



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
EDUARDO ROCHA DE OLIVEIRA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA
COMPETITIVIDADE DO VAREJO SUPERMERCADISTA DE SANTA CATARINA**

Florianópolis

2021

EDUARDO ROCHA DE OLIVEIRA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA
COMPETITIVIDADE DO VAREJO SUPERMERCADISTA DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi.

Florianópolis

2021

O46 Oliveira, Eduardo Rocha de, 1985-
Estratégias de marketing : inovação tecnológica na competitividade
do varejo supermercadista de Santa Catarina / Eduardo Rocha de
Oliveira. – 2021.
168 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-
graduação em Administração.
Orientação: Prof.^a Dr.^a Graziela Oste Graziano Cremonezi

1. Varejo supermercadista. 2. Estratégias de marketing. 3. Inovação
tecnológica. 4. Competitividade. I. Cremonezi, Graziela Oste Graziano.
II. Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

CDD (21. ed.) 658.87

Ficha catalográfica elaborada por Carolini da Rocha CRB 14/1215

EDUARDO ROCHA DE OLIVEIRA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING: INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA COMPETITIVIDADE DO
VAREJO SUPERMERCADISTA DE SANTA CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de agosto de 2021.



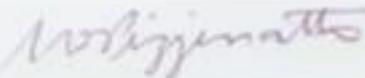
Professora orientadora Graziela Oste Graziano Cremonezi, Dra.

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL



Professora Ana Regina de Aguiar Dutra, Dra.

Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL



Professora Nadia Kassouf Pizzinatto, Dra.

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP

RESUMO

Este estudo aborda as estratégias de marketing que incluem inovação tecnológica e competitividade no varejo supermercadista de Santa Catarina. Trata-se de um estudo exploratório, de abordagem qualitativa na forma de estudo de múltiplos casos, com coleta de dados por meio de entrevistas pessoal em profundidade, observação direta e levantamento documental. Os dados obtidos foram analisados pelo método análise de conteúdo com abordagem qualitativa e com categorias temáticas previamente definidas. Os resultados revelaram que os varejistas do setor supermercadista do estado de Santa Catarina possuem estratégias de marketing baseadas em inovação tecnológica que geram competitividade. O estudo contribui para ampliar o conhecimento sobre o tema, na medida em que apresenta em detalhes evidências empíricas sobre as estratégias de marketing em inovação tecnológica no varejo supermercadista, um contexto de estudo pouco investigado.

Palavras-chaves: varejo supermercadista; estratégias de marketing; inovação tecnológica; competitividade.

ABSTRACT

This study addresses marketing strategies that include innovation, technology and competitiveness in supermarket retail in Santa Catarina. This is an exploratory study, with a qualitative approach in the form of a multiple case study, with data collection through in-depth personal interviews, direct observation and documentary survey. The data obtained were analyzed using the content analysis method with a qualitative approach and with previously defined thematic categories. The results revealed that retailers in the supermarket sector in the state of Santa Catarina have marketing strategies based on technological innovation that generate competitiveness. The study contributes to broadening the knowledge on the subject, as it presents in detail empirical evidence on marketing strategies in technological innovation in supermarket retail, a study context that has been little investigated.

Keywords: supermarket retail; marketing strategies; innovation; technology; competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma Teórico da Pesquisa	19
Figura 2 – Classificação das Instituições Varejistas.....	23
Figura 3 – Áreas Chaves de Inovação no Varejo	38
Figura 4 – Modelo de Reação em Cadeia de Deming	41
Figura 5 – Recursos que Criam Vantagens	44
Figura 6 – Pressões e Estímulos a Inovação	45
Figura 7 – Os Principais Aspectos do Marketing	47
Figura 8 – Logomarca da Empresa A: Supermercados Koch	70
Figura 9 – Loja Matriz em Tijucas	70
Figura 10 – Primeira Loja da Rede Supermercados Angeloni e loja Atual em Criciúma.....	71
Figura 11 – Logomarca da Empresa B: Supermercado Angeloni	72
Figura 12 – Imagem da Primeira Loja da Rede de Supermercados Giassi e loja atual em Içara.....	73
Figura 13 – Logomarca da Empresa C: Giassi Supermercados	74
Figura 14 – Imagem da Primeira Loja da Rede Bistek Supermercados e loja atual em Nova Veneza.....	75
Figura 15 – Logomarca da Empresa D: Bistek Supermercados	76
Figura 16 – Instagram SuperKoch Oficial e Facebook SuperKoch.....	80
Figura 17 – Link e Página de Redirecionamento Koch	80
Figura 18 – E-commerce Koch Hipermercado.....	81
Figura 19 – Link Patrocinado Google /Koch.....	83
Figura 20 – Cartão Koch e Catálogo de Recompensas SuperKoch.....	84
Figura 21 – Campanha Institucional Varejo do Futuro.....	88
Figura 22 – Instagram e Facebook da Rede Angeloni.....	89
Figura 23– Link de Direcionamento da Rede Angeloni pelo Instagram.	90
Figura 24 – E-commerce da Rede Angeloni	91
Figura 25 – Foto da Campanha Cashback Angeloni.....	92
Figura 26 – Sistema de Self check-out e Biometria Facial da Rede Angeloni.....	93
Figura 27 – Aplicativo Clube Angeloni.....	95
Figura 28 – Instagram e Facebook do Giassi Supermercados.....	97
Figura 29 – Redirecionamento do Instagram do Giassi Supermercados	98
Figura 30 – Website do Giassi Supermercados	99

Figura 31 – Aplicativo Amigo Giassi.....	99
Figura 32 – Self Check-out Giassi Supermercados.....	101
Figura 33 –Instagram e Facebook da Rede Bistek.....	104
Figura 34 – Podcast da Rede Bistek.....	105
Figura 35 – Instagram e Redirecionamento Rede Bistek.....	105
Figura 36 – E-commerce Rede Bistek.....	106
Figura 37 – Clube Bistek.....	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características das Empresas Pesquisadas.....	54
Quadro 2 – Questões da Entrevista e Embasamento Teórico.....	62
Quadro 3 – Quadro Metodológico da Pesquisa.....	66
Quadro 4 – Matriz Metodológica.....	68
Quadro 5 – Estratégias de Marketing em Inovações Tecnológicas Utilizadas no Setor de Varejo	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Formato de Lojas Alimentícias.....	29
Tabela 2 – As Cinco Maiores do Varejo.....	31
Tabela 3 – Elementos das Estratégias de Marketing.....	48

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização Do Tema E Problema De Pesquisa	12
1.2 Objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo geral:	16
1.2.2 Objetivos específicos:	16
1.3 Justificativas.....	16
1.4 Pressupostos Da Pesquisa.....	18
1.5 Estrutura Da Dissertação	19
2. RESPALDO TEÓRICO INTRODUTÓRIO DA PESQUISA.....	19
2.1 Publicações sobre Inovação Tecnológica em Marketing.....	28
2.2 Varejo: Conceitos E Tipologias.....	22
2.3	Varejo
Supermercadista.....	Erro! Indicador
não definido.28	
2.4 Inovação Tecnológica e Competitividade no Varejo Supermercadista.....	32
2.5 Marketing: Estratégias Mercadológicas.....	46
3.METODOLOGIA DA PESQUISA	52
3.1 Estratégia De Pesquisa	56
3.2 Local E Objeto De Estudo.....	59
3.3 Coleta De Dados	6161
3.4 Análise Dos Dados	64
3.5 Estrutura Metodológica Da Pesquisa.....	66
3.6 Matriz Metodológica	68
4.APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	69
4.1 Apresentação dos Objetos de Estudo	69
4.1.1 Caso A: Koch Hipermercado S/A	69

4.1.2 Caso B: Angeloni e Cia. LTDA	71
4.1.3 Caso C: Giassi e Cia. LTDA.....	73
4.1.4 Caso D: Bistek Supermercados LTDA	75
4.2 Apresentação e discussão dos resultados das entrevistas.....	77
4.2.1 Resultado da Identificação das Estratégias de Marketing Vinculadas a Inovação Tecnológica	77
4.2.1.1 Varejista: Koch Hipermercado.....	77
4.2.1.2 Varejista: Angeloni Supermercados.....	87
4.2.1.3 Varejista: Giassi Supermercados.....	96
4.2.1.4 Varejista: Bistek Supermercados.....	103
4.2.2 Identificação e Análise das Semelhanças e Divergências das Estratégias de Marketing Utilizadas pelas Empresas Seleccionadas.....	111
4.2.3 Identificação dos Riscos e Benefícios Associados a Adoção da Inovação Tecnológica no Varejo Supermercadista	117
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA E A RELAÇÃO COM OS PRESSUPOSTOS DO ESTUDO.....	121
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	125
REFERÊNCIAS.....	129
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	136
APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	138

1 INTRODUÇÃO

Esta seção abrange a introdução do projeto de pesquisa e apresenta a contextualização do tema, a definição do problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos) do estudo e as justificativas e relevância para a realização do mesmo.

1.1 Contextualização do Tema e Problema de Pesquisa

Este estudo aborda as estratégias de marketing que incluem inovação tecnológica e competitividade no varejo supermercadista de Santa Catarina. O marketing vem sendo estudado por diversos autores desde a metade do século XX, o que contribuiu para o avanço das empresas. Para a American Marketing Association (AMA, 2020) marketing é a atividade, o conjunto de informações e processos destinados a criação, comunicação e ofertas de trocas que possuem valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral.

Heinz; Costa; Pereira (2014) definem o varejo como um dos níveis dos canais de marketing, ou seja, como um intermediário de canal, encarregado em disponibilizar produtos ou serviços ao consumidor final. Parente e Barki (2014) sintetizam o varejo como todas as atividades que compreendem o processo de venda, produtos e serviços para atender a necessidade do consumidor. Referem também que o varejista é qualquer instituição cuja atividade essencial é a venda de produtos e serviços para o consumidor final.

O marketing é um pilar essencial para o progresso dos diversos setores da economia, e para isto ele deve servir como ponto de início a fim de criar estratégias de competitividade, que diferenciem uma empresa da outra, e tendo a inovação como um de seus aliados para a geração de resultados positivos. Uma das estratégias de marketing para gerar competitividade no varejo, é o investimento na inovação.

A inovação é definida por Drucker (1985), como um quesito básico do espírito empreendedor. As empresas competitivas investem e concentram suas atenções em práticas voltadas ao desenvolvimento de novas tecnologias, novos métodos para ampliar suas atividades, criando novos produtos, serviços e processos. Outra definição para inovação é a do Manual de Oslo (2005) que a categoriza em quatro tipos: inovação de marketing; inovação de produto; inovação de processo; e inovação organizacional. A inovação é fundamental para o crescimento e fortalecimento das empresas como mostra os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Para este instituto, o comércio varejista passa por uma

renovação causada pela rápida apropriação por parte das empresas na reestruturação organizacional baseada nas inovações e tecnologias de automação, o que proporciona um aumento da concorrência (IBGE, 2007). Corroborando com essa informação (Parente e Barki, 2014, p.25) descreve “[...] O varejo é certamente uma das atividades empresárias que vêm atravessando um grande ritmo de transformação, respondendo às intensas modificações do ambiente tecnológico econômico e social onde está inserido.”

Grewal, Roggeveen, Nordfält (2017, p. 02) mencionam que “[...] a mudança tecnológica continua a ser um divisor de águas para o varejo, que pode simultaneamente beneficiar consumidores e varejistas”. Os autores Parente e Barki (2014) mencionam que o formato tradicional de lojas devido a esse avanço tecnológico é questionável, sendo fundamental um modelo de negócios com inferências na estrutura, processos e nas estratégias da organização (ARAUJO e ZILBER, 2013). Grewal e Levy (2017) sugerem que o controle dessa estratégia poderá ser feito através do desenvolvimento de um plano de marketing.

Para que essas ações tornem-se uma grande fonte de vantagem competitiva a capacidade dos gerentes das empresas em articular os recursos tecnológicos com as habilidades produtivas, transformando-os em competências essenciais que ajudam o negócio da empresa a ganhar força e a responder rapidamente às mudanças internas e externas conquistando maiores fatias do mercado de trabalho, devem estar alinhadas com o plano de marketing (PRAHALAD E HAMEL, 1998).

Os desenvolvimentos contínuos em tecnologia irão modificar ainda mais o cenário móvel atual, particularmente em termos das novas funções incluídas em aplicativos móveis que são capazes de fornecer experiências mais divertidas e satisfatórias. No entanto, as tecnologias móveis reais não são sofisticadas o suficiente para fornecer uma experiência de compra que pode substituir a fornecida no ponto de venda físico. Apesar dessas considerações, os gerentes devem levar em conta as mudanças na dinâmica do consumidor, o uso crescente de aplicativos móveis e a capacidade dos celulares de satisfazer perfeitamente as necessidades de alguns consumidores, que, de outra forma, não seriam totalmente atendidas ou que exigiriam muito esforço da empresa a ser satisfeita (PANTANO; PRIPORAS, 2016).

O fácil acesso à *internet* por meio de computadores e *smartphones* mudaram o comportamento e os hábitos de compra dos consumidores (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Para Kotler e Armstrong (2007), o *marketing on-line* ou digital, como ferramenta de inovação tecnológica, está sendo usado como um poderoso dispositivo de comunicação cada vez mais eficaz, além de ser rápido e estar crescendo constantemente, seja pelos avanços tecnológicos, ou pela mudança do comportamento do consumidor. A rápida mudança no

cenário do varejo e varejistas dá-se através da maneira como os clientes modernos compram: loja física, *on-line* e até mesmo com o comércio em evolução de máquina para máquina (GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT, 2017). Tais padrões de consumo em partes são atribuições dos avanços tecnológicos associados a ofertas e recursos disponibilizados pela *internet* das coisas (IDC), inteligência artificial (IA), tecnologias de *blockchain* e robótica (RAFAELI et al., 2017).

O varejo está testemunhando essa transformação devido ao rápido desenvolvimento tecnológico, e está aderindo a tecnologias inteligentes para melhorar as experiências de compra do consumidor e permanecer competitivo. O maior desafio futuro para o marketing e conseqüentemente para o varejo parece ser a geração Z, pois os membros dessa geração parecem comportar-se de forma diferente como consumidores e estão mais focados na inovação. As tecnologias inteligentes têm uma influência significativa nas experiências dos consumidores da geração Z. Além disso, esse grupo específico de consumidores espera que vários novos dispositivos e processos eletrônicos estejam amplamente disponíveis, oferecendo aos consumidores mais autonomia e transações mais rápidas. Além disso, esperam que a tecnologia lhes permita tomar decisões de compra mais informadas (PRIPORAS; STYLOS; FOTIADIS, 2017).

Diante de todo o contexto apresentado, Majumdar, Banerji e Chakrabarti (2018) preveem uma quarta Revolução industrial, impulsionada pelo surgimento da internet e da digitalização que caracteriza a tecnologia que dificulta a conexão entre as esferas física, digital e biológica para impactar as indústrias em todo o mundo. A expansão desses desenvolvimentos tem o potencial de mudar toda a ordem política, econômica e social mundial. Poder e prosperidade estarão com os países que podem usar essas mudanças tecnológicas disruptivas de maneiras inovadoras para a melhoria de suas sociedades ou para estender suas esferas de influência.

Acompanhando a tendência constituída no varejo, o setor supermercadista aparece em muitos momentos demonstrando com suas ações um olhar voltado para essa realidade, Rojo (1998) infere e destaca o progresso dos supermercados nas últimas décadas associado ao aumento da competitividade e maior eficiência do setor, o que gerou um estímulo e necessidade de esforços para atender um consumidor cada vez mais exigente.

Como exemplo desse interesse do setor Parente e Kato (2001), com objetivo de desenvolver melhor entendimento e explicações sobre os padrões e dimensões da área de influência, propuseram que a maior densidade populacional leva a um maior número de supermercados concorrentes. Os autores observaram que a área de influência está positivamente

relacionada com o tamanho da loja e negativamente com a densidade populacional do local onde está situada.

O Estado de Santa Catarina (SC), tem uma economia diversificada, distribuída por diferentes regiões do Estado, que contemplam uma diversidade de climas, paisagens e relevos, propiciando o desenvolvimento de extensivas atividades. Essa característica possibilita que a economia não se concentre em apenas uma área. Como exemplo, a grande Florianópolis, destaca-se nos setores de tecnologia, turismo, serviços e construção civil. O Norte é polo tecnológico, moveleiro e metal-mecânico. A Região Oeste concentra atividades de produção alimentar e de móveis. O Planalto Serrano tem indústria de papel, celulose e da madeira. No Vale do Itajaí, predomina a indústria têxtil e do vestuário, naval e de tecnologia. O Sul destaca-se pelos segmentos do vestuário, plásticos descartáveis, carbonífero e cerâmico (GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2021). Outro setor com relevância estadual e nacional da região sul é o de supermercados, como mostra o *ranking* da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) onde consta dois supermercados desta região entre os 20 maiores do país. Outro supermercado em destaque situa-se na região norte do Estado, ocupando a 20ª posição nesse ranking. Outra característica do Estado catarinense é o poder de compra, possui cerca de 3,4% da população brasileira, mas responde por 7,3% das vendas de supermercados do Brasil em faturamento, conforme dados da ABRAS (ABRAS, 2020). Devido a importância do setor no estado foi fundada em 1972 a Associação Catarinense de Supermercados (ACATS) que tem como Missão representar, defender e atender os interesses e necessidades do setor supermercadista catarinense (ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE SUPERMERCADOS, 2021).

Com base no contexto apresentado, considerando a necessidade de ampliar os estudos acadêmicos sobre estratégias de marketing no varejo e a relevância do ramo de supermercados para a economia brasileira, definiu-se para a realização do presente estudo a seguinte pergunta de pesquisa:

“As estratégias de *marketing* aplicadas no estado de Santa Catarina, no varejo supermercadista, são voltadas para a inovação tecnológica e geram competitividade?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral:

Diagnosticar se geram competitividade as estratégias de marketing no âmbito da inovação tecnológica aplicadas no setor varejista de Santa Catarina, no ramo supermercadista.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar as estratégias de marketing vinculadas a inovação tecnológica do varejo supermercadista do Estado de Santa Catarina
- Identificar e analisar as semelhanças e divergências das estratégias de marketing utilizadas pelas empresas selecionadas no estudo.
- Identificar os riscos e benefícios associados à adoção da inovação tecnológica no varejo supermercadista.

1.3 Justificativas

Existem justificativas de natureza teórica (acadêmica) e prática (social) para a realização do presente estudo.

Sob o ponto de vista teórico (acadêmico) este estudo irá contribuir para aumentar o conhecimento acadêmico sobre as estratégias de marketing em inovação e tecnologia na competitividade do varejo supermercadista em Santa Catarina, especificamente pela identificação das estratégias adotadas pelos supermercadistas, suas semelhanças e divergências e riscos e benefícios associados à adoção da inovação tecnológica.

No ponto de vista prático (social) o setor de supermercados foi escolhido como objeto do trabalho pela importância no cenário nacional, tanto do ponto de vista econômico quanto social.

Diante da nova realidade atual, em virtude da pandemia do Coronavírus -19, nota-se que as estratégias de marketing voltadas para inovação tecnológica estão cada vez mais visadas, tornando-se essenciais para a manutenção das vendas do varejo.

O tema varejo é de suma importância no cenário nacional, como demonstram os dados do IBGE (2020). Segundo o instituto em 2018 o varejo gerou no País uma receita operacional líquida de R\$3,7 trilhões e desembolsou R\$237,4 bilhões em salários e outras remunerações. Em específico o setor supermercadista de Santa Catarina, em estimativas da

ACATS, em 2020 realizou investimentos que superam R\$1 bilhão, indicando uma das suas maiores expansões da história.

Optou-se pela abordagem de supermercados dentro do mercado de varejo devido a importância que os mesmos possuem no cenário nacional. Isso justifica-se na pesquisa realizada pelo IBEVAR, segundo os dados de 2019, o primeiro lugar no ranking de faturamento está o Carrefour, com receita de R\$ 62,2 bilhões e crescimento de 10,4% em relação a 2018, seguido por Grupo Pão de Açúcar (R\$ 61,5 bilhões), com alta de 14,8%. Já em quarto lugar está o Grupo Big (R\$ 24,5 bilhões, com avanço de 6,5%. Esse ranking é composto por dez empresas, dessas 4 são do setor de supermercado demonstrando a força do segmento.

O critério principal de escolha para as empresas catarinenses como objeto de estudo, foi que as mesmas faturassem mais de R\$1.000.000.000,00 (um bilhão de reais) anual, para que assim pudesse estudar a inovação tecnológica desse grupo específico e identificar o diferencial competitivo perante a adoção dessa estratégia de marketing. Outro quesito obrigatório, é que o varejista fizesse parte da associação estadual de supermercados (2020/2021), em virtude do grande valor que a associação tem para o setor de varejo supermercadista, a qual foi fundada há 48 anos, no dia 17 de fevereiro de 1972. Desde o início da sua criação um dos objetivos da ACATS é a preocupação com o crescimento do setor por meio do aprimoramento da mão de obra das lojas de supermercados, intercâmbio com centros maiores, atuação regionalizada, representação econômica e defesa dos pleitos comuns aos supermercadistas. A entidade está instalada em seu endereço, no bairro Estreito, na capital, ocupando o quarto andar do Centro Empresarial ACATS/FACISC, uma moderna construção de quatro pavimentos e três níveis de garagens fruto de uma parceria entre as duas entidades, que passam desde então a compartilhar este espaço próprio.

O terceiro critério, foi com base no *ranking* nacional da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), que classifica os 50 maiores supermercados do País. Nestes dados o Koch Hipermercado figura na 16ª posição, o Angeloni figura na 19ª posição o Giassi em 23ª posição, diferente do Bistek supermercado que neste mesmo ano 2020/2021, não divulgou informações referente a faturamento.

O quarto critério de escolha foi a importância econômica que estes supermercados representam para a região catarinense, e a avaliação do pesquisador considerando algumas características singulares das organizações (proximidade, acesso a amostra do estudo, facilidade a realização de entrevistas e pesquisas de observação direta nas referidas lojas), resultou assim na definição dessas empresas como objeto de estudo.

Com isso, acredita-se que há relevância e necessidade para aplicação do presente projeto de pesquisa, especialmente pela carência de pesquisas sobre inovação em marketing no setor do varejo de supermercados; pela necessidade de verificar a partir de dados empíricos qualitativos, se as estratégias de marketing dos supermercadistas catarinenses diferem em função das suas estratégias inovadoras; e analisar se as estratégias de marketing, principalmente as de inovação e tecnologia têm impacto na competitividade dos varejistas.

1.4 Pressupostos Da Pesquisa

A difusão das tecnologias digitais é mais rápida nas lojas físicas, devido aos avanços constantes em tecnologia e a expectativa dos consumidores em relação as novas tecnologias. A tecnologia mais difundida nas categorias de varejo, segundo Pantano e Vannucci, (2019). É o papel de parede digital, seguido por tablete, sinalização digital e clique – coleta. Os sistemas de pagamento *self-check out* estão pouco disponíveis nos pontos de venda. Lojas de médio e grande porte possuem, no geral, mais de três tipos diferentes de tecnologia digital, e à medida que as lojas crescem, aumentam as tecnologias digitais. Essa fala origina o pressuposto 1.

Pressuposto 01: Os varejistas assumem estratégias de inovação em marketing, baseada em difusão de tecnologias digitais.

Informações personalizadas para os clientes por meio de tecnologias em dispositivos móveis (GREWAL et al., 2016), podem aumentar ou diminuir o envolvimento do consumidor com a empresa, dependendo do equilíbrio entre a personalização e a percepção do cliente referente à quantidade de dados e informações que o varejista tem sobre ele, este porém, passa a ter uma preocupação maior com a sua privacidade (AGUIRRE et al., 2015). Essa citação, define o pressuposto 2.

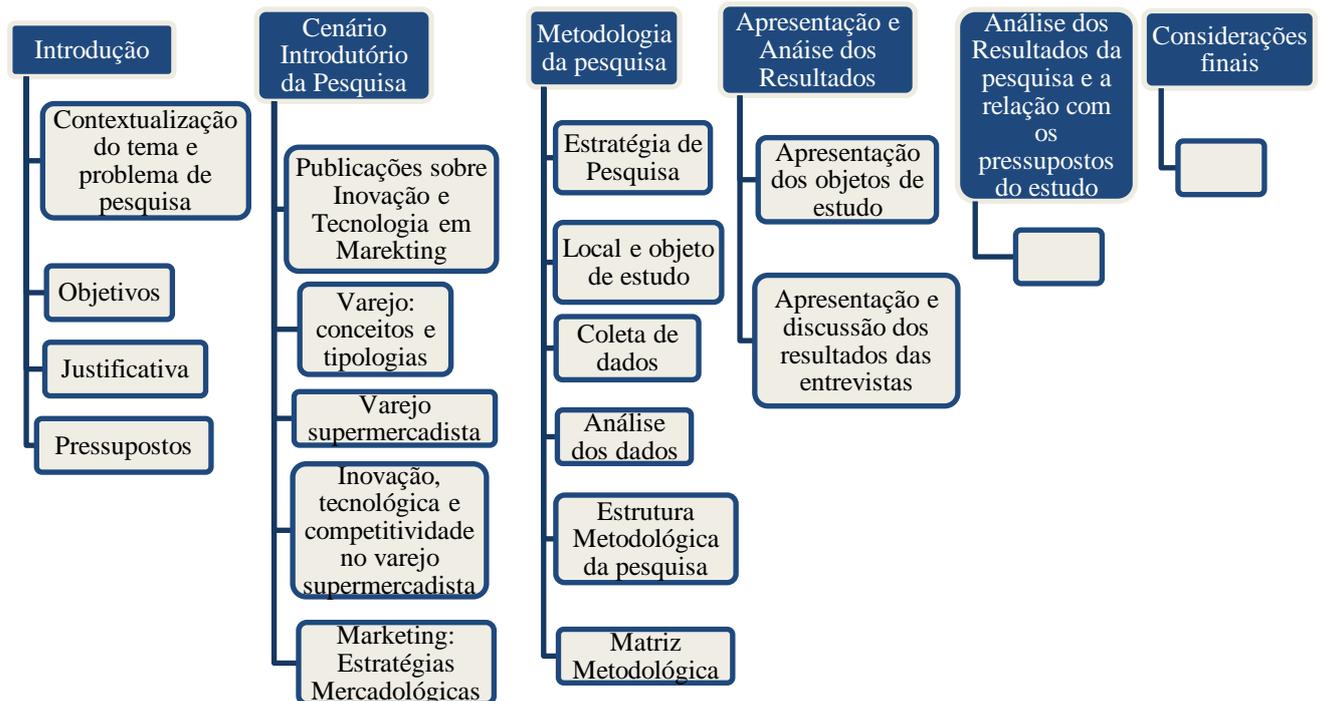
Pressuposto 02: Ao investir em inovação em marketing, as empresas podem alcançar um resultado desfavorável.

Pressupõem-se que os varejistas convivam com o desafio diário de se diferenciarem de seus concorrentes, pois o ritmo das mudanças mercadológicas, a competitividade, as inovações e o amadurecimento da visão dos consumidores estão crescendo cada vez mais. Considerando esses fatos relacionados com a crescente concorrência e a busca pela satisfação do consumidor, faz-se necessário achar novas estratégias de diferenciação entre as empresas. Por isso, deve-se inserir a gestão da inovação de forma sistêmica, utilizá-la corretamente dentro da organização, aumentando a competitividade (SILUK, MARQUES, 2012). Origina-se assim o pressuposto 3.

Pressuposto 03: Os varejistas que aplicam estratégias de inovação em marketing tornam-se mais competitivos perante seus concorrentes.

1.5 Estrutura da Dissertação

A Figura 1 ilustra o fluxograma teórico da pesquisa.



Fonte: Elaboração própria (2021)

2. RESPALDO TEÓRICO INTRODUTÓRIO DA PESQUISA

Neste capítulo, desenvolve-se uma pesquisa teórica, onde os estudos que já foram validados, bem como seus resultados analisados para discussão na pesquisa. Os temas fundamentados foram: marketing, inovação, varejo, supermercados e competitividade.

2.1 Publicações sobre Inovação Tecnológica em Marketing

Existem diversos estudos que abordam temas específicos da teoria de inovação e marketing. Uma grande parte dos estudos abordam a inovação tecnológica, como de Grützman

et al. (2019), que investiga o uso de tecnologias de internet no apoio a inovação de produtos e empresas brasileiras. Outros autores de grande destaque nos estudos referentes ao tema, são Pantano et al (2012, 2014, 2016, 2017, 2019), que enfatizam um diferencial competitivo para o sucesso no mercado, no qual incluem difusão das inovações sobre as categorias de sistema de pagamentos; informações de exibição de produtos; sistema de pesquisas de informações; e a experiência de compra, como a principal impulsionadora para inovação no varejo. Os autores ressaltam que os inovadores podem ter êxito no mesmo setor em tempos diferentes, sendo os pioneiros (primeiro a inovar) ou os seguidores.

Quando se fala na área de inovação em marketing no varejo Grewal et al. (2011, 2017) sugerem que o controle da estratégia de marketing poderá ser realizado através de um plano. O autor destaca ainda que o futuro da inovação do varejo envolve cinco áreas chaves: tecnologias e ferramentas, exibição visual e oferta de mercadoria, coleta e uso de big data, análise de lucratividade e consumo e engajamento.

No contexto da inovação no varejo supermercadista, o número de artigos encontrados foi reduzido, visto ser um tema mais específico. Varotto (2006, 2014, 2018) descreve toda a evolução do varejo supermercadista até os dias atuais. Las Casas e Barboza (2017) inferem que os supermercadistas procuram entender as mudanças nos hábitos do seus consumidores e as tendências que estão surgindo no varejo, para atrair consumidores por meio de inovação. Outro estudo relacionado ao varejo alimentício, Parente e Barki (2014) infere que as empresas alimentícias têm acompanhado as tendências mundiais, se desenvolvendo e atendendo uma variedade de modelos e formatos de lojas que atendem as necessidades do mercado. O setor de supermercados no ano de 2019 registrou um crescimento nominal de 6,4% na comparação com 2018, faturando uma quantia de R\$378,3 bilhões (ABRAS,2020).

Atualmente, devido à constante evolução tecnológica, por meio do acesso à internet através de computadores e smartphones, e dos avanços tecnológicos associados a ofertas e recursos disponibilizados pela internet das coisas (IDC), inteligência artificial (IA), tecnologias de *blockchain* e robótica existe uma mudança no comportamento dos consumidores. Esse comportamento remete às atividades físicas e mentais de praticar ações de compra e venda, sejam elas pessoais ou industriais. Desta forma, inovação, criatividade e interatividade com os seus consumidores são questões primordiais para todo e qualquer segmento ou setor econômico. (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015; RAFAELI et al., 2017; SHET, MITTAL E NIWMANN, 2001). Essas tecnologias irão modificar ainda mais o cenário móvel atual, particularmente em termos das novas funções incluídas em aplicativos móveis que são capazes de fornecer experiências mais divertidas e satisfatórias (PANTANO E PRIPORAS, 2016). Uma

tendência forte nos supermercados é a prática dos varejistas de copiar marcas nacionais inovadoras (BRAAK E DELEERSNYDER, 2018).

Existem atividades essenciais que fazem com que os varejistas se destaquem frente a seus concorrentes, transformando aprendizado em valor à sua loja. Essas competências têm três características básicas: difíceis de serem imitadas, agregam valor ao futuro da empresa e são fundamentais para gerar produtos e serviços diferenciados (PRAHALADE E HAMEL, 1998). A estratégia de marketing deve estar em concordância com o planejamento de marketing da organização, e os quesitos táticos que devem refletir na estratégia do negócio, são as atividades relacionadas a produtos, serviços, marca, preço, canais de distribuição, comunicação integrada, relacionamento com clientes, estruturas físicas, pessoas e processos. Englobando todos os recursos e conhecimento de marketing da organização (FIFIELD, 2007).

O varejo está testemunhando essa transformação devido ao rápido desenvolvimento tecnológico, onde os varejistas estão usando tecnologias inteligentes para melhorar as experiências de compra do consumidor e permanecer competitivo, visando atingir a geração Z. Os membros dessa geração parecem se comportar de forma diferente como consumidores e estão mais focados na inovação. As percepções, expectativas e recomendações atuais dos consumidores da Geração Z em termos de suas futuras interações do que rege o varejo inteligente, estão mais aguçadas e exigentes, sendo que as tecnologias inteligentes influenciam na experiência de compra desse público. Esse grupo específico de consumidores espera que vários novos dispositivos e processos eletrônicos estejam amplamente disponíveis, oferecendo aos consumidores mais autonomia e transações mais rápidas. Além disso, eles esperam que a tecnologia lhes permita tomar decisões de compra mais informadas (PRIPORAS; STYLOS; FOTIADIS, 2017). Os consumidores em geral preferem grandes ambientes de compras, onde uma grande quantidade de produtos é exibida. Preferem também pontos de venda com áreas para relaxar, comer e beber, o que aumenta a sua experiência e influencia a sua permanência na loja, mesmo que essas áreas não sejam reais (PANTANO; LARIA, 2012). Os clientes não querem apenas a excelência da loja, mas também buscam momentos de diversão e entretenimento em suas experiências de compra (VELÁZQUEZ ET AL, 2018).

Para atingir o consumidor cada vez mais exigente, deve haver uma gestão de marketing, que exige planejamento e implicações éticas nas tomadas de decisões relacionadas à sociedade, feita através do desenvolvimento de um plano de marketing, elaborado por um documento escrito, composto por uma análise da situação de marketing atual, das oportunidades, ameaças e objetivos e estratégias de marketing relacionados aos 4'Ps (produto,

preço, promoção e praça), por planos de ação e demonstrações de resultados (GREWAL E LEVY, 2017).

Diante do cenário introdutório, a seguir, será aprofundado e detalhado o tema, com os seguintes conceitos: varejo: conceitos e tipologias, varejo supermercadista, inovação tecnológica e competitividade no varejo supermercadista e estratégias mercadológicas.

2.2 Varejo: Conceitos e Tipologia

Acredita-se que o surgimento do varejo no Brasil deu-se a partir da descoberta de ouro e diamantes pelos bandeirantes paulistas na região de Minas Gerais no início do século XVIII, conhecido como a corrida pelo ouro. Comerciantes, prostitutas e pequenos proprietários foram atraídos para o interior das colônias, criando-se o comércio da época. Para abastecer esses grupos surgiram pousadas e estalagens, que vendiam mantimentos e ferramentas necessárias para a sobrevivência e o trabalho (Fausto, 1998).

Após esse período, a chegada da família real portuguesa ao Brasil no ano de 1808, foi um marco histórico nos rumos da colônia e do comércio na época, em termos econômicos, pondo fim a trezentos anos do sistema colonial abrindo os portos marítimos às nações amigas (Fausto 1998). Com a chegada da corte de Lisboa e dos comerciantes europeus para o Brasil, muitas lojas se instalaram próximas aos portos. Também foram criadas as primeiras estradas de boa qualidade, introdução de novos produtos, aperfeiçoamento dos portos, migração dos colonos europeus e o aprimoramento de técnicas de trabalho. Só a cidade do Rio de Janeiro, entre 1799 e 1821, que contava com 40 mil habitantes, passou a 79 mil habitantes, havendo uma crescente procura por moradia, novos bens e produtos ocasionando uma mudança nos modelos de serviços da época (Villaça, 2007).

O café era o principal produto de exportação do país e foi o gatilho para mudança do trabalho escravo pelo assalariado. Esse recurso de industrialização deu-se a partir de 1880 e fez com que os produtores de café formassem o comércio exportador e importador do Brasil (Fausto, 1998).

A industrialização no Brasil foi marcada pela crescente urbanização. A circulação de imigrantes e o acréscimo dos residentes nas cidades agravou o problema do varejo brasileiro no abastecimento alimentar com a chegada do século XX. As habilidades ultrapassadas dos varejistas, com ausência de mercados formadores de preços e a precária infraestrutura para o esvaziamento da produção agrícola do interior instalou a revolta da população diante do cenário da época. Essa revolta levou a instituição do primeiro instrumento estatal de intervenção no

varejo, o Commissariado de Alimentação Pública para controlar o abastecimento (BELIK, 1999). Nessa época houve o surgimento de grandes varejistas como Casas Pernambucanas, sendo pioneira na criação do crediário, o que facilitou o acesso do consumidor ao universo de consumo (VAROTTO, 2014).

Na década de 1940 criaram-se as lojas de roupas, que expunham os produtos em vitrines e lançavam as primeiras promoções. Em 1948 é lançado o Dia das Mães que se tornou, depois do Natal, a principal data para compras no varejo (VAROTTO, 2006). Seguindo o conceito de modernização, as lojas passaram a investir em *merchandising* e expor seus produtos para os consumidores, importando-se com a aparência e fazendo da exposição um dos aspectos centrais da experiência de compra (VAROTTO, 2018).

A definição de varejo para o marketing é que este é compreendido como um dos níveis do canal de marketing, ou seja, como um intermediário de canal, encarregado em disponibilizar produtos ou serviços ao consumidor final (HEINZ; COSTA; PEREIRA, 2014).

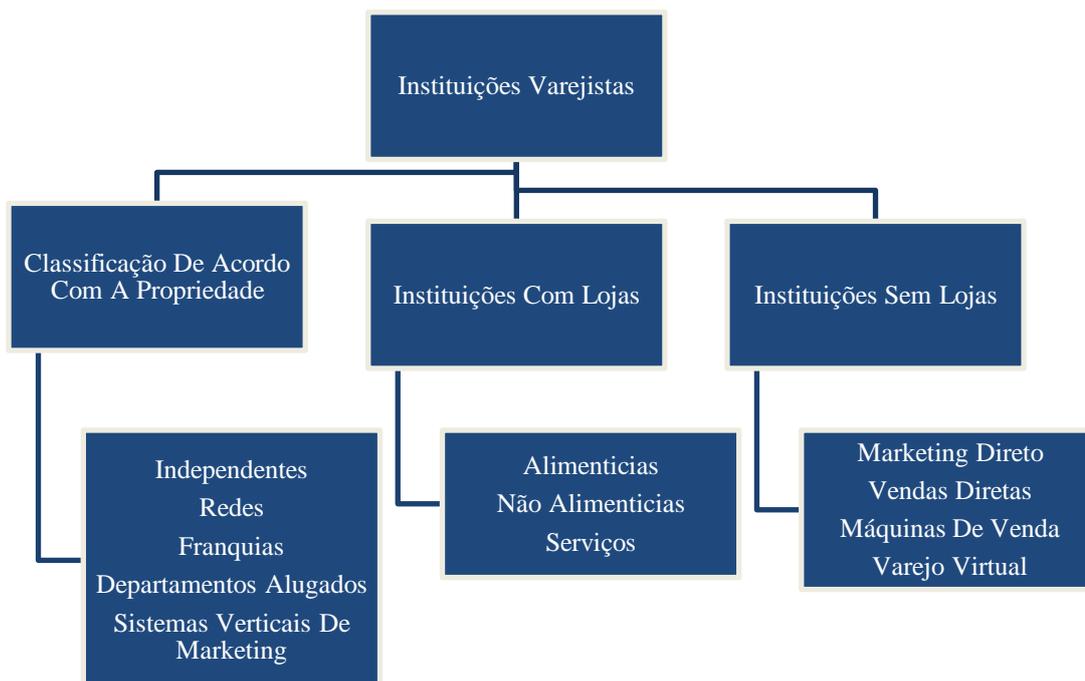
Grewal e Levy (2017, p. 351), definem varejo como o “Conjunto de atividades comerciais que agregam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores para uso pessoal ou familiar; inclui produtos comprados em loja, [...] assim como serviços de restaurantes *fast-food*, companhias aéreas e hotéis.”

Já a American Marketing Association (AMA, 2005) define o varejo como a unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e vende diretamente a consumidores finais e a outros consumidores.

De acordo com (Parente e Barki 2014, p. 1), temos que: “Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final.” E, continua o autor dizendo que: “o varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste na venda de produtos e serviços diretamente ao consumidor final.”

Na figura 2 abaixo, os autores Parente e Barki (2014), apresentam a classificação/tipologia das instituições varejistas:

Figura 2 - Classificação das instituições varejistas.



Fonte: Adaptada de PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

A classificação de Parente e Barki (2014) de acordo com a propriedade consiste em:

- **Independentes**, que possuem apenas uma loja, com administração familiar e geralmente utiliza baixo nível de recurso tecnológico;
- **Redes de lojas**, que operam com mais de uma loja, sob a mesma administração;
- **Franquias**, consistem em um complô de negócios em que uma empresa (franqueador) recebe taxas contínuas e em troca permite que outras firmas (franqueados) possam ofertar produtos e serviços usando sua marca e seus processos;
- **Lojas de departamentos**, são incorporadas por departamentos dentro de uma loja de varejo e administrada por uma empresa (joias, sapatos, padaria, floricultura);
- **Sistemas de marketing vertical**, são compostos por empresas independentes, em que cada uma desempenha suas funções de produtor, atacadista e varejista, cada membro do canal busca maximizar seus respectivos lucros.

Ainda é dos autores a classificação do varejo de acordo com tipo de empreendimento, a seguir:

- **Bares**, com grande notoriedade nas vendas de bebidas alcoólicas, e não alcoólicas, disponibilizam lanches e produtos de mercearia com linha reduzida de produtos (cigarros, balas, chocolates e salgadinhos); **Mercearias**, localizadas em regiões de baixo valor de mercado, com lojas pequenas de 20 a 50 m² de área de venda, oferecem produtos básicos (frios, laticínios e bazar).
- **Padarias**, lucro originário da maior linha de produtos e de lanches, passa por processo de modernização, atende às necessidades imediata de conveniência do consumidor, destacando-se em regiões densamente povoadas;
- **Minimercado**, comum em bairros e comercializa produtos de uma mercearia, no entanto já prática o sistema de autosserviço;
- **Sacolão**, relacionados à população de menor poder aquisitivo, surgiu com o propósito de ser um novo canal de distribuição, tendo como predominância o setor de hortifrúteis.
- **Lojas de conveniência**, ganhando espaço no mercado brasileiro, estão localizadas normalmente em redes de postos de gasolina, tendo como maior procura os produtos de tabacaria e bebidas não alcoólicas;
- **Supermercado compacto**, utilizam cestas e carrinhos, têm 2 a 6 *checkouts* e exibem uma linha de produtos compacta, porém completa;
- **Supermercado convencional**, de porte médio, apresentam uma variedade considerável de produtos e mantém o atributo principal de loja de alimentos;
- **Supermercado de desconto**, um formato agressivo em preços baixos, com lojas simples, desprezioso em serviços e ambiente de loja;
- **Hipermercados compactos**, comparado ao hipermercado tradicional, os compactos oferecem menor variedade de produto nas gôndolas e no setor não alimentícios;
- **Hipermercados**, grandes lojas de 6 a 10 mil m², apresenta uma enorme variedade de produtos alimentícios e não alimentícios. Relevância para a alta oferta de produtos de não alimentos;

- **Atacarejo**, fusão dos formatos de atacado de autosserviço com hipermercados, custo operacional baixo alinhado com preço competitivo;
- **Clube atacadista**, efetua vendas tanto no varejo como no atacado, para consumidores que fazem parte do clube, com variedade escassa, instalações discretas, limitada gama de serviços e preços baixos.

No tocante às instituições sem lojas, é dos mesmos autores a classificação a seguir:

- **Lojas especializadas**, limitam suas vendas em uma linha de produtos, disponibilizando um atendimento personalizado (joalherias, óticas, livrarias, sapatarias, entre outros);
- **Superlojas especializadas**, lojas de grande porte que disponibilizam poucas categorias de produtos, contendo uma diversidade ampla e profunda nas categorias de produtos nas quais se especializam. Aderem o sistema semelhante ao dos supermercados na forma de exposição de produtos e no atendimento dos clientes (autosserviço);
- **Lojas de departamento**, de grande porte (superior a 4.000m²) disponibilizam farta variedade de produtos, ampla gama de serviços aos clientes e disposta em bases departamentais.
- **Minilojas de departamento ou magazines**, não permitem uma ambientação separada por departamentos, e a administração também não é estruturada no nível departamental. Com área de venda de 500 a 2000 m², normalmente se concentram na linha de eletrodomésticos, modelo muito encontrado no Brasil (Casas Bahia, Magazine Luiza e Ricardo Eletro).

Um trabalho relevante sobre o assunto é o estudo de Grewal, Motyka, Levy (2018), que apresentam as inovações significativas no marketing de varejo apontando como o varejo e os varejistas evoluíram nas últimas décadas. Os autores discutiram como os tópicos abordados na educação de varejo mudaram e, estruturaram o artigo, apresentando o passado, o presente e o futuro do varejo e da educação no varejo. À medida que o varejo e os varejistas mudam, é igualmente importante que a educação no marketing de varejo evolua paralelamente, a educação no varejo também deve refletir os avanços tecnológicos, essas tendências levaram a

um crescimento exponencial do varejo na *internet*, bem como a desafios e oportunidades para o setor de varejo.

Os varejistas enfrentam o desafio diário de se diferenciarem de seus concorrentes, o ritmo das mudanças mercadológicas, a competitividade, as inovações e o amadurecimento da visão dos consumidores estão aumentando cada vez mais. Considerando esses fatos relacionados com a crescente concorrência e a busca pela satisfação do consumidor, faz-se necessário achar instrumentos de diferenciação entre as empresas – novas estratégias. Por isso, deve-se inserir a gestão da inovação de forma sistêmica, utilizá-la corretamente dentro da organização, aumentando a competitividade. (SILUK, MARQUES, 2012, p. 315).

O comércio varejista passa por uma renovação causada pela rápida apropriação por parte das empresas na reestruturação organizacional baseada nas inovações e tecnologias de automação, o que proporciona um aumento da concorrência (IBGE, 2007). O marketing progrediu para tentar acompanhar a dinâmica do novo perfil de consumidor que tem em suas mãos um controle maior de trocas, possui condições para especificar as características desejáveis de um produto ou serviço, trabalha com informações e consegue comparar os concorrentes, possui noção de valores e desejos. (PIZZINATTO, 2005).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020) é evidente sua importância na economia brasileira. Em 2018 o varejo gerou no País uma receita operacional líquida de R\$3,7 trilhões e desembolsou R\$237,4 bilhões em salários e outras remunerações.

Outro quesito que vem impulsionando o aperfeiçoamento do varejo Brasileiro é a inserção de grandes grupos varejistas estrangeiros no comércio local, tendo como exemplo o ramo alimentício com lojas como a Cencosud, varejista chilena que comprou a cadeia de supermercados GBarbosa. Logo após em 2010 comprou a rede de supermercados Bretas, e em 2011 a Prezunic do Rio de Janeiro e a rede de supermercados Cardoso da Bahia. Com a globalização a tendência é que as redes e franquias internacionais continuem com os projetos de ampliação no varejo brasileiro, sendo que o sentido inverso das empresas brasileiras procurando espaço no mercado internacional é baixa, quase inexistente (PARENTE; BARKI, 2014).

Das atividades comerciais que tiveram os maiores ganhos de participação na receita líquida em 2018, foi o segmento de hipermercados e supermercados, que subiu de 10,5% para 13,2%, aumentando sua ocupação média de 82 para 99 pessoas por empresa nos últimos dez anos, sendo a única atividade a aumentar consideravelmente o tamanho médio de suas empresas

no período. As outras atividades que cresceram no período foram o comércio por atacado de matérias-primas agrícolas e animais vivos (de 2,8% para 4,3%) e o comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo (de 3,1% para 4,1%) (IBGE, 2020).

Diante do destaque e de dados importantes citados acima para o varejo nacional, no próximo tópico será aprofundado o tema varejo supermercadista, será exibido o histórico do varejo supermercadista, o conceito e a sua tipologia diante à classificação de instituição com lojas alimentícias e evidenciado algumas de suas particularidades e dados que serão usadas como base para o objetivo central do estudo.

2.3 Varejo Supermercadista

O supermercado surgiu nos Estados Unidos em consequência da crise de 1929, com o objetivo de diminuir os custos operacionais. Em 1953 inaugurou o primeiro supermercado brasileiro: o Sirva-se, em São Paulo. Foi nos anos 60, que os supermercados chegaram ao interior, no entanto foi na década de 70 que eles se estabeleceram culturalmente como forma de varejo e nesta época também surgiu os primeiros hipermercados (DI PRIMIO, 1999).

Desde o surgimento da primeira loja de auto-serviço no Brasil, a expansão do setor supermercadista foi afetada pelas variáveis macroeconômicas pelos quais passou a sociedade brasileira, tais como inflação, mudanças de impostos, desenvolvimento da indústria de alimentos, urbanização e planos de estabilização. Baseando-se nisso, pode-se dividir o histórico do desenvolvimento dos supermercados no Brasil em 5 fases, sendo a primeira entre 1953-1965 com a introdução dos supermercados; 1965-1974 onde houve expansão do setor; desaceleração do crescimento que ocorreu nos anos de 1975 a 1985; 1986-1994 no qual iniciou a adaptação a crise econômica e finalmente em 1995 aos anos atuais com a modernização do setor supermercadista (FILHO, 2003).

Segundo Nielsen (1997), a partir da década de 70, houve um grande crescimento da participação dos supermercados na distribuição de alimentos no País. Nesse período, os supermercados representavam 26% das vendas do ramo alimentício no mercado brasileiro. A partir desse momento, passaram a se desenvolver, chegando a atingir uma participação de 85% de vendas no setor. Somente na década de 90 os produtos como hortifrutigranjeiros, flores, plantas, pratos prontos, material fotográfico, CDs e perfumaria, chegam as prateleiras dos supermercados junto com o surgimento dos códigos de barras nas embalagens dos produtos, tudo isso impulsionado com a novidade da internet ampliada através do comércio eletrônico e das primeiras lojas virtuais (VAROTTO, 2018).

De acordo com Parente e Barki (2014, p.12): “O varejo alimentício do Brasil apresenta-se muito desenvolvido. As empresas têm acompanhado as tendências mundiais, apresentando uma variedade muito completa de modelos e formatos de lojas, que atendem às diversas características e necessidades de mercado”.

Já Guimarães et al. (2003) configuram os supermercados como organizações varejistas, nos quais se revende extensa variedades de produtos, utilizando-se do sistema de auto-serviço, no qual os clientes escolhem mercadorias expostas em gôndolas, *displays*, balcões e balcões refrigerados, sem a necessidade de vendedores, e realizam os pagamentos em *check-outs*, localizados na saída das lojas.

O supermercado, exige uma gestão de grande porte, volume, baixo custo e margem, objetivando satisfazer a total necessidade dos consumidores no tocante a alimentos, limpeza, produtos de higiene e conservação do lar (KOTLER; ARMSTRONG, 1993).

A Tabela 1 exhibe uma classificação dos formatos, modelos e características mercadológicas de lojas alimentícias (PARENTE; BARKI, 2014).

Tabela 1 – Formato de lojas alimentícias

Formatos de loja	Área de vendas / m2	Número médio de itens	Participação nas vendas de não alimentos	Número de checkouts	Principais seções
Bares	20-50	300	<5%	Não	Mercearia, lanches e bebida
Mercearia	20-50	500	<5%	Não	Mercearia, frios, laticínios, bazar e bebidas
Padarias	50-100	1000	<5%	Não	Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches
Minimercado	50-200	1000	5-10%	1-3	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Sacolão / Hortifruti	100-800	2000	<5%	1-8	Mercearia, hortifruti
Loja de conveniência	50-250	1000	<5%	1-2	Bebidas, mercearia, cigarros, laticínios, lanches
Supermercado compacto	200-500	4000	5-10%	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios e laticínios e bazar
Supermercado convencional	700-2.500	10.000	5-15%	7-20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios e

					laticínios, peixaria e bazar
Hipermercado compacto	2.000-4.000	20.000	10-20%	15-30	Semelhante ao hiper, com menor profundidade nas seções de não alimentos
Hipermercado	5.000-10.000	50.000	30-50%	30-80	Mercearia, hortifrúti, carnes, aves, frios e laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos.
Atacarejo (Cash e Carry)	1.500-7.000	8.000	5-15%	15-40	Formatos de atacado de autosserviço e hipermercado. Carnes, aves, frios e laticínios, peixaria, padaria, bazar,
Clube atacadista	5.000-10.000	6.000	20-30%	20-35	Mercearia, hortifrúti, carnes, aves, frios e laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos.

Fonte: Adaptada de PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Neste momento será dado destaque ao formato de lojas hipermercado por apresentar características que condiz com a realidade dos objetos de estudo:

- Hipermercados: são grandes lojas de autosserviço, com cerca de 6 a 10 mil m², onde apresenta uma enorme variedade de produtos (média de 50 mil itens) de produtos alimentícios e não alimentícios. O hipermercado tem uma grande aceitação pela sua variedade de produtos e preços competitivos, proporcionando aos consumidores a conveniência de fazer todas suas compras em um único lugar. A diferença entre um supermercado convencional e um hipermercado está na atenção que é dado para o setor de não alimentos – uma área mais ampla e uma variedade maior de produtos disponibilizados, como exemplo os produtos eletrônicos (PARENTE; BARKI, 2014).

Segundo Las Casas e Barboza (2007), os supermercadistas procuram entender as mudanças nos hábitos dos seus consumidores, e as tendências que estão surgindo no varejo: atualização de gestão; novas tecnologias; supermercados com estruturas de conveniência mais

atrativos; reposicionamentos estratégicos; busca de eficiência operacional; ampliação dos canais de vendas; padronização de procedimentos de operação entre fornecedores e clientes; melhoria da área de vendas (alterações de layout), excelência em serviços para atrair consumidores por meio de inovações.

Diante das informações, Rieg e Alves Filho (2007) indicam que, nos ambientes mais dinâmicos, as organizações pesquisam e investem em desenvolvimento de produtos e processos, adquirem tecnologias de terceiros; ou optam por alianças estratégicas com outras empresas tencionando o acesso a novas tecnologias. Grewal, Roggeveen, Nordfält (2017, p. 02) mencionam que “[...] a mudança tecnológica continua a ser um divisor de águas para o varejo, que pode simultaneamente beneficiar consumidores e varejistas”.

Uma tendência forte em supermercados é a prática dos varejistas de copiar rapidamente marcas nacionais inovadoras (NBs) lançadas por fabricantes com sua própria marca privada (PL), como demonstra o estudo de Braak e Deleersnyder (2018). Foi analisada uma amostra de mais de 1.100 pioneiros NB lançados na Holanda entre 2005 e 2009, onde 11,7% enfrentaram um imitador PL por no mínimo um dos sete principais varejistas de alimentos. Esses imitadores conseguiram uma participação de categoria de 5,8% na varejista no ano após o lançamento, superando os pioneiros NB que eles copiam (2,1%), bem como os PLs não imitadores lançados no mesmo período (4,4%). Os varejistas são mais propensos a copiar inovações NB de sucesso, e esses copiadores têm obtém sucesso em suas lojas. Para melhorar a satisfação do imitador, os varejistas devem manter os preços do imitador suficientemente abaixo dos do pioneiro NB e limitar suas promoções. Além de orientar os varejistas em suas decisões de cópia, também os fabricantes de NB podem aprender com este estudo como desencorajar os varejistas de imitar suas inovações.

O setor de supermercados no ano de 2019 registrou um crescimento nominal de 6,4% na comparação com 2018, faturando uma quantia de R\$378,3 bilhões. O *ranking* da ABRAS nos mostra também a internacionalização do setor apontando 3 estrangeiros entre as cinco posições do varejo brasileiro com base no faturamento, como mostra a seguir a tabela 2:

Tabela 2 – As cinco maiores do varejo

RANKING 2020	RANKING 2019	RAZÃO SOCIAL	FATURAMENTO BRUTO 2020	NUMERO DE LOJAS 2020
1	1	CARREFOUR COMÉRCIO E INDÚSTRIA LTDA.	R\$62.220.000.000,00	464
2	2	GPA	R\$61.500.000.000,00	1076
3	4	CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA	R\$8.595.612.119,00	202

4	5	IRMÃOS MUFFATO E CIA LTDA	R\$7.518.051.346,00	61
5	6	SDB COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	R\$7.296.216.870,00	67
AS CINCO	MAIORES		R\$147.129.880.335,00	1870

Fonte: Abras 2020.

O grupo Carrefour, seguido pelo Pão de Açúcar e a chilena Cencosud lideram as primeiras posições, acompanhadas pelas redes brasileiras Irmãos Muffato e SDB Comércio de alimentos, que juntas tiveram um faturamento bruto de R\$147.129.880.335,00 (cento e quarenta e sete bilhões e cento e vinte e nove milhões e oitocentos e oitenta mil e trezentos e trinta e cinco reais). As cinco varejistas juntas possuem um número total de 1870 lojas. Levando em conta que o atual Grupo Big, ex-Walmart, que até o ano de 2018 era ranqueada na terceira posição, não forneceu os dados para o levantamento da ABRAS neste ano, abrindo vaga para a varejista brasileira SDB COMERCIO.

Diante do destaque e de dados importantes citados acima referentes ao varejo supermercadista, no próximo tópico será aprofundado o tema inovação, tecnologia e competitividade no setor.

2.4 Inovação Tecnológica e Competitividade no Varejo Supermercadista

O avanço tecnológico modificou o comércio de tal forma que é questionável o formato tradicional de lojas (PARENTE; BARKI, 2014), sendo fundamental um modelo de negócios com inferências na estrutura, processos e nas estratégias da organização (ARAÚJO e ZILBER, 2013). Corroborando com essa informação (Parente e Barki, 2014, p.25) descreve “[...] O varejo é certamente uma das atividades empresariais que vêm atravessando um grande ritmo de transformação, respondendo às intensas modificações do ambiente tecnológico econômico e social onde está inserido.” Diante dessa nova realidade, os varejistas estão desenvolvendo suas capacidades analíticas para servir e entender melhor seus clientes, através da precificação de produtos, serviços e gerenciamento do fluxo de mercadorias na cadeia de suprimentos, em virtude da tendência do crescimento do varejo na *internet* (GREWAL; MOTYKA; LEVY, 2018).

Para Drucker (1985), a inovação é um quesito básico do espírito empreendedor, as empresas competitivas investem e concentram suas atenções em práticas voltadas para o desenvolvimento de novas tecnologias, novos métodos para ampliar suas atividades, criando novos produtos, serviços e processos. Schumpeter (1985), classifica as inovações em cinco

tipos: introdução de um novo bem ou de um bem significativamente aprimorado; introdução de um novo método de produção; conquista de um novo mercado; descoberta de uma nova fonte de matérias-primas ou de bem semimanufaturado; instalação de uma nova organização de qualquer setor industrial, como criação de um monopólio. Já o Manual de Oslo (2005) categoriza a inovação para indústrias de transformação e para o setor de serviços em quatro tipos: Inovação de marketing; inovação de produto; inovação de processo; e inovação organizacional.

Partindo deste princípio a inovação torna-se assunto indispensável nos debates sobre competitividade e desenvolvimento econômico, a inovação como sinônimo de novidade apresentada pela mídia tradicional de massa, vulgariza o termo e altera o significado preliminarmente estabelecido por Joseph Schumpeter – de que a inovação se vincula à geração de valor econômico (BIGNETTI, 2011). De acordo com Grützmann, Zambalde e Bermejo (2019, p. 2): “A inovação tem sido entendida pelos pesquisadores como uma forma de transformar conhecimento, interno ou externo, em produtos que tenham aceitação no mercado”. Bignetti (2011), destaca a premissa fundamental de que a gestão da inovação tecnológica se distingue da gestão da inovação social e sua condução requer modelos distintos dos tradicionais modelos desenvolvidos para a gestão social. A inovação tecnológica trata da posse de valor, a inovação social está voltada para criação de valor (MIZIK e JACOBSON, 2003).

A inovação possui duas características distintas: a primeira sendo a inovação radical de um produto, processo ou organização, na qual apresenta propriedades inéditas e melhorias expressivas no desempenho ou no custo (LEE e NA, 1994). A segunda é a inovação incremental, relacionada ao conceito de continuidade (acréscimo) podendo ocorrer de forma gradual ou periódica com o propósito de longo prazo (ALI, 1994). Para transformar ideias inovadoras em resultados bem-sucedidos, a organização precisa de recursos e conhecimento da inovação que pretende implantar (NIU et al., 2013). O resultado positivo dessa inovação requer um entendimento dos riscos e benefícios do processo, tendo consciência do melhor momento para inovar (PANTANO, 2016). A necessidade dos varejistas em inovar continuamente aparece como uma das causas mais críticas para competir com sucesso, por esse motivo, destaca-se a importância do gerenciamento da inovação (CHIU et al., 2010; PANTANO, 2014; HRISTOV e REYNOLDS, 2015). O varejista parte da decisão temporal de ser o primeiro adotante da inovação ou o seguidor (PANTANO, 2016). De fato, os inovadores podem ter êxito no mesmo setor em tempos diferentes (pioneiro / seguidor), em conformidade com sua orientação estratégica e seus recursos internos (KERIN ET AL. 1992).

O varejo está testemunhando uma transformação devido ao rápido desenvolvimento tecnológico. Os varejistas estão usando tecnologias inteligentes para melhorar as experiências de compra do consumidor e permanecer competitivo. O maior desafio futuro para o marketing e conseqüentemente para o varejo parece ser a geração Z, pois os membros dessa geração parecem se comportar de forma diferente como consumidores e estão mais focados na inovação. As percepções, expectativas e recomendações atuais dos consumidores da Geração Z em termos de suas futuras interações do que regi o varejo inteligente, estão mais aguçadas e exigentes. Os autores Priporas; Stylos; Fotiadis, (2017) concluíram que as tecnologias inteligentes têm uma influência significativa nas experiências dos consumidores da geração Z. Além disso, esse grupo específico de consumidores espera que vários novos dispositivos e processos eletrônicos estejam amplamente disponíveis, oferecendo aos consumidores mais autonomia e transações mais rápidas. Além disso, eles esperam que a tecnologia lhes permita tomar decisões de compra mais informadas (PRIPORAS; STYLOS; FOTIADIS, 2017).

Devido aos avanços atuais nas tecnologias de informação e comunicação e ao crescente interesse dos consumidores em ambientes de varejo interativos, o setor de varejo é forçado a buscar inovação para manter os consumidores existentes e atrair novos. O uso de técnicas de realidade virtual oferece ferramentas para apoiar o projeto de sistemas inovadores capazes de potencializar este processo. Os consumidores preferem grandes ambientes de compras, onde uma grande quantidade de produtos é exibida. Preferem também pontos de venda com áreas para relaxar, comer e beber, o que aumenta a sua experiência e influencia a sua permanência na loja, mesmo que essas áreas não sejam reais. Devido ao apelo das tecnologias imersivas para os consumidores, os varejistas que as introduzem atrairiam mais consumidores e obteriam vantagem sobre os principais concorrentes. O uso de tecnologias imersivas pode ser uma ferramenta eficaz para inovar, por oferecer uma solução tecnológica capaz de mudar o modus operandi das firmas voltadas para o varejo e o relacionamento com os clientes. Como a inovação pode falhar, o novo cenário oferece um novo canal para testar os reais efeitos da solução inovadora antes de efetivada a realização, envolvendo os consumidores (PANTANO; LARIA, 2012).

O estudo de Majumdar, Banerji e Chakrabarti (2018) analisa o impacto a longo prazo de algumas das tecnologias disruptivas mais potentes e inovações disruptivas que permeiam o mundo hoje, como digitalização, Internet, inteligência artificial, robótica, impressão 3D e energia renovável. A indústria visa conectar todos os meios de produção para possibilitar sua interação em tempo real graças a tecnologias como *Cloud*, *Big Data Analytics*, Inteligência Artificial e Internet das Coisas. A impressão 3D mudará radicalmente as práticas

atuais de fabricação e construção. A energia renovável substituirá os combustíveis fósseis em grande medida. As práticas educacionais serão significativamente impactadas pelas aplicações inovadoras das Tecnologias de Informação e Comunicação. Os negócios online dominarão os negócios de varejo. Segundo os autores Majumdar, Banerji e Chakrabarti (2018), uma quarta revolução industrial está em andamento, impulsionada pelo surgimento da internet e da digitalização e caracteriza a tecnologia que dificulta a conexão entre as esferas física, digital e biológica para impactar as indústrias em todo o mundo. A expansão desses desenvolvimentos tem o potencial de mudar toda a ordem política, econômica e social mundial. Poder e prosperidade estarão com os países que podem usar essas mudanças tecnológicas disruptivas de maneiras inovadoras para a melhoria de suas sociedades ou para estender suas esferas de influência.

Conforme Grewal, Roggeveen, Nordfält (2017) existe a necessidade de entender as áreas críticas de varejo das quais as inovações estão acontecendo. O varejista, uma vez inserido neste contexto (inovação), e que pretende prosperar em seu segmento necessitará acompanhar essa tendência. A inovação encontra-se em constante evolução. Nota-se que essa realidade está inserida no cotidiano de nossas vidas, visto que nos deparamos com mudanças e costumes que até pouco tempo desconhecíamos.

O trabalho de Da Silva (2012), através de um estudo de caso em um varejista supermercadista específico, descreve a inovação organizacional a nível de padrão de consumo sustentável, onde observou que ainda são poucas as inovações efetivadas no contexto estudado. Esse artigo nos faz refletir de que existe esse nicho de inovação, a da sustentabilidade, que poderá ser mais estudada.

O fácil acesso à *internet* por meio de computadores e *smartphones* mudaram o comportamento e os hábitos de compra dos consumidores (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Para Kotler e Armstrong (2007), o *marketing on-line* ou digital, como ferramenta de inovação tecnológica, está sendo usado como um poderoso dispositivo de comunicação cada vez mais eficaz, além de ser rápido e estar crescendo constantemente, seja pelos avanços tecnológicos, ou pela mudança do comportamento do consumidor. A rápida mudança no cenário do varejo e varejistas dá-se através da maneira como os clientes modernos compram: loja física, *on-line* e até mesmo com o comércio em evolução de máquina para máquina (GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT, 2017). Tais padrões de consumo em partes são atribuições dos avanços tecnológicos associados a ofertas e recursos disponibilizados pela *internet* das coisas (IDC), inteligência artificial (IA), tecnologias de *blockchain* e robótica (RAFAELI et al., 2017).

Pantano e Vannucci (2019) em seu estudo onde realizaram a observação direta de 208 lojas objetivando investigar o nível de difusão das tecnologias digitais e entender a reposta efetiva dos varejistas, considerando o tamanho e tipologia das lojas. As autoras concluíram que a difusão das tecnologias digitais é mais rápida nas lojas físicas, devido aos avanços constantes em tecnologia e a expectativa dos consumidores em relação as novas tecnologias. A tecnologia mais difundida nas categorias de varejo é o papel de parede digital, seguido por tablete, sinalização digital e clique – coleta. Os sistemas de pagamento *self-check out* estão pouco disponíveis nos pontos de venda. Também foi notado que um número de lojas de médio e grande porte possuem mais de três tipos diferentes de tecnologia digital, e medida que as lojas crescem, aumentam as tecnologias digitais. As pequenas raramente têm mais de três tecnologias, porém possuem pelo menos uma.

Informações personalizadas para os clientes através de tecnologias em dispositivos móveis (GREWAL et al., 2016), podem aumentar ou diminuir o envolvimento do consumidor com a empresa, dependendo do equilíbrio entre a personalização e a percepção do cliente referente à quantidade de dados e informações que o varejista tem sobre ele, este porém, passa a ter uma preocupação maior com a sua privacidade (AGUIRRE et al., 2015).

Grützman, Zambalde e Bermejo (2019) realizaram um estudo em empresas brasileiras referente ao uso de tecnologias e internet no apoio a inovação de produtos, e chegaram à conclusão que as empresas inovadoras utilizam, principalmente, as redes sociais nos suportes as atividades de inovação, mas existem também relatos de investimentos em plataformas de cocriação. Ratifica-se a importância das mídias sociais, no estudo de Kaplan e Haenlein (2010), onde relata que o conceito de mídia social está no topo da agenda de muitos executivos de negócio. Os tomadores de decisão assim como os consumidores, tentam identificar maneiras pelas quais as empresas podem fazer uso lucrativo de aplicativos como: *Wikipédia, YouTube, Facebook e Twitter*.

Pantano e Priporas (2016), realizaram um estudo com o objetivo de compreender até que ponto as tecnologias móveis têm impacto no comportamento do consumidor. A cultura de varejo emergente é caracterizada pelo uso extensivo de tecnologias móveis, alta conectividade, computação ubíqua e tecnologias sem contato, que permitem que os consumidores tenham uma experiência de compra diferente. Os consumidores consideram essa modalidade conveniente, rápida e fácil. A pesquisa das autoras, explica como essa experiência cria valor para os consumidores, economizando tempo, dinheiro, sustentando seu estilo de vida, oferecendo segurança nas transações e oferecendo serviços de cobrança de qualidade, que atuam como impulsionadores de novos comportamentos de consumo.

Os desenvolvimentos contínuos em tecnologia irão modificar ainda mais o cenário móvel atual, particularmente em termos das novas funções incluídas em aplicativos móveis que são capazes de fornecer experiências mais divertidas e satisfatórias. No entanto, as tecnologias móveis reais não são sofisticadas o suficiente para fornecer uma experiência de compra que pode substituir a fornecida no ponto de venda físico. Apesar dessas considerações, os gerentes devem levar em conta as mudanças na dinâmica do consumidor, o uso crescente de aplicativos móveis e a capacidade dos celulares de satisfazer perfeitamente as necessidades de alguns consumidores, que, de outra forma, não seriam totalmente atendidas ou que exigiriam muito esforço do empresa a ser satisfeita (PANTANO E PRIPORAS, 2016).

Com toda a transformação do mercado, fica cada vez mais difícil o trabalho do profissional de marketing de deslumbrar em um futuro, as principais tendências que já se evidenciam e propor como novas estratégias competitivas podem ser desenvolvidas para explorar as oportunidades que emergirão (HOOLEY et.al, 2011).

Drucker (1985) corrobora que nas questões humanas, políticas, sociais, econômicas ou empresarias – é inútil tentar prever o futuro... porém é possível e vantajoso identificar acontecimentos relevantes que já ocorreram, e que exercerão efeitos previsíveis nas próximas décadas. Resumindo, é possível identificar e preparar-se para o futuro que já começou.

Os autores Shet, Mittal e Niwmann (2001), descrevem que o comportamento dos consumidores remete às atividades físicas e mentais de praticar ações de compra e venda, sejam elas pessoais ou industriais. Desta forma, inovação, criatividade e interatividade com os seus consumidores são questões primordiais para todo e qualquer segmento ou setor econômico.

Empresas pioneiras facilitam a intermediação na entrega de produtos, intervindo no tradicional fluxo de bens. Em resposta, empresas tradicionais iniciam um processo de reestruturação e passam a adotar um modelo misto de varejo físico e virtual, agregando serviços *on-line* a suas ofertas físicas. Os varejistas brasileiros que seguem as tendências mundiais, estão cientes da importância da integração de canais de atendimento e vendas (*off-line e on-line*) (MORAIS et al., 2019). Complementa os autores sugerindo aos varejistas agregar valor utilizando o *omnichannel* para atender as necessidades dos consumidores digitais. *Omnichannel* é um conceito novo desenvolvido como uma extensão do multicanal, no qual a diferença está no nível de integração. Enquanto o *Omnichannel* propõe uma integração contínua e completa, no multicanais a integração pode ser inexistente (KERSMARK E STAFLUND, 2015). Esses canais envolvem *showrooms* itinerantes, lojas físicas, marketing direto, e-commerce, mídias sociais, entre outros (VERHOEF; KANNAN; E INMAN, 2015).

Graziano, Giuliani, Pizzinato (2008), realizaram um estudo com o objetivo de identificar as ações do marketing de convergência dos mercados *online* e *off-line* como ferramenta para assegurar a competitividade das empresas. Foram estudadas duas grandes empresas do setor varejista. Foi concluído que lojas de varejo online buscam conhecer o consumidor, reunindo informações para enriquecer sua base de dados. Os sites se aproximam com o consumidor através de sistemas de televendas, solução de dúvidas online, cadastro, centrais de atendimento e incluem alguns em seu quadro de funcionários, criando uma espécie de comunidade fiel aos seus interesses. Isso lhes permite estabelecer um entendimento do consumidor, com versatilidade pelas ações utilizadas e parecendo reconhecer que o cliente é o único – a isso se denomina relacionamento *one-to-one*. As lojas virtuais buscam estar disponíveis, tanto para o acesso físico, atendendo os consumidores tradicionais que preferem o contato com o vendedor e ponto de venda, quanto ao virtual, onde os consumidores fazem suas compras através do meio virtual.

Segundo a teoria de Grewal; Roggeveen, Nordfält, (2017), O futuro do varejo envolve cinco áreas-chave que vem se aprimorando continuamente: tecnologias e ferramentas que facilitam as tomadas de decisões, exibição visual e ofertas de mercadorias, coleta e uso de *big data*, análise de lucratividade e consumo e engajamento. Conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Áreas Chaves de Inovação no Varejo



Segue abaixo a descrição dos cinco tópicos elencados na figura 3, segundo Grewal; Roggeveen, Nordfält, (2017).

- Tecnologias e ferramentas para facilitar as tomadas de decisões: Aplicativos móveis, auto *check-out*, tecnologias *scan-and-go*, *quevision* e tecnologia de prateleira inteligente, são alguns exemplos de tecnologias que podem beneficiar consumidores e organizações, melhorando a lucratividade das empresas (INMAN e NIKOLOVA, 2017). Permitir que os consumidores recebam ofertas mais direcionadas, decisões mais informadas e benéficas obtendo um serviço mais rápido, devido à eficiência, ajuda os varejistas a alcançar consumidores apropriados a custos mais baixos (GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT, 2017);
- Exibição visual e decisões de ofertas de mercadorias: A intenção do posicionamento espacial na prateleira (KAHN, 2017) através da estratégia vertical, horizontal e diagonal da mercadoria, resultam em um aumento na coleta de produtos pelos clientes em até 90% (NORDFÄLT et al., 2014). A embalagem e o produto compõem três níveis hierárquicos: o núcleo interno, que é o próprio produto, o nível intermediário, que equivale o recipiente, e uma camada externa, que é instantaneamente visível para os consumidores antes da compra.
- Coleta e uso de *big data*: O poder do *big data* associada aos sistemas analíticos eficazes, propicia os varejistas a gerenciarem seus problemas (GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT, 2017). Os autores Bradlow et al. (2017) organizam as fontes de dados do varejo da seguinte forma: sistemas corporativos; informações de clientes / famílias, *site* ou dados sociais; e informações baseadas em localização utilizando dispositivos móveis e aplicativos. Esses autores discutem as dimensões do *big data* em termos de cliente, produto, local, horário e canal, destacando como os varejistas podem usar esses dados estrategicamente para melhorar preços e aumentar vendas.
- Análise de lucratividade: Kumar, Anand e Song (2017) destacam a importância de estratégias de varejo com o objetivo de lucratividade. As estratégias são explicadas em quatro níveis: mercado, empresa, loja e cliente;
- Consumo e engajamento: Para melhorar o envolvimento do cliente (GREWAL et al., 2017) sugere-se uma abordagem em três níveis: experiência do cliente,

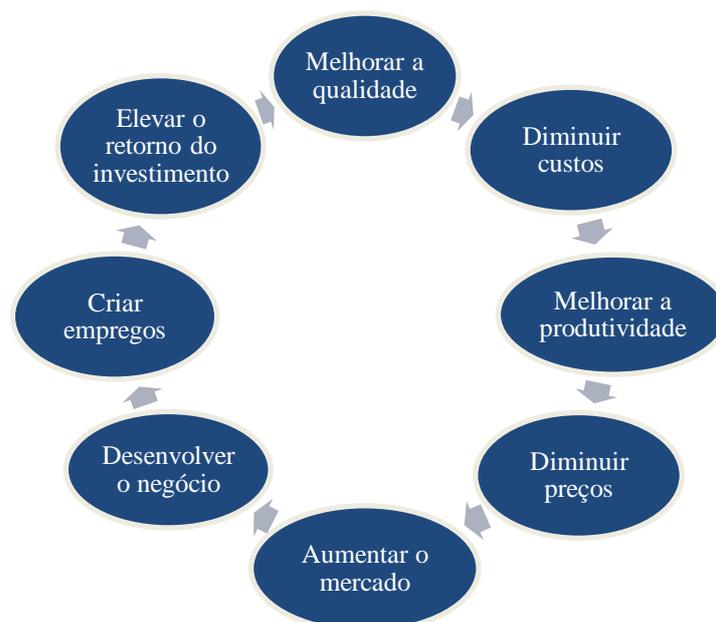
conexão emocional e uma identidade compartilhada. O engajamento através da mídia social instiga o efeito conectado do consumidor, que é baseado na necessidade inata de que as pessoas tenham que se conectar com os outros.

Para acompanhar a tendência constituída no varejo, Rojo (1998) destaca o progresso dos supermercados nas últimas décadas associado ao aumento da competitividade e maior eficiência do setor. Com a estabilidade fornecida pela melhora da economia, verificou-se um estímulo da concorrência e a necessidade de esforços para atender um consumidor cada vez mais exigente. Para o autor a melhoria de qualidade total visa á superioridade no atendimento ao cliente. A fim de que isso ocorra, deverá existir a redução de custos de operação, maior produtividade e eficiência no processo de trabalho.

No estudo de Rojo (1998) no qual desenvolveu entrevistas com grandes supermercadistas de São Paulo, o mesmo observou que por quase unanimidade os entrevistados consideram que ouvir o consumidor é essencial para orientar decisões de melhoria em suas lojas de supermercados. Para eles a fim de que haja a melhoria da qualidade, é essencial oferecer instalações modernas e adequadas ao seu consumidor, funcionários bem treinados para um bom atendimento, qualidade nos produtos, diminuição de desperdícios através de controle de perecíveis e empenho para criar alternativas que satisfaçam os consumidores, diferenciando-se da concorrência. Segundo o autor verificou-se um esforço por parte dos supermercadistas para conhecer seus consumidores, investindo em informatização, funcionários e um aumento no quesito qualidade. Essa passa a ser percebida como uma necessidade essencial para a sobrevivência e o crescimento do supermercado em um ambiente cada vez mais competitivo.

Deming (1990) criou um modelo de reação em cadeia onde apresenta as etapas pelas quais o processo de busca de qualidade gera o desenvolvimento da empresa. Como descrito na figura 4. Para o autor a empresa através do produto ou serviço final deva exceder as expectativas do cliente.

Figura 4 - Modelo de reação em cadeia de Deming



Fonte: adaptada DEMING, W. Edwards. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990. p.124- 35.

Outro fator que influencia na competitividade é a área de influência, definida pela AMA (2020) como uma área geográfica contendo os consumidores de uma empresa particular ou grupo de empresas para bens ou serviços específicos.

A teoria de Parente e Kato (2001) que tem por objetivo desenvolver melhor entendimento e explicações sobre os padrões e dimensões da área de influência, percebeu que a maior densidade populacional leva a um maior número de supermercados concorrentes e de maior lentidão no trânsito, fatores que restringem a extensão da área de influência de cada loja. Os autores observaram que a área de influência está positivamente relacionada com o tamanho da loja e negativamente com a densidade populacional do local onde está situada. O bom desempenho dos supermercados está relacionado à sua localização, pois grande parte das vendas de uma loja provém de clientes que moram dentro de uma área geográfica relativamente pequena em torno da loja. Isso corrobora o conceito de área de influência. Ao identificar onde os clientes estão localizados, permite-se identificar a dimensão geográfica da demanda de mercado disponível para uma loja.

Prahalad e Hamel (1998) traz à tona as atividades essenciais que fazem com que os varejistas se destaquem frente a seus concorrentes, transformando aprendizado em valor à sua loja, fazendo assim parte de uma estrutura que determina sua atuação, posição, esforços e conquistas para se sobressair no mercado. Os autores definem competências essenciais pelos recursos e capacidade de geração de fonte de vantagem de uma loja em relação a seus

concorrentes. As *cores competences* como também é chamada, possuem três características básicas: difíceis de serem imitadas, agregam valor ao futuro da empresa e são fundamentais para gerar produtos e serviços diferenciados.

Hitt et al (2003) citam dois instrumentos para ajudar na identificação de competências essenciais:

- A identificação de quatro fatores:
 - Capacidades valiosas: aquelas que geram valor para empresa, explorando as oportunidades e neutralizando as ameaças;
 - Capacidades raras: competências que poucos ou nenhum outro concorrente possui;
 - Capacidades de imitação dispendiosa: aquelas que os concorrentes não conseguem copiar com facilidade; e
 - Capacidades insubstituíveis: que não existem iguais.
- Análise da cadeia de valor:
 - Referência utilizada para compreender a posição da empresa em custos e identificar soluções para implementação de uma nova estratégia comercial. As atividades da empresa são estruturadas em (a) primárias, diretamente relacionadas ao processo de produção e entrega do produto ou serviço ao cliente, e (b) de suporte, que, servem para apoiar as atividades primárias. Nesse caso, os lucros da empresa estão amparados na forma de gerenciamento da cadeia de valor.

Os autores completam que estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, das quais o objetivo é investigar as competências essenciais e alcançar vantagem competitiva. Desse modo, uma estratégia eficiente ordena, integra e aloca os recursos, capacidades e competências da empresa para confrontar com sucesso seu ambiente externo (HITT et al., 2003).

Prahalad e Hamel (1990) informam que uma grande fonte de vantagem competitiva está na capacidade dos gerentes das empresas em articular os recursos tecnológicos com as habilidades produtivas, transformando-os em competências essenciais que ajudam o negócio da empresa a ganhar força e a responder rapidamente às mudanças internas e externas conquistando maiores fatias do mercado de trabalho.

Para promover a competitividade que norteia os vínculos empresariais:

[...] é necessário o desenvolvimento de compostos mercadológicos com estratégias distintas para criar um processo diferente de competição que vá além das situações tradicionais de apenas atender as necessidades e desejos dos consumidores, mas sim, de considerar a oferta de produtos e serviços com valor para o cliente, em específico, com foco no cliente. (PIZZINATTO, 2005).

Pantano *et.al* (2017) apresentam em seu estudo uma visão geral do varejo, na qual enfatizam um diferencial competitivo para o sucesso no mercado, onde incluem: difusão das inovações sobre as categorias de sistema de pagamento; informações de exibição de produtos; sistemas de pesquisas de informações; e a experiência de compra, como a principal impulsionadora da inovação no varejo. As descobertas destacam ainda as tecnologias em que os varejistas devem investir, e antecipar a possível expansão das mesmas, que irão melhorar a experiência de compras e aumentar o investimento nesta área.

Por meio de mudanças tecnológicas, setores ou instituições mudaram drasticamente. Tecnologias inovadoras têm um impacto relevante sobre aspectos específicos de marketing. O surgimento do computador e sua ampla disponibilidade para a administração levaram a um interesse crescente em sofisticados modelos de mercado e sistemas de apoio a decisão. Empresas de pesquisa de marketing inovadoras foram rápidas em aproveitar as possibilidades oferecidas pela nova tecnologia para obter informações de seus clientes mais rapidamente do que os concorrentes (HOOLEY, 2011).

A rede global de comunicações eletrônicas, está emergindo como um novo modelo de comunicação de marketing, e também como uma forma de fazer compras, o que pode alterar a estrutura competitiva da indústria de maneira significativa. Ao mesmo tempo que os mercados estão cada vez mais globais, a existência de segmentos diferentes de mercado é cada vez mais clara. As empresas mais bem-sucedidas são aquelas que têm reconhecido essa importância cada vez maior da segmentação e posicionado suas empresas de forma a tirar melhor proveito disso. É possível argumentar que a função do marketing tem um papel importante a desempenhar para manter a empresa atualizada com as mudanças em seu macroambiente e no ambiente competitivo (HOOLEY, 2011).

A competitividade e a complexidade no setor de varejo estão aumentando devido a mudanças tecnológicas e sua rápida difusão. Percebe-se que a inovação no varejo é de extrema importância para que aja sucesso na divulgação e estratégia de marketing com objetivo de alavancar o setor. Uma das mais importantes características da inovação é que ela é um processo contínuo em toda empresa. A performance financeira de uma empresa é totalmente dependente do sucesso da inovação, e esta influência significativamente na competitividade da organização

(URBANCOVÁ; VRABCOVÁ, 2019). Diante de todas as colocações e definições, na próxima seção serão abordadas as estratégias mercadológicas voltadas para o varejo.

O posicionamento competitivo é definido como a forma em que os clientes em diferentes partes do mercado percebem empresas, produtos/serviços ou marcas concorrentes. Podendo se aplicar a todos esses níveis. Ele torna-se importante pois, através dele os tomadores de decisões em marketing desenvolvem estratégias de segmentação do mercado, ou seja, dividem o mercado em grupos de clientes semelhantes quando existem diferenças importantes entre esses grupos (HOOLEY et al, 2011).

Através da figura 5 os autores Hooley et al., (2011) sugerem três características fundamentais de recursos, que quando coincidem, ajudam a criar uma vantagem competitiva sustentável.

Figura 5 - Recursos que criam vantagens



Fonte: adaptada de HOOLEY, Graham, et al. **Estratégia de Marketing e Posicionamento competitivo**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prince Hall, 2011.

Valor para os clientes: A criação de valor pode ser direta, como quando se dá por meio dos benefícios proporcionados por tecnologia avançada, melhor atendimento, diferenciação significativa da marca e pronta disponibilidade.

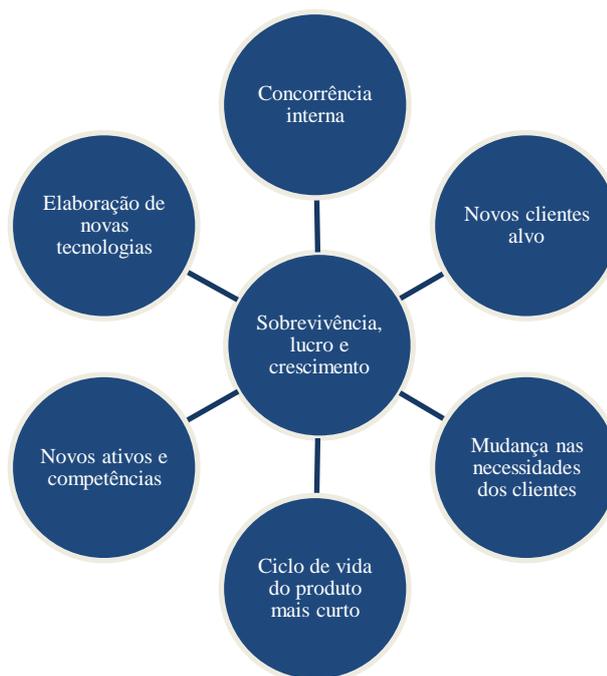
Exclusividade ou escassez: Para que uma vantagem seja sustentável, a condição de raridade dos recursos usados para criá-la deve ser sustentável ao longo do tempo, diferente da competência distintivas que são exclusivos de uma organização.

Impossibilidade de imitação: existem meios de impedir ou postergar a imitação por parte da concorrência: dificultar a identificação pelo concorrente dos recursos por trás da

criação de valor; tornar a aquisição de um recurso antieconômica; instituir proteção legal por meios de patentes e direitos autorais; e criar dependência de processos.

Há muitos fatores capazes de incitar uma organização à competir com inovação como mostra a figura 6:

Figura 6 - Pressões e estímulos a inovação



Fonte: adaptada de HOOLEY, Graham, et al. **Estratégia de Marketing e Posicionamento competitivo**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prince Hall, 2011.

Dentre eles, pressões internas para explorar plenamente tecnologias já existentes ou novas em combinação com o desejo de utilizar os recursos organizacionais, seus ativos e competências da maneira mais eficaz possível. Pressões externas incluem intensa concorrência, consumidores cada vez mais exigentes e o impulso tecnológico de ciclos de vidas mais curtos (HOOLEY ET AL., 2011).

A seguir, será discorrido sobre as estratégias mercadológicas de marketing, seus conceitos e definições, tendo como referência os principais autores da área.

2.5 Marketing: Estratégias Mercadológicas

A partir da segunda metade do século XX, McCarthy (1960), Kotler (1967) e Levitt (1975), dedicaram-se ao estudo do marketing e contribuíram para o avanço das empresas com o mercado. Para Kotler e Keller (2018) marketing se define como atender demandas gerando lucros, através da identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais. Para American Marketing Association (AMA, 2020) marketing é a atividade, o conjunto de informações e processos destinados a criação, comunicação e ofertas de trocas que possuem valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral. Contudo, para Grewal e Levy (2017) marketing é uma função organizacional e soma de processos para criar, capturar, comunicar e entregar valor aos consumidores e clientes, além de administrar o relacionamento com os clientes de uma forma que beneficie a empresa e as partes interessadas.

Após a definição de marketing, Lima et al. (2007) referem que a gestão de marketing tem por premissa identificar ou desenvolver as melhores ofertas aos seus diferentes mercados. Para os autores, o processo de marketing conta com três objetivos: criar ou identificar valor, desenvolver e entregar valor e alinhar pessoas aos valores. É crucial para uma boa gestão de marketing a inteligência de negócios, o gestor deve reconhecer as oportunidades e as ameaças à organização na tentativa de cumprir os objetivos estabelecidos.

Para Branstad e Lucier (2001), a gestão de marketing tem por objetivos: criar ou identificar valor produzindo inovações estratégicas em produtos, processos e modelagem de negócios, a partir de um conhecimento do perfil e das demandas dos diferentes públicos e mercados; desenvolver e entregar valor, alcançando os resultados estratégicos esperados a partir de políticas de marketing consistentes; alinhar as pessoas aos valores criados, liderando e motivando os colaboradores para a mudança e estimulando o grande desempenho com base em relacionamentos sustentáveis. Para eles o que embasa esses objetivos da gestão de marketing é o bom relacionamento com os públicos de interesses: clientes, fornecedores, intermediários, concorrentes, colaboradores e acionistas.

Kotler e Keller (2018) descrevem a administração (gestão) de marketing, como a habilidade de selecionar mercados, captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação e entrega de um valor para a sociedade. A gestão de marketing encontra-se evidente quando há uma relação de troca possível entre as partes, onde as mesmas procuram meios de obter informações desejadas perante a outra.

Um componente da gestão de marketing é a estratégia de marketing, definida por Grewal e Levy (2017) como não se tratando apenas de uma atividade eventual, e sim que exige

planejamento e implicações éticas nas tomadas de decisões relacionadas à sociedade. Segundo os autores, o controle dessa estratégia é feito através do desenvolvimento de um plano de marketing, elaborado por um documento escrito, composto por uma análise da situação de marketing atual, das oportunidades, ameaças e objetivos e estratégias de marketing relacionados aos 4'Ps (produto, preço, promoção e praça), por planos de ação e demonstrações de resultados. Para compreensão da função de marketing será apresentado na Figura 7 os seus conceitos centrais na visão de Grewal e Levy (2017).

Figura 7 - Os principais aspectos do marketing.



Fonte: Adaptada de GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. **Marketing**. 4. ed. Porto Alegre: Amgh Editora Ltda, 2017.

Os autores citados na figura acima, sugerem que o sucesso do **marketing** depende da compreensão do segmento de mercado onde o produto do fabricante será comercializado. É importante satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores que têm interesse pelo produto e recursos para comprá-lo, procurando definir uma estratégia de marketing direcionada a esses grupos. O marketing **implica em uma troca** de bens de valores entre comprador e vendedor para que, no final, ambos fiquem satisfeitos. O direcionamento para atingir o público-

alvo pode ser feito pela aplicação do **composto de marketing** ou 4'Ps tradicionalmente conhecido e dividido em um conjunto de quatro decisões e ações relacionadas.

Outro conceito do marketing pode ser feito através do processo pelo qual as empresas vendem aos consumidores, chamado de **marketing B2C** (empresa x consumidores) ou pelo processo de venda de mercadorias ou serviços de uma empresa a outra conhecida de **marketing B2B** (empresa x empresa) ou ainda na categoria na qual os consumidores vendem para outros consumidores que é o **marketing C2C** (consumidor x consumidor). O marketing também influencia outros parceiros da **cadeia de suprimentos** incluindo atacadistas, varejistas, e intermediários, como transportadoras e empresas de armazenamento, além de facilitar a venda de bens ou serviços aos consumidores. Por fim cita-se uma das funções essenciais do marketing que é **criar valor** ao consumidor compensando o custo que o mesmo adquire pelo que dá em troca.

Os autores Souza e Piato (2017) apresentam na tabela 3 a teoria de diversos pesquisadores referente ao tema estratégias de marketing, todas envolvem diferentes aspectos e características: concorrência, segmentação de mercado, seleção do mercado-alvo, posicionamento no mercado, mix de produto, mix de preço, mix de comunicação e mix de distribuição.

Tabela 3 - Elementos das estratégias de marketing

Elemento	Conceitos e características	Autores
Concorrência	- Análise que leva em consideração as empresas e marcas que competem no mercado. - Diversos níveis de concorrência, como direto e indireto.	McCarthy e Peneaut (1997); Churchill e Peter (2000); Ferrell <i>et al.</i> (2000); Urdan F. e Urdan A. (2006); Cravens e Plency (2007); Yanaze (2011).
Segmentação de Mercado	Processo de dividir um mercado heterogêneo em grupos mais homogêneos de potenciais consumidores com necessidades ou características semelhantes, que provavelmente apresentarão comportamento de compra similar. Movimento contrário ao marketing de massa.	Dibb e Simkin (1991); Loker e Perdue (1992); Brooksbank (1994); Weinstein (1995); Dibb e Simkin (1997); Dibb (1998); Mccarthy e Perreault (1997); Ferrell <i>et al.</i> (2000); Urdan F. e Urdan A. (2006); Yanaze (2011); Turkensteen, Sierksma e Wieringa, (2011); Kotler e Keller (2012); Liu, Kiang e Brusco (2012); Kuo,

	<p>Clientes apresentam variadas necessidades justificando a segmentação.</p> <p>Segmentação leva melhor compreensão das necessidades e características dos clientes.</p> <p>Há uma série de fatores ou bases utilizadas para segmentação.</p>	<p>Akbaria e Subroto (2012); Shaw (2012); D'Urso, De Giovanni, Disegna e Massari (2013); Han, Ye, Fu e Chen (2014).</p>
Mercado alvo	<p>Definir o mercado é avaliar a atratividade de cada segmento e selecionar um ou mais segmentos.</p> <p>Conjunto relativamente homogêneo de consumidores que a organização deseja atrair, com o objetivo de desenvolver o composto mercadológico para atingir esse mercado específico.</p> <p>Identificação do mercado – alvo consiste em selecionar pessoas ou organizações para atender com o produto-mercado.</p>	<p>Dibb e Simkin (1991); Kotler e Armstrong (1999); Mccarthy e Perreault (1997); Urdan, F. e Urdan A. (2006); Cravens e Piercy (2007); Varadarajan (2011).</p>
Posicionamento	<p>Selecionar uma ideia essencial ou algumas poucas ideias essenciais, sobre o produto, a marca, ou empresa e fixa-la num lugar privilegiado na mente dos consumidores e distintivo frente aos concorrentes.</p> <p>Empresa define como quer ser percebida pelos consumidores.</p> <p>Forma com que os clientes percebem os produtos, serviços ou organizações.</p> <p>Posicionamento de fato é uma estratégia a longo prazo, que exige grande esforço em análises e pesquisas de mercado.</p>	<p>Dibb e Simkin (1991); Brooksbank (1994); Kotler e Armstrong (1999); Churchill e Peter (2000); Kotabe e Helsen (2000); Miles e Mangold (2005); Urdan F. e Urdan A. (2006); Cravens e Piercy (2007); Fuchs e Diamantopoulos (2010).</p>
produto	<p>Tudo o que é oferecido para um mercado com objetivo de satisfazer</p>	<p>Grönroos (1994); Kotler e Armstrong (1999); Churchill e Peter (2000); Cravens e Piercy</p>

	<p>necessidades e desejos dos consumidores.</p> <p>Não necessariamente precisam ser tangíveis (bens) , podem ser também intangíveis (serviços).</p> <p>Envolve elementos, como variedade, qualidade, marca, embalagem, serviços, garantias.</p>	(2007); Schweitzer e Lyons (2008); Kotler e Keller (2012); Shaw (2012).
Preço	<p>Preço é a quantidade despendida de recursos financeiros para se adquirir a propriedade ou uso de um produto.</p> <p>Pode envolver uma série de elementos, como curvas de demanda, análise de custos, concorrência, valor para o cliente, regulamentações governamentais, ética, descontos, vendas, estratégia.</p>	Grönroos (1994); Kotler e Armstrong (1999); Churchill e Peter (2000); Cravens e Piercy (2007); Schweitzer e Lyons (2008); Kotler e Keller (2012); Shaw (2012).
Comunicação	<p>Atividades de comunicação desenvolvidas para influenciar os compradores.</p> <p>Envolve informar o público-alvo sobre produtos, marcas, lojas ou organizações.</p> <p>Colaborar para que as pessoas possuem uma visão mais positiva a cerca desses fatores.</p> <p>Identificar as necessidades de compradores potenciais.</p> <p>Aumentar e melhorar a cooperação dos membros do canal de distribuição.</p> <p>Além de criar valor para os clientes, satisfazendo suas necessidades e desejos.</p>	Grönroos (1994); Churchill e Peter (2000); Cravens e Piercy (2007); Schweitzer e Lyons (2008); Kotler e Keller (2012).
Distribuição	Canal de distribuição como conjunto de organizações interdependentes envolvidas no	Grönroos (1994) Churchill e Peter (2000); Bowersox e Closs (2001); Mehta, Dubinsky e Anderson

	<p>processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso ou consumo.</p> <p>Canal de distribuição são os meios pelas quais os produtos/serviços são colocados a disposição dos clientes.</p> <p>Intermediários no processo como apoio a distribuição do produto.</p>	<p>(2002); Rosenbloom (2002); Schweitzer e Lyons (2008); Coughlan <i>et al.</i>, 2012; Kotler e Keller (2012).</p>
--	--	--

Fonte: Adaptada de SOUZA, Thiago Alves; PIATO, Éderson Luiz. Estratégia no canal de distribuição: análise comparativa entre atacadista distribuidor e de autosserviço. **Exacta**, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 259-274, 13 jul. 2017. University Nove de Julho.

O estudo de Fifield (2007) descreve que a estratégia de marketing deve estar em concordância com o planejamento de marketing da organização, e os quesitos táticos que devem refletir na estratégia do negócio, são as atividades relacionadas a produtos, serviços, marca, preço, canais de distribuição, comunicação integrada, relacionamento com clientes, estruturas físicas, pessoas e processos. Englobando todos os recursos e conhecimento de marketing da organização.

Em seu estudo Velázquez et al. (2018), analisaram as relações valor-satisfação-lealdade no varejo, verificando a contribuição da imagem e da inovação, através de uma amostra de 820 clientes de quatro tipos de lojas. Confirmaram que a imagem tem mais influência do que a inovação nas dimensões de valor, ou seja, quanto melhor a imagem que o consumidor tem da loja, maior sua percepção de excelência, eficiência, entretenimento e estética, também verificaram que o entretenimento e excelência são os principais pilares da satisfação. Foram encontradas algumas relações em que o tipo de produto comercializado na loja tem efeito moderador. De acordo com os resultados, a inovação no varejo também tem impacto positivo nessas dimensões, mas não na eficiência. A influência da inovação é notavelmente maior na estética do que nas outras dimensões. Em resumo, comparando a contribuição de ambos os antecedentes às dimensões de valor, a imagem da loja é mais importante do que a inovação no processo de valor. Um segundo objetivo foi estudar a cadeia “valor-satisfação-lealdade”. Os resultados mostram que todas as dimensões de valor são antecedentes da satisfação. Os consumidores valorizam principalmente o lazer e a recreação, além da qualidade do serviço. Ou seja, os clientes não querem apenas a excelência da loja, mas também buscam momentos de diversão e entretenimento em suas experiências de compra. O valor do entretenimento é um aspecto fundamental da satisfação do cliente em todas as lojas do estudo, independentemente

de venderem produtos de conveniência, produtos especiais ou produtos comprados com menor frequência.

O estudo de Sarquis et al. (2015) observou a prática de marketing de várias organizações de serviços brasileiras e listou a utilização de diversos tipos de estratégias, incluindo práticas de marketing externo (ex: foco na satisfação dos clientes, construção de relacionamentos com parceiros de serviços, oferta de garantias de serviços, relacionamento com clientes, marketing direto, obtenção de conhecimento sobre mercado/concorrência); práticas de marketing interno (como: incentivo de funcionários, comunicação interna, perfil dos funcionários e retenção de funcionários) e práticas de marketing interativo (qualidade dos serviços, produtividade dos serviços, forma de atendimento aos clientes, serviços de pós-venda e aspectos do cenário de serviços).

Graziano et al. (2013), realizou um estudo com aplicação de questionários a profissionais de marketing, tendo como objetivo avaliar o nível de conhecimento e utilização do planejamento de marketing pelos profissionais da área. Ao fim, apresentou uma análise do nível de conhecimento dos profissionais a respeito do que compõem um plano de marketing. Concluiu-se que o nível de conhecimento foi significativo em todas as etapas do plano, os profissionais que tem experiência no assunto, deram maior importância para as variáveis do plano de marketing. A variável idade não apresentou índice de significância, logo infere-se que quanto maior a idade, menor a importância relativa que o entrevistado dá as variáveis do plano. As mulheres deram maior importância ao item comunicação do plano de marketing.

Após o conhecimento de estratégias de marketing, definições e planos, no próximo tópico será abordado a metodologia do presente estudo.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo irá discorrer sobre os aspectos metodológicos que serão utilizados para o desenvolvimento do presente estudo e as estratégias que serão aplicadas na coleta e análise dos dados.

Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Estudos qualitativos têm como objetivo fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Assim, valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. No trabalho de campo, os dados são coletados utilizando-se equipamentos como gravadores ou fazendo-se anotações num bloco de papel.

A pesquisa qualitativa é frequentemente criticada por ser muito subjetiva, em contraste com a objetividade da pesquisa quantitativa, porém, não significa que procedimentos científicos não possam ser estabelecidos. A definição explícita das perguntas de pesquisa, dos conceitos e das variáveis, bem como uma descrição detalhada dos procedimentos de campo garantem a pesquisa qualitativa uma certa objetividade do estudo, possibilitando replicação. Essa pesquisa oferece descrições ricas e bem fundamentadas, explica processos em contextos locais identificáveis e ajuda o autor a avançar em relação aos conceitos iniciais ou revisar sua estrutura teórica (VIEIRA, 2004).

A partir de diferentes visões ontológicas e epistemológicas, geram-se diferentes paradigmas de pesquisa. Paradigmas são definidos como sendo diferentes visões de mundo. A ontologia, definida como a forma de entender como as coisas são, determina a nossa epistemologia, ou seja, a forma como entendemos que o conhecimento é gerado e ambas, originam diferentes paradigmas de pesquisa (positivismo, interpretativismo, fenomenologia, hermenêutica e pós modernismo), dentro dos quais diferentes métodos (estudo de casos, etnografia, pesquisa documental, experimentos, pesquisa e levantamento), podem ser utilizados, assim como diferentes técnicas de coleta e de análise de dados (amostragem, questionário, entrevistas, observação, *focus group*, análise de conteúdo, análise estatística e análise do discurso), gerando então diferentes níveis de definição da pesquisa (SACCOL, 2009).

Para esse estudo, foram efetuadas pesquisas com diferentes palavras-chave associadas a marketing combinadas com o termo inovação, varejo, supermercados e tecnologia. Limitou-se a pesquisa aos artigos posteriores ao ano de 2010 nas bases de dados Google Acadêmico, Scopus, Spell e Web of Science, escritos na língua portuguesa e inglesa. O título, palavras-chave e resumo dos artigos foram analisados para eliminar os que não tinham ligação com o objetivo da pesquisa, totalizando 93 artigos para leitura na íntegra.

Os estudos analisados, abordam temas específicos da teoria de inovação e marketing. Uma grande parte dos estudos abordam a inovação tecnológica (GRÜTZMAN et al, 2019), com grande destaque na área de inovação no varejo para a autora Eleonora Pantano (PANTANO et al, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019), já para a área de inovação em marketing no varejo o autor Dhruv Grewal aparece como referência no assunto (GREWAL et al. 2011, 2017, 2018). Já no contexto específico da inovação no varejo supermercadista, o número de artigos encontrados foi reduzido, visto ser um tema mais específico (DI PRIMIO, 1999; GUIMARÃES et al, 2003; LAS CASAS E BARBOZA, 2007; PARENTE E BARKI, 2014; VAROTTO, 2018).

O referencial teórico proporcionou a estruturação de um roteiro de diálogo, que forneceu orientações para a condução das entrevistas com as pessoas chave nas empresas selecionadas. Os objetos de estudo da investigação foram empresas atuantes no varejo supermercadista do Estado de Santa Catarina (SC). Dentre as quatro empresas selecionadas, três delas, figuram nas três primeiras posições do ranking como as maiores varejistas do estado de Santa Catarina com o maior faturamento (ACATS, 2021), a quarta varejista não forneceu dados referentes a faturamento. Nessas empresas foram entrevistadas pessoas chave, tomadoras de decisões e envolvidas com inovação e marketing (Quadro 1).

Quadro 1 - Características das empresas pesquisadas

Empresa	Faturamento/ 2020 (em reais)	Classificação do Ranking ACATS (2020/2021)	Cargo do entrevistado	Data da entrevista	Duração (minutos)
Koch	R\$3.190.523.850	1º lugar	Gerente de Marketing	23/07/21	40min.
Angeloni	R\$2.969.740.692	2º lugar	Supervisora De Marketing	06/07/21	31min.
Giassi	R\$2.416.049.542	3º lugar	Coordenador de Marketing	29/06/21	34min.
Bistek	Não forneceu informações	Não forneceu informação	Diretor de Marketing	24/06/21	41min.

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Sob a condição de não identificação dos autores representantes das empresas, as quatro entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados. As entrevistas

totalizaram aproximadamente 1 hora e 46 minutos. Ao fim foram transcritas para realizar a análise.

Para a etapa qualitativa, as transcrições foram analisadas com o auxílio da técnica de análise de conteúdo segundo Bardin (2016). A análise de conteúdo é um conjunto de análise de comunicações.

Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações (BARDIN 2016, p.35).

A etapa de análise de conteúdo das entrevistas transcritas iniciou com a criação do quadro teórico para as análises. Os documentos foram lidos e analisados, a fim de realizar a categorização, com base no referencial teórico. Com o objetivo de destacar claramente as codificações e análises realizadas, selecionou-se trechos das transcrições que fossem mais relevantes.

Os objetos pertencentes a esse estudo foram varejistas do setor supermercadista com faturamento anual superior a R\$1.000.000.000,00 (um bilhão de reais), e associados a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) e Associação Catarinense de Supermercados (ACATS).

O estudo concentrou-se no Estado de Santa Catarina, então foram selecionados quatro supermercadistas do estado: Hipermercado Koch, classificado como a primeira empresa com maior faturamento do setor, após na segunda posição o Angeloni Supermercados, e em terceiro lugar o Giassi Supermercado (ACATS, 2021). O quarto varejista selecionado foi o Bistek Supermercados, que faz parte das associações ABRAS e ACATS, e segundo o diretor de marketing da rede não foi divulgado o faturamento no último ano por questões internas. Em virtude dessa ação, não foi possível adquirir informações referentes a classificação desse varejista no âmbito estadual e nacional. Optou-se por manter a empresa Bistek como um dos objetos de estudo, em razão do rico conhecimento em administração, inovação, tecnologia e estratégias de marketing que o mesmo trouxe para pesquisa e também por entender que o mesmo cumpriu outros requisitos pertencente ao estudo, como tamanho de lojas, número de colaboradores e etc.

O próximo tópico irá dar continuidade a metodologia utilizada para o desenvolvimento desse estudo qualitativo. Ele será baseado no paradigma de pesquisa

interpretativista, com método de estudo multicaso, e as técnicas e procedimentos para analisar e coletar dados por meio de entrevistas e análise de conteúdo.

3.1 Estratégia de Pesquisa

Com relação à estratégia da pesquisa, o presente estudo adotará o paradigma interpretativista, pois busca coletar informações com os gestores e colaboradores do varejo supermercadista relacionados à gestão da inovação tecnológica em marketing. Nesse contexto, o interpretativismo insere-se como um modelo para compreender o contexto social das vivências, irracionalidades e perspectivas organizacionais. No presente estudo, os participantes terão livre arbítrio para expressar suas opiniões, não haverá um código pré-estabelecido, portanto a análise de evidências empíricas será baseada na percepção dos participantes envolvidos aliado com as interpretações do pesquisador.

Conforme Saunders, Lewis e Thornhill (2009), o interpretativismo defende a necessidade de que o pesquisador compreenda as diferenças entre os seres humanos em nosso papel como atores sociais, fortalecendo a diferença entre a realização de pesquisas entre pessoas, em vez de objetos. A posição filosófica a que o interpretativismo se refere é a maneira como os seres humanos tentam entender o mundo ao seu redor. Esse paradigma tem o objetivo de entender os significados fundamentais ligados à vida organizacional, não querendo enfatizar a racionalidade e sim descobrir irracionalidades.

Burrell e Morgan (1979), afirmam que a pesquisa interpretativista busca entender a natureza do mundo social ao nível da experiência subjetiva e explicar sobre fenômenos e contextos a partir da consciência individual dos pesquisados e da interpretação do pesquisador, oferecendo a oportunidade para que este apresente explicações a respeito da realidade, como ela é. Sempre, porém compreendendo a natureza da realidade social sob o ponto de vista das experiências dos indivíduos envolvidos no contexto da pesquisa.

Ainda para os autores, o objetivo da pesquisa interpretativista é criar entendimentos e interpretações de mundos e contextos sociais. Para pesquisadores de negócios e gestão, isso significa analisar as organizações sob a perspectiva de diferentes pessoas. Focado na complexidade, riqueza, inúmeras interpretações e criação de significado, o interpretativismo é explicitamente subjetivista. Para Saunders, Lewis e Thornhill (2019), a perspectiva interpretativista é altamente apropriada no caso de pesquisa de negócios e gestão, pois essas são complexas e únicas.

A epistemologia interpretativista é construtivista, inferindo que todo o conhecimento sobre a realidade depende das atitudes humanas e é construído por meio da ligação entre as pessoas e o mundo, sendo transmitido em um contexto social. De acordo com esse paradigma, o pesquisador evita impor categorias para o estudo empírico de um fenômeno, derivando seus construtos a partir do trabalho de campo, onde o objetivo é captar aquilo que é mais significativo, conforme a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado. O interpretativismo defende que o pesquisador nunca possui uma posição neutra, mas sim que suas pressuposições, crenças, valores e interesses sempre controlam o modelo de suas investigações (SACCOL, 2009).

Em concordância com a filosofia interpretativista, o estudo classifica-se como indutivo. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), o método indutivo torna o pesquisador um elemento central do processo de pesquisa, buscando compreender a maneira pela qual os gestores interpretam seu mundo social. É provável que os pesquisadores da teoria indutiva trabalhem com dados qualitativos e usem métodos para coletar esses dados, a fim de estabelecer visões diferentes dos fenômenos.

As abordagens indutivas tendem a permitir que os dados levem ao surgimento de conceitos (YIN, 2015). Segundo Easterby-Smith et al. (2008) existem três razões para realização da teoria indutiva. A primeira é permitir que tenha-se uma decisão mais informada sobre o desenho de pesquisa, a segunda razão é auxiliar a pensar sobre as estratégias e escolhas de pesquisa que funcionarão levando a entender o motivo do porquê as coisas acontecem, e finalmente, a última razão é a possibilidade de adaptar o desenho de pesquisa a fim de atender as restrições que surgirão no processo.

Conforme Saunders, Lewis e Thornhill (2009) a teoria indutiva proporciona uma compreensão dos significados que os humanos atribuem aos eventos, uma compreensão estreita do contexto da pesquisa, coleta de dados qualitativos, estrutura mais flexível para permitir mudanças na medida que a pesquisa progride, percepção de que o pesquisador faz parte do processo de pesquisa e menor preocupação com a necessidade de generalizar informações e dados.

Por fim, a partir da teoria de marketing e da observação empírica do objeto de estudo, são feitas interpretações de fatos sem generalização, buscando a compreensão de um fenômeno específico (gestão da inovação tecnológica em marketing) em determinado contexto (varejo supermercadistas) justificando assim a escolha da teoria indutiva para o estudo.

A abordagem do presente estudo será qualitativa, com o propósito de analisar e interpretar informações, atitudes e padrões de um determinado contexto, descrevendo suas

possíveis relações, sem aplicar dados quantificáveis (GODOY, 1995). A análise qualitativa depende muito das habilidades analíticas e integradoras do pesquisador e do conhecimento pessoal do contexto social em que os dados são coletados. O destaque nesta análise é “fazer sentido” ou entender um fenômeno, em vez de prever ou explicar. É necessária uma mente criativa e investigativa para a análise qualitativa, com base em uma atitude eticamente esclarecida e participante do contexto e em um conjunto de estratégias analíticas (BHATTACHERJEE, 2012).

Para Yin (2015), a pesquisa qualitativa apresenta características peculiares. Inicialmente envolve estudar o significado da vida das pessoas nas suas condições reais, gerando a capacidade de representar as visões e perspectivas dos participantes de um estudo, em detrimento dos valores, pressuposições, ou significados mantidos por pesquisadores.

Em relação ao objetivo de pesquisa, o presente estudo classifica-se como exploratório e descritivo e visa analisar as estratégias do processo de gestão da inovação tecnológica em marketing na realidade empírica do varejo supermercadista. O conceito de pesquisa exploratória para Yin (2015) é possibilitar compreender as características de um fenômeno, obter explicações, formular hipóteses ou desenvolver novas teorias, e assim permitir aumentar a experiência e conhecimento ao problema investigado. Em conformidade com este conceito, Saunders, Lewis e Thornhill (2009) definem a pesquisa exploratória como flexível e adaptável à mudança, útil para esclarecer a compreensão de um problema. Segundo os autores, há três maneiras principais de conduzir a pesquisa exploratória: pesquisar na literatura, entrevistar especialistas no assunto e realizar entrevistas em grupos focais.

Cooper e Schindler (2016) relatam que a pesquisa descritiva pretende descrever fenômenos ou características associadas a uma população-sujeito, quem, o quê, quando, onde, e como de um tópico. Seguindo o mesmo raciocínio, Saunders, Lewis e Thornhill (2009) referem que a análise descritiva é uma extensão ou um precursor de uma pesquisa exploratória, apresentando um perfil preciso de pessoas, eventos ou situações. É necessário ter uma imagem clara dos fenômenos sobre os quais se deseja coletar dados antes de realizá-la, sendo que, para uma descrição correta deve-se desenvolver habilidades de avaliar dados e sintetizar ideias.

O estudo compreende casos múltiplos. O estudo de caso é uma estratégia metodológica indicada quando se procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos ou contextos complexos englobando diversos fatores e aspectos envolvidos (YIN, 2015). Conforme Saunders, Lewis e Thornhill (2009), o estudo de caso é apropriado para estudos exploratórios e possibilita responder perguntas como O que? Qual? Como? E por quê?

Bhattacharjee (2012) entende o estudo de caso como uma investigação aprofundada de um problema em uma ou mais configurações da vida real (casos múltiplos) por um período de tempo. Os dados podem ser coletados usando uma combinação de entrevistas, observações pessoais ou documentos internos e externos. O autor destaca também que o método possui a capacidade de descobrir uma grande variedade de fatores sociais, culturais e políticos relacionados ao fenômeno de interesse. A interpretação dos achados pode depender da capacidade de observação e integração do pesquisador, sendo que a falta de controle pode dificultar o estabelecimento da causalidade e os achados de um único local de caso podem não ser facilmente generalizados para outros locais. Devido esta dificuldade, no presente estudo não será feita a generalização quantitativa e sim buscar-se-á aprimorar a compreensão dos casos através da análise e comparação em uma realidade de múltiplos casos.

Quanto ao horizonte de tempo, este estudo será transversal, que como explicado por Cooper e Schindler, (2016) a coleta de dados empírica ocorre apenas em um momento definido. O estudo visa descrever a realidade do fenômeno gestão da inovação tecnológica em marketing em um único período de tempo com gestores do varejo supermercadista.

3.2 Local e Objeto de Estudo

Para compor os objetos da pesquisa, foram selecionados quatro varejistas do setor supermercadista do Estado de Santa Catarina. Os varejistas supermercadistas selecionados fazem parte da Associação Catarinense de Supermercados (ACATS), composta pelo hipermercado Koch, a rede de supermercados Angeloni e o Giassi supermercados e o supermercado Bistek. Os três primeiros citados figuram nas três primeiras posições do ranking, como as maiores em faturamento (ACATS, 2021). A empresa Bistek supermercados, no ano de 2020/2021, por motivos de escolha interna, não divulgou informações referentes a faturamento para a Associação Catarinense de Supermercados, portanto não está alocada no ranking.

O critério principal de escolha para as empresas catarinenses como objeto de estudo, foi que as mesmas faturassem mais de R\$1.000.000.000,00 (um bilhão de reais) anual, para que assim pudesse estudar a inovação tecnológica desse grupo específico e identificar o diferencial competitivo perante a adoção dessa estratégia de marketing. Outro quesito obrigatório, é que o varejista fizesse parte da associação estadual de supermercados (2020/2021), em virtude do grande valor que a associação tem para o setor de varejo supermercadista, a qual foi fundada há 48 anos, no dia 17 de fevereiro de 1972.

O terceiro critério, foi com base no *ranking* nacional da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), que classifica os 50 maiores supermercados do País. Nestes dados o Koch Hipermercado figura na 16ª posição, o Angeloni figura na 19ª posição o Giassi em 23ª posição, diferente do Bistek supermercado que neste mesmo ano 2020/2021, não divulgou informações referente a faturamento.

O quarto critério de escolha foi a importância econômica que estes supermercados representam para a região catarinense, e a avaliação do pesquisador considerando algumas características singulares das organizações (proximidade, acesso a amostra do estudo, facilidade a realização de entrevistas e pesquisas de observação direta nas referidas lojas), resultou assim na definição dessas empresas como objeto de estudo.

Com base nesses critérios, as empresas foram selecionadas.

A primeira varejista catarinense, Koch hipermercado iniciou sua trajetória de na década de 1980, com o comércio de feiras livres na grande Florianópolis. Após, em setembro de 1994, a família inaugurou o primeiro supermercado Koch, em Tijucas (SC). Atualmente conta com 15 unidades SuperKoch nas cidades de Tijucas (3), Itapema (4), Porto Belo (1), Camboriú (2), Itajaí (1), Navegantes (2), Biguaçu (1) e Penha(2). E com a marca Koch Express, 1 unidade em Balneário Camboriú. A rede conta com um moderno Centro de Distribuição de 22 mil metros quadrados de área útil, em Tijucas, de onde parte toda a operação logística de abastecimento das lojas (KOCH). Com 25 anos de história, a Rede Koch, segundo o ranking estadual da ACATS - 2020/2021, ocupa o primeiro lugar no ranking estadual com o maior faturamento, alcançando a marca de R\$ 3.190.523.850 (três bilhões e cento e noventa milhões e quinhentos e vinte e três mil e oitocentos e cinquenta reais), e está entre as 20 maiores do país, ocupando a 16ª posição no *ranking* nacional da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS 2021).

O segundo varejista estudado foi o Supermercado A. Angeloni & Cia. LTDA. Trata-se de uma empresa 100% familiar fundada em 1958. Localizada em Criciúma, no sul de Santa Catarina, o Angeloni conta com 27 lojas, e 23 farmácias, nove postos de combustível, dois centros de distribuição e cerca de 10.000 colaboradores (ANGELONI, 2021). Segundo a Associação Brasileira de supermercados (ABRAS – 2020/2021), o Angeloni é o 19º supermercado na classificação geral do *ranking* nacional, tendo como indicador o faturamento anual de R\$ 2.969.740.692 (dois bilhões e novecentos e sessenta e nove milhões e setecentos e quarenta mil e seiscentos e noventa e dois reais). No ranking da ACATS (2020/2021), ocupa a 2ª posição no *ranking* estadual de supermercados. A empresa foi eleita treze vezes como “Supermercado do Ano” pela Associação e vinte vezes a marca mais lembrada no setor

supermercadista através do prêmio “Top of Mind” e figura entre as 500 maiores empresas do país, conforme *ranking* elaborado anualmente pela Revista Exame.

O terceiro varejista que compete ao objeto do estudo, é o supermercado Giassi & Cia LTDA. fundada em 1960 pelo então proprietário Zefiro Giassi. Sua sede está localizada na cidade de Içara, sul de Santa Catarina. Conta atualmente com 15 lojas instaladas em 10 cidades catarinenses e emprega mais de 6 mil colaboradores (GIASSI, 2021). Segundo a ABRAS - 2020/2021, o Giassi é o 23º supermercado na classificação geral do *ranking* nacional, tendo como indicador o faturamento anual de R\$ 2.416.049.542 (dois bilhões e quatrocentos e dezesseis milhões e quarenta e nove mil e quinhentos e quarenta e dois reais). No Ranking da ACATS, ocupa a 3º posição no *ranking* estadual de supermercados (2020/2021). A pesquisa aplicada pela consultoria CVA Solutions apontou, por três anos, o Giassi Supermercados como a melhor rede de supermercados do Brasil quando considerado o custo-benefício para o cliente.

O quarto varejista estudado, trata-se da rede Bistek Supermercados LTDA. Dirigida pelos filhos do fundador Adelino Ghislandi, os empresários, Walter, Mário César, Aldo Sérgio, João Carlos (em memória) e Gláucio Wagner. A Rede Bistek de Supermercado dispõe hoje de 19 unidades distribuídas pelo território catarinense, conta com mais de 4,5 mil colaboradores (BISTEK, 2021). Consolidada como um dos principais faturamentos do setor supermercadista em Santa Catarina, sua operação foi superior a R\$ 1 bilhão em 2019, o Bistek projeta crescimento ainda maior em 2021, chegando a R\$ 1,6 bilhão de faturamento (PONTOBRDIGITAL, 2020). Segundo o diretor de marketing do Bistek, por motivos internos, não foi divulgado o faturamento nesse ano de 2020/2021 para ACATS e ABRAS.

Como requer Yin (2015), a coleta de dados será também realizada com o auxílio de protocolo de estudo de caso. Este instrumento compreende um conjunto de orientações e procedimentos a serem aplicados pelo pesquisador na preparação, condução da coleta e análise das evidências empíricas que serão obtidas nas empresas estudadas.

3.3 Coleta de Dados

Denzin e Lincoln (2009) recomendam a triangulação de métodos e fontes de dados para aumentar o rigor metodológico e a validade das evidências coletadas. Assim, o presente estudo envolve a coleta de dados primários por meio de entrevistas e observação direta e dados secundários por meio de levantamento documental.

Os dados primários foram coletados por meio de observação direta e entrevista (Apêndice A) pessoal em profundidade. A observação direta foi realizada como método de

coleta complementar e empregado de maneira não estruturada (informal), envolvendo o registro de fatos e evidências visuais durante a realização da visita nas empresas estudadas. A observação direta reportou evidências visuais sobre o ambiente interno, instalações, acomodações, estrutura, equipe de pessoal e relacionamento interno na empresa.

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas no ambiente virtual, através de videoconferência, com a ferramenta de aplicativo Zoom, gravadas em diferentes dias da semana, e com o apoio de roteiro de entrevista (instrumento de pesquisa). Nas entrevistas semiestruturadas, baseadas na teoria de Saunders, Lewis e Thornhill (2009) o pesquisador terá uma lista de temas e perguntas a serem abordadas, podendo variar com omissão, ordem e perguntas adicionais conforme o entrevistado. A natureza das perguntas e a discussão subsequente será realizada através dos dados gravados em áudio ou por anotações, todos com o consentimento dos entrevistados.

O levantamento documental compreendeu a obtenção de dados/informações por meio de documentos e materiais disponíveis na *internet* (*site* corporativo e redes sociais) e disponibilizados pelas empresas. Os dados secundários serviram para enriquecer e confirmar os depoimentos dos entrevistados nas empresas investigadas. Com isso, o levantamento documental foi utilizado como método de coleta complementar e aplicado de maneira informal e não estruturada com o instrumento de coleta previamente elaborado. Conforme Godoy (1995), a pesquisa documental traduz uma forma inovadora, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas. Além disso, os documentos obtidos são considerados importantes fontes de dados para outros tipos de estudos qualitativos e análise destes tem como objetivo buscar interpretações novas ou complementares. Para o autor, o trabalho de pesquisa pode ou não envolver o contato direto do pesquisador com o grupo de pessoas que será estudado. O Quadro 2, apresenta as questões da entrevista e a relação com o embasamento teórico.

Quadro 2 - Questões da entrevista e embasamento teórico

Questões do Roteiro da Entrevista	Relação com os Objetivos do Estudo	Autores utilizados
Pergunta 1: Referente as inovações tecnológicas: Segue uma	Objetivo Específico 1: Identificar as estratégias de marketing vinculadas a	Araujo E Zilber (2013); Bignetti (2011); Drucker (1985); Grewal E Levy, (2017); Lee e Na (1994);

<p>listagem de estratégias de marketing, baseadas em inovações tecnológicas e utilizadas no setor de varejo, selecionadas a partir da literatura de marketing de varejo (APRESENTAR A LISTAGEM DE SELEÇÃO DAS ESTRATÉGIAS MAIS UTILIZADAS – QUADRO 5). Favor leia cuidadosamente essa listagem e selecione as inovações e tecnologias utilizadas na sua loja. Comente sobre.</p>	<p>inovação e tecnologia do varejo supermercadista do estado de Santa Catarina.</p>	<p>Mizik e Jacobson (2003); Pizzinatto (2005); Sarquis et al (2015); Siluk, Marques (2012); Pantano (2016); Rieg e Alves Filho (2007); Oslo (2005)</p>
<p>Pergunta 2:</p> <p>Referente aos resultados: Houve riscos/dificuldades e/ou benefícios diante a adoção das estratégias de marketing em inovação tecnológica na sua loja? Quais foram?</p>	<p>Objetivo Específico 2:</p> <p>Identificar e analisar as semelhanças e divergências das estratégias de marketing utilizadas pelas empresas selecionadas no estudo.</p> <p>Objetivo Específico 3:</p> <p>Identificar os riscos e benefícios associados à adoção da inovação tecnológica no varejo supermercadista.</p>	<p>Aguirre (2015); Graziano, Giuliani, Pizzinato (2008); Grewal et al (2016); Grewal, Roggeveen e Nordfalt (2017); Haenlein (2010); Rieg e Alves Filho (2007)</p>
<p>Pergunta 3:</p>	<p>Objetivo Geral:</p>	<p>Grewal, Roggeveen e Nordfalt (2017); Haenlein</p>

<p>Referente a competitividade: Relacionado ao resultado/consequência das estratégias em inovação tecnológica no desempenho competitivo da loja: Favor analise as estratégias de marketing em inovação tecnológica selecionadas anteriormente e mencione qual o impacto (relevância) dessas estratégias sobre o desempenho competitivo perante aos seus concorrentes.</p>	<p>Diagnosticar se geram competitividade as estratégias de marketing no âmbito da inovação tecnológica aplicadas no setor varejista de Santa Catarina, no ramo supermercadista.</p>	<p>(2010); Hooley et al (2011); Pantano e Laria (2012); Pantano e Priporas (2016); Verhoef, Kannan e Inman (2015)</p>
---	---	---

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

3.4 Análise dos Dados

Dados qualitativos são os dados não numéricos ou que não foram quantificados e podendo ser um produto de todas as estratégias de pesquisa. Podem ser lista de respostas a perguntas abertas em um questionário *on-line* a dados mais elaborados, como transcrições de entrevistas detalhadas ou documentos de políticas. Para serem validados, esses dados precisam ser analisados e os significados compreendidos. Os procedimentos qualitativos de análise de dados ajudam isso, permitindo que se desenvolva a teoria a partir dos dados (SAUNDERS, LEWIS E THORNHILL, 2009).

Em concordância com a fala anterior, Bardin (2016) descreve que na pesquisa qualitativa a análise dos dados primários e secundários será realizada pelo método análise das entrevistas e análise de conteúdo, com abordagem qualitativa e por categorias temáticas previamente definidas. Para Bhattacharjee (2012), a análise de conteúdo é a análise sistemática do conteúdo de um texto, é realizada da seguinte maneira: quando há muitos textos para analisar o pesquisador começa amostrando um conjunto selecionado de textos da população de textos para análise. Esse processo não é aleatório, mas, em vez disso, textos com conteúdo mais

pertinente devem ser escolhidos seletivamente. Após o pesquisador identifica e aplica regras para dividir cada texto em segmentos que podem ser tratados como unidades de análise separadas (unitização). Em seguida, constrói e aplica um ou mais conceitos a cada segmento de texto unitizado em um processo chamado codificação. Na codificação, um esquema é utilizado com base nos temas que o pesquisador procura ou descobre ao classificar o texto. Finalmente, os dados codificados são analisados (quantitativa e qualitativamente), para determinar quais temas ocorrem com mais frequência, em quais contextos e como eles se relacionam. Um tipo simples de análise de conteúdo é a análise de sentimentos - uma técnica usada para capturar a opinião ou atitude das pessoas em relação a um objeto, pessoa ou fenômeno. A análise de conteúdo tem várias limitações: o processo de codificação é restrito às informações disponíveis em forma de texto e a amostragem deve ser determinada com cautela para evitar viés de amostragem.

Neste estudo, o processo de análise envolveu o trabalho de transcrição e validação dos depoimentos dos entrevistados que foram gravados, e a organização dos dados visuais e secundários que foram coletados. A aplicação da análise de conteúdo compreenderá a leitura, classificação e agrupamento dos dados/evidências coletadas em categorias temáticas, com o propósito de identificar como ocorre a gestão de inovação em marketing no varejo supermercadista.

Como o presente estudo envolverá a aplicação de pesquisa qualitativa com paradigma interpretativista, alguns critérios de validação serão empregados para garantir a qualidade e credibilidade dos resultados. Como recomenda Yin (2015), haverá cuidados metodológicos para assegurar a validade de constructo, instrumental e interna do estudo de múltiplos casos aplicados. Como explicado a seguir:

- A validade de constructo refere-se à definição de medidas de operação adequadas para os conceitos teóricos estudados. Para isso, o referencial teórico buscará abordar os constructos importantes sobre gestão de inovação em marketing nas empresas e será baseado predominantemente em autores alinhados com o problema de pesquisa.
- A validade instrumental refere-se à compatibilidade das evidências que serão coletadas. Para isso, o estudo utilizará a estratégia de triangulação de dados, onde terá a coleta de evidências por levantamento documental, entrevista pessoal em profundidade e observação direta de diferentes fontes de dados. Um protocolo de estudo de caso será também elaborado para

definição prévia de procedimentos/orientações relevantes para a coleta de dados.

- A validade interna é referente à existência de ambiguidades nos dados coletados. Para isso, a seleção dos sujeitos entrevistados envolverá a escolha de elementos com perfil adequado ao propósito do estudo e capazes de contribuir efetivamente para o entendimento do processo de gestão da inovação em marketing (gestores de marketing). O treinamento prévio do pesquisador também será feito (orientações e leituras apropriadas) e as entrevistas pessoais serão realizadas, na medida do possível, em diferentes dias da semana para permitir a preparação do pesquisador antes da aplicação das próximas entrevistas. A análise de dados será com base nos objetivos do estudo, nos dados/evidências que serão coletados e nas fontes de dados, afim de reduzir a ambiguidade na interpretação dos resultados.

3.5 Estrutura Metodológica da Pesquisa

A seguir, será apresentado o quadro metodológico da pesquisa, que resume a estrutura base do trabalho, no qual constam: introdução, problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa, pressupostos, metodologia, análise de dados e conclusão.

Quadro 3 – Quadro metodológico da pesquisa

Introdução / Referencial Teórico
Este estudo aborda as estratégias de marketing que incluem inovação tecnológica e competitividade no varejo supermercadista de Santa Catarina.
Problema de pesquisa
As estratégias de <i>marketing</i> aplicadas no estado de Santa Catarina, no varejo supermercadista, são voltadas para a inovação tecnológica e geram competitividade?
Objetivo geral
Diagnosticar se geram competitividade as estratégias de marketing no âmbito da inovação tecnológica aplicadas no setor varejista de Santa Catarina, no ramo supermercadista.
Objetivos específicos

<p>Identificar as estratégias de marketing vinculadas a inovação tecnológica do varejo supermercadista do Estado de Santa Catarina.</p> <p>Identificar e analisar as semelhanças e divergências das estratégias de marketing utilizadas pelas empresas selecionadas no estudo.</p> <p>Identificar os riscos e benefícios associados à adoção da inovação tecnológica no varejo supermercadista.</p>
Justificativa
<p>O estudo pode contribuir para ampliar o conhecimento acadêmico diante das estratégias de marketing no varejo supermercadista, especificamente pela identificação das estratégias de marketing relativas a inovação tecnológica e quais dessas estratégias impactam na competitividade.</p>
Pressupostos
<p>Pressuposto 01: Os varejistas assumem estratégias de inovação em marketing, baseada em difusão de tecnologias digitais.</p> <p>Pressuposto 02: Ao investir em inovação em marketing, as empresas podem alcançar um resultado desfavorável.</p> <p>Pressuposto 03: Os varejistas que aplicam estratégias de inovação em marketing tornam-se mais competitivos perante seus concorrentes.</p>
Metodologia
<p>Estudo interpretativista, qualitativo, de múltiplos casos, com coleta de dados através de entrevistas nos supermercadistas selecionados.</p>
Análise de dados
<p>Método análise das entrevistas e análise de conteúdo, com abordagem qualitativa.</p>
Conclusões
<p>A identificação e análise dos resultados obtidos, apoiados pela metodologia e sustentados no referencial teórico, permitem efetuar as reflexões com o propósito de contribuir para o alcance dos objetivos propostos.</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Após a apresentação da estrutura metodológica da pesquisa, será apresentado o Quadro de Matriz Metodológica, no qual é possível observar a ligação entre os componentes metodológicos.

3.6 Matriz Metodológica

No Quadro 4 localiza-se a Matriz Metodológica, que tem como finalidade vincular os problemas de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, pressupostos e metodologia.

Quadro 4 – Matriz metodológica

Problema de Pesquisa		
As estratégias de marketing aplicadas no estado de Santa Catarina, no varejo supermercadista, são voltadas para a inovação tecnológica e geram competitividade?		
Objetivo Geral		
Diagnosticar se geram competitividade as estratégias de marketing no âmbito da inovação tecnológica aplicadas no setor varejista de Santa Catarina, no ramo supermercadista.		
Objetivo Específico 1	Pressuposto 1	Metodologia
Identificar as estratégias de marketing vinculadas a inovação tecnológica do varejo supermercadista do Estado de Santa Catarina.	Os varejistas assumem estratégias de inovação em marketing, baseada em difusão de tecnologias digitais.	Estudo interpretativista, qualitativo, de múltiplos casos, com coleta de dados através de entrevistas aos supermercadistas selecionados. Os dados primários serão coletados por meio de observação direta e entrevista pessoal em profundidade. A observação direta será realizada como método de coleta complementar e empregado de maneira não estruturada (informal), envolvendo o registro de fatos e evidências visuais durante a realização da visita nas empresas estudadas.
Objetivo Específico 2	Pressuposto 2	
Identificar e analisar as semelhanças e divergências das estratégias de marketing utilizadas pelas empresas selecionadas no estudo.	Ao investirem em inovação em marketing, as empresas podem alcançar um resultado desfavorável.	
Objetivo Específico 3	Pressuposto 3	
Identificar os riscos e benefícios associados à adoção da inovação tecnológica no varejo supermercadista.	Os varejistas que aplicam estratégias de inovação em marketing tornam-se mais competitivos perante seus concorrentes.	

		<p>A observação direta reportará evidências visuais sobre o ambiente interno, instalações, acomodações, estrutura, equipe de pessoal e relacionamento interno na empresa.</p>
--	--	---

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

4.0 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados empíricos do estudo sobre as estratégias de marketing voltadas para a inovação tecnológica que geram competitividade no varejo supermercadista. Inicialmente, contém na seção 4.1 a apresentação das quatro empresas supermercadistas estudadas (objeto de estudo), com subseções (4.1.1; 4.1.2; 4.1.3 e 4.1.4). Na seção 4.2 a apresentação dos resultados da pesquisa qualitativa, com subseções: 4.2.1 resultados da identificação das estratégias de marketing vinculadas a inovação tecnológica, com subseção de cada objeto de estudo (4.2.1.1, 4.2.1.2, 4.2.1.3, 4.2.1.4). Na subseção 4.2.2 há a identificação e análise das semelhanças e divergências das estratégias de marketing utilizadas pelas empresas selecionadas. Na subseção 4.2.3 há a identificação dos riscos e benefícios associados à adoção da inovação tecnológica no varejo supermercadista.

4.1 Apresentação dos Objetos de Estudo

Neste tópico serão apresentados os objetos de pesquisa, por ordem de classificação do ranking ABRAS em faturamento. O Supermercado Bistek, não forneceu dados referente a faturamento no último ano, portanto foi apresentado como o quarto objeto de estudo. Os dados apresentados estão embasados nas entrevistas dos representantes das empresas, na pesquisa documental e visitas in loco.

4.1.1 Caso A: KOCH HIPERMERCADO S/A

O supermercado Koch iniciou sua trajetória de sucesso na década de 1980, com o comércio de feiras livres na grande Florianópolis. O êxito na produção e venda de hortifrúteis

impulsionou Sebastião e os irmãos Geraldo, José Evaldo, Antônio e Albano Koch a diversificar e ampliar os negócios. Foi assim que, em setembro de 1994, a família inaugurou o primeiro supermercado Koch, em Tijucas (SC). Os irmãos transformaram a experiência de mais de 12 anos no ramo de hortifrúteis em um empreendimento de sucesso, que atualmente conta com 15 unidades SuperKoch nas cidades de Tijucas (3), Itapema (4), Porto Belo (1), Camboriú (2), Itajaí (1), Navegantes (2), Biguaçu (1) e Penha(2). E com a marca Koch Express, 1 unidade em Balneário Camboriú. A rede conta com um moderno Centro de Distribuição de 22 mil metros quadrados de área útil, em Tijucas, de onde parte toda a operação logística de abastecimento das lojas. Com 25 anos de história, a rede varejista tem o “propósito de proporcionar a todos os nossos clientes uma experiência de compra agradável a preço justo”. Tendo como valores “Ética, respeito, excelência, cooperação, comprometimento e sustentabilidade”.

Figura 8 – Logomarca da empresa (A) Supermercados Koch.



Fonte: Resultados da pesquisa documental – site da empresa, (2021).

A Rede Koch, segundo o ranking estadual da ACATS - 2020/2021, ocupa o primeiro lugar no ranking estadual com o maior faturamento, alcançando a marca de R\$ 3.190.523.850 (três bilhões e cento e noventa milhões e quinhentos e vinte e três mil e oitocentos e cinquenta reais), e está entre as 20 maiores do país, ocupando a 16º posição no *ranking* nacional da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS 2021).

Figura 9 - Loja Matriz em Tijucas



Fonte: Resultados da pesquisa documental – site da empresa, (2021)..

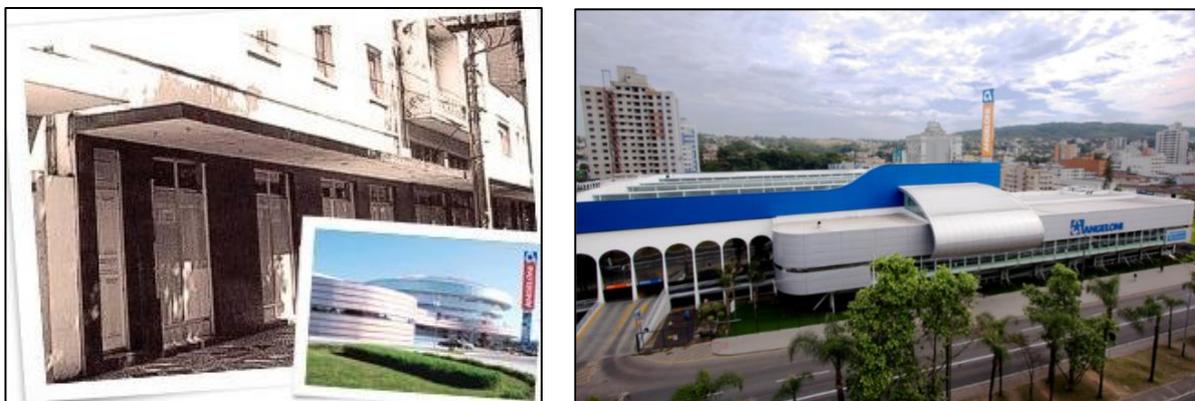
Neste estudo, a rede Koch foi representada pelo gerente de marketing, identificado como Gerente Koch, optando-se pelo anonimato.

Eu trabalho há nove anos no grupo Koch, responsável pelas bandeiras Komprão, rede de supermercados, superKoch.com, que ai entra lá na parte do atacarejo, farmakoch pois possuímos também o segmento de farmácias e o Koch Express. Hoje a empresa está mais estruturada, (...), a empresa é nova, ela está com vinte e sete anos. Até pouco tempo atrás eles eram feirantes, tinham uma lona e o caminhão e eles faziam exposição, quando tinha aquele direto do campo ali em Florianópolis, onde hoje é o terminal, tudo se originou ali. Então até pouco tempo atrás, a empresa era gerida, ela funcionava muito no meio familiar, e você sabe que numa empresa familiar você tem que fazer tudo, não tem muitas opções, até hoje o meu envolvimento é muito grande, como gerente de marketing, também cuido dos projetos de expansão, normalmente nós temos encontro semanal com todos os gerentes dos setores da empresa para tomadas de decisões. Atuo na frente de expansão, para que região nós vamos, que tamanho de loja, qual é o conceito que nós vamos abrir nessa região, isso tudo passa por mim também, a comunicação visual dessas unidades, tanto externa como interna tudo passa por mim, muito diferente dos que muitos acham que o marketing só cuida da comunicação com o cliente, só a parte comercial, aqui nessa empresa não (risadas) todos ajudam (GERENTE KOCH, 2021).

4.1.2 Caso B: ANGELONI & CIA. LTDA

O Supermercado A. Angeloni & Cia. LTDA é uma empresa 100% familiar e foi fundado em maio de 1958, pelos irmãos Antenor e Arnaldo.

Figura 10 – Primeira loja da rede de supermercados Angeloni e loja atual em Criciúma



Fonte: resultados da pesquisa documental – site da empresa (2021).

Localizada em Criciúma, no sul de Santa Catarina, o Angeloni conta com 29 lojas, 23 farmácias, nove postos de combustível, dois centros de distribuição e cerca de 10.000 colaboradores. A empresa foi eleita treze vezes como “Supermercado do Ano” pela Associação e vinte vezes a marca mais lembrada no setor supermercadista através do prêmio “Top of Mind” e figura entre as 500 maiores empresas do país, conforme *ranking* elaborado anualmente pela Revista Exame.

O Angeloni é uma empresa cidadã, preocupada com a dignidade e os direitos de todos os que se relacionam com a sua atividade. Busca sempre contribuir com seus colaboradores e com a comunidade na qual está inserido. Reconhece o essencial para o seu sucesso: os funcionários. A rede está sempre desenvolvendo projetos de valorização e desenvolvimento de sua equipe, assim como projetos de cunho social que envolvem toda uma comunidade trabalhando em prol de um objetivo comum: ajudar as inúmeras entidades assistenciais e famílias carentes existentes em Santa Catarina e no Paraná.

Segundo a Associação Brasileira de supermercados (ABRAS – 2020/2021), o Angeloni é o 19º supermercado na classificação geral do *ranking* nacional, tendo como indicador o faturamento anual de R\$ 2.969.740.692 (dois bilhões e novecentos e sessenta e nove milhões e setecentos e quarenta mil e seiscentos e noventa e dois reais). No ranking da ACATS (2020/2021), ocupa a 2º posição no *ranking* estadual de supermercados. A empresa foi eleita treze vezes como “Supermercado do Ano” pela Associação e vinte vezes a marca mais lembrada no setor supermercadista através do prêmio “Top of Mind” e figura entre as 500 maiores empresas do país, conforme *ranking* elaborado anualmente pela Revista Exame.

Figura 11– Logomarca da empresa (B) Supermercados Angeloni.



Fonte: Resultados da pesquisa documental – site da empresa (2021).

O Angeloni Supermercado foi representado neste estudo por sua supervisora de trade marketing e *merchandising*, optando-se também pelo anonimato. Aqui identificada como Supervisora Angeloni.

Sou formada em marketing e publicidade com pós-graduação em gestão de marketing. Trabalho há três anos no supermercado Angeloni. Eu participo praticamente de todas as ações de marketing, tudo que é relacionado à execução e merchandising é minha função. Fica muito relacionada à execução de loja, toda a estratégia que é aplicada nas lojas, depois nós temos as estratégias de posicionamento de marca, de lançamento de marca e de produtos, eu participo praticamente de oitenta por cento, não participo cem por cento, porque cada área possui um gestor, tem um gerente acima da minha função, mas eu posso considerar que participo em oitenta por cento das decisões de marketing (SUPERVISORA ANGELONI, 2021).

4.1.3 Caso C: GIASSI & CIA. LTDA

O supermercado Giassi foi fundado em 1960 pelo então proprietário Zefiro Giassi, em 1960 na cidade de Içara, Santa Catarina. Seus primeiros traços foram escritos quando o empreendedor Zefiro Giassi trocou a sala de aula, onde atuava como professor, pelo desafio de abrir uma pequena loja de tecidos e ferragens, na época chamada de Secos e Molhados. Era um momento de desenvolvimento para a região, e com o crescimento do município, veio a oportunidade de diversificar os negócios: os tecidos foram substituídos por materiais de construção, e a loja passou a oferecer gêneros alimentícios.

Figura 12 – Imagem da primeira loja da rede de supermercados Giassi e loja atual em Içara



Fonte: Resultados da pesquisa documental – site da empresa (2021).

Sua sede está localizada na cidade de Içara, sul de Santa Catarina. Conta atualmente com 15 lojas instaladas em 10 cidades catarinenses e emprega mais de 6 mil colaboradores. A missão do supermercado Giassi é “comercializar produtos com qualidade diferenciada para satisfação dos clientes e expansão dos negócios”, tendo como visão empresarial, “estar sempre entre as melhores empresas supermercadistas”. Os valores da empresa são “comprometimento, respeito, honestidade e responsabilidade”.

A rede Giassi Supermercados tem uma forte ligação com o lado humano, característica de seu fundador, Zefiro Giassi. A empresa participa de diversos projetos que impulsionam o bem-estar das comunidades próximas às lojas, realizando inúmeras ações em todas as cidades em que está presente.

Figura 13 – Logomarca da empresa (C) Giassi Supermercados.



Fonte: Resultados da pesquisa documental – site da empresa (2021).

Segundo a ABRAS em 2021, o Giassi é o 23º supermercado na classificação geral do *ranking* nacional, tendo como indicador o faturamento anual de R\$ 2.416.049.542 (dois bilhões e quatrocentos e dezesseis milhões e quarenta e nove mil e quinhentos e quarenta e dois reais). No Ranking da ACATS, ocupa a 3º posição no *ranking* estadual de supermercados (2020/2021).

O varejista neste estudo está representado pelo Coordenador de Marketing, o mesmo é identificado nessa pesquisa como “coordenador Giassi”, optando-se pelo anonimato. Ele trabalha na coordenação de marketing da rede desde o ano de 2010, é graduado em

administração. Quando indagado sobre a sua participação na definição/implantação das estratégias de marketing, o coordenador Giassi explicou que trata-se de uma decisão conjunta, onde vários setores específicos tomam uma decisão compartilhada.

Trabalho na coordenação de marketing há 11 anos e minha participação na definição das estratégias, é mais uma área que a gente tenta puxar as tendências, as inovações, tentando trazer para dentro da companhia uma proposta de implementação. Temos um comitê de cada área, que a gente faz a junção dessas pessoas para tentar chegar no poder ideal de implementação, todo o projeto informa a parte financeira, fiscal, comercial, então uma dessas áreas que puxa a primeira ideia, mas depois a gente sempre acaba envolvendo todo o time, para fazer o desenvolvimento do projeto como um todo até à implementação, com os gerentes de cada área (COORDENADOR GIASSI, 2021).

4.1.4 Caso D: Bistek Supermercados LTDA

Em novembro de 1979, além de uma loja de confecção, a família Ghislandi passou a contar com um supermercado, que se chamou BISTEK. Administrado pelos filhos de Adelino - Walter, Mário César, Aldo Sérgio, João Carlos (em memória) e Gláucio Wagner - representou a concretização de um velho sonho: colocar à disposição da população de Nova Veneza uma loja de autosserviço, como os estabelecimentos encontrados em grandes centros.

Figura 14 – Imagem da primeira loja da rede Bistek supermercados e Loja atual em Nova Veneza



Fonte: Resultados da pesquisa documental – Site da empresa (2021).

Anos mais tarde, em 1985, a rede se expandia com a inauguração da loja de Cocal do Sul. E logo, outros municípios de Santa Catarina passaram a contar com o supermercado: Criciúma em 1991 e 2003; Lages em 1996; Blumenau em 1997 e 2011; Brusque em 2000;

Joinville em 2002; São José em 2004, 2011 e 2012; Florianópolis (Costeira) em 2007 e 2012; Navegantes em 2014; Itajaí em 2015 e Florianópolis (Morro das Pedras) em 2016.

A Rede Bistek de Supermercado dispõe hoje de 19 unidades distribuídas pelo território catarinense, gerando mais de 4,5 mil colaboradores. Está consolidada como uma das principais redes em faturamento do setor supermercadista em Santa Catarina, com um valor superior a R\$ 1 bilhão em 2019. O Bistek prevê fechar o ano com um faturamento superior a R\$ 1,3 bilhão e projeta crescimento ainda maior em 2021, chegando a R\$ 1,6 bilhão (PONTOBRDIGITAL, 2020).

Criada como uma empresa familiar, ainda hoje a Rede Bistek é dirigida pelos filhos do seu fundador, o empresário Adelino Ghislandi.

Figura 15 – Logomarca da empresa (D) Bistek Supermercados.



Fonte: Resultados da pesquisa documental – Site da empresa (2021).

No presente estudo, o supermercado Bistek será representado pelo seu diretor de marketing, preservando sua identidade. Será reconhecido como Diretor Bistek.

Hoje sou diretor de marketing da rede. Trabalho desde dois mil e oito, então são treze anos. Iniciei no chão de loja, trabalhando em vários setores da loja, no açougue, na frente de caixa, trabalhei na parte de vendas no Eletro, depois eu fui para a área comercial onde eu rodei alguns setores, comecei comprando bazar e eletro, depois eu fui para parte de insumos de padaria, para mercearia e acabei estabilizando ali durante 10 anos efetivamente, 6 anos como comprador e depois mais 4 anos como gerente comercial. Em 2017 eu recebi um convite para trabalhar no marketing da empresa, porque eu tenho especialidade nessa área, já estudei sobre isso, tinha uma formação acadêmica e também o marketing no nosso setor do varejo ele é muito ligado com o comercial, quando eu estava no comercial nós já tínhamos muita relação através de reuniões, encontros, discussão de estratégias. O comercial fazia as negociações, mas a parte de comunicar quais as estratégias que a gente ia trabalhar para divulgar aquela campanha ou produto era muito alinhado com o marketing, então são os dois setores que no nosso ramo do

varejo alimentar é bem casado, então eu estou no marketing desde dois mil e dezessete (DIRETOR BISTEK,2021).

4.2 Apresentação e discussão dos resultados das entrevistas

Nesta seção será apresentado os resultados da etapa qualitativa do presente estudo, aplicada através da entrevista pessoal em profundidade com os representantes das instituições varejistas: (caso A, Gerente de marketing; caso B, Supervisora de marketing; caso C, Coordenador de marketing; caso D, Diretor de marketing). Seguida da pesquisa documental e observação direta. De acordo com os objetivos específicos do estudo, os resultados estão apresentados em quatro seções: (4.2.1) Identificação das estratégias de marketing vinculadas a inovação tecnológica; (4.2.2) Identificação e análise das semelhanças e divergências das estratégias de marketing utilizadas pelas empresas selecionadas; (4.2.3) Identificação dos riscos e benefícios associados à adoção da inovação tecnológica no varejo supermercadista.

4.2.1 Resultado da identificação das estratégias de marketing vinculadas a inovação tecnológica.

4.2.1.1 Varejista: Koch Hipermercado

Na dimensão Identificação das Estratégias de Marketing, a pesquisa buscou coletar dados/evidências sobre as categorias de dados: inovação e tecnologia.

As evidências coletadas indicam que o varejista Koch possui orientação para inovação e tecnologia, proatividade de mercado e habilidade para assumir riscos. A proatividade de mercado foi revelada no depoimento do entrevistado. O Gerente Koch menciona que percebeu as mudanças na conduta dos seus clientes perante a chegada da pandemia da COVID-19, e diante dessa nova realidade, a empresa promoveu mudanças no canal de marketing, intensificando investimentos no marketing digital. A tendência de mercado baseada a partir da orientação para cliente, foi percebida na fala do depoimento do Gerente Koch, quando da percepção da mudança de cultura do seu cliente e da influência dos clientes nas decisões de marketing da empresa. Segundo o Gerente Koch, esse investimento permitirá a empresa melhorar o valor percebido da marca e canalizar essa tecnologia para consumidores

rentáveis e pertencente a essa nova realidade. A estratégia da empresa é investir em inovação e tecnologia atendendo necessidades dos clientes.

Início comentando da realidade que o varejo vem passando, principalmente com a chegada da pandemia, agora está um pouco mais tranquilo, mas falando aí dos últimos dois anos, o marketing digital foi um canal que nós mais utilizamos e nos especializamos, para que nossas ofertas chegassem até o nosso consumidor final (GERENTE KOCH, 2021).

(...) o cliente só aproxima o seu smartphone na máquina de cobrança e a transação é registrada, acredito que esse hábito tenha sido influenciado também pelo protocolo da pandemia, evitando a necessidade de ter o contato físico (GERENTE KOCH, 2021).

Outra evidência de proatividade foi quando mencionou que a empresa possui um setor específico para o desenvolvimento das estratégias de marketing, melhorando o processo de planejamento e controle de marketing.

Nessa estrutura administrativa do grupo, contamos com quatro colaboradores com dedicação exclusiva para o marketing da rede Koch, e além desses profissionais possui o trabalho de uma agência terceirizada, que ajuda a cuidar da nossa conta desenvolvendo alguns conteúdos exclusivos para o marketing digital (GERENTE KOCH, 2021).

O Gerente Koch afirma nos depoimentos que a empresa passou por mudanças no modelo de gestão, muito enraizada como empresa familiar, passou a profissionalizar setores, criando a cultura de relação interfuncional, através de reuniões agendadas com os representantes de cada setor para tomada de decisões em conjunto e rapidamente compartilhadas.

Hoje a empresa está mais estruturada, (...) ela funcionava muito no meio familiar, e você sabe que numa empresa familiar você tem que fazer tudo, não tem muitas opções, até hoje o meu envolvimento é muito grande, como gerente de marketing, também cuido dos projetos de expansão, normalmente nós temos encontro semanal com todos os gerentes de setores para tomadas de decisões (GERENTE KOCH, 2021).

Com relação as estratégias de marketing, as evidências apontam que o varejista Koch investe em inovação e tecnologia, e a função de marketing tem ênfase especificamente no processo de gestão de marketing, comercialização de produtos e controle de estoque. No contexto da gestão de marketing, as estratégias do varejista integram planejamento, análise e controle das ações. Possui padrões de incentivo a inovação tecnológica e investe na implantação dessa tecnologia com melhorias incrementais, relacionadas as tendências de mercado.

O varejista hoje que não tem a atenção voltada para o marketing digital, sugiro a começar a se preocupar, porque não tem outra alternativa, hoje desconheço outra alternativa para atingir os consumidores em massa, com tanta rapidez e baixo custo, comparado as mídias conhecidas de antigamente. Estamos revendo diariamente possíveis canais para implantar e conseguir levar até o cliente a informação desejada, e essa estratégia abriu precedente com a chegada da pandemia do COVID-19 (GERENTE KOCH, 2021).

Através do depoimento do Gerente Koch e da pesquisa documental e baseado no quadro 1: Estratégias de Marketing em Inovações Tecnológicas Utilizadas no setor de Varejo, identificou-se que a rede Koch usa como estratégia de marketing digital as redes sociais Instagram (super Koch oficial) e Facebook (SuperKoch) (figura 16) como forma de comunicação, divulgação de ofertas e engajamento dos seus clientes.

Em relação ao YouTube, o varejista utiliza pouco essa ferramenta, devido a sua complexidade, usando exclusivamente para campanhas institucionais.

O marketing digital foi um canal que nós mais utilizamos e nos especializamos, para que nossas ofertas chegassem até o nosso consumidor final (GERENTE KOCH, 2021).

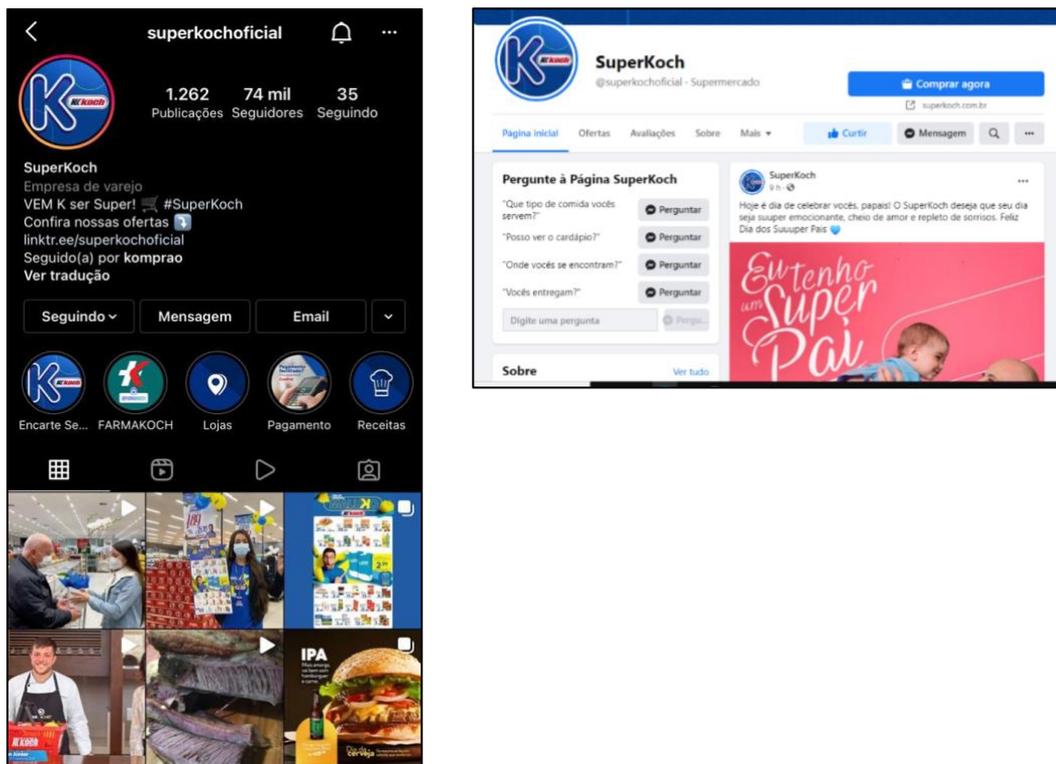
Hoje o marketing digital é imprescindível, o Facebook e o Instagram que são os principais canais, estiveram presentes em todas as nossas campanhas, para você ter uma ideia, o Instagram do nosso ramo de atacarejo, foi criado a menos de dois anos e meio, para esse segmento de canal, e já passamos dos 100 mil seguidores, tem 130 mil seguidores já. Nós fazemos um trabalho diário aqui de promoção, dentro de uma programação que a gente tem, inclusive com o suporte de uma agência que cuida tanto das campanhas de marketing online, quanto a off-line (GERENTE KOCH, 2021).

YouTube bem dizer é um dos únicos meios de comunicação que não nos agrada, em virtude também do grande esforço e de toda a estrutura e produção para o desenvolvimento de vídeos e toda sua complexidade (GERENTE KOCH, 2021).

O Instagram (superkchoficial) atualmente conta com setenta e quatro mil seguidores, utiliza o *Stories* e o *Feed* de notícias como meio de divulgação de campanhas de promoções, vídeos institucionais. Como estratégia de engajamento, usa a ferramenta curtir, comentar, e interage através do *Sticker* de perguntas no Instagram Stories.

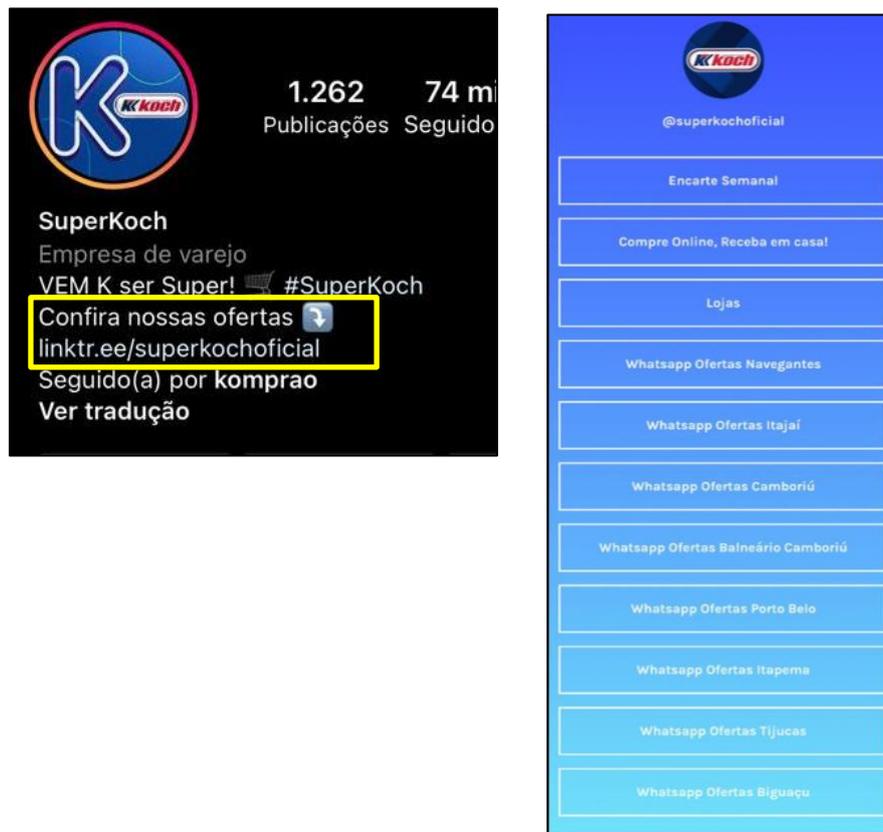
Outra estratégia evidenciada é que o varejista disponibiliza o link de URLs na biografia do Instagram, o cliente é direcionado para uma página (figura 17) que possui as opções de acesso: encarte semanal; compre online, receba em casa!; lojas; WhatsApp Ofertas (todas as lojas da rede).

Figura 16 - Instagram SuperKoch Oficial e Facebook SuperKoch



Fonte: resultado da pesquisa documental – rede social da empresa (2021).

Figura 17 - Link e página de redirecionamento Koch

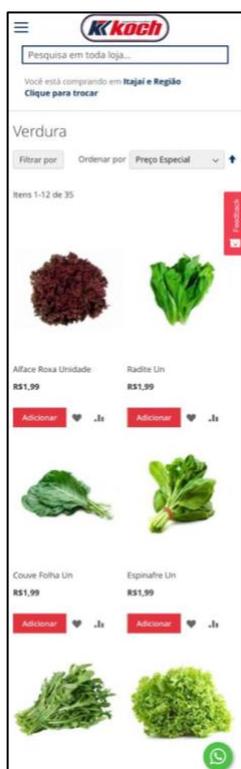


Fonte: resultado da pesquisa documental – rede social da empresa (2021).

Ao clicar no link **Compre Online, Receba em casa!** o cliente é direcionado ao site de e-commerce do supermercado (figura 18). Conforme relatado na entrevista, o Koch Hipermercado usa como estratégia a personalização, identificando através da compra do consumidor o seu perfil, gerando ofertas personalizadas, que estão frequentemente presentes nas compras desse cliente.

E-commerce hoje é muito mais interativo e através dele conseguimos ter uma personalização do cliente muito grande, conseguimos manter uma comunicação com o consumidor (...) já com o relacionamento por meio digital, conseguimos tratar o cliente de forma personalizada, direcionando descontos e vantagens que o interessam diretamente (GERENTE KOCH, 2021).

Figura 18 - E-commerce Koch Hipermercado



Fonte: resultado da pesquisa documental – site da empresa (2021).

Outra ferramenta de aproximação com o cliente é o WhatsApp, na qual o varejista envia ofertas periodicamente direcionadas para clientes cadastrados na base de dados da empresa. No próprio site de e-commerce existe o link que direciona ao WhatsApp, atendido pelo SAC da empresa, tem como objetivo esclarecer dúvidas e aproximar o relacionamento do comprador com a empresa. O e-mail também se torna um canal de relacionamento com o cliente, onde o mesmo recebe ofertas e novidades, com informações e promoções gerais da loja, sem personalização.

O WhatsApp é uma ferramenta sensacional e imprescindível para todas as nossas campanhas de promoção, possui um poder absurdo referente a questão de pulverização da informação, em questões de segundos, conseguimos disparar para praticamente vinte mil contas de clientes cadastrados (GERENTE KOCH, 2021).

Outra estratégia utilizada pelo varejista são os links patrocinados, na qual o cliente ao pesquisar um supermercado em sua região no GOOGLE, aparecerá o site da empresa como sugestão (figura 19).

Os links patrocinados também são imprescindíveis para quem possui um E-commerce semelhante ao nosso. Ainda não atendemos todas as praças, mas é imprescindível para quando se fizer necessário o consumidor que efetuar uma busca no Google referenciando o nome Koch, ou até mesmo algum produto que nós possuímos em nossas lojas, deverá nos encontrar nas primeiras sugestões do Google, principalmente nas regiões próximas do nossos estabelecimentos, justificando as estratégias que desenvolvemos para isso (GERENTE KOCH, 2021).

O e-mail é uma ferramenta muito utilizada também, em virtude das ações promocionais ligadas ao nosso programa de relacionamento, normalmente o consumidor recebe os benefícios por esse canal (GERENTE KOCH, 2021).

Figura 19 - Link patrocinado Google/Koch



Fonte: resultado da pesquisa documental – Google (2021).

A rede também possui um programa de relacionamento, chamado Koch Vantagens. É um programa que concede a pessoas físicas benefícios, privilégios e recompensas com base em suas compras frequentes na Rede SuperKoch, através da concessão de pontos, que dão direito ao resgate de recompensas (figura 20). O associado necessita fazer o cadastro e assim receber o cartão Koch Vantagens. Trata-se de um cartão pessoal e intransferível, que dá direito a participação no programa Koch Vantagens (KOCH, 2021).

Temos um programa de relacionamento chamado Koch Vantagens, com mais de cento e cinquenta mil adesões, onde o cliente após suas compras, ganha pontos nesse programa conforme o valor gasto na sua cesta, e após pode trocar por produtos selecionados. Possuímos também, um cartão de crédito próprio, claro nesse caso em parceria com uma financeira, e esse cartão dá desconto direto para quem usa ele para pagamento (GERENTE KOCH, 2021).

Figura 20 - Cartão Koch e Catálogo de recompensas SuperKoch



Fonte: resultado da pesquisa documental – site da empresa (2021).

Em relação aos sistemas de autosserviço, a rede Koch implementou o *self checkout*, percebendo uma boa adesão de seus clientes.

Hoje nós trabalhamos com sistema de autoatendimento conhecido como o self check-out, que em contrapartida nós varejistas ficamos muito dependentes dos sistemas de ERP (controle das informações) (...) a gente percebe que claramente o self check-out é um serviço muito diferenciado para o consumidor atual, especialmente hoje que estamos passando por uma pandemia, e possui muitos clientes que não querem ter contato pessoal, então a procura ficou muito grande (GERENTE KOCH, 2021).

A rede também possui um sistema de inteligência – Big Data, que coleta, organiza e interpreta dados obtidos através do consumo dos clientes tanto para gerar promoções

personalizadas aos clientes cadastrados no programa de fidelidade, como para identificar quais produtos são mais consumidos por determinadas lojas e assim realizar o fornecimento através dos centros de distribuição. Complementado a isso, a empresa utiliza o sistema integrado ao ERP (*Enterprise Resource Planning*), ou seja, sistema de gestão integrado, que auxilia a melhorar os processos internos e integra as atividades de diferentes setores, como vendas, finanças e estoques.

Possuímos áreas de inteligência dentro do nosso segmento que são indispensáveis, e quando a gente fala do Big Data, até parece que é um palavrão né, ele chega assustar, o que na verdade nada mais é, do que a reunião de todas as informações em um só propósito, facilitar nossa vida diante do fornecedor (...) (GERENTE KOCH, 2021)

Nossa logística hoje, nós não teríamos como operar, sem ter esse sistema que nós utilizamos, falando em bem grosso modo. Hoje ele gerencia nossa capacidade de ganho para você ter uma ideia, a gente só manda produtos para as lojas, mediante ao consumo diário do nosso cliente, no passado isso era muito manual, e utilizado até hoje muitas vezes por pequenos varejistas, dificultando assim o crescimento, perante os varejistas maiores que possuem esses sistemas para controles (...) (GERENTE KOCH, 2021).

Hoje geramos uma promoção através do nosso no setor comercial, e ele automaticamente já faz a previsão de consumo do ponto de venda, e “starta” nosso centro de distribuição que fica em Tijuca, e que está sendo ampliado para trinta e oito mil metros quadrados, dali mesmo, as cargas que vão para nossas lojas vão especificamente para atender aquela campanha, promoção específica (...) (GERENTE KOCH, 2021).

Nosso sistema de fidelização, também está vinculado dentro do nosso ERP (GERENTE KOCH, 2021).

Um diferencial da empresa, é o sistema de auditoria de gôndolas, aplicativo criado pela própria empresa para rastrear a mercadoria desde a sua saída do centro de distribuição até a chegada a loja e compra pelo consumidor. Esse sistema facilita a localização do produto dentro do estoque.

O APP para localizar os pallets, chama-se auditoria de gôndola, e esse aplicativo é um recurso interno e desenvolvido exclusivamente aqui pela nossa

área de tecnologia, que hoje faz a leitura do produto para acompanhar a ruptura do produto, aí automaticamente identifica onde está a carga para fazer o abastecimento. Imagina você, chegando uma carga para abastecer nossas lojas, e quando entra pelo nosso depósito das lojas, ela vai para uma estrutura chamada porta-pallets, aquela muita conhecida hoje nos atacarejo, você já deve ter conhecido, a partir daí quando ela chega em uma área que chamamos de área de apanha dentro do depósito, no passado eles colocavam esse produto na loja porque as lojas de atacarejo não possuem depósito, então quando esse produto passa por esse local de recebimento, ela vai para esses porta-pallets, e daí na hora de fazer os abastecimentos da prateleira, onde o cliente, e a gente chama de apanha, que o cliente vai ter acesso. Era um caos para conseguir identificar aonde esse produto foi parar, e hoje nós temos uma ferramenta que mapeia claramente, obviamente por conta de um chip veio junto com a embalagem plastificada do produto, e quando ele precisa abastecer com aquele produto, ele precisa escanear um código que tem como referência para o produto e automaticamente, o sistema já sinaliza em que ponto da loja está o produto, facilitando e economizando o tempo que antes passávamos procurando porque muitas vezes não sabíamos aonde tinha ido parar aquele pallet (GERENTE KOCH, 2021).

Como formas de pagamento, o varejista trabalha com as tradicionais, como cartão de crédito, dinheiro e as mais modernas, como PIX realizado através da geração de um QR code no cupom fiscal ou pelo CNPJ da empresa.

Nas nossas lojas, o principal meio de pagamento é o cartão de crédito, e notamos uma mudança no modo de agir do cliente, muitos não possuem mais o cartão físico, optando pela opção do cartão digitalizado, e nesse modelo, o cliente só aproxima o seu smartphone na máquina de cobrança e a transação é registrada, acredito que esse hábito tenha sido influenciado também pelo protocolo da pandemia, evitando a necessidade de ter o contato físico (GERENTE KOCH, 2021).

O pagamento através do PIX, (...), assim que o cupom fiscal das compras do cliente é finalizado, é gerado um código de QR Code automaticamente, e o cliente através da câmera do seu smartphone pode reconhecer esse código, e finalizar a transação ou optar pela forma tradicional inserindo os dados da conta (GERENTE KOCH, 2021).

Outra inovação tecnológica da empresa é o encarte de ofertas gerado através do QR code, diminuindo o uso de papel e facilitando o acesso de promoções e informações ao consumidor, referente a loja, descontos e serviços.

O QR Code é muito utilizado em nossas lojas também, quando o cliente entra em nossa loja, ela não precisa retirar o encarte de ofertas impresso, ele aponta a câmera do smartphone no disporitor e nessa leitura, ele já abre o encarte de ofertas na tela do smartphone, além de outras ofertas internas e parcerias com fornecedores que só encontra nesse formato (GERENTE KOCH, 2021).

4.2.1.2 Varejista: Angeloni Supermercados

Na dimensão Identificação das Estratégias de Marketing, a pesquisa buscou coletar dados/evidências sobre as categorias de dados: inovação e tecnologia.

As evidências coletadas indicam que o varejista Angeloni possui orientação para inovação e tecnologia, proatividade de mercado e habilidade para assumir riscos. A proatividade de mercado e inovação foi revelada no depoimento do entrevistado. A supervisora afirma que a rede tem como principal característica o *know how* para inovar e empreender em tecnologias perante aos seus concorrentes.

Acredito que nosso grande diferencial perante aos outros varejistas é o nosso espírito empreendedor, temos uma cultura inovadora e adoramos tecnologia, para você ver como deslumbramos a tendência omnichannel, criamos o programa de inovação da rede Angeloni, batizada de varejo do futuro, e ali selecionamos Startups em parceria com a rede Angeloni, para que conversassem entre si e compartilhassem experiências para o desenvolvimento de soluções para o varejo do futuro, e olha que rico é essa ação (...). O omnichannel já é uma realidade no nosso cotidiano de trabalho e nós do Angeloni, com as lojas físicas, interligadas como nosso e-commerce, estamos preparados para um futuro muito promissor e cheios de novidades (SUPERVISORA ANGELONI, 2021).

Outra evidência de proatividade foi quando mencionou que a empresa possui um setor específico para o desenvolvimento das estratégias de marketing, melhorando o processo de planejamento e controle de marketing.

O Angeloni através do programa de Inovação da Rede chamado Varejo do Futuro (figura 21), procurou start-ups inovadoras para fazer parte de uma grande revolução no mercado

do varejo e na construção do varejo do futuro. O programa teve duração aproximada de cinco meses e teve como objetivo encontrar startups que atuassem em áreas com foco na inovação do varejo e na criação de “lojas do futuro”. Soluções em tracking e sensoriamento, big data, analytics, jornada e experiência do consumidor e de loja são apenas alguns exemplos do que o Varejo do Futuro buscou nesta etapa. O objetivo principal da Rede Angeloni foi ajudar os participantes a evoluir em termos de gestão, habilidades práticas, posicionamento de marca e gerar negócios entre as startups e as corporações.

Figura 21 - Campanha Institucional Varejo do Futuro



Fonte: resultado da pesquisa documental – Google (2021).

Através do depoimento da Supervisora Angeloni e da pesquisa documental, identificou-se que o Angeloni Supermercados usa como estratégia, o marketing digital através das redes sociais Instagram (Rede Angeloni) e Facebook (Rede Angeloni) (figura 22) como forma de comunicação, divulgação de ofertas e engajamento dos seus clientes. A supervisora pontua que a rede Angeloni possui um diferencial no tratamento de suas redes sociais, onde existe uma equipe própria que cria os anúncios, com personalização das imagens e conteúdos próprios, utilizando pouco anúncio fornecido pelas indústrias.

A rede usa como diferencial competitivo as postagens relacionadas ao bazar, criando o conceito de marca própria Angeloni relacionado ao setor. Através dessa estratégia, o varejista procura direcionar o cliente para o seu *e-commerce* de bazar (figura 23). A rede possui um *e-commerce* para as compras de produtos de supermercado em geral (figura 24).

O Angeloni em Santa Catarina hoje é a rede supermercadista que possui o maior número de seguidores no Instagram, temos quase quatrocentos mil seguidores no Instagram, nenhuma rede de Santa Catarina possui esse número. Você pode até pesquisar, nosso conceito é um conceito bem diferenciado, não trabalhamos com materiais prontos da indústria, e este é nosso grande diferencial, nós temos uma curadoria, nós construímos o conteúdo exclusivo para as redes sociais, temos uma estratégia comercial, essa estratégia é claramente refletida nas redes sociais, e muito ligada a um conceito, nós falamos de promoção? Falamos sim, promoções muito especiais, como exemplo o Black Friday, a semana do consumidor, mas não falamos de promoção o tempo todo não, não vimos como uma ferramenta para falar de promoção, falamos de conceito, qual o conceito do Angeloni? Exclusividade, inovação, produtos que muitas redes não possuem, e tudo isso de uma forma que é a nossa cara, e como funciona isso, nós temos uma equipe fotógrafos, que fazem a produção de conteúdo e nenhuma outra rede vai ter essa imagem (SUPERVISORA ANGELONI, 2021).

O engajamento é muito bom, nós temos um foco também na linha de bazar, a gente percebe também que o nosso público ele interage muito bem com as postagens sobre o bazar, o Angeloni é conceito também, como a casa possui uma marca exclusiva de bazar, traz um grande fluxo o pessoal gosta muito de decoração, nós também temos esse diferencial, porque é uma linha exclusiva do Angeloni, por isso que a gente atrai seguidores de outros estados, que consegue comprar nossa linha de bazar através do nosso E-commerce (SUPERVISORA ANGELONI, 2021).

Figura 22 - Instagram e Facebook Rede Angeloni



Fonte: resultado da pesquisa documental – redes sociais (2021).

Figura 23 - Link de direcionamento da rede Angeloni pelo Instagram



Fonte: resultado da pesquisa documental – redes sociais (2021).

Figura 24 – E-commerce da Rede Angeloni



Fonte: pesquisa documental – Google, (2021).

Outra ferramenta de mídia social utilizada é o Twitter, LinkedIn e WhatsApp e YouTube. O Twitter como uma estratégia de fortalecimento de marca e o LinkedIn utilizado internamente pelo setor de Recursos Humanos para seleção de colaboradores da rede. O WhatsApp é utilizado internamente para relacionamento intra setorial e também para envio de ofertas de massa para clientes cadastrados. O YouTube é utilizado para divulgação de vídeos institucionais.

Utilizamos o Facebook, LinkedIn, Twitter e o WhatsApp, as ferramentas das redes sociais mesmo, Facebook Instagram, YouTube também não temos uma participação muito ativa, mas o Facebook e Instagram sim.

O WhatsApp é usado para envio de ofertas de mercadoria e usado internamente como meio de comunicação entre os setores também! (SUPERVISORA ANGELONI, 2021).

A rede criou uma ação promocional inovadora temporária, chamada *Cashback* (figura 25) com o objetivo de apresentar aos clientes o novo aplicativo da marca chamado Clube Angeloni. Com essa estratégia, o cliente cadastrava-se no aplicativo, e ao realizar as compras, recebia um crédito de 10% do valor da compra para compras futuras, com duração pré-

determinada do crédito. Isso gerou um incentivo para compras nas lojas da rede, trazendo clientes que normalmente não comprariam.

Realizamos uma ação promocional de Cashback temporária, e foi um sucesso muito grande, iniciamos mas já encerrou, foi uma ação para trazer esse movimento para as lojas, se eu não me engano foi uma ação de Fevereiro a Maio, é uma boa pergunta, se vai voltar ou não, eu acredito que por enquanto não, a ação do Cashback foi uma estratégia para apresentar e movimentar o nosso aplicativo, lançamos o aplicativo e não faz muito tempo, a estratégia do Cashback foi para trazer os clientes para a realidade do aplicativo, impulsionar as pessoas a baixarem o aplicativo, entender as ferramentas, foi a forma que planejamos para as pessoas conhecerem o aplicativo, e que lá terão benefícios customizados através de promoções, descontos muitas vezes até maiores do que o próprio Cashback. Antigamente possuímos uma campanha para fidelização do cliente através do famoso DOTZ, onde através deste cartão do Angeloni o cliente acumulava pontos, não existe mais, hoje possuímos somente o aplicativo, onde utilizamos o aplicativo para ofertas personalizadas no próprio aplicativo (SUPERVISORA ANGELONI, 2021).

Figura 25 - Foto da campanha Cashback Angeloni



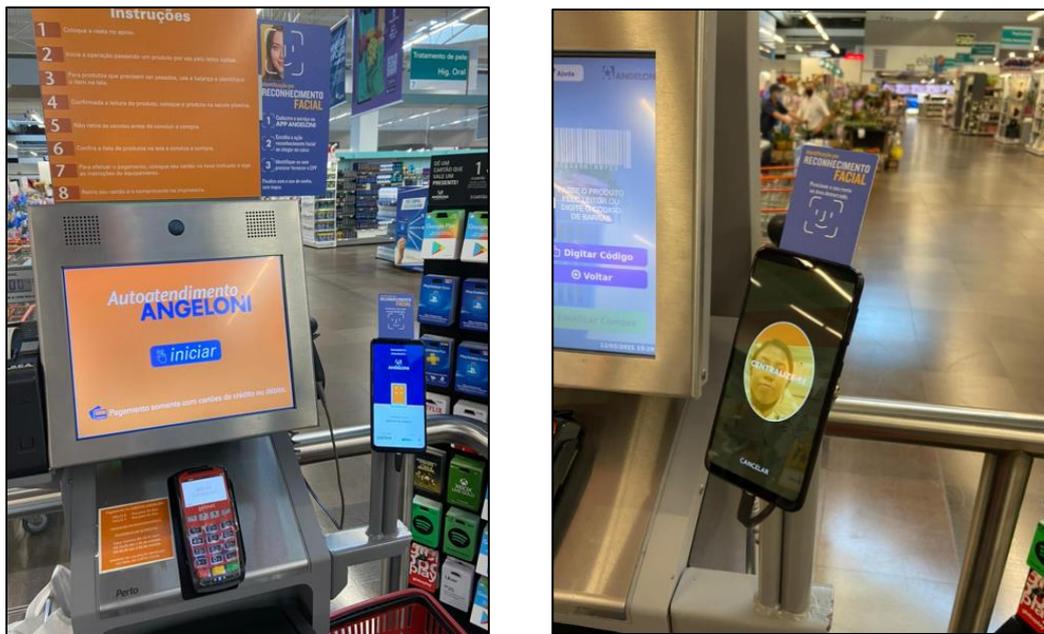
Fonte: resultado da pesquisa documental – Google (2021).

Em relação aos sistemas de autosserviço, a rede Angeloni implementou o *self checkout* (figura 26) percebendo uma boa adesão de seus clientes.

Nosso sistema de auto-serviço através do Self-checkout tudo que for relacionado a tecnologia o Angeloni possui, também possuímos o pagamento facial, posso te mandar alguns links também que a gente tem, muita informação sobre tecnologia em PDV, parte de pagamentos também, tudo que tem de novo no Angeloni procura ter em pelo menos uma loja específica da rede, procuramos sempre trabalhar com lojas testes, onde os perfis de clientes se enquadram, o self-checkout, já migrou para todas as lojas, a loja piloto sempre é iniciada pela loja do Beira Mar em Florianópolis (SUPERVISORA ANGELONI, 2021).

O diferencial da rede é a biometria facial, uma forma de pagamento utilizando a tecnologia de reconhecimento facial (figura 26). Ela está inserida em todos os caixas-rápido e self checkout da unidade Avenida Beira Mar Norte de Florianópolis. O objetivo é diminuir filas e evitar o contato físico entre os consumidores. Essa ferramenta está integrada ao aplicativo da rede, e para utilizá-la o usuário baixa o aplicativo no seu celular e cadastro seu rosto. No momento da compra o consumidor se posiciona em frente a um dispositivo móvel instalado junto ao caixa e faz sua identificação com o rosto, sem precisar usar o celular. Isso possibilita a compra através de cartão de crédito (RENNER, 2021).

Figura 26 - Sistema de self check-out e Biometria Facial Rede Angeloni



Fonte: resultado da pesquisa documental – Google (2021).

Em relação as formas de pagamento, o varejista trabalha com as tradicionais, como cartão de crédito, débito, dinheiro e as mais modernas, como PIX.

A rede também possui um sistema de inteligência – Big Data, que coleta, organiza e interpreta dados obtidos através do consumo dos clientes tanto para gerar promoções personalizadas aos clientes cadastrados no programa de fidelidade, como para identificar quais produtos são mais consumidos por determinadas lojas e assim realizar o fornecimento através dos centros de distribuição.

Outra inovação da rede Angeloni, relatada por sua supervisora, é o aplicativo Involves Stage, onde funcionários contratados por grandes marcas, que abastecem as prateleiras do supermercados, são monitorados.

O Big Data, BI, se encontra em todas as redes interligadas, se encontra no nosso sistema para logística, possuímos inteligência também os sistemas de fidelização (SUPERVISORA ANGELONI, 2021).

Temos uma agência de merchandising dentro do varejo, e o que significa, hoje na parte de promotores, as pessoas que abastecem as lojas, geralmente as indústrias possuem um time de promotores, que vão lá montar a loja, abastecer a loja todos os dias, no modelo do Angeloni nós temos uma agência dentro do varejo, existem 200 funcionários que não são funcionários do Angeloni, são funcionários do Angeloni em contrato, mas eles são pagos pelas indústrias, esse é um grande diferencial, temos um aditivo de mão de obra, e essa pessoa é fixa nas lojas e a indústria paga o salário dessa pessoa, e qual é a responsabilidade desse colaborador? ela faz o abastecimento das marcas que eles representam (...) Nós temos um aplicativo de merchandising, e chama-se Involves Stage, assim nós monitoramos através do aplicativo, o fornecedor ele paga pelo serviço e acompanha a execução através do aplicativo, é um sistema de gestão da nossa área, ligada diretamente a área de Trading, atendemos hoje a Coca-Cola, a Ambev, Johnson & Johnson, a L'Oréal, grandes marcas e atendemos também as marcas pequenas, como exemplo a de uma marca pequena mas exclusiva lá de São Paulo, eles conseguem acompanhar todo o desempenho e informações que geramos na loja. É um aplicativo que as grandes indústrias vêm utilizando, e nós aqui também utilizamos (SUPERVISORA ANGELONI, 2021).

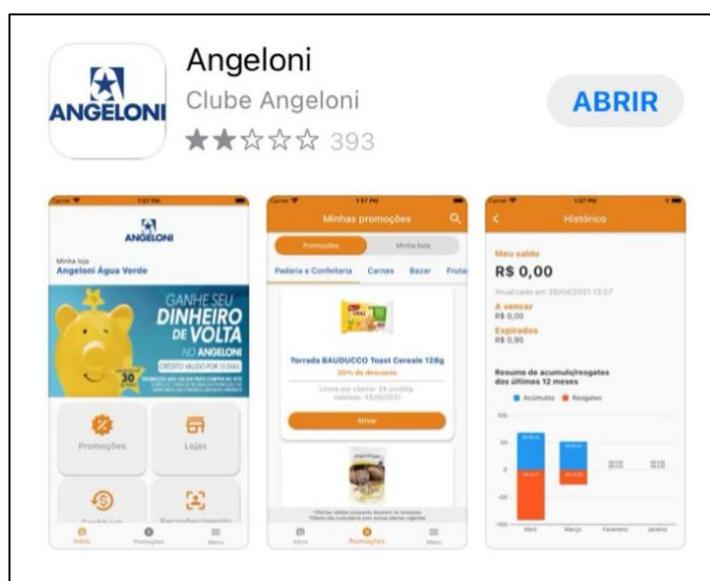
A rede também possui um programa de relacionamento, Clube Angeloni, que é o nome do aplicativo (figura 27). É um programa que concede à pessoas físicas descontos em

produtos selecionados e produtos frequentemente comprados pelo consumidor, sendo então personalizado. O associado necessita fazer o cadastro no aplicativo da rede e no momento da compra digitar seu CPF no caixa.

O clube Angeloni é o antigo Dotz, onde todas as informações contidas nessa antiga ferramenta, todos os dados dos clientes migraram para o clube Angeloni, virou um banco de dados só, no caso o cliente que já possuía um cadastro antigamente, conseguirá usar o mesmo cadastro para acessar essa nova modalidade, assim as estratégias do clube Angeloni, Cashback foi a forma para trazer o cliente para essa nova ferramenta, e o que é o mais legal desse novo aplicativo, é que as ofertas são personalizadas, descontos de vinte, trinta, quarenta por cento, por categorias dentro do aplicativo(SUPERVISORA ANGELONI, 2021).

(...) Ativo essa promoção, a hora que você for passar no caixa, você informa o seu CPF cadastrado no App, automaticamente o cliente recebe o desconto, e muitas vezes o cliente chega até a gondola, e esse desconto não estará na etiqueta, mas sim de forma personalizada por CPF, no seu App, claro que existem ofertas globais, feitas em parceria com as indústrias, ligadas a promotores, mas o filtro tem um funil bem grande para alinhar realmente o que o cliente se interessa (SUPERVISORA ANGELONI, 2021).

Figura 27 - Aplicativo Clube Angeloni



Fonte: resultado da pesquisa documental – App Store (Apple Inc.) (2021).

Além de seu aplicativo próprio, a rede Angeloni trabalha também com aplicativos de terceiros, possibilitando uma gama maior de chance de compras aos seus clientes. Outro diferencial da rede, é a compra através do e-commerce e retirada no formato *delivery*, que está presente somente na loja do Beira Mar em Florianópolis.

Trabalhamos com aplicativos de terceiros também, Ifood, o Rappi, o PicPay, para formas de pagamento (...). Olha só que interessante o que eu lembrei agora, o cliente que compra no nosso E-commerce, e pode escolher em receber os produtos na sua casa, ou ir até a loja e retirar no formato de delivery, esse modelo está sendo testado na loja em Florianópolis e funciona da seguinte forma, no subsolo do estacionamento do Angeloni beira mar, após o cliente comprar pelo aplicativo e escolher o formato retirada, recebemos o pedido que prontamente é separado e destinado para esse setor, o cliente sem precisar descer do carro, passa pelo local destinado e retira sua compra (SUPERVISORA ANGELONI, 2021).

4.2.1.3 Varejista: Giassi Supermercados

Na dimensão Identificação das Estratégias de Marketing, a pesquisa buscou coletar dados/evidências sobre as categorias de dados: inovação e tecnologia.

As evidências coletadas indicam que o varejista Giassi possui orientação para inovação e tecnologia, proatividade de mercado e habilidade para assumir riscos. A proatividade de mercado e inovação foi revelada no depoimento do entrevistado.

Através do depoimento do Coordenador Giassi e da pesquisa documental, identificou-se que a empresa usa como estratégia, o marketing digital através das redes sociais Instagram (Giassi Supermercados) e Facebook (Giassi Supermercados) (figura 28) como forma de comunicação, divulgação de ofertas e engajamento dos seus clientes. O LinkedIn é utilizado como ferramenta gerencial interna para contratação de colaboradores. O WhatsApp também é utilizado para enviar ofertas e informações aos clientes cadastrados. O e-mail é utilizado como mesma estratégia do WhatsApp.

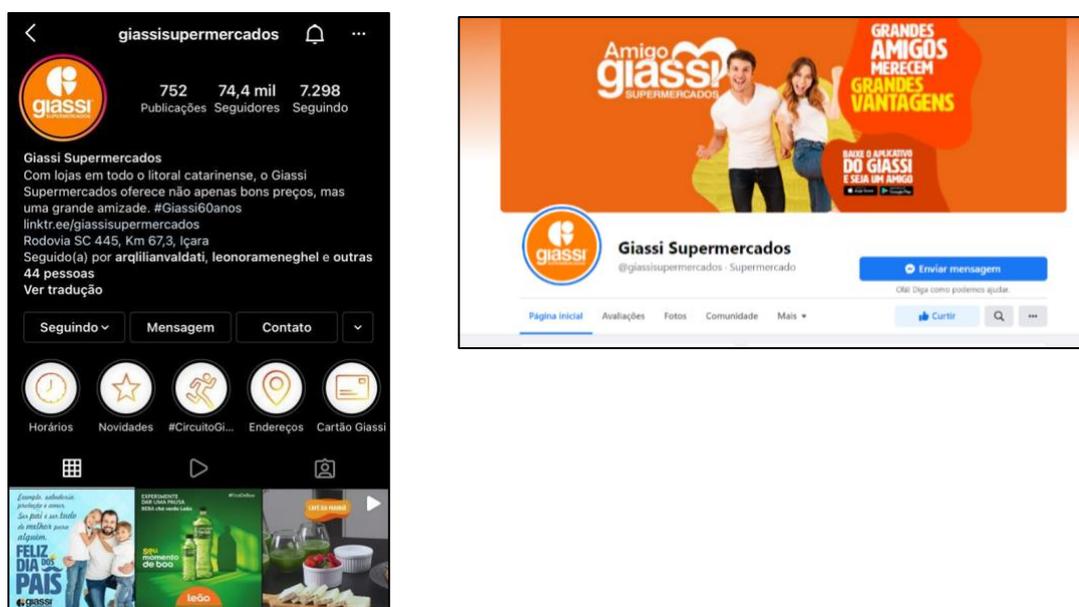
Eu poderia iniciar com a social mídia, a gente utiliza o Facebook e o Instagram, fazendo toda a gestão de conteúdo internamente também, nas ações é um canal que direcionamos mais conteúdo de receitas, a gente também faz uma divulgação em nossos tabloides (folhetos de divulgação de ofertas) estimulando o cliente a entrar no nosso site (COORDENADOR GIASSI, 2021).

Linkedin já é uma ferramenta um pouco mais profissional, a gente utiliza para o recrutamento de executivos, para seleções de cargos mais operacionais em conjunto com as seleções interna ou propriamente dito com RH (Recursos Humanos) de cada loja (COORDENADOR GIASSI, 2021).

WhatsApp usamos como canal de disparo de ofertas, onde fizemos essa comunicação com cliente hoje, (...), já está sendo habilitado a função de pagamento através do WhatsApp, eu acho que o futuro dela é torna-se um Marketplace, porem para empresas ela ainda é um pouco arcaica, vamos dizer assim, ela ainda não tem funções administrativas que faz as empresas a chegar com a comunicação efetiva para seus clientes, mas a gente consegue sim trabalhar essa ferramenta. (COORDENADOR GIASSI, 2021).

O e-mail a gente utiliza para disparo de ofertas que se encaixam no programa de fidelidade, que é o Amigo Giassi (COORDENADOR GIASSI, 2021).

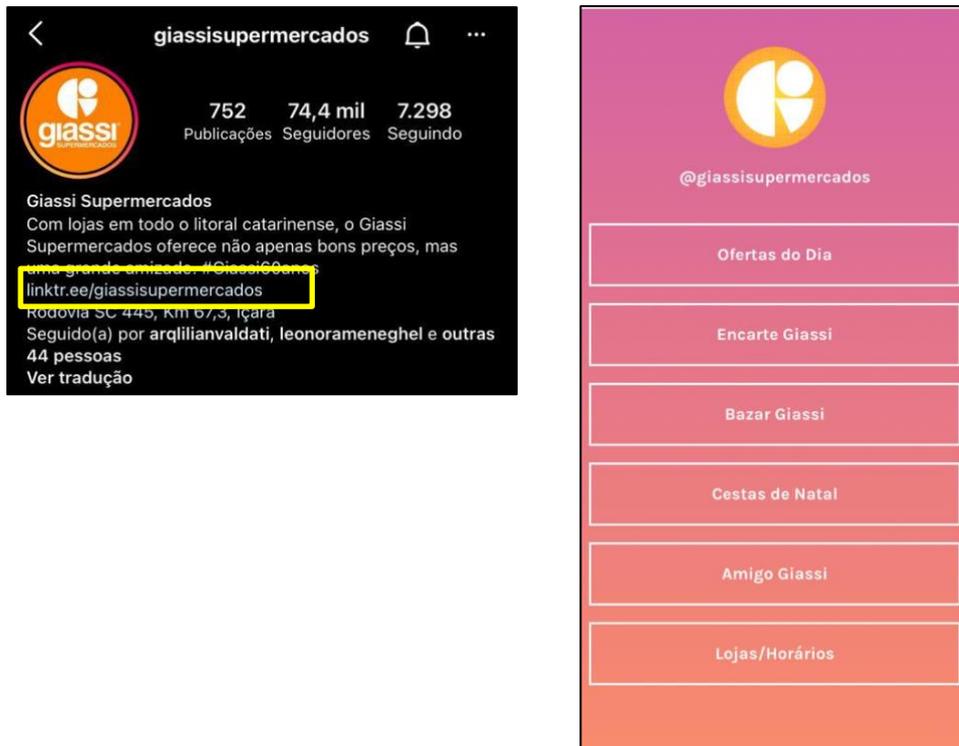
Figura 28 - Instagram e Facebook do Giassi Supermercados



Fonte: resultado da pesquisa documental – redes sociais (2021).

Outra estratégia evidenciada é que o varejista disponibiliza o link de URLs na biografia do Instagram, o cliente é direcionado para uma página (figura 29) que possui as opções de acesso: ofertas do dia, encarte Giassi, bazar Giassi, cesta de natal, Amigo Giassi e Lojas e Horários.

Figura 29 - Redirecionamento do Instagram do Giassi Supermercados



Fonte: resultado da pesquisa documental – redes sociais (2021).

Segundo o coordenador Giassi, apesar de possuírem a estratégia de investimento em links patrocinados, ele é baixo, pois a empresa não possui um *e-commerce* próprio, apenas website com informações institucionais (figura 30) Em algumas unidades do norte do estado, a empresa possui parceria com aplicativos de *e-commerce* de terceiros, como iFood, estando nos planos da empresa a criação de seu próprio *e-commerce*.

Links patrocinados, algumas coisas sim, mas é uma estratégia que deslumbramos mais a frente, quando começaremos a trabalhar com o ecommerce, que é um projeto futuro que temos em mãos, acredito que este ano ainda iremos conseguir viabilizar esse projeto, e ai sim, investiremos ainda mais nos links patrocinados, para direcionar e gerar um tráfego para dentro do nosso ecommerce e ai então fazer uma conversão em venda (COORDENADOR GIASSI, 2021).

Website, hoje, ele é totalmente institucional, só alimentamos com notícias, a parte mais institucional da rede, informações como fundação, fundador e divulgação de ofertas e precificação dos produtos, mas já estamos migrando

para o nosso E-commerce próprio, onde o institucional não será o foco principal, mas sim o E-commerce para venda de produto (COORDENADOR GIASSI, 2021).

Figura 30 - Website do Giassi Supermercados



Fonte: resultado da pesquisa documental – Site institucional, (2021).

Em relação ao aplicativo próprio, chamado Amigo Giassi (figura 31), o varejista usa como estratégia para fidelizar clientes através de descontos personalizados, de acordo com o perfil de consumo dos mesmos.

Para o cartão fidelidade temos um aplicativo, para participar é só fazer o download do aplicativo no nosso site, fazer o cadastro com CPF e os dados, e aí já faz a adesão no mesmo momento, e através desse aplicativo é aonde a gente consegue aplicar todos esses descontos exclusivos para cada pessoa. Esse programa se chama Amigo Giassi (COORDENADOR GIASSI, 2021).

Aplicativo próprio que chamamos de amigo Giassi, já casa com nosso sistema de fidelização, e o aplicativo de terceiro em parceria com o iFood. A estratégia do WhatsApp usamos exclusivamente para disparos de ofertas, ele é um sistema bom e ágil conseguindo atingir um público de massa em instantes, mas ele é muito sensível, quando muito bombardeado, uma frequência muito grande de informações, ela torna-se uma ferramenta delicada de lidar, não podendo ser uma informação invasiva, tem que ser nichado e assertiva (COORDENADOR GIASSI, 2021).

Figura 31 - Aplicativo Amigo Giassi



Fonte: resultado da pesquisa documental – App Store (Apple Inc.), (2021).

Como o supermercado não possui um e-commerce próprio, foi utilizado a estratégia de aplicativo de terceiros como um novo canal de vendas.

Com a chegada da pandemia da COVID-19, ela trouxe uma transformação e o cliente migrou do físico para o online, então se seguirmos uma tendência no e-commerce no Brasil, analisando os números teve um crescimento muito significativo, e eu acho que quando chegou essa aceleração, não estávamos preparados ainda com o canal digital para vendas, foi aí onde buscamos fontes alternativas para oferecer esse canal para o cliente, então ao invés de ter uma ferramenta própria, optamos pelo canal de terceiros, introduzindo o Marketplace, através da plataforma do iFood (COORDENADOR GIASSI, 2021).

Não está em todas as unidades da rede ainda, está apenas nas lojas do norte para cima, foi algo que idealizamos em curto prazo, uma ferramenta pronta só precisava de integração, e também a parte boa é a operação, toda parte de logística é por conta do iFood, a única parte da operação do Giassi é a separação das compras e registros, mas é claro que em paralelo nós queremos ter nosso e-commerce, queremos ter nossa marca para oferecer os mesmos benefícios que o cliente Giassi encontra comprando no físico, oferecer para ele no online também (COORDENADOR GIASSI, 2021).

Começamos a utilizar o iFood em meados de um ano, como era uma ferramenta nova e a nossa operação não tinha conhecimento de processos ainda para esse tipo de trabalho, a gente quando complementa um projeto desse tipo, procuramos fazer um piloto em algumas unidades e depois fazer

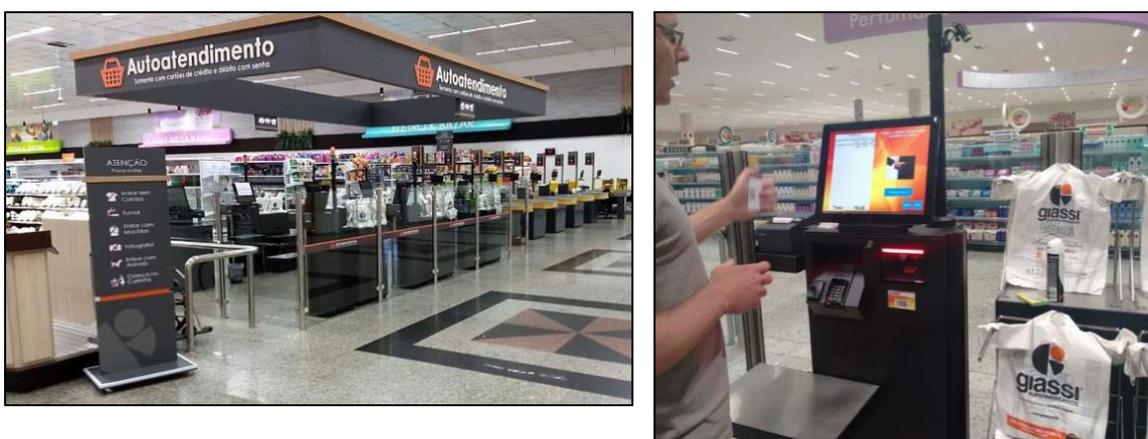
rollout (implementação) em outras unidades conforme o tempo, fizemos uma análise para entender qual loja comportava essa ferramenta, até pelo Perfil de público, compra, e entendemos uma necessidade mais na grande Florianópolis, que já tem um perfil de pessoas que compram mais online, devido a questão de trânsito e tudo mais (COORDENADOR GIASSI, 2021).

Quando se fala em estratégia de autoatendimento, o varejista se adequou a essa nova realidade, implementando em suas lojas o self-checkout (figura 32), inicialmente em apenas uma loja para período de teste e adequações necessárias e, somente após, difundir para outras unidades.

Implementar o Self-checkout em quase todas as nossas lojas temos o Self-checkout, e a questão relacionada a sistemas não tivemos problemas, porque foi algo que chegou até nossa região já atrasado, já era uma tendência em São Paulo, já era uma tendência em outros lugares do Brasil, então esse sistema já estava lapidado, mas a principal questão, foi a usabilidade das pessoas, elas não estavam acostumadas a esse tipo de serviço, (...) o self-checkout, implantamos em uma loja, estudamos o perfil do cliente, quais eram as dificuldades dele, perante aos sistemas, telas, com a balança, a sacola, identificando todo esse processo, para depois fazermos o rollout, para as outras unidades (COORDENADOR GIASSI, 2021).

Mesmo com todo esse cuidado antes, durante e após os ajustes, a gente deixa um colaborador fixo no setor dos Self-checkout para que ela possa dar o auxílio sempre que um cliente tenha dificuldade, no começo gerou sim essa dificuldade, mas hoje a maioria dos clientes estão conseguindo utilizar, tem um tráfego muito bom, (...) as pessoas têm utilizando com bastante frequência esse tipo de caixa, eu acho que é uma tendência que só tem a aumentar (COORDENADOR GIASSI, 2021).

Figura 32 - Self Check-out Giassi Supermercados



Fonte: resultado da pesquisa documental - Google, (2021).

A rede também possui um sistema de inteligência – Big Data, que coleta, organiza e interpreta dados obtidos através do consumo dos clientes tanto para gerar promoções personalizadas aos clientes cadastrados no programa de fidelidade, como para identificar os departamentos que precisam ser incrementados. A empresa utiliza o Big Data integrado ao seu Business Intelligence.

Os sistemas de gestão utilizamos o Big data, através do nosso banco de dados, conseguimos fazer cruzamentos e análises dessas informações, a gente faz a conciliação como nossos BI (Business Intelligence) interno, para ver como é que tá os movimentos, o que conseguimos melhorar, os departamentos que precisamos incrementar as vendas, então, conseguimos estudar um pouco todas as áreas da empresa (COORDENADOR GIASSI, 2021).

Nosso aplicativo amigo Giassi, que utilizamos como estratégias para fidelizar nossos clientes, em conjunto com o BI, que faz toda parte de controle e mineração de dados, para nós termos acesso rápido as informações, e não ficar perdendo tempo na construção dele, isso facilita bastante nosso dia a dia (COORDENADOR GIASSI, 2021).

Em relação as formas de pagamento, o varejista trabalha com as tradicionais, como cartão de crédito, débito, dinheiro e as mais modernas, como PIX.

Sistemas de pagamento, temos o cartão de crédito, onde utilizamos todas as bandeiras, implementamos o PIX já no primeiro momento assim que surgiu, devido à grande procura e solicitação do próprio cliente, que tinha

preferência em pagar por esse canal, já o QR Code, muitas vezes ele vem munido de algum banco (COORDENADOR GIASSI, 2021).

Sobre o PIX e o QR Code, que eu acho interessante comentar, cada loja nossa possui um CNPJ diferente, gerando uma conta para depósito através do PIX, o cliente efetua a compra, gerando um cupom fiscal com um código do QR Code, o cliente com a tela do celular reconhece esse código e efetua a transferência do valor via PIX (COORDENADOR GIASSI, 2021).

Outra tecnologia utilizada pelo varejista é a disseminação de promoções e informações da rede através do QR code.

Outra forma bem utilizada do QR Code é em virtude de trabalharmos com redes de lojas, os nossos materiais gráficos ele tem que sair para rede toda, vou dar um exemplo no material de televendas, cada loja tem o número específico, tem um e-mail específico, e o endereço físico específico, para eu colocar esse material com vinte endereços diferente, fica inviável, vai parecer aquelas lista de telefone grande de antigamente, anunciamos ali o benefício de comprar pelo televendas, e a informação, consulte os telefones no QR Code ao lado, o cliente bipa ali e direciona para o nosso site, e efetua a pesquisa pela lógica que ela tem preferência e vai encontrar as informações complementares que mais lhe convém (COORDENADOR GIASSI, 2021).

4.2.1.4 Varejista: Bistek Supermercados

As evidências coletadas indicam que o Bistek Supermercados possui orientação para inovação e tecnologia, proatividade de mercado e habilidade para assumir riscos. A proatividade com vistas a inovação tecnológica foi revelada no depoimento do entrevistado. Dentre as inovações citadas pelo diretor Bistek, tem-se: self-checkout e *wi-fi* em todas as lojas, implementadas através da visualização da necessidade do cliente em estar sempre conectado.

A disponibilidade do wi-fi nas lojas, foi um projeto que a gente implementou no último ano (...) o cliente tem essa demanda, ele quer tá conectado, ele quer tá acompanhando, pesquisando, então a gente implementou wi-fi em todas as lojas (DIRETOR BISTEK, 2021).

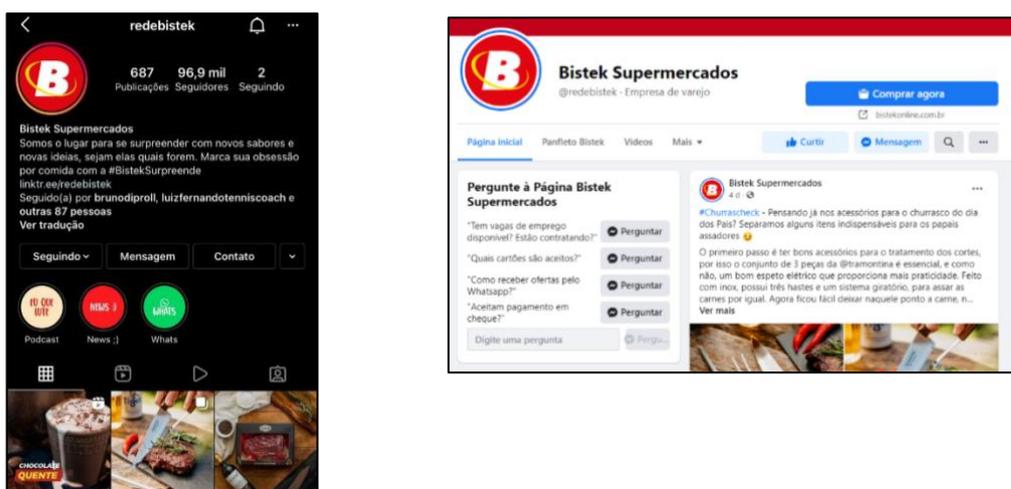
Através do depoimento do diretor Bistek e da pesquisa documental, identificou-se que a rede Bistek usa como estratégia, o marketing digital através das redes sociais Instagram (Rede Bistek) e Facebook (Bistek Supermercados) (figura 33) como forma de comunicação, divulgação de ofertas e engajamento dos seus clientes. A rede também possui YouTube utilizado para divulgação de vídeos institucionais e Twitter como estratégia de fortalecimento de marca. O supermercado também possui um *podcast*: *Eu que lute*, que tem como proposta a aventura de morar sozinho e os desafios da vida adulta (figura 34).

Marketing uma grande área de inovação aqui na empresa, trabalha muito com nosso setor de TI (tecnologia da informação), onde tem uma demanda de processos, mas as mídias sociais como podemos ver nos últimos cinco anos impactou muito nos negócios de todo mundo, e no nosso negócio não foi diferente, então hoje a gente tem uma equipe para dentro do marketing, com três pessoas gerenciando todas as redes sociais, Facebook, Instagram, YouTube Twitter (DIRETOR BISTEK,2021).

Precisamos ter um planejamento em cima dessas mídias, tratar ela diferente, é uma mídia que a gente consegue medir o ROI (retorno sobre investimento), diferente de algumas a gente consegue ter parâmetros de avaliações, é uma conversa totalmente diferente, é um público diferente, tem essa demanda de entender como cada mídia se comunica com o cliente, como temos que conversar, por exemplo o Facebook a gente trata diferente do Instagram, o YouTube é diferente do Instagram, então para cada mídia tem uma especificidade de trabalho, e isso tem que estar alinhado com o planejamento da empresa (DIRETOR BISTEK,2021).

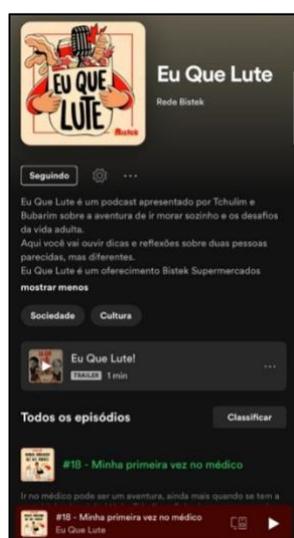
Exemplo grosso aqui para você entender, a dez anos atrás a mídia do Bistek era, TV, rádio, carro de som e panfletos, certo? Quatro grandes pontas, hoje a gente abriu muito esse leque, continuamos com as mídias de massa, TV, rádio, panfleto, carro de som, mas a gente tem todas as redes sociais, facebook, Instagram, YouTube, Twitter, WhatsApp, o Spotify o Bistek lançou um Podcast é o segundo varejo do Brasil a lançar um Podcast voltado para a geração dos 'millennials' com apresentadores de nicho, falando de assuntos específicos, então é isso que mudou no Marketing de forma grotesca, antes a gente tinha quatro, cinco, contas para cuidar hoje a gente tem um planejamento com mais de trinta e cinco possibilidades para cuidar, e impactar o cliente do varejo (DIRETOR BISTEK,2021).

Figura 33 - Instagram e Facebook da Rede Bistek



Fonte: resultado da pesquisa documental – redes sociais , (2021).

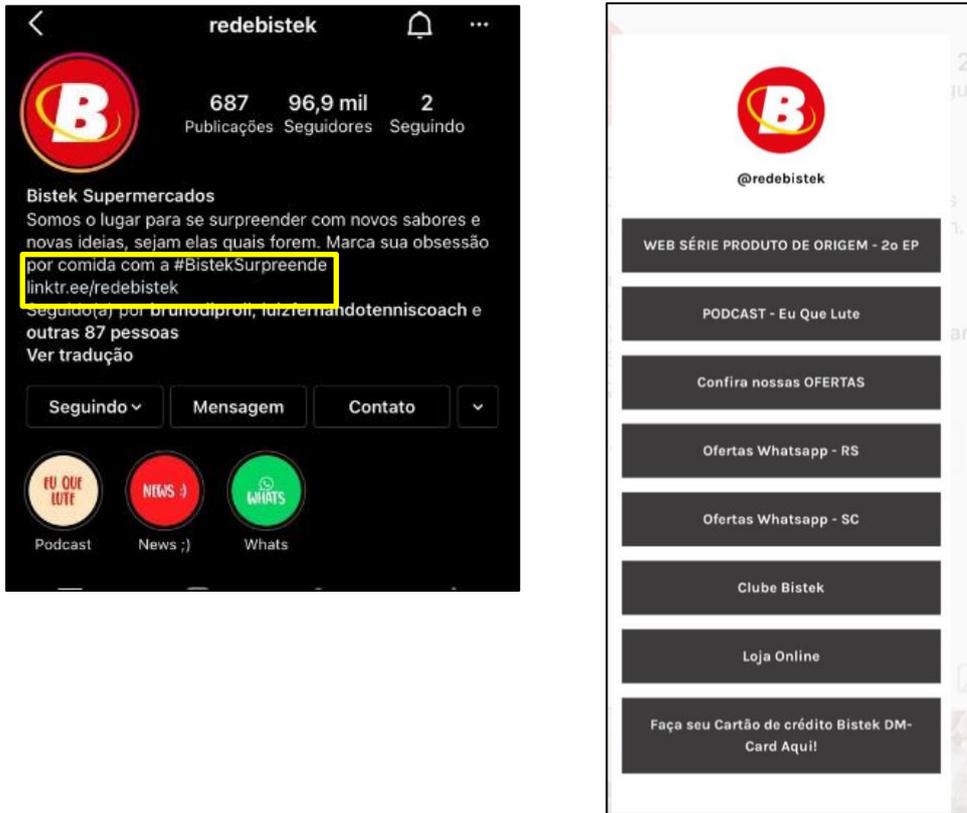
Figura 34 - Podcast da Rede Bistek



Fonte: resultado da pesquisa documental – Spotify, (2021).

Outra estratégia evidenciada é que o varejista disponibiliza o link de URLs na biografia do Instagram, o cliente é direcionado para uma página (figura 35) que possui as opções de acesso: websérie (YouTube), PodCast Eu que lute, ofertas – e-commerce, ofertas WhatsApp, Clube Bistek, Loja Online (figura 36), cartão de crédito Bistek.

Figura 35 - Instagram e redirecionamento rede Bistek



Fonte: resultado de pesquisa documental – redes sociais, (2021).

Figura 36 - E-commerce Rede Bistek



Fonte: resultado de pesquisa documental – Google, (2021).

Quando se fala em estratégia de autoatendimento, o varejista se adequou a essa nova realidade, implementando em suas lojas o self-checkout, já presente em oito lojas.

Implementamos o self check-out (auto pagamento), é uma inovação tecnológica que melhora a produtividade não só nossa, a nível de pessoas e contratação, mas como a do cliente com um fluxo mais rápidos de saída de produto, eu considero isso como uma grande inovação tecnológica para o varejo, que é um gargalo, a frente de caixa onde temos um número alto de pessoas, uma rotatividade muito alta e a gente vem implementando, no Bistek já tem mais de oito lojas com o self-checkout (DIRETOR BISTEK,2021).

O diretor Bistek refere que o Bistek Supermercados está ligado nas tendências de mercado nacionais e internacionais. Possui um setor específico que estuda as inovações tecnológicas em conjunto com as estratégias de marketing da empresa. Eles também contam com um sistema de gestão, onde todas as informações da rede são interligadas, conseguindo assim maior eficiência nas áreas da empresa.

Estudamos muito o varejo fora do Brasil, na Europa, nos Estados Unidos, já vimos algumas lojas sem atrito, onde o cliente possa entrar e não precisa ter contato com nenhum colaborador, até em São Paulo já tem algumas lojas assim (DIRETOR BISTEK,2021).

Bom a nível de sistema de gestão também é um grande desafio para nós, temos hoje nosso ERP (Enterprise Resource Planning) principal que centraliza todas as informações, com vários sistemas satélites, que buscam informações desse ERP principal e geram informações para ter uma eficiência em cada área, por exemplo o marketing tem alguns sistemas de BI (Business Intelligence) aí para gerar relatórios análises de números de vendas, o comercial tem algumas relatórios específicos também, e aí tem a contabilidade, o financeiro que são os sistemas satélites que a gente fala, são os BI que trabalham para pegar todas as informações gerenciais que nós temos no nosso RP (DIRETOR BISTEK,2021).

Vamos pegar a nível de operação de loja, algumas inovações tecnológicas que a gente vem implementando nos últimos anos, tu pega a operação do PDV (ponto de venda) onde temos a frente de caixa, implementamos o self check-out (auto pagamento), é uma inovação tecnológica que melhora a produtividade não só nossa, a nível de pessoas e contratação, mas como a do cliente com um fluxo mais rápidos de saída de produto, eu considero isso como uma grande inovação tecnológica para o varejo, que é um gargalo, a frente de caixa onde temos um número alto de pessoas, uma rotatividade muito alta

e a gente vem implementando, no Bistek já tem mais de oito lojas com o selfcheck-out (DIRETOR BISTEK,2021).

A disponibilidade do wi-fi nas lojas, foi um projeto que a gente implementou no último ano, mas o projeto teve mais de dois anos de planejamento, parece ser simples oferecer wi-fi pro cliente, mas ao mesmo tempo possuímos lojas muito grandes, então tem toda uma complexidade de antenas e softwares para compormos isso, e o cliente tem essa demanda, ele quer tá conectado, ele quer tá acompanhando, pesquisando, então a gente implementou wi-fi em todas as lojas (DIRETOR BISTEK,2021).

Outra inovação que foi observada, foi em relação a equipamentos, passando para o cliente sensação de renovação e modernidade e ao mesmo tempo fazendo com que as lojas da rede diminuíssem custos em relação a energia, fazendo uso de refrigeradores modernos e econômicos e luzes de LED.

A inovação a nível de equipamentos, a gente teve vários equipamentos de refrigeração, todo ano é apresentado para nós uma série de melhorias a nível de equipamento, tanto de refrigeração como de energia e eficiência operacional nesses pontos que geram despesas muito altas para o supermercado. Vamos dar exemplo da Refrigeração a gente vem trocando as refrigerações do açougue e dos frios para balcões 100% vedados, então isso melhora a eficiência energética e produtividade. A parte de iluminação a gente trocou toda loja com lâmpadas LED e isso gera uma inovação para o cliente que tem uma melhoria de visibilidade, iluminação do ambiente e conforto (DIRETOR BISTEK,2021).

Observou-se a tendência do varejista em inovação tecnológica baseadas no layout de lojas, instalando terminais digitais, substituindo os cartazes de papel.

Em alguns pontos comunicando com mais terminais digitais, é assim que vem crescendo bastante, é pontos de LED, terminal digital, TVs, onde a gente trabalhava mais com papel, com cartazes, então isso vem crescendo bastante, essas inovações digitais (DIRETOR BISTEK,2021).

O varejista possui um sistema moderno de logística, desenvolvido pela própria rede, que gera interliga as lojas, garantindo o abastecimento correto de mercadorias diariamente, entendendo a demanda de cada loja específica.

O sistema de logística, é um RP principal, onde desenvolvemos um sistema próprio, para entender melhor a logística, é um ponto que a gente tem logística diária para todas as lojas do Bistek, e a gente precisa entender que essa frequência diária é algo que dá uma dinâmica muito boa para o varejo, além de estarmos recebendo mercadorias perecíveis todos os dias, além de entregar um frescor muito grande para o nosso cliente, e também uma segurança para nossa operação, saber que todo dia vai ter carga, vai ter entrega, então temos sistemas de logística que entende essa demanda, o que a loja tá gerando de pedidos, para a gente poder ter essa entrega diária (DIRETOR BISTEK,2021).

Sistemas são bem complexos, tem um movimento de TI, envolvimento de movimento de operação para ter algo muito automatizado, hoje temos mais de vinte e cinco mil itens, eu não tenho como fazer um trabalho de entrega para mais de vinte cinco mil itens para mais de vinte e uma lojas, sendo pedido manual (...) hoje há vários sistemas para entender essa inteligência de mercado e como a gente deve mandar a mercadoria para as lojas e não só mandar, mas também como receber. Na parte de compra hoje a gente está implementando um SO (Sistema Operacional) onde já conseguimos enviar pedidos para os fornecedores automático, como exemplo, a maioria desses vinte e cinco mil itens , tem uma frequência de venda padrão (...).Essa automatização desses produtos para melhorar a eficiência operacional, deixar o comercial com mais tempo para negociar coisas mais importantes, acompanhar campanhas e estratégias inerentes à operação e a gente poder ter essa eficiência operacional com sistemas de informação, Big Data, e sistemas de inteligências para análises (DIRETOR BISTEK,2021).

A rede também possui um programa de relacionamento, chamado Clube Bistek. É um programa de relacionamento que oferece benefícios especiais exclusivos para quem é cliente Bistek cadastrado. O cadastro é gratuito e sem cobrança e basta o cliente identificar no caixa seu CPF na hora da compra (figura 37). Esse programa é interligado com o CRM (Customer Relationship Management), onde através dele o varejista possui toda a informação personalizada de compra do cliente e usa isso a seu favor para direcionar ofertas e promoções, impulsionando o cliente a compra.

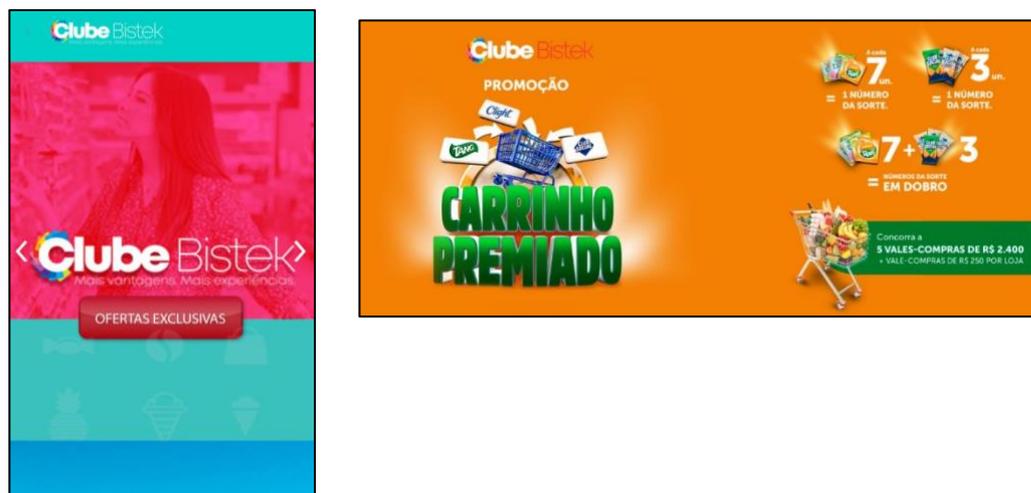
Ações promocionais é interessante, a gente trabalha muito forte com CRM (Customer Relationship Management) o Bistek tem desde dois mil e treze para dois mil e quatorze. Foi quando a gente implementou nosso sistemas de CRM, que é o cartão fidelidade, e aí também é uma célula dentro do marketing que

tem uma estratégia de trabalho muito mais personalizada! O CRM a gente tem essa personalização do cliente, personalização da cesta, a gente consegue entender o que o cliente consome no Bistek, qual a frequência de compra dele, o quanto que ele gasta, se ele é um cliente ouro, prata ou bronze, ou se ele é um cliente que está deixando de comprar no Bistek, então ali para nós, no nosso negócio é algo muito importante, precisa de muita estratégia, muita inteligência e análise desses dados, é uma base de dados muito grande também, se você pegar hoje o nosso CRM é um dado público que a gente compartilha também com nosso fornecedor, para fazer essas estratégias, são mais de 350 mil clientes cadastrados gerando milhares de cupons diariamente, então é um trabalho que os próprios fornecedores nos últimos cinco anos, começaram a ter que colocar além da equipe comercial, colocar pessoas exclusivas na área de CRM para conversar com o Bistek e entender o que o cliente dele está comprando, qual o perfil de compra, qual a cesta que ele tá fazendo, para mandar a oferta segmentada, mandar assuntos de interesse (DIRETOR BISTEK,2021).

Exemplo aqui na prática, a Unilever que é uma grande empresa do varejo que faz um trabalho excepcional com CRM, onde ela tem lá em São Paulo uma célula, que ela analisa toda base do Bistek, com nomes criptografados, não podemos passar o nome real do cliente que está comprando, mas sim o número x,y,z e ela analisa tudo, essa pessoa vem no Bistek uma vez por semana, ele compra carne para o churrasco, ele compra fralda para filha, e ele leva a maionese do concorrente, então o que que eu posso fazer para ele levar a minha maionese, eu posso mandar uma campanha para ele de maionese, então através dessa análise, ele consegue identificar perfis de compra, então vamos dar um exemplo (DIRETOR BISTEK,2021).

Então o CRM é um desafio muito grande para empresa, tem muita gente trabalhando em cima disso, tenho os fornecedores trabalhando muito para entender e segmentar melhor essas campanhas, em vez de fazer uma mídia de massa, fazer algo mais segmentado (DIRETOR BISTEK,2021).

Figura 37 - Clube Bistek



Fonte: resultado da pesquisa documental – Google, (2021).

Em relação as formas de pagamento, o varejista trabalha com as tradicionais, como cartão de crédito, débito, dinheiro e as mais modernas, como PIX.

O PIX, que surgiu esse ano, o cliente começou á utilizar ele queria pagar via PIX, e imediatamente já inserimos essa demanda, e já estudamos para fazer a integração com a frente de caixa, com meios de pagamentos, para estarmos recebendo isso. Carteiras digitais como PicPay, Mercado Pago também são utilizadas (DIRETOR BISTEK,2021).

Além de seu aplicativo próprio, a rede Bistek trabalha também com aplicativos de terceiros, possibilitando uma gama maior de chance de compras aos seus clientes.

Bem, os canais que a rede Bistek vem atuando, nós temos as lojas físicas o principal ponto de atração dos clientes é as lojas físicas do Bistek, o Site o e-commerce, loja virtual a gente trabalha também a muito tempo, desde dois mil e quatorze, é algo que a gente vem expandido muito, vem crescendo bastante, aqui falamos também do canais diferentes, hoje a gente tem o e-commerce próprio, e tem os Marketplace que é o iFood, Rappi e Uber Eats (DIRETOR BISTEK,2021).

4.2.2 Identificação e análise das semelhanças e divergências das estratégias de marketing utilizadas pelas empresas selecionadas

Após a identificação das estratégias, foi pesquisado se as empresas supermercadistas, atuantes, portanto, no mesmo setor econômico, possuem estratégias de marketing semelhantes e quais possuem estratégias diferentes das suas concorrentes.

Por se tratar de empresas varejistas de grande porte e possuírem capital financeiro disponível para investimentos em suas redes, ambas através das entrevistas realizadas, mostraram predisposição para investimentos tecnológicos procurando estarem atualizadas perante ao mercado.

Referente ao marketing digital as quatro varejistas pesquisadas se assemelham e usam como estratégias o marketing digital através dos aplicativos Instagram e Facebook como meio de divulgação de produtos, campanhas de ofertas e como recurso para fidelizar seus clientes.

Em relação ao YouTube, o Bistek é única empresa que possui uma estratégia direcionada de criação de conteúdos exclusivos para o canal. As demais empresas Koch, Angeloni e Giassi, utilizam o canal como forma de divulgar conteúdos gerais, não exclusivos para o canal.

O Twitter foi citado apenas pelos varejistas Angeloni e Bistek, possuindo uma participação limitada como estratégia de marketing das empresas.

O aplicativo de WhatsApp é usado pelos quatro varejistas como uma grande fonte de disparos e pulverização das informações que os mesmos querem que cheguem até os seus clientes. Os varejistas também utilizam o e-mail com o mesmo propósito de envio de mensagens e promoções. A Supervisora Angeloni chama a atenção para outra função muito utilizada através do aplicativo de WhatsApp, como sendo o canal principal da comunicação entre os colaboradores, interligando os setores através desse aplicativo, sendo utilizado diariamente. O e-mail é utilizado com a mesma estratégia do aplicativo WhatsApp.

Um diferencial do Bistek Supermercados é a criação de um Podcast através do aplicativo Spotify, com conteúdo direcionado para o público jovem, sendo a segunda varejista do Brasil a possuir esse canal como forma de interação com seus clientes. O relato dos outros três varejistas demonstra falta de interesse ou conhecimento relacionado a essa ferramenta.

O LinkedIn apareceu no relato do Coordenador Giassi e da Supervisora Angeloni, ambas utilizam a ferramenta com a percepção mais profissional, e aplicada pelo setor de recursos humanos como forma de recrutamento e seleção para contratação de colaboradores.

Os links patrocinados através do Google são citados na entrevista do Gerente Koch como uma das estratégias principais de direcionamento da página Google, direto para o seu e-commerce. Compactuando com a mesma estratégia utilizada pelo Angeloni Supermercados,

segundo a Supervisora Angeloni, onde a mesma complementa que além da estratégia citada, essa ferramenta também é compartilhada com parcerias feitas com terceiros como estratégia de marketing. O Coordenador Giassi usa a estratégia, porém ainda de forma tímida, por não possuir um *e-commerce*.

Essa tendência encontrada em todos os varejistas, vai de encontro com os estudos realizados por renomados autores, como Verhoef, Kannan, Inman; Kotler e Armstrong, Grewal, Roggeveen, Nordfalt e Rafaeli.

O fácil acesso à internet por meio de computadores e smartphones mudaram o comportamento e os hábitos de compra dos consumidores (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Para Kotler e Armstrong (2007), o marketing on-line ou digital, como ferramenta de inovação tecnológica, está sendo usado como um poderoso dispositivo de comunicação cada vez mais eficaz, além de ser rápido e estar crescendo constantemente, seja pelos avanços tecnológicos, ou pela mudança do comportamento do consumidor. A rápida mudança no cenário do varejo e varejistas dá-se através da maneira como os clientes modernos compram: loja física, on-line e até mesmo com o comércio em evolução de máquina para máquina (GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT, 2017). Tais padrões de consumo em partes são atribuições dos avanços tecnológicos associados a ofertas e recursos disponibilizados pela internet das coisas (IDC), inteligência artificial (IA), tecnologias de blockchain e robótica (RAFAELI et al., 2017).

Referente as ações promocionais, uma estratégia de marketing comentada por todos os varejistas foi o programa de fidelidade através do *Cashback*. A única varejista que utilizou essa estratégia foi a rede Angeloni Supermercados, mas a intenção da adoção da mesma esteve presente nos representantes Koch e Bistek, já no Giassi está fora dos planos.

Hoje em dia tem se falado bastante no Cashback, (...) mas para operação ela se torna um pouco caro, o nosso consumidor as vezes damos dez por cento, para ele é muito bom, mas temos que analisar se não vamos sacrificar uma operação nossa, tem a questão da margem, e também não ser injusto com o nosso cliente, não aumentamos nosso preço só para tentar dar um benefício, uma mensagem que o nosso presidente sempre fala, talvez não vamos ter o melhor preço, mas temos o preço justo, e isso já é uma prática, o Cashback ainda não conseguimos implantar essa modalidade (COORDENADOR GIASSI, 2021)

O Angeloni Supermercados usou essa estratégia como forma de divulgação do lançamento do novo aplicativo do Clube Angeloni de fevereiro a 30 de maio de 2021.

Realizamos uma ação promocional de Cashback temporária, e foi um sucesso muito grande, iniciamos mas já encerrou, foi uma ação para trazer esse movimento para as lojas, se eu não me engano foi uma ação de Fevereiro a Maio, é uma boa pergunta, se vai voltar ou não, eu acredito que por enquanto não, a ação do Cashback foi uma estratégia para apresentar e movimentar o nosso aplicativo, lançamos o aplicativo e não faz muito tempo, a estratégia do Cashback foi para trazer os clientes para a realidade do aplicativo, impulsionar as pessoas a baixarem o aplicativo, entender as ferramentas, foi a forma que planejamos para as pessoas conhecerem o aplicativo (SUPERVISORA ANGELONI, 2021).

Na fala de dois entrevistados (Gerente Koch e Diretor Bistek) foi identificado a intenção do uso da estratégia de marketing através do Cashback com a mesma finalidade de divulgação, campanha de divulgação e lançamento de aplicativo futuro.

O Cashback está em fase de estudo por conta de um aplicativo que está em desenvolvimento, e bem em breve a gente deve lançar, e até adiantando para você em primeira mão a informação, e em breve estaremos disponibilizando para nosso cliente, e em conjunto com o lançamento do aplicativo, que possivelmente substituirá o nosso atual programa de fidelidade, iremos usar a estratégia da campanha do Cashback para apresentar o aplicativo para os nossos clientes (...). (GERENTE KOCH, 2021).

Por exemplo o Cashback a gente não trabalha ainda, mas é uma estratégia que já estudamos sobre isso, já pensamos numas estratégias, mas não colocamos à disposição, mas é algo que a gente tá sempre deixando aqui como ponto de atenção, para algum tipo de campanha específica, os concorrentes a gente já viu que fazem, estamos até lançando um aplicativo agora no segundo semestre que vai ter a possibilidade de ter o Cashback disponível (DIRETOR BISTEK, 2021).

Outra ação promocional, são programas de fidelidade e recompensas, que os quatro possuem, porém com estratégias diferentes. No varejista Koch, através do Koch Vantagens, o cliente pontua a cada compra, e após consegue recompensas através desses pontos. Já nos varejistas Angeloni, Giassi e Bistek, através de cadastro no programa de vantagens, o cliente

possui desconto em determinados itens. Nos varejistas Angeloni, através do Clube Angeloni, e Giassi, através do Amigo Giassi, aplicativos próprios, o cliente adquire desconto em itens que compra frequentemente, tendo assim uma personalização de compra. Também há descontos em itens gerais. No varejista Bistek, através do Clube Bistek, onde o cliente se cadastra no site, os descontos não personalizados e sim descontos gerais.

Referente aos sistemas de autosserviço o autoatendimento através do *Self Check-out* foi unânime e todas possuem essa tecnologia em suas redes. Essa tecnologia auxilia muito na compra do consumidor, sendo um facilitador para a mesma.

Pantano et.al (2017) apresentam em seu estudo uma visão geral do varejo, na qual enfatizam um diferencial competitivo para o sucesso no mercado, onde incluem: difusão das inovações sobre as categorias de sistema de pagamento; informações de exibição de produtos; sistemas de pesquisas de informações; e a experiência de compra, como a principal impulsionadora da inovação no varejo. As descobertas destacam ainda as tecnologias em que os varejistas devem investir, e antecipar a possível expansão das mesmas, que irão melhorar a experiência de compras e aumentar o investimento nesta área.

Referente ao sistema de gestão, todos os varejistas possuem sistema de Big Data. Os quatro varejistas fazem uso do software ERP, que tem como principal função o controle total de suas informações, integrando e gerenciando dados, recursos e processos para que as varejistas tenham maior assertividade nas tomadas de decisões, interligado com o Big Data.

Observou-se que a rede Koch possui um aplicativo próprio chamado auditoria de gôndolas criado pela própria empresa para rastrear a mercadoria desde a sua saída do centro de distribuição até a chegada a loja e compra pelo consumidor. Esse sistema facilita a localização do produto dentro do estoque.

A rede Bistek possui um sistema próprio para entender melhor a logística das mercadorias, a frequência diária de consumo, informações de cada loja personalizadas, conforme seu consumo.

O Angeloni possui um programa de inovação, chamado Varejo do Futuro que teve como objetivo encontrar startups que atuassem em áreas com foco na inovação do varejo e na criação de “lojas do futuro”. Soluções em tracking e sensoriamento, big data, analytics, jornada e experiência do consumidor e de loja são apenas alguns exemplos do que o Varejo do Futuro buscou nesta etapa.

Essa tecnologia implantada pelos varejistas, é tendência mundial, na medida que auxilia o processo de gestão e agrega mais consumidores.

O surgimento do computador e sua ampla disponibilidade para a administração levaram a um interesse crescente em sofisticados modelos de mercado e sistemas de apoio a decisão. Empresas de pesquisa de marketing inovadoras foram rápidas em aproveitar as possibilidades oferecidas pela nova tecnologia para obter informações de seus clientes mais rapidamente do que os concorrentes (HOOLEY, 2011).

Referente aos sistemas de pagamento, todos possuem cartão de crédito, PIX, QR Code através do smartphone. O Angeloni diferencia-se por ser a única varejista do estado de Santa Catarina a adotar o pagamento através da biometria facial.

Referente aos canais de comercialização de produtos houve diferenças em relação a esse quesito. Os varejistas Koch, Angeloni e Bistek possuem *e-commerce* próprio através de seu *website*, para comercialização de seus produtos, diferente do Giassi Supermercados que não tem *e-commerce* próprio, usando o *website* apenas para divulgação e informações.

A rede Bistek é a única a não possuir um aplicativo próprio, os demais varejistas possuem aplicativos com objetivo de fidelização de clientes, divulgação de ofertas e fornecimento de descontos.

A rede Angeloni possui o diferencial da compra através do *website* com retirada *drive thru*, estando presente somente em uma loja da rede.

Todos os varejistas utilizam a estratégia de aplicativos de terceiros para comercialização de seus produtos, porém não estando presente em todas as lojas.

Graziano, Giuliani, Pizzinato (2008), realizaram um estudo com o objetivo de identificar as ações do marketing de convergência dos mercados online e off-line como ferramenta para assegurar a competitividade das empresas. Foram estudadas duas grandes empresas do setor varejista. Foi concluído que lojas de varejo online buscam conhecer o consumidor, reunindo informações para enriquecer sua base de dados. Os sites se aproximam com o consumidor através de sistemas de televendas, solução de dúvidas online, cadastro, centrais de atendimento e incluem alguns em seu quadro de funcionários, criando uma espécie de comunidade fiel aos seus interesses. Isso lhes permite estabelecer um entendimento do consumidor, com versatilidade pelas ações utilizadas e parecendo reconhecer que o cliente é o único – a isso se denomina relacionamento one-to-one. As lojas virtuais buscam estar disponíveis, tanto para o acesso físico, atendendo os consumidores tradicionais que preferem o contato com o vendedor e ponto de venda, quanto ao virtual, onde os consumidores fazem suas compras através do meio virtual.

Outras inovações citadas, foi do varejista Bistek, que disponibilizou *wi-fi* nas lojas, suprimindo uma demanda do cliente de estar sempre conectado. Esse mesmo varejista, citou modernização de seus balcões de frios, com melhora em eficiência energética e produtiva. Também substituiu todas as lâmpadas por LED e instalou terminais digitais.

4.2.3 Identificação dos riscos e benefícios associados à adoção da inovação tecnológica no varejo supermercadista

Toda inovação gera de forma automática, riscos e benefícios, vantagens e desvantagens para seu inovador. Neste tópico, iremos abordar se as empresas participantes no estudo, ao realizarem inovações tecnológicas em suas rotinas, observaram riscos e benefícios para seus negócios.

Referente ao marketing digital, todas as varejistas identificaram fortalecimento de marca e aumento de vendas com as estratégias adotadas através desse canal. O Gerente Koch, relata que o canal do YouTube é utilizado de forma genérica devido a grande dificuldade de produção de conteúdo.

YouTube bem dizer é um dos únicos meios de comunicação que não nos agrada, em virtude também do grande esforço e de toda a estrutura e produção para o desenvolvimento de vídeos e toda sua complexidade (GERENTE KOCH, 2021).

Referente as ações promocionais, quando questionado de cashback, a Supervisora Angeloni observou um sucesso muito grande, apesar de a estratégia ter sido temporária. Na percepção dos Gerente Koch e Diretor Bistek, essa estratégia está nos planos futuros para divulgação de um aplicativo. Para o Coordenador Giassi, essa estratégia pode trazer como risco o aumento do preço do produto, para que o retorno de desconto do cliente não prejudique o lucro da empresa.

Em relação aos programas de vantagens, todas as redes utilizam, sendo um fator positivo para aumentar a fidelização do cliente.

Referente aos sistemas de autosserviço, o Gerente Koch relata ter havido, no primeiro momento, dificuldade de implementação, devido a cultura do consumidor em conhecer a tecnologia e ao próprio sistema. Após resolver esses entraves, a tecnologia os beneficiou.

O self - checkout para nós em primeiro momento foi um fator complicador, por conta da cultura do consumidor, ele não estava habituado, e toda aquela novidade de telas e sistemas o assustava (...) depois que a gente passou a melhorar a interface entre o relacionamento do consumidor e a tela do equipamento, transformando ela mais prática, mais fácil o seu manuseio, daí para frente deslanchou, (...) tínhamos um fornecedor de sistema ERP que era muito travado, era muito difícil para a gente conseguir fazer rodar esse sistema, e ai automaticamente isso respingava lá na ponta em frente de caixa, e veja bem, se nem nós tínhamos condições muitas vezes de colocar esse sistema para rodar, imagina para o cliente se aventurando lá numa telinha e o sistema travou, aí é tiro no pé. Após o momento que identificamos as imperfeições e corrigimos os problemas, o sistema de Self-checkout funciona perfeitamente e estamos muito satisfeitos com o resultado (Gerente Koch,2021).

Para o Giassi Supermercados, a implementação do self – checkout teve como principal dificuldade o manuseio do público em geral, levando a necessidade de ter um colaborador fixo para auxiliar o cliente.

Em quase todas as nossas lojas temos o Self-checkout, e a questão relacionada a sistemas não tivemos problemas, porque foi algo que chegou até nossa região já atrasado (...), então esse sistema já estava lapidado, mas a principal questão, foi a usabilidade das pessoas, elas não estavam acostumadas a esse tipo de serviço, (...), fizemos a mesma coisa com o self-checkout, implantamos em uma loja, estudamos o perfil do cliente, quais eram as dificuldades dele, perante aos sistemas, telas, com a balança, a sacola, identificando todo esse processo, para depois fazermos o rollout, para as outras unidades. Mesmo com todo esse cuidado antes, durante e após os ajustes, a gente deixa um colaborador fixo no setor dos Self-checkout para que ele possa dar o auxílio sempre que um cliente tenha dificuldade, no começo gerou sim essa dificuldade, mas hoje a maioria dos clientes estão conseguindo utilizar, tem um tráfego muito bom, (...) eu acho que é uma tendência que só tem a aumentar (Coordenador Giassi,2021).

A rede Bistek vê que a inovação baseada em autoatendimento como um benefício para a empresa, onde o cliente, através de sua percepção, julga a empresa como inovadora e facilitadora de negócio. Essa inovação também favorece a organização interna da empresa, agilizando a operação de venda, e reduzindo o quadro de colaboradores.

Eu gostaria de entrar aqui no sistema de auto serviço, eu acho que o primeiro benefício é o cliente vendo a empresa como inovadora, buscando se desenvolver, buscando facilidades para o cliente. Os benefícios podem ser a níveis de pessoas também, diminuindo o quadro de colaboradores, entregando mais agilidade para operação (...) (Diretor Bistek, 2021).

A percepção do diretor Bistek em relação as dificuldades para implementação dessa tecnologia foi a necessidade de interligar vários setores da rede em um único sistema para que funcionasse adequadamente. Outra dificuldade relatada é aceitação do sistema perante os clientes.

Já as dificuldades seria a implantação do sistema porá trás de tudo isso, precisamos ter uma equipe de sistema, desenvolvedor, integrações com outros sistemas de PDV(ponto de venda), sistema RP, parece muito fácil depois que o Self - checkout está lá pronto, mas para chegar até esse ponto, existe um tempo e uma demanda de várias pessoas envolvidas, tanto marketing, comercial, TI e a direção.(...), estamos na prática do dia a dia, mas eu quero que vá uma pessoa comum e compre sem ter alguém explicando, seja autodidata, procuramos antes de colocar o sistema desses rodando fazer esses testes (Diretor Bistek, 2021).

Referente ao sistema de gestão, o Gerente Koch relata que algumas tecnologias implantadas anteriormente causaram alguns prejuízos, sendo então abandonadas. Ele cita a etiqueta eletrônica, muito usada antigamente, mas que devido à grande manutenção e em muitos momentos a dificuldade dos clientes de conseguirem visualizar o preço do produto por meio dessa tecnologia parou de ser utilizada. Outro aspecto que havia sido implantado e foi abandonado foram as telas digitais. Ambas as tecnologias dependiam de um *software* que era arcaico e não supria a necessidade, causando transtornos. Esses fatores, levaram o varejista a retornar a prática antiga.

Mas nem tudo é fácil não, nesses nossos investimentos nas buscas por inovação encontramos muitos percalços, veja bem, principalmente nos setores do açougues, usávamos telas digitais onde era apresentado as informações dos cortes bovinos e preços, ficava tudo lá, era muito usado também as famosas etiquetas eletrônicas, (...) você atualiza o preço aqui agora e ela atualiza em questões de segundos né. Mas acabamos percebendo que a etiqueta eletrônica evoluiu muito nos últimos tempos, mas nós tínhamos uma manutenção constante, e acabamos percebendo que o formato que nós tínhamos, era muito arcaico, e também não estávamos conseguindo atender à

necessidade dos clientes de maior idade, havia reclamações que os números eram muito pequenos, difícil ler, sem contar que às vezes as pilhas ficavam fraca, tornando-se imperceptível, era muito custoso, então resolvemos de forma sistemática ir substituindo pelo formato tradicional, e como o sistema em geral não atendia nossas necessidades, optamos também em retirar as telas digitais, na mesma época das etiquetas eletrônicas. O software que abastecia essas informações de ofertas, gerava muita manutenção aí a gente resolveu tirar (Gerente Koch, 2021).

Referente aos sistema de pagamento, o Gerente Koch refere um benefício em relação ao uso do PIX e da tecnologia de QR code, onde o cliente não necessita de contato físico com o caixa, muito importante na situação de pandemia em que nos encontramos. A Biometria facial utilizada pelo varejista Angeloni segue o mesmo princípio, além de diminuir filas.

Referente aos canais de comercialização de produtos, os varejistas que já possuíam *e-commerce*: Koch, Angeloni e Bistek, saíram em vantagem devido a pandemia, onde os clientes aumentaram o uso desse canal de compra. A rede Giassi, através da fala de seu Coordenador, observou que no momento de necessidade, a empresa não estava preparada, tendo que migrar para aplicativos de terceiros para continuar suas vendas. Uma desvantagem em relação aos aplicativos de terceiros, citado pelo Diretor Bistek é a limitação da disponibilidade de produtos além sincronização de preços que deve ocorrer diariamente.

O que acontece, com a chegada da pandemia da COVID-19, ela trouxe uma transformação e o cliente migrou do físico para o online, então se seguirmos uma tendência no e-commerce no Brasil, analisando os números teve um crescimento muito significativo, e eu acho que quando chegou essa aceleração, não estávamos preparados ainda com o canal digital para vendas, foi aonde buscamos fontes alternativas para oferecer esse canal para o cliente, então ao invés de ter uma ferramenta própria, optamos pelo canal de terceiros, introduzindo o Marketplace, através da plataforma do iFood, o iFood lançou a um ano e meio, uma Startup de para vender em supermercados não somente em restaurantes, então a gente entrou nessa onda com eles, apostamos, e hoje estamos bem satisfeitos com o resultado (COORDENADOR GIASSI, 2021).

Entrando nesses pontos da dificuldade nos meios de comercialização é como tudo isso está conversando com Bistek, por exemplo iFood, ele tem três ou quatro mil produtos somente, vamos trabalhar com as principais, só que a gente precisa tá mandando para eles diariamente, uma carga de preço, para eles estarem atualizando nos sistemas deles, o nosso sistema precisa estar

alinhado com esse informação, para entregarmos para o nosso PDV e o separador, além da atualização de estoque, então de forma geral a grande dificuldade é ter os sistemas conversando, fazer todo o trabalho de integração, desenvolvimento e assim a operação funcionar cem por cento, isso é o que o cliente não vê, mas demanda-se uma exigência da operação, do TI, do marketing, de todas as áreas, para a gente fazer esse sistema realmente funcionar, e além disso tem que ser contínuo, a gente precisa estar evoluindo e entregando melhorias (DIRETOR BISTEK, 2021) .

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA E A RELAÇÃO COM OS PRESSUPOSTOS DO ESTUDO

Este capítulo tem como objetivo associar os pressupostos do estudo com a teoria empírica dos varejistas e os fundamentos teóricos.

O Pressuposto 01: Os varejistas assumem estratégias de inovação em marketing, baseada em difusão de tecnologias digitais.

Esse pressuposto torna-se verdadeiro, na medida que foi observado que os varejistas utilizam tecnologias digitais para inovar em suas lojas, fidelizar clientes e aumentar suas vendas, como exemplo: marketing digital, através do Instagram, Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter, Spotify, links patrocinados Google e e-mail. O fácil acesso à internet por meio de computadores e smartphones mudaram o comportamento e os hábitos de compra dos consumidores (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). O marketing on-line ou digital, como ferramenta de inovação tecnológica, está sendo usado como um poderoso dispositivo de comunicação cada vez mais eficaz, além de ser rápido e estar crescendo constantemente, seja pelos avanços tecnológicos, ou pela mudança do comportamento do consumidor (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

O avanço tecnológico modificou o comércio de tal forma que é questionável o formato tradicional de lojas, sendo fundamental um modelo de negócios com inferência na estrutura, processos e nas estratégias da organização (PARENTE E BARKI, 2014; ARAÚJO E ZILBER, 2013). As estratégias continuam com as ações promocionais através de *Cashback* e programas de fidelidade. Tecnologias de autoatendimento também foram verificadas, através de *self checkout* e biometria facial.

Com a nova realidade dos varejistas, o mesmo desenvolvem suas capacidades para atender melhor seus clientes, através de precificação de produtos, serviços e gerenciamento do fluxo de mercadorias na cadeia de suprimentos, em virtude da tendência do varejo online

(GREWAL, MOTYKA, LEVY, 2018). Isso é verificado, quando observa-se que os mesmos estão investindo em tecnologias digitais, com a utilização do e-commerce, através de aplicativos e website.

A difusão das tecnologias digitais é mais rápida nas lojas físicas, devido aos avanços constantes em tecnologia e a expectativa dos consumidores em relação as novas tecnologias. A tecnologia mais difundida nas categorias de varejo, é o papel de parede digital, seguido por tablete, sinalização digital e clique – coleta. Os sistemas de pagamento *self-check out* estão pouco disponíveis nos pontos de venda. Lojas de médio e grande porte possuem, no geral, mais de três tipos diferentes de tecnologia digital, e à medida que as lojas crescem, aumentam as tecnologias digitais (PANTANO E VANNUCCI, 2019).

Contrariando a fala dos autores acima, é observado que os quatro varejistas entrevistados possuem como forma de atendimento o *self-checkout*, demonstrando que, na realidade dessas empresas, essa tecnologia está consolidada.

Percebe-se que os varejistas estudados possuem um grande investimento nos sistemas de gestão. Utilizam como ferramentas o Big Data para obter informações de seus clientes e personalizar as vendas, indo de encontro com o novo modelo de compras do consumidor.

A rápida mudança no cenário do varejo e varejistas dá-se através da maneira como os clientes modernos compram: loja física, on-line e até mesmo com o comércio em evolução de máquina para máquina (GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT, 2017). Tais padrões de consumo em partes são atribuições dos avanços tecnológicos associados a ofertas e recursos disponibilizados pela internet das coisas (IDC), inteligência artificial (IA), tecnologias de blockchain e robótica (RAFAELI et al., 2017).

O **Pressuposto 02** infere que ao investir em inovação em marketing, as empresas podem alcançar um resultado desfavorável. Esse pressuposto se confirma parcialmente, pois observou –se que na ação dos varejistas implantar certas tecnologias, no primeiro momento, existiu uma dificuldade de manuseio, aceitação e adaptação por parte do cliente, como foi o caso dos autoatendimentos, etiquetas e telas digitais, e também dificuldade de modernização de software já existente. Porém, na medida em que as tecnologias são tratadas e aperfeiçoadas, essa realidade muda, os clientes se adaptam, o que gera um benefício para ambas as partes.

Com toda a transformação do mercado, fica cada vez mais difícil o trabalho do profissional de marketing de deslumbrar em um futuro, as principais tendências que já se evidenciam e propor como novas estratégias competitivas podem ser desenvolvidas para explorar as oportunidades que emergirão (HOOLEY et.al, 2011). Foi visto nas entrevistas, que

com a chegada da pandemia, todos estavam despreparados em certas inovações tecnológicas. Em virtude da nova realidade, os varejistas viram-se obrigados a assumir características inovadoras para manterem suas vendas. Algumas inovações já eram realidade de alguns varejistas, que se saíram a frente, gerando um potencial competitivo.

O avanço tecnológico, com uso do Big Data, pode trazer outra desvantagem, que é a sensação do consumidor de estar sendo invadido de sua privacidade, pois como foi observado em todas as entrevistas, os varejistas possuem todos os dados dos consumidores, inclusive o que eles compram e consomem frequentemente.

Confirmando a teoria de Grewal et al, (2016) e Aguirre (2015), que inferem que informações personalizadas para os clientes por meio de tecnologias em dispositivos móveis podem aumentar ou diminuir o envolvimento do consumidor com a empresa, dependendo do equilíbrio entre a personalização e à percepção do cliente referente à quantidade de dados e informações que o varejista tem sobre ele, este porém, passa a ter uma preocupação maior com a sua privacidade.

Apesar de importante e cada vez mais visada, a tecnologia digital, não substituirá a experiência de compra física, por isso, nota-se que os varejistas entrevistados investem em melhorias tecnológicas de layout e equipamentos gerais das lojas físicas.

Os desenvolvimentos contínuos em tecnologia irão modificar ainda mais o cenário móvel atual, particularmente em termos das novas funções incluídas em aplicativos móveis que são capazes de fornecer experiências mais divertidas e satisfatórias. No entanto, as tecnologias móveis reais não são sofisticadas o suficiente para fornecer uma experiência de compra que pode substituir a fornecida no ponto de venda físico. Apesar dessas considerações, os gerentes devem levar em conta as mudanças na dinâmica do consumidor, o uso crescente de aplicativos móveis e a capacidade dos celulares de satisfazer perfeitamente as necessidades de alguns consumidores, que, de outra forma, não seriam totalmente atendidas ou que exigiriam muito esforço do empresa a ser satisfeita (PANTANO E PRIPORAS, 2016).

O **Pressuposto 03** define que os varejistas que aplicam estratégias de inovação em marketing tornam-se mais competitivos perante seus concorrentes, sendo verdadeiro quando analisado o presente estudo. Percebe-se que com a adoção das estratégias de inovação tecnológica em marketing os varejistas se destacam perante aos concorrentes que não adotam essas estratégias. Possuindo as tecnologias como aliadas, alcançam o cliente mais facilmente, facilitam a compra, dispõem de novidades e mais comodidade.

Pressupõem-se que os varejistas convivam com o desafio diário de se diferenciarem de seus concorrentes, pois o ritmo das mudanças mercadológicas, a competitividade, as

inovações e o amadurecimento da visão dos consumidores estão crescendo cada vez mais. Considerando esses fatos relacionados com a crescente concorrência e a busca pela satisfação do consumidor, faz-se necessário achar novas estratégias de diferenciação entre as empresas. Por isso, deve-se inserir a gestão da inovação de forma sistêmica, utilizá-la corretamente dentro da organização, aumentando a competitividade (SILUK E MARQUES, 2012).

Verificou-se que os varejistas possuem diferencial competitivo e através das estratégias de marketing conseguem captar cada vez mais consumidores. Algumas inovações tecnológicas utilizadas para esse fim, são: marketing digital através das redes sociais, ações promocionais como cartão fidelidade, *cashback*, sistemas de autoatendimento e outros, sistemas de gestão para conhecer o cliente e personalizar sua compra, sistemas de pagamento e canais de comercialização de produtos.

A inovação é um quesito básico do espírito empreendedor, as empresas competitivas investem e concentram suas atenções em práticas voltadas para o desenvolvimento de novas tecnologias, novos métodos para ampliar suas atividades, criando novos produtos, serviços e processos (DRUCKER, 1985). Isso fica demonstrado, quando observa-se que as empresas estudadas que estão investindo mais na tecnologia digital apresentam destaque no setor varejista supermercadista do estado.

A necessidade dos varejistas em inovar continuamente aparece como uma das causas mais críticas para competir com sucesso, por esse motivo, destaca-se a importância do gerenciamento da inovação (CHIU et al., 2010; PANTANO, 2014; HRISTOV e REYNOLDS, 2015). Todos os varejistas entrevistados possuem um setor específico destinado a inovação tecnológica, pois já perceberam que esse é o caminho para o crescimento das lojas, tanto em posicionamento, fidelização do cliente e o aumento do faturamento.

Devido ao apelo das tecnologias imersivas para os consumidores, os varejistas que as introduzem atraem mais consumidores e obtêm vantagem sobre os principais concorrentes. O uso de tecnologias imersivas pode ser uma ferramenta eficaz para inovar, por oferecer uma solução tecnológica capaz de mudar o *modus operandi* das firmas voltadas para o varejo e o relacionamento com os clientes (PANTANO; LARIA, 2012).

As empresas estudadas, estão inseridas no modelo de inovação tecnológica mais moderno, mudando suas formas de operar, através de uso de tecnologias como *self checkout*, pagamento por PIX, biometria facial e outros.

Percebe-se que a inovação no varejo é de extrema importância para que aja sucesso na divulgação e estratégia de marketing com objetivo de alavancar o setor. Uma das mais importantes características da inovação é que ela é um processo contínuo em toda empresa. A

performance financeira de uma empresa é totalmente dependente do sucesso da inovação, e esta influência significativamente na competitividade da organização (URBANCOVÁ; VRABCOVÁ, 2019).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta algumas considerações finais sobre o estudo realizado e contém a síntese dos resultados obtidos, as limitações do estudo e recomendações para pesquisas acadêmicas futuras sobre estratégias de marketing em inovação tecnológica.

Após análise das repostas dos entrevistados, foi possível observar que o primeiro objetivo específico foi alcançado, através da identificação das estratégias de marketing vinculadas a inovação tecnológica do varejo supermercadista. Dentre essas inovações cita-se: marketing digital através das redes sociais, ações promocionais, sistemas de autoatendimento, sistemas de gestão e pagamento e canais de comercialização de produtos. Percebe-se então, um diferencial competitivo perante aos seus concorrentes, devido a possuírem características de inovação tecnológica em marketing de ponta, diferente de outros setores da economia.

Todos os varejistas incluídos no estudo dedicam-se exaustivamente em acompanhar as principais tendências em tecnologia e inovação no marketing atuais. Os varejistas estão empenhados também em aperfeiçoar estratégias que já existiam, como antigos cartões fidelidade se transformando em aplicativos, compras on-line através de aplicativos e criar novas estratégias, como autoatendimento, pagamento por biometria facial e outros.

Essas estratégias vão de encontro com o que advoga Lee e Na, (1994) e Ali, (1994). A inovação possui duas características distintas: a primeira sendo a inovação radical de um produto, processo ou organização, na qual apresenta propriedades inéditas e melhorias expressivas no desempenho ou no custo (LEE e NA, 1994). A segunda é a inovação incremental, relacionada ao conceito de continuidade (acréscimo) podendo ocorrer de forma gradual ou periódica com o propósito de longo prazo (ALI, 1994).

Em concordância com o segundo objetivo específico: identificar e analisar as semelhanças e divergências das estratégias de marketing utilizadas pelas empresas selecionadas no estudo, observou-se que os varejistas se assemelham em muitos aspectos da inovação, como exemplo: marketing digital através das redes sociais, os sistemas de pagamento e nas ações promocionais. Uma diferença marcante, é que nem todos possuem o *e-commerce*, que é uma ferramenta quase imprescindível para a realidade atual. Outra diferença notada, presente somente em um objeto de estudo é o pagamento através de biometria facial.

Nota-se que o varejista Angeloni, através da sua prática adotada nas estratégias de marketing baseadas na adoção de inovação tecnológica tem um perfil de inovador, contrastando com os outros três varejistas entrevistados: Koch, Giassi e Bistek. Através de suas estratégias, remetem ao perfil de seguidores das inovações, que tem como protagonista a rede Angeloni.

O varejista parte da decisão temporal de ser o primeiro adotante da inovação ou o seguidor (PANTANO, 2016). De fato, os inovadores podem ter êxito no mesmo setor em tempos diferentes (pioneiro / seguidor), em conformidade com sua orientação estratégica e seus recursos internos (KERIN ET AL. 1992).

Observando as estratégias tecnológicas dos varejistas e seus resultados, nota-se que elas podem ter riscos e benefícios, conforme dita o terceiro objetivo específico do estudo, que é identificar os riscos e benefícios associados à adoção da inovação tecnológica no varejo supermercadista. Infere-se que, algumas estratégias no primeiro momento, não são bem aceitas pelos consumidores.

Sabe-se que as inovações podem ter resultados positivos ou negativos, e isto sempre deve ser considerado pelas empresas no momento de inovar. Nem todo momento é propício para gerar mudanças e a organização deve estar preparada para as consequências que estarão por vir. Para transformar ideias inovadoras em resultados bem-sucedidos, a organização precisa de recursos e conhecimento da inovação que pretende implantar (NIU et al., 2013).

Trazendo para a realidade dos varejistas do estudo, notou-se que ao implantar uma estratégia de inovação no setor de autoatendimento, os clientes inicialmente não se adaptaram, necessitando reparos até que a tecnologia agradasse ao público. Outra estratégia adotada por um dos varejistas, apresentou falha, precisando ser substituída, foram as telas digitais e etiquetas eletrônicas, que devido a problemas no software, foram retiradas de uso.

O resultado positivo da inovação requer um entendimento dos riscos e benefícios do processo, tendo consciência do melhor momento para inovar (PANTANO, 2016). A necessidade dos varejistas em inovar continuamente aparece como uma das causas mais críticas para competir com sucesso, por esse motivo, destaca-se a importância do gerenciamento da inovação (CHIU et al., 2010; PANTANO, 2014; HRISTOV e REYNOLDS, 2015).

O objetivo geral do trabalho, após a identificação das estratégias de marketing vinculadas a inovação tecnológica foi identificar se as mesmas geram competitividade perante seus concorrentes.

O posicionamento competitivo é definido como a forma em que os clientes em diferentes partes do mercado percebem empresas, produtos/serviços ou marcas concorrentes. Podendo se aplicar a todos esses níveis. Ele torna-se importante pois, através dele os tomadores

de decisões em marketing desenvolvem estratégias de segmentação do mercado, ou seja, dividem o mercado em grupos de clientes semelhantes quando existem diferenças importantes entre esses grupos (HOOLEY et al, 2011).

Todas as estratégias geram competitividade, a partir do momento em que o cliente, cada vez mais exigente, escolhe comprar onde há mais vantagens, não só relacionadas a preço, mas também comodidade, rapidez de compra e pagamento e eficiência de entrega, no caso das compras por *e-commerce*.

A competitividade das empresas varejistas pesquisadas foi muito marcante. Todas possuem setores específicos para inovação e tecnologia, e aprofundam-se cada vez mais no objetivo de criar inovação para facilitar a venda, angariar clientes e manter-se competitivo no mercado.

Ao fim deste estudo, percebe-se que o objetivo geral foi alcançado respondendo à pergunta de pesquisa. Observa-se que as redes varejistas que mais inovam, são as que obtêm os melhores resultados em relação a lucro, posicionamento de mercado e lembrança do consumidor, como é visto com a Rede Koch em primeiro lugar no ranking ACATS, a Rede Angeloni em segundo lugar e Giassi em terceiro lugar. Esse fato é confirmado pela definição de Urbancová e Vrabcová, (2019), inferindo que competitividade e a complexidade no setor de varejo estão aumentando devido a mudanças tecnológicas e sua rápida difusão. Percebe-se que a inovação no varejo é de extrema importância para que aja sucesso na divulgação e estratégia de marketing com objetivo de alavancar o setor. Uma das mais importantes características da inovação é que ela é um processo contínuo em toda empresa. A performance financeira de uma empresa é totalmente dependente do sucesso da inovação, e esta influência significativamente na competitividade da organização.

Como contribuição para a teoria das estratégias de marketing, o presente estudo procurou demonstrar a realidade empírica dos varejistas do setor supermercadista de Santa Catarina, apresentando suas dificuldades, êxitos e ideias que ainda serão colocadas em prática. Para prática de mercado, os resultados desta pesquisa demonstram que o setor varejista supermercadista é inovador e possui estratégias bem definidas para atingir uma competitividade de mercado.

As limitações do estudo podem ser elencadas devido ao limite geográfico, pois os varejistas são oriundos do estado de Santa Catarina. Uma análise mais extensa e complexa com amostragem mais ampla e maior representatividade poderá acarretar resultados mais completos. Outra limitação é que todos os objetos de estudo estavam bem posicionados no mercado, e já eram bem conceituados, o que nos leva a interrogar se haveria a mesma realidade em varejistas

de menor porte. Uma limitação que pode ter ocorrido, é que a coleta de dados foi baseada na informação de quatro gestores entrevistados, podendo haver viés em decorrência da quantidade reduzida de entrevistados e da subjetividade das informações dos entrevistados, como é comum em estudos dessa natureza.

Por fim, sugere-se para futuras pesquisas a replicação do presente estudo buscando ampliar a quantidade de casos estudados e a participação de gestores, pois os resultados poderão demonstrar aplicação de novas estratégias e diferentes percepções de implantação dessas estratégias de marketing.

Recomenda-se também, que futuros estudos sejam feitos através da percepção do cliente sobre as estratégias de inovação em marketing do varejista, tendo assim, um novo ponto de vista relacionado a este assunto. Esses resultados, podem fortalecer o sucesso dos varejistas do ponto de vista competitivo e assim, satisfazer cada vez mais os clientes.

REFERÊNCIAS

ABRAS. **SETOR SUPERMERCADISTA REGISTRA FATURAMENTO DE R\$ 378,3 BILHÕES EM 2019**. 2020. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping/noticias-abras/70790/setor-supermercadista-registra-faturamento-de-r-378-3-bilhoes-em-2019>. Acesso em: 28 fev. 2021.

ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE SUPERMERCADOS. **Sobre a ACATS**. Disponível em: <https://www.acats.org.br/sobre/>. Acesso em: 06 mar. 2021.

AGUIRRE, Elizabeth; MAHR, Dominik; GREWAL, Dhruv; RUYTER, Ko de; WETZELS, Martin. Unraveling the Personalization Paradox: the effect of information collection and trust-building strategies on online advertisement effectiveness. **Journal Of Retailing**, [S.L.], v. 91, n. 1, p. 34-49, mar. 2015. Elsevier BV.

A ALI,. Pioneering versus incremental innovation: review and research propositions. **Journal Of Product Innovation Management**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 46-61, jan. 1994. Wiley.

AMA, American Marketing Association. **Definition of Marketing**. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em: 17.05.2020.

ANGELONI. **Supermercado Angeloni**. Disponível em angeloni.com.br. Acesso em: 03 ago. 2021.

ARAUJO, Jose Braz de; ZILBER, Silvia Novaes. Adoção de E-Business e mudanças no modelo de negócio: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 147-161, mar. 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina Brasil, 2016.

BELIK, Walter. Evolução e tendências do varejo. In: MORGADO, Mauricio Gerbaudo e GONÇALVES, Marcelo Neves (org). **Varejo: Administração de empresas comerciais**: 2a Ed. São Paulo: Editora SENAC/SP, 1999.

BHATTACHERJEE, Anol. **Social Science Research: Principles, Methods, and Practices**. 2. ed. Florida: University Of South Florida, 2012. 159 p. Textbooks Collection. Book 3.

BIGNETTI, Luiz Paulo. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa.: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, [s.l.], v. 47, n. 1, p. 3-14, 24 maio 2011. UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos.

BRAAK, Anne Ter; DELEERSNYDER, Barbara. Innovation Cloning: the introduction and performance of private label innovation copycats. **Journal Of Retailing**, [S.L.], v. 94, n. 3, p. 312-327, set. 2018. Elsevier BV.

BRANSTAD, P. & Lucier, C. **The Case for Practical Visionaries, Strategies and Business**, n 22, p.42-53, 2001.

BURREL, G.; MORGAN G. **Sociological Paradigms and Organisational: Annalysis Elements of the Sociology of Corporate Life**. Ashgale Publishing Company. Burlington, USA. 1979.

CHIU, Yen-Ting Helena; FANG, Shih-Chieh; TSENG, Chuan-Chuan. Early versus potential adopters. **International Journal Of Retail & Distribution Management**, [S.L.], v. 38, n. 6, p. 443-459, 11 maio 2010. Emerald.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10 ed. Porto Alegre. Bookman, 2011.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: Amgh Editora Ltda, 2016.

SILVA, M. E. (2013). **Inovação Organizacional para o Consumo Sustentável: a inserção de novas práticas e tecnologias nos negócios do Walmart Brasil**. Reunir - Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade, 3, p. 66-89.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990. p.124- 35.

DI PRIMIO, F. **A História dos Supermercados Gaúchos**. Porto Alegre: AGAS, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Routledge, 1985.

FAUSTO, B. **História do Brasil**. São Paulo: Edusp, 1998.

FIFIELD, Paul. **Marketing Strategy**. 3. ed. Oxford: Routledge, 2007.

FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. Sage, 2009.

GIASSI. **Supermercado Giassi**. Disponível em: <https://www.giassi.com.br/>. Acesso em: 03 ago. 2021.

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Economia de Santa Catarina é rica e diversificada**. Disponível em: <https://www.sc.gov.br/conhecasc/economia>. Acesso em: 06 mar. 2021.

GRAZIANO, Graziela Oste; BARELI, Paulo; SPERS, Valéria Rueda Elias; OSWALDO, Yeda Cirera. Avaliação do Nível de Conhecimento e da Utilização do Planejamento de Marketing pelos Profissionais da Área. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.L.], v. 12, n. 2, p. 70-86, 30 ago. 2013. University Nove de Julho.

GRAZIANO, Graziela Oste; GIULIANI, Antonio Carlos; PIZZINATTO, Nadia Kassouf. **MARKETING DE CONVERGÊNCIA: ESTUDO DE CASOS EM EMPRESAS VAREJISTAS.COM**. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo, v. 12, n. 14, p. 39-57, set. 2008.

GREWAL, Dhruv; LEVY, Michael. **Marketing**. 4. ed. Porto Alegre: Amgh Editora Ltda, 2017.

GREWAL, Dhruv; MOTYKA, Scott; LEVY, Michael. The Evolution and Future of Retailing and Retailing Education. **Journal of Marketing Education**, [s.l.], v. 40, n. 1, p. 85-93, fev. 2018.

GREWAL, Dhruv; ROGGEVEEN, Anne L.; NORDFÄLT, Jens. The Future of Retailing. **Journal of Retailing**, [S.L.], v. 93, n. 1, p. 1-6, mar. 2017.

GRÜTZMANN, André; ZAMBALDE, André Luiz; BERMEJO, Paulo Henrique de Souza. Inovação, Desenvolvimento de Novos Produtos e as Tecnologias Internet: estudo em empresas brasileiras. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 26, n. 1, p. 1-15, 14 nov. 2019.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GUIMARÃES, D.G.; VENTURA, I.F.; ZIMET, M. VALLE, M.F.B.; HABENSCHUSS, S. Influência das características de microrregiões geográficas na definição do perfil das lojas de supermercados na cidade de São Paulo. In: ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. **Varejo Competitivo**, São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, v.8, 2003.

HEINZ, Douglas; COSTA, Jane Iara Pereira da; PEREIRA, Erick William. COMPOSTO DE MARKETING EM REDES DE COMPRAS: estudo comparativo das percepções de administradores e associados em uma rede de supermercados. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 529-570, ago. 2014.

HITT, M. A, et al. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HRISTOV, Latchezar; REYNOLDS, Jonathan. Perceptions and practices of innovation in retailing. **International Journal of Retail & Distribution Management**, [S.L.], v. 43, n. 2, p. 126-147, 9 fev. 2015.

HOOLEY, Graham, et al. **Estratégia de Marketing e Posicionamento competitivo**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prince Hall, 2011.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística –. **PAC 2018: Brasil tem 1,5 milhão de empresas comerciais gerando receita de R\$ 3,7 trilhões**. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28074-pac-2018-brasil-tem-1-5-milhao-de-empresas-comerciais-gerando-receita-de-r-3-7-trilhoes>. Acesso em: 14 fev. 2021.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística –. **Varejo reúne 84,2% das empresas comerciais do Brasil**. 2007. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/13294-asi-varejo-reune-842-das-empresas-comerciais-do-brasil>. Acesso em: 14 fev. 2021.

KAPLAN, A., & HAENLEIN, M. (2010). **Users of the world unite! The challenges and opportunities of Social Media**. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

KOCH Hipermercado, **SuperKoch**. Disponível em: <https://www.superkoch.com.br/>. Acesso em: 03 ago. 2021.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P. **Marketing essencial: conceitos e estratégias**. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2018.

LAS CASAS, A. L.; BARBOZA, V. A. Marketing de Varejo. In: LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. (Orgs.). **Estratégias de marketing para varejo: Inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo**. Novatec, 2007. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/1285964-Estrategias-de-marketing-para-varejo.html>>. Acesso em: 03 março. 2020.

LEE, M. Determinants of technical success in product development when innovative radicalness is considered. **Journal Of Product Innovation Management**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 62-68, jan. 1994.

LIMA, Miguel et al. **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2007.

MAJUMDAR, Debashis; BANERJI, Pradipta Kumar; CHAKRABARTI, Satyajit. Disruptive technology and disruptive innovation: ignore at your peril!. **Technology Analysis & Strategic Management**, [S.L.], v. 30, n. 11, p. 1247-1255, 27 set. 2018. Informa UK Limited.

MIZIK, Natalie; JACOBSON, Robert. Trading off between Value Creation and Value Appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. **Journal Of Marketing**, [S.L.], v. 67, n. 1, p. 63-76, jan. 2003.

MOLINER-VELÁZQUEZ, Beatriz; FUENTES-BLASCO, Maria; SERVERA-FRANCÉS, David; GIL-SAURA, Irene. From retail innovation and image to loyalty: moderating effects of product type. **Service Business**, [S.L.], v. 13, n. 1, p. 199-224, 12 jun. 2018. Springer Science and Business Media LLC.

MORAIS, Aline Silva Autran de; HOECKESFELD, Lenoir; SARQUIS, Alessio Bessa; MUSSI, Clarissa Carneiro. Omnichannel como estratégia de inovação no varejo de moda jovem no Brasil. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.L.], v. 18, n. 2, p. 268-296, 8 abr. 2019.

NIELSEN, A. C. **Estrutura do varejo brasileiro**. São Paulo, 1997.

NIU, Yongge; WANG, Cheng Lu; DONG, Lily C. Firm resources and entry-related advantages: an empirical study in china. **Industrial Marketing Management**, [S.L.], v. 42, n. 4, p. 595-607, maio 2013. Elsevier BV.

OCDE. Oslo Declaration on Sustainable Consumption (2005). <http://www.oslodeclaration.org/>(Accessed 17.06.2014). In: Tukker A., Sto E., Vezzolo C., 2008. Ed. "The governance and practice of change of sustainable consumption and production." Introduction to the ideas and recommendations presented in the articles in this special issue of the journal of cleaner production. **Journal of Cleaner Production** 16, 1143-1145

O'DWYER, M.; GILMORE, A.; CARSON, D. Innovative marketing in SMEs. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 1, p. 46-61, 2009.

PANTANO, E. Benefits and risks associated with time choice of innovating in retail settings. **International Journal Of Retail & Distribution Management**, [s.l.], v. 44, n. 1, p.58-70, 11 jan. 2016. Emerald.

PANTANO, Eleonora; LARIA, Giuseppe. Innovation in Retail Process: From Consumers' Experience to Immersive Store Design. **J.Technol. Manag. Innov.**, Italy, v. 7, n. 1, p. 194-206, Não é um mês valido! 2012.

PANTANO, E. Innovation drivers in retail industry. **International Journal Of Information Management**, [S.L.], v. 34, n. 3, p. 344-350, jun. 2014.

PANTANO, Eleonora; PRIPORAS, Constantinos-Vasilios. The effect of mobile retailing on consumers' purchasing experiences: a dynamic perspective. **Computers In Human Behavior**, [S.L.], v. 61, p. 548-555, ago. 2016. Elsevier BV

PANTANO, E.; PRIPORAS, C. V.; SORACE, S.; IAZZOLINO, G. Does innovation-orientation lead to retail industry growth? Empirical evidence from patent analysis. **Journal Of Retailing And Consumer Services**, [S.L.], v. 34, p. 88-94, jan. 2017. Elsevier BV.

PANTANO, E.; VANNUCCI, V. Who is innovating? An exploratory research of digital technologies diffusion in retail industry. **Journal of Retailing And Consumer Services**, [s.l.], v. 49, p. 297-304, jul. 2019.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PARENTE, J.; KATO, H. T. **Área de Influência: um estudo no varejo de supermercados**. **Revista de Administração de Empresas (FGV)**, São Paulo, v. 41, n. Abr./Jun, p. 46-53,2001

PIZZINATTO, Nadia Kassouf. **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

PONTOBRDIGITAL. **Bistek Supermercados dá continuidade ao seu plano de expansão no Rio Grande do Sul**. 2020. Disponível em: <https://acontecendoaqui.com.br/cannes-2020/bistek-supermercados-da-continuidade-ao-seu-plano-de-expansao-no-rio-grande-do-sul>. Acesso em: 01 ago. 2021.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In: _____ MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRIPORAS, Constantinos-Vasilios; STYLOS, Nikolaos; FOTIADIS, Anestis K.. Generation Z consumers' expectations of interactions in smart retailing: a future agenda. **Computers In Human Behavior**, [S.L.], v. 77, p. 374-381, dez. 2017. Elsevier BV.

RAFAELI, A., ALTMAN, D., GREMLER, D. D., HUANG, M. H., GREWAL, D., IYER, B., Ruyter, K. d. **The future of frontline research: A glimpse through the eyes of thought leaders**. *Journal of Service Research*, 30(1), 91-99. 2017.

RENNER, Maurício. **Angeloni tem pagamento por biometria facial: projeto é da payface, uma startup de florianópolis que está em alta no nicho.. Projeto é da Payface, uma startup de**

Florianópolis que está em alta no nicho.. Disponível em: <https://www.baguete.com.br/noticias/17/03/2021/angeloni-tem-pagamento-por-biometria-facial>. Acesso em: 08 ago. 2021.

RIEG, D. L.; ALVES FILHO, A. G. **Estratégias tecnológicas e desempenhos inovadores das PMEs de equipamentos médico-hospitalares de São Carlos e Ribeirão Preto**. Production, [s.l.], v. 17, n. 2, p. 273-285, ago. 2007.

ROJO, Francisco José Grandis. Qualidade total: uma nova era para os supermercados. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 38, n. 4, p. 26-36, dez. 1998.

SACCOL, A. Z. UM RETORNO AO BÁSICO: COMPREENDENDO OS PARADIGMAS DE PESQUISA E SUA APLICAÇÃO NA PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Rev. Adm. Ufsm**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, ago. 2009.

SARQUIS, A.; PIZZINATTO, N.; GIULIANI, A.; PONTES, A. Estratégias de marketing: estudo no setor de agências de viagens e turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 9, n. 2, p. 298-320, 2015.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5. ed. Inglaterra: Pearson Education Limited, 2009.

SHET, N.; MITTAL, B.; NIWMANN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHUMPETER, J. 1985. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. 2a ed., São Paulo, Nova Cultural, 169 p.

SILUK, J.; MARQUES, K. A gestão da inovação no varejo do RS: um estudo de caso com os empresários da expoagas 2011. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 10, n. 2, p. 313-336, 11 set. 2012.

SOUZA, Thiago Alves; PIATO, Éderson Luiz. Estratégia no canal de distribuição: análise comparativa entre atacadista distribuidor e de autosserviço. **Exacta**, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 259-274, 13 jul. 2017.

VAROTTO, L. F. História do varejo. **Gv-Executivo**, [S.L.], v. 5, n. 1, p. 86, 3 out. 2006.

VAROTTO, L. F. **Da vila às grandes cidades: a história do varejo nacional**. São Paulo: Porto de Cultura. 2014.

VAROTTO, L. F. Varejo no Brasil – Resgate Histórico e Tendências. **Revista Brasileira de Marketing**, [S.L.], v. 17, n. 3, p. 429-443, 6 set. 2018.

VERHOEF, Peter C.; KANNAN, P.K.; INMAN, J. Jeffrey. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. **Journal Of Retailing**, [S.L.], v. 91, n. 2, p. 174-181, jun. 2015.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Fgv, 2004

VILLAÇA, F. **Espaço intra-urbano no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Studio Nobel Fafesp, 2007.

URBANCOVÁ, Hana; VRABCOVÁ, Pavla. Quantitative Survey on Innovation in the Czech Republic. **Business And Management Research**, Prague, v. 98, n. 2, p. 1-3, jan. 2019.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

ESTRATÉGIAS DE MARKETING: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA NA COMPETITIVIDADE DO VAREJO SUPERMERCADISTA DE SANTA CATARINA

Prezado (a) entrevistado (a),

O objetivo da presente entrevista é coletar dados que vão compor a pesquisa em **Estratégias de Marketing: inovação, tecnologia e competitividade no varejo supermercadista de Santa Catarina**. Este estudo faz parte da dissertação de mestrado em administração da Unisul.

Esclarecimento: Gostaríamos de lhe informar que por caráter ético, esta pesquisa garante o uso apropriado para fins acadêmicos, bem como preserva-se a identidade e privacidade dos entrevistados, ou seja, não será divulgado nomes dos respondentes. Informamos que uma das metas para a realização deste estudo é o comprometimento dos pesquisadores em possibilitar aos entrevistados um retorno sobre os resultados da pesquisa. Oportunamente, aproveitamos para informar que faremos a divulgação dos resultados e conclusões para a comunidade acadêmica. Para fins de transcrição e após análise do conteúdo da entrevista, o senhor(a) me autoriza gravar a entrevista?

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Pergunta 1: Sobre o perfil do entrevistado. Inicialmente, gostaria de obter algumas informações sobre você entrevistado. Qual a sua função/cargo no supermercado? Quanto tempo trabalha no supermercado? Qual a sua formação acadêmica? Qual a sua participação na definição e/ou implementação das estratégias/ações de marketing no supermercado?

Pergunta 2: Referente as inovações tecnológicas. Segue uma listagem de estratégias de marketing, baseadas em inovações tecnológicas e utilizadas no setor de varejo, selecionadas a partir da literatura de marketing de varejo (APRESENTAR A LISTAGEM DE SELEÇÃO DAS ESTRATÉGIAS MAIS UTILIZADAS – QUADRO 5). Favor leia cuidadosamente essa listagem e selecione as inovações e tecnologias utilizadas na sua loja. Comente sobre.

Pergunta 3: Referente a competitividade: Relacionado ao resultado/consequência das estratégias em inovação e tecnologia no desempenho competitivo da loja: Favor analise as estratégias de marketing em inovação e tecnologia selecionadas anteriormente e mencione qual

o impacto (relevância) dessas estratégias sobre o desempenho competitivo perante aos seus concorrentes.

Pergunta 4: Relacionado aos resultados: Houve riscos/dificuldades e/ou benefícios diante a adoção das estratégias de marketing em inovação e tecnologia na sua loja? Quais foram?

Quadro 5 – Estratégias de Marketing em Inovações Tecnológicas Utilizadas no Setor de Varejo:

Quadro 5 – Estratégias de Marketing em Inovações Tecnológicas Utilizadas no Setor de Varejo:			Comente
Marketing Digital	1	Facebook	
	2	Instagram	
	3	Linkedin	
	4	YouTube	
	5	Twitter	
	6	WhatsApp	
	7	Spotify	
	8	Links Patrocinados (Google)	
	9	E-mail	
	10	Outros	
Ações promocionais	11	Cashback	
	12	Cartão Fidelidade	
	13	Outros	
Sistema de Autosserviço	14	Self Checkout	
	15	Outros	
Sistema de Gestão	16	Big data	
	17	Sistema para logística	
	18	Sistema de fidelização	
	19	Outros	
Sistema de pagamento	20	Cartão de crédito	
	21	PIX	
	22	QR CODE	
	23	Biometria facial	
	24	Boleto bancário	
	25	Bitcoins	
26	Outros		
Canais de comercialização de produto	27	Website	
	28	Aplicativo próprio	
	29	Aplicativo de terceiro (p ex: ifood)	
	30	WhatsApp	
	31	E-commerce	

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

EMPRESA A: Koch Hipermercado S/A

Entrevista n. 4: Gerente de marketing

Método da entrevista: Semiestruturada

Formato da entrevista: Videoconferência

Data: 23/07/2021

Horário inicial: 18:30

Horário Final: 19:10

Nome da Organização: Supermercados Koch

Setor/Ramo: Varejo alimentício

Endereço: A. Bayer Filho, 1695 – Centro, Tijucas – SC, 88200-00.

Nome do entrevistado: Gerente Koch

Área/setor: Marketing

Cargo: Gerente de marketing do grupo Koch

Tempo na organização: 9 anos

Formação: Graduado em publicidade e propaganda; pós-graduado em Gestão empresarial e marketing.

Pesquisador: Inicialmente, gostaria de obter algumas informações sobre você entrevistado. Qual a sua função/cargo no supermercado?

Gerente Koch: Sou Gerente de marketing do grupo Koch.

Pesquisador: Qual a sua formação acadêmica?

Gerente Koch: Sou formado em publicidade e propaganda, e pós-graduado em gestão empresarial e marketing.

Pesquisador: Quanto tempo você trabalha no supermercado e qual a sua participação na definição e/ou implementação das estratégias/ações de marketing no supermercado?

Gerente Koch: Eu trabalho há nove anos no grupo Koch, Responsável pelas bandeiras Komprão, rede de supermercados, superKoch.com, que ai entra lá na parte do atacarejo, farmakoch pois possuímos também o segmento de farmácias e o Koch Express. Hoje a empresa está mais estruturada, trata-se de uma empresa familiar, os cinco irmãos sócios são de Antônio Carlos, a origem deles é do hortifruti granjeiro, a empresa é nova, ela está com vinte e sete anos, até pouco tempo atrás eles eram feirantes, eles tinham uma lona e o caminhão e eles faziam exposição, quando tinha aquele direto do campo ali em Florianópolis, onde hoje é o terminal, tudo se originou ali, então até pouco tempo atrás, a empresa era gerida, ela funcionava muito muito no meio familiar, e você sabe que numa empresa familiar você tem que fazer tudo, não tem muitas opções, até hoje o meu envolvimento é muito grande, como gerente de marketing, também cuido dos projetos de expansão, normalmente nós temos encontro semanal com todos os gerentes dos setores da empresa para tomadas de decisões. Atuo na frente de expansão, para

que região nós vamos, que tamanho de loja, qual é o conceito que nós vamos abrir nessa região, isso tudo passa por mim também, a comunicação visual dessas unidades, tanto externa como interna tudo passa por mim, muito diferente dos que muitos acham que o marketing só cuida da comunicação com o cliente, só a parte comercial, aqui nessa empresa não (risadas) todos ajudam.

Pesquisador: O objetivo principal desta entrevista, é conhecer as estratégias de marketing vinculadas a inovação e tecnologia pertencentes a realidade do supermercado onde você trabalha. até agora tudo certo? Você entendeu o objetivo principal do estudo?

Gerente Koch: Opa! Compreendi sim, vamos lá.

Pesquisador: Outro quesito importante para o estudo, é após o relato das estratégias, você sinalizar se houve benefícios ou riscos/dificuldades com a adoção dessa estratégia, ok?

Gerente Koch: ok! Comentarei a respeito quando achar pertinente, deixa comigo.

Pesquisador: A seguir, apresento uma listagem de estratégias de marketing, baseadas em inovações tecnológicas e utilizadas no setor de varejo, selecionadas a partir da literatura de marketing de varejo. Se preferir, você poderá usar como parâmetro essa listagem e comentar as inovações e tecnologias utilizadas na sua loja.

Gerente Koch: Ok! Mas eu prefiro que você me questione até para que eu tenha o “time” das respostas, porque se não eu engato em uma dessas questões e não para mais de falar (risadas).

Pesquisador: Sim, não se preocupa farei toda a intermediação da entrevista!

Pesquisador: Quais são as inovações e tecnologias desenvolvidas na empresa onde você trabalha?

Gerente Koch: Inicio comentando da realidade que o varejo vem passando, principalmente com a chegada da pandemia, agora está um pouco mais tranquilo, mas falando aí dos últimos dois anos, o marketing digital foi um canal que nós mais utilizamos e nos especializamos, para que nossas ofertas chegassem até o nosso consumidor final. Hoje o marketing digital é imprescindível, o Facebook e o Instagram que são os principais canais, estiveram presente em todas as nossas campanhas, para você ter uma ideia, o Instagram do nosso ramo de atacarejo, foi criado a menos de dois anos e meio, para esse segmento de canal, e já passamos dos 100 mil seguidores, tem 130 mil seguidores já, onde nós fazemos um trabalho diário aqui de promoção, dentro de uma programação que a gente tem, inclusive com o suporte de uma agência que cuida tanto das campanhas de marketing online, quanto a off-line. O WhatsApp é uma ferramenta

sensacional e imprescindível para todas as nossas campanhas de promoção, possui um poder absurdo referente a questão de pulverização da informação, em questões de segundos, conseguimos disparar para praticamente vinte mil contas de clientes cadastrados. Claro, tudo isso contanto com o cadastro e aceite do usuário cadastrado em nossas redes. Normalmente esse cadastro foi feito pelo cliente, em virtude de uma promoção que a gente fez e o cliente através de um campo específico, nos permitiu enviar promoções da rede Koch para o seu número de WhatsApp. Os links patrocinados também é imprescindível para quem possui um *E-commerce* semelhante ao nosso, ainda não atendemos todas as praças, mas é imprescindível para quando se fizer necessário o consumidor que efetuar uma busca no Google referenciando o nome Koch, ou até mesmo algum produto que nós possuímos em nossas lojas, deverá nos encontrar nas primeiras sugestões do Google, principalmente nas regiões próximas do nosso estabelecimento, justificando as estratégias que desenvolvemos para isso. O e-mail é uma ferramenta muito utilizada também, em virtude das ações promocionais ligadas ao nosso programa de relacionamento, normalmente o consumidor recebe os benefícios por esse canal. Na parte de mídias digitais, o YouTube bem dizer é um dos únicos meios de comunicação que não nos agrada, em virtude também do grande esforço e de toda a estrutura e produção para o desenvolvimento de vídeos e toda sua complexidade. Nessa estrutura administrativa do grupo, contamos com quatro colaboradores com dedicação exclusiva para o marketing da rede Koch, e além desses profissionais possui o trabalho de uma agência terceirizada, que ajuda a cuidar da nossa conta desenvolvendo alguns conteúdos exclusivos para o marketing digital. O varejista hoje que não tem a atenção voltada para o marketing digital, sugiro a começar a se preocupar, porque não tem outra alternativa, hoje desconheço outra alternativa para atingir os consumidores em massa, com tanta rapidez e baixo custo, comparado as mídias conhecidas de antigamente, estamos revendo diariamente possíveis canais para implantar e conseguir levar até o cliente a informação desejada, e essa estratégia abriu precedente com a chegada da pandemia do COVID-19. Nós temos um programa de relacionamento chamado Koch vantagens, com mais de cento e cinquenta mil adesões, onde o cliente após suas compras, ganha pontos nesse programa conforme o valor gasto na sua cesta, e após pode trocar por produtos selecionados. Possuímos também, um cartão de crédito próprio, claro nesse caso em parceria com uma financeira, e esse cartão dá desconto direto para quem usa ele para pagamento. O Cashback está em fase de estudo por conta de um aplicativo que está em desenvolvimento, e bem em breve a gente deve lançar, e até adiantando para você em primeira mão a informação, e em breve estaremos disponibilizando para nosso cliente, e em conjunto com o lançamento do aplicativo, que possivelmente substituirá o nosso atual programa de fidelidade, iremos usar a estratégia da

campanha do Cashback para apresentar o aplicativo para os nossos clientes, e se formos analisar mais a fundo, a campanha de Cashback nada mais é do que os mesmos benefícios que a gente já vinha fazendo com o programa de fidelidade porque teoricamente na ação da troca dos pontos o cliente adquiria descontos da mesma forma. O E-commerce hoje é muito mais interativo e através dele conseguimos ter uma personalização do cliente muito grande, conseguimos manter uma comunicação com o consumidor, diferente da realidade que conhecemos até pouco tempo atrás, o relacionamento através da loja física é muito distante, na loja física as promoções acontecem basicamente em uma época do ano que chamamos mês de aniversário, já o relacionamento por meio digital, conseguimos tratar o cliente de forma personalizada, direcionando descontos e vantagens que o interessam diretamente.

Pesquisador: Em relação aos sistemas de pagamento, o que os hipermercados Koch vêm desenvolvendo?

Gerente Koch: Hoje nós trabalhamos com sistema de autoatendimento conhecido como o self check-out, que em contra partida nós varejistas ficamos muito dependentes dos sistemas de ERP (controle das informações), não sei como andam as demais lojas, mas a gente percebe que claramente o self check-out é um serviço muito diferenciado para o consumidor atual, especialmente hoje que estamos passando por uma pandemia, e possui muitos clientes que não querem ter contato pessoal, então a procura ficou muito grande, mas ainda não temos essa tecnologia dentro de todas as lojas, se pegarmos nossas lojas do varejo quase todas tem, a do Atacarejo nem todas têm ainda, mas estamos estudando a implantação. O self check-out para nós em primeiro momento foi um fator complicador, por conta da cultura do consumidor, ele não estava habituado, e toda aquela novidade de telas e sistemas o assustava, assim como ocorreu nos anos passado, com os auto atendimentos dos Bancos, não sei se você lembra dessa fase, quando os bancos para diminuir filas de bancos, começou mandar o cliente lá para se relacionar com a máquina, foi difícil também esse processo, e assim agora eu acredito, a mesma situação do consumidor do supermercado, mas depois que a gente passou a melhorar a *interface* entre o relacionamento do consumidor e a tela do equipamento, transformando ela mais prática, mais fácil o seu manuseio, daí para frente deslanchou, como eu falei, depende muito da ERP, no início quando lançamos, tínhamos um fornecedor de sistema ERP que era muito travado, era muito difícil para a gente conseguir fazer rodar esse sistema, e ai automaticamente isso respingava lá na ponta em frente de caixa, e veja bem, se nem nós tínhamos condições muitas vezes de colocar esse sistema para rodar, imagina para o cliente se aventurando lá numa telinha e o sistema travou, aí é tiro no pé. Após o momento que identificamos as imperfeições e

corrigimos os problemas, o sistema de Self-checkout funciona perfeitamente e estamos muito satisfeitos com o resultado. Ele é bem interativo, e nós chegamos a ter filas inclusive nesse sistema de autoatendimento, porque o cliente estava abrindo mão do caixa convencional, para experimentar a experiência de estar efetuando uma compra sem o contato físico.

Pesquisador: Fale um pouco mais sobre sistemas de gestão, o que a rede Koch vem implementando?

Gerente Koch: Possuímos áreas de inteligência dentro do nosso segmento que são indispensáveis, e quando a gente fala do Big Data, até parece que é um palavrão né, ele chega assustar, o que na verdade nada mais é, do que a reunião de todas as informações em um só propósito, facilitar nossa vida diante do fornecedor. Como exemplo nossa logística hoje, nós não teríamos como operar, sem ter esse sistema que nós utilizamos, falando em bem grosso modo, hoje ele gerencia nossa capacidade de ganho para você ter uma ideia, a gente só manda produtos para as lojas, mediante ao consumo diário do nosso cliente, no passado isso era muito manual, e utilizado até hoje muitas vezes por pequenos varejistas, dificultando assim o crescimento, perante os varejistas maiores que possuem esse sistemas para controles. Hoje geramos uma promoção através do nosso no setor comercial, e ele automaticamente já faz a previsão de consumo do ponto de venda, e *starta* nosso centro de distribuição que fica em Tijuca, e que está sendo ampliado para trinta e oito mil metros quadrados, dali mesmo, as cargas que vão para nossas lojas vão especificamente para atender aquela campanha, promoção específica. Para você ter uma ideia, vamos fechar o ano com quarenta e quatro lojas, e seria impossível se não tivéssemos um sistema de gerenciamento de categoria, como possuímos hoje internamente. Nosso sistema de fidelização, também está vinculado dentro do nosso ERP, que a gente chama, nós ainda não trabalhamos com CRM, falando bem claramente, porque uma coisa é você dizer que por conta do Big Data você também já faz CRM, para nós aqui o CRM é algo que estamos em fase de desenvolvimento, não vamos em hipótese alguma, alcançar essa capacidade, tendo apenas um programa de relacionamento, sem conseguir minerar essa informação, atualmente só estamos coletando os dados para dentro, mas sem a ferramenta específica de CRM para conhecer melhor o cliente, não adianta a gente ter somente o programa de relacionamento, coletado todas as informações que estamos gerando hoje, sem a capacidade de impactar o cliente, e personalizando nosso perfil de consumidor. Temos alguns outros sistemas que eu estou tentando lembrar o nome aqui agora, que faz por exemplo, imagina você, chegando uma carga para abastecer nossas lojas, e quando entra pelo nosso depósito das lojas, ela vai para uma estrutura chamada porta-pallets, aquela muita conhecida hoje nos atacarejo,

você já deve ter conhecido, a partir daí quando ela chega em uma área que chamamos de área de apanha dentro do depósito, no passado eles colocavam esse produto na loja porque as lojas de atacarejo não possuem depósito, então quando esse produto passa por esse local de recebimento, ela vai para esses porta-pallets, e daí na hora de fazer os abastecimentos da prateleira, onde o cliente, e a gente chama de apanha, que o cliente vai ter acesso, era um caos para conseguir identificar aonde esse produto foi parar, e hoje nós temos uma ferramenta que mapeia claramente, obviamente por conta de um chip veio junto com a embalagem plastificada do produto, e quando ele precisa abastecer com aquele produto, ele precisa escanear um código que tem como referência para o produto e automaticamente, o sistema já sinaliza em que ponto da loja está o produto, facilitando e economizando o tempo que antes passávamos procurando porque muitas vezes não sabíamos aonde tinha ido parar aquele *pallet*. Hoje, tudo que sai do nosso centro de distribuição, sai com a carga nominal, e estamos falando hoje de vinte e cinco lojas de atacarejo, que possuem esse sistema de porta-pallet, imagina quando entra ali uma carga do tipo Heineken, muitas vezes a capacidade daquela estrutura onde está sendo o local de apanha do cliente, no momento por falta de espaço ou outro motivo qualquer, não suporta aquele pallet no momento, ele deverá ser alocado em outros corredores da loja, e assim que normalizar a situação ele é identificado pelo sistema e alocado em seu devido lugar.

Pesquisador: Para esse sistema específico, você usou muito o exemplo do atacarejo, e as lojas do modelo varejista, como funciona?

Gerente Koch: Da mesma forma, a diferença é que no atacarejo a loja também serve como depósito, já no modelo tradicional de lojas no varejo, possuímos um depósito anexo as lojas, e quando necessário é mapeado com o mesmo sistema do porta-pallet e somente após identificado é levado para loja.

Pesquisador: Das estratégias que foi comentada até agora, você gostaria de complementar mais alguma coisa?

Gerente Koch: Sim, gostaria de falar um pouco sobre as formas de pagamento. Nas nossas lojas, o principal meio de pagamento é o cartão de crédito, e notamos uma mudança no modo de agir do cliente, muitos não possuem mais o cartão físico, optando pela opção do cartão digitalizado, e nesse modelo, o cliente só aproxima o seu *smartphone* na máquina de cobrança e a transação é registrada, acredito que esse hábito tenha sido influenciado também pelo protocolo da pandemia, evitando a necessidade de ter o contato físico. Notamos uma grande procura por parte dos clientes solicitando o pagamento através do PIX, e nesse formato de

pagamento, assim que o cupom fiscal das compras do cliente é finalizada, é gerado um código de QR Code automaticamente, e o cliente através da câmera do seu smartphone pode reconhecer esse código, e finalizar a transação ou optar pela forma tradicional inserindo os dados da conta. Lembrei de outro formato que o QR Code é muito utilizado em nossas lojas também, quando o cliente entra em nossa loja, ela não precisa retirar o encarte de ofertas impresso, ele aponta a câmera do smartphone no dispositivo e nessa leitura, ele já abre o encarte de ofertas na tela do smartphone, além de outras ofertas internas e parcerias com fornecedores que só encontra nesse formato. Sabe o APP que falei para você anteriormente, para localizar os pallets, chama-se auditoria de gôndola, e esse aplicativo é um recurso interno e desenvolvido exclusivamente, aqui pela nossa área de tecnologia, que hoje faz a leitura do produto para acompanhar a ruptura do produto, aí automaticamente identifica onde está a carga para fazer o abastecimento. Mas nem tudo é fácil não, nesses nossos investimentos nas buscas por inovação encontramos muitos percalços, veja bem, principalmente nos setores do açougues, usávamos telas digitais onde era apresentado as informações dos cortes bovinos e preços, ficava tudo lá, era muito usado também as famosas etiquetas eletrônicas, hoje nós possuímos umas duas lojas que ainda usa esse sistema, você atualiza o preço aqui agora e ela atualiza em questões de segundos né. Mas acabamos percebendo que a etiqueta eletrônica evoluiu muito nos últimos tempos, mas nós tínhamos uma manutenção constante, e acabamos percebendo que o formato que nós tínhamos, era muito arcaico, e também não estávamos conseguindo atender a necessidade dos clientes de maior idade, havia reclamações que os números eram muito pequenos, difícil ler, sem contar que às vezes as pilhas ficavam fraca, tornando-se imperceptível, era muito custoso, então resolvemos de forma sistemática ir substituindo pelo formato tradicional, e como o sistema em geral não atendia nossas necessidades, optamos também em retirar as telas digitais, na mesma época das etiquetas eletrônicas. O software que abastecia essas informações de ofertas, gerava muita manutenção aí a gente resolveu tirar.

Pesquisador: Gerente Koch, muito obrigado, através da sua fala, consigo ver que você é um profissional diferenciado, sou muito grato a você e todo grupo Koch por essa entrevista, muito obrigado por ter disponibilizado todo esse tempo comigo e ter me fornecido informações muito relevantes para o estudo.

Gerente Koch: Eduardo, foi um prazer, assim que você estiver apresentado o seu estudo e tiver com o diploma na mão, me envia uma foto, porque estarei torcendo por você.

Pesquisador: (risadas) claro Gerente Koch, vou te enviar sim! e quando eu estiver passeando pelo Norte vou até uma das lojas Koch te fazer uma visita.

Gerente Koch: Que legal, faça isso mesmo, será muito bem-vindo, obrigado e até mais.

Pesquisador: Obrigado.

EMPRESA B: A. ANGELONI & CIA. LTDA

Entrevista n. 1: Supervisora de marketing

Método da entrevista: Semiestruturada

Formato da entrevista: Videoconferência

Data: 06/07/2021

Horário inicial: 17:00

Horário Final: 17:31

Nome da Organização: Angeloni Supermercados

Setor/Ramo: Varejo alimentício

Endereço: Av. do Centenário, 7521, Nossa Senhora da Salete, Criciúma, SC, 88815-900, Brasil.

Nome do entrevistado: Supervisora Angeloni

Área/setor: Marketing

Cargo: Supervisora de trade marketing e *merchandising*

Tempo na organização: 3 anos

Formação: Graduação em marketing e publicidade e pós-graduação em gestão de marketing.

Pesquisador: Inicialmente, gostaria de obter algumas informações sobre você entrevistado. Qual a sua função/cargo no supermercado?

Supervisora Angeloni: sou supervisora de trade marketing e *merchandising*.

Pesquisador: Qual a sua formação acadêmica?

Supervisora Angeloni: Sou formada em marketing e publicidade com pós-graduação em gestão de marketing.

Pesquisador: Quanto tempo você trabalha no supermercado e qual a sua participação na definição e/ou implementação das estratégias/ações de marketing no supermercado?

Supervisora Angeloni: Trabalho a três anos no supermercado Angeloni, eu participo praticamente de todas as ações de marketing, tudo que é relacionado à execução e *merchandising* é minha função, fica muito relacionada à execução de loja, toda a estratégia que é aplicada nas lojas, depois nós temos as estratégias de posicionamento de marca, de lançamento de marca e de produtos, eu participo praticamente de oitenta por cento, não participo cem por cento, porque cada área possui um gestor, tem um gerente acima da minha função, mas eu posso considerar que participo em oitenta por cento das decisões de marketing.

Pesquisador: O objetivo principal desta entrevista, é conhecer as estratégias de marketing vinculadas a inovação e tecnologia pertencentes a realidade do supermercado onde você trabalha. até agora tudo certo? Você entendeu o objetivo principal do estudo?

Supervisora Angeloni: entendi sim!

Pesquisador: Outro quesito importante para o estudo, é após o relato das estratégias, você sinalizar se houve benefícios ou riscos/dificuldades com a adoção dessa estratégia, ok?

Supervisora Angeloni: Ok!

Pesquisador: A seguir, apresento uma listagem de estratégias de marketing, baseadas em inovações tecnológicas e utilizadas no setor de varejo, selecionadas a partir da literatura de marketing de varejo. Se preferir, você poderá usar como parâmetro essa listagem e comentar as inovações e tecnologias utilizadas na sua loja.

Supervisora Angeloni: Vou utilizar sim, bom ter um parâmetro para eu não sair assim falando qualquer coisa (risadas).

Pesquisador: Quais são as inovações e tecnologias desenvolvidas na empresa onde você trabalha?

Supervisora Angeloni: Vou iniciar com um contexto geral, o Angeloni em Santa Catarina hoje é a rede supermercadista que possui o maior número de seguidores, temos quase quatrocentos mil seguidores no Instagram, nenhuma rede de Santa Catarina possui esse número, você pode até pesquisar, nosso conceito é um conceito bem diferenciado, não trabalhamos com materiais prontos da indústria, e este é nosso grande diferencial, nós temos uma curadoria, nós construímos o conteúdo exclusivo para as redes sociais, temos uma estratégia comercial, essa estratégia é claramente refletida nas redes sociais, e muito ligada a um conceito, nós falamos de promoção? Falamos sim, promoções muito especiais, como exemplo o *Black Friday*, a semana do consumidor, mas não falamos de promoção o tempo todo não, não vimos como uma ferramenta para falar de promoção, falamos de conceito, qual o conceito do Angeloni? Exclusividade, inovação, produtos que muitas redes não possuem, e tu isso de uma forma que é a nossa cara, e como funciona isso, nós temos uma equipe fotógrafos, que fazem a produção de conteúdo e nenhuma outra rede vai ter essa imagem, pode ser o biscoito Oreo, todas as redes possuem esse biscoito, mas não aquela foto igual a do Angeloni, porque aquela foto foi feita exclusiva para as nossas redes sociais, é um conceito bem diferenciado, porque tem toda uma produção por trás, e é muito mais fácil receber o material pronto da indústria, como exemplo a

Nestlé que possui grandes materiais e assim replicar para redes sociais, mas é exatamente isso que percebemos e o Angeloni não trabalha dessa forma, e é por isso que temos um conceito bem diferenciado no Instagram, temos um número tão grande de seguidores e engajamento, posso até compartilhar com você os números, onde está nosso seguidores, temos seguidores em São Paulo, Rio de Janeiro, no ranking dos top cinco, e nós não temos nenhuma loja lá, a gente percebe o quanto conseguimos alcançar um número expressivo de pessoas, não somente em Santa Catarina e Paraná onde possuímos lojas, então no Instagram o nosso maior diferencial é esse, trabalhamos a estratégia comercial de uma forma que é muito a nossa cara, produzidas exclusivamente para nossas redes, não usamos nenhum material produzido pela indústria, tudo produzido pelo nosso time de marketing, sendo um grande diferencial. Também utilizamos o Facebook, LinkedIn, Twitter e o WhatsApp, as ferramentas das redes sociais mesmo, Facebook Instagram, YouTube também não temos uma participação muito ativa, mas o Facebook e Instagram sim, como eu já havia comentado, toda a parte de conteúdo é exclusivo, esse é um grande diferencial, nós comercializamos os anúncios como qualquer outra rede, comercializa esses anúncios também, mas são anúncios muito pontuais, nós percebemos que as indústrias tem vontade de compartilhar esse conteúdo nas redes sociais deles, porque realmente temos uma curadoria muito boa, os fotógrafos especializados na parte de produção de conteúdo de alimentos, temos toda essa preocupação de ter um conteúdo exclusivo, o engajamento muito bom, nós temos um foco também na linha de bazar, a gente percebe também que o nosso público ele interage muito bem com as postagens sobre o bazar, o Angeloni é conceito também, como a casa possui uma marca exclusiva de bazar, traz um grande fluxo o pessoal gosta muito de decoração, nós também temos esse diferencial, porque é uma linha exclusiva do Angeloni, por isso que a gente atrai seguidores de outros estados, que consegue comprar nossa linha de bazar através do nosso E-commerce. Realmente os números falam aqui o numero seguidores no Instagram, depois você pode até conferir com as outras redes, nós temos mais seguidores do que o Pão de Açúcar, para você ter uma ideia, e o Angeloni só aqui em Santa Catarina e no Paraná, em um dado bem interessante, o LinkedIn no meu setor não temos muito participação, não consigo me aprofundar muito nas informações, mas a gente percebe que é uma ferramenta que a gente utiliza bastante para recrutamento, principalmente pelos nossos RH (recursos humanos) são bem ativos. O Twitter não tenho informações, o WhatsApp nós usamos como compartilhamento de informações, sobre promoções, nós temos um canal de promoções através do WhatsApp, utilizamos essa ferramenta também para compartilhar as ações e promoções, o Spotify não tenho nenhuma informação para te passar, os links patrocinados do Google, e-mail Marketing são utilizados pelo nosso E-commerce, fortemente nós temos um time de E-

commerce, muito forte que trabalha na parte de links patrocinados e meio marketing, também comercializamos isso para os nossos parceiros que tem uma estrutura de marketing digital de E-commerce, que também tem esse mídia kit de oportunidades para a divulgação através das plataformas, acho isso bem legal também, hoje acho que até somos pioneiro no E-commerce, quando veio o bum da pandemia, o Angeloni já tinha o E-commerce a um bom tempo, estava indo muito bem, só faltou a mão de obra, a demanda foi tão grande, que faltou mais pessoas, e assim foram contratadas muitas pessoas para o nosso E-commerce que fica lá em Florianópolis.

Pesquisador: Fale um pouco sobre as ações promocionais!

Supervisora Angeloni: Atualmente, realizamos uma ação promocional de *Cashback* temporária, e foi um sucesso muito grande, iniciamos mas já encerrou, foi uma ação para trazer esse movimento para as lojas, se eu não me engano foi uma ação de Fevereiro a Maio, é uma boa pergunta, se vai voltar ou não, eu acredito que por enquanto não, a ação do *Cashback* foi uma estratégia para apresentar e movimentar o nosso aplicativo, lançamos o aplicativo e não faz muito tempo, a estratégia do *Cashback* foi para trazer os clientes para a realidade do aplicativo, impulsionar as pessoas a baixarem o aplicativo, entender as ferramentas, foi a forma que planejamos para as pessoas conhecerem o aplicativo, e que lá terão benefícios customizados através de promoções, descontos muitas vezes até maiores do que o próprio *Cashback*. Antigamente possuímos uma campanha para fidelização do cliente através do famoso DOTZ, onde através deste cartão do Angeloni o cliente acumulava pontos, não existe mais, hoje possuímos somente o aplicativo, onde utilizamos o aplicativo para ofertas personalizadas no próprio aplicativo.

Pesquisador: Em relação aos sistemas de pagamento, o que a rede Angeloni vem desenvolvendo?

Supervisora Angeloni: O nosso sistema de auto-serviço através do *Self-checkout* tudo que for relacionado a tecnologia o Angeloni possui, também possuímos o pagamento facial, posso te mandar alguns links também que a gente tem, muita informação sobre tecnologia em PDV, parte de pagamentos também, tudo que tem de novo no Angeloni procura ter em pelo menos uma loja específica da rede, procuramos sempre trabalhar com lojas testes, onde os perfis de clientes se enquadram, o *self-checkout*, já migrou para todas as lojas, a loja piloto sempre é iniciada pela loja do beira mar em Florianópolis. O *Big Data*, BI, se encontra em todas as redes interligadas, se encontra no nosso sistema para logística, possuímos inteligência também os sistemas de fidelização, um exemplo bem da minha área, onde o Angeloni se diferencia dos

outros varejos, temos uma agência de merchandising dentro do varejo, e o que significa, hoje na parte de promotores, as pessoas que abastecem as lojas, geralmente as indústrias possuem um time de promotores, que vão lá montar a loja, abastecer a loja todos os dias, no modelo do Angeloni nós temos uma agência dentro do varejo, existem 200 funcionários que não são funcionários do Angeloni, são funcionários do Angeloni em contrato, mas eles são pagos pelas indústrias, esse é um grande diferencial, temos um aditivo de mão de obra, e essa pessoa é fixa nas lojas e a indústria paga o salário dessa pessoa, e qual é a responsabilidade desse colaborador? ela faz o abastecimento das marcas que eles representam, por exemplo, a Coca-Cola, não consegue ter um promotor lá em Lages, nós ofertamos esse serviço, e ele faz o abastecimento para Coca-Cola lá em Lages, e como esses colaboradores são monitorados? Nós temos um aplicativo de *merchandising*, e chama-se *Involves Stage*, assim nós monitoramos através do aplicativo, o fornecedor ele paga pelo serviço e acompanha a execução através do aplicativo, é um sistema de gestão da nossa área, ligada diretamente a área de *Trading*, atendemos hoje a Coca-Cola, a Ambev, Johnson & Johnson, a L'Oréal, grandes marcas e atendemos também as marcas pequenas, como exemplo a de uma marca pequena mas exclusiva lá de São Paulo, eles conseguem acompanhar todo o desempenho e informações que geramos na loja. É um aplicativo que as grandes indústrias vêm utilizando, e nós aqui também utilizamos.

Pesquisador: Fale um pouco mais sobre sistemas de gestão, o que a rede Angeloni vem implementando?

Supervisora Angeloni: Deixa eu ver o que consigo complementar, O clube Angeloni é o antigo Dotz, onde todas as informações contidas nessa antiga ferramenta, todos os dados dos clientes migraram para o clube Angeloni, virou um banco de dados só, no caso o cliente que já possuía um cadastro antigamente, conseguiu usar o mesmo cadastro para acessar essa nova modalidade, assim as estratégias do clube Angeloni, *Cashback* foi a forma para trazer o cliente para essa nova ferramenta, e o que é o mais legal desse novo aplicativo, é que as ofertas são personalizadas, descontos de vinte, trinta, quarenta por cento, por categorias dentro do aplicativo, e como funciona, você precisa acessar o aplicativo e ativar essa promoção personalizada, eu gosto de cerveja especial, e as cervejas estão com vinte e cinco por cento de desconto, ativo essa promoção, a hora que você for passar no caixa, você informa o seu CPF cadastrado no *App*, automaticamente o cliente recebe o desconto, e muitas vezes o cliente chega até a gondola, e esse desconto não estará na etiqueta, mas sim de forma personalizada por CPF, no seu *App*, claro que existem ofertas globais, feitas em parceria com as indústrias, ligadas a

promotores, mas o filtro tem um funil bem grande para alinhar realmente o que o cliente se interessa.

Pesquisador: Das estratégias que foi comentada até agora, você gostaria de complementar mais alguma coisa?

Supervisora Angeloni: Sim, aproveitando o gancho eu gostaria de voltar e comentar algo sobre o nosso E-commerce, como fomos pioneiros nessa área aqui na região, nos destacamos muito no setor de eletro e bazar, onde fomos campeões em vendas de telas grande no Brasil, nós temos algum recordes interessantes, o Angeloni é o maior importador de vinhos do Brasil, que é muito a característica dos nossos clientes, telas grandes, tem tudo a ver com nossos clientes, vinhos somos referências. Trabalhamos com aplicativos de terceiros também, Ifood, o Rappi, o PicPay, para formas de pagamento. O WhatsApp é usado para envio de ofertas de mercadoria e usados internamente como meio de comunicação entre os setores também! Olha só que interessante o que eu lembrei agora, o cliente que compra no nosso E-commerce, e pode escolher em receber os produtos na sua casa, ou ir até a loja e retirar no formato de delivery, esse modelo está sendo testado na loja em Florianópolis e funciona da seguinte forma, no subsolo do estacionamento do Angeloni beira mar, após o cliente comprar pelo aplicativo e escolher o formato retirada, recebemos o pedido que prontamente é separado e destinado para esse setor, o cliente sem precisar descer do carro, passa pelo local destinado e retira sua compra.

Pesquisador: No ponto de vista dos supermercados Angeloni, qual é o maior diferencial competitivo da rede baseada em inovações e tecnologia?

Supervisora Angeloni: Acredito que nosso grande diferencial perante aos outros varejistas é o nosso espírito empreendedor, temos uma cultura inovadora e adoramos tecnologia, para você ver como deslumbramos a tendência *omnichannel*, criamos o programa de inovação da rede Angeloni, batizada de varejo do futuro, e ali selecionamos Startups em parceria com a rede Angeloni, para que conversassem entre si e compartilhassem experiências para o desenvolvimento de soluções para o varejo do futuro, e olha que rico é essa ação, vou pesquisar esse artigo e vou enviar para você conhecer esse projeto também. O *omnichannel* já é uma realidade no nosso cotidiano de trabalho e nós do Angeloni, com as lojas físicas, interligadas como nosso *e-commerce*, estamos preparados para um futuro muito promissor e cheios de novidades.

Pesquisador: Supervisora Angeloni, parabéns! Agradeço muito a sua atenção e toda rede Angeloni por ter disponibilizado todo esse tempo comigo e ter me fornecido informações muito relevantes para o estudo.

Supervisora Angeloni: Imagina, nós da rede Angeloni que agradecemos a oportunidade, e estamos sempre a disposição de portas abertas para ajudar e engrandecer a área acadêmica, muito obrigada.

EMPRESA C: Giassi & Cia Ltda.

Entrevista n. 2: Coordenador de marketing

Método da entrevista: Semiestruturada

Formato da entrevista: Videoconferência

Data: 29/06/2021

Horário inicial: 16:00

Horário Final: 16:34

Nome Fantasia: Giassi Supermercados

Setor/Ramo: Varejo alimentício

Endereço: Rua Sc 444 S/n, Km 9, Vila São José, Içara ,SC, 88820-000.

Nome do entrevistado: Coordenador Giassi

Área/setor: Marketing

Cargo: Coordenador de Marketing

Tempo na organização: 11 anos

Formação: Graduado em administração.

Pesquisador: Inicialmente, gostaria de obter algumas informações sobre você entrevistado. Qual a sua função/cargo no supermercado?

Coordenador Giassi: Hoje, trabalho na coordenação de marketing.

Pesquisador: Quanto tempo você trabalha no supermercado e qual a sua participação na definição e/ou implementação das estratégias/ações de marketing no supermercado?

Coordenador Giassi: Trabalho na coordenação de marketing há 11 anos e minha participação na definição das estratégias, é mais uma área que a gente tenta puxar as tendências, as inovações, tentando trazer para dentro da companhia uma proposta de implementação, temos um comitê de cada área, que a gente faz a junção dessas pessoas para tentar chegar no poder ideal de implementação, todo o projeto informa a parte financeira, fiscal, comercial, então uma dessas áreas que puxa a primeira ideia, mas depois a gente sempre acaba envolvendo todo o time, para fazer o desenvolvimento do projeto como um todo até à implementação, com os gerente de cada área.

Pesquisador: O objetivo principal desta entrevista, é conhecer as estratégias de marketing vinculadas a inovação e tecnologia pertencentes a realidade do supermercado onde você trabalha. até agora tudo certo? Você entendeu o objetivo principal do estudo?

Coordenador Giassi: Entendi sim!

Pesquisador: Outro quesito importante para o estudo, é após o relato das estratégias, você sinalizar se houve benefícios ou riscos/dificuldades com a adoção dessa estratégia, ok?

Coordenador Giassi: ok!

Pesquisador: A seguir, apresento uma listagem de estratégias de marketing, baseadas em inovações tecnológicas e utilizadas no setor de varejo, selecionadas a partir da literatura de marketing de varejo. Se preferir, você poderá usar como parâmetro essa listagem e comentar as inovações e tecnologias utilizadas na sua loja, ok!

(APRESENTAR A LISTAGEM DE SELEÇÃO DAS ESTRATÉGIAS MAIS UTILIZADAS – QUADRO 5).

Coordenador Giassi: Ok! Melhor dessa forma, assim fica mais difícil esquecer de alguma estratégia, gostei!

Pesquisador: Quais são as inovações e tecnologias desenvolvidas na empresa onde você trabalha?

Coordenador Giassi: eu poderia iniciar com a social mídia, a gente utiliza o Facebook e o Instagram, fazendo toda a gestão de conteúdo internamente também, nas ações é um canal que direcionamos mais conteúdo de receitas, a gente também faz uma divulgação em nossos tabloides (folhetos de divulgação de ofertas) estimulando o cliente a entrar no nosso site. Já o LinkedIn já é uma ferramenta um pouco mais profissional, a gente utiliza para o recrutamento de executivos, para seleções de cargos mais operacionais em conjunto com as seleções interna ou propriamente dito com RH (Recursos Humanos) de cada loja. o Twitter utilizamos pouco, não temos tanta atividade nele, o WhatsApp usamos como canal de disparo de ofertas, onde fizemos essa comunicação com cliente hoje, hoje o WhatsApp com a potência de ferramenta que ela é, o que ela consegue atingir acho ela é um pouco embrionária em algumas questões, já está sendo habilitado a função de pagamento através do WhatsApp, eu acho que o futuro dela é torna-se um Marketplace, porem para empresas ela ainda é um pouco arcaica, vamos dizer assim, ela ainda não tem funções administrativas que faz as empresas a chegar com a comunicação efetiva para seus clientes, mas a gente consegue sim trabalhar essa ferramenta, o

Spotify a gente não trabalha, ainda não entramos nessa linha, a parte de links patrocinados, algumas coisas sim, mas é uma estratégia que deslumbramos mais a frente, quando começaremos a trabalhar com o ecommerce, que é um projeto futuro que temos em mãos, acredito que este ano ainda iremos conseguir viabilizar esse projeto, e aí sim, investiremos ainda mais nos links patrocinados, para direcionar e gerar um tráfego para dentro do nosso ecommerce e aí então fazer uma conversão em venda. O e-mail da mesma forma, hoje o e-mail a gente utiliza para disparos de ofertas que se encaixam no nosso programa de Fidelidade, que é o amigo Giassi, desfrutado pelos nossos clientes cadastrados, e também no momento que a gente implantar o futuro ecommerce, será um canal de divulgação de nossas ofertas.

Pesquisador: Qual o motivo pelo supermercado Giassi até agora não ter implantado o ecommerce nas suas redes?

Coordenador Giassi: O que acontece, com a chegada da pandemia da COVID-19, ela trouxe uma transformação e o cliente migrou do físico para o online, então se seguirmos uma tendência no e-commerce no Brasil, analisando os números teve um crescimento muito significativo, e eu acho que quando chegou essa aceleração, não estávamos preparados ainda com o canal digital para vendas, foi aí onde buscamos fontes alternativas para oferecer esse canal para o cliente, então ao invés de ter uma ferramenta própria, optamos pelo canal de terceiros, introduzindo o *Marketplace*, através da plataforma do iFood, o iFood lançou a um ano e meio, uma Startup de para vender em supermercados não somente em restaurantes, então a gente entrou nessa onda com eles, apostamos, e hoje estamos bem satisfeitos com o resultado. Não está em todas as unidades da rede ainda, está apenas nas lojas do norte para cima, foi algo que idealizamos em curto prazo, uma ferramenta pronta só precisava de integração, e também a parte boa é a operação, toda parte de logística é por conta do iFood, a única parte da operação do Giassi é a separação das compras e registros, mas é claro que em paralelo nós queremos ter nosso e-commerce, queremos ter nossa marca para oferecer os mesmos benefícios que o cliente Giassi encontra comprando no físico, oferecer para ele no online também, independente se é uma promoção, se é uma casadinha, se é o preço no programa de fidelidade, que isso a gente não consegue oferecer no iFood, é um programa limitado, com essas estratégias que a nova tendência do *omnichannel*, deixar o cliente no centro de tudo, deixar ele escolher o canal de venda que ele quer comprar no Giassi, a gente tem para oferecer sim, vários canais mas eu acho que essa estratégia tem que conversar entre eles.

Pesquisador: Por curiosidade, vendo que o Ifood disponibiliza a ferramenta para o Brasil todo, porque vocês optaram em implantar somente nas lojas do norte e não migraram as mesmas estratégias para outras regiões?

Coordenador Giassi: Veja bem, começamos a utilizar o iFood em meados de um ano, como era uma ferramenta nova e a nossa operação não tinha conhecimento de processos ainda para esse tipo de trabalho, a gente quando complementa um projeto desse tipo, procuramos fazer um piloto em algumas unidades e depois fazer *rollout* (implementação) em outras unidades conforme o tempo, fizemos uma análise para entender qual loja comportava essa ferramenta, até pelo Perfil de público, compra, e entendemos uma necessidade mais na grande Florianópolis, que já tem um perfil de pessoas que compram mais online, devido a questão de trânsito e tudo mais. Então fizemos um lançamento lá, e vimos que tem um resultado bem positivo, e a gente fez um *rollout* então para a praça de Blumenau onde tem um perfil próprio, um perfil que compra bastante pelo iFood, claro que usamos indicadores do próprio iFood, para ver qual é a cidade que tem mais concentração de pedidos, para entender também o volume de compra e ter um resultado positivo, e agora por último a gente fez um *rollout* em Joinville e Jaraguá do Sul, naquele momento entendemos, que essas lojas a partir do norte iam ser viável ou não, mas claro que as lojas do Sul já estão mapeadas para receber também esse aplicativo.

Pesquisador: Fale um pouco sobre as ações promocionais!

Coordenador Giassi: Hoje em dia tem se falado bastante no *Cashback*, que eu vejo como um modo de fidelidade que está mais crescendo, que está mais em evidência no mercado, mas é um tipo de fidelidade muito usado em bancos digitais, recentemente um concorrente nosso saiu com uma ação de *Cashback* mas para operação ela se torna um pouco caro, o nosso consumidor as vezes damos dez por cento, para ele é muito bom, mas temos que analisar se não vamos sacrificar uma operação nossa, tem a questão da margem, e também não ser injusto com o nosso cliente, não aumentamos nosso preço só para tentar dar um benefício, uma mensagem que o nosso presidente sempre fala, talvez não vamos ter o melhor preço, mas temos o preço justo, e isso já é uma prática, o *Cashback* ainda não conseguimos implantar essa modalidade, O cartão finalidade não temos, possuímos um cartão, no formato convencional de crédito, o cartão financeiro que não é atrelado no nosso programa de fidelidade, ele é um cartão apar, ele tem alguns benefícios exclusivos nas nossas lojas, mas ele não se enquadra no cartão fidelidade. Para o cartão fidelidade temos um aplicativo, para participar é só fazer o download do aplicativo no nosso site, fazer o cadastro com CPF e os dados, e aí já faz a adesão no mesmo momento, e através desse aplicativo é aonde a gente consegue aplicar todos esses descontos exclusivos para

cada pessoa, destinando produtos por exemplo o cliente X, que consome mais cerveja, então recebera mais ofertas dos produtos que o cliente mais consome, a oferta certa, direcionada para o público certo. Esse programa se chama Amigo Giassi. O que temos também, é ações em conjunto com as indústrias, ou até mesmo formas de pagamento, por exemplo, às vezes a gente trabalha com *Cashback* em parceria com empresas tipo o PicPay, então conseguimos trazer esse tráfico para dentro da nossa loja, uma maneira de *Cashback*, mas não do Giassi, mas sim do parceiro.

Pesquisador: O Giassi possui algum sistema de autosserviço em suas redes?

Coordenador Giassi: Sim, conseguimos implementar o *Self-checkout* em quase todas as nossas lojas temos o *Self-checkout*, e a questão relacionada a sistemas não tivemos problemas, porque foi algo que chegou até nossa região já atrasado, já era uma tendência em São Paulo, já era uma tendência em outros lugares do Brasil, então esse sistema já estava lapidado, mas a principal questão, foi a usabilidade das pessoas, elas não estavam acostumadas a esse tipo de serviço, então a nossa preocupação foi a mesma, idêntico ao projeto do iFood lá, fizemos a mesma coisa com o *self-checkout*, implantamos em uma loja, estudamos o perfil do cliente, quais eram as dificuldades dele, perante aos sistemas, telas, com a balança, a sacola, identificando todo esse processo, para depois fazermos o *rollout*, para as outras unidades, se colocarmos em todas as lojas de uma vez só e da um problema, iríamos ter que acertar em todas as unidades, da forma que fizemos, primeiro roda com excelência nessa unidade e depois abrimos para todas as outras unidades. Mesmo com todo esse cuidado antes, durante e após os ajustes, a gente deixa um colaborador fixo no setor dos *Self-checkout* para que ela possa dar o auxílio sempre que um cliente tenha dificuldade, no começo gerou sim essa dificuldade, mas hoje a maioria dos clientes estão conseguindo utilizar, tem um tráfego muito bom, percebemos em algumas lojas aqui de Criciúma, Florianópolis e na loja de Campinas as pessoas utilizando com bastante frequência esse tipo de caixa, eu acho que é uma tendência que só tem á aumentar, hoje no varejo já vemos até carrinhos autônomos, o próprio cliente bota no carrinho o produto e o sistema de forma autônoma já efetua a cobrança.

Pesquisador: Com sua experiência no ramo, você acredita que á tendência do varejo autônomo está muito distante de nossa realidade?

Coordenador Giassi: Hoje, na realidade do varejo nacional eu digo que não, já temos supermercados em São Paulo, cem por cento autônomo, a Zaitt da avenida Paulista, não tem funcionários, o cliente entra com o celular, faz as compras e sai da loja, só com o uso do celular

e um código de *QR Code*. Já na realidade da nossa região do Sul do estado, sim, a nossa cultura é muito diferente, e acredito que vá demorar um bom tempo para as pessoas se acostumarem com essa transformação, levando em conta também os custos de investimentos para essa implementação.

Pesquisador: Referente a sistemas de gestão o que a rede Giassi vem implementando?

Coordenador Giassi: Referente a sistemas de gestão utilizamos o *Big data*, através do nosso banco de dados, conseguimos fazer cruzamentos e análises dessas informações, a gente faz a conciliação como nossos *BI (Business Intelligence)* interno, para ver como é que tá os movimentos, o que conseguimos melhorar, os departamentos que precisamos incrementar as vendas, então, conseguimos estudar um pouco todas as áreas da empresa. O Sistema para logística já é uma questão que não tenho tanto acesso a essas informações para passar para você. Gostaria de falar aqui era do nosso aplicativo amigo Giassi, que utilizamos como estratégias para fidelizar nossos clientes, em conjunto com o *BI*, que faz toda parte de controle e mineração de dados, para nós termos acesso rápido as informações, e não ficar perdendo tempo na construção dele, isso facilita bastante nosso dia a dia. Já os sistemas de pagamento temos o cartão de crédito, onde utilizamos todas as bandeiras, implementamos o PIX já no primeiro momento assim que surgiu, devido a grande procura e solicitação do próprio cliente, que tinha preferência em pagar por esse canal, já o *QR Code*, muitas vezes ele vem munido de algum banco. Uma realidade até vista em alguns concorrentes, é a biometria facial, mas achamos muito distante ainda da realidade do varejo local, assim como os pagamentos através das criptomoedas, como *Bitcoin* ou outras semelhantes. Lembrei agora de um detalhe que não havia comentado antes sobre o PIX e o *QR Code*, que eu acho interessante comentar, cada loja nossa possui um CNPJ diferente, gerando uma conta para depósito através do PIX, o cliente efetua a compra, gerando um cupom fiscal com um código do *QR Code*, o cliente com a tela do celular reconhece esse código e efetua a transferência do valor via PIX. Outra forma bem utilizada do *QR Code* é em virtude de trabalharmos com redes de lojas, os nossos materiais gráficos ele tem que sair para rede toda, vou dar um exemplo no material de televendas, cada loja tem o número específico, tem um e-mail específico, e o endereço físico específico, para eu colocar esse material com vinte endereços diferente, fica inviável, vai parecer aquelas lista de telefone grande de antigamente, anunciamos ali o benefício de comprar pelo televendas, e a informação, consulte os telefones no *QR Code* ao lado, o cliente bipa ali e direciona para o nosso site, e efetua a pesquisa pela lógica que ela tem preferência e vai encontrar as informações complementares que mais lhe convém. Referente ao nosso *Website*, hoje, ele é totalmente

institucional, só alimentamos com notícias, a parte mais institucional da rede, informações como fundação, fundador e divulgação de ofertas e precificação dos produtos, mas já estamos migrando para o nosso *E-commerce* próprio, onde o institucional não será o foco principal, mas sim o *E-commerce* para venda de produtos. O aplicativo próprio que chamamos de amigo Giassi, já casa com nosso sistema de fidelização, e o aplicativo de terceiro em parceria com o iFood. A estratégia do WhatsApp usamos exclusivamente para disparos de ofertas, ele é um sistema bom e ágil conseguindo atingir um público de massa em instantes, mas ele é muito sensível, quando muito bombardeado, uma frequência muito grande de informações, ela torna-se uma ferramenta delicada de lidar, não podendo ser um informação invasiva, tem que ser nichado e assertiva.

Pesquisador: No ponto de vista do Giassi supermercados, qual é o maior diferencial competitivo da rede baseada em inovações e tecnologia?

Coordenador Giassi: Hoje relacionados à tecnologia somos pioneiros, em questões de produtos da indústria, produtos de terceiros, são produtos padrões, o que vendemos aqui os outros concorrentes comercializam também, o que mais nos diferencia é a qualidade e a transparência perante aos nossos clientes, quando remetemos a essa qualidade dos serviços e de atendimento estamos remetendo a nossa padaria própria, feitos com carinho, as receitas são elaboradas com o acompanhamento de nutricionistas, com operações para cuidar de todo o processo, nosso hortifruti é totalmente selecionado antes de chegar ao ponto de venda, são frutas frescas, o nosso açougue com frigorífico próprio, na matriz possuímos todo o processo da desossa, dessa carcaça, tudo monitorado com o mais alto rigor de higienização, com a preocupação de como esse alimento chegará a mesa do consumidor, fazendo ele voltar a comprar depois, esse é o nosso diferencial, somos totalmente focados no atendimento e na qualidade dos nossos serviços. E é isso, acredito que o que eu tinha para falar sobre a rede de supermercados Giassi, era isso!

Pesquisador: Muito bem Coordenador Giassi, sou muito grato a tua disponibilidade de estar aqui nesse bate papo falando um pouco do cotidiano de vocês, sem contar na grande contribuição que você forneceu para essa pesquisa!

Coordenador Giassi: Nossa, nós que temos muito á agradecer por ter sido escolhido como participante deste estudo, e caso você tiver alguma dúvida, e precisar de mais alguma explicação, é só nos procurar que estamos sempre a disposição.

Pesquisador: Muito Obrigado.

EMPRESA D: Bistek – Supermercados LTDA

Entrevista n. 1: Diretor de marketing

Método da entrevista: Semiestruturada

Formato da entrevista: Videoconferência

Data: 24/06/2021

Horário inicial: 14:00

Horário Final: 14:41

Nome Fantasia: Bistek Supermercados

Setor/Ramo: Varejo alimentício

Endereço: Rua Imigrante Luiz Gava,60, 88.865-000, Nova Veneza – SC.

Nome do entrevistado: Diretor Bistek

Área/setor: Marketing

Cargo: Diretor de Marketing

Tempo na organização: 13 anos

Formação: Graduado em administração; pós-graduado em marketing estratégico; pós-graduado em gestão comercial.

Pesquisador: Inicialmente, gostaria de obter algumas informações sobre você entrevistado. Qual a sua função/cargo no supermercado?

Diretor Bistek: Hoje sou diretor de marketing da rede.

Pesquisador: Quanto tempo você trabalha no supermercado?

Diretor Bistek: Trabalho desde dois mil e oito, então são treze anos. Iniciei no chão de loja, trabalhando em vários setores da loja trabalha, no açougue, na frente de caixa, trabalhei na parte de vendas no Eletro, depois eu fui para a área comercial onde eu rodei alguns setores, comecei comprando bazar e eletro, depois eu fui para parte de insumos de padaria, para mercearia e acabei estabilizando ali durante 10 anos efetivamente, 6 anos como comprador e depois mais 4 anos como gerente comercial. Em 2017 eu recebi um convite para trabalhar no marketing da empresa, porque eu tenho especialidades nessa área, já estudei sobre isso, tinha uma formação acadêmica e também o marketing no nosso setor do varejo ele é muito ligado com o comercial, quando eu estava no comercial nós já tínhamos muita relação através de reuniões, encontros, discussão de estratégias. O comercial fazia as negociações, mas a parte de comunicar quais as estratégias que a gente ia trabalhar para divulgar aquela campanha ou produto era muito alinhado com o marketing, então são os dois setores que no nosso ramo do varejo alimentar é bem casado, então eu estou no marketing desde dois mil e dezessete.

Pesquisador: Qual a sua formação acadêmica?

Diretor Bistek: Eu tenho faculdade em administração, depois eu fiz uma pós-graduação em gestão comercial e depois eu fiz uma pós-graduação em marketing estratégico.

Pesquisador: Qual a sua participação na definição e/ou implementação das estratégias/ações de marketing no supermercado?

Diretor Bistek: Minha participação nas decisões de marketing da rede é 100% temos um planejamento estratégico anual e outro planejamento estratégico de longo prazo. O planejamento anual eu faço junto com a equipe, mas é centralizado comigo, e a de longo prazo é alinhado com a diretoria, então temos um plano estratégico não só com a diretoria, mas com todos os outros setores, o planejamento estratégico de marketing segue um alinhamento estratégico da empresa.

Pesquisador: O objetivo principal desta entrevista, é conhecer as estratégias de marketing vinculadas a inovação e tecnologia pertencentes a realidade do supermercado onde você trabalha. Até agora tudo certo? Você entendeu o objetivo principal do estudo?

Diretor Bistek: Sim, podemos dar continuidade!

Pesquisador: Outro quesito importante para o estudo, é após o relato das estratégias, você sinalizar se houve benefícios ou riscos/dificuldades com a adoção dessa estratégia, ok?

Diretor Bistek: ok! mas possui uma regra, ou eu posso falar quando achar necessário?

Pesquisador: Você pode responder da forma que preferir, só peço encarecidamente que quando existente o senhor exponha!

Diretor Bistek: ok! Farei isso.

Pesquisador: A seguir, apresento uma listagem de estratégias de marketing, baseadas em inovações tecnológicas e utilizadas no setor de varejo, selecionadas a partir da literatura de marketing de varejo. Se preferir, você poderá usar como parâmetro essa listagem e comentar as inovações e tecnologias utilizadas na sua loja.

(APRESENTAR A LISTAGEM DE SELEÇÃO DAS ESTRATÉGIAS MAIS UTILIZADAS – QUADRO 5).

Diretor Bistek: Perfeito, melhor assim! São várias coisas, eu vou tentar separar para podermos absorver tudo aqui. Vamos pegar a nível de operação de loja, algumas inovações tecnológicas que a gente vem implementando nos últimos anos, tu pega a operação do PDV (ponto de venda) onde temos a frente de caixa, implementamos o *self-checkout* (autopagamento), é uma inovação tecnológica que melhora a produtividade não só nossa, a nível de pessoas e contratação, mas como a do cliente com um fluxo mais rápidos de saída de produto, eu considero isso como uma grande inovação tecnológica para o varejo, que é um gargalo, a frente de caixa onde temos um número alto de pessoas, uma rotatividade muito alta e a gente vem implementando, no Bistek já tem mais de oito lojas com o *self-checkout*. Eu coloco também a disponibilidade do *wi-fi* nas lojas, foi um projeto que a gente implementou no último ano, mas o projeto teve mais de dois anos de planejamento, parece ser simples oferecer *wi-fi* pro cliente, mas ao mesmo tempo possuímos lojas muito grande, então tem toda uma complexidade de antenas e softwares para compormos isso, e o cliente tem essa demanda, ele quer tá conectado, ele quer tá acompanhando, pesquisando, então a gente implementou *wi-fi* em todas as lojas. Vamos colocar a inovação a nível de equipamentos, a gente teve vários equipamentos de refrigeração, todo ano é apresentado para nós uma série de melhorias a nível de equipamento, tanto de refrigeração como de energia e eficiência operacional nesses pontos que geram despesas muito alta para o supermercado. Vamos dar exemplo da Refrigeração a gente vem trocando as refrigerações do açougue e dos frios para balcões 100% vedados, então isso melhora a eficiência energética e produtividade. A parte de iluminação a gente trocou toda loja com lâmpadas *LED* e isso gera uma inovação para o cliente que tem uma melhoria divisibilidade, iluminação do ambiente e conforto. Estamos em alguns pontos comunicando com mais terminais digitais, é assim que vem crescendo bastante, é pontos de *LED*, terminal digital, TVs, onde a gente trabalhava mais com papel, com cartazes, então isso vem crescendo bastante, essas inovações digitais. E no marketing uma grande área de inovação aqui na empresa, trabalha muito com nosso setor de *TI* (tecnologia da informação), onde tem uma demanda de processos, mas as mídias sociais como podemos ver nos últimos cinco anos impactou muito nos negócios de todo mundo, e no nosso negócio não foi diferente, então hoje a gente tem uma equipe para dentro do marketing, com três pessoas gerenciando todas as redes sociais, Facebook, Instagram, YouTube Twitter. Precisamos ter um planejamento em cima dessas mídias, tratar ela diferente, é uma mídia que a gente consegue medir o *ROI* (retorno sobre investimento), diferente de algumas a gente consegue ter parâmetros de avaliações, é uma conversa totalmente diferente, é um público diferente, tem essa demanda de entender como cada mídia se comunica com o cliente, como temos que conversar, por exemplo o Facebook a gente trata diferente do Instagram, o YouTube

é diferente do Instagram, então para cada mídia tem uma especificidade de trabalho, e isso tem que estar alinhado com o planejamento da empresa. Vamos dar um exemplo grosso aqui para você entender, a dez anos atrás a mídia do Bistek era, TV, rádio, carro de som e panfletos, certo? Quatro grandes pontas, hoje a gente abriu muito esse leque, continuamos com as mídias de massa, TV, rádio, panfleto, carro de som, mas a gente tem todas as redes sociais, facebook, Instagram, YouTube, Twitter, WhatsApp, o Spotify o Bistek lançou um *Podcast* é o segundo varejo do Brasil a lançar um *Podcast* voltado para a geração dos milênios com apresentadores de nicho, falando de assuntos específicos, então é isso que mudou no Marketing de forma grotesca, antes a gente tinha quatro, cinco, contas para cuidar hoje a gente tem um planejamento com mais de trinta e cinco possibilidades para cuidar, e impactar o cliente do varejo. Bom falei de loja, falei de marketing.

Pesquisador: Quais são as inovações e tecnologias desenvolvidas na empresa onde você trabalha?

Diretor Bistek: As ações promocionais é interessante, a gente trabalha muito forte com CRM (*Customer Relationship Management*) o Bistek tem desde dois mil e treze para dois mil e quatorze, foi quando a gente implementou nosso sistemas de CRM, que é o cartão fidelidade, e aí também é uma célula dentro do marketing que tem uma estratégia de trabalho muito mais personalizada! O CRM a gente tem essa personalização do cliente, personalização da cesta, a gente consegue entender o que o cliente consome no Bistek, qual a frequência de compra dele, o quanto que ele gasta, se ele é um cliente ouro, prata ou bronze, ou se ele é um cliente que está deixando de comprar no Bistek, então ali para nós, no nosso negócio é algo muito importante, precisa de muita estratégia, muita inteligência e análise desses dados, é uma base de dados muito grande também, se você pegar hoje o nosso CRM é um dado público que a gente compartilha também com nosso fornecedor, para fazer essas estratégias, são mais de 350 mil clientes cadastrados gerando milhares de cupons diariamente, então é um trabalho que os próprios fornecedores nos últimos cinco anos, começaram a ter que colocar além da equipe comercial, colocar pessoas exclusivas na área de CRM para conversar com o Bistek e entender o que o cliente dele está comprando, qual o perfil de compra, qual a cesta que ele tá fazendo, para mandar a oferta segmentada, mandar assuntos de interesse. Por exemplo aqui na prática, a Unilever que é uma grande empresa do varejo que faz um trabalho excepcional com CRM, onde ela tem lá em São Paulo uma célula, que ela analisa toda base do Bistek, com nomes criptografados, não podemos passar o nome real do cliente que está comprando, mas sim o número x,y,z e ela analisa tudo, essa pessoa vem no Bistek uma vez por semana, ele compra

carne para o churrasco, ele compra fralda para filha, e ele leva a maionese do concorrente, então o que que eu posso fazer para ele levar a minha maionese, eu posso mandar uma campanha para ele de maionese, então através dessa análise, ele consegue identificar perfis de compra, então vamos dar um exemplo, o cliente não consome produtos orgânicos, eu não vou mandar para ele campanha de orgânicos, ele tem outro perfil, ele não compra carnes, a gente só viu na cesta dele muitos produtos veganos, então a gente direciona essa estratégia para esse tipo de perfil. Então o CRM é um desafio muito grande para empresa, tem muita gente trabalhando em cima disso, tenho os fornecedores trabalhando muito para entender e segmentar melhor essas campanhas, em vez de fazer uma mídia de massa, fazer algo mais segmentado.

Pesquisador: Fale um pouco sobre as ações promocionais!

Diretor Bistek: Sim, esse tema é bem discutido no nosso setor, por exemplo o *Cashback* a gente não trabalha ainda, mas é uma estratégia que já estudamos sobre isso, já pensamos numas estratégias, mas não colocamos à disposição, mas é algo que a gente tá sempre deixando aqui como ponto de atenção, para algum tipo de campanha específica, os concorrentes a gente já viu que fazem, estamos até lançando um aplicativo agora no segundo semestre que vai ter a possibilidade de ter o *Cashback* disponível. Estudamos muito o varejo fora do Brasil, na Europa, nos Estados Unidos, já vimos algumas lojas sem atrito, onde o cliente possa entrar e não precisa ter contato com nenhum colaborador, até em São Paulo já tem algumas lojas assim, onde ele compra, coloca o produto na cesta dele e paga através do leitor de *QR code* (*Quick Response*). A gente acompanha sempre isso, é algo muito recorrente ainda, mas estamos sempre recebendo propostas de fornecedores, passando modelos de trabalhos em cima disso também. Bom a nível de sistema de gestão também é um grande desafio para nós, temos hoje nosso *ERP* (*Enterprise Resource Planning*) principal que centraliza todas as informações, com vários sistemas satélites, que buscam informações desse *ERP* principal e geram informações para ter uma eficiência em cada área, por exemplo o marketing tem alguns sistemas de *BI* (*Business Intelligence*) aí para gerar relatórios análises de números de vendas, o comercial tem algumas relatórios específicos também, e aí tem a contabilidade, o financeiro que são os sistemas satélites que a gente fala, são os *BI* que trabalham para pegar todas as informações gerenciais que nós temos no nosso *RP*. À nível de sistema de logística, é um *RP* principal, onde desenvolvemos um sistema próprio, para entender melhor a logística, é um ponto que a gente tem logística diária para todas as lojas do Bistek, e a gente precisa entender que essa frequência diária é algo que dá uma dinâmica muito boa para o varejo, além de estarmos recebendo mercadorias perecíveis todos os dias, além de entregar um frescor muito grande para o nosso

cliente, e também uma segurança para nossa operação, saber que todo dia vai ter carga, vai ter entrega, então temos sistemas de logística que entende essa demanda, o que a loja tá gerando de pedidos, para a gente poder ter essa entrega diária. Os sistemas são bem complexos, tem um movimento de *TI*, envolvimento de movimento de operação para ter algo muito automatizado, hoje temos mais de vinte e cinco mil itens, eu não tenho como fazer um trabalho de entrega para mais de vinte cinco mil itens para mais de vinte e uma lojas, sendo pedido manual ou a loja fazendo pedido próprio, ou a própria equipe de logística mandando qual o produto que ele acha que deve ir para as lojas, isso que era o varejo de antigamente, dez, quinze, vinte anos atrás, as lojas faziam o pedido manual e a gente entregava, hoje há vários sistemas para entender essa inteligência de mercado e como a gente deve mandar a mercadoria para as lojas e não só mandar, mas também como receber, na parte de compra hoje a gente está implementando um *SO* (Sistema Operacional) onde já conseguimos enviar pedidos para os fornecedores automático, como exemplo, a maioria desses vinte e cinco mil itens, tem uma frequência de venda padrão, vamos pegar o sal, ele não altera a venda de acordo, não existe oferta de sal, ninguém compra mais sal porque esta em oferta, então a venda do sal é aquela quantidade (X) por mês e a compra pode ser automática e a entrega para as lojas também pode ser automática. Essa automatização desses produtos para melhorar a eficiência operacional, deixar o comercial com mais tempo para negociar coisas mais importantes, acompanhar campanhas e estratégias inerentes à operação e a gente poder ter essa eficiência operacional com sistemas de informação, *Big Data*, e sistemas de inteligências para análises.

Pesquisador: Em relação aos sistemas de pagamento, o que a rede Bistek está desenvolvendo?

Diretor Bistek: Neste quesito estamos com um grande desafio aí pela frente, várias carteiras digitais aparecendo, o próprio PIX (Pagamento instantâneo) que apareceu esse ano e a gente colocou à disposição para nossos clientes, e tudo que é importante, que tem relevância, a gente entende que precisa estar a disposição para os nossos clientes, o PIX, que surgiu esse ano, o cliente começou a utilizar ele queria pagar via PIX, e imediatamente já inserimos essa demanda, e já estudamos para fazer a integração com a frente de caixa, com meios de pagamentos, para estarmos recebendo isso. Temos carteiras digitais como PicPay, Mercado Pago, mas é isso que eu te falei, tudo que a gente vê que tem uma relevância uma participação grande no mercado prontamente busca atender, é até um diferencial competitivo, se o Bistek aceita PIX, e o Angeloni, Giassi não aceita, poxa é um diferencial, o cliente que gosta desta forma de pagamento vai estar pagando aqui, temos cartão de crédito que é uma forma de pagamento que

tem uma relevância muito grande, um percentual muito grande de ativação, o PIX a gente tem, QR Code também, a gente consegue pagar via QR Code. Biometria facial não implementamos, vimos alguns varejista implementando, já estudamos algumas empresas para fazer isso, mas não optamos ainda por uma questão de LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais), acho que tem um problema na questão após ter esses dados do cliente de LGPD, e também não tem uma demanda onde o cliente chega na loja e quer pagar através da biometria facial, não está algo muito disseminado no mercado. O boleto bancário a gente recebe também, e *Bitcoin* e criptomoedas, já tivemos conversas com algumas empresas, mas não evoluiu, por entender que não tem ainda demanda do mercado, está muito rasa, muito recipiente, muito fechado, tanto que não vimos outros segmentos trabalhando com *Bitcoin* ou outras criptomoedas.

Pesquisador: Referente a inovação e tecnologia nos canais de comercialização de produtos, o que a rede Bistek vem incorporando?

Diretor Bistek: Bem, os canais que a rede Bistek vem atuando, nós temos as lojas físicas o principal ponto de atração dos clientes é as lojas físicas do Bistek, o Site o *e-commerce*, loja virtual a gente trabalha também a muito tempo, desde dois mil e quatorze, é algo que a gente vem expandido muito, vem crescendo bastante, aqui falamos também do canais diferentes, hoje a gente tem o *e-commerce* próprio, e tem os *Marketplace* que é o iFood, Rappi e Uber Eats. Já temos um trabalho com o iFood, e estamos implementando agora com o Rappi, também buscando essa identificação de qual tem uma demanda maior, entendemos que em Santa Catarina, o iFood tinha uma grande penetração de mercado muito grande, então a gente já estruturou como colaboradores exclusivos na loja, e na gestão disso também para a gente tá oferecendo o iFood, o Bistek está dentro do iFood, a gente sabe que tem uma penetração muito grande, até fomos pioneiros no iFood aqui em Santa Catarina, teve muitas lojas que tiveram uma venda muito boa através dessa plataforma, e esses canais a gente deslumbra um crescimento muito grande, hoje a participação do *e-commerce* no varejo alimentar ainda é baixo se comparado com outros países mais desenvolvidos, a gente sabe que tem um potencial de crescimento muito grande. O aplicativo próprio estamos lançando para o segundo semestre, isso é algo que sempre estudamos, nos preocupamos em lançar um aplicativo, porque a gente vê muita gente lançando aplicativo, mas não entrega algo relevante para o cliente, então o Bistek não vai lançar um aplicativo só por lançar, não, vamos lançar um aplicativo que realmente tenha relevância, o cliente vai baixar e utilizar. Estudamos muito sobre isso, e noventa e cinco por cento dos usuários utilizam dois ou três aplicativos dentro de um *smartphone*, o WhatsApp, as redes sociais e o aplicativo do banco, os outros são subutilizados, essa é uma preocupação que

o Bistek sempre teve, em lançar algo que vai ser relevante e o cliente vai ativar e vamos estar oferecendo informações importantes, vamos estar oferecendo campanhas, oferecendo descontos atrativos através do aplicativo então é isso que a gente pensa sobre o aplicativo. O WhatsApp é um meio que estamos trabalhando também muito forte na parte da comunicação, de marketing digital vamos dizer assim, temos campanha diárias, temos uma base de clientes cadastrados nosso WhatsApp, e também está estudando já a possibilidade de efetuar a venda via WhatsApp, já existi algumas lojas trabalhando com esse modelo, mas ainda não de forma automatizada e sim de forma manual, conversamos algumas empresas terceiras que oferecem esse sistema de gestão de vendas dentro do WhatsApp, mas como nosso negócio mantém uma dificuldade que é a quantidade de mix de produto muito grande, não é igual a comprar em restaurante que tem lá 30, 50 itens no cardápio, no nosso caso por exemplo, o cliente vai comprar um café, existe mais de trinta tipos de cafés, tem um pouco de dificuldade, mas acreditamos que vai evoluir muito rápido a venda via WhatsApp também.

Pesquisador: No ponto de vista do Bistek, qual é o maior diferencial competitivo da rede baseadas em inovações e tecnologia?

Diretor Bistek: Bem, temos alguns setores que a gente considera um diferencial, primeiro de tudo a gente vem se especializando em setores, buscando ser especialista, buscando, entendendo a cadeia, entendendo fornecedor, vou dar como exemplo a floricultura, hoje no Bistek, o setor de flores, já é destino, quando o cliente pensa em flores e Supermercado, eles pensam no Bistek, temos estratégias comerciais para trabalhar isso, às estratégias de campanha, como eu falei a gente tem uma equipe especialista, nós somos inovadores nesse setor, tem uma dinâmica comercial diferente de todos os outros concorrentes, onde a gente tem uma logística semanal de entrega de produtos nas lojas, produtos sempre frescos, trabalhamos diretamente com Holambra que é a capital nacional das flores, então a gente está buscando ser especialista em setores, falei da floricultura, mas a nossa casa de carnes hoje também estamos entregando o diferencial competitivo muito grande para o cliente, tem nossas adegas de importados a própria rede de orgânicos o Bistek tem um diferencial muito grande também, através das frutas, legumes e verduras. Então é algo que a gente considera um diferencial competitivo nos setores em geral. Outro ponto que eu vejo é a própria parte de inovação também, o Bistek tá sempre buscando ser pioneiro em inovação, como eu falei para você na parte digital, a gente lançou um *Podcast*, nenhum Supermercado tem *Podcast* ainda, temos um canal no YouTube há muito tempo, bem desenvolvido com vários seguidores, conteúdos direcionados, e os concorrentes não tem, então estamos nos posicionando estrategicamente com várias inovações no mercado,

onde os concorrentes ainda não se posicionaram, talvez estão esperando crescer ainda mais esse canal, a gente entende que quando esse canal estiver mais desenvolvido, nós já vamos estar sendo referência, já vamos ter conhecimento e estudo, entendendo como que trabalhar cada canal como esse.

Pesquisador: A rede Bistek identificou algum risco, dificuldades, benefícios diante das adoções baseadas nas inovações tecnológicas?

Diretor Bistek: Bem, a nível marketing digital posso já ter comentado, e o benefício dessas estratégias é a gente poder mensurar os resultados, tudo que a gente faz de campanha e ações, por exemplo, Instagram, a gente fez um post, e temos as métricas referente ao engajamento dos clientes, bom, tantas pessoas clicaram no produto, direcionou para loja online, entendimento de tráfego, perfil de cliente. O grande benefício do marketing digital é podermos mensurar o ROI (*Return Over Investment*) de cada campanha. Você tem a possibilidade de conversa com públicos específicos, essa segmentação do marketing digital é algo muito importante que diferencia das outras mídias, já as dificuldades que eu pontuaria, seria entender realmente como cada plataforma deve-se ser trabalhada, não podemos trabalhar de forma linear com todas, as particularidades de cada plataforma, o Facebook deve ser trabalhada um anúncio de uma forma, o Instagram tem que ser de outra forma, a maior dificuldade é segmentar realmente cada mídia específica e poder conversar com cada cliente que está dentro dessa mídia, isso é o que precisa ser bem específico e bem estudado. O que eu vejo é que algumas empresas fazem isso de forma linear, o que coloca no Instagram também coloca no Facebook, YouTube e no WhatsApp, e é algo que a gente não faz aqui no Bistek, é mais trabalhoso, mas ao mesmo tempo tem um benefício de estarmos podendo segmentar as ações, por exemplo, no *Feed* do Instagram publicamos receitas agregando os produtos que comercializamos, já nos *Stories* totalmente direcionado as promoções, YouTube e Spotify é algo que a gente saiu realmente da frente, está dando bastante resultado, os clientes estão comentando bastante, estamos notando um grande engajamento, até o nosso Podcast ficou entre os top 50 do Brasil, poxa, um supermercado Regional, é algo realmente diferente e é isso que a gente busca, estarmos sempre entendendo que cada mídia tem a oferecer e tá conversando com esses clientes que estão nessas mídias, sabemos que tem muita gente ouvindo o Spotify e não houve mais rádio, então porque o Bistek vai fazer somente rádio, então é isso que a gente procura fazer. Já as ações promocionais como um todo, os benefícios e tendo como exemplo o cartão de fidelidade, o grande benefício é a segmentação, é a comunicação individual que conseguimos ter com cada um dos nossos clientes, e a dificuldade é a análise dos dados dessa base, como fazer a análise correta de cada informação

e assim estar conversando individualmente com cada cliente, é uma dificuldade porque são filtros, são sistemas que precisam conversar e estar fazendo todo esse processo. A nível de outras ações promocionais, eu acho que o grande benefício é para o cliente, a gente trazer algo com algum diferencial para o cliente, fazendo-o se sentir privilegiado. A dificuldade é ter relevância, fazer uma companhia de *Cashback*, eu vou dar um por cento de retorno para o meu cliente, para o meu cliente não é muito, mas para o Bistek é muito, então como que eu vou criar uma campanha estratégica, que vai ser bom para o meu cliente e não vai comprometer a minha margem, a minha receita, então esse é o X da questão relacionadas as ações promocionais. Eu gostaria de entrar aqui no sistema de auto serviço, eu acho que o primeiro benefício é o cliente vendo a empresa como inovadora, buscando se desenvolver, buscando facilidades para o cliente. Os benefícios podem ser a níveis de pessoas também, diminuindo o quadro de colaboradores, entregando mais agilidade para operação, já as dificuldades seria a implantação do sistema porá trás de tudo isso, precisamos ter uma equipe de sistema ,desenvolvedor, integrações com outros sistemas de PDV, sistema RP, parece muito fácil depois que o *Self checkout* está lá pronto, mas para chegar até esse ponto, existe um tempo e uma demanda de várias pessoas envolvidas, tanto marketing, comercial, TI e a direção. Partimos de uma premissa onde as vezes temos um vício, estamos desenvolvendo um sistema de *Self checkout*, colocando os botões as dinâmicas e para nós é muito fácil que estamos no dia a dia, mas a gente faz os testes, e apresentamos para alguém que nunca viu o sistema, e assim ver se ele vai conseguir fazer a compra no primeiro momento, então só colocamos rodar quando chega nesse nível, para nós é tudo muito fácil, estamos na prática do dia a dia, mas eu quero que vá uma pessoa comum e compre sem ter alguém explicando, seja autodidata, procuramos antes de colocar o sistema desses rodando fazer esses testes. Entrando nesses pontos da dificuldade nos meios de comercialização é como tudo isso está conversando com Bistek, por exemplo iFood, ele tem três ou quatro mil produtos somente, vamos trabalhar com as principais, só que a gente precisa tá mandando para eles diariamente, uma carga de preço, para eles estarem atualizando nos sistemas deles, o nosso sistema precisa estar alinhado com esse informação, para entregarmos para o nosso PDV e o separador, além da atualização de estoque, então de forma geral a grande dificuldade é ter os sistemas conversando, fazer todo o trabalho de integração, desenvolvimento e assim a operação funcionar cem por cento, isso é o que o cliente não vê, mas demanda-se uma exigência da operação, do TI, do marketing, de todas as áreas, para a gente fazer esse sistema realmente funcionar, e além disso tem que ser contínuo, a gente precisa estar evoluindo e entregando melhorias. A nossa loja virtual possui várias dificuldades, em relação estar replicando algumas promoções na loja física, não conseguimos porque os sistemas não

conversam, ou é lançado em outra plataforma, o trabalho de lançamento é muito difícil, essa é a grande dificuldade desses meios de comercialização, de conseguir padronizar e replicar tudo que a gente imagina, em todos os formatos. E os benefícios é mais canais à disposição do seu cliente, aquele que não gosta de ir até a loja, vai poder encontrar o Bistek, na loja virtual, no iFood. Quanto mais ponto de venda, mais agrega no faturamento, é o futuro, sabemos que a gente precisa estar preocupado com tudo isso, estudando como o varejo está se transformando nessa era digital.

Bem, foi dessa forma que eu acredito ter colaborado com esse estudo, espero que eu representando toda rede Bistek, pude alcançar as expectativas perante aos estudos, para essa pesquisa!

Pesquisador: Sem dúvidas Diretor, você e toda rede Bistek colaboraram e muito para essa pesquisa, eu e toda área acadêmica, temos muito a agradecer a disponibilidade do senhor, e a riqueza das informações que vocês nos proporcionaram através dessa entrevista, até logo.

Diretor Bistek: Muito Obrigado!