão Estratégica do Supermercado Beta frente à Crise da COVID-19.....	66
<b>Quadro 11</b> - Respostas dos gestores 1, 2 e 3 ao questionário online.....	68
<b>Quadro 12</b> - Desempenho do Supermercado no Período Pós Pandemia.....	72
<b>Quadro 13</b> - Inovação e Sustentabilidade do Supermercado Beta .....	75
<b>Quadro 14</b> - Matriz de Análise: Resultados da Gestão do Supermercado Beta durante a Pandemia .....	77
<b>Quadro 15</b> - Análise SWOT/FOFA dos Resultados da Pesquisa.....	79
<b>Quadro 16</b> - Exemplos de Aplicações de Análise de Dados na Cadeia de Valor do Varejo ..	83

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS .....	15
1.2 JUSTIFICATIVAS .....	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 A GESTÃO E GESTÃO ESTRATÉGICA .....	17
2.2 GESTÃO DE CRISE E GESTÃO NO AMBIENTE DA COVID-19.....	20
2.3 GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NOS NEGÓCIOS E EM SUPERMERCADOS .....	21
2.4 SETOR VAREJISTA E SETOR SUPERMERCADISTA NO BRASIL .....	23
2.5 A GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR NO SEGMENTO DE SUPERMERCADOS .....	31
2.6 INOVAÇÕES NO VAREJO E NO SETOR SUPERMERCADISTA .....	34
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>37</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	37
3.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA, POPULAÇÃO E UNIVERSO DA PESQUISA ..	37
3.3 PERCURSO METODOLÓGICO: FASES DA PESQUISA REALIZADA.....	37
3.4 CATEGORIAS E DIMENSÕES DA PESQUISA .....	38
3.5 INSTRUMENTOS DE PESQUISA, COLETA E ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
3.6 QUESTIONÁRIO DA PESQUISA E PRÉ-TESTE.....	42
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	43
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>44</b>
4.1.1 HISTÓRICO DO SUPERMERCADO BETA .....	44
4.1.2 OBJETIVO 1: IDENTIFICAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E MODELO DE GESTÃO DO SUPERMERCADO BETA.....	46
4.1.2.1 Identificação do Supermercado Beta.....	46
4.1.2.2 Missão, Visão, e Valores do Supermercado Beta .....	47
4.1.2.3 Estrutura e Organização do Supermercado Beta.....	48
4.1.2.4 Atividades Comerciais e Operacionais do Supermercado Beta.....	50
4.1.2.5 Modelo de Gestão do Supermercado Beta .....	52

4.1.3 OBJETIVO 2: LEVANTAR AS ESTRATÉGIAS DO SUPERMERCADO BETA FRENTE À CRISE DA COVID-19 .....	56
4.1.3.1 Análise Documental: Legislação, Contrato Social, Revistas, Trabalhos Acadêmicos e Site do Supermercado Beta.....	56
4.1.3.2 Análise dos Resultados dos Questionários e Entrevistas .....	66
4.1.4 OBJETIVO 3: IDENTIFICAR AS INOVAÇÕES E PROCESSOS QUE PODERÃO SER MANTIDOS PELO SUPERMERCADO BETA NO PERÍODO PÓS PANDEMIA .....	72
4.1.4.1 Quanto ao Desempenho e Inovação do Supermercado Beta no Período Pós Pandemia .....	72
4.1.4.2 Quanto à Inovação e Sustentabilidade dos Negócios do Supermercado Beta	75
4.1.5 MATRIZ DE ANÁLISE DOS RESULTADOS: GESTÃO DO SUPERMERCADO BETA DURANTE A PANDEMIA .....	77
4.1.6 OBJETIVO 4: APRESENTAR POSSIBILIDADES PARA AGREGAR VALOR AO SUPERMERCADO BETA.....	79
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>86</b>
5.1 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 1: IDENTIFICAR A ESTRUTURA E MODELO DE GESTÃO DO SUPERMERCADO BETA.....	86
5.2 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 2: LEVANTAR AS ESTRATÉGIAS DO SUPERMERCADO BETA FRENTE À CRISE .....	86
5.3 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 3: IDENTIFICAR AS INOVAÇÕES E PROCESSOS QUE PODERÃO SER MANTIDOS NO PERÍODO PÓS PANDEMIA	87
5.4 QUANTO AO OBJETIVO ESPECÍFICO 4: APRESENTAR POSSIBILIDADES PARA AGREGAR VALOR AO SUPERMERCADO BETA .....	88
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA ONLINE FEITO COM GESTORES</b>	

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisa quais os impactos e consequências causadas pela pandemia do Covid-19 no Supermercado Beta, uma varejista do setor supermercadista localizada na Grande Florianópolis, Santa Catarina. Para abordar esse assunto, a Introdução trata de apresentar a problemática, a pergunta de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo.

A primeira questão para elucidar, refere-se se a crise atual foi devida à COVID-19. Segundo Cardoso (2020), a violenta crise econômica mundial vivida atualmente, que pode ser comparada à Grande Depressão de 1929, não foi causada pela pandemia da Covid-19, com os primeiros casos em Wuhan, na China, e, sim, acelerada por ela. Assim, a economia mundial já passava por tempos turbulentos, e, agora, está na sua maior crise. Para obtermos uma visão mais clara com números, o FMI (Fundo Monetário Internacional) já previa uma queda de 3% no PIB (Produto Interno Bruto) da economia mundial; e, também, que dos 189 países existentes no planeta, 170 teriam uma queda no seu PIB (CARDOSO, 2020).

No contexto da crise, somente três países registraram um aumento no seu PIB, sendo eles Taiwan, China e Turquia com crescimentos de 3,1%, 2% e 1,6%, respectivamente (ALVARENGA, 2021). O Brasil teve uma queda de 4,1%, uma marca histórica negativa.

Com a crise da COVID-19, pesquisa do IBGE, em julho de 2020, apontou que 37,5% das empresas brasileiras foram afetadas, sendo o setor de Serviços o mais impactado negativamente: “os destaques foram para o comércio de veículos, peças e motocicletas (38,3%), e o varejista (37,8%)” (BRASIL, 2020; não paginado),

De acordo com Martins (2021; não paginado), nos diversos setores, a “crise foi desigual e dividiu 'vencedores' e 'perdedores' durante a pandemia”. Entre os perdedores, estão serviços como “transporte aéreo, hotelaria, bares, restaurantes”; nos setores do comércio, perderam o “vestuário e calçados e confecção de artigos do vestuário e acessórios, e as papelarias”. Já, entre os que tiveram ganhos da crise, foram “as lojas de materiais de construção, Tecnologia da Informação (8,3%), venda de móveis e eletrodomésticos (10,6%)”, e, “fabricação de produtos alimentícios (4,2%)”. No comércio, estiveram entre os vencedores, os “supermercados e hipermercados (4,8%), e artigos farmacêuticos (8,3%).” (MARTINS, 2021; não paginado),

Segundo o dado da ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados), a expansão das vendas nesse setor foi de quase 4% nos oito primeiros meses de 2020 em relação ao ano anterior (ROUBICEK, 2020).

No cenário apresentado, um dado que mostra a problemática da pesquisa, é o fato de que, no início de 2021, a economia foi mais favorável e promissora aos atacarejos em detrimento aos super e hipermercados. De acordo com a ABRAS (2021a), com base em pesquisas Nielsen, enquanto os supermercados cresceram 8% nas vendas, o crescimento nos atacarejos foi de 32,2% (ABRAS, 2021a).

A realidade da problemática no cenário de crise da COVID-19, revela que os “supermercados crescem, mas não estão imunes à crise”, como “reflexo da queda de renda e do aumento do desemprego”. O setor reage, mas, como o consumidor “a procura por promoções e produtos básicos”, isso afeta a rentabilidade” (MATTOS, 2020; não paginado).

Como a crise “trouxe novos hábitos de consumo e convívio social”, “o comportamento das compras foi alterado”, com procura por itens de comida caseira, higiene do lar”, fazendo com que novas estratégias fossem adotadas, como “aplicativos de *delivery* e canais de mensagens instantâneas” (SEBRAE, 2020). Assim, para superar as dificuldades de vendas em lojas físicas, pois “a operação do setor varejista é baseada em proximidade”, redes de supermercados aceleraram sua transformação digital e optaram por vendas em *delivery* e compras pela Internet (LOUREIRO, 2020).

Enquanto a “evolução digital”, antes da pandemia, já provocava a “disrupção supermercadista” (ZANATTA, 2019), em razão da COVID-19, uma pesquisa de hábitos de compras dos consumidores, feita em 2020 pela empresa Mastercard, “comprova que 76% dos brasileiros descobriram e começaram a consumir em pequenos e médios empreendimentos de seus bairros durante o confinamento”, e que “91% continuarão com essa preferência após a pandemia” (ABRAS, 2021).

Em decorrência, outras pesquisas e informações do setor supermercadista, conforme a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), apontam, segundo especialistas do setor, que “a crise pandêmica trouxe a necessidade de se reinventar” e que “ano que vem de acordo com os novos anseios do consumidor e com a compreensão de que o mundo está mudando, o momento é um divisor de águas para a inovação e a tecnologia” (SBVC, 2020; não paginado).

Neste quadro, segundo informações da SBVC (2020, não paginado), o setor agora caracteriza-se por “um consumidor híbrido, multicanal, criando o hábito do online”, que, somado à maior concorrência, com os atacarejos, torna o setor supermercadista, muito competitivo, com maior nível de serviço e de maturidade, fazendo com que “o varejo antigo não tem como sobreviver se não se adaptar”.

Ainda, considerando todo esse contexto, destaca-se, entre outros aspectos, como a crise na saúde e no setor hospitalar, o fato de que, o setor supermercadista, e os demais setores, empresas e consumidores, “estão cada vez mais expostos e dependentes das tecnologias e da internet [...] e das redes sociais”, caracterizando, assim, “a tecnologia como uma pandemia paralela” (PICCOLOTTO, 2021, não paginado).

Finalmente, a crise do setor ainda pode ser avaliada, diante das últimas medidas restritivas, tomadas por governos estaduais e municipais, determinando o fechamento de supermercados. Segundo a ABRAS, os “supermercados criticam fechamento e falam em risco real de desabastecimento no país”, afirmando que o setor assegura o abastecimento da população e acesso seguro às lojas. As medidas, podem provocar “deletérios efeitos sociais”, pois, “não há capacidade de *delivery* para o volume de vendas (MATTOS, 2021; não paginado).

O Supermercado Beta, objeto desse estudo, se insere no ambiente de crise abordado, pois sofre a influência e consequências da pandemia do Covid-19, enfrenta a concorrência dos atacarejos situados na Grande Florianópolis, e vem procurando se adaptar ao novo perfil dos consumidores e aos novos hábitos de compra.

Outro aspecto que pode ser um problema na gestão do Supermercado Beta, é o fato de que a Empresa é de natureza familiar, mas que vem buscando profissionalização da gestão. Segundo Mascarello et al. (2018, p.1), gestão na crise em empresas de natureza familiar, apresentam “decisão com jornada conturbada, [...]. visto que estes envolvem sentimentos, intrigas e ainda uma falta de conhecimento que pode levar a decisões precipitadas e prejudiciais a empresa”.

Assim, a pesquisa elegeu como pergunta de pesquisa: *Como a Empresa Alpha pode praticar a gestão para a sobrevivência e sustentabilidade dos negócios diante da crise no setor e da pandemia da Covid-19?*

## 1.1 Objetivos Geral e Específicos

Desta forma, o presente trabalho tem como Objetivo Geral: Analisar como o Supermercado Beta pôde praticar a gestão para a sobrevivência e sustentabilidade dos negócios diante da crise no setor e da pandemia da Covid-19.

Como Objetivos Específicos foram definidos: 1) Identificar a estrutura e modelo de gestão do Supermercado Beta; 2) Levantar as estratégias do Supermercado Beta frente à crise; 3) Identificar as inovações e processos que poderão ser mantidos no período pós pandemia; 4) Apresentar possibilidades para agregar valor ao Supermercado Beta.

## 1.2 Justificativas

O estudo tem importância econômica e social, em razão do setor supermercadista, em 2019, proporcionar “1,881 milhão de empregos diretos, uma geração de 28,7 mil postos de trabalho a mais que em 2018, além de outros milhões de vagas indiretas” (ABRAS, 2020, p.3).

No estudo de caso, a Empresa Alpha, situada em SC, em que o segmento catarinense responde por 7,3% das vendas do setor no país (ABRAS, 2020), segundo o ranking de supermercados de SC, a empresa pesquisada está entre as 20 maiores empresas do setor supermercadista catarinense (ABRAS, 2020, p. 93).

Outra justificativa, refere-se ao fato de que o Supermercado Beta vem enfrentando a concorrência de grandes redes desse setor nos últimos anos, com o Brasil Atacadista e o Fort Atacadista. Estas empresas atuam com modelos de negócios *Cash and Carry*, que significa “atacado de autosserviço” ou, também, atacarejos (ADNEWS, 2016; não paginado), o que vem provocando mudanças no mercado e na gestão da empresa pesquisada.

Como importância acadêmica, a gestão de supermercados e a sustentabilidade inserem-se nos conteúdos programáticos das disciplinas como teorias da administração, estratégia e planejamento estratégico, do Curso de Administração da UFSC, podendo, assim, graças a pesquisa, oferecer contribuições teóricas e empíricas no segmento estudado.

Outro motivo para a escolha deste tema pelos autores é o interesse profissional dos pesquisadores no setor supermercadista.

Finalmente, quanto à viabilidade do estudo, os pesquisadores deste estudo obtiveram autorização para a realização de coleta de dados e informações da empresa, especialmente, pelo momento de mudanças que passa o Supermercado Beta, e pelo interesse dos gestores em conhecer e aproveitar as contribuições da pesquisa.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

O primeiro capítulo apresentado é a introdução do trabalho, onde são informados o objetivo geral e os objetivos específicos, além das justificativas para realização do mesmo. Em seguida é exposta a fundamentação teórica, que foi dividida em 6 seções acerca dos temas tratados.

Durante o terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados, divididos em 7 seções. Já na parte final, o quarto capítulo do trabalho trata da apresentação e análise dos dados obtidos na pesquisa, estes divididos em 6 seções, e, finalmente, o quinto e último capítulo é composto pelas considerações finais dos autores.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo do trabalho possui o intuito de fundamentar e expor os referenciais teóricos de diversos autores, tratando das categorias da pesquisa: Setor Varejista de Supermercados; Gestão de Crise e Gestão da Crise da Pandemia no Setor Supermercadista; Empresa Familiar no Segmento de Supermercados; Gestão da Sustentabilidade nos Negócios no Segmento de Supermercados; Inovação no Segmento de Supermercados, e Gestão Estratégica no Setor Supermercadista.

### 2.1 A Gestão e Gestão Estratégica

Na sua origem, a palavra estratégia vem do grego *strategós* e era usada no meio militar para se referir ao comandante (*stratos* = exército, e *ago* = liderança ou comando). Tendo em vista esta definição, a palavra era constantemente relacionada com ocasiões políticas, guerras e jogos (LOBATO et al., 2012, p.13). Dentro de todos esses meios a estratégia tinha um objetivo em comum: obter desempenho competitivo, isso faz com que seja compreensível a entrada do conceito de estratégia no mundo empresarial.

Para Wright et al. (1992:3 apud. MINTZBERG et al., 2000, p. 17), os livros sobre estratégia normalmente apresentam uma definição parecida com: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”, e durante um tempo essa foi a visão ensinada por teóricos e aprendida por estudantes da área.

Mintzberg et al. (2000, p.17) diz: “Peça a alguém uma definição de estratégia e provavelmente lhe dirão que estratégia é um plano, ou algo equivalente - uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali”. Ainda segundo Mintzberg et al. (2000, p.17), estratégia é um conceito onde frequentemente as pessoas definem de uma forma e raramente a executam deste modo. Desse modo, é possível perceber que a estratégia na gestão empresarial é um conceito muito mais complexo do que era quando usada no meio militar e que engloba diversos processos.

Com o intuito de definir a estratégia e alguns dos conceitos presentes nela, Mintzberg e Quinn (2001, p.26) abordam os chamados cinco Ps:

Plano: [...] estratégia é um plano - algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz [...] para lidar com determinada situação. [...] Por esta definição, as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente. [...]

Pretexto: Como plano, uma estratégia pode ser um pretexto, também, e realmente apenas uma “manobra” específica com a finalidade de enganar o concorrente ou competidor. [...] Uma empresa talvez ameace expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica.

Padrão: [...] estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não. [...] As definições de estratégia como plano e como padrão podem ser bem independentes uma da outra: os planos podem não ser atingidos, enquanto que os padrões poderão surgir sem suspeita.

Posição: [...] uma maneira de colocar a organização no [...] ambiente. [...] a estratégia se torna a força de medição [...] entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo.

Perspectiva: A quinta definição sugere, acima de tudo, que a estratégia é um conceito. Isso representa uma implicação importante, ou seja, que todas as estratégias são abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas. É importante lembrar que ninguém jamais viu uma estratégia ou tocou nela; toda estratégia é uma invenção [...]. O que é de primordial importância [...] é que a perspectiva é compartilhada.

Em contrapartida às vantagens que a formulação da estratégia traz, Mintzberg et al. (2000, p.22) ressalta as desvantagens e pontos que precisam de cuidado durante o processo dizendo que, inevitavelmente, as decisões tomadas sobre estratégia terminarão “sobre a lâmina de uma faca”.

Na aplicabilidade da estratégia no âmbito empresarial na atualidade, aplicam-se a abordagem sistêmica, modelo de excelência e estrutura da gestão, como recomenda a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), destacando-se, entre outros conceitos, os seguintes. Sistema de gestão:

Sistema de gestão é um conjunto de práticas padronizadas, logicamente inter-relacionadas com a finalidade de gerir uma organização e produzir resultados. [...] O sistema de gestão costuma ser um emaranhado de práticas de gestão que interagem entre si, produzindo resultados financeiros ou não. (FNQ, 2018, p.3)

Dentro do conceito de práticas empresariais existem dois modelos que se destacam e são citados pela FNQ, o primeiro deles é o chamado ciclo PDCA, de práticas operacionais, ele é composto por quatro etapas que dão o nome à sua sigla:

P = *Plan* (Planejar): Estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados.

D = *Do* (Executar): Implementar o plano, executar o processo, fazer o produto.

C = *Check* (Verificar): Estudar o resultado mensurado e coletado no passo anterior (“executar”) e compará-lo em relação aos resultados esperados (objetivos estabelecidos no passo “planejar”). Converter os dados coletados em informação.

A = *Act* (Agir): Tomar ações corretivas sobre as diferenças significativas entre os resultados reais e planejados. Analisar as diferenças para determinar suas causas. Aplicar as mudanças que incluem a melhoria do processo ou produto. (FNQ, 2018, p.6)

O segundo modelo é o PDCL e pode ser considerado uma evolução do PDCA, mas que é utilizado para processos gerenciais e por isso tem adaptações na sua terminologia.

“*Plan*” ganha o sentido de padronizar para que os processos assegurem a repetição. O padrão é um plano a ser observado.

“*Check*” ganha o sentido de verificar o cumprimento do padrão. A verificação é o controle se o padrão está sendo cumprido.

“*Act*” se transforma em “*Learn*” e introduz o conceito de aprendizado nos conceitos gerenciais. (FNQ, 2018, p.7)

Ainda de acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), uma boa prática de gestão deve possuir 9 características essenciais, são elas: metodologia, responsabilidade, controle, proatividade, abrangência, continuidade, refinamento, integração e resultados. (FNQ, 2018)

Dentro das variadas modalidades de varejo se encontram os supermercados, objeto de estudo deste trabalho. Segundo Pintaudi (1984, p.22):

O Supermercado foi uma das respostas encontradas na esfera das trocas de mercadorias para atender as necessidades da produção e do próprio comércio, ao reduzir significativamente os custos no sistema de vendas ao consumidor, permitindo o superlucro para os capitalistas do comércio que optaram por esse tipo de empreendimento.

Para Silveira e Lepsch (1997, p.6.), o supermercado é descrito como “um varejo generalista, que revende ao consumidor final ampla variedade de produtos, dispostos de forma departamental, no sistema de auto-serviço(sic).”

Considerando a dinâmica da gestão e da estratégia no dia a dia frente ao contexto empresarial com ensina Mintzberg (AMATO e ESCRIVÃO FILHO, 2010), e, tendo em vista os desafios da crise da Covid para as organizações, com problemas de visão sistêmica e estratégia, finanças e marketing etc., (BRAUNER et al., 2020), o parágrafo seguinte aborda essa temática.

## 2.2 Gestão de Crise e Gestão no Ambiente da Covid-19

Segundo Birch, (1994, p. 9-12) crise é “um evento imprevisível, que potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação”. Segundo Lerbinger (1997, p.4), uma crise é definida como “um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura em sua lucratividade, seu crescimento e, possivelmente, sua própria existência”. Lerbinger, ainda destaca que:

As definições formais de uma crise contém uma combinação dos seguintes elementos: o evento é repentino; inesperado ou indesejado; decisões precisam ser tomadas imediatamente; é um evento de pouca probabilidade de acontecer, mas com grande impacto; ele tem uma causa, efeito e resolução ambíguas; ele interrompe as operações normais de uma organização; ele trabalha os objetivos prioritários e ameaça a lucratividade, crescimento e sobrevivência da empresa; por causar danos irreparáveis e degeneração da situação se nenhuma ação for tomada; ele cria sofrimentos psicológicos. (LERBINGER, 1997).

Robbins (1996, p. 113) destaca que todas as organizações, de qualquer particularidade e tamanho, estão “sempre expostas a enfrentar situações de risco produzidas por emergências ou por possíveis crises, tanto de origem endógena como exógena, às quais repercutem de distinta maneira e intensidade no desenvolvimento”. De acordo com (FORNI, 2013) “crises não são os altos e baixos de um negócio, são acontecimentos mais graves. Mas podem surgir de fatos triviais: uma pequena nota nos jornais, indevidamente explicada ou esquecida”.

Para Lerbinger (1997), temos sete tipos de crise, incluídos em três categorias diferentes:

- Crises no mundo físico: crises naturais e crises tecnológicas;
- Crises de clima humano: crises de confronto, crises de malevolência e crise de distorção de valores administrativos;
- Crises de falha administrativa: crises de decepção e crises de má administração.

Segundo a SBVC (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo), o setor de supermercados tem 136 representantes na lista dos 300 maiores varejistas em faturamento no Brasil (GUIMARÃES, 2019), mostrando o crescimento e a força desse setor, conseguindo superar a crise financeira que ocorreu no país entre 2015 e 2018. Porém, um estudo feito pela Locomotivo Instituto de Pesquisa, mostrou que 43% dos entrevistados não têm fidelidade com nenhuma varejista, expondo a falta de estratégias das empresas que trouxessem essa aproximação com seu público (SA VAREJO, 2019).

Para o Sebrae (2020), a alta do mercado mesmo em meio a crise do covid-19, se deve a alguns segmentos que foram explorados em meio a pandemia e teve impactos positivos no setor. Entre alguns exemplos citados pelo Sebrae, podemos destacar o delivery e as compras online, que foram soluções adotadas para os novos hábitos de consumo durante a pandemia, onde as pessoas acabaram ficando mais tempo em casa. Por isso, segundo Douglas Gravas, em matéria do site uol, o setor de supermercados foi um dos setores que além de não congelar investimentos com receio da pandemia, ainda teve um alto investimento, fazendo com que o setor abrisse vagas de empregos em plena pandemia. (GAVRAS, 2020; n.p.)

### **2.3 Gestão da Sustentabilidade nos Negócios e em Supermercados**

Para o SEBRAE (2014), atualmente as empresas possuem um grande desafio, que é saber incorporar os conceitos de sustentabilidade ao cotidiano do mundo dos negócios. Ainda mais tendo em vista que durante um longo tempo este conceito de sustentabilidade foi significado de algo que custa caro e serve apenas para grandes empresas.

Para que seja possível analisar e entender o ponto de partida do conceito de sustentabilidade no ambiente empresarial é necessário retroceder a meados dos anos 1960 e 1970. Segundo a ONU (2020), o período pós Segunda Guerra Mundial trouxe a era nuclear e junto com ela o temor da poluição por radiação.

Lima (2010, p. 1) cita:

[...] o intenso ritmo de produção, aliado ao consumo exacerbado acarretou a depredação ambiental, de forma a comprometer a própria vida no planeta. A utilização desenfreada dos recursos naturais ocasionou impactos no meio ambiente, de modo a gerar uma crise sem precedentes na história: devastação de florestas, chuvas ácidas, desertificação, aquecimento global, atmosfera poluída pela emissão de partículas tóxicas, diminuição das calotas polares. [...]

Conforme a preocupação acerca do uso saudável e sustentável do planeta continuou crescendo, a ONU decidiu por convocar, em 1972, a Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano. Este evento foi um marco importantíssimo e que deu os primeiros passos para que a sustentabilidade tenha a importância que é dada hoje no mundo corporativo.

Ao fim deste evento, foi criado o chamado Manifesto Ambiental, uma espécie de documento onde foram estabelecidas as bases para a nova agenda ambiental do Sistema das Nações Unidas (ONU, 2020). Um trecho da Declaração da Conferência da ONU sobre o Meio

Ambiente (1972, parágrafo 6) diz: “Defender e melhorar o meio ambiente para as atuais e futuras gerações se tornou uma meta fundamental para a humanidade”.

Isso vai diretamente ao encontro com uma das definições de sustentabilidade bastante difundidas pelo mundo atualmente, onde diz que os países devem conseguir atender suas necessidades do presente sem comprometer a capacidade de atender àqueles do futuro (MORIOKA, CARVALHO, 2017, p.2 apud. WCED, 1987, p.34). Esse contexto também considera o conceito de *triple bottom line*, que reitera a interdependência entre três pilares da sustentabilidade: o social, o econômico e o ambiental.

Dentro deste pilar social da sustentabilidade encontra-se o consumo sustentável, um dos pontos mais delicados de ser tratado pois ainda possui algumas barreiras, como o preço elevado dos produtos ecológicos, falta de informação e conhecimento por parte dos consumidores, hábitos insustentáveis e baixos níveis de consciência ecológica (ARAÚJO et al., 2021, apud. HAN, 2020)

O ato de consumir é cada vez mais um ponto fundamental dentro do assunto de mudanças ambientais, os bens consumíveis causam tanto impacto direto ao meio ambiente no momento que estão sendo utilizados ou preparados, quanto impactos indiretos que foram acumulados durante sua produção. (ADOMBENT et al., 2013, p.2)

A complexidade que é desenvolver hábitos de consumo sustentáveis se mostra em pesquisas, como feitas em 2012, 20 anos após a conferência Rio-92, que reuniu líderes mundiais para tratar deste assunto, estudos mostram que a extração mundial de recursos naturais aumentou em mais de 40% no período. Além disso, se não houver uma mudança drástica no modelo político e econômico, em 2050 viveremos em uma economia mundial quatro vezes maior do que a atual e que consumirá o dobro da energia (ADOMBENT et al., 2013, p.2).

Quanto a sustentabilidade no setor dos supermercados, objetivo deste estudo, pode-se considerá-la uma importante estratégia com potencial de grandes ganhos econômicos e também como uma oportunidade para melhorar sua imagem perante o ambiente externo, mas a adoção da sustentabilidade como cultura e estratégia ainda é lenta por conta da maior parte dos gestores estarem limitados a verem como um custo alto demais para seus benefícios (BARCELOS, 2021, p.171).

Como exposto anteriormente, a sustentabilidade se apoia nos pilares econômico, social e ambiental, ou seja, ela se mostra presente em quase todos os processos de um supermercado e abre diversas possibilidades. É possível cuidar da sustentabilidade da sua organização em processos como a escolha de seus fornecedores, cuidar da comunidade em qual está inserida e também aplicando a logística reversa, assim reutilizando os tantos resíduos produzidos por uma empresa do ramo (SILVA et al., 2021, p.171).

Segundo Gallardo et al. (2017, p.2), no Brasil as primeiras iniciativas para introduzir a gestão sustentável no varejo datam do ano de 2011, com o guia da loja verde para supermercados, de autoria da Associação Paulista de Supermercados, e também com o banco de práticas do sítio varejo sustentável, do ano de 2012.

Os indicadores de responsabilidade social quanto ao meio ambiente das empresas varejistas são divididos em dois grupos, o primeiro mede a responsabilidade quanto às gerações futuras e o segundo está relacionado ao gerenciamento do impacto ambiental da empresa (GALLARDO et al., 2017, p.5 apud FGV, 2005), estes podem ser considerados então como bons indicadores para avaliar a gestão da sustentabilidade em um supermercado também.

Além dos indicadores que são utilizados para o varejo de uma forma geral, no guia da loja verde desenvolvido pela Associação Paulista de Supermercados são citados alguns exemplos de situações específicas para os supermercados se atentarem também:

“uso de matérias-primas de origem renovável na construção ou reforma da loja; a adequação dos equipamentos de refrigeração para o consumo de menos energia; o reaproveitamento da água de chuva; o estímulo à coleta seletiva e a reciclagem de resíduos sólidos.” (APAS, 2013)

Os capítulos anteriores abordaram temas de gestão, estratégia e sustentabilidade diante da crise da pandemia. O tópico a seguir trata de apresentar o setor varejista, no qual se insere o objeto da pesquisa, complementando a fundamentação.

## **2.4 Setor Varejista e Setor Supermercadista no Brasil**

De acordo com Levy e Weitz (2000, p.27), o “varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal e familiar”. Já Spohn (1977, p. 3) coloca que

o “varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores”.

Kotler e Keller (2006) afirmam que “O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial [...]. Qualquer organização que venda para os consumidores finais, seja ela um fabricante, atacadista ou varejista está fazendo varejo”.

Segundo Las Casas (2000, p. 17), a *American Marketing Association* define o varejo como “o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidade menor ao consumidor final”.

Para Levy e Weitz (2000, p. 26) um “varejista é um negociante que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores. Um varejista é o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores”

Embora muitas lojas de varejo sejam independentes, um número crescente delas faz parte de alguma forma de varejo corporativo. As organizações corporativas de varejo conseguem grandes economias de escala, maior poder de compra, maior reconhecimento de marca e funcionários mais bem treinados (KOTLER; KELLER, 2006).

Além do sistema mais tradicional com lojas físicas, existe também o varejo sem loja. O varejo com loja é composto pelos supermercados, lojas de departamento, lojas especializadas, entre outras, enquanto o varejo sem loja é composto pelas vendas porta a porta, a mala direta, os catálogos, o telemarketing e as compras pela internet (PRESSER, BASTIANI, 2021, p.17).

Dentro da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), o comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios está estabelecido em formatos de hipermercados, supermercados e minimercados (PRESSER, BASTIANI, 2021, p.15). O que caracteriza cada uma destas subcategorias é sua área de venda, os minimercados possuem medida inferior a 300 m<sup>2</sup>, enquanto os supermercados possuem área de venda entre 300 até 5000 m<sup>2</sup> e os hipermercados possuem área de venda superior a estes 5000 m<sup>2</sup>.

Um fato que se acaba se tornando um diferencial em relação aos concorrentes em uma empresa varejista com loja física, que é o objeto de estudo do trabalho, é o atendimento ao cliente nas lojas. Segundo Formentin e Köenig (2021, p.39):

Em tempos de consumo on-line, em que há uma ampla oferta de produtos não apenas em lojas físicas, mas também via e-commerce, atender bem é um dos pontos fundamentais para a conquista de novos clientes e a fidelização daqueles conquistados.

Ainda de acordo com as mesmas autoras, o atendimento pode ser compreendido como o ato de servir com cuidado, esclarecer as dúvidas do cliente e respondê-las com atenção e precisão (FORMENTIN, KÖENIG, 2021, p.40), além disso o atendimento deve possuir empatia, cordialidade e conhecimento acerca do que está sendo oferecido.

Dentro deste contexto varejista, e objeto de estudo deste trabalho, encontram-se os supermercados. Não há um consenso em nível mundial para o que é um supermercado, somente um termo reaparece com frequência: autosserviço. Nos Estados Unidos, o *Super Market Institute* definiu, em 1958, supermercado como um empório organizado em departamentos contendo as seções de bebidas e comestíveis sob o regime de autosserviço. No Brasil, foi definido pela Lei nº 894, de 22 de agosto de 1957, e pelo Decreto nº 14.147, de 6 de novembro de 1958, do Estado da Guanabara, como uma loja de autosserviço que vende produtos alimentícios e artigos domésticos de limpeza e manutenção, com área de pelo menos 500 m<sup>2</sup> (MORAIS, MIRANDA, 2021, p.140).

É realmente difícil conseguir distinguir o conceito de supermercado ao de autosserviço quando o autoatendimento se caracteriza pelo ato de um consumidor efetuar uma compra sem haver a necessidade do atendimento de um funcionário da loja, anteriormente ao processo de *check-out* (NUNES FILHO, 2020 apud MORAIS, MIRANDA, 2021, p. 121), tornando assim o modelo de supermercado uma pequena parte englobada pelo conceito dos autosserviços.

Além destes conceitos gerais, existem as especificações que caracterizam os diferentes formatos de supermercados de acordo com sua área de venda, quantidade de itens, número de Check-Outs, entre outras características. No Brasil existem doze diferentes formatos, onde cada um atende seu público oferecendo as soluções buscadas por eles, a Figura 1 mostra a diferenciação entre cada um dos formatos citados (MORAIS, MIRANDA, 2021, p.145).

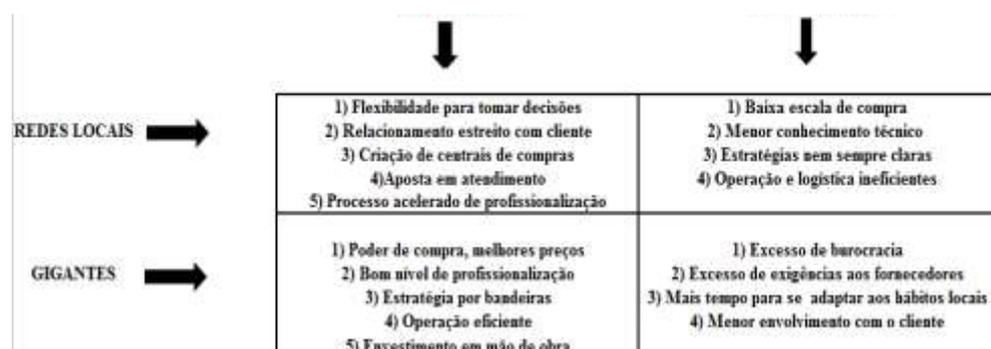
**Figura 1 – Diferentes formatos supermercadistas**

N	Formatos*	Área de venda (m <sup>2</sup> )	Nº Médio de Itens	% Não Alimento	Nível de Preço	Nº de Check-outs	Seções**
1	Loja de Conveniência	50/200	1.000	1	120	½	I, IV, V
2	Loja de Sortimento Limitado	200/400	900	2	85	2/4	I, III, IV, V
3	Supermercado de Proximidade	150/400	4.000	1	110	2/4	I, II, III, IV, V
4	Supermercado Compacto	300/800	6.000	2	102	2/7	I, II, III, IV, V
5	Supermercado Tradicional	800/2.500	12.000	5	100	6/16	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII
6	Supermercado Gourmet	1.000/1.900	16.000	6	106	3/12	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII
7	Superloja (combo)	2.500/4.500	24.000	10	94	16/30	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X
8	Hipermercado	6.000/10.000	50.000	35	92	30/60	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X
9	Supercenter	8.000/12.000	60.000	40	90	30/60	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X
10	Loja-Depósito	3.500/5.000	7.000	7	88	20/30	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X
11	Clube Atacadista	5.000/10.000	6.000	50	82	14/25	I, II, III, IV, V, VI, IX, X
12	Atacado em autosserviço misto	2.500/6.000	9.000	9	88	20/28	I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, X

Fonte: Morais, Miranda, 2021.

Todos os tipos de varejo lidam, diariamente, com a competição no ambiente e é a partir dela que são criadas as estratégias e desenvolvidas as diferenciações buscando conquistar uma parcela do mercado. Dependendo do porte, conforme demonstrado na tabela acima, essa diferenciação poderá envolver o preço, atendimento, inovações, entre outras formas de constante buscar a fidelização do seu público-alvo satisfazendo as necessidades destes clientes (MARTINS, 2011, p.32).

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados, outra preocupação existente entre os gestores do ramo é a competição relativa ao preço praticado e que se mostra ainda mais relevante ao comparar supermercados de diferente porte (MARTINS, 2011, p.35). O Quadro 1 demonstra algumas vantagens e desvantagens existentes para cada modelo de supermercado.

**Figura 2 - Vantagens e Desvantagens das redes de supermercados**

Fonte: MARTINS, 2011, p.37.

Buscando satisfazer as necessidades e atrair a atenção dos clientes, algumas estratégias operacionais mostram-se fundamentais para os supermercados. Uma destas estratégias é a gestão e organização das gôndolas, importante para que o cliente saiba a qual setor pertence o produto e para que ele lembre da localização ao voltar para recomprar o mesmo. Mercadorias mal localizadas podem passar despercebidas e, conseqüentemente, trazer prejuízo. O sucesso da gestão das gôndolas também está atrelado à uma boa reposição de estoque, normalmente sendo seguido o método PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai) (ROSA, DIAS, 2015, p.86).

Tendo essa relação direta entre estoque e as gôndolas, fica claro a interdependência entre os dois e a importância de um bom controle do estoque para que nunca falem produtos expostos nas gôndolas. É necessário um equilíbrio no nível de estoque da empresa, sendo que níveis muito baixos podem causar ruptura nas gôndolas e níveis altos demais podem prejudicar o capital de giro ou, caso não haja saída, o vencimento dos produtos (ROSA, DIAS, 2015, p. 91-92).

Outro ponto a ser observado e trabalhado para obter a fidelização do seu público-alvo é que deve-se possuir um mix de produtos que atenda essas pessoas. Segundo Rosa e Dias (2015, p.88):

Fazer uma avaliação do mix de produtos é essencial para que o varejo tenha nas gôndolas todas as variedades de produtos e em quantidades adequadas ao perfil de loja e de clientes. Oferecer mix completo impede que o cliente desista da compra quando não encontra algum dos componentes de uma lista de compra.

Para obter um bom resultado proveniente da disposição do mix de produtos nas gôndolas de um supermercado, os gestores devem otimizar a utilização e organização do espaço físico de suas lojas, fazendo o planejamento do chamado *layout*. De acordo com o SEBRAE (2017; não paginado), o principal objetivo ao se planejar um *layout* é influenciar o consumidor a entrar em sua loja, permanecer nela e comprar. Nele é pensada a forma de distribuição dos móveis, gôndolas, propagandas e ordem da disposição dos produtos com o intuito de oferecer acessibilidade e aumentar as vendas (ROSA, DIAS, 2015, p.91).

Também ao se tratar da atração e fidelização de clientes, é necessário estudar o comportamento do consumidor, que vem se alterando cada vez mais, principalmente por conta das novas tecnologias disponíveis no mercado. Segundo Rosa e Dias (2015, p.93), o

comportamento do consumidor é influenciado por fatores físicos, psicológicos, culturais, sociais e econômicos. Esses consumidores estão cada vez mais criteriosos e exigentes, fazendo com que as empresas também precisem estudar e investir mais ainda na área.

Em tempos atuais onde cada vez mais o mundo virtual se une ao presencial, também é bem-vinda a utilização dos canais de atendimento virtual, como *sites*, aplicativos, atendimento via robôs ou até mesmo atendimento por telefone. A utilização dessas plataformas de atendimento trará uma experiência ainda melhor ao cliente (FORMENTIN, KÖENIG, 2021, p.43).

Para medir a satisfação do cliente, entre outros fatores gerenciais, são utilizados os indicadores. O Comitê Temático de Medição do Desempenho da FNQ define os indicadores como de esforço ou então de resultados (SEBRAE, p.5). Os indicadores de esforço podem ser gerenciados antes de se obter o resultado final, eles servem para verificar se os planos dos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos. Os indicadores de resultado, por sua vez, são menos gerenciáveis no decorrer do processo, servem para verificar se as metas estão sendo atingidas (SEBRAE, p.5).

Tendo em vista a importância do uso e indicadores de desempenho no setor varejista de supermercados (AGUIAR e FIGUEIREDO, 2011), as tabelas a seguir trazem indicadores, apresentados pelo SEBRAE, que podem ser utilizados na gestão de qualquer empresa varejista.

**Quadro 1** - Indicadores de RH, Marketing, Operacional e *E-commerce*

Área da Gestão	Indicadores	Objetivo
<b>RH</b>	<i>Turn over</i>	Medir a rotatividade de funcionários.
	Absenteísmo	Medir o nível de absenteísmo na empresa.
	Custo com hora extra	Medir o quanto onera no orçamento da empresa.
	Satisfação dos clientes	Medir o grau de satisfação do cliente.
	Ticket médio	Medir o valor médio de vendas por cliente.

<b>Marketing</b>	Itens por venda	Medir o número médio de itens por venda.
	Vendas por canal	Medir o peso de retorno de cada canal sobre o faturamento total da loja
<b>Operacional</b>	Participação das categorias destino no faturamento	Medir a participação de determinadas categorias de destino sobre o faturamento total da loja.
	Distribuição da loja	Medir como está a distribuição da loja na proporção da área de vendas e de estoque.
	Perdas	Medir o quanto há de perdas por quebra, furto, perecibilidade.
	Nº de fornecedores	Medir a quantidade de fornecedores da loja.
	Frequência de compras	Medir a quantidade de vezes em que uma compra é realizada em determinado período.
	Participação das compras por fornecedor	Medir a participação de compras de determinado fornecedor em relação ao volume total de compras. (Grau de dependência)
<b>E-Commerce</b>	Número de visitante	Medir a quantidade de usuários que acessam.
	Taxa de rejeição	Medir a quantidade de usuários que deixam o site logo na primeira página.
	Taxa de conversão	Medir a proporção de vendas efetivadas em relação ao número de visitas.
	Carrinho abandonado	Medir o número de desistências de compra (não efetivação da venda).
	Reversa	Medir a quantidade de retorno de mercadorias (defeito, erro no pedido, arrependimento, etc.).
	Conta frete	Medir o custo de frete + custo de logística reversa + tributos.
	Tempo de vida do pedido	Medir o tempo médio desde o fechamento da venda até a entrega do pedido.

Fonte: SEBRAE (2015, p.8;9)

Além dos indicadores de RH, Marketing, Operacional e de *E-commerce* também são de igual importância aqueles do setor financeiro e que, normalmente, falam muito sobre os resultados obtidos através dos processos anteriormente citados. O Quadro 3 traz 21 indicadores financeiros utilizados por varejistas.

**Quadro 2 - Indicadores financeiros**

Área da Gestão	Métricas & Indicadores	Objetivo
<b>Financeiro</b>	Faturamento	Medir o volume de vendas brutas
	Faturamento por m <sup>2</sup>	Medir o desempenho do faturamento por área útil da loja.
	Faturamento por funcionário	Medir o desempenho do faturamento pelo número de funcionários contratados
	Lucro líquido da loja	Medir o resultado operacional da loja
	Lucratividade da loja	Medir o quanto de lucro é auferido do faturamento total da loja
	Rentabilidade da loja	Medir o desempenho do resultado na relação com o montante investido na loja
	Participação de vendas a vista	Medir a participação das vendas à vista no faturamento total da loja
	Participação de vendas a prazo	Medir a participação das vendas à prazo no faturamento total da loja
	Disponibilidade de caixa	Medir a disponibilidade de recursos em caixa
	Disponibilidade de capital de giro	Medir a disponibilidade de recursos para capital de giro
	Inadimplência	Medir o nível de inadimplência dos clientes com a loja.
	Compras à vista	Medir a participação das compras à vista no faturamento total da loja
	Compras à prazo	Medir a participação das compras à prazo no faturamento total da loja
	Estoque em dias	Medir o tempo de cobertura de um estoque.
	Estoque em valor	Medir o valor monetário do estoque.
	Giro de estoque	Medir o número de vezes, durante um período, em que o estoque foi renovado.
	Índice de liquidez	Medir a capacidade de pagamento da empresa frente a suas obrigações.
	Endividamento	Medir a participação do capital de terceiros sobre o valor da empresa.
	Margem de contribuição	Medir a contribuição dos lucros das vendas sobre os custos e despesas da loja.

	Ponto de equilíbrio	Medir a necessidade de vendas para empatar as receitas e os custos.
	Participação dos impostos	Medir o impacto financeiro da tributação sobre o faturamento total da loja.

Fonte: SEBRAE (2015, p.8;9)

Sabendo de alguns dos indicadores financeiros utilizados na gestão de supermercados, mostra-se importante também o conhecimento sobre a estrutura de custos do setor. De modo geral, o maior custo existente em empresas do ramo é com pessoal, pois necessitam de capacitação constante, especialmente quando se opta pela diferenciação no atendimento. Também se mostram importantes as despesas provenientes de embalagens, locação de espaço físico, energia, limpeza, manutenção e segurança, por exemplo (MORAIS, MIRANDA, 2021, p.150-151).

A empresa objeto da pesquisa é de natureza familiar. Assim, o capítulo seguinte trata da empresa familiar no contexto supermercadista.

## **2.5 A Gestão da Empresa Familiar no Segmento de Supermercados**

No Brasil, as primeiras empresas familiares datam do início do século XVI, logo após o descobrimento da terra por Portugal, sob formato das companhias hereditárias (OLIVEIRA, 2006, apud SENGER, 2016, p.23), estas funcionavam de forma onde podiam ser transferidas aos herdeiros dos capitães que controlavam as terras. Segundo Gardesani (2001, apud ROCHA, 2007, p.14), a necessidade de segmentar e profissionalizar essas organizações fez com que fosse incentivada a criação de diversos outros empreendimentos anos depois por imigrantes, principalmente italianos.

Com o passar dos anos foram criadas novas empresas administradas por famílias para atingir uma independência financeira a partir do negócio (SENGER, 2016, p.23). Segundo Rocha (2007), a empresa familiar “[...] nasce de um sonho de um empreendedor, cresce através da dedicação e perseverança do seu fundador [...]”.

Em números, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que 90% das empresas no país são de natureza familiar, sendo assim responsáveis por 65% do Produto Interno Brasileiro (PIB) do país e também por 75% dos empregos.

Segundo Leone (2005, apud SENGER, 2016, p.24), a empresa familiar caracteriza-se da seguinte forma: “iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; sucessão ligada ao fator hereditário”.

Denis & Denis (1994), define empresa familiar quando “dois ou mais membros da família estão presentes: presidente, vice-presidentes ou diretores ou se os fundadores são presidente ou vice-presidentes”.

Segundo o estudo da Family Business Survey 2021, as empresas familiares prevêm um bom crescimento para 2021 e 2022 em todo o mundo, no Brasil as expectativas são ainda melhores, onde 78% das empresas já esperam ver o crescimento no curto prazo, enquanto os entrevistados do resto dos países essa porcentagem cai para 65%.

Em entrevista para o site Super Varejo (2021; não paginado), Rafael Haddad CEO da Holding Varejista coloca que um dos principais problemas que acontecem nas empresas familiares é que “As pessoas acabam confundindo o ambiente de trabalho com o ambiente pessoal. Ou seja, o pai não vê o seu filho como deveria, como colaborador ou sócio, e o filho muitas vezes vê o pai como alguém que pode lhe dar regalias e não como o dono da empresa”

Essa confusão entre ambiente familiar e empresarial pode criar diversos problemas para a organização, especialmente na tomada de decisão, deixando-a mais lenta por algumas vezes misturar o lado emocional, com o racional. Para evitar tais situações, indica-se que haja a descentralização do processo decisório e do poder geral (DA SILVA et al., 2018, p.2-3).

Também visando evitar os problemas causados pelos laços familiares e o desconforto de cobrar performance de parentes, o SEBRAE (2016; não paginado) sugere que seja definida a área e funções correspondentes a cada funcionário, mesmo pertencendo à família gestora da empresa. Para que seja mais fácil a cobrança de resultados é recomendada a criação de padrões e métricas, juntamente com um manual de conduta, visando tornar mais fácil esta assustadora cobrança dentro da própria família (SEBRAE, 2016; não paginado).

Outro processo que assusta muitos gestores de empresas familiares é a sucessão de poder dentro da empresa. De acordo com Vinagre et al. (2017; não paginado), o processo sucessório é

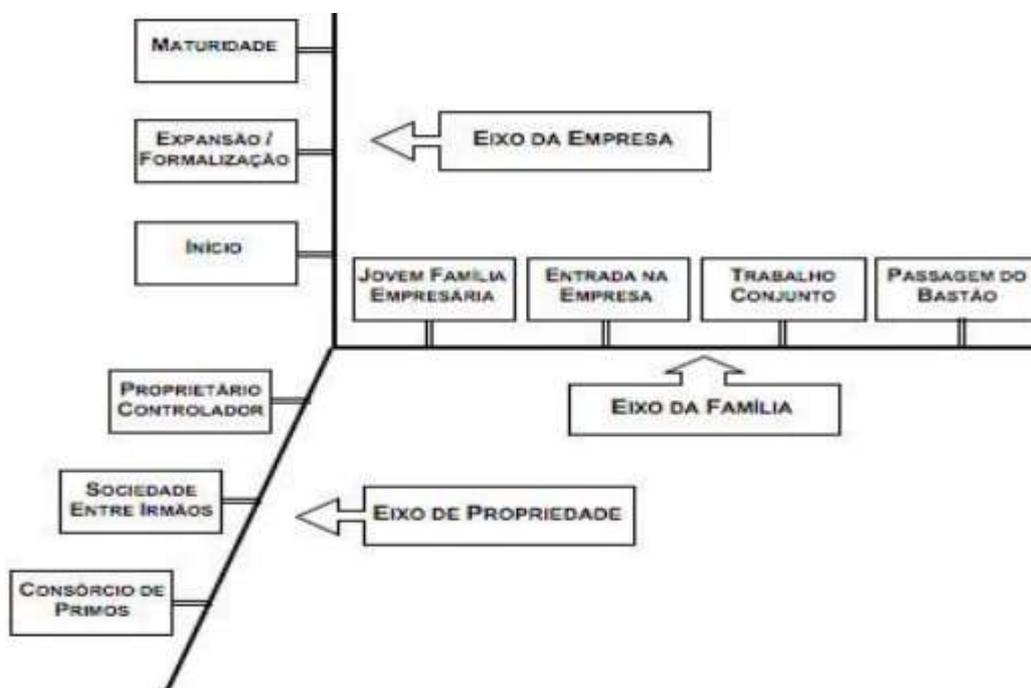
Influenciado pela forma que os pais formaram a família, tal processo deve ser preparado com bastante antecedência, visando preparar os membros da família para o processo sucessório que irá determinar, em longo prazo, a maneira que a mesma irá absorver os resultados da sucessão.

Novamente tratando de profissionalização e desenvolvimento de uma empresa familiar, fazendo a divisão de papéis e apontando limites, existe o chamado Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar, que é uma evolução do modelo tridimensional mais conhecido dentro do tema, onde há a divisão e a demonstração de intersecção entre família, empresa e patrimônio. No modelo evoluído consta também a inclusão do desenvolvimento ao longo do tempo (VINAGRE et al.; não paginado), ilustrado

na Figura

**Figura 3 - Modelo Tridimensional de Desenvolvimento da Empresa Familiar** 2 a

seguir.



Fonte:  
VINAGR  
E et al.;  
não  
paginado

Fi  
nalmente,  
para  
complem

entar as categorias da pesquisa e respectivos fundamentos teóricos, o capítulo seguinte aborda a inovação no varejo supermercadista.

## 2.6 Inovações no Varejo e no Setor Supermercadista

Para o varejo fica em evidência por estarmos vivendo a época do chamado Varejo 4.0. Segundo o SEBRAE (2018), esse fenômeno traz um novo conceito de valor para os negócios, onde os consumidores buscam cada vez mais uma conexão completa com o produto ao invés de apenas boas especificações técnicas. A realidade é que os meios digitais são usados como canais de auxílio na compra e as lojas físicas aprimoram esta experiência digital.

De acordo com a Casa Magalhães (2021), a inovação no varejo não é um processo exatamente difícil de ser implementado, mas é necessário que alguns passos básicos sejam seguidos. De início, a cultura da inovação deve ser implementada e vivida por todos os níveis hierárquicos das organizações, não há como a inovação ser implementada somente em um cargo ou setor. Depois disso a empresa precisa ver as possibilidades e analisar quais transformações trariam o melhor resultado para seu modelo de negócio.

Ao falar dessas transformações e inovações digitais dentro dos supermercados, a principal e mais citada entre elas é a utilização dos canais digitais e a transformação em um negócio “*omnichannel*”. Irineu Fernandes, fundador e CEO da GIC, falou em entrevista ao Terra (2020) sobre inovações em meio a pandemia do Covid-19:

Os canais digitais deram mais alternativas e poder de compra aos consumidores. O desafio de ter a loja e a expedição das mercadorias prontas para o atendimento contaram demais no começo da crise. E farão também a diferença em etapas como a flexibilização do isolamento social, assim como no futuro do varejo.

Segundo a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), através de um estudo realizado em 2021, verificou-se que aumentou em 87% o investimento em transformação digital no varejo brasileiro. Hélio Biagi, Co Fundador do Oasis Lab Innovation Space, afirma que “Não só para o segmento varejista, mas para o mercado como um todo, a inovação colaborativa e uma cultura de co-criação entre líderes e funcionários são fatores preponderantes para a aceleração digital, que se torna ainda mais relevante neste cenário de pandemia.

De acordo com a matéria do site Indústria Hoje, escrita por Adriano Silverio (2021), as maiores tendências para os supermercados no futuro são: ausência de filas, principalmente usando a ferramenta do autoatendimento; coletas de dados em tempo real; menos compras presenciais; uso da inteligência artificial para o armazenamento interno e a compra customizada.

Ainda falando de futuro, em reunião entre líderes do varejo e da indústria, detalhada em matéria de Josefa (2021, p.22), foi constatada a necessidade do varejo de incorporar novos canais e desenvolver novas competências devido ao maior número de canais existentes, atualmente, para administrar.

Na mesma matéria, Caio Lira, executivo da Ambev, cita que a transformação da sociedade cria novas necessidades nos indivíduos e desenvolve neles novos comportamentos e hábitos, ao perceberem isso, indústria e varejo tem uma sinergia e devem colaborar entre si para identificar essas mudanças e entender o novo comportamento de seus consumidores. Corroborando com este pensamento, Gustavo Ramos, da Coop, comenta que não vê a situação atual do varejo como uma transformação, e sim como uma evolução. Isso faz com que as relações entre empresas também mudem, passando a serem algo mais estratégico e não somente transicional como é tradicionalmente (JOSEFA, 2021, p.22-23).

A Totvs, uma das maiores empresas de tecnologia para empresas do Brasil, fez no início de 2021, em seu blog, uma lista com as 10 principais tendências do varejo para o ano, juntamente com uma breve justificativa para cada uma delas. A lista é composta por:

- Venda online: Crescimento do *E-commerce* em 47% no primeiro semestre de 2020, maior número nos últimos 20 anos. Tendo suas necessidades satisfeitas com as primeiras experiências durante a pandemia do Covid-19, os consumidores tendem a continuar apostando no modelo;
- Delivery: 72% dos brasileiros começaram a utilizar mais aplicativos de delivery pela praticidade de receber seus produtos sem sair de casa;
- Horários mais flexíveis: Mais um reflexo das compras virtuais, 46% dos consumidores valorizam essa experiência de compra, criando o hábito de consumir facilmente e a qualquer horário, mesmo que seja em lojas físicas;
- Higiene: Recipientes contendo álcool em gel virou obrigação nas lojas físicas durante a pandemia, mas essa é só uma pequena parte da nova tendência do varejo. O novo hábito de evitar o máximo de contato físico criou, por exemplo, novos métodos de pagamento e a obrigação dos varejistas é adaptarem-se a isso;
- PIX: 20% dos consumidores utilizam métodos de pagamento via celular diariamente. De acordo com dados do Banco Central, do seu lançamento em 16 de novembro até o dia 03 de dezembro, foram realizadas 43 milhões de transações, que movimentaram R\$40,5 bilhões via PIX.

- Marketing Holístico: Outra tendência é, cada vez mais, a exposição do ambiente interno em campanhas de marketing. O público não se satisfaz mais somente comprar o produto/serviço, ele se interessa pela responsabilidade ambiental e social da empresa e quer ver isso nas campanhas e redes sociais.
- Customer Experience: Fundamental para a retenção de clientes, contempla a experiência do cliente em todas as etapas do processo de compra, até o pós-venda;
- Omnichannel: Integração entre os diversos canais de comunicação existentes, criando relação entre o ambiente interno e externo.
- Produtos Saudáveis: Tendência de consumo do mercado em consumir produtos mais saudáveis em detrimento dos industrializados, gera um desafio em melhorar a qualidade dos produtos com essa característica.
- Segurança Digital: Com o aumento da utilização do mundo virtual para vender e realizar transações financeiras, a segurança envolvendo esses métodos também precisa ser intensificada, ainda mais depois da série de invasões *hackers* em diversos sites de empresas (TOTVS, 2021; não paginado).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Apresentadas a problemática, os objetivos e justificativas e a fundamentação teórica, o presente capítulo, dedica-se à metodologia, ou seja, a classificação da pesquisa, o percurso metodológico, as categorias da pesquisa e a Matriz de Análise, para tratamento e análise dos resultados.

#### **3.1 Classificação da Pesquisa**

A pesquisa, conforme procedimentos metodológicos recomendados por Zanella (2009), Gil (2017), e Mattar (1999; 2017), classifica-se: i) quanto aos fins, como aplicada, qualitativa e descritiva; ii) quanto aos meios, como pesquisa bibliográfica, documental, e estudo de caso; iii) quanto à delimitação do universo, por acessibilidade, não-probabilística. iv) quanto à forma de coleta de dados, observação participante, para identificação in loco das características da loja, aspectos de supervisão e relações de consumo e atendimento aos clientes, pesquisa pela internet e questionários.

#### **3.2 Delimitação do Tema, População e Universo da Pesquisa**

A delimitação do tema da pesquisa ficou restrita a um estudo de caso, ao estudar o Supermercado Beta da Grande Florianópolis com a atenção para a sustentabilidade de seus negócios no contexto da Pandemia da Covid-19.

O universo da pesquisa compreendeu, como participantes, uma gestora e sócia da empresa, que tem como perfil 42 anos, formada em direito e que ocupa o cargo há 20 anos, além de três outros gestores que responderam ao questionário online referente à pesquisa, sendo eles: gestor de RH e Planejamento Estratégico (Gestor 1), gestor administrativo financeiro (Gestor 2) e um gestor de loja (Gestor 3).

Assim, a amostragem foi não probabilística, intencional, por conveniência, escolhida pelo critério dos investigadores, por restrições impostas pela pandemia.

#### **3.3 Percurso Metodológico: fases da pesquisa realizada**

Um plano de pesquisa foi construído, conforme Sampieri (2013), para orientar o estudo. Deste modo, o percurso metodológico seguiu um caminho denominado “jornada do

projeto” (GIL, 2017), contendo: i) a formulação do problema; ii) operacionalização das variáveis; iii) instrumentos de coleta de dados; iv) pré-testes; v) seleção da amostra; vi) coleta e análise dos dados; vii) elaboração do artigo da pesquisa.

A partir do conhecimento já publicado na literatura, a pesquisa procurou diferenciar-se de referências usualmente encontradas na literatura. Assim, optou-se pela ruptura, proposição metodológica de Quivy e Raymond (1992), para o modelo de negócio, procurando alternativas para melhoria e inovação da gestão e a sustentabilidade na gestão no segmento supermercadista.

Foram realizadas pesquisas na literatura, bibliográfica e pela internet, identificando a problemática geral e elaboração da fundamentação teórica para embasar o tema de estudo. A pesquisa empírica contou com pesquisa documental, análise do site do Supermercado Beta e questionário aplicado com os gestores do supermercado, objeto da pesquisa.

A seguir, foi elaborada uma Matriz de Análise, apresentada adiante, composta pelas categorias e dimensões da pesquisa, que foi empregada no capítulo de análise dos resultados. A análise e interpretação dos dados coletados empregou a Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977), como ferramenta para estudos de natureza qualitativa (CAMPOS, 2004). Após a Análise de Resultados, foram elaboradas uma Análise SWOT/FOFA (SEBRAE, 2015) seguida da utilização da ferramenta de quatro ações de Kim e Mauborgne (MONTEIRO, 2015), aplicada ao modelo de negócio atual, na busca da diferenciação e sustentabilidade do Supermercado Beta.

### **3.4 Categorias e Dimensões da Pesquisa**

As categorias da pesquisa, a seguir, em letras maiúsculas, como subtítulos, foram definidas a partir dos capítulos anteriores, especialmente dos fundamentos teóricos, e foram explicitadas nas dimensões e características, em letras minúsculas, ambas, listadas no Quadro 4.

### Quadro 3 - Categorias e Dimensões da Pesquisa

#### 1) CATEGORIA: GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR SUPERMERCADISTA

Dimensões: Estratégia como plano, padrão, posição, perspectiva, estratégia. Gestão estratégica das operações em supermercados, buscando melhoria dos processos e da redução de perdas, capacitação das lideranças, e promoção de negócios sustentáveis. Emprego de ferramentas modernas de gestão e tecnologias de organização de supermercados. Eficiência nas operações. Diferenciação baseada na qualidade dos serviços oferecidos. Ganhos de escala Marketing estratégico para afetar o comportamento do consumidor. Nível de competição; concentração do mercado local; estratégias de negócio multiformato.

#### 2) CATEGORIA: SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS

Dimensões: Ambiente operacional: Mercado atendido. Caracterização: atacadista, multiformato, de hipermercados, formato tradicional ou supermercados de vizinhança, e formato *cash & carry*. Seções. Estoque. Modelo de Gestão dos processos produtivos. Estratégias e modelos de gestão de vendas, de estoque, de RH etc. Autosserviço. Flexibilidade. Diversificação e agregação de valor. Automação. Atendimento a clientes e fornecedores. Inovação acompanhando as tendências do varejo brasileiro.

#### 3) CATEGORIA: GESTÃO DE CRISE E GESTÃO DA CRISE DA PANDEMIA NO SETOR SUPERMERCADISTA

Dimensões: Visão sobre a Crise. A Gestão da Crise: antes e durante a pandemia. Efeitos da crise na empresa, seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação. Resiliência diante das Crises. Comportamento das compras do consumidor. Processo Decisório para a Gestão da Crise. Estratégias Anticrise. Práticas, como promoções, descontos. Redução de Custos. Parcerias. Consequências: no foco no cliente e demais partes interessadas (stakeholders). Diversidade em RH. Expansão ou fechamento de lojas. Compras online e estratégias baseadas na tecnologia. Automação. Lojas Físicas, lojas de conveniência, lojas online. Delivery.

#### 4) CATEGORIA: EMPRESA FAMILIAR NO SEGMENTO DE SUPERMERCADOS

Dimensões: A empresa familiar no segmento de supermercados. Empreendedorismo. Características da gestão dos negócios na empresa familiar. Desafios, vantagens e desvantagens das empresas familiares no setor supermercadista. Processo decisório. Cultura. Conflitos familiares e seus reflexos na gestão. Profissionalização das empresas familiares. Processo de Sucessão.

5) CATEGORIA: GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE NOS NEGÓCIOS NO SEGMENTO DE SUPERMERCADOS

Dimensões: Sustentabilidade no modelo de negócio: mitigar riscos; sobrevivência do negócio. Gestão da Sustentabilidade nas decisões gerenciais e operacionais. Indicadores de desempenho. Sustentabilidade corporativa. Tecnologias sustentáveis. Marketing social. Marketing ambiental. Relatório de sustentabilidade.

6) CATEGORIA: INOVAÇÃO NO SEGMENTO DE SUPERMERCADOS

Dimensões: Inovação colaborativa; cultura de cocriação; digitalização; multicanalidade; *M-commerce*; *selfcheckout*; gestão de dados em nuvem; compra customizada; alimentos em *marketplaces*.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa

As categorias e respectivas dimensões, do Quadro 3, foram a referência, como ferramenta nos procedimentos metodológicos para a análise dos resultados, no capítulo seguinte. Para isto, foi estruturada e empregada estruturação da Matriz de Análise do Quadro 4.

### 3.5 Instrumentos de Pesquisa, Coleta e Análise dos Resultados

O Quadro 4 apresenta as técnicas de pesquisa empregadas para os objetivos específicos definidos para o trabalho.

**Quadro 4** - Apresentação das Técnicas de Pesquisa para os Objetivos Específicos

Objetivos Específicos	Técnicas de Pesquisa
1) Identificar a estrutura e modelo de gestão do Supermercado Beta.	Análise documental, com análise do Contrato Social do Supermercado Beta, complementada por entrevista.

2) Levantar as estratégias do Supermercado Beta frente à crise.	Pesquisa do Site e página oficial do Supermercado nas Mídias Sociais; Entrevista online e questionário via e-mail.
3) Identificar as inovações e processos que poderão ser mantidos no período pós pandemia.	Entrevista online e questionário via e-mail.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir da pesquisa

Os dados primários, compreenderam entrevistas e questionários com a gestora administrativa do Supermercado Beta, que ocupa o cargo há 20 anos.

Os dados secundários, foram coletados por meio de elementos bibliográficos, pesquisa documental, com documentação impressa, e documentação eletrônica.

A coleta de dados utilizou as técnicas citadas no Quadro 4, além da pesquisa bibliográfica, empregada na formulação da base teórica e na análise dos resultados.

A Análise dos Resultados empregou uma Matriz formada a partir das categorias da pesquisa, como recurso metodológico para a Triangulação da Pesquisa Qualitativa, conceituada como um

procedimento que combina diferentes métodos de coleta e de análise de dados, diferentes populações/sujeitos (ou amostras/objetos), diferentes perspectivas teóricas e diferentes momentos no tempo, com o propósito de consolidar suas conclusões a respeito do fenômeno que está sendo investigado. (ZAPPELLINI e FEUERSCHÜTTE, 2015, p.246-247).

O Quadro 6, apresenta a Matriz de Análise com as Categorias e Dimensões da Pesquisa empregada na análise dos resultados.

**Quadro 5 - Matriz de Análise dos Resultados: Categorias e Dimensões da Pesquisa**

	<b>AVALIAÇÃO</b>
--	------------------

<b>GESTÃO DO SUPERMERCADO BETA</b>	DE	DP	DN	NA
Gestão Estratégica no Setor Supermercadista				
Setor Varejista de Supermercados				
Gestão de Crise e Gestão da Crise da Pandemia no Setor Supermercadista				
Empresa Familiar no Segmento de Supermercados				
Gestão da Sustentabilidade nos Negócios no Segmento de Supermercados				
Inovação no Segmento de Supermercados				

Fonte: Elaborada pelos autores a partir da pesquisa

Para a análise dos resultados, é empregada a seguinte legenda:

DE = Dimensão encontrada; DP = Dimensão encontrada parcialmente; DN = Dimensão não encontrada; NA = não foi possível avaliar.

A Matriz de Análise dos Resultados, é empregada como ferramenta para Análise de Conteúdo, e Triangulação da Pesquisa Qualitativa avaliando: i) Contrato Social do Supermercado Beta; ii) Site e Página Oficial do Supermercado nas Mídias Sociais; e, iii) Respostas do Dirigente ao Questionário.

A Matriz de Análise, como apresentada, foi aplicada, apresentando uma síntese de verificação da existência ou não das categorias e dimensões da pesquisa, formando um consolidado referência para a posterior análise dos resultados.

### **3.6 Questionário da Pesquisa e Pré-teste**

O Questionário foi formado pelas categorias, com base nos Quadros 1, que passaram previamente por um pré-teste, online, por e-mail, com um gestor experiente, do supermercado, distinto do gestor pesquisado, que fez comentários e sugestões. Assim,

procedeu-se a ajustes, em especial, relacionados às questões da cultura e gestão da empresa, por, além de envolver varejo, alimentos, setores diversos e variedade de produtos, tratou de questões da sustentabilidade possibilitando melhorar e atender aos objetivos da pesquisa.

A partir do pré-teste e das sugestões do gestor, e, a partir da revisão da pesquisa bibliográfica e documental, também foram revisadas e complementadas as Categorias e Dimensões da Pesquisa do Quadro.

O Apêndice lista em um Quadro as questões formuladas ao Gestor do Supermercado Beta, agrupadas para os objetivos 2 e 3 da pesquisa. Para o Objetivo Específico 1, a coleta e análise dos dados foram feitas a partir do Contrato Social do Supermercado Beta.

### **3.7 Limitações da Pesquisa**

O trabalho tem por suas limitações o estudo de caso e pesquisa de natureza qualitativa. Também, houve restrições devido à pandemia COVID-19, o que prejudicou as pesquisas e coleta de dados em campo, em especial, junto aos consumidores, frequentadores do supermercado.

No campo teórico, as limitações se referiram aos poucos estudos acadêmicos encontrados na literatura, que pode ser explicado pelos fenômenos da pandemia e da digitalização e das inovações tecnológicas como fatos em transição; isso dificultou encontrar resultados mais conclusivos na empresa objeto de estudo.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

O quarto capítulo do presente trabalho traz os dados coletados durante a pesquisa, bem como a análise segundo as categorias da pesquisa e da literatura pesquisada. Este processo seguiu os passos descritos nos procedimentos metodológicos e se baseou nos referenciais teóricos, bem como nos objetivos específicos definidos no início do trabalho.

A seguir, é exposta a caracterização histórica da empresa e uma apresentação do modelo de gestão do Supermercado Beta.

### **4.1.1 Histórico do Supermercado Beta**

Tendo por base a análise documental (arquivos, revistas disponíveis na mídia, e site do Supermercado Beta) e informações fornecidas por gestores e familiares, o início da história do Supermercado Beta se dá em 1997 quando três irmãos naturais de uma pequena cidade no sul de Santa Catarina, decidem largar seus trabalhos e se aventurar no empreendedorismo abrindo um supermercado.

Os três irmãos, desde a adolescência, trabalhavam em serviços essencialmente manuais, como granjas de animais, lavouras e operando máquinas em construções civis. Os irmãos já haviam tentado empreender uma vez, mas o negócio não sobreviveu durante muito tempo, em razão de somente contarem com estudos do ensino fundamental, falta de experiência e de conhecimento técnico.

A criação do Supermercado Beta foi então uma segunda iniciativa dos três irmãos para tentar empreender e mudar a vida de suas famílias, ele surge de uma cisão de um supermercado anterior, hoje inexistente.

A grande diferença é que, nesta nova tentativa, a segunda geração da família, os filhos dos três fundadores, já estavam formados ou frequentando cursos superiores de Administração e de Direito, portanto todos já contavam com algum conhecimento técnico, o que ajudou muito no processo de planejamento da empresa.

Um dos pontos mais altos desse segundo empreendimento, foi a execução de um planejamento estratégico da empresa, que pautou os rumos da empresa até os dias de hoje. Ao fazer a análise do ambiente externo e dos concorrentes foi constatado que já existiam supermercados muito consolidados na região e que possuem um nome muito forte até hoje. O

planejamento estratégico da época detectou que os supermercados já existentes tinham diversas lojas em operação, e, como concorrentes, faziam compras em um volume muito grande e, por estes motivos, sempre teriam vantagens com os fornecedores.

A partir desse início, o Supermercado Beta desde o começo atualizou seu planejamento estratégico e seu modelo de gestão e práticas de varejo, adotando ideias inovadoras em relação ao meio ambiente e se posicionando como um parceiro da comunidade.

Um dado que demonstra o perfil atrelado à inovação da empresa desde o início é o fato de que, após um ano de atuação restrita ao comércio convencional, em 1998, a empresa tornou-se a primeira no estado de Santa Catarina a oferecer o Delivery como serviços de venda virtual.

Outro dado de sua história, refere-se à inauguração de sua segunda loja, em 2006, com o conceito de supermercado de bairro. Em 2001, o Supermercado Beta é reconhecido pela primeira vez como o supermercado mais admirado da Grande Florianópolis no Prêmio Mérito Acats - Associação Catarinense de Supermercados, tendo sido posteriormente reconhecida também nos anos de 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012 e 2010.

A terceira loja foi inaugurada em 2013, em Palhoça, tendo recebido um prêmio relacionado à sua arquitetura e estrutura da loja, onde é dado muito valor à iluminação natural visando a diminuição do consumo de energia. Além disso, nesta loja existe a mesma adoção de práticas sustentáveis presentes na rede, como sacolas e carrinhos retornáveis, projetos Lixo Zero, recipientes para o recolhimento e tratamento de pilhas e baterias e reciclagem ReÓleo.

A quarta loja, em 2017, situada em bairro nobre no continente de Florianópolis, conta com inovações, como ambiente dedicado aos produtos saudáveis e fitness, produtos diferenciados, orgânicos e para dietas especiais, e uma linha própria de pratos prontos para o consumo.

Assim, o Supermercado Beta, completa 24 anos em 2021, operando com quatro unidades, em Florianópolis e em Palhoça.

De acordo com o site da empresa, o supermercado é:

- O 1º do Estado com comércio eletrônico via tele vendas e internet.
- O 1º em Santa Catarina a oferecer alimentos orgânicos folhosos e industriais.

O 1º supermercado catarinense com Selo SIE (certificado para derivados de carne fracionados).  
 O 1º do Estado a incentivar o uso de sacolas retornáveis.  
 O 1º a produzir e comercializar alimentos sem glúten.  
 O 1º do Brasil a utilizar o sistema de identificação digital.  
 O 1º em Santa Catarina na coleta de pilhas e baterias.  
 Certificado ACIF como o estabelecimento que mais arrecadou óleo de cozinha usado, ajudando Florianópolis a entrar no *Guinness Book*. (SUPERMERCADO BETA, 2021)

Assim, a empresa se tornou uma referência no comércio local, e, mesmo no setor supermercadista de SC, por operar com lojas conceito e em gastronomia com alimentos de alto padrão, frequentadas por um público selecionado, atendimento personalizado, qualidade total em produtos e serviços e excelência nos processos e práticas nos diversos setores, como açougue, mercearia, frios, padaria, frutas e legumes.

A seguir, são apresentados e analisados os resultados para atendimento ao primeiro objetivo específico da pesquisa.

#### **4.1.2 Objetivo 1: Identificação da Estrutura Organizacional e Modelo de Gestão do Supermercado Beta**

A seguir, são apresentados e analisados os resultados para atendimento do primeiro objetivo específico da pesquisa: identificar a estrutura e modelo de gestão do Supermercado Beta.

O perfil da empresa foi traçado seguindo as diretrizes do formulário do documento Excelência em Gestão, Critérios 4 em 1, do Instituto Paulista de Excelência da Gestão (IPEG, 2021, p.33) em documento instrucional às empresas participantes do Prêmio Paulista de Qualidade de Gestão (PPQG). As informações e dados foram coletados por entrevista com a sócia e gestora administrativa do Supermercado Beta.

##### **4.1.2.1 Identificação do Supermercado Beta**

Por opção e direito da empresa o nome e quaisquer outros dados que caracterizariam a identidade da mesma permanecerão em sigilo pelo fato de o trabalho conter algumas informações estratégicas.

De acordo com informações cadastrais da empresa, disponíveis na internet, o Supermercado Beta tem situação cadastral ativa, que se identifica como:

- Natureza Jurídica: Sociedade Empresária Limitada

- Atividade Principal: Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios.
- Atividades Secundárias: Atividade Secundária: Fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria. Fabricação de outros produtos alimentícios não especificados anteriormente. Comércio atacadista especializado em outros produtos alimentícios em geral. Comércio atacadista de outros equipamentos e artigos de uso pessoal e doméstico não especificados anteriormente
- Atividade Secundária: Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios. Padaria e confeitaria com predominância de revenda. Restaurantes e similares. (CONSULTA CNPJ, 2021; não paginado).

#### 4.1.2.2 Missão, Visão, e Valores do Supermercado Beta

A documentação referente ao Planejamento Estratégico do Supermercado Beta informa as seguintes diretrizes estratégicas da empresa:

- i) Missão: “Proporcionar o bem-estar às pessoas, fornecendo soluções em alimentação e serviços de conveniência, contribuindo para uma vida com qualidade”.
- ii) Visão definida até o ano de 2025: “Ser conceito em sabores especiais e experiência de compra”.
- iii) Valores organizacionais: Valorização do ser humano, comportamento ético, responsabilidade, sustentabilidade, entusiasmo, inovação, unidade e fé.

Há mais de dez anos o Supermercado Beta publica, trimestralmente, uma revista com diversas matérias acerca de temas como seus produtos, alimentos, chefs, nutrição, sabores, receitas e tendências. De uma delas, a número 40, comemorativa de 20 anos da rede, de 2017, é retirado o trecho:

Desde 1997, ano que o Supermercado Beta nasceu, sua missão é proporcionar bem-estar às pessoas, e seu foco é a prestação do serviço com qualidade, prezando pelo atendimento personalizado aos seus clientes, oferecendo uma variedade de produtos especiais, como sem glúten, sem lactose, diets, lights, funcionais, orgânicos, étnicos e gourmets. (SUPERMERCADO BETA, 2017)

O artigo de Rosa, Sarubbi e Oliveira (2011), já apontava que o Supermercado Beta desenvolvia a Responsabilidade Social Empresarial baseado na ética e na transparência e foco na sociedade, com participações dos colaboradores como parte da cultura da empresa. De acordo com os autores, as motivações da empresa para a prática de responsabilidade social empresarial são “exigência da sociedade, sobrevivência e desenvolvimento sustentável e fator econômico”, empregando como instrumentos, as certificações (ROSA, SARUBBI e OLIVEIRA, 2011, p.12;13).

#### 4.1.2.3 Estrutura e Organização do Supermercado Beta

Aqui está ilustrada a estrutura organizacional e de gestão que compõe o Supermercado Beta. A figura 3 mostra a alta cúpula administrativa, enquanto a figura 4 demonstra a direção, gestão e coordenação.

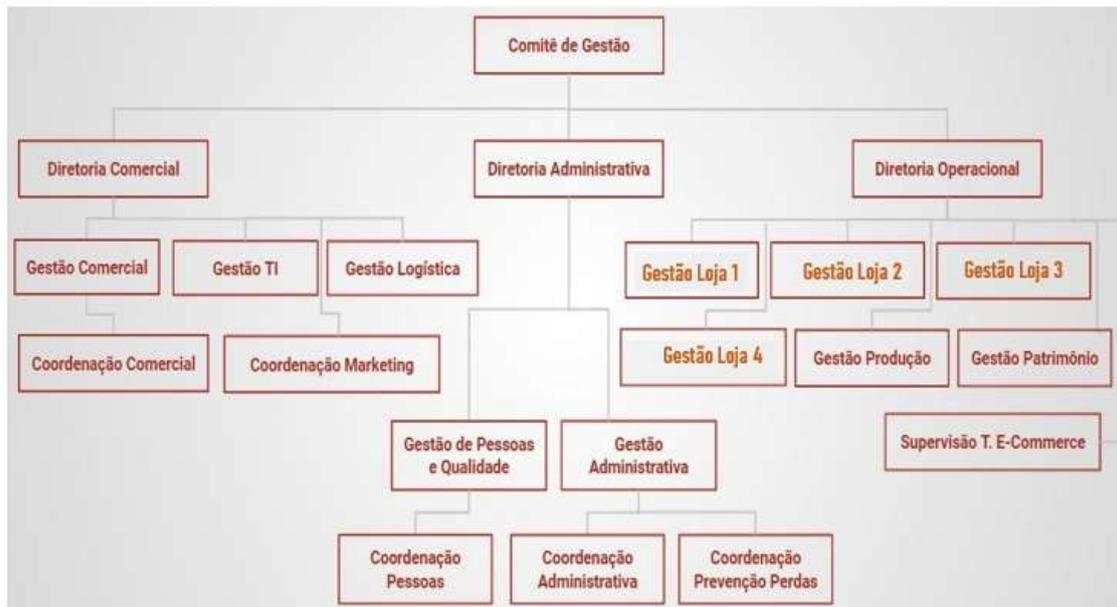
**Figura 4** - Organograma da Alta Direção da Empresa



Fonte: Supermercado Beta (2021)

A organização do Supermercado Beta indica uma direção realizada pelos sócios da empresa, o que aponta para uma gestão tradicional de empresa familiar, característica predominante das empresas do segmento supermercadista (GALASSI, 2021; não paginado).

**Figura 5** - Organograma do Comitê de Gestão da Empresa



Fonte: Supermercado Beta (2021)

A organização do Supermercado Beta mostra a gestão e departamentalização em organograma clássico, funcional verticalizado, revelando o caráter formal da organização. Destaca-se, além de Gestão de Pessoas, Logística, TI e Marketing, a gestão das quatro lojas e a gestão do e-commerce, ligadas à Diretoria Operacional.

Assim, conforme Ferreira (2021; não paginado), tem-se o organograma como uma “ferramenta administrativa extremamente importante para uma boa organização da estrutura organizacional das empresas”, de modo a simplificar a estrutura de uma empresa e tornar ela mais transparente [...], conforme o plano estratégico, tático e operacional.

Contudo, como afirma Balcão (1965, p.125), o organograma não esclarece o suficiente para que se conheçam os objetivos e as práticas administrativas da empresa, pois podem mascarar o poder e “camuflar a verdadeira organização”. No entanto, a pesquisa levantou que a empresa opera com diretrizes estratégicas que preconizam práticas de valorização do ser humano, comportamento ético, responsabilidade, sustentabilidade, entusiasmo e inovação (SUPERMERCADO BETA, 2021).

A emergência da competitividade e da inovação no setor supermercadista, conforme Belik e Cunha (2018), assinala novas formas de organização da comercialização e de relações com o setor produtivo, grandes redes de supermercados com plataformas logísticas, redes e

centrais atacadistas, varejo repaginado como gourmet etc., o que exige novas formas de organização.

A atual organização do Supermercado Beta parece representar um desafio frente à acirrada concorrência e os desafios da gestão no setor supermercadista na atualidade. O Presidente da ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados (GALASSI, 2021; não paginado) recomenda: “reforçar, também, a responsabilidade social, ambiental e de governança das empresas do setor, que é predominantemente formado por negócios familiares.”

Assim, a empresa poderia adotar, como recomenda o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), as boas práticas de governança corporativa, e profissionalização da gestão.

Seja qual for o tamanho da empresa, investir em governança corporativa é a chave para qualificar gestão e ampliar a competitividade, a estruturação do conselho, um processo crucial para o crescimento responsável de uma empresa, [...]. A profissionalização da gestão, a inovação e a preparação de sucessores também são consideradas cruciais na governança corporativa (FIES, 2020; não paginado)

#### 4.1.2.4 Atividades Comerciais e Operacionais do Supermercado Beta

O público-alvo do Supermercado Beta é baseado nas classes econômicas A e B, que moram nas redondezas onde estão localizadas suas quatro lojas. Na prática é percebido que isso acaba se traduzindo em pessoas de faixa etária mais alta e que realmente buscam o que é oferecido pela empresa, gerando um alto nível de fidelização do cliente em cerca de 75% das vendas (GESTOR DO SUPERMERCADO BETA, 2021).

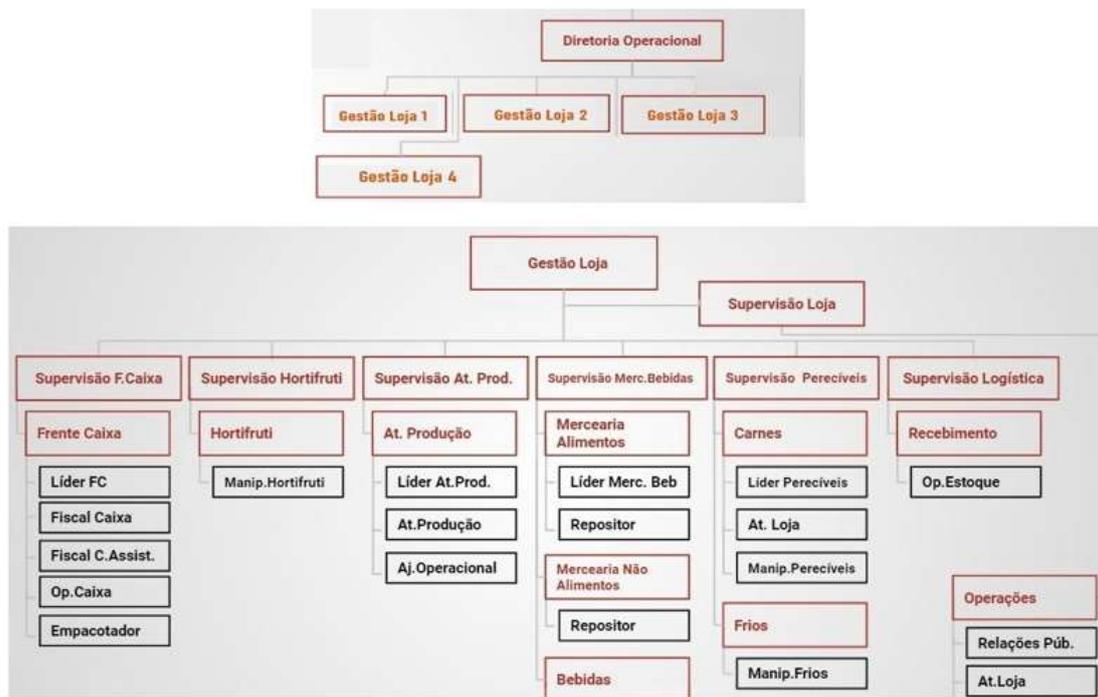
No tocante a fornecedores, a empresa tem seu leque de compras distribuído entre indústrias, distribuidores, pequenos produtores locais, além de importar uma vasta gama dos produtos que comercializa. Em sua maioria são fornecedores de longa duração e excelentes relações de confiança e parceria (GESTOR DO SUPERMERCADO BETA, 2021).

O comércio de alimentos é uma atividade extremamente regulamentada e fiscalizada, são diversas e constantes as fiscalizações por órgãos como a Vigilância Sanitária, Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro), Procon, entidades de classe como o Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA) e o Conselho Regional de Medicina Veterinária (CRMV). Toda essa exigência e controle existente faz com que a gestão

e comercialização do Supermercado Beta sejam extremamente disciplinados os processos de manipulação e fracionamento de produtos (GESTOR DO SUPERMERCADO BETA, 2021).

A gestão das lojas do Supermercado Beta apresenta a organização a seguir.

**Figura 6-** Organograma da Gestão das Lojas na Diretoria Operacional da Empresa



Fonte: Supermercado Beta (2021)

Apesar da literatura indicar as limitações dos organogramas para demonstrar a realidade da gestão das empresas (BALCÃO, 1965), novamente, o supermercado opera com estrutura organizacional em organograma clássico, funcional verticalizado, revelando o caráter formal da organização.

As lojas, conforme Vargas (2001), são uma evolução das tendas, bancas e barracas, onde a localização e os formatos dos edifícios e desses estabelecimentos como locais de troca “referem-se à identificação cultural, transmissão da imagem através dos elementos construídos, flexibilidade e modernidade. Tudo em busca de uma verdadeira arquitetura de negócios” (VARGAS, 2015, p.4).

Assim, a gestão, a estratégia, a logística e o marketing das lojas de supermercados caracterizam-se por, entre outras práticas, melhoria e inovação para acompanhar as mudanças nas relações de consumo, oferecendo diversidade de produtos alimentícios, com seções com

venda de eletrodomésticos, utilidades para o lar, brinquedos e maior diversidade nas seções de peixaria, frios, açougue e padaria (ORTIGOSA, 2010).

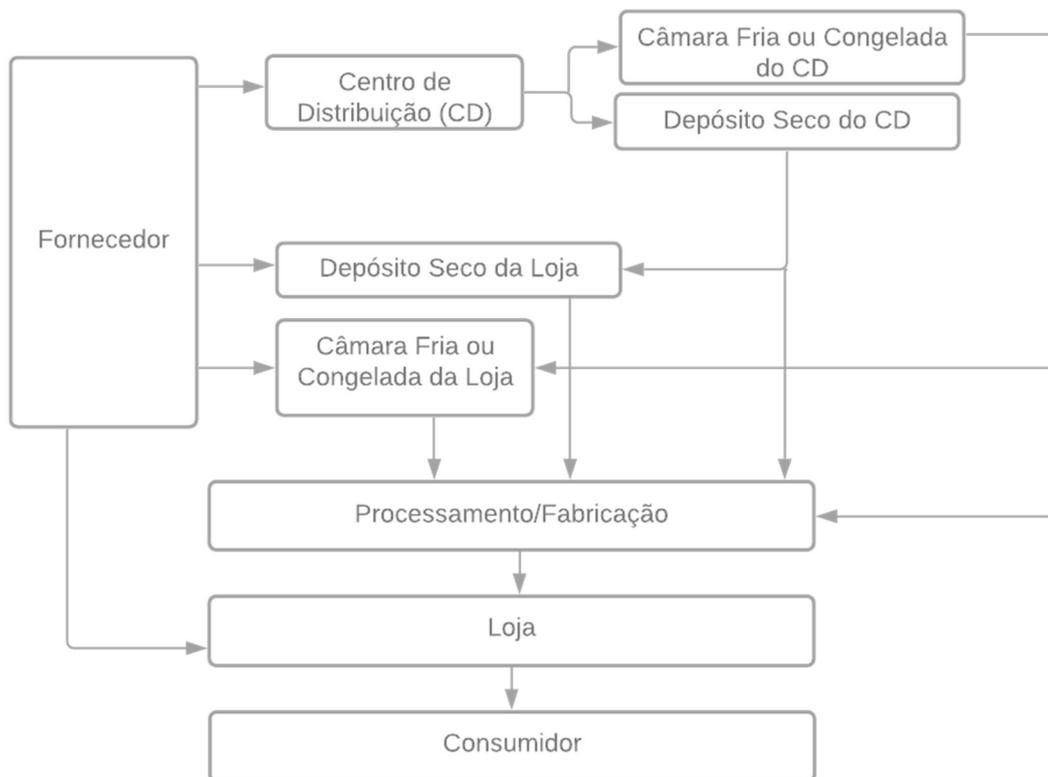
Segundo o Supermercado Beta, ele “possui mais de 90% dos colaboradores trabalhando na área operacional” (PORTAL DA ILHA, 2021, não paginado) e, ao inaugurar suas novas lojas, tem buscado alinhar as lojas a uma arquitetura de negócios (VARGAS, 2015) que acompanham as inovações no segmento supermercadista.

A terceira loja do Supermercado Beta, situada em Palhoça, foi projetada e construída com “conceito sustentável, projeto arquitetônico em sintonia com o meio ambiente e inspirada nas vias gastronômicas italianas” (TUDO SOBRE FLORIPA, 2013; não paginado). Já a quarta unidade, no continente, conta com “projeto arquitetônico arrojado, que alia responsabilidade urbana com iconicidade”, “ambientes dedicados aos produtos saudáveis e fitness”, incluindo diversas ações de experimentação e eventos de integração (DAUX, 2013).

#### 4.1.2.5 Modelo de Gestão do Supermercado Beta

As figuras a seguir ilustram o modelo de gestão usual da Rede de Supermercado Beta em suas lojas, baseadas em modelo de Winandy e Gallardo (2014, p.934).

**Figura 7** - Representação esquemática do fluxo de comercialização no Supermercado

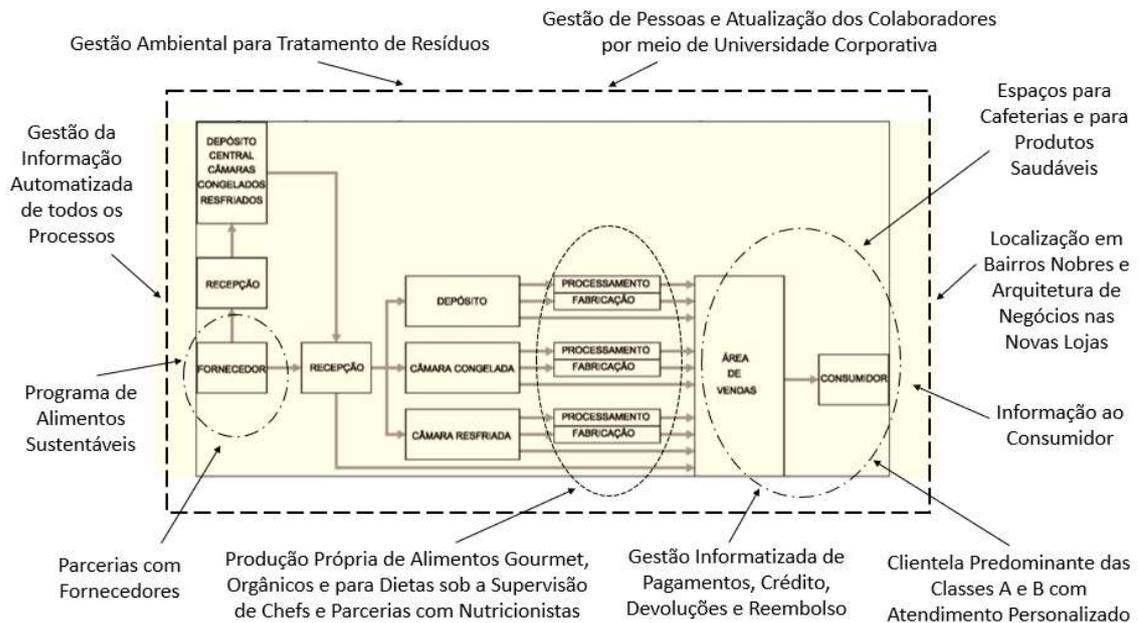


Fonte: Adaptado de Winandy e Gallardo (2014, p.934)

Como demonstrado na Figura 7, existem diversos fluxos possíveis para o produto até que ele chegue nas lojas e, posteriormente, no consumidor final. A maior parte das mercadorias são levadas até o centro de distribuição e de lá enviadas para as lojas de acordo com a necessidade, mas ainda há uma parcela de produtos, como folhosos e pães industrializados, que vão diretamente às lojas por conta da sua natureza.

Além do fluxo de comercialização, é também apresentada uma figura ilustrando os diferenciais do Supermercado Beta frente aos seus concorrentes, adaptado da mesma referência.

**Figura 8** - Diferenciais do Modelo de Gestão das Lojas do Supermercado Beta



Fonte: Adaptado de Winandy e Gallardo (2014, p.934)

A Figura 8 mostra a busca pela diferenciação da concorrência através dos processos do Supermercado Beta, também ilustrando o suporte existente para que o fluxo demonstrado na Figura 7 seja completado sem falhas ou perdas durante a execução do mesmo.

O quadro a seguir, em conformidade com a estrutura organizacional, apresenta as funções para os principais cargos da empresa.

**Quadro 6 - Síntese das funções para os principais cargos do Supermercado Beta.**

Título	Descrição Sumária
<b>Comitê de Gestão</b>	Atuam em conjunto para definir a forma de interação entre as áreas da empresa. Fazem análise de resultados, acompanhando e avaliando o sucesso das ações tomadas.
<b>Diretor administrativo e financeiro</b>	Dirigem o fluxo financeiro da empresa; implementam o orçamento empresarial e administram recursos humanos. Controlam patrimônio, suprimentos e logística e supervisionam serviços complementares. Coordenam serviços de contabilidade e controladoria e elaboram planejamento da empresa.
<b>Diretor comercial</b>	Atuam na definição do planejamento estratégico da empresa; definem e executam plano de marketing e vendas; gerem a qualidade da venda. Participam da definição de políticas de recursos humanos. Comunicam-se primordialmente para disseminar informações ao público de interesse da empresa.
<b>Diretor de Operações</b>	Dirige tudo que se refere às unidades operacionais de venda, produção e

	manutenção patrimonial.
<b>Profissionais de planejamento, programação e controles logísticos</b>	Planejam processos produtivos e logísticos definindo os recursos necessários, estabelecendo metas e criando indicadores de produtividade. Elaboram projetos logísticos dimensionando as necessidades de recursos humanos, materiais e outros que se façam necessários. Acompanham a implantação de novos projetos logísticos e controlam o desenvolvimento das atividades dos processos produtivos e logísticos com o objetivo de verificar o cumprimento das metas estabelecidas.
<b>Supervisor administrativo</b>	Supervisionam rotinas administrativas em instituições públicas e privadas, chefiando diretamente equipe de escriturários, auxiliares administrativos, secretários de expediente, operadores de máquina de escritório e contínuos. Coordenam serviços gerais de malotes, mensageiros, transporte, cartório, limpeza, terceirizados, manutenção de equipamento, mobiliário, instalações etc.; administram recursos humanos, bens patrimoniais e materiais de consumo; organizam documentos e correspondências; gerenciam equipe. Podem manter rotinas financeiras, controlando fundo fixo (pequeno caixa), verbas, contas a pagar, fluxo de caixa e conta bancária, emitindo e conferindo notas fiscais e recibos, prestando contas e recolhendo impostos.
<b>Supervisor de Loja</b>	Atua em conjunto com o gestor de loja no direcionamento das atividades dos líderes de setor. Realiza atendimento de clientes que buscam soluções para os infortúnios cotidianos. Atua administrativamente nas operações relacionadas à rotina trabalhista da equipe.
<b>Gerentes de recursos humanos e de relações do trabalho</b>	Gerenciam atividades de departamentos ou serviços de pessoal, recrutamento e seleção, cargos e salários, benefícios, treinamento e desenvolvimento, liderando e facilitando o desenvolvimento do trabalho das equipes. Assessoram diretoria e setores da empresa em atividades como planejamento, contratações, negociações de relações humanas e do trabalho. Atuam em eventos corporativos e da comunidade, representando a empresa.
<b>Operador de caixa</b>	Recebem valores de vendas de produtos e serviços; controlam numerários e valores; preenchem formulários e relatórios administrativos.
<b>Embalador, a mão</b>	Preparam máquinas e local de trabalho para empacotar e envasar; embalam produtos e acessórios; enfardam produtos, separando, conferindo, pesando e prensando produtos;
<b>Atendente de lojas e mercados</b>	Vendem mercadorias em estabelecimentos do comércio varejista ou atacadista, auxiliando os clientes na escolha. Controlam entrada e saída de mercadorias. Promovem a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para degustação ou distribuindo amostras das mesmas. Informam sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expõem mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas, com etiquetas de preço. Abastecem pontos de venda, gôndolas e balcões e atendem clientes em lojas e mercados. Fazem inventário de mercadorias para reposição. Elaboram relatórios de vendas, de promoções, de demonstrações e de pesquisa de preços.

Fonte: Supermercado Beta (2021)

Considerando o modelo de gestão e a gestão usual da Rede de Supermercados Beta em suas lojas, nota-se que há uma definição clara de todas as funções existentes dentro da

organização, bem como de todo o fluxo de comercialização das mercadorias, mesmo existindo diversos caminhos possíveis até que chegue ao consumidor final.

Segundo Bernardo (2016, p.20), “para que os bens e serviços reflitam a preferência do consumidor, a comercialização começa antes da produção”, demonstrando a necessidade de tratar as mercadorias da sua forma correta desde o armazenamento até a forma com que são expostas nas gôndolas.

De acordo com o especialista em RH Estratégico, Alfredo Bottone (s.d.), a boa descrição dos cargos gera valor estratégico à área de recursos humanos, além de que “[...] permite que o recrutamento e seleção seja mais assertivo, uma vez que já estão previamente definidas as habilidades e competências de cada cargo. Ele cita, também, o quanto é importante para o empregado, que saberá desde o começo suas atribuições e expectativas vindas da empresa.

#### **4.1.3 Objetivo 2: Levantar as Estratégias do Supermercado Beta frente à Crise da COVID-19**

Neste tópico são apresentados e analisados os resultados para atendimento ao segundo objetivo específico da pesquisa, identificando, na coleta de dados, as estratégias adotadas pela empresa diante da Crise da COVID-19.

##### **4.1.3.1 Análise Documental: Legislação, Contrato Social, Revistas, Trabalhos Acadêmicos e Site do Supermercado Beta**

Uma análise documental, como parte da pesquisa qualitativa, “é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos. Os documentos podem ser de fontes primárias e secundárias; fontes escritas ou não” (MATOS, 2015, p.4).

Assim, serão analisados Trabalhos Acadêmicos, Contrato Social, Revistas e Site do Supermercado Beta, aplicando a Matriz de Análise com as categorias da pesquisa.

i) Legislação do Setor Supermercado

A pesquisa selecionou o Roteiro Para Fiscalização/Inspeção Sanitária, e Autoinspeção em Minimercados, da Vigilância Sanitária de SC, de 2015 e o Protocolo para Prevenção do Coronavírus (COVID-19) nos Supermercados, emitido pela ABRAS, de 2020.

O Roteiro da Vigilância Sanitária de SC, apresenta os itens a serem verificados com base no enquadramento legal, como a Resolução N° 216/2004, do Min. Saúde com Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação, a RDC ANVISA N° 259/2002, sobre Regulamento Técnico sobre Rotulagem de Alimentos Embalados, a Portaria MTB N° 3214/1978, sobre Normas Regulamentadoras - NR de Segurança e Medicina do Trabalho, o Decreto Estadual de SC N° 31.455/1987, que regulamenta os artigos da Lei N° 6.320/1983, sobre alimentos e bebidas, o Decreto N° 2, de SC, de 2015, que regula o armazenamento, posicionamento e venda de carnes e derivados, e outros dispositivos legais.

Além destes, mais recentemente foi apresentada a Portaria N°82/2021, da Secretaria de Estado da Saúde de SC, vigente atualmente e que define as recomendações decorrentes da pandemia, a respeito de distanciamento, disponibilização de álcool gel, uso de máscaras, filas no buffet, proibição de degustações e ainda faz uma série de recomendações aos trabalhadores, bem como aos clientes (GESTOR DO SUPERMERCADO BETA, 2021).

O Supermercado Beta precisa também se enquadrar na Lei Estadual N° 15.779/2012, com regulamentações acerca do *delivery*, a Portaria do Inmetro N° 236/1996, sobre a pesagem correta dos produtos, a Lei Federal N° 14.181/2021 onde há a obrigação de expor o preço por unidade de medida em todos os produtos e também o código de defesa do consumidor contendo diversas indicações, além de outras leis e portarias correlatas.

O Protocolo para Prevenção do Coronavírus (COVID-19) nos Supermercados, emitido pela ABRAS, de 2020, apresenta recomendações para que os supermercados façam a sua parte, com lojas preparadas e segurança, cuidados com os consumidores e cuidados com os colaboradores.

## ii) Contrato Social no Supermercado Beta e *Compliance* no Contexto da COVID-19

Um contrato social consiste no marco inicial e legal das atividades da sociedade simples, sociedade limitada, sociedade em comandita simples e sociedade em nome coletivo, e devem atender ao disposto no artigo 997 do Código Civil:

Qualificação dos sócios; Denominação, objeto, sede e prazo da sociedade; Definição do capital social; A quota parte de cada sócio; como ocorrerá a participação de cada sócio nos lucros e nas perdas; as prestações a que se obriga o sócio, cuja contribuição consista em serviços; quem irá exercer a função de administrador da sociedade; Se os sócios respondem, ou não, subsidiariamente, pelas obrigações sociais. (ADVOCATTA, 2019; não paginado).

A sociedade empresária, de acordo com a definição do art. 982 do Código Civil, é aquela “cujo objeto é o exercício de atividade própria de empresário, sujeito a registro, quais sejam, toda atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.” (ADVOCATTA, 2020, p.3; não paginado).

Em análise ao contrato social do Supermercado Beta, datado do ano de 2012, foram observados todos os requisitos em tal documento citados pela literatura. Além disso, destaca-se a definição da existência de um pró-labore mensal, fixado de comum acordo pelos oito sócios, e também definições acerca de reuniões para deliberação entre estes. Por fim, fica também definido que, por mais que sejam oito sócios no total, a representação legal sempre se dará em um conjunto de três sócios (SUPERMERCADO BETA, 2012).

Portanto, o Supermercado Beta atende a legislação necessária para atender aos dispositivos legais e operar comercialmente. Contudo, isso é insuficiente já que o setor supermercadista já está implantando programas de *Compliance*. A Associação Catarinense de Supermercados – ACATS, recomenda a implementação do Programa de *Compliance* associado à Governança Corporativa:

*Compliance* é uma ferramenta de governança corporativa, que tem finalidade dupla: (a) identificar e gerir os riscos inerentes à atividade da organização; (b) promover o cumprimento voluntário de normas internas, externas e valores éticos da organização, por meio da consolidação de rotinas de conformidade. Por meio de um programa consistente de *compliance* a operação é otimizada, notadamente em razão das rotinas e políticas criadas, combinando conformidade e eficiência. (ACATS, 2021, p.3)

Em que pese a recomendação da ACATS, a diretoria do Supermercado Beta ainda não incluiu um programa de *compliance* no seu planejamento devido ao momento vivido e às diversas outras prioridades existentes no momento. Dentre estas prioridades, estão em andamento a adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e a revisão das estratégias do negócio, especialmente face ao novo comportamento do consumidor. A gestora administrativa da empresa também citou não crer que a existência da mesma faria uma diferença significativa durante o período vivido (GESTOR DO SUPERMERCADO BETA, 2021).

Entretanto, um programa de *compliance* não se restringe apenas a conformidade e eficiência. Segundo Diniz e Urban (2021, p.172; 188), a *compliance* e gestão de crise do Covid-19 podem traduzir-se numa política regulatória e de reconstrução social pós-conflito, alertando que “as iniciativas corporativas de exercício do controle social são muito pouco significativas, limitando-se à reorganização interna das empresas diante das práticas disruptivas trazidas pelo contexto de pandemia”.

Os autores consideram ainda que um:

programa de *compliance* orientado por gestão de crise efetiva é a oportunidade histórica para o exercício de liderança transformativa e da revisão ética do papel do setor privado na consolidação das estruturas normativas de integridade da sociedade brasileira. Do contrário, o emprego de recursos de *compliance* com base na normalização de estado permanente de crises não deve ir para muito além do *business as normal*. (DINIZ e URBAN 2021, p.189),

### iii) Revista do Supermercado Beta

A pesquisa selecionou matérias de interesse da pesquisa publicadas pela revista do Supermercado Beta, disponíveis na Internet, no período da pandemia, de 2020 a 2021.

Trata-se de publicação dirigida a clientes, de periodicidade mensal, em que a empresa, além de receitas, produtos e serviços, comunica seus valores e momentos do supermercado que expressam ideias que traduzem sua administração e seu modelo de gestão.

As revistas publicadas têm edições especiais, e todas seguem um projeto editorial, de composição temática com os produtos em destaque, clientes, alimentos especiais, palavras do Chef, nutrição, momentos do supermercado, tendências, meio ambiente, saúde e bem-estar, entretenimento. Outros temas relacionados a serviços do supermercado também são abordados.

**Quadro 7- Revistas Publicadas pelo Supermercado Beta**

Revista do Supermercado Beta		
Ano e Nº	Título da Matéria Assunto	Síntese e Destaques da Matéria

2021; Edição 65	Embaixadores de Relacionamento: uma novidade para tornar sua experiência de compra ainda melhor	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Embaixadores de Relacionamento para auxiliar e orientar os clientes nas compras;</li> </ul> <p>A matéria se refere aos colaboradores como Família Beta</p>
2021 Edição Especial	Dia Mundial do Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Iniciativas relacionadas ao meio ambiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>- resíduos orgânicos virando compostagem;</li> <li>- reaproveitamento do óleo de cozinha;</li> <li>- A partir do ano que vem 100% da energia do Supermercado Beta será consumida de fontes renováveis.</li> </ul> </li> </ul>
2020; Edição 62	Gourmet experience	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Valorizando os clientes, um capítulo com fotos dos clientes Beta.</li> </ul>
2020 Edição Especial	Encomendas Beta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Pode encomendar e ir retirar sem sair do carro. Retirando no drive-thru.</li> </ul>
2019 Ofertas Beta	Baixe o App e veja como você pode bem mais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Incentivando os clientes a baixar o APP mostrando as vantagens do aplicativo.</li> </ul>
2019 Ofertas Beta	Beta Delivery	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mostrando como fazer sua compra sem sair de casa, pedindo por telefone ou pelo site.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores

A pesquisa investigou as revistas do supermercado no período selecionado, concluindo que:

- A qualidade e o conteúdo editorial, os produtos e serviços anunciados estão voltados ao público de classes A e B;

- As revistas abordam temas associados a uma estratégia de marketing, promovendo a marca e a imagem de supermercado de excelência em atendimento, qualidade, sofisticação e inovação em produtos e serviços;
- Relacionamento do público com a marca do supermercado por meio de produtos de qualidade super *premium* e *gourmet experience*;
- Além de produtos e alimentos e nutrição, as revistas trazem matérias de meio ambiente, saúde e bem-estar e entretenimento.

Pode-se concluir com os resultados que o Supermercado Beta utiliza a revista: i) como ferramenta de marketing e de comunicação; ii) como aposta na comunicação digital; iii) focando na clientela das classes A e B; iv) comunicando à clientela que além de varejista, caracteriza-se com o desenvolvimento de produtos alimentos de alto padrão com chefs especializados

Tendo em vista “as lógicas de um meio de comunicação e sua relação com a realidade social” e que “uma revista é, pois, um composto formado por lógicas que se encontram entrecruzadas – editoriais, mercadológicas, culturais –, [...], que, se analisados, tornam-se reveladores de uma série de processos” (TAVARES, 2011, p.1;2), a revista do Supermercado Beta, indica componentes da estratégia da sua administração e o seu modelo de gestão.

Deste modo, a revista do Supermercado Beta é publicada para um relacionamento construtivo entre a empresa, parceiros e clientes, revelando uma “maneira de pensar em clientes, marketing e criação de valor” (YAMASHITA e GOUVÊA, 2007, p.106).

Os resultados apontam que o Supermercado Beta se apresenta, mesmo na pandemia, procurando agregar valor aos clientes de classes A e B, associado a uma estratégia de marketing de relacionamento de sofisticação com produtos e serviços *premium* e *gourmet*, conveniência e *delivery*.

Falta à direção do Supermercado Beta e à revista, comunicar e alinhar-se às tendências do futuro do varejo apontadas em eventos internacionais do setor (FALCÃO e CARRARI, 2020; não paginado), adequar suas estratégias, produtos e serviços à nova realidade do consumo pós-Covid e à produção e ao consumo responsável, natural, saudável, local e sustentável, sintonizados com a agenda ESG (sustentabilidade) (PWC, 2021; não paginado).

iv) Trabalhos Acadêmicos sobre o Supermercado Beta

A pesquisa encontrou os trabalhos seguintes.

**Quadro 8 - Trabalhos Acadêmicos sobre o Supermercado Beta**

<b>Trabalhos Acadêmicos sobre o Supermercado Beta</b>		
Título	Autores	Objetivo, Metodologia, Resultados
Plano de Marketing para o Beta Supermercados	Robson Sacheti	Desenvolver um plano de marketing para o Beta Supermercados.  O estudo propôs ações para atingir o resultado previsto.
Marketing de relacionamento e o comércio eletrônico: o caso Beta supermercado	Sheila Dias da Silva	Identificar a aplicabilidade do marketing de relacionamento, através do uso da Internet, adotado pelo Beta Supermercado.  Foi verificado que o investimento na internet trouxe um bom retorno, e foi indicadas algumas diretrizes a serem analisadas pelo Supermercado.
A relação entre motivação e inovação no ambiente de trabalho de uma empresa supermercadista: um estudo de caso	Elzi Pacheco Thiesen	Analisar a relação entre a motivação e a inovação no ambiente de trabalho.
Estratégias competitivas no setor supermercadista: estudo de caso do Beta supermercados	Maria Helena José Britto	Analisar as estratégias competitivas do Beta Supermercados.  A identificação das principais estratégias competitivas do Beta supermercados estão agrupadas de maneira a constituírem uma estratégia final cujos princípios se estendem pela cadeia de

		valores que norteiam a sua missão
--	--	-----------------------------------

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa

Verifica-se que as publicações acadêmicas não são recentes, não atendem à problemática da pesquisa, pois não tratam das questões da atualidade do Supermercado Beta frente à Covid-19 e das tendências do varejo supermercadista.

#### v) Análise do Site e Página Oficial do Supermercado Beta nas Mídias Sociais

Para os fins dos objetivos da pesquisa acadêmica, foram analisadas as páginas do Supermercado Beta nas mídias sociais, bem como seu site oficial, com procedimentos de análise de conteúdo temático-categorial, proposta por Bardin (2011) e Oliveira (2008).

Os procedimentos seguiram os critérios recomendados por Oliveira (2008), sendo eles: objetividade, sistematicidade, conteúdo manifesto, construção e análise de categorias, e inferência.

A Matriz de Análise dos Resultados contém palavras-chave, com as categorias da pesquisa, adicionadas de dimensões da gestão do Supermercado Beta, e outras categorias de conteúdo temático-categorial de Rossoni et al., (2013), apresentadas no quadro síntese a seguir.

**Quadro 9 - Análise do Site e Mídias Sociais do Supermercado Beta**  
**ANÁLISE DO SITE E PÁGINAS NA MÍDIA DO SUPERMERCADO BETA**

CATEGORIA	SUB CATEGORIAS	SITE	FACEBOOK	INSTAGRAM
<b>Identidade Visual</b>	Slogan, Design Imagens, Cores, Organização	Slogan inexistente; cores: marrom, amarelo e branco; Organização: tradicional;	Design e cores em azul; não seguem o padrão da marca do site; Momentos gourmet e promoções.	Slogan: Lojas conceito em gastronomia que oferecem alimentos de alto padrão! Design e cores seguem o padrão da marca do site;
<b>Política Institucional</b>	Marca; Missão Visão	Logomarca e logotipo; Missão e Visão: qualidade, atendimento e	Logomarca e logotipo; qualidade, atendimento e	Logomarca e logotipo;

		bem-estar não representadas no site e produtos	bem-estar são representados	
<b>Inferências Específicas</b>	Supermercado Online	<i>Delivery</i> e Compre Agora com problemas de acesso;	<i>Delivery; Ifood e Rappi</i>	Delivery e Drive-Thru;
	Produtos e Serviços	Organização por departamentos; Ausência de receitas e gastronomia gourmet; Ausência de promoções exclusivas; Ausência de Encartes. Ausência de Cartão próprio e Clube de Clientes.	Produtos especiais e gastronomia gourmet; Receitas	Revista; Promoções; Produtos especiais e gastronomia gourmet; Receitas
	Canais de Comunicação	Fale conosco; Relacionamento com clientes; Telefone, e-mail e redes sociais; ausência de WhatsApp Business; Ausência de notícias; Ausência de link para baixar aplicativo.	Mensagem pelo Facebook e WhatsApp Business Ausência de link para baixar aplicativo.	Link para mensagens; para baixar aplicativo.
<b>Pandemia da Covid-19</b>		Não disponível	Não disponível	Link para textos sobre ações prevenção da COVID-19.
<b>Sustentabilidade</b>		Não disponível	Não disponível	Link para textos sobre ações de sustentabilidade Supermercado.

Fonte: Elaborado pelos autores

A avaliação do Supermercado nas mídias sociais mostrou falta de sinergia entre as mídias pesquisadas em prejuízo da construção de relacionamentos e do comportamento de compra, inconsistências de imagem e marca, baixa promoção de *delivery* e *drive-thru* fraca, falta de ações promocionais, concursos e pesquisa de opinião e satisfação, ausência de projetos de responsabilidade social e de solidários.

Assim, a pesquisa, em comparação com as lojas físicas, mostra que o Supermercado Beta se apresenta nas mídias sociais com imagens e serviços de varejo de padrão inferior ao seu usual.

Um indicador desta avaliação foi revelado com a pesquisa da reputação do Supermercado Beta fazendo uma consulta simples no site Reclame Aqui, que aponta que a empresa tem conceito regular 6,4 no período de 2018 a 2021. Entretanto, o Supermercado Beta tem sido reconhecido como o mais admirado na Grande Florianópolis, o que mostra uma contradição e um ponto que merece atenção da direção da empresa.

Para efeito de comparação com a literatura, de acordo com os conceitos encontrados nela (ASLAM e LUNA, 2021, p.43), “o uso das mídias sociais, [...] permitem que o consumidor participe voluntariamente, fornecendo feedback e ideias e colaborando com outras pessoas. Isso agrega valor à empresa”.

Estudos levantados pelos autores mostram que “nas páginas das marcas, os clientes buscam informações atualizadas [...], e o conteúdo disponível é avaliado em termos de vários aspectos, como oportunidade, adequação, relevância e completude”, o que “atrai a atenção dos clientes para a marca [...], e “funciona como um estímulo e determina o comportamento do cliente online” (ASLAM e LUNA, 2021, p.46).

O Boletim de Oportunidades do Sebrae, que trata das mídias sociais para o varejo, (SEBRAE, 2021, p.5), recomenda que “as redes sociais devem ser pensadas não só como mais um canal de comunicação com o cliente e sim como o melhor meio para construir relacionamentos”, indicando diversos tipos de ações como presença da marca, relacionamento, feedback, ações promocionais, concursos e pesquisa de opinião e satisfação.

De acordo com a Pesquisa Brasil Supermercados Online da consultoria internacional A.T. Kearney, o futuro do supermercado online, o mercado brasileiro em 2023 poderá movimentar R\$ 48,65 bilhões com *marketplaces*, avanço do *omnichannel*, relacionamento pelos apps, e “delivery de tudo” com entregas super rápidas.

A pesquisa ainda mostrou, entre outros resultados, que “65% comprariam mais itens de mercado online, se pudessem garantir a qualidade e frescor dos produtos entregues” e que clientes buscam: 71% cupons de desconto, 65% programas de fidelidade, 65% checkout e 62% compra rápida” (BSO - BRASIL SUPERMERCADOS ONLINE, 2018; não paginado).

“*The Last Mile*” é considerada a “nova aposta do varejo para se reinventar”, sendo a “última milha; o percurso final entre a compra realizada pelo canal internet e a entrega física do produto para o cliente”. Assim, a agilidade e a resposta ou a adaptação da organização precisam ser “rápidas e eficientes, assim como o *last mile*” (SALUM E PEREIRA, 2018, p.1; 2; 19).

Conclui-se, então, que o Supermercado Beta precisa reestruturar e atualizar suas práticas de varejo online e de comunicação nas mídias sociais, podendo não somente melhorar o desempenho atual, mas acompanhar as tendências no setor supermercadista e manter o padrão existente em suas lojas físicas, também no espaço virtual.

#### 4.1.3.2 Análise dos Resultados dos Questionários e Entrevistas

A análise dos resultados é feita a partir das respostas dadas pelo Gestor ao questionário e para o quadro de categorias e dimensões da pesquisa, apresentado nos procedimentos metodológicos.

No quadro seguinte, são apresentados os resultados para as categorias da pesquisa, com os relatos da Gestora Administrativa.

**Quadro 10 - Gestão Estratégica do Supermercado Beta frente à Crise da COVID-19**

Estratégias do Supermercado Beta frente à Crise da COVID-19	
Categoria e Dimensões da Pesquisa	Resultados da Pesquisa
<p><b>1) Categoria:</b> <u>Gestão estratégica no setor supermercadista</u>  <b>Dimensões:</b> Estratégia como plano, padrão, posição, perspectiva, estratégia. Gestão estratégica das operações em supermercados, buscando melhoria dos processos e da redução de perdas, capacitação das lideranças, e promoção de negócios sustentáveis. Emprego de ferramentas modernas de gestão e tecnologias de organização de supermercados. Eficiência nas operações. Diferenciação baseada na qualidade dos serviços oferecidos. Ganhos de escala Marketing estratégico para afetar o comportamento do consumidor. Nível de competição; concentração do mercado local; estratégias de negócio multiformato.</p>	<p>“Anteriormente à pandemia, as estratégias da empresa sempre giravam em torno da missão definida, que era proporcionar experiências gastronômicas e de momentos especiais, o que refletia nas ações, redes sociais e na experiência de consumo dos clientes nas lojas e nos eventos promovidos.”  “Com a pandemia e a nova realidade, o foco estratégico precisou ser voltado a proporcionar a experiência e sentimento de segurança, ao contrário do foco gastronômico que existia antes, refletindo novamente em atos como, por exemplo, postagens em redes sociais demonstrando as novas medidas de segurança e higiene.”</p>
<p><b>2) Categoria:</b> <u>Setor varejista de supermercados</u>  <b>Dimensões:</b> Ambiente operacional: Mercado atendido. Caracterização: atacadista,</p>	<p>“Quanto ao setor de atuação da empresa, este já vinha sofrendo constantes e importantes mudanças anteriormente a pandemia, especialmente relacionadas ao comportamento do cliente.”</p>

<p>multiformato, de hipermercados, formato tradicional ou supermercados de vizinhança, e formato <i>cash &amp; carry</i>. Seções. Estoque. Modelo de Gestão dos processos produtivos. Estratégias e modelos de gestão de vendas, de estoque, de RH etc. Autosserviço. Flexibilidade. Diversificação e agregação de valor. Automação. Atendimento a clientes e fornecedores. Inovação acompanhando as tendências do varejo brasileiro.</p>	<p>“A chegada da pandemia do Covid-19 somente acelerou este processo e, por exemplo, aumentou o volume de vendas não presenciais que no Supermercado Beta, anteriormente a este momento, representavam 5% do volume total, para 25% e também fez com que uma parcela de clientes optasse pela compra em atacarejos por conta dos preços praticados serem mais baixos.”</p>
<p><b>3)Categoria:</b> <u>Gestão de crise e gestão da crise da pandemia no setor supermercadista</u>  <b>Dimensões:</b> Visão sobre a Crise. A Gestão da Crise: antes e durante a pandemia. Efeitos da crise na empresa, seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação. Resiliência diante das Crises. Comportamento das compras do consumidor. Processo Decisório para a Gestão da Crise. Estratégias Anticrise. Práticas, como promoções, descontos. Redução de Custos. Parcerias. Consequências: no foco no cliente e demais partes interessadas (stakeholders). Diversidade em RH. Expansão ou fechamento de lojas. Compras online e estratégias baseadas na tecnologia. Automação. Lojas Físicas, lojas de conveniência, lojas online. Delivery.</p>	<p>“Anteriores a esta do Covid-19, a organização já havia passado por algumas crises e sempre houve sucesso no gerenciamento das mesmas, cada uma com suas características individuais, porém sempre com o mesmo método interno de gestão de crise.”  “É instaurado um comitê multidisciplinar de acordo com a necessidade do momento, nem sempre composto somente por lideranças, e as decisões são encaminhadas através deste grupo. Desta vez as maiores consequências vistas foram alterações no comportamento dos clientes que criaram diversas necessidades de adaptação por parte da gestão da empresa e também fatos como o aumento do ticket médio por as pessoas terem criado o hábito de sair menos de casa durante o período, assim comprando em maior volume e com menos frequência.”</p>
<p><b>4)Categoria:</b><u>Empresa familiar no segmento de supermercados</u>  <b>Dimensões:</b> A empresa familiar no segmento de supermercados. Empreendedorismo. Características da gestão dos negócios na empresa familiar. Desafios, vantagens e desvantagens das empresas familiares no setor supermercadista. Processo decisório. Cultura. Conflitos familiares e seus reflexos na gestão. Profissionalização das empresas familiares. Processo de Sucessão.</p>	<p>“O fato de estar em uma segunda geração da família pode ter ajudado a motivar os gestores a manter vivo um negócio criado com tanto esforço pelos seus antecessores, fora isso não houve nenhum fato relevante sobre o tema durante a pandemia.”</p>
<p><b>5)Categoria:</b> <u>Gestão da sustentabilidade nos negócios no segmento de supermercados</u>  <b>Dimensões:</b> Sustentabilidade no modelo de negócio: mitigar riscos; sobrevivência do negócio. Gestão da Sustentabilidade nas decisões gerenciais e operacionais. Indicadores de desempenho. Sustentabilidade corporativa. Tecnologias sustentáveis. Marketing social. Marketing ambiental. Relatório de sustentabilidade.</p>	<p>“Anteriormente à pandemia, buscava-se uma gestão da sustentabilidade da empresa por meio de ganho de eficiência nos processos, na gestão da prevenção de perdas e com melhoria dos resultados de uma forma geral.”  “Durante a pandemia a maior preocupação relativa à sustentabilidade do negócio foi a todo momento manter as operações diárias funcionando nas quatro lojas e fazer isso seguindo todos os protocolos determinados pelas autoridades que mudavam em uma base semanal ou até mesmo diária em casos excepcionais.”</p>
<p><b>6)Categoria:</b> <u>Inovação no segmento de supermercados</u>  <b>Dimensões:</b> Inovação colaborativa; cultura de cocriação; digitalização; multicanalidade; <i>M-commerce</i>; <i>selfcheckout</i>; gestão de dados em nuvem; compra customizada; alimentos em marketplaces.</p>	<p>“No momento prévio à pandemia a empresa já fazia parte da iniciativa Vertical do Varejo, da Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE), onde são feitas parcerias entre varejistas e startups que buscam a cocriação de soluções para o setor.” “De modo geral, a inovação hoje no varejo está muito voltada a busca de soluções para o momento de compra com o intuito de facilitar e agilizar esse processo, haja vista que as</p>

	<p>peças estão cada vez mais valorizando seu tempo e querem gastar o mínimo dele possível em questões rotineiras, como compras de supermercados.”</p> <p>“A pandemia também criou a necessidade de priorizar planos que já estavam previstos, mas não eram exatamente uma prioridade, como a criação de um aplicativo próprio para compras não presenciais e também a melhoria da plataforma de compras no site próprio da empresa.”</p>
--	--

Fonte: Gestora Administrativa do Supermercado Beta (2021)

Complementando as informações dadas, são apresentadas as informações dadas pelos respondentes às duas primeiras perguntas do questionário da pesquisa.

### Quadro 11 - Respostas dos gestores 1, 2 e 3 ao questionário online

Estratégias do Supermercado Beta frente à Crise da COVID-19	
Perguntas do Questionário da Pesquisa	Informações dadas pelos Respondentes
<p><b>P1:</b> <i>Quais as necessidades no curto, médio e longo prazo percebidos pela empresa durante a crise?</i></p>	<p><b>Respondente 1:</b> “Estar atualizado em relação às normativas do governo municipal, estadual e federal; Adequar-se internamente para atender as exigências sanitárias; Comunicar e orientar o público interno de normas sanitárias; Adequar o quadro de pessoal conforme a demanda necessária (o restaurante foi fechado e as vendas do delivery explodiram); Afastar colaboradores do grupo de risco; Apoiar os colaboradores no aspecto de saúde física e mental; Adquirir materiais e equipamentos exigidos, como termômetros, máscaras, álcool gel, etc.; Reduzir a capacidade de ocupação das lojas; Adequar as suas estratégias de venda focando no canal Delivery, e o abastecimento dos produtos mais procurados no momento, voltados à saúde e imunidade.”</p> <p><b>Respondente 2:</b>  <b>“Curto Prazo:</b> Entender as normativas (vinham de todos os lados: federal, estadual, municipal, secretarias de saúde e vigilância), atender as medidas/protocolos de emergência, buscar fornecedores para as necessidades mais imediatas (álcool e máscaras), adaptar o quadro de colaboradores para suprir ausências por afastamento/saúde e desenvolver a atividade de venda não presencial. <b>Médio Prazo:</b> Preparar estoque e insumos para evitar rupturas, lidar com a falta de produtos por ruptura na indústria (alguns por falta de embalagem), reprogramar os planos de melhoria e estratégicos para novas datas, visto que toda a força foi voltada para a gestão de crise. <b>Longo Prazo:</b> Organizar o caixa da empresa injetando capital de giro para suprir eventual prejuízo, estudar e entender mais sobre o comportamento do consumidor na crise e principalmente pós crise, replanejar ações estratégicas tendo em vista o novo cenário.”</p> <p><b>Respondente 3:</b>  <b>“Curto Prazo:</b> Tivemos que nos adaptar ao novo perfil de consumo, bem como com os protocolos e decretos do Covid que surgiram com a pandemia, como o crescimento e implantação de novos canais de venda virtuais. <b>Médio Prazo:</b> Entender que precisávamos adequar a loja a essa nova demanda e encontrar novas formas de fidelizar o cliente e aumentar o faturamento e margem em meio ao caos e medo gerado pela crise econômica, social e de saúde que se instaurou nesse período. <b>Longo Prazo:</b> Manter a criatividade para manter a loja vendadora, atrativa e crescendo, focados em melhorias, já que estamos caminhando para um novo momento pós pandemia.”</p>
<p><b>P2:</b> <i>Quais as estratégias</i></p>	<p><b>Respondente 1:</b> “Montou um comitê de crise que discutia e</p>

<p><i>adotadas pela empresa perante a crise?</i></p>	<p>implementava em tempo integral as normativas. Disponibilizou uma equipe médica para acompanhar todas as situações de saúde dos seus colaboradores, evitando que fossem para o sistema de saúde público. Foi mais conservadora, atendeu a todas as exigências dos órgãos de saúde e do governo.”</p> <p><b>Respondente 2:</b> “Foram mais planos táticos e operacionais do que estratégicos: Criado comitê de crise, instalado na semana antes do decreto oficial da pandemia no município, pois foi uma possibilidade ventilada pela própria médica da empresa. Esse comitê foi quem recebeu e tratou todas as informações do “mundo externo” e transformou nas ações internas. Focado nas ações de segurança e proteção dos colaboradores, investimento em equipamentos de proteção, readequação das áreas internas de convivência, melhoria da alimentação realizada na empresa que era subsidiada e passou a ser oferecida gratuitamente aos trabalhadores, tudo no intuito de aumentar a imunidade (cardápio preparado por nutricionistas com esse objetivo), fornecimento de kit de higiene e limpeza para estender os cuidados à casa dos colaboradores. Criado comitê misto para acompanhar os afastamentos/casos médicos, a proximidade com a médica responsável pelo PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) da empresa foi determinante para o bom resultado que julgamos estar tendo até agora. Foram criadas estratégias em relação à equipe, de acordo com cenários possíveis. Reforço de estoque para evitar rupturas (até o ponto que não prejudicou o fluxo de caixa). Aproveitadas algumas medidas emergenciais do governo (parcelamento de alguns tributos, suspensão de alguns contratos, teletrabalho). Antecipado a troca de plataforma do <i>e-commerce</i> para uma que já estava em negociação por ser mais funcional.”</p> <p><b>Respondente 3:</b> “Primeiro a preocupação e validação de todos os protocolos e decretos referentes a pandemia, que foram um diferencial para atrair novos clientes nesse período, a segurança em relação aos cuidados ficaram muito evidentes e os clientes optaram pelas nossas lojas muitas vezes por este motivo, lojas menores, organizadas e com todos os protocolos em dia. Houve também o cuidado com os colaboradores, tanto física quanto emocional. Trabalhamos forte a margem nos produtos, mas mantendo o cuidado de ser competitivo no mercado, que devido a inflação que disparou ficou difícil manter a margem em todos os segmentos. A empresa se manteve atenta ao cenário mundial e nacional, para as devidas tomadas de decisão baseadas na realidade dos cenários e tendências da economia.”</p>
--	---

Fonte: Elaborados pelos autores a partir de dados primários

A partir das informações coletadas pela pesquisa, transcritas nos quadros anteriores, os principais fatos e principais medidas que foram e/ou vem sendo tomadas pelo Supermercado Beta durante o período da Crise da Pandemia, podem ser assim resumidos:

- A segunda geração da família dos sócios do Supermercado, adotando medidas de inovação e dinamismo da gestão diante da crise;
- Instalação do Comitê de Crise, com acompanhamento dos cenários e tendências da economia, nos contextos global, nacional e local;

- Mudança do foco estratégico e tático das lojas, antes dirigido à gastronomia, para medidas de segurança exigidas pela pandemia;
- Adequação da margem nos produtos, mas de modo a assegurar a competitividade, ajustando as práticas de varejo ao novo perfil, renda e comportamentos dos consumidores em decorrência da COVID-19;
- Implantação de medidas de suporte e melhoria à gestão de pessoas e de saúde, assim como da qualidade de vida dos colaboradores;
- Ampliação da digitalização, uso das redes sociais e da Universidade Corporativa;
- Adoção de medidas de inovação no e-commerce, parcerias entre varejistas e *startups*.

Os resultados indicam que, de modo geral, o Supermercado Beta acompanhou as estratégias e novas medidas criadas pela pandemia, que foram tomadas pelos varejistas e recomendadas pelas associações do segmento supermercadista.

Por fazer parte do chamado “varejo essencial”, o impacto da pandemia no segmento de supermercados em 2020 foi baixo, com acréscimo na comercialização das vendas online, de acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2020). No ambiente da COVID-19, o presidente da associação nacional varejista, recomendava, diante das mudanças, “trabalhar com o time”, “olhar o cenário”, e “racionalidade para a tomada das decisões corretas” (SBVC, 2020, p.156), medidas que, segundo os respondentes, também foram adotadas pelo Supermercado Beta.

O Supermercado Beta, como mostrou a pesquisa, vinha adotando estratégias de inovação para se destacar no segmento supermercadista local, como a adoção da arquitetura de negócios em suas novas lojas e foco na gastronomia para a clientela de maior poder aquisitivo, típica de suas lojas.

Contudo, como informaram o gestor e os respondentes, as transformações e inovações adotadas pelo Supermercado Beta, apresentaram-se durante a pandemia, em geral, mais reativas, conservadoras, atendendo às medidas exigidas pelas autoridades de saúde e adotando ferramentas usuais da gestão estratégica (NUNES E SELITTO, 2016), e ações recomendadas pelo setor. Uma das questões críticas em todo o setor supermercadista, a alta rotatividade de pessoal existente, não foi resolvida.

A ABRAS, associação do setor, que, entre outras medidas, criou o Comitê da Covid-19 juntamente com os planejamentos do setor durante o período e o Comitê de E-Commerce, visando a elaboração de ações para o futuro do varejo on-line, apresentou na capa da edição de dezembro da Revista Superhiper: “2020: o ano que reinventou o consumo: um ano

inimaginável que mudou a forma de o brasileiro consumir, os supermercados não pouparam esforços para se adaptar e se modernizar” e matéria que tratou da “responsabilidade social, empatia e solidariedade” dos supermercados brasileiros durante a pandemia, que expressa em síntese o comportamento do segmento supermercadista.

Entretanto, outras medidas mais arrojadas já vêm sendo adotadas pelo setor varejista e alimentício, que inclui, além de práticas comerciais, medidas de solidariedade em apoio à sociedade e comunidades. Além disto, outros desafios, diferentes daqueles trazidos pela pandemia, deverão ser enfrentados pelos supermercados.

De acordo com a pesquisa Datafolha 2021 de marcas no ambiente do coronavírus mais citadas e de hábitos de consumo no segundo ano da pandemia, “as pessoas buscam bem-estar, segurança, estabilidade, normalidade”; e, apesar do maior número de transações financeiras digitais, “a maioria dos entrevistados, porém, não usa o celular ou o computador para comprar roupas, calçados, remédios e artigos de supermercado” (YURI, 2021; não paginado).

O Carrefour, marca vencedora de vários prêmios no segmento varejista, passou a focar mais no cliente e na digitalização, incrementando o uso da tecnologia, do *Business Intelligence* e do *marketplace*, além da aderência ao *Act For Food*, movimento global por mudança nos hábitos de consumo por produtos frescos. Também optou por mais lojas de proximidade, com o Carrefour Bairro e Carrefour Market, adoção de práticas sustentáveis, de consumo consciente, pesquisas de satisfação *real time* e transparência nas relações. No período da pandemia, o Carrefour utilizou-se das experiências da rede fora do país, adotando medidas como *sidestores*, setores dentro das lojas físicas para atender o *e-commerce*, parcerias com aplicativos de entrega e campanhas sociais com doação de cestas básicas, vales alimentação e máscaras em todos o país (NADALETO, 2020a; não paginado).

Na Rede Extra de Supermercados, uma das marcas mais lembradas no Brasil, o *e-commerce*, foi ampliado com o aplicativo Clube Extra, comunicações geolocalizadas e personalizadas, consumo no formato “*one-stop-shop*”, com o cliente podendo optar pela Entrega Express e receber as compras no mesmo dia, em até quatro horas. Também a marca passou a operar com o modelo de lojas Mini Extra, para possuir maior ligação com a vizinhança em que está localizado (NADALETO, 2020b; não paginado).

Com a pandemia, conforme Nadaletto (2020b; não paginado), a Rede Extra de Supermercados implantou plataformas de iniciativas sociais, instituindo uma rede de solidariedade que reúne colaboradores, fornecedores e clientes para apoiar famílias de alta vulnerabilidade social.

Para os especialistas e gestores do setor que participaram da quarta edição online do evento *Live Supermeeting*, promovido pela associação ABRAS, em junho do corrente ano, abordando as transformações da digitalização e do *e-commerce* alimentar, “*e-commerce* foi o protagonista de toda essa transformação nos negócios no ambiente da pandemia da Covid-19”. Outra mudança são os novos perfis e jornadas do consumidor, que com a pandemia e a digitalização “o consumidor visita e compra em mais canais” (ABRAS, 2021; não paginado).

Assim, como mostra a pesquisa, o Supermercado Beta controlou custos, garantiu a competitividade, garantiu a saúde dos colaboradores e clientes, ampliou a comunicação nas redes sociais e incrementou as atividades varejistas pelo *e-commerce*. No entanto, resta ao Supermercado Beta, acompanhar e adotar outras inovações já em andamento no setor e decidir o seu futuro frente aos desafios do varejo e dos supermercados no período pós-pandemia.

#### **4.1.4 Objetivo 3: Identificar as inovações e processos que poderão ser mantidos pelo Supermercado Beta no período pós pandemia**

Tendo analisado a atualidade do Supermercado Beta no período da pandemia do Covid-19, as questões seguintes abordam as perguntas do questionário da pesquisa que tratam da percepção dos gestores do Supermercado Beta para período pós pandemia e quanto à inovação e sustentabilidade nos negócios.

##### **4.1.4.1 Quanto ao Desempenho e Inovação do Supermercado Beta no Período Pós Pandemia**

As questões e as respostas dos entrevistados estão transcritas a seguir.

**Quadro 12 - Desempenho do Supermercado no Período Pós Pandemia**

<b>Estratégias do Supermercado Beta frente à Crise da COVID-19</b>	
Perguntas do Questionário da Pesquisa	Informações dadas pelos Respondentes

<p><b>P3:</b> De alguma forma a empresa vem capacitando seus gestores e equipes, adequando a gestão de seu modelo de negócios frente a novos desafios, como a Era Digital, novo perfil e novos hábitos do consumidor, sustentabilidade, maior concorrência, etc.?</p>	<p><b>Respondente 1:</b> O planejamento estratégico é realizado desde o início da empresa, e frente a isso a análise SWOT faz parte desse processo, que analisa cenários, tendências externas e o ambiente interno, como a força da marca, sua localização e fidelização do cliente.</p> <p><b>Respondente 2:</b> Sim. A empresa estruturou há alguns anos a sua universidade corporativa, que é voltada exatamente a proporcionar uma formação aos profissionais internos. O início é dedicado ao conhecimento da empresa em geral, depois o profissional recebe formação específica na sua função e posteriormente ele é preparado para a sua carreira. Os temas de “hábitos do consumidor” e “sustentabilidade” são recorrentemente tratados.</p> <p><b>Respondente 3:</b> A empresa vem desenvolvendo as lideranças no sentido estratégico e analítico, treinamentos para os novos líderes e trainees.</p>
<p><b>P4:</b> Como a empresa está se preparando diante da concorrência, do tipo e-commerce dark store, modelo de loja fechada ao público e que funcionam apenas como pontos de distribuição de mercadorias?</p>	<p><b>Respondente 1:</b> No momento não faz parte dos planos.</p> <p><b>Respondente 2:</b> Ainda não está dentre suas estratégias.</p> <p><b>Respondente 3:</b> Nos adaptamos e implantamos nesse período mais canais no e-commerce da empresa, como iFood, Rappi, Cornershop, mudança do nosso site delivery, mas entendendo que há muitas oportunidades nesses novos formatos de loja, sejam virtuais ou físicas.</p>
<p><b>P5:</b> Quais as principais inovações e processos, especialmente os relacionados à tecnologias, adotados durante a crise?</p>	<p><b>Respondente 1:</b> Reuniões de lideranças remotas, consultas de telemedicina, universidade corporativa digital (treinamentos online para os colaboradores), separação de produtos com palmtop para o serviço delivery.</p> <p><b>Respondente 2:</b> As inovações ficaram por conta da abertura de canais de vendas. Antes da instalação da pandemia as possibilidades de vendas eram só nos canais próprios (televendas e e-commerce) e somente na matriz. Durante a pandemia foram se estabelecendo outros canais, sejam eles marketplace ou aplicativos (Ifood, Rappi, CornerShop). A mudança do operador logístico também foi uma alteração de processo durante a pandemia.</p> <p><b>Respondente 3:</b> iFood, Rappi, Cornershop, novo site próprio, novo aplicativo próprio, novo aplicativo para uso interno nas lojas.</p>

<p><b>P6:</b>Quais destas medidas inovadoras adotadas na pandemia tiveram o melhor resultado e poderão ser mantidas pela empresa?</p>	<p><b>Respondente 1:</b> Os treinamentos online, que serão mantidos juntamente com alguns presenciais e também a separação de produtos com palmtop para o serviço delivery.</p> <p><b>Respondente 2:</b> Por enquanto, o intuito é investir ainda mais nessas medidas. Muito provavelmente todas serão mantidas e até estendidas depois da pandemia.</p> <p><b>Respondente 3:</b> Todas as medidas tiveram resultado e serão mantidas.</p>
<p><b>P7:</b> Você crê que as inovações digitais nos supermercados continuarão com a mesma força que estão no momento?</p>	<p><b>Respondente 1:</b> Acredito sim!</p> <p><b>Respondente 2:</b> Já é perceptível, com a flexibilização das medidas sanitárias e as pessoas saindo mais de suas casas, que as compras presenciais sofrerão redução. Acredita-se que grande parte dos consumidores, por terem experimentado e se adaptado ao modelo não presencial, continuará se abastecendo dessa maneira. No entanto, uma parte voltará a comprar na loja física, sem sombra de dúvida.</p> <p><b>Respondente 3:</b> Acredito que continuarão sim, mais como uma tendência do que uma necessidade como foi durante a pandemia, as pessoas gostam de inovações.</p>

Fonte: Elaborados pelos autores a partir de dados primários

Os respondentes apontaram que o Supermercado Beta vem preparando suas lideranças e colaboradores por meio de uma universidade corporativa, adequando seu site e incorporando medidas e parcerias para agilizar serviços de *delivery* e entregas rápidas, reconhecendo a importância e a necessidade da empresa de aprimorar suas práticas e recursos de varejo online.

Contudo, os pesquisados também apontaram que a empresa tem apenas adaptado e aprimorado seus canais de *e-commerce*, mas que as inovações no varejo ainda não estão sendo consideradas nos planos e estratégias do Supermercado Beta. A questão crítica da rotatividade de pessoal existente no setor supermercadista, não foi retratada, portanto, não resolvida.

Tal resultado do Supermercado Beta, revela que a organização está em sintonia com o mercado varejista nacional, pois enquadra-se com o Quarto Ciclo de Maturidade e Produtividade e de *E-commerce* do Varejo Brasileiro, que se desenvolve a partir de 2013, conforme classificação de Serrentino (2016) apud SBVC (2021).

O Quarto Ciclo caracteriza-se por

melhora operacional, [...] continuidade no crescimento do comércio eletrônico e no desenvolvimento de iniciativas de integração de canais e modelos de negócio *omnichannel*. Em relação a novas tecnologias, avança a capacidade de interagir com clientes por meio da mobilidade nas lojas, enquanto a comunicação e o relacionamento com os clientes se tornam mais precisos e customizados (SBVC, 2021, p.22).

#### 4.1.4.2 Quanto à Inovação e Sustentabilidade dos Negócios do Supermercado Beta

As questões e as respostas dos entrevistados estão transcritas a seguir.

**Quadro 13 - Inovação e Sustentabilidade do Supermercado Beta**

<b>Sustentabilidade do Supermercado Beta: antes e durante a pandemia da Covid-19</b>	
<b>Perguntas do Questionário da Pesquisa</b>	<b>Informações dadas pelos Respondentes</b>
<p><b>P8:</b> Como você enxerga o futuro no negócio e como se preparam para a retomada pós pandemia?</p>	<p><b>Respondente 1:</b> Existe uma mudança no perfil de consumo, que ainda não está definido. O planejamento estratégico é cada vez mais um diferencial, obrigando a empresa a acompanhar cada vez mais o mercado. Acredito que plataformas que monitoram o ambiente externo serão cruciais.</p> <p><b>Respondente 2:</b> O futuro do negócio continua sendo desafiador, assim como sempre foi. Empreender em um país como o Brasil, com toda sua carga tributária, insegurança jurídica, volatilidade da economia e influência política, não é tarefa fácil. A empresa se prepara revisando seu planejamento tático e estratégico, atualizando seus processos e estudando constantemente o mercado e o consumidor.</p> <p><b>Respondente 3:</b> Entendo que será um novo desafio pós pandemia, onde alguns dos nossos atributos que fizeram a diferença nesse período talvez não sejam tão importantes no pós pandemia, nosso desafio é fidelizar os clientes que chegaram devido a pandemia e criar mais atrativos que resultem em faturamento e diferencial. Estamos trabalhando em projetos de melhorias isolados por loja e também nível de rede, para garantirmos a saúde da empresa.</p>

<p><b>P9:</b> Todas as inovações adotadas estão de acordo com as políticas de sustentabilidade da empresa?</p>	<p><b>Respondente 1:</b> Ainda em avaliação.</p> <p><b>Respondente 2:</b> Sim. Na avaliação de implementação foi feita essa análise previamente.</p> <p><b>Respondente 3:</b> Este é um cuidado grande da empresa/diretoria, para que tudo que foi e será implantado tenha sempre sinergia com os nossos valores e se encaixem aos nossos atributos.</p>
--	--

Fonte: Elaborados pelos autores a partir de dados primários

A sustentabilidade e a inovação ainda não fazem parte da cultura e da gestão do supermercado, pois, como responderam os entrevistados, as medidas tomadas se restringem ao monitoramento do mercado, para atendimento às medidas comerciais e de atendimento e fidelização de clientes.

Como foi visto no quadro anterior, o Supermercado Beta está enquadrado no Quarto Ciclo de Maturidade e Produtividade e de *E-commerce* do Varejo Brasileiro, aprimorando seus canais de *e-commerce*, sem incorporar as inovações no varejo.

Assim, o Supermercado Beta precisa preparar-se para o Quinto Ciclo do Varejo Brasileiro, iniciado em 2020, em que “a loja física, em um modelo de varejo digitalizado, ganha importância estratégica e passa a desempenhar distintos papéis: aquisição de clientes, captura de dados, experiência e relacionamento, entrega e *fulfillment* (SBVC, 2021, p.24).

Para isso, alerta a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, “as empresas também precisam lidar com resistências, conflitos e com o “sistema imunológico” corporativo, refratário à inovação e às mudanças” (SBVC, 2021, p.22).

Quanto à sustentabilidade, um artigo contido no documento da SBVC aponta a necessidade da inclusão do “Meio Ambiente, Governança e Inclusão no Mundo do Varejo” (GAMBOA e FERREZIN, 2021, p.156), em que os autores evidenciam que “resta evidente que a Governança Corporativa em tempos pós-pandemia vai muito além do mero atendimento às premissas de *compliance*”, e considerando ainda que:

Hoje, espera-se que as questões de ESG sejam incorporadas aos relatórios empresariais e corporativos e ofereçam respostas concretas e mensuráveis para clientes, parceiros, fornecedores, credores, acionistas – enfim, a todos os

stakeholders que representam a sociedade na qual a empresa está inserida. (GAMBOA e FERREZIN, 2021, p.159),

Para discutir essas tendências, a edição do Fórum da Cadeia Nacional de Abastecimento ABRAS – ESG, de 2021, adotou como agenda a governança social, ambiental e corporativa, estabelecendo as seguintes visões e propostas para o fortalecimento das práticas de ESG no País: “1) Redução de custos; 2) Fomentar o consumo consciente; 3) Reduzir o desperdício de alimentos; 4) Lutar contra a fome; 5) Ampliar o nível de conhecimento dos profissionais das cadeias em torno dos pilares da sustentabilidade. (SUPERHIPER, 2021; não paginado).

#### 4.1.5 Matriz de Análise dos Resultados: Gestão do Supermercado Beta durante a Pandemia

Considerando os resultados coletados e avaliados, quanto ao Objetivo 3, resta aplicar a Matriz de Análise dos Resultados, à luz das categorias da pesquisa, conforme previsto nos procedimentos metodológicos.

**Quadro 14 - Matriz de Análise: Resultados da Gestão do Supermercado Beta durante a Pandemia**

GESTÃO DO SUPERMERCADO BETA	AVALIAÇÃO			
	DE	DP	DN	NA
Gestão Estratégica no Setor Supermercado		X		
Setor Varejista de Supermercados		X		
Gestão de Crise e Gestão da Crise da Pandemia no Setor Supermercado	X			
Empresa Familiar no Segmento de Supermercados		X		
Gestão da Sustentabilidade nos Negócios no Segmento de Supermercados		X		
Inovação no Segmento de Supermercados			X	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da pesquisa

Legenda:

DE = Dimensão encontrada; DP = Dimensão encontrada parcialmente; DN = Dimensão não encontrada; NA = não foi possível avaliar.

Os resultados parciais, portanto, insatisfatórios, podem ser explicados pelos resultados encontrados pela pesquisa, pelas práticas recomendadas pela associação varejista nacional, pelas ações dos concorrentes, bem como diante das macrotendências do setor.

Como foi visto nos resultados analisados nos Objetivos 1 e 2, o Supermercado Beta apresenta elevado padrão arquitetônico de suas lojas, nutricionistas e chefs qualificados, produtos *premium* e gourmet, em atendimento a uma clientela das classes A e B. A pesquisa também revelou que, comparando com as lojas físicas, o Supermercado Beta apresenta-se em seu site e nas mídias sociais com imagens e serviços de varejo de padrão e acesso inferior ao de suas lojas físicas. Outro aspecto refere-se à gestão familiar, tradicional, pautada no contrato social e em comitê de gestão.

Isso constituem pontos fracos, diante das novas tendências, já citadas, recomendadas pelas publicações da ABRAS e pelo 1º Fórum da Cadeia Nacional de Abastecimento, realizado em junho de 2021.

Os principais concorrentes do Supermercado Beta, na Grande Florianópolis, de igual padrão, também oferecem lojas de *e-commerce*, *delivery* e *drive-thru*, alguns até com páginas específicas para este fim, e de melhor padrão visual e serviços de comunicação e marketing de relacionamento, com maior integração e dinâmica associadas às redes sociais, cartão de crédito próprio e clubes de vantagens aos clientes.

Assim, o Supermercado Beta enquadra-se no Quarto Ciclo de Maturidade e Produtividade e de *E-commerce* do Varejo Brasileiro, tendo adotado ações para aprimorar suas lojas, melhorar e modernizar seus processos, inclusive de *e-commerce*. É, então, preciso capacitar-se para o Quinto Ciclo do Varejo Brasileiro, para incorporar as inovações já em andamento, no ambiente complexo do mercado varejista nacional (SERRENTINO, 2016; SBVC, 2021).

Quanto à sustentabilidade, as ações do Supermercado Beta compreenderam a arquitetura de negócios das novas lojas, a produção, a comercialização de produtos saudáveis, e ao tratamento de resíduos. A inovação, apesar de incorporar a informatização e automação de processos de varejo, ainda não faz parte da cultura e da gestão do supermercado.

Em especial, trata-se de aderir à liderança e à capacitação dos profissionais, adoção de gestão colaborativa junto a fornecedores, governança corporativa, novas tecnologias aplicadas

ao *e-commerce*, adesão às práticas ESG de conservação ambiental, aderência aos novos padrões de consumo e aos novos comportamentos do consumidor, e práticas de ações sociais, como as contra a fome (ABRAS, 2021; GAMBOA e FERREZIN, 2021; SUPERHIPER; 2021; não paginados).

Trata-se de preparar-se para a adoção das macrotendências do varejo e do consumo pós-Covid-19 (PWC; 2021; não paginado), com marca de relevância, voltadas para um propósito, novo conceito das lojas do futuro, *omnicanal*, varejo experiencial, integração de lojas físicas e digital, caminho direto ao consumidor (D2C), automação de próximo nível, com inteligência artificial e ferramentas analíticas, robótica e compras inteligentes, cadeia de suprimentos digital, alimentos saudáveis e consumo consciente e ascensão ESG.

Finalmente, a urgência na adequação dos negócios varejistas do Supermercado Beta, também se justifica pelo aumento crescente da concorrência. A título de exemplo, a gigante Amazon, que possui 26 lojas nos EUA do tipo “sem contato” físico, sem caixas registradoras nem filas para pagar, adequadas em tempos de Covid, com alimentos, refeições rápidas e produtos de primeira necessidade, acaba de abrir sua primeira loja física em território europeu (MSN; 2021; não paginado). No Brasil, a Amazon acaba de estreitar uma loja online de cervejas artesanais brasileiras, além de cervejas importadas (MACEDO, 2021; não paginado).

#### 4.1.6 Objetivo 4: Apresentar possibilidades para agregar valor ao Supermercado Beta

A partir da Análise de Resultados, o objetivo 4 se propõe a analisar possibilidades de agregar valor ao Supermercado Beta no período pós pandemia Covid-19, de modo a contribuir com inovação e sustentabilidade nos negócios.

Inicialmente, é feita a análise SWOT/FOFA: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003), a partir dos resultados da pesquisa, seguida da análise de criação de valor, a partir de Kim e Mauborgne (2005).

**Quadro 15 - Análise SWOT/FOFA dos Resultados da Pesquisa**

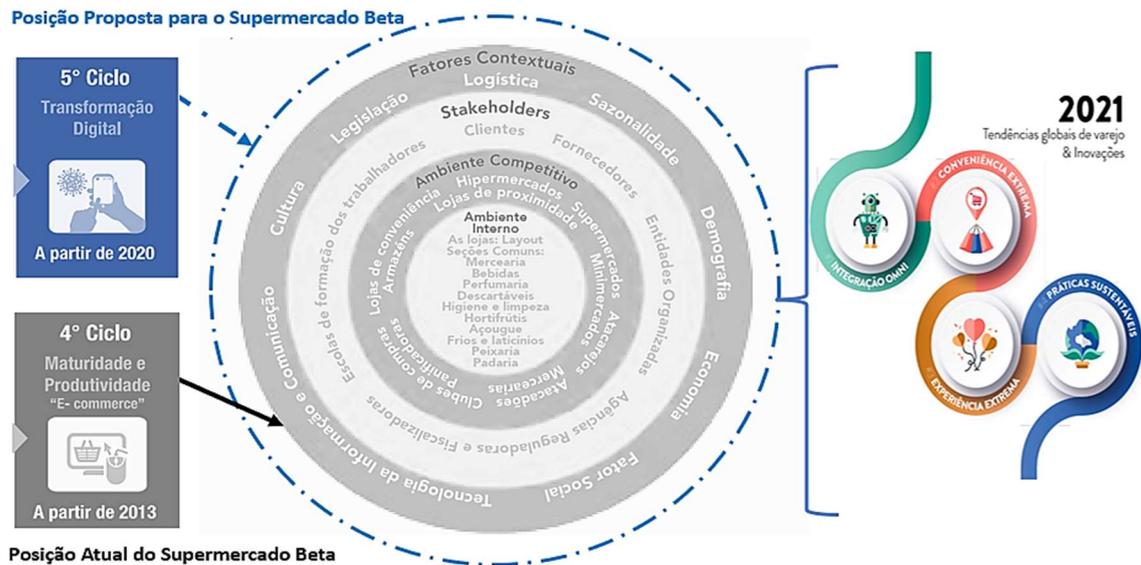
	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiência de 24 anos no setor;</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão familiar, tradicional,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lojas com Arquitetura de negócio;</li> <li>• Lojas posicionadas para clientela de classes A e B;</li> <li>• Universidade Corporativa;</li> <li>• Colaboradores e parceiros especializados: nutricionistas e Chefs;</li> <li>• Produção própria de alimentos sustentáveis, <i>premium e gourmet</i>;</li> <li>• Lojas com gestão da informação e automação da área de vendas;</li> <li>• Parcerias com fornecedores e de programas da ACATs;</li> <li>• Mudança do foco estratégico e tático das lojas, antes dirigido à gastronomia, para medidas exigidas pela Pandemia.</li> </ul>	<p>pautada no contrato social e em comitê de gestão;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negócio de Quarto Ciclo do Varejo Nacional;</li> <li>• Inovação nos processos de varejo fundamentado na produtividade, sem incorporar os avanços da Gestão na Era Digital;</li> <li>• Gestão parcial da Sustentabilidade não alinhada ao modelo ESG;</li> <li>• Site e nas mídias sociais com padrão e serviços inferiores ao de suas lojas físicas;</li> <li>• <i>E-commerce, delivery e drive-thru</i>, em modelo inferior à concorrência;</li> <li>• Uma das questões críticas em Rotatividade de pessoal existente no setor;</li> <li>• Medidas reativas, conservadoras, no período da Pandemia, adotando ferramentas usuais da gestão estratégica.</li> </ul>
<b>Fatores Externos</b>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quinto Ciclo do Varejo, focado na Transformação Digital;</li> <li>• Gestão do Varejo Pós-Covid-19;</li> <li>• Programa da ABRAS – ESG, de 2021 para toda a cadeia do varejo: governança social, ambiental e corporativa, consumo consciente, redução do desperdício de alimentos, lutar contra a fome, adoção das práticas dos três pilares da sustentabilidade;</li> <li>• Governança familiar no varejo;</li> <li>• Gestão do Varejo com base em métricas e indicadores.</li> </ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Entrantes</u>: atacadistas, fornecedores atuando no varejo, <i>marketplaces</i> de varejo, mercados de bairro</li> <li>• Inovações e serviços já adotados no setor: <i>Business Intelligence e do marketplace, omnichannel</i>, relacionamento pelos apps, compra rápida, “delivery de tudo”, Entrega Express, aderência ao <i>Act For Food</i>, consumo consciente, comunicações geolocalizadas e personalizadas, pesquisas de satisfação <i>real time</i>, programas de fidelidade.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa

A partir desses resultados, o modelo das quatro ações de Kim e Mauborgne (2005) pode oferecer indicativos de melhoria e inovação de valor. A figura seguinte ilustra a posição atual e situação proposta no Varejo do Supermercado Beta.

**Figura 9 - Posição Atual e Situação Proposta no Varejo do Supermercado Beta**



Fonte: Elaborado a partir de Presser e Bastiani (2021, p.18), ABRAS (2021), Ebeltoft Group (2021)

A partir de uma adaptação dos autores consultados, a figura ilustra os ambientes e os fatores do negócio atual do Supermercado Beta, que se enquadra no Quarto Ciclo de Varejo juntamente com a proposta de seu novo modelo de gestão, no 5º Ciclo de Varejo.

De acordo com a consultoria internacional Ebeltoft Group (2021), existem quatro tendências e inovações de varejo, são elas: omni-integração, experiência extrema, conveniência extrema e práticas sustentáveis. As brasileiras Magazine Luiza, Delivery Center e Dengo estão entre as 50 empresas do varejo mais inovadoras do mundo, por terem conseguido superar os desafios da Covid-19, de acordo com o relatório do Grupo Ebeltoft.

Como ilustração, a partir da proposta, é apresentado o novo modelo de gestão na figura a seguir.

**Figura 10** - Organização, Governança Cooperativa, a Gestão na Plataforma de Serviços de Varejo do Supermercado Beta



### Quadro 16 - Exemplos de Aplicações de Análise de Dados na Cadeia de Valor do Varejo

Aplicação da análise de dados	Pergunta empresarial	Valor empresarial
Otimização de estoque	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais produtos apresentam alta demanda?</li> <li>2. Quais produtos tem pouca saída ou estão ficando obsoletos?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faça uma previsão do consumo dos produtos com alta saída e garanta um estoque suficiente deles para evitar escassez.</li> <li>2. Acelere a saída de produtos com pouca demanda combinando-os com outros de alta demanda.</li> </ol>
Elasticidade de preço	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quanta margem de lucro eu tenho sobre tal produto?</li> <li>2. Quanto desconto posso dar sobre esse produto?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A tabela de preço de cada produto pode ser otimizada para reduzir a margem de prejuízo.</li> <li>2. O preço otimizado para o combo de produtos é identificado para poupar a margem financeira.</li> </ol>
Análise de cesta de mercado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais produtos devo combinar para formar uma oferta em combo?</li> <li>2. Devo combinar produtos com base em características de alta e baixa demandas?</li> <li>3. Devo criar um combo a partir de uma mesma categoria ou de categorias diferentes?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A análise de afinidade identifica as correlações ocultas entre os produtos, o que pode ajudar nos seguintes valores: <ol style="list-style-type: none"> <li>a) escolha estratégica dos produtos em um combo com base em estoques ou margens de lucro.</li> <li>b) aumento de venda cruzada ou venda alavancada pela criação de um combo a partir de categorias diferentes ou iguais, respectivamente.</li> </ol> </li> </ol>
<i>Insight</i> sobre os compradores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual cliente está comprando qual produto em qual local?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mediante segmentação de clientes, o proprietário do negócio pode criar ofertas personalizadas que resultem em melhor experiência e maior retenção de clientes.</li> </ol>
Análise de evasão ( <i>churn</i> ) de clientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são os clientes que não retornarão?</li> <li>2. Quanto faturamento acabei perdendo?</li> <li>3. Como posso retê-los?</li> <li>4. Qual é o padrão demográfico de meus clientes fiéis?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresas podem identificar as relações entre clientes e produtos que não estão funcionando e apresentando grande evasão (<i>churn</i>). Assim, podem perceber melhor a qualidade dos produtos e o motivo para tal evasão (<i>churn</i>).</li> <li>2. Com base no valor de vida útil (LTV) dos clientes, a empresa pode segmentar seu marketing para aumentar sua retenção.</li> </ol>

Análise de canais	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual canal apresenta o menor custo de aquisição de clientes?</li> <li>2. Qual canal apresenta melhor retenção de clientes?</li> <li>3. Qual canal é o mais lucrativo?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O orçamento de marketing pode ser otimizado com base em melhores informações a respeito de retorno sobre investimento.</li> </ol>
Análise de lojas novas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Em qual local devo abrir uma loja?</li> <li>2. Quanto estoque devo ter na inauguração?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melhores práticas de outros locais e canais podem ser usadas para ganhar uma vantagem já de saída.</li> <li>2. Comparações com dados de concorrentes podem ajudar a criar um fator de diferenciação/exclusividade para atrair os novos clientes.</li> </ol>
Leiaute de loja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual leiaute devo escolher para melhor expor os produtos em destaque?</li> <li>2. Como posso melhorar a experiência dos clientes dentro da loja?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreender a associação de produtos para escolher um leiaute para a loja e um melhor alinhamento com as necessidades dos clientes.</li> <li>2. A alocação de funcionários pode ser planejada para melhorar a interatividade com clientes e, assim, satisfazer suas necessidades.</li> </ol>
Análise de dados em vídeo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Quais são os padrões demográficos dos clientes que visitam a loja em períodos de pico de vendas?</li> <li>2. Como posso identificar um cliente com alto LTV já na entrada da loja para oferecer-lhe uma experiência personalizada?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promoções e eventos na loja podem ser planejados com base nos padrões demográficos dos clientes em trânsito.</li> <li>2. O engajamento personalizado de clientes e a oferta de descontos instantâneos melhora a experiência do cliente e resulta em maior retenção.</li> </ol>

Fonte: Sharda, Delen e Turban (2019; p.38-39)

Deste modo, a pesquisa alcançou seus objetivos, levantando as estratégias do Supermercado Beta frente à crise, e identificando a estrutura e modelo de gestão do Supermercado Beta, enquadrado no 4º Ciclo de Maturidade e Produtividade do Varejo. A pesquisa foi concluída, apontando possibilidades de inovações e processos que poderão ser mantidos no período pós pandemia.

Assim, foram apresentadas estratégias para agregar valor ao Supermercado Beta, com mecanismos de Governança Cooperativa, Gestão na Plataforma de Serviços de Varejo e aplicação de Análise de Dados na Cadeia de Valor do Varejo, possibilitando alinhar o

Supermercado Beta ao 5º Ciclo de Varejo Digital e à nova realidade do mercado na pós Pandemia Covid-19.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este capítulo final trará, em síntese, os principais resultados alcançados em relação a cada objetivo específico definido no início da pesquisa, juntamente com a análise e conclusões obtidas pelos autores.

### **5.1 Quanto ao Objetivo Específico 1: Identificar a estrutura e modelo de gestão do Supermercado Beta**

As pesquisas documentais, bibliográficas e entrevista feita com a gestora da empresa apontaram a utilização de uma estrutura de gestão tradicional de uma empresa familiar, com a direção sendo realizada pelos sócios da empresa e a utilização de um organograma também de modelo clássico, funcional verticalizado. O Supermercado Beta também conta com definições claras da execução de seus processos internos e atribuições de funções relativas a cada cargo, demonstrando a profissionalização existente na empresa.

Conclui-se, com base nos resultados, que este modelo tradicional utilizado em empresas familiares já não é mais garantia de sucesso para as organizações, dado o momento vivido atualmente, com constantes mudanças no comportamento dos clientes e do mercado em si.

Sugere-se também que, buscando a constante profissionalização e otimização dos processos internos da empresa, sejam implementadas práticas de governança familiar e corporativa e que continue sendo usado o Comitê de Gestão estrategicamente para diminuir certos indicadores como, por exemplo, a rotatividade de pessoal existente no setor.

### **5.2 Quanto ao Objetivo Específico 2: Levantar as estratégias do Supermercado Beta frente à crise**

Foi observado em pesquisa documental acerca das legislações existentes acerca do setor supermercadista que, mesmo anteriormente à pandemia da Covid-19, já existiam inúmeras normas a serem seguidas pelas empresas do ramo. Com o decorrer desta crise, foram sendo implementadas cada vez mais regras e a postura do Supermercado Beta mostrou-se reativa e conservadora, buscando sempre se adaptar o quanto antes.

Nos meios de comunicação não presenciais com seus clientes, como a revista publicada pela empresa, o site e as páginas oficiais em mídias sociais, foi notada uma discrepância em relação a estes em comparação ao padrão qualidade apresentado nas lojas físicas do Supermercado Beta. Em relação às revistas, foram observadas matérias focadas em reforçar a qualidade dos produtos oferecidos e a experiência do consumo de produtos *premium* e *gourmet* na empresa. No site e mídias sociais foi observada a falta de sinergia entre estas e o que é visto ao ir às lojas físicas da empresa, sendo necessária uma readequação aos novos padrões do varejo online.

Por meio de entrevistas e questionários aplicados com gestores da empresa observou-se que foi feita uma readequação estratégica para fazer com que a sensação de segurança passada aos clientes fosse uma prioridade, em razão da pandemia, com o foco de proporcionar uma experiência diferenciada com produtos e ações especiais.

Portanto, foi notada uma grande adaptabilidade ao momento de dificuldade e imprevisibilidade vivido durante a pandemia, com o Supermercado Beta tendo conseguido atingir seu objetivo para o período, que era sobreviver e manter seus preços competitivos com os do mercado. O aceleração dos processos de inovação e tecnologia foram um ponto relevante no decorrer da pandemia, e cabe aos gestores do Supermercado Beta também manterem-se atualizados e readequar alguns pontos da empresa de acordo com essas mudanças observadas. Contudo, a modernização enquadrou-se no Quarto Ciclo de Varejo Supermercadista.

### **5.3 Quanto ao Objetivo Específico 3: Identificar as inovações e processos que poderão ser mantidos no período pós pandemia**

Notou-se, por meio das respostas obtidas em questionário com os gestores, que o Supermercado Beta vem constantemente adequando seu site, seu método de *delivery* e implementando alguns novos canais de venda, assim como vem acontecendo com todo o setor varejista. Internamente, algumas reuniões de equipes foram mantidas de maneira online mesmo após o fim da pandemia pelo bom resultado observado nestas enquanto feitas de forma virtual.

Também por meio do questionário foi possível concluir que as medidas relativas à inovação no Supermercado Beta restringem-se ao monitoramento do mercado visando atender

às medidas comerciais, de atendimento e também a fidelização de clientes, demonstrando que a inovação ainda não faz parte da cultura e da gestão da empresa.

O Supermercado Beta, então, encontra-se no Quarto Ciclo de Varejo, iniciado em 2013, precisando fazer sua adequação ao Quinto Ciclo, onde a transformação digital, a inovação, a sustentabilidade, os novos padrões de consumo e de comportamento do consumidor, precisam fazer parte da gestão e das práticas varejistas.

#### **5.4 Quanto ao Objetivo Específico 4: Apresentar possibilidades para agregar valor ao Supermercado Beta**

Finalmente, com base no estudo realizado e resultado obtidos, foi elaborada uma matriz SWOT/FOFA. Entre os pontos positivos do Supermercado Beta encontram-se seu *know how* no mercado, de mais de 24 anos, sua diferenciação em relação aos concorrentes acerca de produtos e serviços oferecidos e alguns outros pontos positivos de inovação, como a utilização da arquitetura de negócio e suas lojas com gestão da informação e automação da área de venda presentes.

As fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa estão basicamente ligadas ao mesmo processo transitório que sofre o varejo atualmente, onde há a necessidade das empresas de se manterem constantemente atualizadas, com diferentes canais de venda e com o desafio de manter o mesmo padrão oferecido em todos estes.

Portanto, sugere-se aos gestores que, para agregar valor ao negócio, busquem a adequação da empresa ao Quinto Ciclo de Varejo e também que seja aplicada a ferramenta reduzir-eliminar-criar-elevar, de Kim e Mauborgne (2005), para que sejam revistas as falhas e deficiências e adequação às novas tendências do varejo e de gestão, associados à governança e sustentabilidade.

Registra-se que, o momento atual não permitiu aos autores que fosse feita uma pesquisa mais ampla juntamente aos clientes do Supermercado Beta e à concorrência, que acrescentariam muito à pesquisa.

Sugere-se ainda que, para futuros trabalhos, sejam pesquisadas a modernização e as inovações nas práticas varejistas, em especial, associadas à ESG e às mudanças no consumo e aos novos comportamentos de compra consumidor no período pós Covid-19.

Através do presente trabalho, os autores agradecem ao CAD e seus Professores pela oportunidade de pesquisar este tema tão recente e relevante à área, que são as consequências da pandemia da Covid-19 nos negócios, tendo sido o foco do presente estudo um supermercado da Grande Florianópolis.

## REFERÊNCIAS

- A ONU e o meio ambiente. **Nações Unidas Brasil**, 2020. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91223-onu-e-o-meio-ambiente>. Acesso em: 05 de julho de 2021.
- A vertical varejo. **Acate**, 2020. Disponível em: <https://varejo.acate.com.br/a-vertical/>. Acesso em: 08 de agosto de 2021.
- ADOMSSSENT, M., BARTH, M., FISCHER, D., RICHTER, S., & RIECKMANN, M. Learning to change universities from within: a service-learning perspective on promoting sustainable consumption in higher education. **Journal of Cleaner Production**, 46 (2013). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.04.006>. Acesso em: 04 de julho de 2021.
- AEVO, Equipe. Tudo que você precisa saber sobre inovação empresarial. **Blog AEVO**, 2019. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/tudo-sobre-inovacao-empresarial/>. Acesso em: 22 de junho de 2021.
- AEVO, Equipe. 4 motivos para se investir em inovação tecnológica em 2021. **Blog AEVO**, 2020. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/4-motivos-para-se-investir-em-inovacao-tecnologica>. Acesso em: 22 de junho de 2021.
- AGUIAR, Danilo R. D.; FIGUEIREDO, Adelson Martins. Poder de mercado no varejo alimentar: uma análise usando os preços do estado de São Paulo. **SciELO**, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/resr/a/WwyGQPpFztqypYDVjWw3cLv/?lang=pt>. Acesso em: 12 de setembro de 2021.
- ALEGRETTI, Laís. ‘Aflição com o futuro’ e ‘ mundo mais confuso’: o desempenho da economia no primeiro semestre do governo Bolsonaro. **BBC**, 2019. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-49500272>. Acesso em: 23 de março de 2021.
- ALVARENGA, Darlan. Brasil sai de lista das 10 maiores economias do mundo e cai para a 12ª posição, aponta ranking. **G1**, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/03/03/brasil-sai-de-lista-das-10-maiores-economias-do-mundo-e-cai-para-a-12a-posicao-aponta-ranking.ghtml>. Acesso em: 21 de março de 2021.
- AMATO, Rita de Cássia Fucci; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Managing: Desvendando o dia a dia da gestão**. RAC, Curitiba, v. 14, n. 4, pp. 777-778, Jul./Ago. 2010
- AMAZON abre em Londres primeira loja física em território europeu. **MSN**, 2021, não paginado. Disponível em: <https://www.msn.com/pt-pt/financas/economia/amazon-abre-em-londres-primeira-loja-f%C3%ADsica-em-territ%C3%B3rio-europeu/ar-BB1efhb8>. Acesso em: 19 de setembro de 2021.
- AMAZON estreia loja online de cervejas artesanais no Brasil. **Política em foco MT**, 2021. Disponível em: <https://politicaemfocomt.com.br/amazon-estrela-loja-online-de-cervejas-artesanais-no-brasil/>. Acesso em: 20 de setembro de 2021.
- ARAÚJO, Angelica C. M.; OLIVEIRA, Verônica M.; CORREIA, Suzanne E. N. Consumo Sustentável: evolução temática de 1999 a 2019. **SCIELO**, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/R3GkXJhjSFXS6JHMx3kDYXn/?lang=pt>. Acesso em: 19 de agosto de 2021.
- ASLAM, Wajeeha; LUNA, Iviane Ramos. A relação entre as características da página de marcas no Facebook, valor percebido e comportamento de engajamento do cliente: aplicação da teoria do estímulo-organismo-resposta (S-O-R). **Revista brasileira de Gestão de negócios**, São Paulo, v. 23, p. 46, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/VKk43JyqcsDk598xgJDLFgF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Editora: Presses Universitaires de France, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 279p, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

BALCÃO, Yolanda Ferreira. **Organograma: representação gráfica da estrutura**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/qLGNLYvsvfHLg85QqK33XVM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 de setembro de 2021.

BELIK, W., and CUNHA, A.R.A.A. **Equipamentos públicos de Abastecimento Alimentar no Brasil: trajetória e desafios**. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/85pnz/pdf/perez-9788564905726-06.pdf>. Acesso em: 13 de setembro de 2021.

BERNARDO, Alana Rodrigues. **O fluxo de comercialização dos produtos hortícolas orgânicos no mercado de fortaleza (ce)**. UNILAB, Redenção, Ceará, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/bitstream/123456789/322/1/Alana%20Rodrigues%20Bernardo..pdf>. Acesso em: 19 de setembro de 2021.

BOTTONE, Alfredo. Descrição de cargos: qual é a sua função na empresa?. **RH estratégico**, sem data, não paginado. Disponível em: <https://alfredobottone.com.br/artigos/descricao-de-cargos-qual-e-a-sua-importancia-na-empresa/>. Acesso em: 18 de setembro de 2021.

BRASIL, Cristina Índio do. IBGE: Covid-19 afetou negativamente 37,5% das empresas em julho. **Agência Brasil**, 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-09/ibge-covid-19-afeta-negativamente-375-das-empresas-em-julho>. Acesso em: 26 de março de 2021.

BRITTO, Maria Helena José. **Estratégias competitivas no setor supermercadista: estudo de caso do hippo supermercados**. 2008. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Economia291927>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

CADEIA de abastecimento elegerá desafios que serão enfrentados de forma conjunta. **Abras**, 2021. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/72890/cadeia-de-abastecimento-elegera-desafios-que-serao-enfrentados-de-forma-conjunta>. Acesso em: 18 de setembro de 2021.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev Bras Enferm**, 2004. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/228772372\\_Metodo\\_de\\_analise\\_de\\_conteudo\\_ferramenta\\_para\\_analise\\_de\\_dados\\_qualitativos\\_no\\_campo\\_da\\_saude/fulltext/000474dc0cf2847a19ef87f6/Metodo-de-analise-de-conteudo-ferramenta-para-analise-de-dados-qualitativos-no-campo-da-saude.pdf](https://www.researchgate.net/publication/228772372_Metodo_de_analise_de_conteudo_ferramenta_para_analise_de_dados_qualitativos_no_campo_da_saude/fulltext/000474dc0cf2847a19ef87f6/Metodo-de-analise-de-conteudo-ferramenta-para-analise-de-dados-qualitativos-no-campo-da-saude.pdf). Acesso em: 26 de junho de 2021.

CARDOSO, José Alvaro de Lima. A crise que não se parece com nenhuma outra: reflexões sobre a “corona-crise”. **Revista Katálysis**. Vol 23, No 3, 2020. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802020000300615&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802020000300615&tlng=pt). Acesso em: 21 de março de 2021.

CASH and Carry invade o Brasil e acirra a disputa por mercado. **Adnews**, 2016. Disponível em: <https://adnews.com.br/cash-and-carry-invade-o-brasil/>. Acesso em: 19 de agosto de 2021.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COM indústria e varejo, abras discute as transformações do e-commerce alimentar. **Abras**, 2021. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/72948/com-industria-e-varejo-abras-discute-as-transformacoes-do-e-commerce-alimentar>. Acesso em: 15 de setembro de 2021.

COMO melhorar a gestão de produtos no varejo. **Sebrae**, 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-melhorar-a-gestao-de-produtos-no-varejo.40754d4efe960610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 03 de maio de 2021.

COMO um layout adequado pode aumentar as vendas. **Sebrae**, 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-um-layout-adequado-pode-aumentar-as-vendas,ef93524704bdf510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 12 de setembro de 2021.

CONHEÇA as 10 primeiras tendências do varejo de 2021. **TOTVS**, 2021. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/gestao-varejista/tendencias-do-varejo/>. Acesso em: 12 de setembro de 2021.

CONSULTA CNPJ. CNPJ, capital social, razão social, telefones, e-mail de contato e outras informações. Disponível em: <https://consultacnpj.com/>. Acesso em: 15 de setembro de 2021.

CONSUMO e varejo na América do Sul: principais tendências para 2021. **KPMG**, 2021. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/04/Consumo-Varejo-America-Sul.pdf>. Acesso em: 18 de setembro de 2021.

COOPETIÇÃO é a palavra de ordem no varejo moderno. **Abras**, 2021. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/73788/coopeticao-e-a-palavra-de-ordem-no-varejo-moderno>. Acesso em: 14 de setembro de 2021.

CULTURA de compliance. **Acats**, 2020. Disponível em: <https://www.acats.org.br/compliance/>. Acesso em: 11 de setembro de 2021.

DAUX, Luciane. Hippo Supermercados inaugura hoje loja na via gastronômica de coqueiros. **NDmais**, 2016. Disponível em: <https://ndmais.com.br/gastronomia/hippo-supermercados-inaugura-hoje-loja-na-via-gastronomica-de-coqueiros/>. Acesso em: 14 de setembro de 2021.

DINIZ, Eduardo Saad; URBAN, Mariana. **Compliance e gestão de crise da covid-19: política regulatória, e reconstrução social pós-conflito**. 2021, p. 172; p.188; p. 189.. Disponível em: <http://revista.abrasd.com.br/index.php/rbsd/article/view/498/248>. Acesso em: 13 de setembro de 2021.

DURANTE a crise, varejo errou no tratamento ao consumidor. **SA Varejo**, 2019. Disponível em: <https://www.savarejo.com.br/detalhe/reportagens/durante-a-crise-varejo-errou-no-tratamento-ao-consumidor>. Acesso em: 22 de junho de 2021.

EBELTOFT GROUP. **Tendências Globais de Varejo & Inovações 2021**. Ebook. Editora: Mercado & Consumo, São Paulo, 2021.

E-BOOKS. **Advocatta**, 2020. Disponível em: <https://advocatta.org/e-books/>. Acesso em: 15 de setembro de 2021.

FALCÃO, Fatima; CARRARI, Vicente. **O que sabemos até agora sobre o futuro do varejo alimentar**. 2020. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/jornada-do-consumidor/o-que-sabemos-ate-agora-sobre-o-futuro-do-varejo-alimentar/>. Acesso em: 15 de setembro de 2021.

FAMILY business survey. **PWC**, 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey.html>. Acesso em: 12 de setembro de 2021.

FERREIRA, Hugo Silva. MELO, Ronnan Hudson Jardim de. OLIVEIRA, Anderson Augusto. Organogramas – A Importância Da Setorização E Definição De Cargos E Funções Em Empresas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/importancia-da-setorizacao>. Acesso em: 13 de setembro de 2021.

Florianópolis: **Departamento de Ciências da Administração**. UFSC: UAB, 2009.

FLORIANÓPOLIS aplica vacinas de influenza e covid-19 em todos os pontos fixos nesta terça-feira (13). **Portal da ilha**, 2021. Disponível em: <http://www.portaldailha.com.br/noticias/lernoticia.php?id=50295>. Acesso em: 14 de setembro de 2021.

GAVRAS, Douglas. Na contramão da crise, supermercados contratam e traçam planos de expansão. **UOL**, 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/08/08/na-contramao-da-crise-supermercados-contratam-e-tracam-planos-de-expansao.htm>. Acesso em: 26 de junho de 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017.

GOVERNANÇA corporativa profissionaliza gestão e amplia competitividade. **FIESC**, 2020. Disponível em: <https://fiesc.com.br/pt-br/imprensa/governanca-corporativa-profissionaliza-gestao-e-amplia-competitividade>. Acesso em: 14 de setembro de 2021.

GUIA da loja verde. **Apas**, 2013. Disponível em: <https://portalapas.org.br/guia-da-loja-verde/>. Acesso em: 18 de julho de 2021.

GUIA de indicadores aplicados ao varejo. **Sebrae**, 2017. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Download/Guia\\_de\\_Indicadores\\_para\\_Varejo.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Download/Guia_de_Indicadores_para_Varejo.pdf). Acesso em: 22 de junho de 2021.

GUIMARÃES, Leonardo. As 10 maiores varejistas do Brasil em faturamento. **No varejo**, 2019. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2019/08/22/10-maiores-varejistas-brasil/>. Acesso em: 22 de junho de 2021.

HIPPO inaugura terceira loja gourmet no passeio pedra branca. **Tudo sobre Floripa**, 2013. Disponível em: [http://www.tudosobrefloripa.com.br/index.php/desc\\_noticias/hippo\\_inaugura\\_terceira\\_loja\\_gourmet\\_no\\_passeio\\_pedra\\_branca](http://www.tudosobrefloripa.com.br/index.php/desc_noticias/hippo_inaugura_terceira_loja_gourmet_no_passeio_pedra_branca). Acesso em: 14 de setembro de 2021.

ÍNDICE global de experiência do cliente. **IBM**, 2016. Disponível em: <https://www.ibm.com/industries/br/pt/retail/customer-experience/>. Acesso em: 19 de setembro de 2021.

INOVAÇÃO e tecnologia impulsionam supermercados na gestão de lojas e e-commerce na crise da covid-19. **Terra**, 2020. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/inovacao-e-tecnologia-impulsionam-supermercados-na-gestao-de-lojas-e-e-commerce-na-crise-da-covid-19,4b82268a310290ea0babdfca191c271wdfko3d3.html>. Acesso em: 04 de julho de 2021.

JUNIOR, Fernando. O futuro do supermercado delivery no Brasil. **BSO - Brasil Supermercados Online**, 2018. Disponível em: <http://www.brasilsupermercadosonline.com.br/o-futuro-do-supermercado-delivery/>. Acesso em: 18 de setembro de 2021.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

LIMA, Ana Karmen Fontenele Guimarães. **Consumo e sustentabilidade: Em busca de novos paradigmas numa sociedade pós industrial**. 2010. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/fortaleza/3597.pdf>. Acesso em: 05 de julho de 2021.

LOUREIRO, Rodrigo. Como o coronavírus fez a rede de supermercados Dia voltar para a internet. **Exame**, 2020. Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/como-o-coronavirus-fez-a-rede-de-supermercados-dia-voltar-para-a-internet/>. Acesso em: 26 de março de 2021.

MAGALHÃES, Casa. Inovação no varejo: 9 ideias que você ainda não adotou. **Blog Casa Magalhães**, 2021. Disponível em: <https://www.casamagalhaes.com.br/blog/tecnologia/inovacao-no-varejo/>. Acesso em: 22 de junho de 2021.

MANUAL de compliance. **Acats**, 2021. Disponível em: <https://www.acats.org.br/wp-content/uploads/2021/03/MANUAL-DE-COMPLIANCE-ACATS.pdf>. Acesso em: 08 de setembro de 2021.

MANUAL de boas práticas de governança corporativa. **OCB**, 2016. Disponível em: [http://www.ocesc.org.br/documentos/manual\\_boas\\_praticas.pdf](http://www.ocesc.org.br/documentos/manual_boas_praticas.pdf). Acesso em: 19 de setembro de 2021.

MORIOKA, Sandra Naomi; DE CARVALHO, Marly Monteiro. **Discutindo sustentabilidade no contexto de negócios e em relatórios de desempenho: análise de estudos de caso brasileiro**. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/bywbB3BgxBwSSD8HFXk783d/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 de julho de 2021.

MARTINS, Raphael. Crise foi desigual e dividiu ‘vencedores’ e ‘perdedores’ durante a pandemia. **G1**, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/03/03/crise-foi-desigual-e-dividiu-vencedores-e-perdedores-durante-a-pandemia.ghtml>. Acesso em: 26 de março de 2021.

MARTINS, Marizete Perera. **Desenho de um modelo de controladoria para uma rede de empresa familiar**. 2011. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/38551/R%20-%20E%20-%20MARIZETE%20PEREIRA%20MARTINS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 de setembro de 2021.

MASCARELLO, Iuri; DA SILVA, Eduardo Robini; ZANANDREA, Gabriela; BOCCHESI, Pedro Augusto. O desafio da gestão em empresas familiares. **Programa de Pós-Graduação em Administração - UCS**, 2018. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/xviiimostrappga/paper/viewFile/5950/2012>. Acesso em: 07 de abril de 2021.

MATOS, Júlia Silveira. **Seminário: Análise documental**. 2015. Disponível em: [http://www.sabercom.furg.br/bitstream/123456789/1739/1/An%C3%A1lise\\_documental.pdf](http://www.sabercom.furg.br/bitstream/123456789/1739/1/An%C3%A1lise_documental.pdf). Acesso em: 13 de setembro de 2021.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATTAR, João Augusto. **Pesquisa Científica na Era Digital**. São Paulo, Saraiva Uni, 2017.

MATTOS, Adriana. Supermercado cresce, mas não está imune à renda menor na crise. **Valor Econômico**, 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2020/07/14/supermercado-cresce-mas-nao-esta-imune-a-renda-menor-na-crise.ghtml>. Acesso em: 26 de março de 2021.

MATTOS, Adriana. Supermercados criticam fechamento e falam em risco real de desabastecimento no país. **Valor Econômico**, 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/03/17/supermercados-criticam-fechamento-de-lojas-e-falam-em-risco-real-de-desabastecimento-no-pais.ghtml>. Acesso em: 28 de março de 2021.

MERCADOS em alta em meio à crise do coronavírus. **Sebrae**, 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/mercados-em-alta-em-meio-a-crise-do-coronavirus,3d739fa236e02710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 06 de maio de 2021.

MINHA empresa sustentável: comércio varejista. **Sebrae**, 2016. Disponível em: [http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Com%C3%A9rcio%20Varejista\\_ONLINE.pdf](http://sustentabilidade.sebrae.com.br/Sustentabilidade/Para%20sua%20empresa/Publica%C3%A7%C3%B5es/Com%C3%A9rcio%20Varejista_ONLINE.pdf). Acesso em: 26 de junho de 2021.

MORAIS, João Rafael Gomes de; MIRANDA, Roberto de Sousa. A gênese supermercadista: das resistências às inovações do autosserviço agro(alimentar). **Revista Raízes**, 2021. Disponível em: <http://raizes.revistas.ufcg.edu.br/index.php/raizes/article/view/689/628>. Acesso em: 19 de agosto de 2021.

NADALETO, Otávio. Participação do cliente direcionará ações do carrefour, diz presidente no Brasil. **UOL**, 2020. Disponível em: <https://top-of-mind.folha.uol.com.br/2020/09/participacao-do-cliente-direcionara-acoes-do-carrefour-diz-presidente-no-brasil.shtml>. Acesso em: 13 de setembro de 2021.

NADALETO, Otávio. Para o extra, a última barreira das compras online foi ultrapassada. **UOL**, 2020. Disponível em: <https://top-of-mind.folha.uol.com.br/2020/09/para-o-extra-a-ultima-barreira-das-compras-online-foi-ultrapassada.shtml>. Acesso em: 13 de setembro de 2021.

NOVA onda do atacarejo afeta supermercados. **Abras**, 2021. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/geral/72213/nova-onda-do-atacarejo-afeta-supermercados>. Acesso em: 23 de março de 2021.

NUNES, Adão Alberto Blanco; SELLITTO, Miguel Afonso. **A controladoria como suporte à estratégia da empresa: estudo multicaso em empresa de transporte**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/BybMHGjVH89KsxHtrFsyx/?lang=pt>. Acesso em: 14 de setembro de 2021.

OLIVEIRA, Denize Cristina. **Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização**. UERJ, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://files.bvs.br/upload/S/0104-3552/2008/v16n4/a569-576.pdf>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

ORTIGOZA, Sílvia Aparecida Guarnieri. **Paisagens do consumo: São Paulo, Lisboa, Dubai e Seul [online]**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/wg88m/pdf/ortigoza-9788579831287-04.pdf>. Acesso em: 13 de setembro de 2021.

OS dados oficiais do setor supermercadista brasileiro. **Abras**, 2020. Disponível em: <https://superhiper.abras.com.br/pdf/259.pdf>. Acesso em: 26 de junho de 2021.

OS desafios da empresa familiar: gestão e sucessão. **Sebrae**, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 12 de setembro de 2021.

PICCOLOTTO, Leticia. Dependência da tecnologia na crise de covid se torna pandemia paralela. **UOL**, 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/tilt/colunas/leticia-piccolotto/2021/03/27/dependencia-da-tecnologia-e-a-relacao-com-a-nossa-saude-mental.htm>. Acesso em: 28 de março de 2021.

PREPARE-SE hoje para os consumidores de amanhã. **PWC**, 2021. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/produtos-consumo-varejo/2021/prepare-se-hoje-para-os-consumidores-de-amanha.html>. Acesso em: 14 de setembro de 2021.

PRESSER, N. Helena. Scheine BASTIAN, Neis Alves da Cruz. Contexto organizacional do varejo alimentício. In: Eli Lopes da Silva, Jorge Moisés Kroll do Prado, Scheine Neis Alves da Cruz De Bastiani (orgs.). **Indicadores de gestão para o varejo alimentício**. Florianópolis: Senac SC, 2021.

PROTOCOLO para prevenção do coronavírus nos supermercados. **Abras**, 2020. Disponível em: <https://static.abras.com.br/pdf/protocolo-abras-covid-19-v9.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2021.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992.

RANKING das 300 maiores empresas do varejo brasileiro. **SBVC**, 2021, p. 22. Disponível em: <http://sbvc.com.br/ranking-das-300-maiores-empresas-do-varejo-brasileiro-2021-sbvc/>. Acesso em: 18 de setembro de 2021.

RECLAME AQUI; não paginado. Disponível em: <https://www.reclameaqui.com.br/>. Acesso em: 18 de setembro de 2021.

RESENDE, Verônica Fonseca de. Entenda a diferença entre contrato social e estatuto. **Advocatta**, 2019. Disponível em: <https://advocatta.org/entenda-a-diferenca-entre-contrato-social-e-estatuto/>. Acesso em: 13 de setembro de 2021.

REVISTA SUPERMERCADO BETA. Editora Sul Publicações. Disponível em: [Issuu: Digital Publishing Platform & Content Marketing Solutions](#). Acesso em 15 de setembro de 2021.

ROCHA, Wanderson de Oliveira. Sucessão nas empresas familiares: um estudo de caso na empresa alpha. **Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FASA**, 2007. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/821/2/20250985.pdf>. Acesso em: 08 de abril de 2021.

ROSSONI, Hygor Aristides Victor. *et al.* **Análise de conteúdo, usabilidade e navegabilidade de sítios eletrônicos da internet de prestadoras de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário do Brasil**. 2013. Disponível em: <http://doi.editoracubo.com.br/10.4322/dae.2014.118>. Acesso em: 18 de setembro de 2021.

ROTEIRO para fiscalização sanitária, e auto inspeção em minimercados, mercados, supermercados, hipermercados e afins. **Vigilância Sanitária**, 2015. Disponível em: <http://www.vigilanciasanitaria.sc.gov.br/phocadownload/Noticias/2015/roteiro%20para%20publicacao%20junto%20a%20instrucao%20%200001.divs.ses.pdf>. Acesso em: 15 de setembro de 2021.

ROUBICEK, Marcelo. O desempenho do setor de supermercados em meio a crise. **Nexo**, 2020. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2020/11/25/O-desempenho-do-setor-de-supermercados-em-meio-%C3%A0-crise>. Acesso em: 23 de março de 2021.

ROSA, Cintia Terezinha; SARUBBI, Fabíola Maciel; OLIVEIRA, André Luiz Mendes. **Responsabilidade social empresarial: do estudo teórico à análise prática de cinco organizações localizadas na região da grande Florianópolis**. 2011. Disponível em: <https://docplayer.com.br/8952924-Anais-responsabilidade-social-empresarial-do-estudo-teorico-a-analise-da-pratica-de-cinco-organizacoes-localizadas-na-regiao-da-grande-florianopolis.html>. Acesso em: 12 de setembro de 2021.

SACHET, Robson. **Plano de Marketing para o Hippo Supermercados**. 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/131687>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

SALUM, Fabian; PEREIRA Dalila. The last mile: A nova aposta do varejo para se reinventar. **Fundação Dom Cabral - FDC**, 2018, p. 1; p. 2; p. 19. Disponível em: [https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/Materiais/2018\\_Relat%C3%B3rio%20de%20estudo%20Varejo%20de%20Supermercados%20e%20Last%20Mile.pdf](https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/Materiais/2018_Relat%C3%B3rio%20de%20estudo%20Varejo%20de%20Supermercados%20e%20Last%20Mile.pdf). Acesso em: 18 de setembro de 2021.

SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SARAIVA, Alessandra; BÔAS, Bruno Villas. Crise econômica causada por Covid-19 é diferente de todas anteriores, diz IBGE. **Valor Investe**, 2020. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/brasil-e-politica/noticia/2020/05/29/crise-economica-causada-por-covid-19-e-diferente-de-todas-anteriores-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 21 de março de 2021.

SENGER, Jéssica. **Proposta de planejamento estratégico para o supermercado panis**. 2016. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1413/1/SENGER.pdf>. Acesso em: 13 de setembro de 2021.

SHARDA, Ramesh. DELEN, Dursun. TURBAN, Efraim. *Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio*. 4. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2019. Edição do Kindle.

SILVA, Sheila dias da. **Marketing de relacionamento e o comércio eletrônico: o caso hippo supermercados**. 2004. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm295193.PDF>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

SISTEMAS de Gestão. **FNQ**, 2018. Disponível em: [https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/11/n\\_1\\_sistemas\\_de\\_gestao\\_fnq.pdf](https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/11/n_1_sistemas_de_gestao_fnq.pdf). Acesso em: 19 de agosto de 2021.

SOUZA, César. Sucessão: o maior desafio das empresas familiares. **Isto é dinheiro**, 2020. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/sucessao-o-maior-desafio-das-empresas-familiares>. Acesso em: 08 de abril de 2021.

SUPERMERCADISTAS projetam 2021 favorável, apesar do cenário incerto. **SBVC**, 2020. Disponível em: <http://sbvc.com.br/supermercadistas-projetam-2021-favoravel-apesar-do-cenario-incerto/>. Acesso em: 26 de março de 2021.

SUPERMERCADOS: transição familiar ainda é um gargalo. **SuperVarejo**, 2021. Disponível em: <https://supervarejo.com.br/materias/supermercados-transicao-familiar-ainda-e-um-gargalo>. Acesso em: 12 de setembro de 2021.

SUSTENTABILIDADE nos negócios. **Sebrae**, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/sustentabilidade-nos-negocios,552537b644134410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 08 de abril de 2021.

TAVARES, Frederico de Mello Brandão. **Intermitências temáticas: movimentos de composição editorial na revista vida simples**. 2011, p. 1; p.2. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-2722-1.pdf>. Acesso em: 13 de setembro de 2021.

TENDÊNCIAS e a força das mídias sociais no varejo. **Sebrae**, 2012. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/E1D275508CED53D7832579880041E1FA/\\$File/NT00047332.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/E1D275508CED53D7832579880041E1FA/$File/NT00047332.pdf). Acesso em: 18 de setembro de 2021.

THIESEN, Elzi Pacheco. **A relação entre motivação e inovação no ambiente de trabalho de uma empresa supermercadista: um estudo de caso**. 2005. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Elzi%20Pacheco%20Thiesen.pdf>. Acesso em: 16 de setembro de 2021.

USE a matriz FOFA para corrigir deficiências e melhorar a empresa. **Sebrae**, 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corrigir-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 26 de junho de 2021.

VAREJO 4.0: A reinvenção do varejo na era digital. **Sebrae**, 2018. Disponível em: <https://sebrae.ms/mercado-e-vendas/varejo-4-0-a-reinvencao-do-varejo-na-era-digital/#>. Acesso em: 06 de maio de 2021.

VARGAS, Heliana C. Espaço Terciário. **O Lugar a arquitetura e a Imagem do comércio**. São Paulo: SENAC, 2001.

VARGAS, Heliana Comin. **A procura de uma arquitetura de negócios**. Disponível em: <http://www.labcom.fau.usp.br/wp-content/uploads/2015/08/1995-A-PROCURA-DE-UMA-ARQUITETURA-DE-NEG%C3%93CIOS.pdf>. Acesso em: 13 de setembro de 2021.

VINAGRE, L.M., Silva, S.W., Portugal, P.S., Souza, R.S., Gonçalves, J.E. & Pereira, W.F. (2017). O processo sucessório em uma empresa familiar: um estudo de caso em um supermercado de Varginha-MG. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**.

WINANDY, Alain Jacques Camille, GALLARDO, Amarilis. **Análise das práticas de gestão ambiental divulgadas pelo varejo supermercadista**. 2014. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/283988086\\_ANALISE\\_DAS\\_PRATICAS\\_DE\\_GESTAO\\_AMBIENTAL\\_DIVULGADAS\\_PELo\\_VAREJO\\_SUPERMERCADISTA](https://www.researchgate.net/publication/283988086_ANALISE_DAS_PRATICAS_DE_GESTAO_AMBIENTAL_DIVULGADAS_PELo_VAREJO_SUPERMERCADISTA). Acesso em: 13 de setembro de 2021.

YAMASHITA, Sandra Sayuri; GOUVEA, Maria Aparecida. **Marketing de relacionamento: importância e implicações no mercado consumidor**. 2007, p. 106. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/ZqHMvhgPsNgybNxDLySFdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 de setembro de 2021.

YURI, Débora. Marcas mais citadas na pesquisa datafolha fazem parte da vida doméstica. **UOL**, 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2021/07/marcas-mais-citadas-na-pesquisa-datafolha-fazem-parte-da-vida-domestica.shtml>. Acesso em: 15 de setembro de 2021.

ZANATTA, Marina Beatriz. Evolução digital e o futuro dos supermercados: o papel das soluções aliadas. **NDD**, 2019. Disponível em: <https://www.ndd.com.br/blog/nddconnect/evolucao-digital-e-o-futuro-dos-supermercados-o-papel-das-solucoes-aliadas/>. Acesso em: 26 de março de 2021.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**.

ZAPPELLINI, Marcello Beckert; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. **O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em Administração**. Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 16, núm. 2, abril-junio, 2015, pp. 241-273

**APÊNDICE A – Roteiro de entrevista online feito com gestores**

<b>Objetivo específico 1</b>	<b>Análise documental e entrevista</b>
<p>Identificar a estrutura e modelo de gestão do Supermercado Beta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apresente a estrutura e modelo de gestão do Supermercado Beta.</li> </ul>

<b>Objetivo específico 2</b>	<b>Entrevista e questionário aplicado</b>
<p>Levantar as estratégias do Supermercado Beta frente à crise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quais as necessidades no curto, médio e longo prazo percebidos pela empresa durante a crise?</li> <li>● Quais as estratégias adotadas pela empresa perante a crise?</li> <li>● De alguma forma a empresa vem capacitando seus gestores e equipes, adequando a gestão de seu modelo de negócios frente aos novos desafios, como a Era Digital, novo perfil e novos hábitos do consumidor, sustentabilidade, maior concorrência etc.?</li> </ul>

<b>Objetivo específico 3</b>	<b>Entrevista e questionário aplicado</b>
------------------------------	---

<p>Identificar as inovações e processos que serão mantidos no período pós pandemia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Como a empresa está se preparando diante da concorrência, do tipo e-commerce <i>dark store</i>, modelo de loja fechada ao público e que funcionam apenas como pontos de distribuição de mercadorias?</li> <li>● Quais as principais inovações e processos, especialmente os relacionados à tecnologias, adotados durante a crise?</li> <li>● Quais destas medidas inovadoras adotadas na pandemia tiveram o melhor resultado e poderão ser mantidas pela empresa?</li> <li>● Você crê que as inovações digitais nos supermercados continuarão com a mesma força que estão no momento?</li> <li>● Como você enxerga o futuro e como se preparam para a retomada pós pandemia?</li> <li>● Essas inovações estão de acordo com as políticas de sustentabilidade da empresa?</li> </ul>
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores