

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
ADMINISTRAÇÃO

FELIPE PANOSSO FERREIRA

A APLICAÇÃO DO DELIVERY, DRIVE THRU E TAKE AWAY COMO NOVOS
CANAIS DE VENDA NO SETOR SUPERMERCADISTA: ESTUDO
MULTICASO EM SUPERMERCADOS DO MUNICÍPIO DE
TAQUARITINGA/SP

JABOTICABAL
2022

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS**

CÂMPUS DE JABOTICABAL

**A APLICAÇÃO DO DELIVERY, DRIVE THRU E TAKE AWAY COMO NOVOS
CANAIS DE VENDA NO SETOR SUPERMERCADISTA: ESTUDO
MULTICASO EM SUPERMERCADOS DO MUNICÍPIO DE
TAQUARITINGA/SP**

ALUNO: Felipe Panosso Ferreira

ORIENTADOR: Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à FCAV - Faculdade de Ciências
Agrárias e Veterinárias UNESP, Campus de
Jaboticabal, como parte das exigências para
o grau de bacharel em Administração.

JABOTICABAL

2022

F383a	Ferreira, Felipe Panosso A aplicação do delivery, drive thru e take away como novos canais de venda no setor supermercadista : Estudo multicaso em supermercados do município de Taquaritinga/SP / Felipe Panosso Ferreira. -- Jaboticabal, 2022 47 p. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Administração) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal Orientador: Adriano dos Reis Lucente 1. varejo. 2. canais de distribuição. 3. comércio varejista. I. Título.
-------	---

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Jaboticabal. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

unesp

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
CÂMPUS DE JABOTICABAL

DEPARTAMENTO: Economia, Administração e Educação

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

"A aplicação do delivery, drive thru e take away como novos canais de venda no setor supermercadista: estudo multicaso em supermercados do município de Taquaritinga/SP"

TÍTULO: Taquaritinga/SP

ACADÊMICO: Felipe Panosso Ferreira

CURSO: Administração

ORIENTADOR (ES): Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente

Aprovado e corrigido de acordo com as sugestões da Banca Examinadora

BANCA EXAMINADORA:

(Nome)

(Assinatura)

Presidente	Prof. Dr. Adriano dos Reis Lucente	
Membro	Profa. Dra. Lesley Carina do Lago Attadia Galli	
Membro	Profa. Dra. Ana Margarida Theodoro Caminhos	

Jaboticabal 15 / 03 / 2022

Aprovado em reunião do Conselho do Departamento em: / /

Ad Referendum 18/03/2022

Prof. Dr. David Ferreira Lopes Santos
Vice-Chefe do Departamento de Economia,
Administração e Educação

“Porque sou eu que conheço os planos que tenho para vocês, diz o Senhor, planos de fazê-los prosperar e não de causar dano, planos de dar a vocês esperança e um futuro.”

Jeremias 29,11

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, meu agradecimento à Deus que, pelo dom da vida, me permitiu viver e trilhar os caminhos para que pudesse chegar até aqui. Em segundo lugar, à minha família, meus pais, Sergio e Susana, base de toda minha educação e formação, que com todo amor, carinho e dedicação sempre me educaram e me incentivaram a crescer, tanto pessoal como profissionalmente. Também a meu irmão Lucas.

Agradecer também meus professores, que através de seus ensinamentos, conselhos e críticas construtivas, contribuíram para os conhecimentos e experiências que tive na vivência acadêmica, em especial, meu orientador e grande amigo, Prof.º Dr.º Adriano dos Reis Lucente, que acreditou e confiou em meu potencial e, com toda dedicação, sempre se mostrou disposto a ensinar e compartilhar suas experiências para contribuir com minha formação pessoal e profissional.

Gostaria também de agradecer meu amigo e Prof.º Dr.º Nelson José Peruzzi que, desde o início da graduação, sempre me auxiliou e me deu oportunidades para vivências acadêmicas e projetos de monitoria.

Ao meu grande amigo, que a faculdade trouxe para vida, Luciano Anzioletto, pela amizade sincera e por todas as vezes que foi solícito em ajudar e partilhar os mais agradáveis momentos que o período acadêmico nos proporcionou.

E, por fim, a todas as pessoas que, de alguma forma, estiveram presente em minha trajetória até este momento, meu muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho buscou estudar a aplicação do delivery, drive thru e take away como novos canais de venda no setor supermercadista diante do cenário da pandemia do coronavírus, analisando três empresas supermercadistas no município de Taquaritinga/SP, com o objetivo de identificar e apontar os principais fatores positivos e negativos de cada canal alternativo de venda, apontando as vantagens e desvantagens da implantação de cada sistema. Foram entrevistadas três empresas supermercadistas, sendo uma de pequeno porte, uma de médio porte e uma de grande porte, a fim de estudar como cada canal de venda se comporta em cada empresa, criando uma amostra de análise. A partir dos resultados, identificou-se que a implantação do drive thru ocasiona elevação dos custos de logística e dificulta que as empresas se adequem a demanda de espaço físico que se faz necessária a esse sistema. Além disso, foi possível identificar que os sistemas de delivery e take away se fazem muito práticos em sua aplicação, oferecendo a todas as empresas um aumento em volume de vendas, sendo uma alternativa prática para contornar as restrições das vendas físicas e aliviar a saúde financeira da empresa no momento de pandemia. Conclui-se, então, que canais de vendas alternativas podem ser uma saída para as empresas enfrentarem a crise e se manterem ativas no mercado, diante das restrições de funcionamento decorrentes da pandemia. A implantação desses canais de venda permite as empresas supermercadistas opções de vender fugindo do modo convencional de vendas físicas presenciais.

Palavras-chave: varejo, canais de distribuição, comércio varejista

ABSTRACT

The present work sought to study the application of delivery, drive thru and take away as new sales channels in the supermarket sector in the face of the coronavirus pandemic scenario, analyzing three supermarket companies in the municipality of Taquaritinga/SP, with the objective of identifying and pointing out the main positive and negative factors of each alternative sales channel, pointing out the advantages and disadvantages of implementing each system. Three supermarket companies were interviewed, one small, one medium and one large, in order to study how each sales channel behaves in each company, creating an analysis sample. From the results, it was identified that the implementation of the drive thru causes an increase in logistics costs and makes it difficult for companies to adapt to the demand for physical space that is necessary for this system. In addition, it was possible to identify that delivery and take-away systems are very practical in their application, offering all companies an increase in sales volume, being a practical alternative to circumvent the restrictions of physical sales and alleviate financial health. of the company at the time of a pandemic. It is concluded, then, that alternative sales channels can be a way out for companies to face the crisis and remain active in the market, given the operating restrictions resulting from the pandemic. The implementation of these sales channels allows supermarket companies options to sell, escaping the conventional way of physical sales in person.

Keywords: retail, distribution channels, retail business

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCOMM - Associação Brasileira de Comércio Eletrônico

ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

ANR - Associação Nacional de Restaurantes

APAS - Associação Paulista de Supermercados

IDV - Instituto para Desenvolvimento do Varejo

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

OPAS - Organização Pan-Americana da Saúde

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dinâmica do varejo.....	17
Figura 2: Produtos mais consumidos via comércio eletrônico.....	25
Figura 3: Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados.....	29
Figura 4: Resumo de Variáveis.....	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. Definição do problema.....	13
1.2. Objetivo Geral	13
1.3. Objetivos Específicos	14
1.4. Justificativa.....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1. Varejo.....	15
2.1.1 Varejo Virtual.....	19
2.1.2 Varejo Supermercadista	21
2.2. Delivery	23
2.3. Drive Thru.....	26
2.4. Take Away	27
3. METODOLOGIA.....	28
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	31
5. CONCLUSÕES.....	40
REFERÊNCIAS.....	42

1. INTRODUÇÃO

Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia, por sua disseminação mundial. Sendo confirmados no mundo 1.991.562 casos de COVID-19 (76.647 novos em relação ao dia anterior) e 130.885 mortes (7.875 novas em relação ao dia anterior). Somente no Brasil havia 30.425 casos confirmados e 1.924 mortes até a atualização de dados realizada e divulgada em 16 de abril de 2020. (OPAS, 2020).

A transmissão do coronavírus se dá, geralmente, pelo ar ou por contato pessoa a pessoa, por meio de gotículas de saliva, espirros, tosse e secreção que podem contaminar as mãos e as superfícies (WHO, 2020). Para o enfrentamento desta iminência, muitos países estão seguindo as recomendações da OMS, para que os indivíduos higienizem as mãos, cubram a boca com a dobradura do cotovelo ou com tecido quando tossir ou espirrar, evite multidões e realizem o isolamento domiciliar, como medidas que contribuem para a redução da disseminação da doença (WHO, 2020).

A Secretaria de Estado da Saúde e os integrantes do Centro de Contingência do Coronavírus do Estado de São Paulo, criado para monitorar e coordenar ações contra a COVID-19, destacam a importância de o isolamento social contar com adesão ampla da população, de modo a reduzir o avanço do coronavírus – por meio de critérios científicos e para evitar a lotação nas unidades de saúde.

Com isso, medidas de restrição e isolamento foram impostas visando conter o avanço da pandemia, que por sua vez, afetou diretamente vários âmbitos da rotina de toda população, deixando que apenas serviços essenciais continuassem funcionando normalmente. Isso afetou, diretamente, vários ramos do comércio brasileiro, que se viram impedidos de trabalhar da maneira convencional, sendo obrigados, em grande parte, a permanecerem fechados.

Mediante essa situação, o decreto publicado pelo Governo do Estado de São Paulo, suspendeu o atendimento presencial no comércio e na prestação de serviços, como também o funcionamento de escolas, casas noturnas, shopping centers, galerias e estabelecimentos congêneres, academias e centros de

ginástica. Dentre os serviços que puderam permanecer abertos com o início da pandemia, estavam os seguintes:

- Saúde: hospitais, clínicas, farmácias, clínicas odontológicas, lavanderias e estabelecimentos de saúde animal;
- Alimentação: supermercados, hipermercados, açougues e padarias, lojas de suplemento, feiras livres. Sendo vedado o consumo no local;
- Bares, lanchonetes e restaurantes: permitido serviços de entrega (delivery) e que permitem a compra sem sair do carro (drive thru). Válido também para estabelecimentos em postos de combustíveis;
- Abastecimento: cadeia de abastecimento e logística, produção agropecuária e agroindústria, transportadoras, armazéns, postos de combustíveis e lojas de materiais de construção;
- Logística: estabelecimentos e empresas de locação de veículos, oficinas de veículos automotores, transporte público coletivo, táxis, aplicativos de transporte, serviços de entrega e estacionamentos;
- Serviços gerais: lavanderias, serviços de limpeza, hotéis, manutenção e zeladoria, serviços bancários (incluindo lotéricas), serviços de call center, assistência técnica de produtos eletroeletrônicos e bancas de jornais;
- Segurança: serviços de segurança pública e privada;
- Comunicação social: meios de comunicação social, inclusive eletrônica, executada por empresas jornalísticas e de radiodifusão sonora e de sons e imagens;
- Construção civil e indústria: sem restrições.

Com o sentimento geral de incerteza, pânico e estresse em relação ao mercado, a preocupação maior das empresas foi como manter o equilíbrio para lidar com a pandemia global sem precedentes e garantir a sobrevivência dos negócios a longo prazo, uma vez que, despesas acumulam e receitas diminuem, em decorrência do fechamento de grande parte dos empreendimentos.

Diante do cenário, esta pesquisa estudou empresas varejistas, mais especificamente, do setor supermercadista, que se enquadram no ramo de alimentação. Que, apesar de continuarem funcionando presencialmente, foram obrigadas a flexionar sua maneira de trabalho para atender as exigências sanitárias impostas pelos decretos de contenção do coronavírus, o que afetou diretamente o volume de vendas presenciais, não apenas pelo impedimento de determinadas ações, mas também pelo medo enfrentado pelos consumidores em continuar efetuando as compras de maneira presencial, que fez diminuir idas ao supermercado e, de maneira direta, afetou o fluxo de vendas.

1.1 Definição do problema

Este estudo delimitou-se em colher informações sobre de que forma a aplicação do delivery, drive thru e take away auxilia as empresas em vendas alternativas diante do cenário da pandemia, tendo como referência o estudo multicaso, buscando variáveis que possam explicar a dinâmica de vendas e como essas auxiliam a empresa em seu faturamento.

Portanto, buscou-se reunir dados e informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: de que forma a aplicação do delivery, drive thru e take away auxilia as empresas como canais de vendas alternativas diante do cenário da pandemia?

A teoria é que a dificuldade das empresas em vendas diante do cenário da pandemia pode ser resolvida com a aplicação do delivery, drive thru e take away.

1.2 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral apresentar de que forma o delivery, drive thru e take away auxiliam as empresas como canais de vendas alternativas diante do cenário da pandemia, analisando a maneira que são aplicados em empresas do setor supermercadista no município de Taquaritinga/SP, com a finalidade de comparar as vantagens e desvantagens de cada sistema, além de analisar o comportamento da receita e volume de vendas relacionados a cada um.

1.3 Objetivos Específicos

- Reunir dados colhidos através de entrevistas com as 3 empresas do estudo;
- Comparar e analisar como cada sistema é utilizado e implantado por cada empresa e sua finalidade;
- Analisar como cada empresa lida com os sistemas de vendas online;
- Constatar de que maneira a adesão a esses sistemas podem contribuir para o aumento ou diminuição do volume de vendas e receita;
- Apresentar os resultados e discussões do estudo;

1.4 Justificativa

Segundo a Associação Nacional de Restaurantes (ANR) mesmo com as restrições mais amenas, que permitiram aos comércios reabrirem, os donos de estabelecimentos alimentícios, em geral, sofrem com a queda de movimento, tendo dificuldade de manter a mesma demanda física que tinham antes em seus espaços. Com isso, muitas das empresas estão tentando moldar seus negócios a fim de oferecer novas opções de compras aos clientes.

De acordo com a pesquisa “Os Impactos do Coronavírus nos Pequenos Negócios”, realizada pelo Sebrae em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), 86% das empresas já conseguiram retomar a sua operação. Mas apenas 31% atuam da mesma forma que antes – ou seja, praticamente duas em cada três mudaram sua forma de atuar. Fica nítido com esse cenário, que a pandemia fez as empresas mudarem de maneira sistêmica, tanto no quesito gestão, como também a maneira de lidar com suas operações.

Com isso, devido à dificuldade que as empresas enfrentaram em vender de forma alternativa diante do cenário da pandemia, tendo que adequar suas atividades para atender a demanda do momento, essa pesquisa se justifica através da análise da aplicação do delivery, drive thru e take away em contribuição para o a empresa os benefícios e as vantagens e desvantagens da

implantação de novos canais de vendas para aumento do volume de vendas e ampliação do atendimento de potenciais clientes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Varejo

A origem do comércio é facilmente notada desde a antiguidade. O homem, buscando suprir suas necessidades, produzia alimentos e pescava, e atendendo sua demanda individual, ele negociava o que excedia através do escambo. Esta troca de produtos foi o marco inicial da comercialização, atividade esta que demandava a valorização dos produtos que cada um possuía. (MATTAR, 2011).

De acordo com Mattar (2011), o escambo era uma atividade que se limitava ao interesse mútuo de quem o fazia, o que dificultava a negociação. Porém, o surgimento da moeda facilitou e revolucionou a atividade comercial.

Mesmo o comércio tendo sua existência desde a época do descobrimento, o ápice do varejo no Brasil ocorre com a descoberta do ouro e de diamantes pelos bandeirantes. Isso foi o que atraiu o povoamento para a colônia, onde eram oferecidos mantimentos e ferramentas aos viajantes, além do descanso para suas jornadas, onde então surgiram pequenas vilas e povoados. (FAUSTO, 1998).

Diante desse cenário, agricultores viram a oportunidade de abastecer as vilas com seus produtos, deixando de lado a ideia de produzir apenas para a subsistência, onde com isso deram início às atividades agrícolas voltadas para o comércio. (PRADO, 2002).

Segundo Varotto (2006) após o período Segunda Guerra Mundial, o varejo brasileiro era representado, resumidamente, pelos armazéns, empórios e mercearias.

Para Mattar (2011) o varejo pode ser entendido como atividades de negócios envolvidos na venda de um serviço ou produto para consumidores finais como, por exemplo, alimentos, brinquedos, serviços de saúde, roupas, móveis, dentre outros. São atividades que agregam valor aos produtos e serviços, o último estágio do processo de distribuição.

Segundo o Instituto do Desenvolvimento do Varejo (2017), o varejo vem se destacando cada vez mais na economia brasileira, sendo o setor que mais gera empregos formais no país, além de expressar números expressivos de crescimento e modernização.

Pode-se dizer que o varejo é de suma importância ao mercado de consumo, uma vez que possibilita ao fabricante não ter que vender diretamente ao consumidor final, e também ao cliente, a facilidade de comprar dos intermediários que estão mais próximos a ele, viabilizando para ambos a logística da compra e venda. Neste contexto, para Giuliani (2014), fica claro que o varejo é um sistema de venda facilitador de logísticas, onde a figura do varejista, aquele que compra e revende, se torna fundamental ao processo.

Como bem nos assegura Giuliani (2014), é necessário que um produto passe por canais de distribuição para que chegue ao consumidor final. Desse modo, o varejo é responsável pela intermediação de fabricante e cliente. O mais preocupante, contudo, é constatar que os intermediários assumem os riscos e custos do processo, sendo eles os responsáveis pelas condições de exposição e velocidade com que estes produtos chegam ao consumidor final.

Conforme explicado acima, o varejo se faz fundamental como um canal facilitador da venda, sendo uma ferramenta que permite ao fabricante a distribuição de seu produto a um intermediário, que por sua vez, revenderá ao consumidor final, dessa maneira, quebrando barreiras de logística para ambos. Portanto, se enquadra como varejista qualquer empresa que fornece um produto ou serviço diretamente ao consumidor final.

O varejo surge quando ocorre a dificuldade de acesso aos produtos pelos compradores finais. Trata-se, inegavelmente, de uma demanda que precisou ser atendida através um canal de vendas que, até então, era inexistente, surgindo assim a figura do varejista, o que vende diretamente ao consumidor final. (Terra, Almeida, & Almeida, 2012).

O autor deixa claro que a expectativa do consumidor do varejo é ter uma maior praticidade e comodidade, para ter acesso aos bens que deseja adquirir com a menor burocracia possível. Assim, reveste-se de particular importância a

dinâmica exercida pelo intermediário, que se relaciona com o comprador final de cima para baixo, tendo o domínio sobre a negociação.

Neste contexto vemos que ambos os autores definem o varejo como a venda direta ao consumidor final, entretanto, Kotler e Keller (2012) abrangem também em seu conceito a venda direta do fabricante ao consumidor, podendo esta prática também ser varejista. No entanto, podemos observar que Giuliani (2014) sustenta o conceito de que o varejo existe para facilitar a cadeia de consumo, destacando o papel do vendedor intermediário.

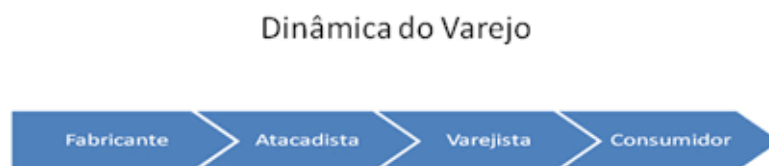


Figura 1: Dinâmica do Varejo
Fonte: elaborado pelo autor.

O varejo tem grande importância pois é ele quem explora os diferentes canais de distribuição e vendas, suprimindo as fraquezas do mercado. Nesse sentido, pode-se dizer que seu objetivo é facilitar a alocação da distribuição dos produtos aos consumidores finais. Por exemplo, um motorista que necessita de um reparo em seu veículo, pode adquirir uma peça diretamente em um distribuidor de peças automotivas de sua cidade, não precisando se deslocar até a fábrica que produz a referida peça, tendo diretamente sua necessidade facilitada pelo intermediário, no caso, a loja de peças automotivas.

“O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo volume de vendas provenha principalmente do varejo. Qualquer organização que venda para os consumidores finais — seja ela um fabricante, atacadista ou varejista — está envolvida em varejo. Não importa como os bens ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de venda automática ou pela Internet) ou onde eles são vendidos (em uma loja, na rua ou na casa do consumidor)”. (KOTLER, KELLER, 2012, p. 482).

O autor deixa claro que, para ser considerado varejo, deve ocorrer a venda ao consumidor final. Portanto, é importante frisar esse ponto, independentemente da forma como ela é feita, mesmo que ainda pelo fabricante ou pelo atacadista, pessoalmente ou de forma remota, no espaço físico da loja ou na casa do consumidor final.

Fica evidente, diante desse quadro, a importância do varejo para o mercado, uma vez que possibilita a todos os elos da cadeia gerenciar dinâmicas de vendas que lhe são pertinentes, levando em consideração custos, logísticas e até mesmo se é viável ou não comercializar determinado produto como varejista. Vê-se, pois, que essa realidade é muito presente no mercado brasileiro, podendo ser observada em lojas de departamentos, lojas de conveniência, farmácias, supermercados, dentre outros.

Para Gouveia e outros (2011), o varejo tem como função:

- a) Vendas: Promover produtos;
- b) Compras: Comprar de diferentes fornecedores a fim de oferecer variedade principalmente para revenda;
- c) Seleção: fazer sortimento de produtos, ter variedade;
- d) Financiamento: Facilitar a transação para cliente, oferecendo crédito;
- e) Armazenamento: Manter estoque e proteger os produtos.
- f) Distribuição: Comprar em grande quantia e dividir em pequenas porções desejadas pelo consumidor;
- g) Controle de Qualidade: Avaliar os produtos e ajudar em seu melhoramento;
- h) Transporte: Facilitar a movimentação física entre produto e cliente;
- i) Informações de Marketing: Prestar informações aos fornecedores sobre as características do mercado atual, como tendências, volume de compras, etc.;
- j) Riscos: Absorver os riscos do negócio.

Diante do que nos mostra Churchill e Peter (2000), o setor varejista pode proporcionar benefícios em duas vertentes, tanto para fornecedores quanto para compradores finais. Para os fornecedores, podemos observar benefícios como disponibilizar de maneira mais prática seus produtos e serviços, útil para clientes realizarem pesquisas de mercados, assumirem o risco de compras de produtos sazonais e/ou perecíveis e ajudam a participar da disseminação dos produtos.

Em relação aos benefícios para compradores, podemos citar a possibilidade de comprar produtos a qualquer hora do dia, localização próxima das residências ou de fácil acesso, vantagem nos prazos de pagamento e crédito, etc.

Segundo a APAS (2021) o varejo é considerado vantajoso para os consumidores que buscam por um custo-benefício, pois reduz idas aos pontos de vendas, e tem a alternativas de escolhas nas compras por possuírem maior leque de opções. Pode-se dizer, neste contexto, que Churchill e Peter (2000) asseguram a mesma ideia.

2.1.1 Varejo Virtual

A acessibilidade das informações tem alcançado um maior número de pessoas pelo mundo e, mesmo entre populações mais pobres do mundo, por volta de 70% das pessoas possuem acesso à telefonia móvel, destacando-se que “oito em cada dez habitantes do mundo em desenvolvimento têm telefone celular, e esse número está crescendo continuamente. (WORLD BANK, 2016).

Com o avanço tecnológico, a cada dia surgem meios que facilitam nossa rotina, dentre eles o transporte, a comunicação, os aparelhos eletrônicos, a internet, dentre outros, que permitem que possamos realizar de maneira mais prática as tarefas do cotidiano. O acesso à internet cresceu, exponencialmente, após os anos 2000, o que foi uma chave para o crescimento mundial do comércio no Brasil e no mundo. (TEIXEIRA, 2017).

Neste contexto, Teixeira (2017) mostra que o avanço da internet e disponibilidade de acesso a ela foi um fator primordial para o crescimento do comércio eletrônico, como uma extensão do comércio convencional.

O varejo virtual, também abrangido como comércio eletrônico, pode ser caracterizado como operações comerciais em ambiente virtual. Tais operações não se resumem apenas a compra e a venda de produtos ou serviços, mas todas as etapas do processo online de compra. (TOMÉ, 2018).

Como bem nos assegura Albertin (2010), pode-se dizer que o comércio eletrônico engloba uma fatia muito maior do que o próprio ato da venda. Neste contexto, podemos ver a concordância com Tomé (2018).

Com o cenário de pandemia, a queda no consumo é inevitável, tendo em vista as mudanças como isolamento social e o fechamento do comércio, o varejo precisa se auto inventar, diante das preocupações das empresas. (SEBRAE, 2021).

Segundo a ABCOMM (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico), o comércio eletrônico tende ao crescimento no cenário da pandemia, por ser um canal alternativo para as empresas continuarem presentes no mercado e não perderem vínculo e confiança de seus clientes.

De acordo com Castro (2011), os benefícios estão em favor das lojas online em relação as físicas pois abrangem, potencialmente, um público maior, mais variedades de produtos, preços menores pelo fato de terem menores custos fixos, além de poderem oferecer serviços personalizados e direcionados a cada cliente.

De acordo com Terrazzan (2021) o comércio eletrônico é sustentado por cinco pilares:

- a) Tecnologia (que mantém a experiência de compra possível e em funcionamento);
- b) Pagamento (o checkout deve ser uma etapa simples, otimizada, transparente e estável);
- c) Logística (frete, prazo, entrega, embalagem e apresentação do produto podem ser promotores ou detratores);

d) Serviço de Atendimento ao Consumidor (com interações humanas e contatos ágeis e proativos, que estabeleçam uma relação constante com o cliente);

e) Marketing Digital (a comunicação com o seu cliente é essencial).

Para ter sucesso na administração de todas as etapas que envolvem uma plataforma virtual de comércio eletrônico, é fundamental contar com parceiros que detenham o conhecimento do mercado e de seu processo. (TERRAZZAN, 2021).

Assim sendo, a alternativa de vender online é uma possibilidade palpável para as empresas, que podem recorrer a uma opção de nicho para manter suas atividades e volume de vendas estáveis, diante de um cenário de diminuição de vendas físicas.

2.1.2 Varejo Supermercadista

De acordo com Levy e Weitz (2000), a criação dos supermercados foi estimulada por mudanças sociais tais como, sistema de estradas aprimoradas, surgimento de marcas brasileiras, uso difundido de automóveis, sofisticação de clientes e de embalagens etc.

Pelo fato de ofertar a preços mais baixos e oferecer mais opções de compra e variedade de produtos, os supermercados começaram a atrair cada vez mais pessoas, que optavam pelos menores preços em relação aos armazéns do bairro. Como também assegura Levy e Weitz (2000) o aumento da informação proporcionou ao consumidor um poder de compra mais assertivo.

No Brasil, diferente do que ocorreu na maioria dos países pelo mundo, o supermercado surgiu baseado, praticamente, na venda de produtos alimentícios. Segundo Casas (2004), o surgimento do supermercado foi pelo sistema self-service.

Os supermercadistas pioneiros no Brasil surgiram em 1953, sendo estes, Supermercado Americano e Supermercado Sirva-se. Desde então, os consumidores têm vivenciado um crescente aumento de supermercados e varejos relacionados a ele, segundo Mattar (2011).

O principal foco do setor supermercadista, a princípio, eram os alimentos, porém, com o tempo, vários produtos de segunda necessidade foram tomando espaço, devido à alta competitividade que foi surgindo entre as empresas do ramo. Isso culminou na atração de clientes de diversas classes sociais, pelo fato de o leque de opções de produtos ser grande, passaram a oferecer desde alimentos, até ferramentas, acessórios para carros e motos, vestuário, calçados, produtos de informática, etc. (COGO, 2005).

O supermercado é um autosserviço feito para atender todas as necessidades de higiene, alimentação, limpeza e manutenção do lar, tudo isso a um baixo custo, baixa margem e alto volume. (KOTLER, 2000).

O setor supermercadista é o setor varejista com maior destaque na economia do país. Na década de 1980 foi possível notar o poder deste segmento dentro do setor varejista, pois ele comercializava 75% do total do varejo no início da década e terminou com 82,6% de tudo que era comercializado. Este segmento mostrou ainda mais força na década de 1990 onde passou a comercializar 86,1% dos bens de consumo diário. (FERREIRA, VENÂNCIO e ABRANTES, 2009).

De acordo com Parente (2007) o varejo supermercadista pode ser observado em diferentes formatos. O primeiro deles é o minimercado, geralmente presente nos bairros, sendo este varejista representante de uma parcela equivalente a 10% do mercado brasileiro.

Já os supermercados compactos podem ser entendidos como aquele que trabalha com um “layout condensado”, oferecendo a facilidade do manuseio ao cliente. O autosserviço empregado nesse tipo varejista permite ao cliente e consumidor uma maior acessibilidade aos produtos. Este tipo de varejo possui uma linha de produtos compacta e representam a maioria das unidades de autoatendimento no Brasil.

Parente (2007) aponta também os supermercados convencionais, de porte médio. Apesar de também trabalharem com autoatendimento, o que o diferencia é que possui uma maior linha de produtos, mercearia em geral, carnes,

verduras, frutas e laticínios, além dos produtos não alimentícios como o de vestuário, por exemplo.

As superlojas são caracterizadas por serem supermercados de porte grande, que oferecem uma ampla variedade de alimentos. Já os hipermercados se diferenciam das superlojas por oferecerem também produtos não alimentícios. Por oferecer parcialmente, o mesmo que as superlojas, este tipo de varejo destaca-se pelas linhas mais extensas e por espaços maiores destinados apenas aos setores de bazar e vestuário.

Além dos citados, por fim os atacadistas, caracterizados por serem grandes lojas que realizam vendas no varejo e também no atacado. Suas instalações são simples e o sortimento compacto, além de preços baixos frente a seus concorrentes.

Com isso, o autor deixa claro que o setor varejista de supermercados se apresenta de maneira extremamente diversificada, com lojas em diferentes layouts, pronto para atender as necessidades do mercado e preferências de cada consumidor.

2.2 Delivery

Nos dias atuais, nos deparamos com uma realidade diferente de anos atrás, onde os serviços de entrega eram atividades exclusivas dos Correios e de transportadoras particulares. Porém, a expansão da tecnologia e da internet móvel permitiram que os serviços de entrega se diversificassem, criando mais oportunidades de emprego e oferecendo ao consumidor mais comodidade. Os smartphones permitem que o consumidor compre, praticamente, qualquer produto sem ter que sair de sua residência. (ALCANTARA MELO, 2019)

Além disso, a tecnologia está acessível em todo o território brasileiro, onde pessoas de todas as idades e localidades utilizam a internet. Segundo o IBGE (2016) o Brasil tem 64,7% de toda a população conectada à rede mundial de computadores. Tais dados revelam que um aplicativo pode ser a melhor forma de prover um serviço de qualidade para atender a maior parte da população. (ALCANTARA MELO, 2019)

Segundo Negócios SC (2021) com o cenário da pandemia, foram decretadas medidas protetivas, como o isolamento social e o fechamento do comércio, para diminuir a transmissão da Covid-19. Com isso, o serviço de delivery encontrou um cenário potencialmente favorável para decolar.

O delivery, que antes era um diferencial, passa a ser uma necessidade do mercado, que busca nesse sistema uma alternativa para contornar as restrições das vendas físicas. Com a pandemia, o delivery ganha ainda mais importância e se torna mais necessário, estimulando os consumidores a mudarem seus hábitos de compra. (ABRASEL, 2021).

De acordo com o SEBRAE (2020) muitas empresas conseguiram manter suas atividades aderindo ao home office, porém, muitos comércios não conseguiram adotar esse modelo alternativo de trabalho, resultando em muitos casos no encerramento das atividades, principalmente bares e restaurantes. Entretanto, outra parcela das empresas encontrou no sistema de delivery uma alternativa viável para seus negócios.

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 2018, a quantidade de pessoas que trabalham por conta própria com delivery saltou 104,2%. O segmento de delivery tem sido um dos destaques em geração de ocupação temporária para muitos trabalhadores que entraram para informalidade durante a crise.

Dados da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) mostram que o segmento foi o que mais cresceu em compras pela internet nesse período, ao lado dos supermercados. Entre o segundo semestre de 2020 e o primeiro de 2021, 54,8% dos internautas brasileiros pediram comida por aplicativos, sites ou WhatsApp. Como comparação, em 2019 esse percentual era de 30,4%.

O delivery, em geral, foi o canal alternativo mais utilizado em meio ao período de restrições da pandemia, sendo o protagonista dentre os modelos apresentados, sendo que este foi se adaptando ao longo do tempo e passando por diversas mudanças e atualizações para se adaptar à tecnologia, gerando um mercado concorrido pelos aplicativos de entregas. (LINX, 2021)

De acordo com Linx (2021), o consumidor tendo mais opções de compras, graças às tecnologias de tablets, computadores e, principalmente, dos smartphones, tem a facilidade de acesso a uma infinidade de ofertas, cardápios, preços e serviços, através dos quais usufrui da comodidade em fazer seu pedido, com riqueza de detalhes, sem a necessidade de ligar para a loja ou restaurante e explicar o que deseja, necessitando apenas de poucos cliques.

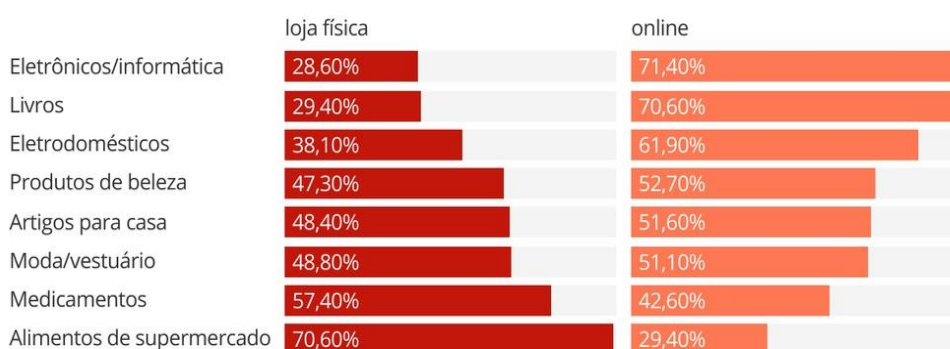
Como nos assegura Alvarenga (2021) o setor de vendas on-line registrou um salto recorde em 2020, refletindo o aumento na demanda por conta da pandemia de coronavírus e também o maior número de empresas que decidiram entrar no comércio eletrônico.

Segundo um levantamento realizado pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) o crescimento nas vendas foi de 68% em comparação a 2019, elevando a participação do e-commerce no faturamento total do varejo, que passou de 5% no final de 2019 para um patamar acima de 10% em 2020.

A associação estima que 20,2 milhões de consumidores realizaram pela primeira vez uma compra pela internet em 2020 e que 150 mil lojas passaram a vender também por meio das plataformas digitais. Foram mais de 301 milhões de compras pela internet, com um valor médio de R\$ 419, segundo o balanço.

Produtos mais consumidos via comércio eletrônico

Em % de entrevistados que declaram comprar o item, por tipo de canal



Fonte: CNDL/SPC Brasil

Figura 2: Produtos mais consumidos via comércio eletrônico
Fonte: CNDL/SPC Brasil

2.3 Drive Thru

O drive-thru é um sistema de vendas bem popularizado no Brasil e no mundo e, com a pandemia do coronavírus, se tornou ainda mais impactante para os estabelecimentos. É uma forma de venda onde existe um local para que os clientes entrem com o carro e façam seus pedidos sem precisarem sair do veículo. Quando o pedido fica pronto, ele é entregue pela janela e o pagamento também é feito de dentro do carro. Mas, ele enfrenta algumas limitações, como ser aderente especialmente para operações que oferecem produtos que ficam prontos rapidamente. (LINX, 2021)

Assim, entendemos a origem do nome drive thru como toda a operação que é feita “através do carro”. O serviço, embora mais comum em restaurantes, também é oferecido por farmácias, bancos, supermercados e até, para vacinação na pandemia.

Ainda de acordo com Linx (2021), a estrutura para este tipo de atendimento deve ser estudada e organizada para não elevar os custos de operação e onerar demais a prática desse tipo de venda, devido ao grande espaço que deve ser disponibilizado para os carros. Outro fator que deve ser observado com muita atenção é a adequação ao trânsito, para que não atrapalhe terceiros que não utilizarão o sistema e não forme filas, uma vez que isso poderia proporcionar uma experiência negativa também aos clientes.

Muitos shoppings, em todo o país, começaram a aderir ao drive thru como forma de amenizar o ônus da diminuição de vendas causadas pelo fechamento do comércio. O cliente teve a opção de adquirir os produtos pelos canais disponibilizados, tais como site ou pelo próprio aplicativo de cada loja, fazendo em seguida um agendamento de horário para a retirada dos produtos. O pagamento pode ser feito no site ou aplicativo, no momento da compra, ou na hora da retirada. (PEREGRINO, 2021).

De acordo com Peregrino (2021) lojistas dos shoppings tinham a função de se comprometer a higienizar os pacotes a serem entregues e a seguir as medidas de higiene, como o uso de luvas, máscaras e álcool em gel.

A Associação Nacional de Restaurantes (ANR) afirma que mesmo com as restrições mais amenas, que permitiram aos restaurantes reabrirem, os donos de estabelecimentos alimentícios sofrem com a queda de movimento, tendo dificuldade de manter a mesma demanda física que tinham antes em seus espaços de atendimento. Com isso, muitas das empresas estão tentando moldar seus negócios a fim de oferecer novas opções de compras aos clientes. Uma dessas alternativas é a implementação do drive-thru.

2.4 Take Away

O sistema de vendas take away é um modelo que deriva do delivery, porém ele se destaca pela diferença de logística, pois não ocorre o envio do pedido para um local estabelecido pelo cliente, sendo um pedido feito para retirada na própria loja pelo cliente. Ou seja, ele une a comodidade do delivery, podendo fazer seu pedido, geralmente, através do mesmo canal de delivery, à conveniência do drive-thru. (LINX, 2021).

Take away tem como tradução literal “levar para longe”. No sistema Take Away, o cliente realiza previamente sua compra ou pedido e, então, vai até o local para retirar a sua mercadoria.

De acordo com Linx (2021) a opção pelo take away pode ser pertinente a diversos fatores, como por exemplo, em uma situação na qual o restaurante é bem próximo ao cliente que está pedindo, porém, a taxa de entrega é fixa e não compensa optar pelo delivery. Ou também, quando o cliente já está próximo ao estabelecimento e deseja levar sua compra para consumir em sua residência.

O take away não apresenta as limitações que observamos no sistema drive-thru, e também não depende de uma estrutura estabelecida, sendo um modo de atendimento que necessita de uma dinâmica menos complexa de logística, pois há um menor contato com o cliente e demanda menos colaboradores, como garçons e entregadores. Na maioria das vezes, os clientes farão um breve percurso até o estabelecimento, por isso vários estabelecimentos podem perfeitamente se adaptar a esse modelo. (LINX, 2021).

Os riscos de trocas ou problemas nas entregas são bem menores no uso desse modelo de venda, uma vez que é o próprio cliente quem retira, tendo a oportunidade de realizar a conferência no ato da entrega do produto.

Segundo Peregrino (2021), o modelo de venda oferece uma série de vantagens:

- a) Não há custo do frete de entrega;
- b) Permite agendamento da retirada;
- c) Não obriga ter alguém em casa para receber as mercadorias;
- d) Elimina ou reduz consideravelmente o tempo de permanência no interior da loja;
- e) Respeita o recomendado distanciamento social;
- f) O investimento para reorganização do fluxo de carros ou de vagas especiais não é elevado: uma boa sinalização pintada no solo, alguns cones e placas são suficientes

3. METODOLOGIA

Para esse estudo foi necessária a realização de uma pesquisa de natureza exploratória descritiva, utilizando-se uma abordagem predominantemente qualitativa a partir de dados primários oriundos de um estudo multicaso em supermercados do município de Taquaritinga.

A opção pela utilização do estudo multicaso como abordagem metodológica deve-se a natureza do fenômeno que ocorre, de fato, no âmbito das organizações, cujo acesso as informações e o contexto das influências dos objetivos de desempenho da produção no gerenciamento de custos se dão mediante a proximidade da relação entre pesquisador e objeto.

Segundo Boyd e Westfall (1987), o estudo multicaso é conveniente na identificação de três fatores:

- Fatores comuns a todos os casos no grupo escolhido;
- Fatores não comuns a todos, mas apenas a alguns subgrupos;

- Fatores únicos em caso específico.

Yin (2005) afirma que, frequentemente, a evidência resultante de um estudo multicaso é considerada mais determinante, e o estudo como um todo, mais robusto. No entanto, o autor aponta para as maiores exigências de tempo e recurso que esse método pode representar. Apesar disso, optou-se por sua utilização no presente estudo pelo fato de permitir maior abrangência dos resultados, ao ultrapassar a singularidade de dados referentes a uma única empresa supermercadista.

A lógica de utilização do método de estudo de multicaso diz respeito, conforme Yin (2005), à replicação e não amostragem, ou seja, não permite generalização dos resultados para toda a população, mas, sim, a possibilidade de previsão de resultados similares (replicação literal) ou a de produzir resultados contrários por razões previsíveis (replicação teórica), à semelhança, segundo o autor, ao método de experimentos.

Outro ponto de aplicabilidade deste estudo, segundo as definições de Yin (2005), é por se tratar de um fenômeno contemporâneo, em um contexto de situação real e se utiliza de múltiplas fontes de evidência.

Este estudo também está adequado aos conceitos de Boyd e Westfall (1987), pois tratará de fatores comuns a todos os casos e, ao mesmo tempo, tratará de fatores únicos em todos os casos estudados.

Foram selecionadas, para a pesquisa de campo, uma empresa de pequeno porte, uma empresa de médio porte e uma empresa de grande porte; e utilizar-se-á como critério para classificação a definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados proposta por SEBRAE-NA/DIEESE (2013) apresentada no quadro, com destaque para comércio e serviços.

Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte:
SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17.

Figura 3: Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados
Fonte: elaborado pelo autor.

Com a definição das três empresas supermercadistas e aceite destas, a pesquisa ocorreu em conformidade com as prerrogativas do estudo multicaso, onde foram utilizadas como parâmetro as considerações de Yin (2005) e Boyd e Westfall (1987), no interesse de alicerçar o processo metodológico ao rigor científico necessário na fase de coleta dos dados.

Os dados para realização da pesquisa foram obtidos junto às fontes externas e internas às empresas objetos do estudo. Esse procedimento é importante para triangulação das informações e verificação da sua confiabilidade (EISENHARDT, 1989), (GODOY, 2006). Assim, foram utilizados, também, os resultados de pesquisas empíricas publicadas em revistas, dissertações e teses de doutorado, a fim de se observar não apenas as informações e dimensões de valores, como também o processo de tratamento das variáveis.

Atenção especial foi dada a coleta de informações primárias, in loco, junto três empresas supermercadistas. Nesta etapa, tem-se como expectativa utilizar as ferramentas previstas na literatura (GODOY, 2006) e (YIN, 2005):

- Análise de documentos internos: estruturas para gerenciamento de custos; procedimentos de operações e processos, entre outros;

- Entrevistas semiestruturadas: depoimento de profissionais das empresas supermercadistas. Nas entrevistas in loco serão utilizados roteiros semiestruturados e, quando autorizadas pela empresa e entrevistados, as mesmas serão gravadas e depois transcritas. Caso não seja permitida a gravação, será utilizado um caderno de campo para o registro das principais informações;

- Observação e registros: acompanhamento, se possível, dos processos nas empresas, sendo que, se autorizado pela empresa, serão providenciadas outras formas de registros para exemplificar as etapas do processo;

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa etapa serão apresentados os resultados obtidos através de pesquisa de campo realizada conforme o apresentado na metodologia do trabalho, desenvolvida em forma de entrevistas estruturadas, com o intuito de formular um roteiro para basear as percepções de três empresas supermercadistas do município de Taquaritinga-SP, a fim de confrontar tais dados obtidos com o conteúdo teórico apresentado pelos autores.

A empresa A, atuante há 26 anos no mercado, possui duas unidades de atendimento, sendo a segunda inaugurada 12 anos após a primeira. Sendo uma empresa independente, tem desde seu princípio a administração familiar, contando atualmente com 97 colaboradores, se enquadrando como empresa de médio porte, segundo o Sebrae (2013) e, em média, 250 fornecedores. Não exerce atividade terceirizada por contar com funcionários diretos em todos seus setores.

A empresa B, iniciou suas atividades em 1992, sendo também uma empresa independente e familiar, que trabalha atualmente com 16 funcionários e, sendo considerada uma empresa de pequeno porte segundo o Sebrae (2013), em média, 80 fornecedores. Não exerce atividade terceirizada.

Já a empresa C, foi fundada em 1965 com sua matriz, e a unidade do município de Taquaritinga inaugurada em 2020, sendo a 13ª filial da rede. É uma empresa independente, que possui hoje, 16 lojas em 8 cidades da região. Conta com 112 funcionários diretos e 6 terceirizados, com um leque de 360 fornecedores e terceiriza serviço de segurança e controle de acesso, se enquadrando como grande empresa, segundo o Sebrae (2013).

A empresa A, ao ser questionada sobre a rotatividade de funcionários da empresa respondeu que esta é alta nos cargos de repositor, empacotador e balconista, por se tratar de faixa salarial menor (salário comercial), muitos funcionários optam pelo supermercado apenas quando estão sem nenhuma outra oportunidade de emprego e acabam saindo ao encontrar um trabalho que exige menos esforço físico ou com horários mais flexíveis, ou até mesmo por baixo rendimento. Já a empresa B, disse que a rotatividade é baixa, pelo fato da

maioria dos funcionários serem familiares e, os que não são, já estão há muito tempo na empresa. Em relação a rotatividade de funcionários na empresa C, quando indagada respondeu é alta, mas que tanto a empresa quanto os colaboradores buscam manter o equilíbrio da adaptação x rendimento. Se o funcionário não rende o esperado, parte da empresa a demissão e se o colaborador não se adapta opta também pela rescisão.

Vemos com este cenário, que a rotatividade de funcionários, neste caso, se dá com mais frequência nas empresas com maior número de funcionários e nos cargos que oferecemos menores salários, sendo que na empresa de menor porte analisada, assegurou que a maioria de seus funcionários já possuem grande tempo de trabalho na mesma.

Em relação aos diferenciais da empresa diante dos seus concorrentes, quando questionada a empresa A respondeu que por ser uma das pioneiras da cidade em supermercado de porte um pouco maior, fidelizam seus clientes oferecendo sempre produtos de qualidade e preços baixos, além de terem seu próprio Hortifruti na fazenda da empresa, que sempre foi um grande destaque nas vendas. Já a empresa B, disse que oferece um atendimento rápido para que o cliente que tem pouco tempo, de prioridade a ela em relação aos grandes supermercados, uma vez que nesses perde tempo de estacionar e andar por um prédio muito maior até escolher seus produtos, sendo que desta maneira, tenta atender o público que necessita de produtos diários, mudando o foco de anos atras, onde buscavam atender as compras de mês. A empresa C, por sua vez, respondeu que seu diferencial se dá pelos 50 anos de experiencia no mercado e, com lojas em diversas cidades, conseguem oferecer para seus clientes a melhor opção de compra, sempre com uma unidade perto do cliente, além de garantir preços justos, cobrir ofertas e contar com uma equipe de funcionários altamente treinada para garantir o melhor atendimento.

Analisando o exposto, podemos observar que as estratégias das empresas com porte maior se focam em oferecer diferenciais de atendimento ou até mesmo de própria produção, como no caso da empresa A, que oferece Hortifruti diretamente de sua fazenda, ou da empresa C, que aposta no tempo

de atuação de mercado e experiência no atendimento. Já a empresa B, se concentra em apostar nas vendas rápidas e diárias.

A respeito do propósito da empresa, a empresa A respondeu que procuram sempre dar o melhor para poder crescer e se destacar em relação aos seus concorrentes, e também poder manter a empresa como uma unidade marcante na cidade, que possa seguir por longos anos através de seus descendentes. A empresa B disse que busca sempre crescer financeiramente e socialmente, para oferecer o melhor a clientes e funcionários. Já a empresa C, respondeu que seu objetivo é oferecer os melhores produtos, serviços e preços para ter os clientes 100% satisfeitos.

Quando questionada se trabalhava com o sistema de delivery, a empresa A respondeu que sim e, mesmo anteriormente à pandemia, esse sistema de vendas já era utilizado com intuito de oferecer conforto aos clientes. Para empresa B respondeu, esse sistema foi implantado com a chegada da pandemia, que demandou uma busca de alternativas para vender, pois anteriormente não era adepta do delivery. Já a empresa C, afirmou que o delivery estava presente em suas atividades desde o início da empresa naquela unidade.

O comércio eletrônico teve crescimento no cenário da pandemia, por ser um canal alternativo para as empresas continuarem presentes no mercado e não perderem vínculo e confiança de seus clientes. (ABCOMM, 2021). Vemos que a realidade observada pela coleta dos dados concorda com tal afirmação, uma vez que todas as empresas entrevistadas se posicionaram aliadas a essa afirmação.

Ao optar pela inserção do delivery, as empresas focam em atender uma maior demanda de vendas com intuito de, principalmente, atender melhor seus clientes e, conseqüentemente, aumentar sua fatia de receitas, garantindo uma frequência de vendas por um modo que difere da venda presencial, tentando oferecer também facilidade e conforto ao cliente que utiliza esse serviço.

As empresas foram indagadas se o delivery teve aumento com o cenário da pandemia, e caso positivo, de quanto teria sido, em volume de vendas. Diante deste cenário, a empresa A respondeu que foi notório no início da quarentena o aumento das vendas pelo delivery sendo que, anteriormente, as vendas por esse

meio representavam cerca de 10% das vendas totais e, com o início da pandemia, chegou a representar 35%. Além do exposto, disse ainda que muitas pessoas não abriram mão da compra presencial por terem a preferência de “olhar” o produto pessoalmente antes de comprar e, com isso, o aumento observado no início foi, aos poucos, regredindo conforme as restrições diminuía, pelo fato de não terem restringido o funcionamento dos supermercados, as vendas presenciais foram retomando ao normal.

Em relação ao mesmo ponto citado acima, a empresa B respondeu que começou a fazer o delivery na pandemia, e por esse motivo não tinha parâmetro para dizer se houve aumento, mas que teve uma demanda acima do esperado pelo sistema de delivery, sendo ele o maior responsável por sustentar as vendas nos períodos de crise. Já a empresa C, afirmou que o delivery teve um aumento considerável, em torno de 25%, chegando a representar 30% do volume de vendas totais. Citou ainda que precisou aumentar a frota de veículos que ficavam direcionados para esse fim.

Com isso é possível afirmar que, de acordo com os dados colhidos, a amostra nos indica uma concordância com a Abrasel (2021), onde afirma que o delivery, que antes era um diferencial, passa a ser uma necessidade do mercado, que busca nesse sistema uma alternativa para contornar as restrições das vendas físicas.

De modo geral, com o cenário de pandemia, as empresas se sentiram na necessidade de colocar o delivery como foco, sendo que esse foi o modo alternativo de venda que teve mais procura diante das restrições sanitárias impostas para as vendas presenciais. Nesse cenário, as empresas viram uma oportunidade de venda para suprir a atual demanda deficitária de vendas presenciais. No entanto, esse reflexo se deu positivamente, sendo que em todas as empresas entrevistadas, o volume de vendas pelo delivery superou as expectativas diante do cenário anterior à pandemia, se mostrando uma alternativa bastante viável para compensar a perda da demanda presencial.

Outro levantamento realizado na entrevista foi se a empresa trabalhava com sistema de drive thru. Quando questionada sobre isso, a empresa A respondeu que o drive thru foi inserido com a chegada da pandemia pois foi a

saída que tiveram para atender uma faixa de clientes que precisavam desse serviço, porém não conseguiram implantar uma logística que tornasse prático esse tipo de venda. Tanto a empresa B como a C disseram que não trabalham com drive thru, no entanto a empresa C apresentou uma posição semelhante a empresa A, citando que sua logística não permite a utilização desse sistema de vendas.

As empresas também foram indagadas se o drive thru teve aumento com o cenário da pandemia, e caso positivo, de quanto teria sido, em volume de vendas. A empresa A, respondeu que o drive thru teve baixo percentual em relação as vendas totais, cerca de 5%, e que também tiveram muita dificuldade em trabalhar com esse sistema, principalmente, pela disposição física do estabelecimento, o que tornou esse tipo de venda inviável. As empresas B e C não puderam se posicionar quanto ao aumento pois não são adeptas do drive thru.

Considerando esses dados, podemos observar que a adesão ao sistema de drive thru não foi algo galgado pela maioria das empresas, sendo que apenas uma aderiu a esse modo de venda diante das outras duas que não cogitaram trabalhar dessa maneira. Um ponto muito importante levantado por duas empresas foi que um grande dificultador da implantação do drive thru foi o espaço físico disponível para esse fim, e também a logística de atendimento, sendo que necessitaria disponibilizar muitos funcionários exclusivamente para esse fim, algo que não se tornaria viável diante do retorno que esse investimento iria trazer.

Podemos observar a concordância dos dados com o que afirma Linx (2021), que a estrutura para este tipo de atendimento deve ser estudada e organizada para não elevar os custos de operação e onerar demais a prática desse tipo de venda, devido ao grande espaço que deve ser disponibilizado para os carros.

Quando questionadas se trabalhavam com o sistema de take away, todas as empresas responderam que sim e que, inclusive, já eram adeptas desse sistema de vendas mesmo antes da pandemia.

Outro ponto questionado foi se houve aumento das vendas através do take away com o cenário da pandemia, e caso positivo, de quanto teria sido, em volume de vendas. Diante disso, a empresa A respondeu que o take away teve uma boa percentagem em relação as vendas totais na pandemia, cerca de 20%, comparando que anteriormente representava 5%. Ainda disse que o pedido é via telefone ou aplicativo e a retirada é feita em um balcão específico no interior do supermercado. Já a empresa B relatou que teve um aumento de 10% em volume de vendas. E foi um dos sistemas de vendas que mais surpreendeu pela procura que teve, e por isso manteve como bastante foco mesmo com a diminuição das restrições. A empresa C respondeu que take away aumentou suas vendas, principalmente através do WhatsApp, que superou as vendas pelo aplicativo de compras, chegando a representar em torno de 20% das vendas totais, sendo que até necessitou disponibilizar mais funcionários para este atendimento.

As empresas já eram adeptas do take Away, sendo que as restrições sanitárias fizeram com que intensificassem a dinâmica para esse tipo de venda. De modo geral, todas afirmaram que houve grande procura pelo take away, sendo que nas três empresas entrevistadas houve um crescimento nesse sistema em relação ao volume de vendas antes da pandemia. Outro ponto notável foi que todas afirmaram ter funcionários especificamente para essa função, sendo que na empresa C, houve aumento do número de funcionários destinados ao take away pois a demanda superou o esperado.

Também foram interrogadas sobre qual a posição da empresa em relação a política de vendas virtuais em um ambiente como o verificado durante a pandemia. Quando questionada sobre isso, a empresa A afirmou que foi adepta a esses sistemas visando principalmente a segurança dos clientes e funcionários e, conseqüentemente, conseguir atender a demanda para poder se manter estável no momento que estava passando. Já a empresa B relatou que além de ser uma necessidade para atenderem seus clientes, as vendas virtuais contribuem para evitar o contato pessoal, sendo bom para a empresa e também para quem a frequenta, e que apoia esse tipo de venda, uma vez que preza pelo cuidado de todos. Quanto a empresa C, quando questionada respondeu que sempre incentivou as vendas por esses meios, principalmente com o cenário de

isolamento, para evitar a disseminação do Covid e resguardar funcionários e clientes.

Considerando a posição das empresas em relação a política de vendas virtuais em um cenário de pandemia, todas foram baseadas sobre o mesmo ponto, sendo ele, principalmente, a preocupação em conter a disseminação do vírus do covid-19 e resguardar funcionários e clientes da exposição decorrente do contato pessoal. Outro fator a se destacar foi a visão desse sistema de vendas como uma alternativa viável para suprir ou demandas que diminuíram em decorrência das restrições impostas diante do cenário de pandemia.

A respeito das mudanças ocorridas na empresa, todas foram indagadas em relação a necessidade de contratar ou realocar funcionários especializados para vendas virtuais em um ambiente como o verificado durante a pandemia e, caso positivo, quais seriam esses funcionários e como foi realizado esse procedimento para contratação ou realocação. Diante disso, a empresa A respondeu que não houve necessidade de contratar ou realocar funcionários, pois essas vendas já eram direcionadas aos que trabalhavam diretamente com atendimento remoto, sendo pelos pedidos via telefone, WhatsApp ou aplicativo de vendas. A empresa B também respondeu que não realocou nenhum funcionário e que continua trabalhando com a mesma pessoa responsável pelos pedidos via telefone. Já a empresa C, afirmou o contrário, que houve a necessidade de colocar 4 funcionários a mais para esse tipo de serviço, anteriormente já contava com 3, totalizando atualmente 7 pessoas. Foram realocados de outras funções que demandavam menos no momento.

Conforme os dados coletados, as empresas já contavam com pessoas alocadas especificamente para as vendas remotas e a disposição de funcionários para a demanda de vendas online e via telefone já era realidade mesmo antes do cenário de pandemia. Porém, na empresa de maior porte, a demanda foi maior, sendo necessário recorrer a mais pessoas para o atendimento das vendas pelo take away.

Segundo Linx (2021) o take away não apresenta as limitações que observamos no sistema drive-thru, e também não depende de uma estrutura estabelecida, sendo um modo de atendimento que necessita de uma dinâmica

menos complexa de logística, pois há um menor contato com o cliente e demanda menos colaboradores, como garçons e entregadores. Podemos observar esse ponto nas respostas obtidas, ficando claro que elas concordam com a afirmação.

Outro fator importante questionado em entrevista foi se houve queda/aumento no volume de vendas, em geral, durante a pandemia, além de dizer se isso afetou a saúde financeira da empresa. Quando questionada sobre isso, a empresa A respondeu que houve aumento no volume de vendas, superando as expectativas da empresa, tendo base pelo cenário do comércio em geral. E supõe que, pelo fato do isolamento social, com maior tempo em sua residência, muitas famílias aumentaram o número de refeições em casa, o que consequentemente, isso refletiu no aumento do volume de vendas de produtos alimentícios. Finalizou dizendo que o período de pandemia afetou positivamente a empresa.

A empresa B, quando questionada a respeito do mesmo tópico, respondeu que não houve queda, apesar das restrições que foram impostas, as vendas, em média mensal, ficaram iguais. E também que isso não afetou a saúde financeira da empresa. A empresa C, afirmou que o volume de vendas cresceu, principalmente nos períodos de lockdown, muitos clientes aumentaram suas compras para garantirem estoque nos dias que a empresa não poderia funcionar. E, no geral, fora esses períodos, também houve aumento.

De acordo com o SEBRAE (2021), com o cenário de pandemia, a queda no consumo foi inevitável, tendo em vista as mudanças como isolamento social e o fechamento do comércio, o varejo precisou se auto inventar, diante das preocupações das empresas. Porém, a realidade do setor supermercadista analisado não foi concordante com isso, uma vez que apresentou um cenário positivo no período de pandemia, em um caso mantendo a seu volume de vendas estável, na empresa de menor porte, e nas empresas A e C foi observado um aumento em volume de vendas, que alavancou a receita em alguns períodos específicos, como nos dias prévios ao lockdown, sendo que ambas tiveram a saúde financeira da empresa afetada positivamente, tendo aumento inesperado em volume de vendas.

Desse modo, o resultado concorda com a afirmação de Alvarenga (2021) onde diz que o setor de vendas on-line registrou um salto recorde em 2020, refletindo o aumento na demanda por conta da pandemia de coronavírus e também o maior número de empresas que decidiram entrar no comércio eletrônico.

Quando questionadas se existiram outras mudanças que foram adotadas para contornar os impactos da pandemia, a empresa A respondeu que foram adotadas mudanças de horários, investimentos em veículos e funcionários para delivery, devido ao aumento de entregas. Já a empresa B respondeu que teve que adaptar seu modo de trabalho, reduzir o horário do atendimento, e também reestabelecer as dinâmicas de compras de fornecedores, que mudaram prazos de entregas e maneiras de pagamento. A empresa C disse que foi necessário, em geral, realocação de funcionários, redução dos horários de atendimento, mudança de hábitos organizacionais, contratação de equipe de segurança terceirizada visando o controle de acesso e medição de febre, compra de veículos para entregas.

Variáveis	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Tempo de atuação no mercado	26 anos	29 anos	57 anos
Empresa Independente/ Grupo	Independente	Independente	Independente
Número de funcionários	97	16	112
Porte da empresa	Empresa de Médio Porte	Empresa de Pequeno Porte	Grande Empresa
Número de Fornecedores	250	80	360
Delivery	Adepta	Adepta	Adepta
Drive Thru	Adepta	Não Adepta	Não Adepta
Take Away	Adepta	Adepta	Adepta
Saúde Financeira com Vendas Online	Afetou positivamente	Afetou Positivamente	Afetou Positivamente
Volume de Vendas pelos sistemas	Aumentou	Permaneceu o mesmo	Aumentou

Figura 4: Resumo de Variáveis.

Fonte: elaborado pelo autor.

5. CONCLUSÕES

O trabalho atingiu os objetivos que foram propostos, tendo assim chegado a sua meta, uma vez que, através do estudo, conseguiu cumprir o que foi programado, através do levantamento de dados primários e suas análises.

O desenvolvimento desse estudo possibilitou uma análise de como os canais de venda alternativos auxiliam as empresas supermercadistas em vendas diante do cenário da pandemia. Além disso, também permitiu uma pesquisa de campo para obter dados mais consistentes sobre as etapas do processo, grau de conhecimento em cada sistema de venda e também a maneira como eles foram implantados em cada empresa. Uma vez cumpridos os objetivos, podem ser apresentadas as conclusões pertinentes à pesquisa.

Ao analisar a amostra estudada, verificou-se que as partes mais complexas e desgastantes da implantação de canais alternativos de venda se mostraram no sistema de drive thru que, segundo as empresas, exigia alto custo de implantação, demanda de espaço físico para viabilizar o processo, como também a disponibilização de muitos funcionários, para poder funcionar de maneira rápida e eficiente, o que elevava muito os custos, não sendo suprido pela baixa procura que este canal obteve. Desta forma se tornou inviável a sua sustentação em funcionamento.

Também foi possível concluir que a implantação dos canais de venda estudados, ajudou a resgatar a saúde financeira das empresas, sendo responsáveis por manter o volume de vendas mediante o período de queda de vendas físicas.

O estudo permitiu mostrar que, mesmo com a diminuição de vendas presenciais, o volume de vendas aumentou, ou seja, essas vendas foram realocadas pela demanda dos canais alternativos.

Outro ponto a concluir, foi a facilidade e grande procura pela adesão ao sistema de delivery, sendo que este foi o maior responsável pelo aumento de volume de vendas, seguido do take away, que por sua vez, representava o menor custo de funcionamento.

Nesse sentido, a utilização de recursos do comércio eletrônico permite também aos consumidores realizarem sua compra de forma mais rápida, evitando o contato pessoal e disseminação do coronavírus.

O trabalho apresentou algumas limitações, como acesso aos dados. Por ser restrita apenas a três supermercados, não consegue representar a realidade setor, porém mostra com clareza a dinâmica de cada empresa estudada. Também pode citada a limitação de tempo dos respondentes.

Como sugestão para trabalhos futuros, o estudo de custos de implantação e viabilidade de cada sistema de venda, uma vez que, na realidade de cada empresa, os sistemas podem se comportar de maneira diferente e exigir custos específicos.

No geral, podemos observar que as empresas precisaram se adaptar de diferentes formas para poderem se manter ativas nas demandas que surgiram com o cenário em questão, principalmente, para se adequarem aos sistemas de vendas remotas, que exigiram mudanças de hábitos e rotinas empresariais, afetando diretamente a rotina de vendas e o modo como cada empresa trabalha.

REFERÊNCIAS

ABCOMM. Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, 2021. Disponível em: <https://abcomm.org/>. Acesso em 22 de dezembro de 2021.

ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Mercado de delivery transformou a tendência em necessidade e segue em crescimento no Brasil em 2021.** Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/mercado-de-delivery-transformou-a-tendencia-em-necessidade-e-segue-em-crescimento-no-brasil-em-2021/>> Acesso em: 13 janeiro de 2022.

ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALCANTARA MELO, Caio Felipe de. **Bom Delivery: um aplicativo de delivery genérico para cidades do interior.** Trabalho de Conclusão de Curso Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Engenharia Elétrica e Informática, 2019.

ALVARENGA, Darlan. **Com pandemia, comércio eletrônico tem salto em 2020 e dobra participação no varejo brasileiro.** G1, 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/26/com-pandemia-comercio-eletronico-tem-salto-em-2020-e-dobra-participacao-no-varejo-brasileiro.ghtml>>. Acesso em: 10 de janeiro de 2022.

ANR. Associação Nacional de Restaurantes. **Restaurantes se adaptam à pandemia e lançam serviço de drive-thru.** 2020. Disponível em: <https://anrbrasil.org.br/restaurantes-se-adaptam-a-pandemia-e-lancam-servico-de-drive-thru/>>. Acesso em 10 de janeiro de 2022.

APAS. Associação Paulista de Supermercados. Disponível em: <http://www.portalapas.org.br/>. Acesso em 21 de janeiro de 2022.

BOYD, H.W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica: texto e casos.** 7ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

CASTRO, W. C. **E-commerce - vantagens para consumidores e para as empresas**. 2011. Disponível em: <<https://www.oficinadanet.com.br/artigo/e-commerce/e-commerce--vantagens-para-consumidores-e-paraas-empresas>>. Acesso em 03 de janeiro de 2022.

CHURCHILL JR, Gilbert A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COGO, Rogério. **Estratégias de Marketing no Setor Supermercado: um Estudo Exploratório em Supermercados de Municípios do Mato Grosso do Sul**. Universidade Metodista de Piracicaba. 2005.

FAUSTO, B. (1998). **História do Brasil** (6a. ed). São Paulo: Edusp

FERREIRA, Marco Aurélio Marques. VENÂNCIO, Michele Moutinho. ABRANTES, Luiz Antônio. **Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil**. Economia Aplicada, v.13, n.2, 2009.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Administração de Varejo para Médias Empresas**. 1. Ed., ebook. Jundiaí/SP. Paco Editorial, 2014.

GODOY, A.S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOUVEIA, Fagner Sousa. CONCEIÇÃO, Fernando Rodrigues. ANTES, Josiane Mariela. BRITO, Paulo Silva. VILLAS BOAS, Gilfran de Castro. **O Marketing e sua importância para o Varejo**. - Revista Científica do ITPAC. Volume 4, Número 1, 2011.

IDV. Instituto para Desenvolvimento do Varejo. Disponível em: <http://www.idv.org.br/varejo-em-numeros/>. Acessado em 22 de dezembro de 2022.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 2019. **Número de entregadores cresce 104,2% devido ao desemprego**. Disponível em:

www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=34920&catid=131. Acesso em 19 de janeiro de 2022.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LEVY, Michael. WEITZ, Barton. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LINX. **Entenda como funciona o serviço de Take Away e como adotá-lo**. 2021. Disponível em: <<https://www.linx.com.br/blog/o-que-e-take-away/>>. Acesso em: 21 de dezembro de 2021.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de Varejo**. 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

NEGÓCIOS SC. **Delivery no Brasil: crescimento e tendências no segmento**. 2021. Disponível em: <<https://negociossc.com.br/blog/delivery-no-brasil-crescimento-e-tendencias-do-segmento/>>. Acesso em: 27 de dezembro de 2021.

OPAS. Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS). **Folha Informativa Covid-19**. 2020. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875. Acesso em: 26 fev de 2022.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão Estratégica**. 1ª Ed. - 7 reimpr., São Paulo: Atlas S.A, 2007.

PEREGRINO, Fernanda. **Drive thru: alternativa para movimentar o caixa e garantir a segurança do cliente**. CNDL. Confederação Nacional de Dirigentes Logistas, 2021. Disponível em: <<https://cndl.org.br/varejosa/drive-thru-no-varejo-alternativa-para-movimentar-o-caixa-e-garantir-a-seguranca-do-cliente/>>. Acesso em 12 de novembro de 2021.

PRADO, C., Jr. (2002). **História econômica do Brasil**. (45a. ed.). São Paulo: Editora Brasiliense.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em 22 de dezembro de 2021.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Delivery cresce e se torna oportunidade para setor de alimentação**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/delivery-cresce-e-se-torna-oportunidade-para-setor-de-alimentacao,8bf8d28f48081710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 22 de dezembro de 2021.

SEBRAE-NA/DIEESE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/ Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MP_E_conceito_empregados.pdf . Acesso em janeiro de 2021.

TERRA, J.C; ALMEIDA, R., & ALMEIDA, C. **Varejo 2.0**. Editora Elsevier Brasil. Rio de Janeiro, 2012.

TERRAZZAN, Marcelo. **O e-commerce cresceu, amadureceu e precisa mais do que uma boa tecnologia para levar a melhor experiência ao consumidor**. Disponível em: <<https://abcomm.org/noticias/o-e-commerce-cresceu-amadureceu-e-precisa-mais-do-que-uma-boja-tecnologia-para-levar-a-melhor-experiencia-ao-consumidor/>>. Acesso em: 25 janeiro de 2022.

TEIXEIRA, Tarcísio. **Comércio eletrônico: conforma o Marco Civil da Internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil**. Editora Saraiva. São Paulo, 2017.

TOMÉ, Luciana Mota. **Comércio Eletrônico**. Caderno Setorial ETENE, Ano 3, no. 43, set.2018. Disponível em: <https://cultura.bnb.gov.br/s482->

dspace/bitstream/123456789/1029/1/2018_CDS_43.pdf. Acesso em 23 de dezembro de 2021.

VAROTTO, Luis Fernando. **História do Varejo**. FGV-EAESP. Vol.5, Nº1, Fev/Abr, 2006.

WHO. World Health Organization. 2020b. Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>> Acesso em: 17 abr. 2020.

WORLD BANK. 2016 International Bank for Reconstruction and Development. Washington DC, 2016.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.