

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

GABRIELA PIASSETA BRUSCHI

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO VAREJO DE ALIMENTOS:
Um estudo sobre a capacidade de adaptação em supermercados no RS**

Porto Alegre

2021

GABRIELA PIASSETA BRUSCHI

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO VAREJO DE ALIMENTOS:
Um estudo sobre a capacidade de adaptação em supermercados no RS**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em Gestão de
Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação de
Mestrado Profissional da Universidade do Vale
do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

Porto Alegre

2021

B912t Bruschi, Gabriela Piasseta.
Transformação digital no varejo de alimentos : um estudo sobre a capacidade de adaptação em supermercados no RS / por Gabriela Piasseta Bruschi. – 2021.
115 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.
“Orientador: Dr. Guilherme Trez”.

1. Varejo de alimentos. 2. Transformação digital.
3. Capacidades dinâmicas. 4. Capacidades de marketing.
I. Título.

CDU: 658.87:004

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Paulo e Sonia, por terem apontado e incentivado desde cedo a importância da educação e, não medirem esforços para darem aos seus filhos o que lhes foi privado até a idade adulta. Além disto, agradeço por todos os exemplos profissionais e de vida que vocês nos proporcionaram na nossa empresa, com todas as particularidades e percalços que um negócio em família pode oferecer. Obrigada por serem um exemplo de perseverança e sucesso.

Agradeço ao Henrique, meu namorado e companheiro de vida por toda a dedicação, compreensão e apoio ao longo desta trajetória, que muitas vezes se mostrou turbulenta, mas plenamente satisfatória.

Ao meu professor orientador, Guilherme, agradeço a paciência, a disponibilidade e a confiança depositada em mim para a conclusão deste trabalho. Obrigada por todos os ensinamentos e conselhos não apenas nas orientações no decorrer desta pesquisa, mas também durante as aulas e na coordenação do curso. Estendo meus agradecimentos também a todos os professores aos quais tivemos o privilégio de compartilhar a sala de aula, seja na sede da Unisinos ou no Teams.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que de uma maneira ou de outra disponibilizaram seu tempo e sua gentileza para participar deste trabalho. Tive a satisfação de ter sido bem recebida e incentivada por todos os participantes, o que me motivou ainda mais em seguir buscando conhecimento e colocando em prática os ensinamentos obtidos.

Muito obrigada.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo entender quais capacidades o pequeno e médio varejo alimentar no RS (Brasil) poderia desenvolver para se adaptar ao movimento de transformação digital. Para isto, foi sugerida uma dimensão de pesquisa baseada em quatro categorias de análise: (1) Cultura e Estratégia; (2) Processos e Tecnologias Emergentes; (3) Cadeia de Valor e; (4) Capacidades e Configuração de Recursos. Estas dimensões foram baseadas no referencial teórico de Transformação Digital, Capacidades Dinâmicas e Capacidades de Marketing. O estudo contou com uma abordagem multimétodos, com um questionário quantitativo exploratório e, entrevistas com empresários do setor e especialistas de marketing e varejo, que contribuíram para o entendimento das motivações, barreiras e oportunidades para os varejistas de pequeno e médio porte em relação à transformação digital. Os resultados obtidos indicam para o estágio inicial de desenvolvimento digital dos varejistas do setor no estado do RS, visto que as mudanças em decorrência da transformação digital estão sendo responsiva e não incorporadas a estratégia do negócio e; conclui com uma tabela de capacidades a serem desenvolvidas, baseadas na literatura proposta, para que o setor melhore sua competitividade frente aos cenários de mudança.

Palavras-chave: Varejo de Alimentos. Transformação Digital. Capacidades Dinâmicas. Capacidades de Marketing.

ABSTRACT

This paper intends to understand the perceptions and which capabilities the small and medium sized food retail in the state of RS (Brazil) should improve upon digital transformation. For this, it was suggested a research dimension based on four categories: (1) Culture and Strategy; (2) Emerging Technologies and Processes; (3) Value Chain and (4) Capabilities and Resources Configuration. These dimensions were based in studies of Digital Transformation, Dynamic Capabilities and Marketing Capabilities. This research used a multi-method approach, using an exploratory quantitative survey and interviews with businessmen and marketing and retail specialists, which contributed to the understanding of the motivations, barriers, and opportunities to the small and medium sized food retail upon digital transformation. The results indicate an initial stage of digital development of the food retailers in the state of RS, once the changes upon the digital transformation are responsive and not part of the strategy of the companies and; concludes with a table of capabilities to be improved to reach a sustainable competitiveness towards changing scenarios.

Keywords: Food Retail. Digital Transformation. Dynamic Capabilities. Marketing Capabilities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Framework para identificar os benefícios da integração “click-and-mortar.....	25
Figura 2 - Framework para avaliar a performance da cadeia de suprimentos do varejo omnichannel.....	26
Figura 3 - Dimensões Fundamentais da transformação digital e práticas de gestão.....	28
Figura 4 - Capacidades de Marketing.....	39
Figura 5 - Organização de Marketing e Performance organizacional.....	41
Figura 6 - Construindo Capacidades Superiores de Marketing.....	42
Figura 7 - Áreas Chave para conseguir uma vantagem competitiva sustentável na era do Shopping Mobile.....	43
Figura 8 - Framework sobre adaptação em mercado de mudanças rápidas baseado na teoria das Capacidades Dinâmicas.....	44
Figura 9 – Quantidade de Funcionários.....	55
Figura 10 – Processos, sistemas de controle e tecnologias nas empresas.....	69
Figura 11 – Ferramentas Digitais	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Gestão Multicanal <i>versus</i> Omnichannel.....	25
Quadro 2 - Processos gerenciais e Organizacionais.....	33
Quadro 3 - Quatro Elementos Fundamentais para Excelência de Marketing.....	40
Quadro 4 - Capacidades e Subcapacidades Digitais	45
Quadro 5 - Síntese das dimensões de análise fundamentadas no referencial teórico.....	47
Quadro 6 - Informações entrevistados.....	56
Quadro 7 - Processos Culturais e Novas Tecnologias.....	60
Quadro 8 – Desempenho das Novas Tecnologias.....	60
Quadro 9: Aproveitamento de Oportunidades.....	62
Quadro 10: Tópicos Teóricos de Cultura e Estratégia encontrados na Pesquisa.....	64
Quadro 11: Tópicos Teóricos de Processos e Tecnologias Emergentes encontrados na Pesquisa.....	72
Quadro 12: Tópicos Teóricos de Cadeia de Valor encontrados na Pesquisa.....	79
Quadro 13: Tópicos Teóricos de Capacidades e Configuração de Recursos encontrados na Pesquisa.....	87
Quadro 14 – Capacidades Potenciais para o Setor de Varejo de Alimentos do RS.....	88
Quadro 15- Síntese da Contribuição Teórica do Estudo.....	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Definição do Tema de Pesquisa	12
1.2 Objetivos de Pesquisa	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 Justificativa	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1 Transformação Digital no Varejo	22
2.2 Capacidades Dinâmicas	30
2.3 Dimensões da Pesquisa	43
3 MÉTODO	49
3.1 Delineamento da Pesquisa	49
3.2 Contexto.....	50
3.3 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados.....	51
3.4 Procedimentos de Análise dos Dados.....	54
3.5 Análise de Perfil População e Participantes da Pesquisa	54
3.6 Procedimentos Éticos Relacionados à Pesquisa	57
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	59
4.1 Análise dos Resultados	59
4.2 Cultura e Estratégia.....	59
4.3 Processos e tecnologias emergentes.....	66
4.4 Cadeia de valor.....	73
4.5 Capacidades e Configurações de Recursos.....	80
4.6 Diagnóstico de Capacidades	88
4.7 Discussão Integrada dos Resultados.....	92
CONSIDERAÇÕES FINAIS	97

REFERÊNCIAS	103
Apêndice A – Questionário	108
Apêndice B – Roteiro de Entrevista Semiestruturado	112
Apêndice C – Barreiras percebidas frente ao processo de Transformação digital	113

1 INTRODUÇÃO

O termo Transformação Digital evoluiu de um fenômeno exótico e vagamente entendido anos atrás para um ponto focal estratégico. Para a McKinsey & Company (2020), os rápidos avanços tecnológicos e “as preferências do cliente e expectativas dos funcionários estão transformando todos os aspectos de nossas vidas” e para sobreviver neste cenário, as empresas devem, por sua vez, transformar a maneira como operam.

A integração dos universos *online* e *offline* avança rapidamente, e este cenário de comunicação via novos canais, por meio de celulares, *tablets*, computadores e mídias sociais, não está alheia às empresas da era pré-digital, e o ambiente que continuará mudando de forma acelerada (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015). Novas tecnologias que aprimoram a criação e análise de dados, comunicação e acesso, recuperação e disseminação de informações, juntamente com os recursos de inteligência artificial e digitalização de operações impactam as rotinas de trabalho nas organizações (INSTITUTE FOR DIGITAL TRANSFORMATION - IDT, 2020). O objetivo principal destas mudanças é de criar uma vantagem competitiva ou, pelo menos, manter a paridade competitiva à luz das mudanças nas demandas que o consumidor ultra conectado busca.

Estes movimentos da Era Digital já ocorrem há algumas décadas. Isto possibilitou o surgimento de novos atores, que apresentam novos modelos de negócio. A revolução estratégica destes novos modelos suscita alguns desafios quanto ao varejo tradicional. Por exemplo, muitas vezes, estas empresas *online* conseguem oferecer vantagens competitivas em relação a preço, variedade de produtos, análise estratégica de dados e conveniências de entrega (REINARTZ; WIEGAND; IMSCHLOSS, 2019).

Segundo Bell, Gallino, & Moreno (2018), ao mesmo tempo que o *offline* está morrendo aos poucos, também está prosperando¹. Para eles, o movimento é de convergência, ao mesmo tempo que os “analógicos” buscam um caminho para o digital, os “digitais” reconhecem a importância de estarem presentes também no espaço físico. Ou seja, há uma afluência entre os mundos *online* e *off-line*.

Ainda segundo Bell, Gallino, & Moreno (2018), os novos formatos de loja surgem como uma das possibilidades para esta nova era. Os pesquisadores defendem que o varejo iria migrar paulatinamente para pequenos espaços com alto grau de customização e rápida resposta adaptativa ao mercado. A diferenciação seria baseada apenas na experiência do cliente. No

¹ “*offline is dead and dying, yet it is also alive and thriving*”

entanto, este conceito pode trazer alguns questionamentos como sua viabilidade na relação entre custo *versus* retorno para pequenos e médios negócios para manter estes modelos de loja, dado que possuem menos recursos que grandes *players* para sustentar estes novos formatos. Ou, como varejos locais podem encontrar uma alternativa para se adaptarem e chegarem a um modelo mais próximo do que este movimento sugere.

Em relação ao futuro do varejo, Grewal et. Al (2017) discutem algumas áreas de destaque. São elas: (a) tecnologias e ferramentas para facilitar a tomada de decisão; (b) displays visuais e disposição de mercadorias; (3) consumo e engajamento; (4) uso de *big data analytics* e (5) análises de dados e lucratividade. A *National Retail Federation* (NRF), a maior associação comercial do mundo, na *NRF BIG Show*, a maior feira do setor varejista, na sua edição de 2020 trouxe as seguintes tendências para o setor varejista: (a) utilização do *Analytics* para entender como aumentar a produtividade tanto em estoque como em atendimento ao cliente; (b) Inteligência Artificial, *Machine Learning*, *Deep Learning* e *Image Learning*, tendências já em prática em alguns mercados – como a Amazon GO nos EUA e a Zaitt no Brasil –, afim de aprimorar a experiência e comodidade e autonomia em loja; (c) escolha dos pontos de vendas – seja físico ou digital –, e (d) a integração entre canais que permite ao consumidor diferentes modalidades de entrega como comprar na loja e receber em casa; comprar na internet, provar na loja e receber em casa; comprar na internet e retirar na loja entre outras.

Na edição de 2021, a feira reforçou a importância dos canais e formatos de atendimento, em especial com a aceleração da transformação digital em decorrência da pandemia de COVID-19. Além disto, foi enfatizado além do e-commerce, o m-commerce (mobile), s-commerce (social commerce) e c-commerce (conversational/aplicativos de mensagens) que não são formatos propriamente novos, mas não eram tão aproveitados ao setor até a imposição das restrições físicas, mostrando-se como tendências a serem continuadas no varejo.

A integração dos canais de atendimento para melhorar a experiência do consumidor, em constante disrupção e transformação, faz com que o varejo tenha que operar em um ambiente phygital (PURCAREA, 2018). E com a pandemia, a ideia de que a experiência geralmente parte do meio digital ganhou ainda mais força a inserção de muitos consumidores não recorrentes que adotaram estes novos canais. Considerando apenas o comércio de alimentos, onde não havia um hábito difundido de adquirir online, segundo a pesquisa *Global Consumer Insights Survey 2020* da PwC, 53,4% dos consumidores informaram ter realizado compras de alimentos pela internet no último ano. Segundo a mesma pesquisa, embora as compras nas lojas físicas seguirão sendo o principal canal de escolha em nível global, 86% dos consumidores que adquiriram hábitos de compra online planejam continuar a fazê-lo após o término das medidas

de isolamento social. Em relação a supermercados, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2021) 33,4% dos consumidores pretendem se deslocar fisicamente menos vezes ao Ponto de Venda (PDV).

Por isso, o varejo omnichannel ² ocupa um papel importante nas produções acadêmicas a respeito do tema. Para Lee et. al, (2019), a qualidade da integração dos canais – como variedade de opção de produtos e serviços, transparência, consistência de conteúdo e processo – podem influenciar positivamente o engajamento do cliente, resultando em satisfação e recompra. Ademias, atributos como transparência, sustentabilidade e conveniência também foram apontadas pela pesquisa da PwC (2020) como desejos dos consumidores em relação às marcas que se relacionam.

De acordo com Parise, Guinan, & Kafka (2016), um dos grandes desafios por parte das empresas é atender a chamada “crise de imediatismo” dos consumidores. Ou seja, como atender as necessidades dos clientes, que precisam receber conteúdo, conhecimento e soluções personalizadas em tempo real através do acesso as tecnologias digitais, as quais fornecem um ambiente altamente personalizado e envolvente de interatividade e troca de informações entre a diversos atores.

Sendo assim, este estudo propõe-se a analisar os desafios, tendências e novos cenários que a transformação digital tem trazido ao do varejo local de supermercados e como as empresas têm se adaptado a estas transformações.

1.1 Definição do Tema de Pesquisa

É importante mencionar também a diferença entre digitalização das operações e transformação digital. De fato, para que haja a transformação digital, são necessárias tecnologias emergentes, capacidades e conhecimento tecnológico para que o processo seja implementado (MORAKAYANE; GRACE; O'REILLY 2017). Porém esta é apenas uma das etapas, uma vez que a transformação digital é um processo evolutivo, no qual, uma série de mudanças graduais e contínuas devem ser incorporadas na empresa com o manejo destas ferramentas, para que, com o decorrer do tempo, seja possível promover mudanças em seus ambientes e impactar positivamente na criação de valor para seus clientes (VIAL, 2019).

² O varejo omnichannel permite que o consumidor tenha uma experiência única e satisfatória de compra através da integração de múltiplos pontos de contato (multicanalidade), sejam eles físicos e online (VERHOEF et al., 2015; FAULDS et al. 2018; LEE et al. 2019).

Passam por esta transição em varejo de alimentos assuntos como a profissionalização do controle de estoques, adoção de sistemas operacionais, adoção de nota fiscal eletrônica, mudança do *mindset* analógico para o digital, novos pontos de contato entre outros. Assim, esta profissionalização permite que as empresas que não estão com estes requisitos básicos ainda, possam ter mais controle e prover melhores opções aos seus clientes.

De acordo com o Institute for Digital Transformation (IDT, 2020), um fator chave de sucesso para o processo de transformação digital das empresas é ter uma visão clara e uma direção única a todos os ambientes da empresa. Para eles, a tecnologia digital, os modelos de negócios e o comportamento do cliente podem ser vistos como o motor da nova economia disruptiva. A perturbação nos negócios geralmente leva tempo antes de reunir massa crítica até poder forçar uma mudança significativa no setor, mas quando reúne essa massa crítica, ela se move com rapidez e força (IDT, 2020). Assim, as empresas precisam estar prontas para ações em tempo real, e isto exige uma capacidade de adaptação rápida, já que as regras de negócios dentro de poucas semanas podem se alterar.

Desta maneira, o conceito de capacidades dinâmicas é pertinente para avaliar estes períodos de transição. De acordo com Teece, Pisano, & Shuen (1997), estes recursos são essenciais para a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável em cenários de mudança rápida, visto que estão focados na adaptação, integração e reconfiguração das habilidades organizacionais internas e externas. Assim, as capacidades dinâmicas buscam apresentar um conjunto de competências necessárias as empresas para estarem em constante renovação.

A ideia de capacidades adaptativas (MOORMAN; DAY, 2016), ou seja, a forma como a empresa constrói uma capacidade de marketing superior, complementa esta perspectiva. Para os autores, um dos questionamentos levantados já apresentava a preocupação de como uma empresa altera os recursos de marketing e suas configurações para passar do marketing *offline* para o *online*. Eles apontam que existe uma lacuna inevitável entre a complexidade acelerada das mudanças do mercado em relação a Internet e a capacidade das empresas, mesmo as mais ágeis, em acompanhar tal transformação. Sendo assim, a complementariedade dos temas mostra-se relevante em nosso contexto altamente volátil.

Esta ideia também é aparece em McKinsey & Company (2020), a qual aponta que, historicamente uma grande empresa era superior as pequenas, pois ganhava em escala. Contudo esta vantagem não é mais suficiente. Nos tempos atuais, as empresas que são mais ágeis e adaptáveis serão as que se sobressairão sobre as lentas e hierárquicas. Para eles, tornar-se uma organização ágil permite eficiência e na execução e resposta às necessidades dos clientes, o que

gera maior produtividade e empodera e capacita os funcionários. Portanto, tem-se uma conexão entre a velocidade de adaptação, as capacidades e recursos da empresa, a adoção de novas tecnologias e a melhora do desempenho organizacional.

Como já apontado, estas alterações perpassam diversos setores. Em relação ao varejo, algumas pressões se apresentaram para a nova realidade do mercado. Por um lado, grandes *players* globais lançam tendências que reformulam as condições de competição. Um dos exemplos mais conhecidos é a Amazon que inicia como um *e-commerce* de livros e hoje é um dos maiores *marketplaces* do mundo, além de explorar o varejo físico com recursos altamente tecnológicos.

Por outro lado, tem-se a realidade do consumidor. Os dados apresentados pelo relatório *We Are Social* (2020) exemplificam a conectividade dos consumidores globalmente, visto que mídias sociais e dispositivos móveis se tornaram uma parte indispensável da vida cotidiana. Conforme o relatório, mais de 4,5 bilhões de pessoas – 59% da população mundial - usam a Internet, enquanto os usuários de mídias sociais ultrapassaram 3,8 bilhões. No Brasil, de acordo com o mesmo relatório, o equivalente a 71% da população tinha acesso à internet, enquanto 66% eram usuários ativos em redes sociais, o que mostra um aumento de 6% e 8,2% respectivamente ao mesmo relatório do ano de 2019. No total, a população brasileira gasta em média 9h e 17min utilizando a internet por dia, sendo 3h e 31 min desta em redes sociais (DIGITAL 2020 BRAZIL).

No entanto, ao trazer o foco a mercados emergentes, algumas características particulares a estes mercados devem ser observadas. Segundo Sheth (2011), os mercados emergentes apresentam algumas características centrais que os tornam radicalmente diferente dos mercados tradicionais. As cinco características que impactam nos ambientes destes mercados são: heterogeneidade, governança sociopolítica, escassez crônica de recursos, concorrência sem marca e infraestrutura inadequada. Para Barki, Botekho e Parente (2013), essas características dos mercados emergentes podem ter implicações diretas sobre como o varejo funciona nesses países, especialmente quando são feitas pesquisas comparativas entre países e regiões, uma vez que são mercados que possuem características sociais, econômicas e institucionais diversas e há um significativo contraste entre os hábitos de compra e a estrutura de varejo entre os consumidores de alta e de baixa renda. Por conta destes contrastes, a perspectiva geográfica teve foco regional, buscando entender o setor no estado do RS.

De acordo com o E-commerce Brasil (2021), em todo o mundo, o setor de supermercados é o de maior importância no varejo, porém é aquele em que o e-commerce tem uma participação proporcionalmente menos relevante. Dentre os fatores mencionados para esta

baixa adesão à modalidade, estão a grande quantidade de SKUs disponíveis à venda, o que torna o processo decisório mais demorado e, o desejo de comprar perecíveis pessoalmente. Para comprovar o fato acima, de acordo com a consultoria de estratégias digitais GoBacklog (2021), apenas 18 das 50 maiores redes supermercadistas do país possuem e-commerce, o que ilustra a dificuldade do setor implementar as modalidades digitais em suas lojas. Além disso, ao considerar o varejo como um todo, de acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2021), as principais dificuldades de implementação de transformação digital pelas empresas brasileiras passam por mudança da cultura organizacional (40%), questões financeiras (23%) e mudança de processos (26%).

De acordo com Monteiro, Farina e Nunes (2012), apesar da crença de que a concentração de grandes redes supermercadistas tem mais eficiência se comparadas aos pequenos mercados independentes, dada seu poder de barganha, no Brasil existe a coexistência de diferentes tipos de varejistas de alimentos, que nem por isso os tornam menos competitivos. Segundo eles, “a categoria geral 'supermercado' mascara a complexidade da concorrência no varejo de alimentos”. Estes argumentos são corroborados na pesquisa de D’Andrea, Lopez-Aleman e Stengel, (2006) sobre o por que os pequenos varejistas perduram na América Latina, o qual traz evidências de que os varejistas de menor escala atendem muito bem às necessidades dos consumidores nestes locais. Segundo eles, o pequeno varejo pode ser surpreendentemente eficiente e exibem um modelo de negócios sustentável em tais regiões.

Ademais, os anos de 2020/2021 trouxe um novo desafio. A pandemia do COVID-19 instalou um cenário excepcional e cheio de incertezas no mundo, apresentando, até agora, perguntas complexas nas quais ainda não existem respostas. A pandemia não se apresentou apenas como uma crise de saúde pública, porém de acordo com a McKinsey&Company (2020), uma iminente reestruturação da ordem social e econômica global. É evidente que, dada a recenticidade da situação não é possível definir o “novo normal”, mas seria ingenuidade não mencionar que a situação posta, o isolamento e medidas de controle da disseminação em diversos países do mundo, impôs um esforço a todos na maneira em que se operava.

Por conta disso, mudanças estruturais ocorreram em poucas semanas, fazendo-se repensar e reaprender hábitos de consumo, relacionamentos, formas de trabalho, medidas de segurança e modelos de negócio. O processo de transformação digital que já se encontrava em andamento em diversos segmentos, acabou por acelerar-se, e, em muitos casos, sendo a única alternativa viável. Mesmo que não seja possível afirmar a totalidade da extensão e os impactos da pandemia até o momento, a capacidade de responder rapidamente frente à crise e a

importância do digital foram – e seguem sendo – fundamentais para o período de distanciamento social. Sendo assim, este trabalho não poderia ficar alheio a esta situação.

Com base em todo panorama discutido acima, a preocupação deste trabalho volta-se para o varejo de alimentos no estado do Rio Grande do Sul. Entende-se que é de relevância acadêmica e prática debater temas relevantes ao varejo mundial, adaptados à realidade local, visando entender como o varejo pequeno e médio porte se comporta frente ao movimento de transformação digital. Sendo assim, alguns questionamentos mostram-se relevantes. São exemplos questionamentos como: de que maneira as empresas de pequeno e médio porte podem entrar na esfera digital sem perder as características locais que as diferenciam; quais capacidades dinâmicas os varejistas de pequeno em médio porte devem desenvolver para se adaptarem as novas realidades de mercado; quais as oportunidades e desafios da transformação digital para estas empresas e; quais oportunidades latentes que ainda não foram aproveitadas pelo setor, entre outras. Diante deste cenário, este trabalho espera responder a seguinte questão: **Quais as capacidades dinâmicas o varejo de alimentos de pequeno e médio porte identifica como relevantes desenvolver frente ao cenário de transformação digital?**

Sendo assim, este estudo pretende trazer um mapeamento das principais implicações identificadas pelo setor quanto as oportunidades e barreiras que são encontradas no mercado local, tendo em vista os movimentos globais de modernização e transformação digital e, propor um diagnóstico de capacidades que podem ser desenvolvidas pelo setor no estado, bem como identificação de oportunidades.

1.2 Objetivos de Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Entender quais capacidades o pequeno e médio varejo alimentar no RS poderia desenvolver para se adaptar ao movimento de transformação digital.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Entender as principais motivações para a transformação digital dos supermercadistas;
- b) Mapear quais limitações e oportunidades que os varejistas de pequeno e médio porte percebem quanto a transformação digital em relação a sua realidade local;

- c) Entender o nível de integração e estágio das empresas em relação a transformação digital;
- d) Listar quais as capacidades são possíveis de desenvolver para que o varejo alimentar de pequeno e médio porte no RS se mantenha sustentável frente ao cenário de transformação digital.

1.3 Justificativa

A evolução do setor do varejo de alimentos nos países em desenvolvimento foi caracterizada pela substituição gradual de lojas tradicionais familiares de pequeno porte para supermercados (GOLDMAN; RAMASWAMI; KRIDER, 2002). Esse processo de modernização trouxe grandes conglomerados nacionais e internacionais de alimentos, para economias emergentes na Ásia, América do Sul, Europa Oriental e Oriente Médio. No entanto, apesar da pressão competitiva de grandes redes nacionais e internacionais, ainda há a predominância destes varejos familiares e locais no estado do RS e, o que comprova o fato citado pelos autores de que estas grandes empresas relataram dificuldades em desenvolver seu potencial e aceitação em mercados com fortes características locais (GOLDMAN; RAMASWAMI; KRIDER, 2002).

Monteiro et. al (2012) concordam com esta visão. Segundo eles, mesmo que os grandes supermercados sejam capazes de obter ganhos de eficiência e estabelecer preços mais baixos, o que coloca uma pressão para os varejos pequenos e independentes - que tendem a ser absorvidos e desaparecem - esta não é a realidade que se concretiza em países em desenvolvimento. Os autores definem em seu estudo que, as consequências do rápido crescimento do varejo moderno no Brasil são complexas e podem resultar na preservação de diversos formatos de varejistas de alimentos. Assim, apesar da competição acirrada, que levam inevitavelmente a exclusão de alguns formatos de varejo, essa concentração não representou o desaparecimento do varejo de pequeno e médio porte. Segundo eles “surpreendentemente, o varejo tradicional de alimentos sobreviveu, apesar de cobrar preços mais altos aos consumidores, não apenas em nichos sofisticados, mas também em produtos alimentares comuns nas regiões pobres das áreas metropolitanas”.

Alguns dos argumentos sobre a dificuldade de grandes redes de varejo no mercado brasileiro podem ser identificados no estudo de Parente, Botelho e Barki (2013). Os autores identificam alguns desafios em relação quanto a mercados emergente, sendo os principais: (a) a competição entre empresas locais e grandes redes, que impacta diretamente na lealdade e a

escolha do consumidor; (b) a dificuldade de acesso a populações mais distantes ou em locais menos seguros; e (c) a heterogeneidade dos mercados, o que evidencia a importância da localização geográfica. Ou seja, são mercados que apresentam características muito particulares, inclusive dentro do mesmo território, o que torna difícil as generalizações quanto as análises.

Além disto, ao aproximar o tema de transformação digital para a realidade local (Brasil/RS), a discussão acerca das novas tecnologias, conforme as tendências de feiras internacionais e jornais do setor parece distante. Atualmente o Sebrae estima que existam 6,4 milhões de estabelecimentos comerciais no Brasil, deste total, 99% são de micro e pequenas empresas (MPE). Assim, apesar dados “otimistas” sobre integração digital no Brasil, o fato é que as empresas brasileiras não estão acompanhando o ritmo da digitalização no mundo. Isto pode ser evidenciado pelo fato de que enquanto em países desenvolvidos se discutem tópicos relativos à inteligência artificial, robótica e formas avançadas de tecnologia, a digitalização nos países emergentes diz respeito a criação de uma página nas redes sociais para a empresa e vender digitalmente.

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2020), o e-commerce é a grande tendência no varejo alimentar brasileiro. No entanto, mesmo que a Associação a nível nacional disponibilize algumas ferramentas para ajudar o pequeno varejo a se inserir no meio digital – como a iniciativa Meu Mercado em Casa e a Escola Nacional de Supermercados -, as inovações vêm sendo manifestadas, pela sua maioria, por grandes *players* nacionais. Por isso, é importante mencionar o fator geográfico e de porte desta análise, dada as particularidades regionais, tanto econômicas como culturais, em um país de porte continental como o Brasil, bem como a disposição de recursos de uma empresa de pequeno e médio porte em relação a investir em inovações.

Matt et al (2015) afirmam que integrar as novas tecnologias com as operações já existentes é de grande dificuldade as empresas. Para eles, existem diferentes fases de implementação da transformação digital para as empresas: o uso das tecnologias; mudança na criação de valor; mudanças estruturais e; aspectos financeiros. Ademais, apesar dos esforços existentes, esta coleta de dados empíricos e integração do *online* e *offline* é um dos pontos de dificuldade para as organizações (FAULDS et al. 2018). Por fim, ao se pensar em mercados emergentes, o aspecto financeiro pode se tornar relevante, uma vez que o uso de Inteligência Artificial, monitoramento de dados e relacionamento com clientes pode ser um investimento importante, que pode estar além das prioridades dos negócios em questão.

Ainda, quanto se trata do assunto no mercado brasileiro e global, aparecem muitos estudos que tratam de grandes empresas varejistas e as medidas que elas vêm adotando na era

digital. Porém não foram encontrados estudos que mostrassem o impacto desta transformação nos pequenos e médios varejos locais de países emergentes. Além disto, ao se tratar da categoria de varejo de alimentos, os estudos são ainda mais escassos. Desta forma, espera-se oferecer informações que permitam apontar como o varejo local está se adaptando às mudanças aceleradas no mercado em decorrência da transformação digital.

Ademais, as mudanças do varejo no sentido da transformação digital aparecem de forma responsivas, frequentemente em resposta a estratégias da Amazon ou demais *players* mundiais. Assim, de modo geral, as empresas não estão pensando em como se reinventar no longo prazo e como se manterem competitivas (ADIVAR; HUSEYINOGLU; CHRISTOFER, 2019). Dadas as características especiais de mercados emergentes, outras estratégias, oportunidades e limitações podem ser estudadas para entender como cada movimento local se adapta as tendências mundiais.

Por fim, a pandemia do COVID-19 trouxe incertezas e inseguranças quanto ao futuro econômico do país e do mundo. Por serem considerados serviços essenciais, os varejos alimentares passaram por diversas mudanças em um período curtíssimo, visto que, por estarem dentre os poucos segmentos que seguiram trabalhando durante todo o período de isolamento, tiveram que se adaptarem a novas exigências. Algumas alterações de comportamento do consumidor e tendências foram sentidas desde o início.

As mudanças mais notáveis dizem respeito as medidas de prevenção e segurança nas lojas físicas. A Revista Super Varejo (2020) aponta as principais práticas: instalação de barreiras de acrílico nos caixas, aferição de temperatura de clientes e colaboradores, higienização de carrinhos e cestas de compras, distribuição de equipamento de proteção individual (EPI), sinalização de distância nas lojas para evitar aglomerações, alteração de horários para atender grupos de risco, e do aumento das modalidades de compra *online* ou *takeaway*. Outra questão interessante apontada pela Varejo SA (2020) é que os fatores de localização e disponibilidade de produtos tiveram um peso maior na decisão de compra, visto que grandes deslocamentos não são recomendáveis. Além disto, um movimento de apoio ao comércio local se fortaleceu, com consumidores optando por pequenos comerciantes à grandes redes. Assim, percebe-se que em poucas semanas, a forma de comunicação, o posicionamento e possivelmente, o modelo de negócio do varejo pode ser sofrido uma reinvenção frente a crise. Portanto, ainda que as mudanças já se encontrassem em curso, o contexto de pandemia traz outra dimensão à velocidade e aos rumos que a transformação digital impõe ao varejo físico.

Além disto, a pandemia e COVID-19 acrescentou outras variáveis de estudo a serem consideradas de forma particular. Enquanto o varejo como um todo teve uma grande retração

no período 2020-2021, o varejo supermercadista teve um crescimento médio de aproximadamente 15% entre março e outubro de 2020 (CIELO, 2021).

Assim, transformação digital está forçando as empresas existentes a serem mais empreendedoras (WARNER; WAGER, 2017). Dada a natureza disruptiva da digitalização, a estrutura de recursos dinâmicos é uma lente poderosa para examinar a transformação digital de empresas estabelecidas nas indústrias tradicionais. Em seu estudo Warner & Wäger (2017), relatam que as empresas precisam desenvolver fortes capacidades dinâmicas para criar, implementar e transformar rapidamente modelos de negócios para permanecer relevantes na emergente economia digital.

Ainda, o estudo da McKinsey (2019) sobre Transformação Digital no Brasil aponta que os três setores que estão mais avançados em maturidade digital são o de serviços financeiros, varejo e telecomunicações (McKINSEY BRASIL 2019). Contudo, é preciso considerar que a categoria varejo é demasiado ampla e não deveria ser enquadrada sob a mesma perspectiva e devem ser consideradas as particularidades de cada segmento.

Por fim, ao se discutir varejo alimentar, levanta-se a questão das diferentes categorias de produtos e o processo de digitalização. De acordo Agnihotri (2015) é preciso olhar também para as vantagens do varejo físico em relação ao *online*, e identificar quais os fatores críticos de sucesso e os *gaps* que podem ser explorados. O autor, ao tratar especificamente do setor de alimentos, aponta que apesar de muitos consumidores terem uma atitude positiva ao comprar produtos *online*, quando se trata de alimentos frescos, como frutas e verduras o varejo tradicional é preferível, uma vez que passa a impressão de proximidade e cuidado ao escolher as melhores opções disponíveis, além de reduzir o número de embalagens utilizadas, quando escolhidas diretamente pelo consumidor (AGNIHOTRI, 2015). Desta maneira, o autor aponta que, existem algumas categorias de produtos que encontram maior resistência ao atendimento *online*. Porém, isto não significa necessariamente que os varejos tradicionais não possam entrar e se beneficiar de uma estratégia omnichannel.

Por ser um setor que abrange um *mix* grande de mercadorias, o setor dos perecíveis demonstra um tópico de preocupação e discussão da viabilidade de como avançar nesta transição. Ademais, regras rigorosas quanto a segurança alimentar deve ser considerada no segmento. Além disto, o fator cultural (empresas familiares) também se coloca em pauta neste segmento, relacionando ao dinamismo em responder às mudanças. Desta forma, a transformação digital no varejo alimentar pode apresentar processos internos e de logística que os diferenciam dos demais segmentos de varejo.

Por estes fatores, este estudo mostra-se relevante para entender como estes novos cenários impactam o cotidiano dos pequenos e médios varejistas de alimentos no Brasil, em especial, no estado do RS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trata sobre os fundamentos teóricos que embasaram o estudo. Assim, serão abordados quatro tópicos que foram julgados coerentes dado o problema de pesquisa: a transformação digital no varejo; as capacidades dinâmicas; as capacidades de marketing e; as dimensões da pesquisa que orientarão a análise dos resultados. Assim, espera-se que os conceitos tratados possam servir de base para o aprofundamento do estudo no campo escolhido.

2.1 Transformação Digital no Varejo

Integração desses novos formatos e ferramentas no varejo *online* e *offline* como canais móveis (*tablets* e smartphones), mídias sociais e o espaço físico faz com que o cenário do varejo siga mudando rapidamente (VERHOEE et al. 2015). À medida que estas novas tecnologias mudam os formatos de loja, o comportamento do cliente e transformam a experiência de compra, com múltiplos níveis de relacionamento a serem explorados, há duas décadas o varejo sofreu e segue sofrendo com uma grande quebra de paradigma, sendo eminente a capacidade de adaptação e integração dos mundos online e offline (HANNINEN; MITRONEN; KWAN, 2019). Essa evolução possibilitou não só novas interações entre clientes e lojas, mas também entre fornecedores, competidores, produtos e serviços (BARWITZ; MAAS, 2018).

O debate sobre transformação digital é amplo e a bibliografia traz diversos rumos a serem seguidos. Desta maneira, como a finalidade do estudo está em varejo, o foco da apresentação das referências aqui tratadas diz respeito às mudanças em relação à processos internos, novas tecnologias, novos players, multicanalidade e integração de pontos de contato e experiência do consumidor devido as mudanças de hábitos que estas mudanças vêm proporcionando na sociedade.

O varejo é central para todas as economias. Tradicionalmente, com as funções de dispor de um sortimento de mercadorias, uma cadeia de logística, prestações de serviços e informações, o varejo físico ocupou-se por muito tempo como o principal intermediador das trocas entre as necessidades dos consumidores e produtores (REINARTZ et al. 2019). Até meados da década de 1990, antes do *boom* das empresas digitais, a vantagem competitiva das empresas consistia em fornecer um serviço local e pessoal, focando seus esforços a uma distribuição eficiente, preço atrativo, comunicação – geralmente de mão única em meios de comunicação de massa – e os atributos do produto em si (HANNINEN et al., 2019). Contudo,

os últimos anos de acelerada transformação digital têm mostrados novas realidades e *players* no papel intermediário das relações entre consumidor final e produtor.

Com a adoção dos *e-commerces* e a lojas *online* no final dos anos 1990, a estratégia começa a incorporar novos elementos. Surge assim a perspectiva dos multicanais. Por canal, segundo a definição de Neslin et al. (2006), entende-se como canal qualquer ponto de contato do cliente com o varejista, ou seja, qualquer meio através do qual a empresa e o cliente interagem. O surgimento de dispositivos móveis, como *smartphones*, *tablets* e outras tecnologias emergentes foi outro ponto importante nesta transformação do varejo. Com estes novos canais, importantes mudanças em relação ao relacionamento entre as empresas e consumidores, em especial no que diz respeito ao processo decisório, jornada do consumidor, percepção de valor e novos conceitos de loja emergiram. Assim, o cliente inverteu o papel de importância nas relações, visto que a gama de informações através dos mecanismos de pesquisa, permitiu que consumidores não só soubessem das diversas opções e dados dos produtos, bem como fornecedores, preços, transporte e escolha da forma de pagamento que lhes era possível (HANNINEN et al., 2019). Desta maneira, muitas pessoas puderam ter acesso, pela primeira vez, a uma gama de produtos que até então estavam fora de seu alcance geográfico.

Outros pesquisadores corroboram com esta visão, trazendo que, fatores como disponibilidade de informações sobre um produto, sortimentos, transparência, menores preços - devido a operações de custo fixo mais baixas - e comodidade contribuíram para a popularidade e crescimento dinâmico do varejo baseado na Internet (REINARTZ et al., 2019). Segundo dados da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2020) e do E-commerce Brasil (2019), em 2019 mesmo com a instabilidade econômica no país, o *e-commerce* brasileiro cresceu 22,7%, faturando R\$ 75,1 bilhões. Além disto, pontua-se que com as mudanças de hábitos de consumo, a jornada do consumidor geralmente começa online, com pesquisa de produtos, localização e preço, podendo a efetivação da compra ocorrer tanto no meio digital como no físico.

Assim, o dinamismo das mudanças do mercado e as novas relações entre todas as partes ocasionou o surgimento de novos entrantes de comércio eletrônico e novos modelos de negócio. Estes novos modelos, tais como as plataformas, usam “a tecnologia para conectar pessoas, organizações e recursos em um ecossistema interativo, no qual, podem ser criados e trocados quantidades incríveis de valor” (PARKER. ALSTYNE; CHOUDARY, 2018. p. 11). Empresas como Airbnb, Uber, Alibaba, Facebook, Amazon, Wikipedia, Apple, entre tantas outras, impuseram mudanças em um segmento da economia global, transformando a maneira como os varejistas constroem e sustentam sua vantagem competitiva (HÄNNIENA et. al 2019). As

plataformas oferecem uma infraestrutura para as interações entre produtores e consumidores externos, mediando e estabelecendo regras de funcionamento para as interações entre todos os lados interessados, com o propósito de criar valor para todos (PARKER. ALSTYNE; CHOUDARY, 2018. p. 13).

Além de plataformas, startups voltadas a propor soluções para lacunas de um determinado segmento ganharam força. De acordo com a Startup Scanner, ferramenta da Liga Ventures e da PwC Brasil, no país existem atualmente mais de 400³ startups brasileiras entregando soluções somente para o setor de varejo de alimentos. Estas startups estão divididas em 21 categorias, entre as mais relevantes as de: dados; logística e entrega; marketplace e delivery; novos canais de vendas, entre outros.

Assim, observa-se uma dependência cada vez maior dos consumidores em relação a tais dispositivos como maneiras de suporte no processo de decisão e compra dos produtos, o que faz com que as empresas sintam-se cada vez mais pressionadas a serem inovadoras no uso dessas tecnologias para satisfazer as demandas dos consumidores (FAULS et al., 2018).

Visto que os diferentes canais e pontos de contato são usados constantemente, de forma intercambiável e simultânea por clientes e empresas, é importante que tenham uma fluidez perfeita para que os clientes tenham uma experiência satisfatória em todo seu processo de compra (VERHOEF et al., 2015). Portanto, a integração dos pontos de contato ainda é o principal definidor e impulsionador da transformação digital para o comércio varejista.

O termo “*brick-and-click*” aparece no artigo de Gulati & Garino, (2000), no início dos anos 2000, quando os autores trazem que a linha clara que dividia as empresas eletrônicas das tradicionais (*brick-and-mortar*) estava desaparecendo rapidamente. Os autores reconhecem que o sucesso na nova economia será direcionado àqueles que podem executar estratégias que interligam os mundos físico e virtual. Para eles, contudo, a decisão de integração-separação entre estes mundos não é uma escolha binária, existindo infinitas permutações ao longo do espectro de integração. Assim, ao considerar quais aspectos de um negócio integrar e quais manter separados, as empresas podem adaptar sua estratégia de “*clicks*” e “*mortar*” para seu próprio mercado e situação competitiva. Os autores trazem, por fim, um *framework* com orientações de como determinar o grau de integração de uma empresa, sendo as principais dimensões a serem avaliadas sendo marca, gerenciamento, operações e patrimônio (GULARRI; GARRINO, 2000).

³ Última atualização: 426 no dia 13/03/2021. Atenta-se, contudo, ao fato de que diariamente novas empresas surgem, e este número é alterado. As atualizações podem ser acompanhadas no mapa de startups Food Techs através do site <https://startupscanner.com/mapas/startups-food-techs/>.

Steinfield, Bouwman, & Adelaar, (2002) também abordam o tema dos negócios “*clicks-and-mortar*”, trazendo um *framework* que expõe a ideia de que as sinergias obtidas pela integração do comércio eletrônico com infraestruturas físicas acompanham ao menos quatro tipos de benefícios: economia de custos, diferenciação aprimorada, confiança aprimorada e expansão do mercado. Abaixo, pode-se observar o resultado do estudo.

Figura 1 - Framework para identificar os benefícios da integração “click-and-mortar”.



Fonte: Steinfield, Bouwman e Adelaar (2002)

Entra-se então no conceito de varejo omnichannel. Neste cenário, Faulds et al., (2018) sugerem que o objetivo das empresas deve ser “a capacidade de oferecer uma experiência de compra ininterrupta aos clientes em todos os canais, sincronizando tecnologias, serviços e processos de maneira centralizada e interoperável” (Faulds et al., 2018). Ainda que os conceitos de omnichannel e multicanais se confundam, o foco deve estar na integração dos múltiplos pontos de contato do consumidor com a marca. Na tabela abaixo, o estudo de Verhoef et al., (2015), tratam da diferença de atender em múltiplos canais de maneira individual (gestão multicanal⁴) ou integrada (gestão omnichannel), que indicam diferentes graus de integração.

⁴ Neste caso, o termo “multicanal” foi traduzido do artigo e utilizado apenas para exemplificar os diferentes estágios de integração de pontos de contato em uma empresa. Para facilitar o entendimento e a análise, posteriormente os termos integração de canais, pontos de contato e multicanalidade foram utilizados para referirem-se ao varejo omnichannel, ou seja, ao maior grau de integração de canais.

Quadro 1 - Gestão Multicanal versus Omnichannel

	Gestão Multicanal	Gestão Omnichannel
Foco do Canal	Canais iterativos	Canais interativos e comunicação de massa e através dos canais
Escopo do Canal	Loja física ou website ou catálogo	Loja física, website, catálogo, aplicativo/mobile/tablets, mídias sociais, TV, Rádio...
Separação dos Canais	Separados: sem sobreposição de canais	Canais totalmente integrados, provendo uma experiência integrada e de excelência ao consumidor
Foco do Relacionamento com cliente	Canal	Canal e Marca
Objetivos da Gestão do Canal	Não há integração dos canais, cada um tem seu objetivo específico	Integração dos canais: todos os canais tem um objetivo comum. A experiência pode começar em um meio e acabar em outro.

Fonte: Adaptado de Verhoef et al. (2015)

Adivar et al., (2019), oferecem análises comparativas das cadeias de suprimentos tradicionais e omnichannel. Os autores propõem um framework com métricas de desempenho em relação a quatro dimensões competitivas do varejo omnichannel: sustentabilidade, eficiência/eficácia, capacidade de resposta e flexibilidade. As métricas servem para sete categorias – operações, clientes, logística, abastecimento, finanças e ambiente, todas amparadas por tecnologia da informação e integração de sistemas. Os autores concluem que as lojas físicas são um componente crítico da estratégia omnicanal para muitos varejistas e impactam o cliente no âmbito consciência, engajamento, julgamento e lealdade. Na figura abaixo pode-se notar de forma clara o *framework* proposto pelos autores.

Figura 2 - Framework para avaliar a performance da cadeia de suprimentos do varejo omnichannel

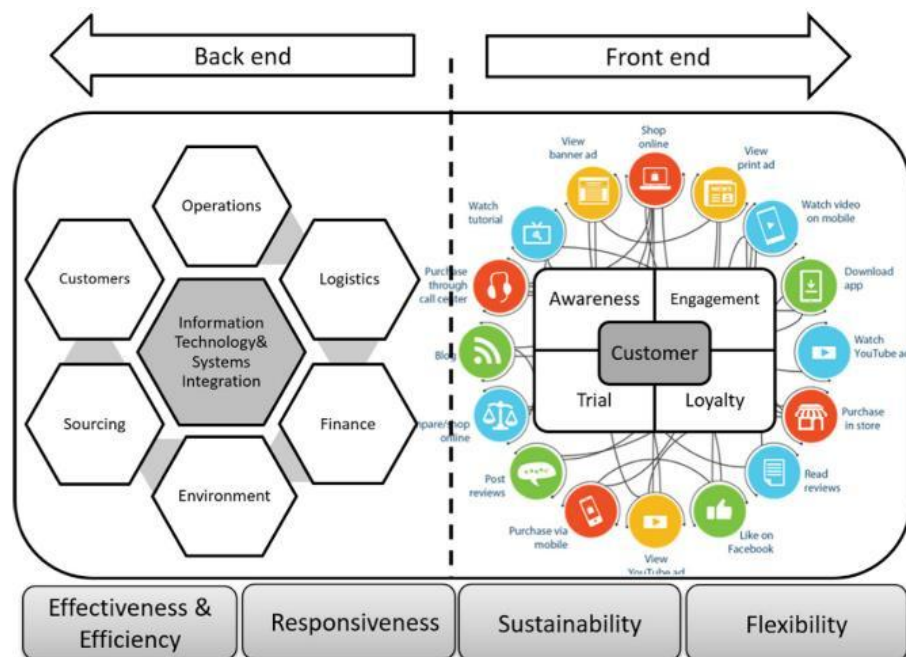


Fig. 3. Framework to evaluate omnichannel retail supply chain performance.

Fonte: Advar et. Al (2019, p.)

Em relação a cadeia de valor, Reinartz et al., (2019), sugerem que transformação digital está tendo um impacto sistemático na cadeia de valor do varejo, na medida em que a importância de quem governa o relacionamento com o cliente final - marca, plataforma ou varejista – muda constantemente. Em outras palavras, a concorrência da interação final com o cliente tende a aumentar. Para eles

O impacto da transformação digital na cadeia de valor do varejo será sentido de várias maneiras. Em particular, é provável que a autoridade sobre os principais pontos de interação com os consumidores na preparação e realização das decisões de compra mude em muitos casos. Essas instâncias incluem a loja de varejo físico e seus equivalentes digitais (por exemplo, loja online, aplicativo para smartphone, dispositivo IoT), que podem servir como as principais informações e pontos de transação do cliente.

Novamente atenta-se para o fato de que parte da jornada inicia online e em diferentes pontos de contato. No entanto, houve a desmistificação quanto ao desaparecimento da loja física. Contudo, que ela pode mudar de função, servindo de suporte as demais atividades da empresa. Assim, observa-se um movimento de ambos os lados: ao mesmo tempo que os varejistas tradicionais estão gradualmente entrando neste meio mais digitalizado e lançando estratégias em novos canais, as empresas *born digital*s, estão também investimento em lojas

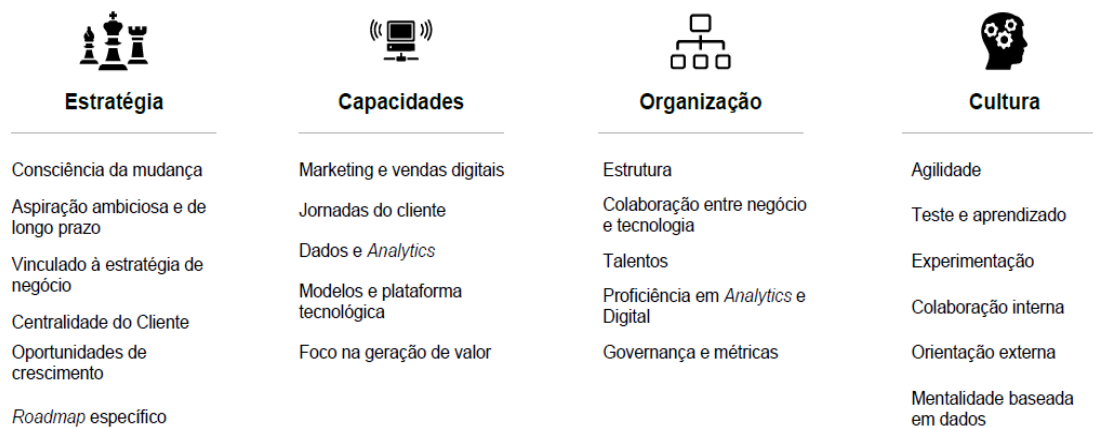
físicas. Para Bell et al., (2018), independentemente se o varejo começou *online* e migrou para o *offline*, ou vice e versa, o futuro do varejo reside em pequenas lojas voltadas unicamente a experiência de compra. Aqui, nota-se que além da multicanalidade, discute-se novos formatos de loja. Hänninen et al., (2019) também trazem a ideia de que os principais players no futuro provavelmente serão aqueles voltados a experiência do cliente e que possuam um sistema de serviço mais coerentes, tanto no domínio *online* e como *offline*.

Ao pensar em transformação digital de fato, é preciso considerar uma perspectiva que vá além da digitalização dos processos e novas tecnologias. Henriette et. al (2015) concordam que, a simples digitalização por si só já traz impactos e mudanças notáveis em toda a cadeia, porém para ser uma transição transformacional, o processo de transformação digital deve afetar quatro aspectos organizacionais: capacidades digitais, modelos de negócio, processos operacionais e experiência de usuários, tanto externos como internos.

Assim, a transformação digital permite uma integração de dados, facilitando que o entendimento do comportamento do consumidor e possibilita avaliações o desempenho do canal. Isso, por sua vez, fornece os meios para formular a estratégia, particularmente no que se refere à coordenação de canais e alocação de recursos (NESLIN et al. 2006). Matt, Hess, & Benlian, (2015), complementam a ideia com a perspectiva de que o processo de transformação digital é um projeto que só será bem-sucedido caso a empresa consiga integrar as novas tecnologias com as operações já existentes. Assim, apesar concordar com a perspectiva dos demais autores sobre a incorporação de novas ferramentas, estes autores trazem uma visão sobre a dificuldade pós implementação dos novos processos. Para eles, há quatro fases essenciais do fenômeno da transformação digital: uso das tecnologias, mudança na criação de valor, mudanças estruturais e aspectos financeiros. Para eles, aspectos financeiros podem ser a grande força limitadora ou impulsionadora para a transformação digital das companhias.

Por fim, o conceito de maturidade digital completa o panorama sob o âmbito das mudanças que as empresas vêm sofrendo. Existem algumas empresas de consultoria e instituições que elaboram o diagnóstico de maturidade digital das empresas, conforme seus critérios, e determinam um plano de ação para melhorar este indicador. Neste estudo, optou-se por trazer os resultados do estudo da McKinsey Brasil (2019) intitulado a “Transformação Digital no Brasil”, visto que contempla as ideias de transformação digital para além da perspectiva apenas de tecnologia. O estudo aponta quatro dimensões fundamentais e vinte e duas melhores práticas de gestão. Estas dimensões são: (1) Estratégia, (2) Capacidades, (3) Organização e (4) Cultura. As vinte e duas práticas estão citadas na figura abaixo.

Figura 3 - Dimensões Fundamentais da transformação digital e práticas de gestão



Fonte: McKinsey Brasil (2019, p.).

Este diagnóstico mostra que as transformações digitais podem ser caracterizadas por acionar ao menos uma de quatro alavancas-chave de valor: “(1) Modelos de negócio (novas formas de operar e novos modelos econômicos); (2) Conectividade (engajamento em tempo real); (3) Processos (foco na experiência do cliente, automação e agilidade) e (4) *Analytics* (melhora na tomada de decisão e cultura de dados)” (MCKINSEY BRASIL 2019).

Ao ponderar sobre a maturidade digital, este estudo da McKinsey Brasil (2019) aponta alguns *insights* importantes. O primeiro ponto relevante é que, em se tratando de digital, seguir as principais tendências com velocidade parece não ser suficiente. Isto porque os líderes de mercado do país apresentam uma maturidade digital semelhante aos líderes globais, ou seja, há uma disparidade grande dentro do país. Desta maneira, não é possível comparar segmentos diferentes e empresas em estágios diferentes sob os mesmos critérios. Ademais, mesmo empresas de setores altamente digitalizados não apresentam um nível de maturidade significativo. O segundo ponto fundamental é que os líderes digitais são capazes de capturar a natureza complementar das práticas e suas respectivas dimensões, sem tratamento isolado de cada uma delas. Ou seja, existe uma visão holística do entendimento e consequência das etapas do processo de transformação.

Ainda, existem alguns setores que se encontram próximos a um ponto de inflexão da maturidade digital. Isto porque empresas líderes que realizaram mudanças precocemente, muito em virtude das mudanças de comportamento e necessidades do cliente, bem como da concorrência, acabaram por definir o “novo normal” de um setor, fazendo com que as empresas defasadas tenham maior risco de se tornarem obsoletas (McKINSEY BRASIL 2019)

Por fim, para solucionar esta "crise de imediatismo" (PARISE, GUINAN, KAKFA 2016) por parte dos clientes, as tecnologias digitais atuais - como videoconferência, aplicativos

móveis baseados em localização e realidade aumentada - fornecem um ambiente altamente personalizado trazem inúmeros desafios para as organizações (PARISE, GUINAN, KAKFA 2016). Mesmo que a importância destas novas tecnologias tenha sido percebida pelas empresas, como as mudanças acontecem rapidamente, o que é esperado é que o foco das empresas seja em implementar uma estratégia sustentável centrada no cliente que melhoraria o desempenho financeiro a longo prazo. Além disto, questões como eficiência operacional, gestão de categorias e demais temas tradicionais inerentes ao varejo devem ser visto sob a ótica desta nova estratégia.

Ao pensar neste cenário, discute-se a seguir, o conceito de capacidades dinâmicas, uma vez que os processos, flexibilidade, adaptação e aprendizagem são princípios importantes nesta nova realidade.

2.2 Capacidades Dinâmicas

A busca por uma vantagem competitiva sustentável é o que muitas vezes molda a estratégia de uma empresa. Em um cenário de rápidas mudanças, avanços tecnológicos, modelos de negócios fluidos e instabilidade, novas estratégias se mostram necessárias. De acordo com Morgan (2012), papel do marketing na explicação do desempenho das empresas – visto que é possível criar e manter vantagem competitiva - tem recebido atenção significativa, sendo um dos principais assuntos de estudos nas últimas duas décadas.

Para Day (1994), organizações voltadas ao mercado conseguem adquirir uma gama de capacidades distintivas, as quais, aumentam o resultado e a vinculação dos clientes. Assim, certas aptidões, ou seja, conjuntos complexos de habilidades e aprendizagem coletiva, exercidos por meio de processos organizacionais, garantem uma coordenação superior das atividades funcionais, que traz resultados benéficos para empresa (DAY, 1994). Esta ideia vem ao encontro da teoria das Capacidades Dinâmicas.

O conceito de capacidades dinâmica está ancorada na escola estratégica da Visão Baseada em Recursos (Resouces Based View - RBV) (BARNEY, 1991) e das Competências Essenciais (Core Competences) (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Nestas escolas de pensamento, a visão de vantagem competitiva é endógena, ou seja, apesar do ambiente externo influenciar a organização, a longo prazo, o que a torna competitivas são recursos que estão dentro da organização. Sendo assim, não são os recursos em si que são o diferencial das empresas, mas as competências essenciais ou distintivas, que compreendem aprendizados coletivos da organização, especialmente sobre a coordenação de habilidades e a integração de múltiplos

fluxos de conhecimento e tecnologia (PRAHALAD; HAMEL, 1990) que tornam a organização diferenciada perante seus concorrentes.

Diferentemente de ativos físicos, as competências essenciais não deterioram com o passar do tempo, ao contrário, são realçadas conforme são usadas e aprimoradas. Assim, comprometimento e comunicação estão nos pilares imprescindíveis pois é necessário que múltiplos níveis da organização se envolvam para que os esforços sejam direcionados aos mesmos objetivos. Dentre as características das competências essenciais estão: (1) antecipar e buscar oportunidades de mercados; (2) deve trazer benefícios percebidos pelos consumidores no produto final; (3) deve ser difícil de ser imitada por competidores (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Já, a RBV traz a ideia de que os a combinação de recursos de uma organização, sejam tangíveis ou intangíveis, determina a vantagem competitiva. Segundo Barney (1991), para os recursos serem a fonte de vantagem, eles devem ter os seguintes atributos: (1) deve ter valor – no sentido de ter potencial para explorar novas oportunidades para a empresa; (2) devem ser raros; (3) devem ser difíceis de serem imitados pelos competidores e (4) não devem ter substitutos equivalentes⁵.

Estas duas últimas perspectivas abrem espaço para desenvolvimento de novas capacidades, assim, o aprendizado se torna fundamental para a estratégia da empresa, visto que é a maneira pela qual é possível criar competências efetivamente distintas. A noção de capacidades dinâmica, assim, surge como uma visão ampliada do RBV, uma vez que são feitos esforços para identificar as dimensões de recursos específicos da empresa que podem ser fontes de vantagem e explicar como combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidos, implantados e protegidos (TEECE et al., 1997). Em mercados de mudança rápida, o desafio estratégico é manter uma vantagem competitiva com uma duração imprevisível, uma vez que o fator tempo é um aspecto fundamental da estratégia neste contexto. Assim, é preciso ter em vista que os recursos dinâmicos que garantem a competitividade são processos instáveis, que podem, em um curto período de tempo, estarem fadados ao desaparecimento (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

A teoria das Capacidades Dinâmicas postula que, uma vez que os mercados são dinâmicos, em vez de simples heterogeneidade nas empresas em dotações de recursos, são as capacidades pelas quais os recursos das empresas são adquiridos e a forma que são implantados

⁵ *VRIN attribute* (BARNEY, 1991).

que explica a variação de desempenho de negócios entre empresas ao longo do tempo (Eisenhardt e Martin 2000; Morgan 2012, Teece et al. 1997).

O conceito de capacidades dinâmicas é moldado justamente neste cenário de instabilidade. De acordo com Teece, Pisano, & Shuen, (1997), as visões de estratégia vinham falhando em entender como e por que algumas empresas tinham uma vantagem competitiva sustentável e outras não quando se trata de cenários de mudança rápida. Desta maneira, os autores propõem um *framework* baseado em performance e práticas de gestão, a fim de criar valor neste paradigma que começa a se moldar no início dos anos 1990 e traz o componente de flexibilidade como fundamental para empresa se manter competitiva no longo prazo.

Assim, os recursos dinâmicos permitem que se encontrem novas maneiras de explorar a empresa interna e externamente, afim de buscar competências capazes de responder as rápidas mudanças de cenários. Por isso, o conceito de capacidades dinâmicas encaixa-se com a proposta deste trabalho, uma vez que a transformação digital penetra em setores onde antes a realidade era apenas presencial. De acordo com Teece et al (1997), os “vencedores” no mercado global são as empresas que demonstram capacidade de resposta e inovação de maneira rápida e flexível, juntamente com o gerenciamento de capacidade que coordenam e redistribuem efetivamente as competências internas e externas. Esses recursos são dinâmicos quando permitem que a empresa implemente novas estratégias para refletir as mudanças nas condições de mercado, modificam os recursos disponíveis para a empresa, e permitem novas combinações e transformações destes recursos disponíveis (TEECE et al, 1997). Assim, a recombinação e transformação desses recursos disponíveis em novas maneiras é o fruto do aprendizado interno e do mercado.

De acordo com Teece et al (1997)

O termo recursos enfatiza o papel-chave da gestão estratégica de forma adequada a adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas; recursos e competências funcionais para atender aos requisitos de um ambiente em mudança. O termo dinâmico refere-se à capacidade de renovar competências, a fim de obter congruência com o ambiente de negócios em mudança; certas respostas inovadoras são necessárias quando o tempo de colocação no mercado e o momento são críticos, a mudança tecnológica é rápida e a natureza da concorrência e dos mercados futuros é difícil de determinar.

Os autores identificam competências e capacidades dinâmicas em três classes distintas: processos, posições e caminhos. Posições referem-se a base atual de ativos específicos. Dentre os exemplos estão: ativos tecnológicos, complementares, financeiros, reputacionais, estruturais, institucionais, de mercado (*marketshare*) e organizacionais

(localização). Caminho são as alternativas estratégicas disponíveis que a empresa dispõe. Já processos, são formas de coordenação e combinação de rotinas e aprendizados. Os processos organizacionais e gerenciais envolvem três etapas: coordenação/integração; aprendizado e reconfiguração. Na tabela abaixo, encontra-se um resumo das etapas citadas.

Quadro 2 - Processos gerenciais e organizacionais inspirado pelo estudo de TEECE et al (1997)

Conceito	Definição	Impacto	Replicação/Imitação
Coordenação e integração (conceito estático)	Para ter uma vantagem competitiva estratégica, requer-se que haja uma integração com os avanços tecnológicos e as atividades externas da empresa. Assim os gestores atuam coordenando as rotinas da empresa. Estas atividades de integração com o ambiente externo, podem aparecer no formato de alianças e colaboração. Está ligado a noção de cultura corporativa.	Dependendo da forma como as rotinas são coordenadas nas diferentes empresas, elas geram uma diferença de performance.	Pode ser parcialmente imitada por outros concorrentes, mas não terá o mesmo efeito. Rotinas geram mudanças sistêmicas dentro de uma organização. A replicação parcial ou imitação de um modelo bem-sucedido, pode não gerar benefícios para demais concorrentes
Aprendizagem (conceito dinâmico)	Processo de repetição e experimentação que permite tarefas serem realizadas de forma melhor e mais eficiente. Também	O conhecimento gerado impacta na mudança de rotinas – identificando padrões	Por ser um processo social, individual e organizacional, aprendizagem se torna mais difícil de ser replicada, visto que está

	<p>permite que novas oportunidades sejam identificadas.</p> <p>Depende de habilidades individuais e coletivas. Requer contribuições conjuntas para entender problemas complexos, assim, exige códigos comuns e coordenados de comunicação</p>	<p>disfuncionais- e oportuniza novas atividades. Além disto, previne pontos cegos e contribui para identificação de oportunidades</p>	<p>relacionado a comportamentos e características dos envolvidos. Pode ser mais fácil de replicar caso o conhecimento tácito seja codificado em conhecimento explícito.</p>
<p>Reconfiguração (transformacional)</p>	<p>Habilidade de sentir a necessidade de adaptação à nova realidade do ambiente em que atua. Requer vigilância constante nos mercados, avanços tecnológicos e disposição a mudança</p>	<p>Transformar e reconfigurar uma organização pode permitir que ela se mantenha competitiva no ambiente de mudanças, contudo é um processo custoso e deve ser planejado para que se minimizem os playoffs.</p>	<p>Por ser uma habilidade que depende das outras duas mencionadas, se torna particular a cada organização, sua atividade e sua cultura.</p>

Fonte: Elaborada pela autora com base em Teece et al (1997).

A vantagem competitiva das empresas, desta forma, é vista como repousando em processos distintos, moldadas por sua posições de ativos, que por sua vez, influenciam os

caminhos evolutivos da organização (TEECE, et al, 1997). Assim, as capacidades dinâmicas devem ser construídas de acordo com a realidade de cada organização. Anos mais tarde, Teece (2007) faz um estudo complementar onde coloca três pilares das capacidades dinâmicas sendo eles: (1) detectar oportunidades (e ameaças), (2) aproveitar oportunidades (apreensão) e (3) transformar o modelo de negócios, reconfigurando ativos intangíveis e tangíveis se necessário.⁶ De acordo com Nodari (2017) “detecção, apreensão e reconfiguração são essenciais para que a empresa se sustente a longo prazo à medida que os clientes, concorrentes e tecnologias mudam. Assim, o engajamento com cada componente é contínuo (mas não necessariamente equivalente)”.

Segundo a mesma linha da RBV, o paradigma das capacidades dinâmicas sugere que o conjunto de processos, ativos e caminho de uma empresa só mantém a vantagem competitiva caso elas sejam difíceis de replicar. Aparecem, então, dois conceitos interessantes: imitação e emulação. A imitação é quando uma segunda empresa do mesmo setor tenta replicar as capacidades dinâmicas de uma empresa em sua realidade. Dificilmente esta é uma estratégia que se mostra efetiva, por conta das particularidades de cada organização, visto que o conhecimento tácito é difícil de replicar. Já a emulação, ocorre quando a organização descobre caminhos alternativos para atingir a mesma funcionalidade (TEECE et al 1997).

Contudo, segundo a visão de Kathleen M. Eisenhardt e Jeffrey Martin (2000), há uma divergência em relação a singularidade e dificuldade de imitação das capacidades dinâmicas quando comparadas a Teece et al. (1997). Para estes autores, capacidades são rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais empresas conseguem novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem colidem, dividem e evoluem (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Assim, esses recursos, exibem pontos em comum entre empresas eficazes havendo certa equifinalidade e homogeneidade entre empresas do mesmo segmento. Estas rotinas semelhantes são conhecidas como melhores práticas (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Sendo assim, a funcionalidade das capacidades dinâmicas seriam replicáveis em outras empresas. Esta proposta sugere que as capacidades dinâmicas não são conceitos vagos ou abstratos, mas sim, identificáveis e aplicáveis visto que implicam na rotina da organização.

Outra contribuição importante destes autores é de que, os padrões eficazes de capacidades dinâmicas variam com dinamismo do mercado. Em mercados moderadamente dinâmicos, as capacidades dinâmicas, ou seja, as rotinas organizacionais, são processos mais complicados, analíticos, detalhados e dependem de conhecimento existente e execução linear

⁶ Os conceitos de “*sensing, seizing and transforming*”.

para produzir resultados previsíveis. Em contraste, em mercados de alta velocidade de mudança, os recursos dinâmicos assumem um caráter diferente, sendo eles processos simples, experimentais e instáveis que dependem de novos conhecimentos criados a partir da execução interativa e processos adaptativos, o que pode gerar resultados imprevisíveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Por fim, para eles, a vantagem reside nas configurações de recursos que as capacidades dinâmicas criam e não nas capacidades em si.

Nesta mesma linha, Zollo e Winter (2002), entendem que “capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica seu funcionamento e rotinas em busca de maior eficácia”. Sendo assim, para estes autores, capacidades dinâmicas são atividades rotinizadas voltadas para o desenvolvimento e adaptação de rotinas operacionais (ZOLLO; WINTER, 2002). A origem destas mudanças – as capacidades dinâmicas – vem através de (1) acumulação de experiência, (2) articulação de conhecimento e (3) processos de codificação de conhecimento. Assim, as capacidades dinâmicas são moldadas pela coevolução desses mecanismos de aprendizagem, seja pelo funcionamento operacional da empresa (rotina operacional), ou para a modificação destas rotinas (capacidades dinâmicas) (ZOLLO; WINTER, 2002).

Ainda, os autores fazem um contraponto a definição de Teece, Pisano e Shuen (1997), argumentando que capacidades dinâmicas vão além da capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança. Para eles, a existência das capacidades dinâmicas não está relacionada a mercados que sofrem mudanças rapidamente, visto que elas provêm de aprendizados coletivos integrados à empresa, que permitem mudanças sistemáticas no funcionamento deste negócio, independente da indústria que se encontram. Para eles, as capacidades dinâmicas são estruturadas e persistentes na qual a organização adapta seus processos operacionais por meio de uma atividade relativamente estável dedicada a melhorias de processos contínuos (ZOLLO; WINTER, 2002).

Para Grant (1996), o papel do conhecimento na capacidade organizacional é fundamental. Assim, as capacidades dinâmicas têm relação com os mecanismos por meio de qual conhecimento é integrado dentro das empresas para criar capacidades distintas (GRANT, 1996). No cerne de sua teoria está a ideia de que o papel principal da empresa, e a essência da capacidade organizacional, é a integração do conhecimento. O autor aponta para as barreiras à transferência e replicação do conhecimento e como isto confere importância estratégica as organizações. Dentre elas, está o fato de que capacidades organizacionais requerem a integração

de conhecimento especializado em um grande número de indivíduos, de mercado e de especialistas, por isso é um recurso tão relevante (GRANT, 1996).

De modo geral, desta maneira, a teoria das capacidades dinâmicas aponta para algumas premissas que enaltecem a importância dos processos de aprendizagem e sua incorporação à realidade individual de cada organização, uma vez que não necessariamente o mesmo conjunto de práticas adotadas por empresas de um determinado setor pode ser considerada como a direção a ser seguida. Além disto, a flexibilidade para reconfigurar os recursos da empresa para responder à mudanças de mercado é fundamental para manter-se competitivo em ambientes de alta volatilidade. A seguir, aprofunda-se esta teoria sob a visão do marketing.

Capacidades Dinâmicas de Marketing

Empresas orientadas para o mercado distinguem-se pela capacidade de perceber eventos e tendências em seus mercados antes de seus concorrentes (DAY, 1994). Elas possuem uma capacidade de antecipar com mais precisão as respostas às ações destinadas a reter ou atrair clientes, melhorar as relações com o canal ou frustrar os concorrentes, visto que possuem informações que, ao serem usadas de maneira oportuna e coerente as tornam diferenciadas ao mercado (DAY, 1994).

Essa capacidade de antecipação é alcançada por meio de investigação e distribuição sinérgica de informações e interpretações (DAY, 1994). Isso requer as seguintes etapas: (1) diagnosticar as capacidades atuais, (2) antecipar as necessidades futuras de capacidades, (3) redesenho do processo subjacente, (4) estratégia top-down e (5) monitoramento contínuo de progresso.

De acordo com Day (1994) a importância estratégica das capacidades reside em sua contribuição comprovada para vantagens competitivas sustentáveis e lucratividade superior. Isto porque as capacidades e os processos organizacionais estão intimamente ligados, porque é a capacidade que permite que as atividades em um processo de negócio sejam realizadas. Para ele, não é possível enumerar todos os recursos de uma empresa pois cada empresa desenvolve sua própria configuração de recursos, a qual está enraizada nas realidades de seu mercado competitivo e de sua formação. No entanto, certos tipos de capacidades podem ser reconhecidos em todos os negócios, correspondendo aos processos centrais de criação de valor (DAY, 1994).

De acordo com Morgan (2012), existem quatro tipos de capacidades de marketing em uma unidade de negócios: as especializadas, multifuncionais, as arquiteturas e dinâmicas. As

capacidades de marketing especializadas estão relacionadas ao marketing tático e a gestão do mix de marketing. As capacidades multifuncionais, são mais complexas e de ordem superior pois normalmente reúnem vários recursos de outros setores como por exemplo gestão de marca, relacionamento com o cliente gestão (CRM) e desenvolvimento de novos produtos. As capacidades arquiteturais dizem respeito aos processos usados para selecionar, integrar e orquestrar múltiplos especialistas, englobando as questões relacionadas ao planejamento, metas estratégicas e implantação da estratégia. Por fim, as capacidades dinâmicas de marketing, versam sobre a capacidade da empresa de se envolver em aprendizagem baseada no mercado e usar o insight resultante para reconfigurar os recursos da empresa e aprimorar suas capacidades de maneiras que refletem o ambiente de mercado dinâmico da empresa.

A teoria das capacidades dinâmicas pressupõe que, a fim de entregar vantagem competitiva sustentada em ambientes dinâmicos, os recursos e capacidades da empresa precisam ser continuamente alterados, desenvolvidos e aprimorados, a fim de que a empresa se adapte. As capacidades dinâmicas de marketing podem ser concebidas como tendo três elementos principais: Capacidade de aprendizado de mercado (antecipar tendências), reconfiguração de recursos (reter, eliminar e adquirir recursos de maneiras que adequar-se aos requisitos do ambiente da empresa) e aprimoramento de capacidade. (MORGAN, 2012). Assim, fica evidente já o quanto o ambiente interno e externo possuem influência na posição de mercado das empresas e na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. O autor propõe o seguinte framework, que facilita a visualização de sua teoria.

Figura 4 - Capacidades de Marketing

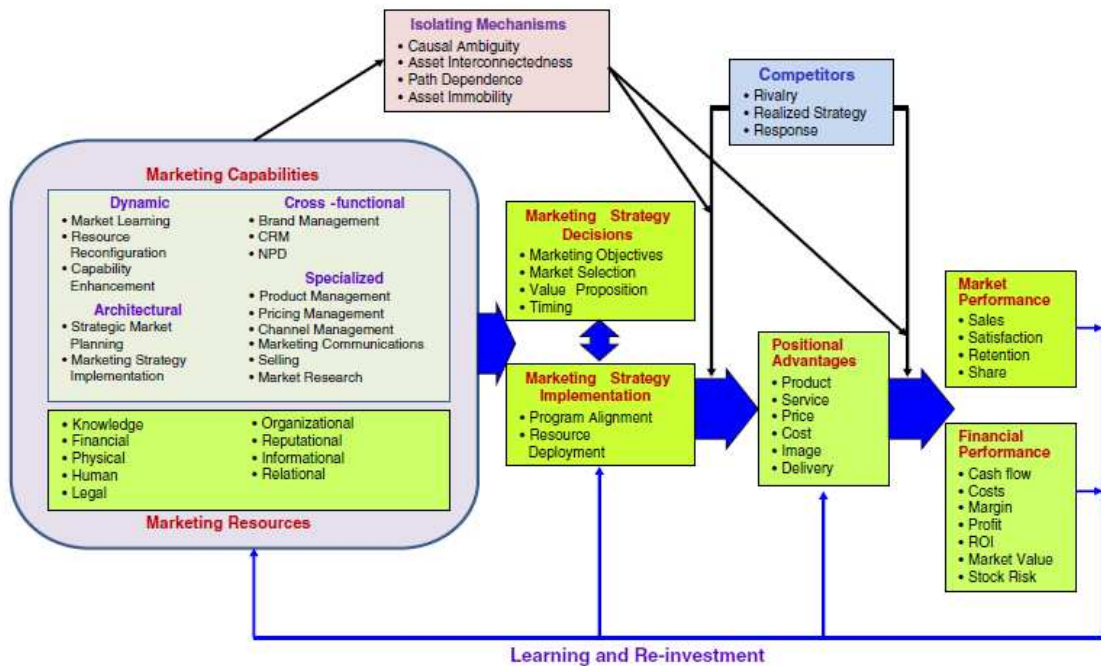


Fig. 1 A conceptual framework linking marketing and business performance

Fonte: Morgan, 2012.

Ainda, Day, (2011) aponta que a quantidade de informação disponível hoje está muito além da capacidade de processamento das organizações, ou seja, há um constante descompasso, um *gap*, entre as estratégias das empresas em responder as mudanças rápidas, disruptivas e tecnológicas que estão impactando no mercado. Sendo assim, são necessárias, segundo o autor, três capacidades adaptativas para se diminuir um pouco esta lacuna: (1) aprendizado constante, que possibilite *insights* e respostas antecipadas; (2) experimentação no mercado, para que seja possível aprender e (3) *open marketing*, ou seja, possibilitar que a informação seja mais aberta e que permeie, inclusive, relações fora da organização. Day (2011) complementa esta ideia com o ciclo do processo de desenvolvimento de uma capacidade para reduzir a lacuna do marketing, que consiste em fazer o diagnóstico do gap, elaborar uma capacidade adaptativa ao problema, implementar e aprender com o processo. Porém neste período, novos *gaps* surgem, e o ciclo recomeça.

Estes conceitos vão de encontro a Moorman e Day (2016), que trazem possibilidades futuras de estudo para o campo. Os autores trazem quatro elementos fundamentais para que as organizações sejam voltadas ao marketing e mercado: capacidades, configuração, capital humano e cultura. Assim, fica evidente a ideia de que o marketing não deve ser um setor isolado na empresa, ao invés disto, deve ser o ponto que faz a conexão entre o que o mercado necessita

e o como deve-se traduzir isto nas empresas. Na tabela abaixo encontram-se os conceitos dos elementos fundamentais.

Quadro 3 - Quatro Elementos Fundamentais para Excelência de Marketing

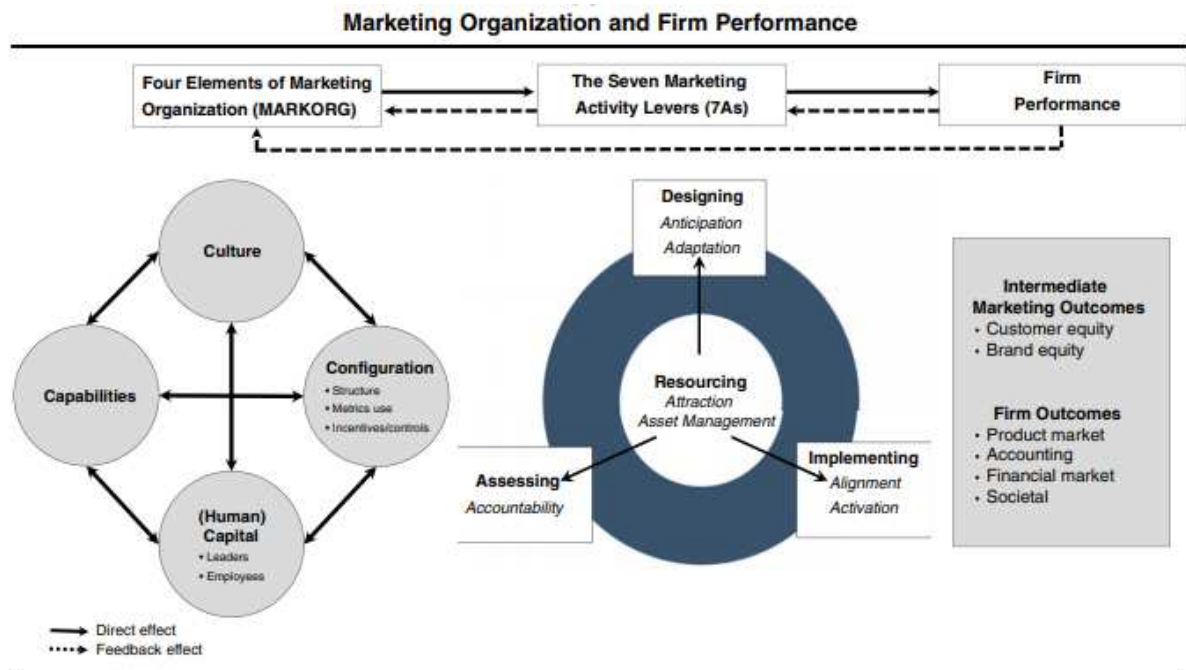
Conceito	Definição
Capacidades	São complexos arranjos de recursos, habilidades e conhecimentos de nível empresarial que orientam e capacitam a empresa a movimentos de adaptação às mudanças do mercado.
Configuração	A configuração compreende as estruturas organizacionais, métricas e sistemas de incentivos e controles que moldam as atividades de marketing.
Capital Humano	Líderes e funcionários de marketing são o capital humano que cria, implementa e avalia a estratégia de uma empresa
Cultura	A cultura guia o pensamento e as ações em toda a empresa uma vez que cria valores, normas, e comportamentos que facilitam o foco no mercado ao longo do tempo

Fonte: Elaborado pela autora com base em Moorman; Day (2016)

Assim, a excelência em marketing é um processo contínuo requer líderes de marketing que podem orquestrar as capacidades, a cultura, os funcionários da empresa, estrutura, métricas, incentivos e controles para que todo o processo. Desta maneira, a empresas desenvolve capacidades adaptativas e responde continuamente aos desafios do mercado de maneira superior (MOORMAN; DAY, 2016).

Segundo os autores, existem sete atividades de marketing que influenciam a performance da empresa, os chamados 7 A's – antecipação, adaptação, alinhamento, ativação, prestação de contas (em inglês, *accountability*), atração e gestão de recursos (em inglês, *asset management*). Estas atividades correspondem a processos e elementos interdependentes que influenciam a performance da empresa no longo prazo (MOORMAN; DAY, 2016). Na figura abaixo, nota-se a relação de interdependência dos conceitos.

Figura 5 - Organização de Marketing e Performance organizacional



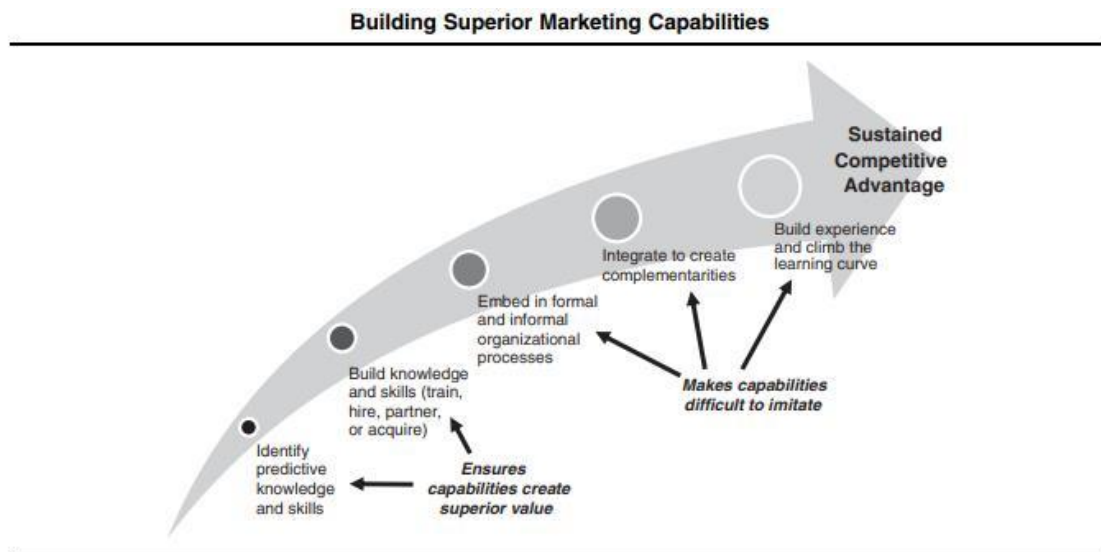
Fonte: Moorgan e Day (2016, p.)

Ao trazer esta visão de capacidades para o entendimento de Moorgan e Day (2016), o levantamento dos autores diz respeito a preocupação de, em sendo habilidades únicas, como é possível que empresas que entram tardiamente na competição possam aprender com os que já estão no mercado. Pode-se aqui fazer uma analogia para o tema que se pretende estudar neste trabalho de, como os pequenos e médios varejos locais podem olhar para as práticas adotadas por grandes *players* do segmento e ter a capacidade de adaptar estas capacidades para a sua realidade, podendo ser beneficiado com tais exemplos. Quando os autores trazem a ideia de capacidades, cinco dimensões são fundamentais: (1) o que são recursos de marketing (2) como eles são medidos 3) qual é a contribuição das capacidades de marketing para firmar desempenho? (4) como estão os recursos de marketing superiores desenvolvido (5) como as capacidades de marketing são alteradas. Ainda, é importante ressaltar que, para eles, as capacidades de marketing têm efeitos diretos e indiretos (MOORMAN; DAY, 2016). Por exemplo, ele pode aumentar as vendas e fidelidade do cliente com uma orientação para excelência, mas pode diminuir o resultado financeiro, dado o alto investimento na manutenção destes clientes. Por isso, saber qual é o critério para medir resultado e os efeitos relativos das diferentes capacidades de marketing em diferentes âmbitos é fundamental.

Para construir estas capacidades de marketing superior através de uma capacidade adaptativa, os autores trazem as seguintes etapas. Primeira fase é entender qual posição a firma quer ocupar e o quanto e como isto impacta na sua estratégia. Após, a empresa teria que focar

em construir conhecimento e habilidades através de treinamentos, contratações e parcerias. Na terceira etapa, estes conhecimentos adquiridos devem ser incorporados a rotina e nos processos da organização. Quanto esta etapa ocorre, esses novos conhecimentos permitem que a empresa possa adaptar e até criar novas configurações que são únicas para sua realidade, o que se torna sua vantagem competitiva. O processo é descrito na figura abaixo.

Figura 6 - Construindo Capacidades Superiores de Marketing



Ao pensar esta perspectiva na transformação digital do varejo, Faulds et al. (2018), identifica quatro pilares interrelacionados que formam a base de mudança de paradigma e representam as formas e os meios essenciais pelos quais os varejistas podem empregar tecnologias móveis para interconectar, capacitar e envolver os consumidores móveis. Os pilares são: - interconexão consumidor-varejista, empoderamento do consumidor, engajamento do consumidor com base na proximidade e engajamento do consumidor com base na Web. Estes pilares são interconectados e influenciam simultaneamente a experiência de compra para o consumidor e o varejista de maneiras novas e distintas. Ademais, se relacionam com três áreas estratégicas que as organizações devem enfatizar para influenciar melhor o processo de tomada de decisão dos compradores e obter uma vantagem competitiva sustentável: analytics, capacitação e engajamento de funcionários e marketing omnichannel. Estas áreas estão ilustradas na figura abaixo.

Figura 7 - Áreas Chave para conseguir uma vantagem competitiva sustentável na era do Shopping Mobile.



Fonte: Faulds et al (2018, p.)

Para ser eficaz na criação de uma vantagem competitiva sustentável, o marketing omnichannel e o gerenciamento da cadeia de suprimentos devem ser orientados por informações em tempo real sobre os consumidores e outros aspectos das operações de varejo. Ademais, empoderamento e o envolvimento dos associados da loja podem aprimorar seus papéis como embaixadores da marca e contribuir para criar uma vantagem competitiva sustentável aprimorando sua experiência de compra na loja, uma vez que quando os clientes percebem os funcionários menos como vendedores e mais como solucionadores de problemas as ações tornam-se mais efetivas (FAULDS et al., 2018).

Fica exposto que, além de motivadores e barreiras, internos e externos, a perspectivas de capital humano, apoio de liderança e implementação da estratégia são fundamentais para amparar o departamento de marketing a endossar as mudanças necessárias providas do aprendizado, da reconfiguração e adaptação da empresas frente as mudanças e movimentos de mercado.

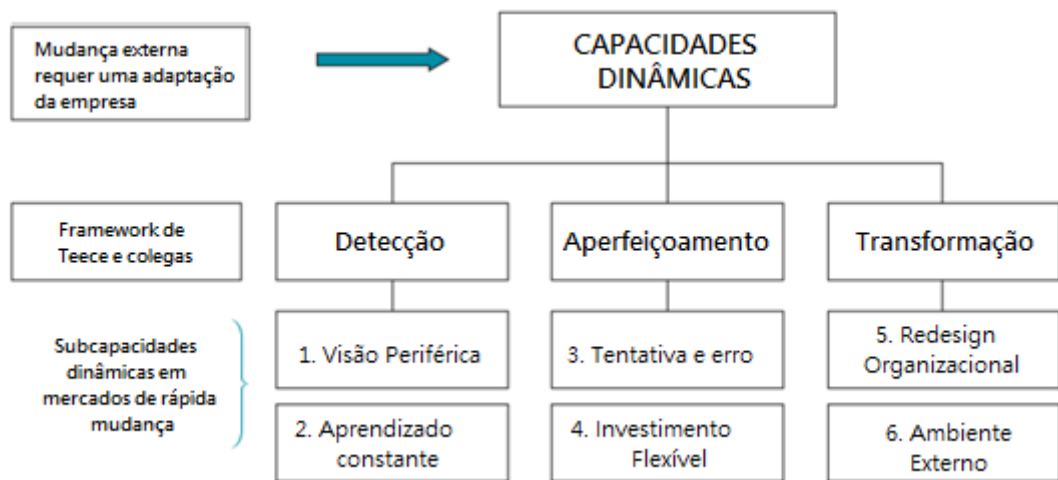
2.3 Dimensões da Pesquisa

As capacidades dinâmicas apresentam duas principais características: sua dinâmica, relacionada ao reconhecimento das características do mercado em que a organização se encontra e; o potencial para reconfiguração, mudança e evolução das rotinas, processos e recursos de forma a atender as necessidades do mercado (TEECE et al, 1999). Assim, as

capacidades dinâmicas envolvem padrões de habilidades complexos e conhecimentos coordenados que, ao longo do tempo, são incorporados como rotinas organizacionais, distinguindo a empresa de seus concorrentes em função de um desempenho superior (MORGAN, 2012; ZOLLO, 2002).

Day & Schoemaker (2016) trazem um trabalho que faz uma conexão com os conceitos de Teece (2007) acerca das capacidades dinâmicas. Para os autores, uma vez que as capacidades dinâmicas permitem que as empresas percebam as oportunidades mais cedo do que as rivais, é possível, assim, que apoiem a transformação organizacional necessária para permanecerem competitivas. Os autores propõem seis subcapacidades dinâmicas, as quais julgam ajudar as empresas a se moverem frente a mercados e tecnologias de rápida mudança. As seis subcapacidades propostas pelos autores são: (1) visão periférica; (2) aprendizado constante; (3) tentativa e erro; (4) investimento flexível; (5) redesign organizacional e (6) influência do ambiente externo. Na figura abaixo é possível ver a conexão de ambos estudos feitos por Day & Schoemaker (2016).

Figura 8 - Framework sobre adaptação em mercado de mudanças rápidas baseado na teoria das Capacidades Dinâmicas.



Fonte: elaborado pela autora com base em Day; Schoemake (2016)

Waner e Wagër (2017) trazem um estudo sobre como as empresas estabelecidas em setores tradicionais constroem recursos dinâmicos para a transformação digital. Para os autores, a transformação digital foi definida como o uso de novas tecnologias digitais, como tecnologias móveis, inteligência artificial, nuvem, blockchain e Internet das coisas (IoT), para permitir grandes melhorias de negócios para aumentar a experiência do cliente, simplificar as operações ou criar negócios modelos. Dentre suas descobertas, estão que a transformação digital é um processo contínuo de uso de novas tecnologias na vida organizacional cotidiana, que reconhece

a agilidade como o mecanismo central para a (1) renovação estratégica do modelo de negócios de uma organização (2) abordagem colaborativa e, eventualmente, a (3) cultura.

Eles apontam que as empresas estabelecidas enfrentam desafios significativos, mesmo que a liderança sênior e as equipes estejam motivadas internamente para apoiar a transformação digital de modelos de negócios, estruturas e processos (WARNER; WAGËR, 2017). Aqui, reforça-se mais uma vez a importância da cultura organizacional que seja voltada à inovação, a fim de implementar os processos novos. Sendo assim, um dos grandes desafios enfrentado é a preocupação concomitante de precisar equilibrar a exploração das capacidades existentes (*exploitation*) ao mesmo tempo construir novas capacidades digitais que são compatíveis (*exploration*). Este tema também é abordado por Shirley Miranda Carvalho (2017) que examina as relações entre capacidades de aprendizagem de marketing (*exploration* e *exploitation*), capacidades arquiteturais de marketing e vantagem competitiva e sua influência no desempenho organizacional.

Também baseados no modelo de Teece (2007), - detecção, aproveitamento e transformação - Warner e Wagër (2017) propõem um framework de capacidades dinâmicas para a transformação digital para empresas já estabelecidas em setores tradicionais. Para eles, dada a natureza disruptiva da digitalização, a estrutura de recursos dinâmicos é um lentes poderosas para examinar a transformação digital de empresas estabelecidas em setores tradicionais. Os autores se apropriam dos conceitos de Teece (2007) para identificar nove subcapacidades digitais dentro das áreas de (1) detecção digital, (2) apreensão digital e (3) transformação digital. Para eles, em contraste com a mudança estratégica não digital, a onipresença de novas tecnologias está mudando a própria natureza e o propósito das capacidades dinâmicas. Além disto, os autores colocam fatores contextuais internos e externos que influenciam o resultado. Abaixo encontra-se um quadro com o resumo do modelo proposto por Warner e Wager com capacidades dinâmicas digitais; as nove capacidades subsequentes e os fatores contextuais que impactam em todas as dimensões do modelo.

Quadro 4 – Capacidades e Subcapacidades Digitais por Warner e Wäger.

Capacidades Dinâmicas Digitais	Subcapacidades Dinâmicas Digitais
Detecção digital	Patrulhamento e acompanhamento de tendências digitais
	Planejamento de cenários digitais
	Criação de uma mentalidade digital
Apreensão Digital	Prototipação rápida
	Gestão de projetos digitais
	Agilidade estratégica e realocação de recursos
Transformação Digital	Constituir ecossistemas de inovação
	Redesign de estruturas internas
	Aprimorar maturidade digital
Fatores Contextuais	Tendências externas
	Capacidades e Recursos Internos
	Barreiras internas

Fonte: elaborado pela autora com base em Warner e Wäger (2017).

Eles concluem que as capacidades de transformação digital consistem em microfundamentos relacionados a (1) navegação ecossistemas de inovação, (2) redesenho de estruturas internas e (3) melhoria da maturidade digital. Para empresas tradicionais, o objetivo principal dos recursos de transformação digital é gerenciar uma ampla gama de tensões que se relacionam ao equilíbrio da colaboração interna e externa, redesenhando estruturas de governança flexíveis que melhorem o capital humano e as forças de trabalho (WARNER, WAGER, 2017).

Para Daniel e Wilson (2003), abordam o conceito de capacidades dinâmicas e transformação digital ancorando-se em melhores práticas. Eles identificam em seu estudo oito capacidades dinâmicas para empresas que operam no meio digital, relacionadas a temas como inovação, integração e transformação. Os autores concluem que as melhores práticas para negócios digitais envolvem uma abordagem simples, experiencial e interativa, dado que em tais ambientes vantagem competitiva é transitória, ao invés de sustentável. Por isso, é preferível que líderes concentrem seus esforços em renovar ao invés de proteger seus recursos e capacidades. (DANIEL; WILSON, 2003).

Sendo assim, as dimensões desta pesquisa propõem entender através da síntese das ideias principais de Transformação Digital e Capacidades dinâmicas, qual a relação destas

práticas com as tendências de transformação digital do varejo alimentar de pequeno e médio porte no Sul do Brasil. Para esta síntese, consideraram-se elementos que se repetiam nos *frameworks* da revisão bibliográfica acima citada. Ademais, entendeu-se que estes elementos de Capacidades Dinâmicas e Transformação Digital ao serem analisadas em conjunto, podem propor um novo espectro de indicadores para que as organizações simplifiquem os processos de mudança. Para isto, propõe-se a seguinte organização como proposta das categorias de análise:

Quadro 5 – Síntese das Dimensões de Análise Fundamentadas no Referencial Teórico

Dimensão/Categoria de Análise	Referências	Tópicos teóricos
Cultura e Estratégia	Morman e Day (2016), Faulds et al (2018), Daniel e Wilson (2016), Warner e Wäger (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • Engajamento equipes • Apoio hierárquico • Cultura empresarial – Mindset Digital • Estratégia e objetivos • Entendimento/conhecimento de transformação digital • Motivadores e barreiras internas e externas
Processos e Tecnologias Emergentes	Vial (2019); Neslin et al. (2006); Gulatti e Garrino (2000); Daniel e Wilson (2016); Fauds et al. (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Novas tecnologias e ferramentas • Novos formatos e processos de atendimento e vendas • Maturidade digital • Flexibilização e testagem rápida de tendências • Coordenar novos processos com os já existentes
Cadeia de valor	Barwitz e Maas (2018); Reinartz et al (2019); Warner e Wäger (2017), Bell, Gallino e Moreno (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Novos serviços e novos concorrentes • Novos modelos de negócio • Experiência de compra • Desenvolvimento interativo de proposta de valor
Capacidades e Configurações de Recursos	Teece et al (1997; Teece (2007); Day (1994); Zollo e Winter (2002), Warner e Wäger (2017); Eisenhardt e Martin (2000); Morgan (2012); Morgan (2012); Verhoef et al (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Integração de Canais/multicanalidade • marketing estratégia omnichannel - alinhamento físico/digital • Capacidades de marketing • Capacidades dinâmicas

Fonte: elaborado pela autora.

Espera-se que algumas das discussões trazidas na tabela acima possam ser validadas e estudadas neste trabalho. Entende-se que a transformação digital perpassa os mais variados âmbitos da nossa sociedade. O varejo de maneira geral, tem um importante papel social, em especial o varejo local, onde as relações que são estabelecidas ultrapassam meramente uma transação comercial. Ainda, entende-se que, por se tratar de um país emergente, apesar das limitações características deste mercado, os laços afetivos que a comunidade desenvolve com o varejo local, às vezes, está acima das vantagens econômicas. Porém, por ser uma mudança global e cada vez mais rápida, espera-se que este trabalho possa trazer o debate para uma realidade muitas vezes distante da academia, e que os empresários destes pequenos negócios possam se beneficiar com os resultados aqui apresentados e manter seus negócios sustentáveis, ainda que em um setor altamente competitivo e com grandes líderes de mercado.

3 MÉTODO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método e os procedimentos de coleta de dados que viabilizaram esta pesquisa. Para isto, este capítulo está dividido em cinco subcapítulos sendo eles: o delineamento da pesquisa; contexto da pesquisa; procedimento de coleta de dados; procedimento de análise de dados e procedimentos éticos relacionados a pesquisa.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Entende-se por metodologia de um trabalho científico, o caminho do pensamento e da prática exercida para encontrar a realidade (DESLANDES et al., 2002). Assim, para se ter uma sustentação de base teórico-empírica, é fundamental que a forma como o fenômeno é estudado esteja condizente.

A mudança social acelerada e a diversificação das esferas da vida ocasionam, cada vez mais, novos contextos e perspectiva. Estas novas situações baseiam-se especialmente em estratégias indutivas, visto que estes novos fenômenos fogem à luz das metodologias dedutivas tradicionais (FLICK, 2009).

Para se ter clareza quanto a coleta dos dados, a fim de responder os objetivos propostos pelo trabalho, foi realizada uma pesquisa mista, sendo um questionário quantitativo de caráter exploratório e descritivo, bem como um conjunto de entrevistas semiestruturadas. Assim, a abordagem mista mostra-se adequada, onde o questionário pode fazer um filtro para a segunda etapa e proporcionar um panorama geral e mais abrangente da amostra estudada. Sendo assim, na segunda etapa, na pesquisa qualitativa, objetiva-se entender as demandas de um grupo específico, com base em suas percepções, significados, motivações (DESLANDES et al, 2002)

A natureza exploratória da pesquisa se dá em dois momentos. Inicialmente com a busca de material – livros e publicações acadêmicas em bases de dados – sobre o fenômeno e, posteriormente no questionário. Para Gil (2019) as pesquisas exploratórias possuem o objetivo de proporcionar visão geral, acerca de determinado fato, e envolvem habitualmente levantamentos bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e análises de casos.

Godoy (1995) aponta que a pesquisa qualitativa foca em interesses amplos, que vão sendo definidos no decorrer do desenvolvimento do estudo. Desta maneira, “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do

pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos” (GODOY, 1995). Sendo assim, para etapa qualitativa, afinou-se a amostra para entender sobre o processo de transformação digital individual das empresas, bem como barreiras, motivações e anseios. Ademais, para complementar a visão dos empresários, além do apoio documental e de tendências do setor, buscou-se entrevista com especialistas do setor de varejo, marketing e relacionamento, a fim de tentar expor a realidade e capacidade de resposta destas empresas frente ao cenário de transformação digital.

3.2 Contexto

O presente estudo tem como objetivo analisar pequenos e médios varejos de alimentos no estado do RS, que já tenham se inserido minimamente em um meio digital.

As estatísticas sobre o varejo no Brasil são expressivas. De acordo com a empresa de inteligência de mercado Empresômetro (2020) e dados do IBGE (2020), apesar do setor de serviços ser maior, representando uma fração de 54,48% das empresas ativas no Brasil, o comércio ocupa a segunda posição, com 31,90% do total. Ao analisarmos apenas o comércio, visto que o interesse deste trabalho está direcionado no varejo alimentar de pequeno e médio porte, estima-se que no Brasil haja aproximadamente 4,8 milhões de comércios varejistas, com os últimos dados disponíveis, sendo aproximadamente 2,4 milhões desses negócios pertencem aos microempreendedores individuais (EMPRESOMETRO, 2020). Apenas na região Sul do país concentra 800 mil estabelecimentos (IBGE, 2020). Em termos de porte, cerca de 277 mil desses negócios são de microempreendedores individuais e aproximadamente 260 mil são pequenas empresas (SBVC, 2020).

O comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância em produtos alimentícios está em segundo lugar no ranking em número de estabelecimentos, com aproximadamente 489 mil negócios ativos, dentre os quais enquadram-se minimercados, mercearias e armazéns (EMPRESOMETRO, 2020). Por fim, os dados do IBGE (2020) concluem que, apenas no primeiro semestre de 2019, mais de 400 mil empresas varejistas foram abertas no Brasil.

Como o intuito atender o critério da pesquisa – pequenos e médios varejos no RS - foram consideradas as categorias de minimercados, mercearias, fruteiras, mercados e supermercados. Grandes redes não foram consideradas na pesquisa, por entender que elas possuem um grau diferenciado de classificação e contam com recursos que estão acima das demais empresas da

categoria proposta, dado seu maior grau de profissionalização, o que pode passar uma falsa impressão sobre as barreiras enfrentadas pela maioria.

Além disto, este estudo coloca uma lente local, buscando entender a situação proposta em localidades mais afastadas do centro econômico do país e, que contam com aspectos culturais muito característicos. Por isso, é importante retornar a discussão sobre a delimitação geográfica. Assim, a realidade exposta pelo estudo não pode necessariamente ser considerada igual em outras regiões e estados brasileiros.

Para enaltecer a importância da representatividade do setor na economia, a pesquisa Brasil Supermercados Online (BSO, 2019) estima que, em 2023, o mercado brasileiro de varejo de alimentos poderá movimentar R\$ 48,65 bilhões. Ademais, ao colocar a perspectiva de transformação digital na análise, de acordo com a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (AbComm), compras online em supermercados aumentaram 180% desde março de 2020 com a pandemia de COVID-19. Mesmo que este número encabeçado por grandes redes nacionais, que não se encontram no mercado local do RS, é importante atentar a esta tendência.

Para responder aos objetivos propostos da pesquisa, a coleta de dados será direcionado a empresários, gerentes e especialistas de marketing e varejo do mercado do RS. Novamente ressalta-se a ideia de regionalidade, visto que, dadas as disparidades culturais e econômicas do Brasil, este estudo objetiva entender as motivações, dificuldades e estágio de maturidade dos setor de varejo de alimentos no RS, que pode ser diferente dos demais estados da federação, tanto em termos de capacidades, como de dinamismo. Contudo, ao entender a realidade local, é possível traçar os principais pontos a serem superados e as oportunidades aos empresários do setor, a fim de que se beneficiem dos resultados obtidos do estudo, para poderem enfim, manterem-se competitivos.

3.3 Instrumentos e Procedimentos de Coleta de Dados

A primeira etapa da pesquisa consistiu em busca de informação e publicações acadêmicas para aprofundamento do tema a ser estudado. Após o delineamento do problema, buscou-se informações mais específicas nas mesmas bases de dados para a formulação do referencial teórico que propôs as dimensões de análises dos resultados da pesquisa.

Na segunda etapa, ocorreram concomitantemente entre os meses de novembro de 2020 a março de 2021, um questionário tipo Survey (Apêndice 1) e entrevista semiestruturadas com empresários (Apêndice 2) e especialistas que estivessem nos critérios. O questionário foi elaborado com questões abertas com objetivo de coletar informações sobre a empresa e

entrevistado e, com questões estruturadas objetivas com respostas baseadas na escala do tipo Likert (1- Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3- Nem Concordo, Nem, Discordo; 4- Concordo Parcialmente; 5- Concordo Totalmente). As perguntas estruturadas contemplaram os temas relativos à (A) transformação digital nos critérios de conectividade e tecnologias (questões 7, 8 e 14); processos, condições internas e cultura (questões 9 e 10) e; (B) capacidades dinâmicas (questão 11 a 13). Por fim, questionou-se sobre a capacidade de entendimento do entrevistado sobre o tema proposto (questão 18), a fim de avaliar a confiabilidade das respostas obtidas, para poder basear o entendimento no setor como um todo. Estas questões foram elaboradas a partir de estudos relacionados aos temas propostos – Capacidades Dinâmicas e Transformação Digital – bem como, propostas para responder a demandas das dimensões propostas pela autora.

Para este critério foi feita uma pesquisa em redes sociais de estabelecimentos em municípios no RS, analisando a frequência de postagens, conteúdo, site e aplicativos. Quando havia uma comunicação ativa em redes sociais (frequência de postagem até 7 dias), foi feita a abordagem para participação na pesquisa. Para a parte das entrevistas, buscou-se empresas que já estivessem um pouco além de apenas redes sociais, neste caso, foram eleitas empresas que tivessem sites responsivos e um canal de vendas online (tanto via site, aplicativo, plataforma ou televendas via aplicativo de mensagens).

Em relação as entrevistas semiestruturadas, conforme mencionado na seção anterior, os procedimentos de coleta foram direcionados a empresários, gerentes, donos de lojas e especialistas dos setores de varejo. O roteiro da entrevista semiestruturada (Apêndice 2), serviu para conduzir a conversa com os empresários. De acordo com Duarte (2004), a escolha da técnica de entrevistas semiestruturadas exige um preparo teórico e técnico do pesquisador, para que no decorrer do processo, forneçam material empírico denso o suficiente que embase a investigação. Para a técnica, ainda segundo a autora, deve-se ser capaz de propiciar situações de contato, formais e informais, com o objetivo de provocar um discurso mais ou menos livre, mas que ao mesmo tempo “atenda aos objetivos da pesquisa e que seja significativo no contexto investigado e academicamente relevante” (DUARTE, 2004).

Contudo, as entrevistas com os especialistas foram abertas, focando em temas de capacidades, ameaças e oportunidades a serem aproveitadas pelos varejistas de alimentos. As respostas obtidas dos especialistas ampliaram o entendimento da análise, com base em práticas de mercado de redes de sucesso, bem como o conhecimento de marketing e varejo em geral, o que apontou caminhos possíveis para os supermercadistas.

Para Günther (2006) a triangulação implica na utilização de abordagens múltiplas para evitar distorções e trazer coesão nas pesquisas empíricas no campo. Ou seja, para a qualidade da pesquisa, é necessário que uma questão de pesquisa seja considerada por mais que um ponto de vista (FLICK, 2009). Quanto a saturação, em amostras não probabilísticas, a interrupção da coleta se dá quando os novos dados não trazem mais esclarecimentos para o objeto estudado (MINAYO, 2017). Assim, ao optar-se por uma pesquisa mista, pretendeu-se cobrir as abordagens citadas.

Todas entrevistas foram virtuais, realizadas através das plataformas do Microsoft Teams, Zoom ou Meet, de acordo com a preferência do entrevistado. Por terem sido conduzidas em ambiente virtual, a aceitação e receptividade dos entrevistados mostrou-se boa, o que possibilitou explorar uma região geográfica mais abrangente, enriquecendo a pesquisa com pontos de vista de empresários de cidades do interior do estado, bem como, respeitando as regras de distanciamento em virtude da pandemia. Com exceção de uma entrevista, onde não houve o consentimento da gravação do conteúdo, as demais foram gravadas e transcritas, o que possibilitou maior clareza para a análise dos dados. Em relação aos entrevistados, realizaram-se 10 entrevistas com empresários e gestores de supermercados e 4 entrevistas com especialistas do setor.

Ao contrário, em relação ao questionário online, houve maior resistência à participação. Foram contatadas no total 1.189 estabelecimentos pela pesquisadora através de contato telefônico, e-mail e redes sociais. Além disto, a pesquisa foi repassada à Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS), que se disponibilizou a divulgar o link do questionário para sua lista de associados via aplicativo de mensagem, não sendo possível saber ao certo quantos estabelecimentos foram atingidos por esta última instância, visto que os dados são confidenciais e restritos à associação. O total de respostas obtidas no questionário foi de 81 respostas. Os dados obtidos mostram-se consistentes e estão dentro do critério de saturação, tendo em vista a repetição das respostas nas perguntas abertas.

Por fim, no questionário, colocou-se uma questão (questão 18) que tentou expor a qualificação do entrevistado, inspirados nos critérios de Mondak (2001), ao tratar de temas do entendimento do respondente sobre o assunto tratado e se as respostas dadas por ele refletiam a realidade da empresa. Apesar de serem pequenos estabelecimentos, o entendimento sobre o tema questionado no questionário mostrou-se alto, no entanto, foram eliminados 5 respondentes que não atingiram os critérios propostos, a fim de que não se comprometesse o resultado da análise. Portanto, considerou-se ao final, apenas 76 questionários válidos.

3.4 Procedimentos de Análise dos Dados

Dentre as diversas modalidades, na pesquisa qualitativa há maior flexibilidade na análise dos dados, visto que, muitos dos procedimentos são interpretativista. Ela se refere a ações, acontecimentos e outros elementos que, para serem significativos precisam ir além da descrição, requerendo interpretação (GIL, 2019).

Para a realização da análise dos dados do presente estudo, foi escolhida a análise de conteúdo. No que diz respeito à interpretação de entrevistas, Duarte (2004) sugere que análises temáticas ajudam a estruturar e organizar os dados, facilitando o trabalho do pesquisador. Assim, é interessante definir alguns eixos temáticos ou categorias de análise, e estruturar a conexão das respostas dos entrevistados com a base teórica do estudo. Por isso, foi proposto como mencionado anteriormente, as dimensões de análise da pesquisa, sendo elas: (A) Cultura e Estratégia; (B) Processos e Tecnologias Emergentes; (C) Cadeia de Valor e; (E) Capacidades e Configurações.

Portanto, o procedimento de análise deverá se dar primeiramente, da ordenação do material empírico coletado no trabalho de campo. Após, esta informação passará pela interpretação e do cruzamento desse material com as referências teórico/conceituais que a pesquisadora se propôs a estudar. É importante estar atento ao elemento de subjetividade, que pode influenciar tanto as respostas dos entrevistados, como a interpretação do pesquisador (DUARTE, 2004). Segundo Gil (2019), essa organização pode ser feita mediante a reunião de um certo número de dados, a análise de seus elementos-chave e reescrita em uma sequência cronológica.

O resultado, é uma construção textual que articula as falas dos diferentes informantes, evidenciando os pontos de vista convergentes e divergentes dos entrevistados. Esse processo, assim, colabora para a compreensão da natureza e a lógica do contexto e o modo como os diferentes interlocutores percebem o mesmo problema (DUARTE, 2004).

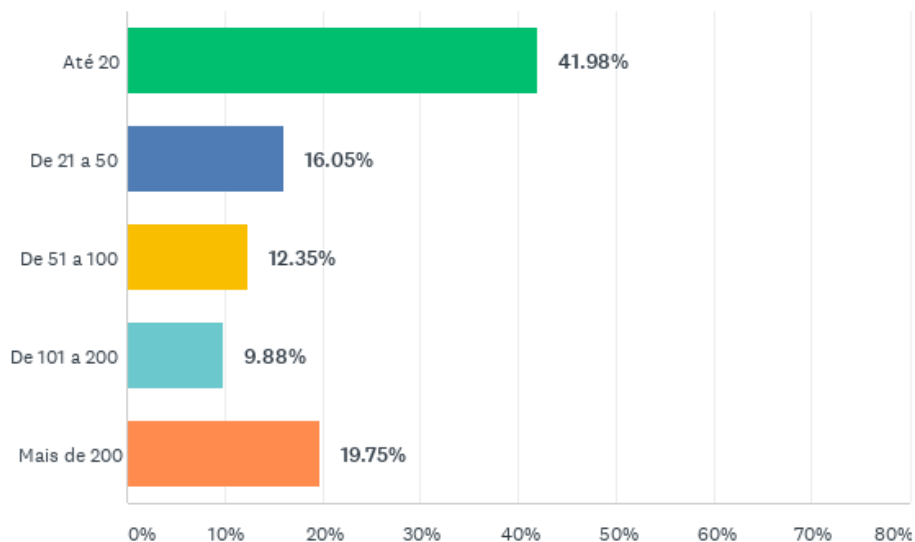
3.5 Análise de Perfil População e Participantes da Pesquisa

Nesta seção, serão apresentados os resultados sobre o perfil dos respondentes da pesquisa. Foram levantados dados sociodemográficos, maturidade digital, capacidades de adaptação, barreiras e limitações do setor quanto a transformação digital, bem como a o entendimento sobre o tema.

Foram obtidas 81 respostas de supermercados e minimercados em relação ao questionário, no período de novembro de 2020 a março de 2021, sendo consideradas apenas 76 por conta dos critérios de exclusão. Entre as características do público respondente, pode-se identificar que apresentam uma faixa etária entre 19 e 58 anos, e em sua maioria, possuem grau superior completo (57,14%) e ocupam cargos de gestão, sendo 41,25% sócios/proprietários, seguidos por 16,25% do supervisor administrativo e 16,25% gerentes de loja. Em relação ao porte, conforme observado no gráfico abaixo, a maioria dos estabelecimentos são de pequeno porte, contando com até 20 funcionários e, 70% do total afirma possuir 1 ou 2 lojas.

Figura 9 – Quantidade de Funcionários

P5 Quantos funcionários tem a empresa aproximadamente?



Fonte: elaborado pela autora

Sendo assim, este perfil de respondentes mostra-se dentro dos critérios estabelecidos quanto ao porte e capital humano. Em relação ao setor de marketing, apenas 10% dos respondentes se identificaram do setor, o que aponta uma possível desestruturação do departamento nos estabelecimentos. Este ponto também pode ser observado nas entrevistas, em que os 10 entrevistados eram proprietários dos estabelecimentos, e o departamento de marketing era ocupado pela segunda geração da empresa, em parceria com uma agência publicitária, o que indica que não é comum ter um departamento estruturado dentro da empresa.

Em relação aos entrevistados, segue o quadro com as informações dos participantes do processo:

Quadro 6 – Informações entrevistados

Identificação	Região	Gênero	Cargo
Entrevistado 01	Serra	Masculino	Gestor/proprietário
Entrevistado 02	Serra	Masculino	Gestor/proprietário
Entrevistado 03	Produção	Masculino	Gestor/proprietário
Entrevistado 04	Centro-sul	Masculino	Gestor/controladoria
Entrevistado 05	Rio do Várzea	Masculino	Gestor/proprietário
Entrevistado 06	Médio-alto Uruguai	Feminino	Gestor e Marketing
Entrevistado 07	Missões	Masculino	Gestor/proprietário
Entrevistado 08	Vale do Rio Pardo	Feminino	Analista de Marketing
Entrevistado 09	Vale do Rio dos Sinos	Feminino	Gestor/proprietário
Entrevistado 10	Serra	Masculino	Especialista de Marketing e Varejo
Entrevistado 11	Metropolitana	Masculino	Especialista de Marketing e Varejo
Entrevistado 12	Metropolitana	Masculino	Especialista de Marketing e Varejo
Entrevistado 13	Metropolitana	Masculino	Especialista de Marketing e Varejo
Entrevistado 14	Metropolitana	Masculino	Especialista de Marketing de Relacionamento

Fonte: elaborado pela autora

3.6 Procedimentos Éticos Relacionados à Pesquisa

Flick (2009) aponta que “qualquer forma de pesquisa é uma intervenção que perturba, influencia e até altera o contexto no qual se faz o estudo”. Os entrevistados, na maioria das vezes, se deparam interferência em suas rotinas da vida cotidiana ou profissional. Assim, a coleta de dados na pesquisa qualitativa pode ser considerada uma intrusão na vida das pessoas (GIL, 2019).

Considerando esse caráter intrusivo da pesquisa, é fundamental para a qualidade da pesquisa e pelos preceitos éticos, garantir que os participantes de um projeto de pesquisa estejam cientes de que sua participação é voluntária e pode ser interrompida quando julgar necessário (GIL, 2019). Segundo Flick (2009), para estudos sociais, há um padrão de

consentimento informado pelos participantes, onde prontificam-se de participar do estudo. Este consentimento foi informado no cabeçalho do questionário, na qual, reiterou-se que a participação era de caráter voluntário, que a identidade dos respondentes serão preservados e que os dados seriam utilizados para fins de pesquisa acadêmica e, ao responder, o participante estaria aceitando e concordando com estes termos.

Nas entrevistas, como elas ocorreram por meios eletrônicos, o consentimento dos participantes se deu de forma oral, com a permissão para gravação das entrevistas, que foram transcritas para facilitar a análise. Apenas um dos entrevistados não permitiu a gravação da entrevista, apesar de ter concordado com os termos de participação. Neste caso, se respeitou a vontade do participante e suas contribuições não foram citadas no trabalho, sendo seu relato utilizado apenas para contextualização dos assuntos tratados.

Por fim, em ambas as abordagens, reitera-se que o anonimato dos participantes será preservado. No final do questionário, havia um campo de resposta não obrigatório para deixarem os contatos de e-mail caso fosse de interesse do participante em receber o resultado desta pesquisa. Nestes casos, a pesquisadora comprometeu-se em não divulgar os dados pessoais e disponibilizar a pesquisa final que é de caráter público e científico.

Por fim, como aponta Gil (2019), as obrigações éticas dos pesquisadores não se referem apenas aos sujeitos da pesquisa, mas à comunidade científica. Sendo assim, este estudo compromete-se a apresentar os dados de forma fidedigna, apresentando eventuais falhas e limitações do estudo, a fim de que este estudo seja uma contribuição a ser aplicada na realidade estudada, no contexto acadêmico e abra oportunidades para aprofundamentos e desdobramentos de pesquisas futuras.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Análise dos Resultados

Este capítulo trata da análise integrada dos resultados obtidos tanto no questionário como nas entrevistas. Após a coleta de dados, foi feita a categorização dos resultados conforme as dimensões da pesquisa propostas no referencial teórico, bem como o diagnóstico de capacidades das empresas entrevistadas em relação ao cenário de transformação digital. As dimensões definidas são: (a) Cultura e Estratégia; (b) Tecnologias Emergentes e Processos; (c) Cadeia de Valor e (d) Capacidades e Configurações.

4.2 Cultura e Estratégia

A cultura empresarial e o apoio da direção para o planejamento de uma estratégia digital foram as principais barreiras citadas pelos entrevistados⁷ para os supermercados iniciarem o processo de transformação digital nas empresas. Isto confirma a ideia colocada pelo Institute for Digital Transformation (IDT, 2020), de que um fator chave para o sucesso da transformação digital das empresas passa justamente por estas instâncias, pois, ter uma visão clara e uma direção única a todos os ambientes da empresa facilita a implementação de mudanças estruturais.

De acordo com as respostas obtidas no questionário, especialmente para empresas que estão em um estágio inicial – ou seja, que fazem uso de redes sociais para comunicação e divulgação de ofertas, sem grandes estratégias de marketing -, a resistência interna se mostrou elevada. Desta maneira, uma quebra de paradigma de trabalho, bem como a adoção de um *mindset* digital foram identificadas como essenciais para a evolução do tema no setor.

Dentre esses obstáculos enfrentados para esta mudança estão o baixo interesse e investimento em estratégias para transformação digital; mudança de hábitos; medo e ceticismo dos gestores em novas plataformas e; profissionalização de equipes e de sócios/fundadores. Em relação ao último tópico, foi apontado, que existe uma “acomodação” e “limitação” das empresas familiares, que são frequentes no segmento e que, geralmente, a abertura para mudança ocorre quando há uma sucessão familiar e a próxima geração assume. Desta maneira, este fator contribui para a lenta modernização do segmento.

⁷ O quadro completo das respostas obtidas no questionário encontra-se no Apêndice C.

O fator cultural também se mostrou relevante mesmo entre as empresas que já iniciaram o processo de transformação digital, uma vez que, o entendimento sobre o tema ainda é limitado. Ao serem questionados, mesmo nestas empresas, a percepção principal é que transformação digital está relacionada a estratégias de marketing digital – como posicionamento na internet, sites responsivos e anúncios pagos. Este fator comprova o quesito mencionado por Waner e Wagër (2017), que mesmo com a liderança sênior e as equipes motivadas internamente para apoiar a transformação digital de modelos de negócios, estruturas e processos internos, os desafios de quem nasceu analógica são significativos para promoverem as mudanças.

É evidente que a digitalização de alguns processos já traz resultados importantes que impactam na cadeia de valor da empresa, como é o caso da venda online, que é o principal exemplo citado pelos entrevistados em relação a transformação digital. No entanto, como comentado pelo Entrevistado 12, no caso do RS, em especial, no comércio alimentício é difícil encontrar empresas que se encontrem avançadas, mesmo considerando só a venda online, o que comprova mais uma vez, a fase embrionária e o baixo entendimento do tema de transformação digital. Segundo o entrevistado:

particularmente, no RS, não conheço nenhum varejo que esteja perto de fazer transformação digital. Isto porque para mim Transformação Digital parte da prerrogativa de que o faturamento que tu geras online, tem que ser no mínimo igual ao que tu geras no físico. Para começar, no RS, o que eu mais vejo é empresas falando que querem inovar e fazer Transformação Digital. Só que fazer Transformação Digital e inovar pra eles, é fazer um site responsivo e fazer um APP. Ou seja, pra começar, as empresas ainda nem sabem o que é Transformação Digital, começa por ai, pois ter uma venda online é apenas um dos passos. (EN_12).

A maioria dos entrevistados trouxe que as motivações para iniciar a transformação digital partiram de dentro da empresa, através da diretoria ou de reuniões gerenciais. É interessante notar, também, como os resultados aparecem no questionário em relação a este tema. Além de ter sido citada como a principal barreira a ser superada, a diretoria foi identificada como é fator chave para o sucesso da implementação da transformação digital, porém, esta resposta não se replica quando é questionado se o processo de transformação digital é visto como benéfico para diretoria, conforme os resultados da tabela abaixo que instigou sobre a cultura empresarial.

Quadro 7: Processos Culturais e Novas Tecnologias

P9: Como você percebe as condições internas referentes a incorporação de tecnologias e processos culturais na sua empresa?					
	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
Projetos digitais são implementados com maior facilidade quando há uma equipe engajada	0	0	1,32%	28,95%	69,74%
Minha empresa possui uma cultura empresarial aberta e colaborativa	3,95%	11,84%	13,16%	40,79%	30,26%
A diretoria é um fator chave no processo de transformação digital	0	2,63%	5,26%	19,74%	72,37%
O processo de transformação digital é visto como benéfico pela diretoria	1,32%	2,63%	6,58%	39,47%	50%

Elaborado pela autora

Contudo, o interessante é que, mesmo que a diretoria não tenha consolidado de fato a ideia de que transformação digital é benéfica, eles reconhecem que a adoção de tecnologias e novos canais melhorou o desempenho, as rotinas e o resultado financeiro da empresa, conforme apontado na figura abaixo.

Quadro 8: Desempenho das Novas Tecnologias

P14 - De acordo com a realidade da sua empresa, a adoção de novas tecnologias e canais digitais contribuíram para:					
	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
Agilizar a tomada de decisão	1,32%	2,63%	9,21%	38,84%	50%
Agilizar processos existentes	0	5,26%	10,53%	31,58%	52,63%
Aumentar as vendas ou resultados financeiros	0	1,32%	6,58%	28,95%	63,16%
Auxiliar equipes em metas e processos	1,32%	9,21%	23,68%	27,63%	38,16%
Conhecer melhor a opinião dos clientes	0	3,95%	5,26%	28,95%	61,84%
Difundir aprendizados	1,32%	5,26%	21,05%	27,63%	44,74%
Facilitar o atendimento	0	0	5,26%	31,58%	63,16%
Melhorar rotinas organizacionais	0	1,32%	13,16%	39,47%	46,05%

Melhorar a relação com o cliente	0	1,32%	3,95%	25%	69,74%
Promover ações e ofertas assertivas	2,63%	5,26%	9,21%	27,63%	55,26%

Elaborado pela autora.

Fica claro, desta forma, a predominância da mentalidade analógica e operacional (“antigo modo de fazer”) dos *players* do setor e, a dificuldade dos gestores de entender quais reais necessidades e objetivos com adoção de tecnologia, ainda que estejam conscientes dos ganhos de desempenho em adotar tecnologias, conforme mencionado acima. Segundo o entrevistado 11, o impasse está na dificuldade de entender o objetivo a ser buscado com tais mudanças. Como apontado no referencial teórico, o tema de transformação digital é de complexa definição, no entanto ele vai além da digitalização de processos, comunicação e venda online e, por ser um processo evolutivo, no qual, uma série de mudanças graduais e contínuas são incorporadas nas rotinas da empresa, criando valor para diversos stakeholders (Henriette et al, 2015), a importância desta clareza de objetivos e definição da estratégia são fundamentais. Ademais, em 2020-2021, anos em que a pandemia de COVID-19 impulsionou processos de aceleração em diversos segmentos, para ele, nos varejos alimentares, por conta do engessamento da cultura, não houve uma mudança significativa. Segundo ele:

Bom, o que eu vejo de maior dificuldade é objetivo, é entender os objetivos e entender a curva de transição entre o passado e o futuro para que a gente possa contextualizar o presente. Muito se fala do futuro, muito se olha para o passado, mas pouca gente está fazendo coisas boas agora no presente. Por isso é importante levar em consideração o que se falou: até então, até 2019, se falou muito em inovação, cultura, DNA, mas poucos falam em adaptação. Pensa comigo, o que foi adaptado de fato durante a pandemia? Os restaurantes se adaptaram, deram um jeito para vender. Mas os supermercados de fato o que fizeram? Muitos nem adicionaram novos processos, só se atualizaram em relação a protocolos de atendimento. Não se sentiu o impacto de fato na pele. (EN_11)

Por conta do engessamento e relutância da direção em relação a transformação digital, há também uma percepção de falta de dinamismo do setor. Segundo os relatos, apesar de o supermercado ser referência e ter muitos cases de sucesso no decorrer dos anos, o dinamismo das mudanças ocorre apenas na esfera física, não sendo replicado este protagonismo quando se fala em mudanças digitais, ainda que se reconheça seja inevitável buscar iniciar esta transição. De acordo com o entrevistado 11, um dos motivos por esta demora em responder as tendências, se deu pelo fato de que existia uma rivalidade histórica entre o físico e o digital, visto que o varejo de alimentos sempre obteve bons resultados em sua operação tradicional. Segundo ele:

sempre houve uma barreira muito grande de “porque vamos fazer isto se temos boas vendas na loja física, se o cliente que compra e-commerce, só quer produtos baratos?”. Esta era uma das máximas que se trazia. Hoje com muito esforço, se entende que a marca é uma só, e não importa se ela tá online ou física, se é ela é omnichannel. O importante é conversar com teu cliente em cada ponto de contato que tu tens com ele. Mas há poucos anos atrás (e falo poucos 3, 4 anos atrás), existia uma guerra entre o digital e o offline, porque um ia matar o outro, um ia acabar com o outro, e aí, as grandes fortunas (grandes *players*), as redes grandes, colocavam bastante força contra o e-commerce, contra o *delivey*, contra o *take away*, contra qualquer modalidade que não fossem as tradicionais (EN_11)

Outro fator que contribui para o atraso em relação à transformação digital no setor está ancorado na baixa qualificação dos funcionários para acompanhar os novos processos. Contribuem para este fator a alta rotatividade e a falta de experiência (primeiro emprego) dos colaboradores. Além disto, no questionário foi observado que o ambiente empresarial não se mostra aberto e flexível, além de não se frequentarem ambientes de trocas ou ecossistemas de inovação. Isso acaba comprometendo ainda mais a produção de aprendizado através da acumulação de experiência e codificação de conhecimento como apontado por Zollo e Winter (2002). Assim, como a comunicação não é aberta, os aprendizados não são difundidos em todos os setores, o que atrasa a inovação, conforme o levantamento da tabela abaixo.

Quadro 9: Aproveitamento de Oportunidades

P12 - Considerando as opções a seguir, qual sua percepção sobre o comportamento de sua empresa em relação a aproveitar oportunidades existentes?					
	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente
Novas ideias são colocadas em prática rapidamente	6,58%	11,84%	19,74%	46,05%	15,79%
A informação é aberta em todos os setores da empresa	6,58%	21,05%	18,42%	40,79%	13,16%
Há parcerias com outras empresas do mesmo ou outro segmento	9,33%	13,33%	13,33%	44%	20%
Há flexibilidade no planejamento estratégico, metas e rotinas	2,63%	5,26%	28,95%	42,11%	21,05%
Os colaboradores conhecem das metas e planejamento da empresa	10,67%	16%	22,67%	38,67%	12%
Tendências do mercado são testadas na empresa	7,89%	7,89%	19,74%	47,37%	17,11%

Elaborado pela autora.

Ademais, apesar do entendimento de que a baixa capacitação e falta de conhecimento empresarial difundido seja um problema para implementar processos de mudança, não foi constatada a intenção da capacitação desta mão de obra, visto que apenas 15,79% dos respondentes afirmam que são realizados treinamentos frequentes sobre novos formatos de atendimento e tendências do mercado e, 25% dizem participarem de treinamentos/palestras/capacitações externas. Este fator também se agrava pelo fato de que não há de estratégia digital definida e, não há um setor responsável para implementar as mudanças (43,42% dos entrevistados afirmaram que não existe em suas empresas).

Sendo assim, os resultados acima mostram que os varejos alimentares ainda operam baseados na vantagem competitiva pré era digital como apontado por Hannien et al. (2019), ou seja, fornecem um serviço local e pessoal, focando seus esforços a uma distribuição eficiente, preço atrativo, comunicação de massa. Ou seja, a transformação digital que está ocorrendo no setor é reativa e não faz parte da estratégia da empresa. Sendo assim, como aponta Day (1994), o gap que existe entre as estratégias das empresas em responder as mudanças rápidas, disruptivas e tecnológicas que estão impactando no mercado é ainda maior no setor de varejo de alimentos do RS, o que traz essa impressão de falta de dinamismo. Isto contrasta com a percepção de Day (1994) de que empresas orientadas para o mercado distinguem-se pela capacidade antecipar eventos e tendências em seus mercados.

Assim, a definição e implementação da estratégia que envolva a constante inovação e empreendedorismo através de um redesenhando flexível de processos e governança baseados em fatores contextuais como apontados por Warner e Wäger (2019) e Day (1994) não foram comprovados no caso estudado. Segundo eles, a transformação digital é um processo contínuo de uso de novas tecnologias na vida organizacional cotidiana, que resulta em (1) renovação estratégica do modelo de negócios de uma organização (2) abordagem colaborativa e, eventualmente, a (3) cultura. No setor estudado, não foram identificadas práticas que pudessem identificar estes três elementos, o que evidencia a falta do *mindset* digital.

Por conta da falta de clareza de objetivo da estratégia, também, não é possível saber os efeitos diretos e indiretos que as capacidades de marketing podem trazer como apontado por Moorman e Day (2016). Conforme os resultados, não foi identificado no setor a ideia de que posição a firma quer ocupar e como isso impacta na estratégia, conforme apontado pelos autores. Os autores também relatam que deveria ser construído conhecimento e habilidades através de treinamentos, contratações e parcerias (MOORMAN; DAY, 2016), fatos que

também não foram observados, visto que há baixa qualificação e não se frequentam ecossistemas de inovação.

Isto acaba por comprometer ainda mais a capacidade do setor em responder rapidamente as expectativas do mercado e a difusão de conhecimento e aprendizado que são fundamentais para criar capacidades distintas como apontado por Grant (1996). O autor aponta que o fato de a integração de conhecimento especializado em muitos indivíduos é fundamental para esta questão. No caso do setor estudado, essa característica não foi identificada também, visto que, a qualificação do pessoal é considerada baixa, desde o operacional até os diretores.

Esta posição também é reforçada pela teoria das capacidades dinâmicas de Teece et al (1997), que apontam que as empresas que se sobressaem são aquelas que demonstram capacidade de resposta e inovação de maneira rápida e flexível, e redistribuem efetivamente as competências internas e externas. Esta situação também não foi observada, pelo contrário, foi constatado o engessamento da cultura e dos processos.

Por fim os temas de estratégia, inovação, agilidade e capacitação estão interligados como apontam Moorman e Day (2016), no qual constatam que a excelência em marketing é um processo contínuo que requer líderes orquestrarem capacidades, cultura, os funcionários da empresa, estrutura, métricas, incentivos e controles. Como estes temas estão interligados, na falta de um, a estrutura toda se compromete. No setor pesquisado, os pilares de cultura, capital humano e capacidades estão ainda ancorados em um pensamento analógico, o que pode estar impactando justamente na dificuldade das a empresas desenvolve capacidades adaptativas e responder de maneira superior as mudanças de mercado, como propõem os autores (MOORMAN; DAY, 2016).

Sendo assim, a tabela abaixo sintetiza os achados da pesquisa com os tópicos teóricos encontrados na dimensão de Cultura e Estratégia em relação a capacidades dinâmicas e transformação digital.

Quadro 10: Tópicos Teóricos de Cultura e Estratégia encontrados na Pesquisa

Tópicos	Resultados
Definição e Implementação da Estratégia	Estratégia analógica Estratégia reativa e não proativa Não se propõem novos modelos de negócio (opera bem no formato tradicional)
Empreendedorismo e Inovação	Falta de apoio da direção Falta de parcerias e ecossistemas de inovação

Flexibilização e Agilidade	Falta de dinamismo do setor Engessamento da cultura Não há redesenho e adaptação de estruturas internas Não há colaboração dentro e entre o setor
Capacitação	Baixa qualificação Aprendizado não difundido Não tem time definido para implementar mudanças

Elaborado pela autora.

4.3 Processos e tecnologias emergentes

Superada a barreira cultural, outras dificuldades em relação à transformação digital do setor dizem respeito à processos internos, custo e entendimento das novas tecnologias.

De acordo com os entrevistados, os principais entraves em relação à processos internos residem em controle de estoque, separação de mercadorias e logística. Isso porque, como a compra é muitos SKUs de uma só vez – diferentemente de outros varejos que é apenas um produto -, é preciso um sistema de controle mais rigoroso para evitar rupturas e lesar a experiência do cliente.

O controle de estoques foi apontado como o principal problema no setor, independente da estratégia de inserção digital, pois mesmo os mercados que não iniciaram a venda em outros canais, relatam-se problemas com este processo. Isto ocorre porque na maioria dos casos, não há uma integração em tempo real do setor de recebimento de mercadorias, compras e entrada fiscal. Estes processos costumam ser manuais e por etapas, o que dificulta que o estoque apontado nos relatórios esteja em conformidade. Além disto, como o estoque está à disposição nos corredores dos estabelecimentos, quando há a ocasião de avaria, consumo indevido ou furtos, caso estes episódios não sejam relatados, o estoque não estará em conformidade. Por este motivo que este é um dos principais gargalos do setor, visto que um supermercado médio possui em torno de 25 a 50 mil SKUs ativos em seu cadastro e não é apenas a ocasião de saída (aquisição) que altera o estoque. Além disto, a manipulação e transformação de perecíveis foi apontada como uma dificuldade tanto no estoque como para a venda online.

A grande variedade de itens vendidos também foi apontada como um dificuldade em operacionalizar um novo canal digital, por conta do cadastro destas mercadorias em um meio digital sem ter a da confiança da informação, visto que pode ser prejudicial para imagem da empresa. Foi citado, por exemplo que para um e-commerce de supermercado começar a

funcionar, é preciso ter cadastrado pelo menos 4.500 itens, visto que a variedade e um bom mix são importantes atributos a serem considerados, uma vez que consumidores que optam por preço ou cesta básica não são necessariamente o foco desta estratégia online (entrevistado 13). Segundo alguns relatos, inclusive, alguns supermercados que iniciaram os atendimentos via novos canais tiveram que recuar por conta de falhas nos processos, conforme relatado a seguir.

algo que influenciou muito na nossa empresa, é que a gente teve que implantar processos, que antes não tínhamos. Estoque é uma grande dificuldade nossa, de manter o estoque correto. Nós acabamos tendo muita manipulação de alimentos na loja, então tudo depende de pessoas. A gente tem cliente visitando nosso estoque que está aí à disposição dele; temos promotores que vem a bastecer a loja; tem muita gente que tem de fato contato com nosso estoque. Além disto, se uma garrafa quebra na loja, ela já não é estoque, e dependemos de um funcionário passar essa informação dentro do sistema para inativar aquele produto. Então é algo que lutamos diariamente (EN_09)

Em relação à logística, além da quantidade de itens por pedido, por contarem com frota e motoristas próprios, o custo é maior do que um serviço terceirizado. Ademais, a exigência do tempo da entrega, em especial em se tratando de perecíveis, torna esta uma grande questão para o aprimoramento da experiência de compra, bem como levanta questionamentos diferentes ao setor sobre a operacionalização da estratégia online. Novamente, como os processos não são integrados, visto que o setor de vendas deve coordenar o processo de *picking* e logística, perde-se tempo em processos operacionais, que poderiam ser direcionados a uma ferramenta digital de processamento de pedido, pagamento e emissão da nota fiscal, sem ter a necessidade de utilizar um PDV para saída das mercadorias, ficando a cargo do setor de vendas apenas a conferência e separação de pedidos. Ademais, como os pedidos chegam por diferentes canais que ainda não estão integrados, não há essa coordenação que permita maior eficiência das entregas, uma vez que se desloca o pessoal de vendas e logística para atender os pedidos pontuais conforme eles chegam. Caso houvesse coordenação e planejamento, o desempenho e eficiência destes setores poderiam ser aprimorados.

Segundo o entrevistado 13, além do desafio estrutural de acertar os processos, os supermercados viraram as costas para o e-commerce por muitos anos. Este atraso em buscar alternativas, fez com que se comprometesse até a disponibilidade de ferramentas eficientes que atendessem ao setor com suas particularidades, bem como retardou a capacitação de pessoas com conhecimento técnico que pudessem trazer estas soluções para o segmento. Um exemplo citado foi justamente em relação ao prazo e turno de entrega, como já mencionado, e algumas plataformas não contemplam esta particularidade (entrevistado 09). De acordo com o entrevistado 13:

As grandes redes internacionais tentaram trazer uns anos atrás, baseados nas tendências que vinham de fora, mas se a gente for olhar o gaúcho, não é um consumidor fácil, tem que estar atento especialmente no nosso país, as regionalidades. A pandemia, neste sentido, veio para jogar o e-commerce para cima, porém ninguém sabia como fazer. Para automatizar processos é preciso ter muito treinamento e, tu não sabes como treinar, porque tu não sabes o processo. Por exemplo, em um mercado tu podes comprar a plataforma pronta, isso é fácil. Mas não necessariamente isso está integrado com teu ERP. Aí tu vais ter que ter outro sistema de controle à parte, o que te dá dois estoques. Isso faz com que tu tenhas que ajustar os estoques, gerando notas entre eles. Isso compromete a gestão e logística. (EN_13)

Assim, ao ter um sistema operacional integrado, bem como o alinhamento dos processos em tempo real, que é facilitado pela digitalização destes processos, alguns destes gargalos podem ser minimizados. Já existem soluções integradas para o setor, porém elas esbarram em uma segunda barreira levantada, que é em relação aos custos das tecnologias. Contribuem para esta preocupação a falta de recursos financeiros, a falta de interesse da direção e a expectativa do retorno em relação ao investimento. De acordo com as respostas do questionário, a percepção dos empresários é que as tecnologias são muito caras para o Brasil e, por serem empresas de pequeno porte em segmento que historicamente trabalha com margens reduzidas, a transformação digital acaba não sendo priorizada, uma vez que a estratégia tradicional dá resultados esperados.

Este pensamento contrasta com outros relatos obtidos nas entrevistas, com empresários que já estão com o processo em transformação digital em curso, que trazem que houve uma popularização de ferramentas de soluções para as demandas do setor supermercadista, o que reduziram significativamente os custos da operação. Além de plataformas, startups voltadas a propor soluções para lacunas ganharam força. Portanto, há possibilidade de a transição ocorrer de forma menos dolorosa para os que assim optarem. No entanto, estas plataformas mais genéricas contratadas geralmente não contam com uma inteligência artificial ou um programa que permita segmentar o cliente e tirar relatórios com base nas informações de consumo, visto que são soluções mais baratas e não fornecem este suporte. Por sua vez, não há um conhecimento prévio de gestão destas ferramentas, bem como, ainda não estão estruturados setores de marketing capacitados nos estabelecimentos para analisarem estes dados e formularem estratégias. Assim, caso seja pensada uma abordagem para estes clientes, elas devem ser feitas manualmente e de forma individualizada.

No entanto, estas soluções permitem a possibilidade de iniciar a mudança dos processos de forma gradual, fazendo esta transição de forma coordenada, uma categoria por vez, sem precisar resolver todos os problemas de mix, logística e estoque de uma só vez. Além disto, conforme mencionado pelo entrevistado 12, corre-se o risco de estas ferramentas não se integrarem ao ERP utilizado pela empresa, e torna-se inviável, pois já é complicado fazer a

gestão plena de um sistema, quando aparecem outros, ao invés de facilitar as rotinas de trabalho, estas ferramentas acabam tornando-as ainda mais complexas.

Um dos motivos apontados para esta falta de coordenação é que no estado do RS não existe um grande exemplo de transformação digital para o setor, uma vez que não há *players* nacionais competindo no estado e, o principal *player* regional tem uma estratégia territorialista e analógica. Assim, o mercado para este varejo ainda é bastante local, diferentemente do que acontece com outros estados próximos, como SC, onde o principal *player* adotou inovações e estratégias digitais há 10 anos e tornou o mercado mais competitivo, sofisticado e robusto, fazendo com que seja imprescindível que os demais *players também* se modernizassem, tanto na estratégia física como digital.

Então primeiramente, a gente tem uma falta de exemplos. Por quê? Porque hoje tem os a situação de que o maior *player* em termos de relevância no mercado - embora em cobertura de loja seja bem restrito - utiliza uma estratégia antiquada. O grupo ainda está explorando este mercado com o ponto de vista do mercado imobiliário, e não do ponto de vista do mercado de consumo. Eles têm lojas extremamente bem localizadas e através destas lojas bem localizadas, eles conseguem fazer bons negócios. Esta é a tese do negócio deles, por enquanto, e que vem dando certo (EN_14)

Por fim, as empresas que estavam operando com outros canais de atendimento, puderem aperfeiçoar e testar maneiras que se adequassem a sua realidade. E, este processo de testar e errar, está sendo aceito com maior facilidade pelos clientes, uma vez que os novos canais ainda não são consolidados e difundidos em relação a compra de alimentos, o que oferece maior tranquilidade na adoção de novas estratégias, bem como flexibilidade para os empresários encontrarem a solução que melhor atende suas demandas.

De acordo com o entrevistado 11, o interessante é tentar naturalizar o processo, transpondo para o digital o que acontece na vida real. Ele pontua que o processo digital não precisa ser perfeito, mas é preciso ter a clareza de objetivo e começar a se posicionar para que ele ocorra. O exemplo que foi citado foi o seguinte: “quantas vezes tu foste até o supermercado para comprar um produto e não tinha naquele momento? O que acontece? tudo bem, tu te adaptas, pega outro. Se não tem que o cliente queria, tudo bem, comunique o cliente e mande outro similar”. Em outros segmentos de varejo, onde a venda online é mais antiga e consolidada, as faltas e erros comprometem de forma mais intensa a experiência do cliente, porém, em relação a alimentação, também por conta de sazonalidades em relação a frutas e verduras, por exemplo, a percepção é de que o consumidor está mais aberto a este tipo de situação, pois esta situação é mais frequente também no varejo físico desde segmento.

Desta maneira, ao considerarem-se processos e tecnologias emergentes, as melhorias e investimentos foram notados em relação a novos pontos de contato com clientes – social commerce e e-commerce –, contudo, não houve menção em relação à transformação digital ou adaptação de rotinas existentes com a introdução de novas tecnologias. Conforme proposto por Adivar et al., (2019), para transformação digital e transição para um varejo omnichannel, é preciso amparar tecnologia da informação e integração de sistemas nas dimensões de operações, clientes, logística, abastecimento e finanças. Hoje esta integração é parcial nos casos estudados.

Em relação à processos internos, 90,79% dos respondentes afirmaram possuir um sistema operacional integrado em todos os setores da empresa (recebimento, retaguarda, fiscal, financeiro e compras). Além disto, apenas 34,21% já trabalham com coletores e tablets para gestão de mix. Desta forma, mesmo que os sistemas integrados, não fica claro o uso de todas as ferramentas de controle destes sistemas para auxiliar os processos diários. Além disto, em relação à base de dados de clientes, a fim de construir um relacionamento positivo, os percentuais também se mostraram baixos. Estas últimas constatações novamente apontam para um cenário inicial de desenvolvimento, que pode ser explorado a fim de beneficiar o setor. Os dados coletados em relação a processos internos encontram-se na figura abaixo.

Figura 10 – Processos, sistemas de controle e tecnologias nas empresas

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Sistema operacional integrado em todos setores (recebimento, retaguarda, fiscal, financeiro e compras)	90.79%	69
Canal de comunicação interna digital com funcionários	32.89%	25
Base de Dados de Clientes	42.11%	32
Analytics	11.84%	9
Programa de Fidelidade que permitem segmentar meu cliente	19.74%	15
Coletores e tablets para controle e gestão de mix e estoque	34.21%	26
Total de respondentes: 76		

Elaborado pela autora.

Em relação ao uso de tecnologia em novos canais de atendimento, os esforços foram colocados em divulgação em redes sociais e, em menor parte, em novos formatos de venda. No entanto, a percepção entre os entrevistados é que o processo ainda é lento, pois mesmo passado um ano de pandemia no Brasil, as adaptações seguem acontecendo a um ritmo menor do que

os demais setores. Conforme dados obtidos, em relação a conectividade e interação, 100% dos respondentes fazem uso de redes sociais e 82,89% utilizam aplicativos de mensagens em seus canais de atendimento. No entanto, ao sofisticar a estratégia digital estes índices de ferramentas digitais e tecnológicas caem. Isto aponta uma fragilidade no processo da transformação digital do setor, uma vez que as empresas que iniciaram os processos de atendimento em outros canais, utilizaram os recursos existentes, porém, não buscaram aprimorar novas capacidades que impactassem de forma significativa em sua rotina.

Portanto, o uso das ferramentas digitais ainda são iniciais e tem potencialidade para alavancar o resultado das empresas. Os resultados podem ser conferidos na figura abaixo.

Figura 11 – Ferramentas Digitais

OPÇÕES DE RESPOSTA	RESPOSTAS	
Redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn etc)	100.00%	76
Site próprio web	34.21%	26
Aplicativo próprio	21.05%	16
Plataforma ou outro aplicativo (ifood, meumercado, waze, etc)	11.84%	9
Aplicativo de mensagens (Whatsapp ou Telegram)	82.89%	63
Publicidade Paga na Internet (Google Ads etc)	36.84%	28
Chatboot/Inteligência Artificial	6.58%	5
Total de respondentes: 76		

Fonte: Elaborado pela autora.

Sendo assim, a transformação digital como apontada por Vial (2019), ou seja, um processo evolutivo, no qual, uma série de mudanças graduais e contínuas devem ser incorporadas na empresa com o manejo de ferramentas digitais, para que, com o decorrer do tempo, seja possível promover mudanças em seus ambientes não foi constatado, tanto no sentido de adoção de ferramentas, como nas mudanças organizacionais. Ademais, Matt, Hess, & Benlian, (2015) e Waner e Wäger (2017) pontuam que o processo de transformação digital será bem sucedido quando, justamente, se equilibrarem e se coordenarem novas tecnologias com as operações já existentes. No caso dos supermercados, ainda que muitos operem com um sistema operacionais, os processos não estão integrados, pois cada setor faz sua parte de forma individualizada por conta da falta de confiança nas informações do sistema em decorrência dos gargalos de estoque.

Desta maneira, a abordagem de Faulds et al (2018) sobre a necessidade de gerenciamento da cadeia de suprimentos orientados por informações em tempo real tanto para todos stakeholders mostra-se como uma importante abordagem que pode ser utilizada em benefício do setor, uma vez que nem a primeira etapa de digitalização dos processos foi concluída pelos varejistas. Ainda, a transformação digital segundo Henriette et al (2015) deve afetar capacidades digitais, modelos de negócio, processos operacionais e experiência de usuários, o que comprova novamente que os varejos alimentares estão ainda afastados deste conceito de transformação digital.

Além disto, quando os conceitos de processos são abordados sob a ótica de capacidades dinâmicas de Teece et al (1997), que consideram formas de coordenação e combinação de rotinas e aprendizados nas etapas de coordenação/integração (conceito estático); aprendizado e reconfiguração, pelos resultados obtidos, notam-se que os varejos ainda estão na primeira etapa e precisam coordenar e integrar os processos para depois buscar aprimorar as capacidades dinâmicas. Por fim, a perspectiva de Eisenhardt e Martin (2002) traz que os processos devem ser interativos e adaptados constantemente, fato que também não foi observado no varejo alimentar, que ainda está atrelado ao funcionamento no mundo físico.

A tabela abaixo sintetiza os achados da pesquisa com os tópicos teóricos encontrados na dimensão de Processos e Tecnologias Emergentes em relação a capacidades dinâmicas e transformação digital.

Quadro 11: Tópicos Teóricos de Processos e Tecnologias Emergentes encontrados na Pesquisa

Tópicos	Resultados
Ferramentas tecnológicas	Sistema operacional não integrado Sistema de comunicação não integrada Ferramentas genéricas Não utiliza relatórios, análises, inteligência artificial
Mapeamento e integração de processos	Estoque, logística, vendas Ferramentas não se integram ao ERP utilizado pela empresa
Conhecimento e capacitação	Não há um conhecimento prévio de ferramentas Não há capacitação da mão de obra
Gestão	Recursos financeiros limitados Falta de interesse frente a retorno esperado

	Processos de testagem e realocação de recursos não são efetivados Não tem processos interativos e adaptáveis
--	---

Elaborado pela autora.

4.4 Cadeia de valor

No que se refere à cadeia de valor, os tópicos abordados nesta dimensão serão relacionados às oportunidades que a transformação digital e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas podem trazer para contribuir na criação de valor, em especial em aprimorar a experiência de compra, relacionamento, novos serviços e novos modelos de negócios. Além das oportunidades, outro tópico levantado nesta seção diz respeito as ameaças de novos entrantes interessados ocupar o papel do intermediário das trocas, colocando em risco o modelo de negócio do supermercado tradicional. Por fim, a questão do papel da loja física também foi mencionada pelos entrevistados.

Dentre as principais motivações para inserção no digital identificadas no decorrer das entrevistas, estão a praticidade e modernização da empresa às mudanças e tendências do mercado. Um dos principais pontos levantados pelos entrevistados foi o de atualizar a imagem da empresa para atender um público mais jovem, trazendo atitude de inovação (Entrevistada 09) ou a ideia de que a própria empresa estava ficando um tanto “velha” (Entrevistado 03) e era necessário migrar. Além disto, a questão da praticidade para os clientes e para as rotinas também foi mencionada como importante e como um meio de poder agregar valor aos serviços prestados pelo estabelecimento, com base em atributos de comodidade, conveniência e necessidade (proibições temporárias da pandemia), podendo ser cobrar mais por isso, sem que gerassem grandes atritos com os clientes.

No que tange a experiência de compra e percepção de valor, os resultados do questionário mostraram uma preocupação dos respondentes em relação à aceitação dos seus clientes ao uso de novas ferramentas. Esta apreensão foi levantada em três instancias: (a) em cidades de interior, a transformação digital demora a chegar e as pessoas estão acostumadas a utilizar o supermercado como parte da vida social (lazer/passeio); (b) em lojas onde o público é mais humilde, não há interesse neste tipo de transformação e; (c) tem-se uma parcela significativa de idosos que são clientes e que não se beneficiariam dos novos serviços. Especialmente no interior do estado, a percepção dos empresários é de que os clientes são resistentes ao autosserviço. Um entrevistado afirmou “vários clientes não gostam dessas

mudanças ou as acham desnecessárias, preferem a moda antiga [...]. Por exemplo, em nossas lojas, os self checkout são pouco usados, porque é mais fácil você ir em um caixa onde tem uma pessoa que faça tudo pra você, ao invés de fazer você mesmo”.

No entanto, chama-se atenção ao fato de que estas afirmações são percepções dos entrevistados. Isto confirma-se pelo fato de que apenas 48,75% dos respondentes afirmaram que os foram criadas formas de entregar valor ao cliente (novos modelos de negócio), ainda que 55% deles afirmem que novos serviços ou canais de atendimento adotados são considerados estratégicos. Por conta da adversidade da pandemia, estes números não são considerados altos, se comparados com dados sobre aceleração digital em outros setores, o que aponta, mais uma vez, o pouco dinamismo do setor para inovação. Outra hipótese que pode confirmar que as percepções dos empresários podem estar equivocadas é o fato de que embora 48,68% deles afirmem que pesquisas de mercado são consideradas importantes para trazer novas ideias sobre o negócio, apenas 17,11% realizam pesquisas anuais com seus clientes. Aqui, outra contradição aparece, visto que as pesquisas são consideradas importantes norteadores de decisões estratégicas, porém não são realizadas com frequência.

Além disto, este pensamento de resistência à inovações e autosserviço por parte dos clientes, vai contra todas as tendências de consumo recentes apontadas por praticamente todos os segmentos de varejo, devido a revolução do smartphone (mobilidade), a crise de imediatismo dos consumidores (PARISE et al, 2019) e o fato de que a qualidade de uma estratégia multicanal – como variedade de opção de produtos e serviços, transparência, consistência, conteúdo e processo - influencia positivamente engajamento do cliente, resultando em satisfação e recompra (LEE et al, 2019). Estes motivos contribuem para o fato de que, o consumidor destes novos formatos é mais informado e mais exigente, sendo fundamental que a qualidade tanto nos produtos, como no serviço seja o aspecto fundamental para consolidar as estratégias digitais (Entrevistado 03, 09 e 11).

Para que este nível de excelência e confiança (outro importante atributo a ser explorado por conta do manejo dos alimentos) sejam atingidos, e de fato resulte em criação de valor para os antigos e novos clientes, consolidando os novos serviços, é preciso que se capacite os colaboradores para que eles transmitam esta imagem ao estarem conectados em outros pontos de contato com este consumidor que tem suas próprias expectativas. Como apontado por Faulds et al. (2018), capacitação e engajamento de funcionários para que sejam porta-vozes da marca, além de análise de dados de consumo e estratégia multicanais são fatores decisivos para o processo de decisão de compra do cliente pois a interconexão próxima entre varejista-consumidor fundamenta a base da vantagem competitiva para o consumo digital. No entanto,

nos supermercados entrevistados, não houve menções sobre uma conduta especial para os funcionários encarregados pelo atendimento online quanto a questão de engajamento e relacionamento com os clientes, visto que é uma relação mais transacional.

O fato de escolher o alimento para outra pessoa é algo muito sensível e deve ser tratado com toda a seriedade que é necessária. Além nas normas evidentes de segurança alimentar, a seleção dos itens é muito particular e pode gerar desentendimentos. Esta preocupação foi apontada, em especial aos perecíveis: “se eu for ao mercado e escolher uma banana machucadinha, não vou me importar muito, pois fui eu que peguei, mas se alguém separou para mim, e eu prefiro minhas frutas menos maduras, pois duram mais, pode ser que se receba críticas” (Entrevistada 09).

Por isso que, para os entrevistados que já possuem canais digitais de atendimento, a instrução passada aos colaboradores é de que o cuidado na separação dos produtos, bem como a qualidade, pois “muitos clientes compram pelo olho, em especial o hortifruti e a carne, por isso é preciso ser claro que o melhor produto é o pro e-commerce, o que evita problemas e devoluções e reclamações e, como somos uma cidade do interior e não se estava acostumado, as pessoas precisam pegar confiança no serviço” (Entrevistado 03).

Contudo, a ausência do *player* dominante em ter uma estratégia digital dá margem para concorrência e novos entrantes. Segundo o entrevistado 14, existem diversas proteções de mercado, principalmente na capital do estado (Porto Alegre) baseadas na construção de loja a partir de metragem. Logo, construir uma loja física para concorrer na capital é muito complicado, visto que o *player* dominante é um dos principais *players* do setor no país. Porém, a partir do momento que o digital quebra esta barreira, começa a se ter uma concorrência mais “leal”, o que levanta a hipótese de que não é outra loja de física que vai afetar os principais expoentes do setor, mas sim a concorrência digital. De acordo com o entrevistado 14, a venda digital conjunta de Uber, Ifood, Rappi, Cornershop e Zmart superam já superam a venda do principal *player* do estado. Nota-se que nenhuma das empresas citadas possuem sede física e são empresas que fazem o papel de *shopper* e *delivery* para os clientes. Ou seja, não são concorrentes diretos, porém estão se ocupando de uma parcela do mercado mal aproveitada pelos varejistas. Assim, por conta da falta de protagonismo dos supermercados em iniciarem a estratégia digital, corre-se o risco de ficarem “reféns” destas empresas.

Isto implica duas constatações importantes: (a) os supermercados ficam com todos os custos físicos e nenhuma vantagem oferecida por estes novos competidores; (b) não se tem a fidelização do cliente visto que não importa em qual o estabelecimento que as compras são feitas. Assim, se aparecer um intermediário que traz a solução necessária, com uma boa

experiência, o consumidor tende a fazer esta troca (Entrevistado 11), o que novamente coloca em risco o modelo de negócio do supermercado tradicional. De acordo com o mesmo entrevistado, caso se tivesse aproveitado a oportunidade anos atrás, como ter sido feita uma parceria com estas empresas no começo, hoje a relação seria diferente. No entanto, atualmente esses aplicativos movimentam bilhões e as redes supermercadistas não ganham nada com isso a não ser apenas a transação comercial.

Este tópico é especialmente sensível pois, como pontua Reinartz et al., (2019), a hipótese de que a transformação digital está impactando sistematicamente a cadeia de valor do varejo com disputas sobre quem governa o relacionamento com o cliente final se confirma neste caso. Em outras palavras, a concorrência da interação final com o cliente tende a aumentar e quem possui o protagonismo deste relacionamento mantém a vantagem sobre os demais. No caso estudado, novos concorrentes diretos e indiretos estão se comunicando diretamente com o consumidor final e reduzindo a importância dos varejos como o intermediário das trocas.

No entanto, os mercados podem explorar melhor as oportunidades em relação às empresas de *delivey*. Foi apontado o fato de que, muitas vezes esse *shopper* terceirizado não tem conhecimento da disposição dos itens na loja e conhecimento dos produtos solicitados – não tão bem quanto as pessoas que ali trabalham -, e por isso acabam errando na separação do pedido. Além disto, outra circunstância observada pelo entrevistado 13, é que geralmente o pessoal que trabalha para estas empresas de aplicativos são *freelancers* e estão fazendo um “bico” e que, antes disto, não possuíam o hábito de fazer as compras da família, por exemplo. Assim, “quando eles vão para um supermercado grande fazer as compras, onde se tem em torno de 50 a 70 mil SKUs, eles se perdem, não sabem encontrar e comprar os itens solicitados. Além disto não podem perder tempo então, não se dedicam a buscar com cuidado” (Entrevistado 12).

Além dos aplicativos de logística, outra preocupação se dá pelo fato de que a própria indústria alimentícia tem mudado sua postura sobre seu relacionamento com os clientes, tentando minimizar o papel do intermediário – neste caso, o supermercado – na relação com seu cliente final. Assim, elas têm se comunicado diretamente com este consumidor e buscado novas estratégias de protagonizar a transação e o relacionamento com o consumidor final, diminuindo ainda mais o poder de barganha do supermercado para ambos os lados. Em especial, as categorias de produtos de limpeza, bebidas e perfumaria tem uma aceitação maior de serem adquiridos em canais digitais

iniciativas como da Unilever de Compre Agora, da Nestlé e, vários outros *players*, faz com que este mercado fique bastante vulnerável a estas mudanças. Se for para pensar, há um tempo atrás era inimaginável comprar um produto direto da indústria. Por exemplo, eu tenho uma caixa de paçoca que eu comprei na *Black Friday* direto

do site da indústria, que agora vem se comunicando comigo e tem mais informações sobre mim do que o supermercado da esquina da minha casa. (EN_14)

A revolução estratégica destes novos modelos suscita alguns desafios quanto ao varejo tradicional. Isso ressalta ainda mais a relevância de criar uma vantagem competitiva ou, pelo menos, manter a paridade competitiva à luz das mudanças nas demandas que o consumidor procura. Como pontua Warner e Wäger (2017), é preciso que os varejos tradicionais sejam mais inovadores e empreendedores para acompanhar as tendências do mercado, sejam elas provenientes de competidores tradicionais ou de novos concorrentes. No entanto, no setor estudado, o protagonismo e inovação não estão sendo aproveitados de maneira efetiva pelos supermercadistas, deixando margem para que estes novos entrantes se sobressaiam.

Aqui, pode-se pontuar a oportunidade de evoluir o relacionamento com estes fornecedores, propondo parcerias de *trade marketing* a fim de alavancar os varejos digitalmente. Além disto, os modelos de *store in store* foram apontados como uma tendência pela ABRAS (2021). Desta maneira, os supermercadistas poderiam aproveitar tanto a expertise e tamanho da indústria, bem como as inovações das startups para construir capacidades superiores de marketing conforme propostas por Moorman e Day (2016), que poderiam oportunizar novos modelos de negócios, novas formas de monetização e melhora nos resultados financeiros. No caso das empresas entrevistadas, nenhuma mencionou estratégias ou parcerias com empresas do mesmo segmento. Além disto, esta nova postura pode iniciar a constituição de ecossistemas de inovação, redesenho de estruturas internas e melhoria da maturidade digital como as propostas por Warner e Wäger (2017), por conta do grau superior de integração dos concorrentes e da colaboração interna e externa necessárias para ganhos de ambos os lados.

Além disto, apesar de não ser uma estratégia de marketing inovadora, a gestão do relacionamento com os clientes ainda é bastante inicial no setor. Quanto se pensa no relacionamento na loja física, o contato é bastante próximo - “o cliente quer ir lá conversar com o açougueiro” (entrevistado 01) “o cliente gosta de ser chamado pelo nome (entrevistado 05), já sabemos o que ele busca, como gosta de ser atendido” (entrevistado 02) -, contudo, na esfera digital ele praticamente inexistente nos casos tratados no estudo. Assim, investir em uma base de clientes é o ponto inicial para começar esta transição, bem como assumir o papel de o protagonista desta relação.

A primeira atividade é identificar o cliente; a segunda é assumir o protagonismo na relação. Hoje sai na frente quem identifica o cliente. E esse é o maior gap que a gente tem. Embora a gente tenha a nota fiscal gaúcha que dá incentivos para identificação

através do CPF, é muito raro as redes que identificam os clientes no ponto de venda. Quando acontece uma pandemia, por exemplo, que as pessoas não podem ir ao supermercado, como é que as marcas falam com essas pessoas? Elas simplesmente não têm a menor ideia de quem elas sejam. O varejo tem informações de consumo, e estas informações de consumo são aquelas que permitem entender comportamento do cliente e permitem uma comunicação mais inteligente. Então a identificação do cliente é o ponto chave. Então, qualquer rede de supermercado não precisa de muito mais tecnologia do que um banco de dados, que é uma tecnologia que deve ter 30 ou 40 anos, para armazenar os dados dos seus clientes. A partir daí pode-se começar um processo bacana, traçando os perfis de teus clientes. O supermercado nunca fez isso, ele fica parado, esperando o cliente chegar, e é este o ponto de inflexão que a pandemia trouxe, que mudou tudo. (EN_14)

Ainda sobre o relacionamento com os clientes, a estratégia digital deve estar atenta ao comunicar-se com todos os clientes atuais e possíveis, visto que a principal vantagem de abrir novos pontos de contato é a captação de novos clientes, dada maior abrangência por conta da quebra das barreiras físicas, o que possibilita que novos clientes possam conhecer a marca e o serviço oferecidos. Assim, muitos *players* ainda optam por terem estratégias de comunicação massiva, tratando todas as pessoas da mesma forma, independente dos seus dados (Entrevistado 14).

Foi pontuado que, é preciso que o setor entenda que a internet pode virar uma das melhores fontes de receita de qualquer negócio, em especial o varejo, visto que o potencial de escalar as vendas é muito grande (Entrevistado 12). Desta maneira, a proposta de valor interconectada entre consumidor e varejista, ou uma cocriação de valor alinhando os propósitos da empresa com o que os consumidores estão buscando passa a ser uma alternativa possível. Estes relatos vão de encontro à Hanninen et al (2019) que afirmam que novas tecnologias mudaram o comportamento do cliente e a experiência de compra, com múltiplos níveis de relacionamento a serem explorados, o que atualmente não está sendo aproveitado pelo setor, mesmo que se tenha consciência da importância de tais estratégias. Ainda, a proposta de uma abordagem simples, experiencial e interativa de criação de valor conjunta com os clientes, proposta por Daniel e Wilson (2003) não foi vista em nenhum dos relatos.

Por fim, sobre tendências de loja, os entrevistados pontuam que a loja física, diferente de discursos passados, não irá desaparecer. Contudo, ela tem o potencial para mudar sua função, servindo de suporte para novos formatos de atendimento. Como pontuado pelo entrevistado 09, a adoção destes novos pontos de contato em uma empresa que já está operando, permite que sejam utilizados os recursos que ela já tem, o que oferece grande vantagem ao negócio.

Este pensamento desdobra-se para dois formatos distintos sugeridos pelos entrevistados: (a) lojas de bairro com foco em relacionamento, estética e experiência e; (b) lojas mais simples que sirvam como centro de distribuição para os aplicativos de *delivery* (*darkstore*). A primeira

é voltada à experiência de compra, com conceito de lojas de bairro, qualidade, confiança na marca e higiene. De acordo com as tendências de mercado da NRF 2021, os anos de pandemia contam com demandas reprimidas de experiência por conta das restrições sanitárias e sociais, e isto poderia impulsionar este tipo de configuração, ainda mais, considerando que o supermercado foi um dos poucos estabelecimentos que permaneceram abertos durante a crise.

Já a segunda é fechada ao público e atende às demandas da operação digital. O conceito de *darkstore* também foi mencionado como uma das principais tendências na NRF 2021, na qual propõe que os estabelecimentos podem alugar ou construir em locais menos centrais (mais baratos), sem preocupações estéticas e voltados apenas a atender estes aplicativos ou, suas próprias demandas digitais, sendo assim, as lojas seriam uma espécie de centro de distribuição e não precisariam se preocupar com outros atributos que tornam a operação mais cara. Outras tendências observadas foram o crescimento de minimercados em locais de trabalho ou condomínios, que seria uma categoria diferente dos citados anteriormente, visto que não é um mercado tradicional e não é um *delivery* e operam na última milha.

De acordo com os entrevistados, a operação de e-commerce, na verdade, torna-se mais robusta nos casos em que já existe uma loja física. Desta maneira, a função e o conceito da loja física seria justamente a de ser o suporte para este novo formato de atendimento, alavancando vendas e dando suporte ao digital com os recursos já existentes.

Estes relatos vão de encontro ao proposto por Bell, Gallino e Moreno (2018) e Gulati & Garino (2000) que já apontavam as novas possibilidades e novos formatos de loja física, com pequenos espaços com alto grau de customização, rápida adaptação e voltados à experiência de compra. Além disto, Gulati & Garino, (2000) pontuam que estes novos formatos não são escolhas binárias, havendo várias combinações possíveis para integrar o mundo físico e online. Apesar dos relatos estarem de acordo com a literatura, não houve adaptações em loja física por parte dos entrevistados, salvo por conta das questões sanitárias de COVID-19. Por ter um sistema de atendimento físico tão consolidado, estratégias que aliassem esta expertise com os novos pontos de contato poderiam aparecer como um atrativo para os clientes, melhorando engajamento e receptividade aos novos serviços para os varejistas.

A tabela abaixo sintetiza os achados da pesquisa com os tópicos teóricos encontrados na dimensão de Cadeia de Valor em relação a capacidades dinâmicas e transformação digital.

Quadro 12: Tópicos Teóricos de Cadeia de Valor encontrados na Pesquisa

Tópicos	Resultados
Experiência de compra	Novos concorrentes como intermediários Praticidade, modernização e conveniência exploradas pela necessidade (pandemia) Seleção, manejo e qualidade rigorosa dos alimentos
Relacionamento e engajamento	Não há interatividade (opinião dos clientes baseados na percepção dos empresários) Comunicação massiva Novos concorrentes como intermediários Relacionamento transacional Não tem fidelização do cliente
Novos serviços	Não é multicanal Varejo ficou com os custos enquanto concorrentes aproveitaram a oportunidade
Novos modelos de negócios	Novos concorrentes como intermediários Preocupação em atualizar a imagem da empresa Preocupação em relação à aceitação dos seus clientes ao uso de novas ferramentas Percepções dos empresários de resistência dos clientes
Novos formatos de loja	Mudanças na loja física apenas baseadas em medidas sanitárias da pandemia

Elaborado pela autora.

4.5 Capacidades e Configurações de Recursos

As capacidades e configurações de recursos envolvem conceitos de padrões de habilidades complexos e conhecimentos coordenados que, ao longo do tempo, são incorporados como rotinas organizacionais, distinguindo a empresa de seus concorrentes em função de um desempenho superior (MORGAN, 2012; ZOLLO, 2002). Dentro dessa premissa, foram analisadas as capacidades dinâmicas (TEECE et al, 1997) e adaptativas (DAY, 1994), bem como a configuração de recursos sob a ótica de capacidades e estratégias de marketing (MOORMAN; DAY, 2016), apontando as deficiências e oportunidades para o setor a partir dos dados obtidos.

Um dos principais problemas em relação à estratégia de marketing é a falta de clareza dos objetivos ao entrar no meio digital, como mencionado anteriormente, bem como a falta de integração dos pontos de contato (estratégia omnichannel/multicanalidade⁸). Os relatos dos entrevistados apontam que o processo de relacionamento e venda digital é ainda bastante novo e inicial nos supermercados. Isto porque, o uso de canais digitais ainda está bastante focado na divulgação de ofertas nas redes sociais e em listas de transmissão de ofertas via aplicativos de mensagens. A democratização do uso de tais ferramentas, especialmente pelo baixo custo, se mostrou um dos principais incentivadores da inserção inicial no meio digital. Os tópicos que aparecem com maior frequência nas entrevistas são divulgação de encartes de ofertas e promoções via página em rede social, captação de *lead* para grupo de aplicativos de mensagens e tele vendas (via ligação ou aplicativo de mensagens).

É interessante notar que, às vezes, mesmo carecendo de outros processos de digitalização internos, a facilidade do uso das ferramentas em redes sociais para impulsionar publicações e ofertas, permitiram que mesmo sem muito conhecimento técnico, estas ferramentas pudessem ser utilizadas também pelos pequenos empresários para testar novas abordagens. Outra evidencia deste estágio inicial está no fato de que não houve relatos de estratégias voltadas a dados de consumo, nem estratégias de segmentação, visto que a divulgação é massiva e padrão nas redes sociais.

Ademais, existe uma dificuldade em separar a estratégia de marketing física e digital. De acordo com o entrevistado 13 “trabalhar com alimento é complexo”, isto porque é preciso ter um know-how de logística, de compras, de autosserviço, de precificação e se tem muitas variáveis que, às vezes, os gestores não se dão por conta. Assim, quando se tenta uma migração para o digital, não se desenvolvem novas estratégias para atender este novo público ou, se utilizam de estratégias que não trazem bons retornos para as empresas. Além disto, a dificuldade de capacitação da mão de obra para esta operação também foi apontada como uma barreira a ser superada. Conforme o relato a seguir

Uma grande dificuldade que a gente teve é que vender online é completamente diferente de vender no varejo tradicional. E a gente que está escolhendo pelo cliente na loja. Na loja, a gente consegue montar uma ponta de gôndola para deixar mais atrativo para o cliente o produto x. O produto pode estar próximo do vencimento, mas está perfeito para o consumo. Conseguimos disponibilizar isto, colocar cartaz, colocar em um local estratégico dentro da loja. Mas no site é um pouquinho mais demorado de fazer isso. A gente não tem o mesmo tráfego de pessoas, não conseguimos ainda

⁸ A questão da multicanalidade, apesar de perpassar outras dimensões desta pesquisa, foi alocada nesta seção por conta do seu potencial de, ao introduzir uma nova frente de venda e comunicação, a possibilidade de haver um redesign organizacional e realocação de recursos para novas necessidades é significativa. Por serem aspectos relacionados à Teoria de Capacidades Dinâmicas e, estar ligado a questões de Marketing, optou-se por abordar este assunto nesta seção do trabalho.

mensurar e atingir públicos diferentes. Além disso, quando entra no site, se tem várias informações de plataforma. É um estudo muito diferente, então quando a gente entrou, a gente não sabia nem o que era plataforma e nem o que fazer com tudo aquilo (EN_09).

Moorman e Day (2016) já apresentavam justamente esta preocupação de como uma empresa altera os recursos de marketing e suas configurações para passar do marketing *offline* para o *online*. Além disso, Day (2011) também já falava na lacuna entre a complexidade acelerada das mudanças do mercado em relação a Internet e a capacidade das empresas, mesmo as mais ágeis, em acompanhar tal transformação. No caso dos supermercados, que não se encontra na categoria das empresas ágeis, este gap entre as estratégias das empresas em responder as mudanças rápidas é ainda maior, confirmando as ideias dos estudiosos.

Diferentemente do mundo físico, onde a transação marca o fim do relacionamento, no mundo digital o raciocínio é inverso. Assim, para uma estratégia consistente de marketing digital, é preciso ter em mente que, quando é realizada a primeira transação, é ali que se inicia o relacionamento com os clientes (Entrevistado 12). De acordo com o entrevistado 11, atualmente poucas empresas fazem um processo consistente e inteligente de CRM, de *Analytics*, *Inbound* e *Outbound*, e o varejo de alimentos ainda está longe desta realidade.

Ademais, ao identificar o cliente e se relacionar com ele, facilita-se ainda mais os casos de compra por ocasião no meio digital. Historicamente, alimentos são muito propensos a este tipo de comportamento de compra. Assim, se o setor se apropriasse de estratégias de Inbound marketing para vender, os benefícios em termos de aumento de vendas podem ser significativos (Entrevistado 11). Isto porque, a tendência é comprar-se “coisas que não se precisa, que, muitas vezes se tu vais ao mercado e tu nem lembra que existe. Às vezes em se tratando de produtos específicos, por exemplo, importados, mesmo que tenha a disposição no supermercado, o cliente não sabe, e acaba indo buscar este produto em lojas específicas e paga muito mais caro”. Com a compra online, a loja virtual passa a ser uma vitrine e é mais fácil e menos cansativo de encontrar os produtos no supermercado, e, geralmente são itens que não tem um destaque tão grande loja física. Desta maneira, para o cenário de varejo alimentício, a venda digital, seja ela por site, aplicativo ou social commerce, o grande diferencial é o *timing* de saber oferecer para o cliente o que ele está buscando naquele momento, ou seja, entender o motivo pelo qual acontece ou não a compra (entrevistado 11).

Mesmo assim, as empresas que possuem vendas online, não mostraram dados sobre o uso de *Big Data* e *Analytics*, inteligência artificial e *Machine Learning*. No tocante a multicanalidade, o que se notou, especialmente em decorrência da pandemia de COVID-19, foi a popularização de diferentes formatos de atendimento. Além da compra online (seja por e-

commerce ou por aplicativos de mensagens), em função da rápida demanda imposta pelas restrições sociais, destacam-se também as modalidades de compra online e retirar na loja e *curbside pick-up*, que seria uma espécie de *drive-thru* no estacionamento do estabelecimento, práticas estas que não eram comuns ao setor.

Foi percebido, também, que a busca por novas alternativas e pontos de contato com o consumidor foi relacionada à experiência do usuário e a retenção de clientes. É importante ressaltar que, ao mesmo tempo que os clientes antigos se beneficiarão com as alternativas que a empresa apresentará, resultando em satisfação e praticidade para os que já compravam da loja física, o foco da transformação digital, de acordo com o entrevistado 12, deve ser na captação de novos clientes. Desta maneira, por ser um mercado pouco evoluído neste sentido, as oportunidades a serem exploradas têm bastante potencial, tanto que estes novos canais de atendimento, quando bem integrados, podem se tornar uma das maiores fontes de faturamento da empresa (entrevistado 12), que por sua vez irá utilizar os recursos que já tem, realocando-os conforme a necessidade pela demanda digital crescente. Esta proposta vai de encontro com as constatações de Steinfield, Bouwman, & Adelaar, (2002) e confirmam a ideia de que as sinergias obtidas pela integração do comércio eletrônico com infraestruturas físicas, resultam em ganhos de economia de custos, diferenciação, confiança e expansão do mercado.

Além disto, quando se investe em relacionamento, a questão de principalidade e a máxima de que no comércio eletrônico se vende menos não são confirmadas. Sobre a principalidade, o entrevistado 14 afirma que ao se relacionar de qualquer maneira com o cliente digitalmente, pode-se ter vários benefícios porque as pessoas não vão comprar somente o e-commerce. De acordo com ele, isso é uma falácia. A comunicação digital permite que a marca se relacione com o cliente final, podendo ele utilizar tanto a compra online, quanto o clique e retire, como simplesmente ir até a loja porque ele foi impactado pelo relacionamento e, esta última situação é a mais comum. Sobre a questão de que no e-commerce se vende menos pois os clientes priorizam menores preços, o mesmo entrevistado declara

uma das teses, que sempre foi uma bobagem, foi a de que não se investe no online porque se a gente investir no online, as pessoas vão gastar menos do que quando elas vão à loja. No entanto, se descobriu que quando o sujeito compra no e-commerce, o cara compara muito menos preço do que quando vai a uma loja física e, o ticket médio dele normalmente é muito maior. E isto já está confirmado pelos supermercados online. Quantos SKUs tu vais comparar quando tu vais comprar um sabão em pó? Tu vais olhar sei lá, 2 ou 3 marcas na loja. No e-commerce, tu vais olhar uma marca, se ela estiver no preço que tu está a fim de pagar, deu, pronto, tu compras. Esta é a diferença, e isto é transformador. (EN_14)

Outro paradigma a ser quebrado, é a percepção de que além de se vender menos no digital, a venda por impulso acabaria. Com um estratégias de marketing digital, a venda passa a ser “empurrada” pois é identificada a ocasião e aproveitada a oportunidade, o que a torna mais propensa a ser efetivada. De acordo com o relato a seguir:

Outro grande paradigma que teve que ser revisto no e-commerce era o medo que a compra por impulso iria acabar. Mas neste caso, a compra é empurrada pelo funcionário que identificou essa falta na lista de compras, é melhor do que a compra por impulso. Isso considerando quem faz ações individuais, quem tem uma pessoa atrás da ferramenta que está respondendo. Mas quando se pensa em outra proporção, ao colocando um motor de inteligência artificial para fazer essas ações de forma individualizada, a proporção que se pode atingir (a escala), é enorme. Adaptar não é vender, é resolver problema do cliente e ganhar dinheiro com isto. A partir do momento que se entende que eu posso oferecer algo que eu nunca tinha pensado em encontrar no naquele lugar, esta é a virada da chave. É saber se apropriar das ferramentas disponíveis e ver como isto pode ser vantajoso para ti. (EN_11)

Ademais, há a preocupação em relação ao retorno do investimento por parte dos empresários. De acordo com o entrevistado 12, esta preocupação deve ser abordada de forma diferente pelos empresários. Isso porque, a lógica do marketing digital é inversamente proporcional à do marketing tradicional, sendo necessário um investimento inicial maior no digital para, assim que consolidado, ser possível diminuir drasticamente os investimentos e apenas manter e usufruir dos resultados. A ideia de investir pouco no início do novo ponto de contato pode, justamente, comprometer o retorno deste canal, o que se torna um ciclo vicioso: o investimento ocorrerá apenas quando o faturamento aumentar, porém se o investimento em marketing digital para ser efetivo só funciona se tem uma boa estratégia inicial, a estratégia está fadada ao fracasso desde sua concepção.

É por isso os pequenos negócios digitais tendem a atropelar os antigos negócios tradicionais, pois a abordagem inicial de investimento é equivocada. Uma das alternativas que o entrevistado 12 propõe é utilizar estratégias de Growth Hacking para escalar o processo de crescimento das empresas que iniciam no varejo online. Abaixo, o entrevistado relata o passo a passo desta estratégia.

Growth hacking significa hackear crescimento. Onde nasceu isto? com as startups porque elas precisavam crescer rápido, fazer um processo de scale up, mas os custos não podem crescer na mesma proporção pois se tem pouco recurso. Como faz isso? Se hackeia as melhores formas de crescimento. Basicamente como se faz isso? Parte da prerrogativa de que o celular que tocamos inúmeras vezes no dia e que ficamos horas conectados, é para mim neste momento, o lugar melhor no mundo pra comunicar teu negócio, na internet. Ai, a partir destas premissas, se desenha todo o processo de ida ao mercado, dentro do conceito phygital. Hoje é necessário que toda empresa esteja ciente disto, é preciso atender em múltiplos pontos de contato. O grande segredo do growth hacking e da transformação digital é que é preciso fazer análise de conversão, o famoso funil de vendas. Assim é possível ver todas as etapas,

desde novos leads, abordados, interessados, qualificados, agendados, proposta e vendas. Onde está o segredo: contatos. Todos os leads que eu gero, o que acontece, quando monto uma campanha, eu crio pontuação de leads. Ai vou criando regras de perfil e regras de interação. Para que isso? Para quando eu colho o lead, dependendo do que eu fiz, no google, instagram, facebook, etc. tu consegues acompanhar a vida do lead. Quando apura o IP e nome dele, a partir daí, eu vou hackear ele pro resto da vida. (juan)

O fator custo foi outra preocupação apontada. Ele está relacionado tanto à estratégia digital como a alta competição com novas empresas de aplicativos, bem como mencionado anteriormente, a aquisição de tecnologias. Segundo os entrevistados, a revolução do uso do smartphone tornou o espaço do *touchscreen* muito caro, assim, estratégias digitais são necessárias para contornar esta questão.

os *players* de *grocery* acabaram entrando muito tarde no mercado digital e adotando estratégias muito caras. Por exemplo, tu já deves ter ouvido que vender na internet era barato, certo? Isto aí foi uma verdade, durante muito tempo. Para algumas categorias, hoje é tão caro anunciar na internet que a televisão é mais barata. Hoje vender na internet é muito caro, esta é a verdade. (EN_14)

Ao utilizar estratégias mais sofisticadas de marketing digital e de relacionamento, aliada ao entendimento das instâncias sugeridas da captação de novos clientes e da compreensão dos benefícios das integrações, pode-se criar mecanismos que forneçam os meios para formular a estratégia de marketing única, sem atritos entre a estratégia tradicional e a digital. Assim, como os diferentes canais e pontos de contato são usados constantemente, de forma intercambiável e simultânea por clientes e empresas, é importante que tenham uma fluidez perfeita para que os clientes tenham uma experiência satisfatória em todo seu processo de compra (VERHOEF et al., 2015). Portanto, a integração dos pontos de contato ainda é o principal definidor e impulsionador da transformação digital para o comércio varejista. Com esta integração e coordenação de canais, é possível estabelecer métricas de comparação e desempenho dos canais, bem como informações sobre a melhor alocação de recursos conforme os resultados destes canais (NESLIN et al. 2006). No momento, não foram identificados nos casos estudados estas constatações. Além disto, como muitas empresas utilizam plataformas de e-commerce prontas e elas são genéricas, não há estas métricas e dados, bem como, carece de conhecimento para que se formule uma estratégia com estas informações. Por isso, as métricas de desempenho propostas por Adivar et al., (2019) sobre o varejo omnichannel - sustentabilidade, eficiência/eficácia, capacidade de resposta e flexibilidade – não foram identificadas nos casos estudados. Além disto, a proposta de Moorman e Day (2016) em relação a configuração –ou seja, estruturas organizacionais, métricas e sistemas de incentivos -, também não foram comprovadas como práticas habituais do setor.

Além disto, é preciso quebrar o paradigma de entrar nestes novos pontos de contato com uma lógica de *cashburn*, de dar voucher e bombardear o cliente com campanhas diferentes, sem saber gerir e integrar as estratégias digitais (EN_13). Ao cair neste raciocínio, o retorno do investimento nas estratégias digitais novamente torna-se mais conflituoso, pois além do custo da plataforma, margens pequenas, vouchers de descontos, ainda há a pressão dos fornecedores sobre o pequeno comércio, que, em muitas vezes, não oferece condições vantajosas para este empresário. Um exemplo bastante citado como estratégia de promoção do canal de vendas online foi o atrativo do frete grátis. Contudo, considerando o fato de que é necessário um separador de mercadorias na loja, uma pessoa registrando os itens no PDV, um motorista que irá carregar em média 50 SKUs por pedido da loja para a casa da pessoa – processo que pode levar mais de 1h de trajeto -, acostumar o cliente a esta situação de frete grátis acaba criando ainda mais barreiras para aumentar o consumo e a valorização dos novos serviços (Entrevistado 09). Isto passa também pela necessidade de o supermercado diferenciar tanto seus públicos como seu posicionamento, saindo de estratégias de guerrilha para uma estratégia de diferenciação.

Assim, para construir capacidades dinâmicas superiores de marketing, é necessário focar em aprendizagem baseada no mercado e usar os insights resultante para reconfigurar os recursos da empresa, sendo possível, com estas estratégias antecipar tendências, aprender com o mercado e reter, eliminar e adquirir recursos de maneira a adequar a empresa as novas realidades e oportunidades do mercado conforme aponta Morgan (2012), o que se transforma em valor e vantagem competitiva. No caso dos varejos de alimentos, por utilizarem estratégias responsivas em relação a transformação digital, os entrevistados comentaram que escutam o cliente através de redes sociais, ligações e na loja, quando os clientes lhes trazem sugestões ou reclamações, não havendo outras formas de antecipar nem as necessidades de consumo, nem as tendências de mercado. Ou seja, os varejos adotam uma postura passiva uma vez que esperam os clientes trazerem os apontamentos, ao invés de se anteciparem e monitorarem como parte da estratégia da empresa.

A questão da multicanalidade foi entendida como fundamental para o sucesso das estratégias de crescimento dos entrevistados, no entanto, como mencionado, hoje tem-se um atendimento físico, um atendimento digital e redes sociais responsivas, ou seja, os supermercados ainda operam com canais e estratégias separadas, de acordo com a classificação de Verhoef et al., (2015). Mesmo os *players* que estão mais avançados no processo de transformação digital encontram-se em um estágio inicial do desenvolvimento destas estratégias, focando em canal e marca como instrumentos distintos e não partes do todo. Para

se que implemente um varejo integrado em todos seus pontos de contato, ou seja, que “a capacidade de oferecer uma experiência de compra ininterrupta aos clientes em todos os canais, sincronizando tecnologias, serviços e processos de maneira centralizada e interoperável” como proposto por Faulds et al., (2018), é preciso antes de tudo, consolidar a cultura digital, capacitar os colaboradores e ter um setor de marketing que coordene os objetivos integrados desse novo paradigma. Sendo assim, ao considerar as capacidades de marketing em uma unidade de negócios de Morgan (2012), conclui-se que os varejos alimentares estão atuando com foco nas capacidades de marketing especializadas - marketing tático e a gestão do mix de marketing -.

Ademais, por se tratar de capacidades dinâmicas, conforme propõem Moorman e Day (2016), há uma interdependência entre setores da empresa que constituem capacidades dinâmicas, resultando em desenvolvimento, aprimoramento e adaptação. Os elementos para que isto ocorra são a capacidade de aprendizado de mercado (antecipar tendências), reconfiguração de recursos (reter, eliminar e adquirir recursos de maneiras que adequar-se aos requisitos do ambiente da empresa) e aprimoramento de capacidade. Estes recursos e as sete atividades de marketing que influenciam a performance da empresa – antecipação, adaptação, alinhamento, ativação, prestação de contas, atração e gestão de recursos – não foram identificadas nos varejos de alimentos no estado do RS, o que aponta que as capacidades dinâmicas podem ser mais bem exploradas pelo setor.

Ademais, conforme a definição de orientação ao mercado de Day (1994), para que se coordene esses processos é preciso diagnosticar as capacidades atuais e necessidades futuras e redesenhar processos de forma contínua. Para isto, ele sugere uma estratégia top-down. Novamente aponta-se a importância da cultura e estratégia a fim de que se concretizem estas mudanças. Dentre as atividades propostas por Day (1994), Moorman e Day (2016) e também por Eisenhardt e Martin (2000) os recursos dinâmicos devem ser processos simples, experimentais e interativos, e também não foram relatados processos semelhantes nos varejos analisados.

A tabela abaixo sintetiza os achados da pesquisa com os tópicos teóricos encontrados na dimensão de Capacidades e Configurações em relação a capacidades dinâmicas e transformação digital.

Quadro 13: Tópicos Teóricos de Capacidades e Configuração de Recursos encontrados na Pesquisa

Tópicos	Resultados
Multicanalidade	Canais não integrados Não tem experiência de compra única Novo canal voltado a experiência do usuário e a retenção de clientes
Estratégias de marketing	Focado em marketing tático Divulgação de encartes de ofertas e promoções via página em rede social e aplicativo de mensagem Falta de estratégias voltadas a dados de consumo e de segmentação Dificuldade em separar a estratégia de marketing física e digital. Falta de estratégias de captação de clientes e relacionamento
Estrutura organizacional	Falta de métricas e incentivos Não estão constituídos setores de marketing Não está constituído um setor de implementação e acompanhamento das mudanças Percepção investimento x retorno Falta de abertura para redesenhar estruturas de forma contínua através de processos simples, experimentais e interativos
Capacidades Dinâmicas	Não há processos de antecipação, adaptação, alinhamento, ativação, prestação de contas Necessidade de diagnosticar as capacidades atuais e necessidades futuras e redesenhar processos de forma contínua

Elaborado pela autora.

4.6 Diagnóstico de Capacidades

Esta seção propõe um diagnóstico de práticas setor baseados nas dimensões estabelecidas a partir do referencial teórico deste trabalho. Para estabelecer uma conexão entre

os preceitos de capacidades dinâmicas e transformação digital nas categorias estabelecidas, foram considerados os critérios propostos por Adivar et al., (2019) sendo elas: operações, clientes, logística, abastecimento, finanças e rotinas.

Sendo assim, propõe-se uma tabela com capacidades dinâmicas a serem desenvolvidas pelo setor. Para isto, optou-se por considerar as dimensões da pesquisa como norteadores e, colocar as práticas da divisão tradicional da Teoria das Capacidades Dinâmicas propostas por Teece et al (1997) - Sense, Seize e Reconfiguring – nas categorias deste estudo. Somadas a esta perspectiva, complementam-se a ideia de que as capacidades dinâmicas são atividades rotinizadas voltadas para o desenvolvimento e adaptação de rotinas operacionais, que devem passar por processos de aprendizado via (1) acumulação de experiência, (2) articulação de conhecimento e (3) processos de codificação de conhecimento (ZOLLO; WINTER, 2002). Desta maneira, a tabela a seguir propõe apresentar um conjunto de competências necessárias sugeridas às empresas em questão para que busquem vantagem competitiva através de adaptação, flexibilidade e renovação, conforme mudam as circunstâncias de mercado.

Assim, foi possível a partir dos resultados obtidos já identificado na síntese das dimensões anteriores, sugerir um o mapeamento de processos para os supermercados gaúchos frente a transformação digital, propondo práticas iniciais para aprimorar as capacidades dinâmicas. O quadro tabela abaixo apresenta estas sugestões.

Quadro 14 – Capacidades Potenciais para o Setor de Varejo de Alimentos do RS

Dimensões	Práticas
Cultura e estratégia	<p>Apoio da direção da empresa</p> <p>Consciência de mudança e nova configuração de valores da empresa (mindset digital)</p> <p>Engajamento da equipe</p> <p>Qualificação de mão de obra (atendimento, análise de dados de consumo e métricas)</p> <p>Estratégia de longo prazo (entendimento da relação retorno x investimento no marketing digital)</p> <p>Pensar em estratégia digital – alinhar objetivos analógicos e digitais</p> <p>Visão holística – recursos internos e externos</p> <p>Definir encarregados para implementação de Transformação Digital</p> <p>Definir um encarregado de marketing</p> <p>Capacitar gestores para entenderem importância do <i>mindset</i> digital</p> <p>Promover comunicação aberta</p> <p>Diminuir rigidez institucional</p> <p>Acelerar o processo de tomada de decisão (informações incertas e maior rapidez das mudanças)</p> <p>Frequentar ambientes de trocas e ambientes de inovação (feiras, eventos, palestras, debates com empresas do setor)</p> <p>Implementar valores de flexibilidade, velocidade e fluidez de mercado</p> <p>Estratégia de renovação e adaptação constante</p>
Processos e tecnologias emergentes	<p>Aquisição de ferramentas</p> <p>Mapear processos – estoque, recursos disponíveis, logística</p> <p>Integração das operações da empresa (compras, recebimento, fiscal, estoque, vendas, financeiro) - Tecnologia para rotinas internas (soluções de processos)</p> <p>Uso de recursos digitais e multicanalidade</p> <p>Modelos e plataformas tecnológicas</p> <p>Digitalizar processos possíveis (fiscal, estoque, recebimento)</p> <p>Testar novo canal de atendimento (plataforma, e-commerce, etc) – criar cronogramas de implementação de novos processos</p> <p>Buscar novas tecnologias – processos e orientação ao mercado</p> <p>Práticas interativas, experimentais e transitórias</p> <p>Testar novas rotinas e serviços</p>
Cadeia de valor	<p>Incorporar valores como praticidade e conveniência</p> <p>Cocriação da proposta de valor com o consumidor final</p>

	<p>Centralidade no cliente e nas mudanças do mercado</p> <p>Jornada do cliente (início digital)</p> <p>Pensar em novos serviços e novos canais de forma integrada (mudança na criação de valor)</p> <p>Estudar novas tendências e hábitos de consumo (pesquisas de mercado)</p> <p>Investir em CRM</p> <p>Testar novos modelos de negócio</p>
Capacidade e configurações de recursos	<p>Estratégia de marketing digital (clareza de objetivos)</p> <p>Integração de canais – marketing e venda digitais em conjunto com experiência física</p> <p>Métricas e dados de analytics</p> <p>Agilidade em testar tendências (experimentação)</p> <p>Colaboração entre setores, coordenados pelo marketing</p> <p>Entender barreiras internas e externas – diagnosticar gaps da empresa em relação ao setor para promover melhorias</p> <p>Entender atuais e possíveis competidores (novos entrantes, delivery, startups, indústria)</p> <p>Coletar e estruturar dados para serem utilizados a favor da tomada da decisão estratégica</p> <p>Acompanhar e antecipar novas tecnologias e tendências do mercado (visão periférica) - aproveitar o baixo dinamismo do setor para ser vanguarda</p> <p>Realocar recursos existentes para novas demandas</p> <p>Difundir aprendizados para todos os setores da empresa = objetivo único para todos (ampla difusão do conhecimento) – estruturar conhecimento e valores da empresa</p> <p>Consolidar e aprimorar maturidade digital</p> <p>Entender como tendências de outros segmentos podem ser utilizados no negócio</p> <p>Repensar processos e adaptações constantemente - <i>Redesign</i> organizacional/modelo de negócio</p> <p>Equilibrar inovações com processos antigos</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao sugerir-se estas práticas, espera-se que alguns requisitos excelência em marketing de propostos por Moorman e Day (2016) sejam considerados pelo setor, que pode ter ganhos de competitividade ao desenvolver estas capacidades adaptativas superiores.

4.7 Discussão Integrada dos Resultados

Após as duas etapas da pesquisa, algumas constatações podem ser feitas em relação aos resultados e a literatura. Inicialmente, observa-se que na pesquisa quantitativa, grande parte dos respondentes não haviam avançado tanto no processo de transformação digital. É possível notar que as barreiras descritas são basicamente culturais. Ademais, poucos respondentes relataram ter um setor de marketing ou outro responsável pelo processo de mudanças. Assim, conclui-se que são empresas que ainda não avançaram para de fato um novo canal de atendimento, visto que as redes sociais são utilizadas para divulgação (encartes e ofertas nas páginas de redes sociais ou listas de transmissões em aplicativos de mensagens). Por conta disto, de o processo ser ainda muito inicial, os dados referentes a capacidades dinâmicas e desempenho de novas tecnologias não apresentaram grandes resultados. A pesquisa quantitativa elucidou, justamente, a questão do baixo dinamismo do setor em trazer inovações para o negócio e, mostrar as principais dificuldades para poder iniciar este processo, apontando as principais barreiras que puderam ser mais bem exploradas na pesquisa qualitativa.

Em relação as entrevistas conduzidas com empresários e especialistas em varejo e marketing, o fato sobre o baixo protagonismo do setor em relação a transformação digital também foi confirmado. Como apontado pelo entrevistado 12, o problema é em relação a conceito e cultura. A falta de entendimento sobre o que é fato transformação digital passa a falsa ideia de que fazer transformação digital é ter um site responsivo ou desenvolver um aplicativo, o que confirma mais uma vez que o processo ainda é muito inicial. Assim, uma das maiores dificuldades é fazer com que as empresas e gestores entendam isto. O segundo passo é fazer com que se entenda que isto de fato funciona, e, embora pareça tênue, de acordo com o entrevistado 12, a diferença é abismal entre entender o que é e entender que funciona. Isto pode quebrar o paradigma de que todos os investimentos em tecnologia e inovação estão fora de alcance por serem caros demais para os pequenos e médios comércios, que tem restrições financeiras.

Isto também mostra um cenário onde a multicanalidade ainda não está completa, visto que ainda se carece da capacidade de atender em diversos níveis, apesar de haver um consenso de que o varejo omnichannel é a direção correta e a tendência que vai se consolidar, tanto é que alguns entrevistados demonstram a vontade de adotar porém movimentam-se lentamente. De acordo com o entrevistado 11, a questão chave é ter clareza no objetivo da empresa em adotar novas tendências, para então poder traçar a estratégia pertinente. O que se pode observar até o

momento é a terceirização da administração das redes sociais (destinadas a divulgação de ofertas) e o repasse das mesmas em listas de transmissão, não havendo uma gestão integrada das ferramentas, nem a complementariedade das mesmas.

Um ponto interessante relatados pelos entrevistados é o fato de que o dinamismo do setor e a capacidade de adaptação é seletiva. Ao passo que o setor responde rapidamente para mudanças no âmbito físico e analógico – como as adaptações relativas a normas de higiene e distanciamento por conta do COVID-19 -, para o âmbito tecnológico, é bastante demorada. Com a pandemia, os entrevistados acharam alternativas para suprir a demanda de entregas, quase sempre com atendimento televendas. Aqui, nota-se que, a oportunidade latente de aproveitar os recursos já existentes e reorganizá-los para atender as novas necessidades. Por exemplo, mesmo que a entrega tenha sido apresentada como um gargalo dada a velocidade em que necessita ser efetivada, muitos dos estabelecimentos já possuem entrega de ranchos e motoristas próprios, assim, não seria um movimento tão diferente do que de fato já existe, mas sim, de uma questão de rearranjar estes recursos para outro propósito. Outra oportunidade para aproveitar de forma mais vantajosa os recursos existentes, é utilizar o pessoal próprio que tem o conhecimento dos produtos para separar corretamente os pedidos, visto que os *shoppers* dos aplicativos, geralmente são *freelancers*, que muitas vezes não tinham o hábito de fazer as compras em supermercado, equivocando-se na escolha dos produtos.

Outro empecilho diz respeito a processos internos de controle de mix e estoque. Algumas empresas relataram dificuldades com este controle de estoque, nos quais, o processo estava ainda desalinhado e comprometeu o uso da ferramenta online, o que gerou uma experiência negativa ao cliente. Contudo, para as empresas que estão operando com estas ferramentas, e conforme o entrevistado 09 e entrevistado 10, caso a empresa aguarde que todos os processos estejam de fato alinhados para começar o processo de transformação digital, pode perder a vantagem. O recomendado é que ela inicie já adaptando os processos conforme as adversidades apareçam. Ademais, pontuam que não é necessário entrar com todo o mix inicialmente, pode-se começar devagar, onde se tem mais controle e ir progredindo.

Nas entrevistas, quando existe um segundo canal de vendas, a adoção de tecnologia é vista como uma ferramenta para facilitar o atendimento e a processos internos. Aqui tem-se um ponto interessante pois não é abordada a adoção da nova tecnologia como uma ferramenta para captar e atender novos clientes, o que possibilitaria transcender barreiras geográficas – ainda que próximas, dada a perecibilidade dos produtos ofertados -. Frequentemente a adoção da tecnologia está ancorada em facilidades de processos internos ou com a preocupação e demandas dos clientes já existentes. Assim, há potencial para explorar novos públicos. De

acordo com o entrevistado 13, quando se fala em transformação digital ainda se atrela muito em experiência do usuário e retenção, contudo a transformação digital deve ser orientada para gerar dinheiro novo. Assim, à medida que se assimilam o que é Transformação Digital e se dominam suas dinâmicas, as vendas pela internet têm o potencial para ser uma das maiores fontes de faturamento do negócio.

Em relação a desempenho e retorno, todos os entrevistados que adotaram novos canais relataram que houve um aumento tanto financeiro, como de visibilidade ou imagem. Inicialmente a adoção de novas tecnologias teve como objetivo modernizar a imagem da empresa (venda digital) e aumentar a visibilidade das ofertas (redes sociais). Apesar das ferramentas terem sido concretizadas antes da pandemia, somente com as restrições sociais é que houve uma demanda grande para tal serviço, antes disto a ferramenta “se pagava” conforme a entrevistado 09 ou “dava mais prejuízo que lucro” (entrevistado 03). Além disto, foi com a pandemia que pôde-se destinar um setor específico para atender estas necessidades, que antes eram atribuições de uma pessoa que tinha outras funções, visto que a procura era baixa. Outro exemplo foi trazido pelo entrevistado 08, que informou que ao adotar um e-commerce, a empresa dobrou o faturamento em seis meses. A barreira encontra-se no fato de que, pela falta de compreensão de estratégias de marketing digital, não há o entendimento de que a lógica do investimento *versus* retorno no marketing digital é inversa ao tradicional, devendo ser feito um grande investimento inicial e diminuindo este investimento enquanto cresce o faturamento. Este fato também foi apontado pelo entrevistado 14, que expôs o mito de que vender pela internet é barato. Justamente por entrar no digital de forma tardia, as estratégias digitais acabam sendo caras, quando não prejudiciais como a prática de *cashburn* ou taxas de administração e sobre o faturamento que empresas de aplicativo cobram (entrevistado 13).

Desta maneira, mais uma vez, aponta-se a forma reativa de agir do setor. Pela demora em dominar a esfera digital, existem muitas empresas que estão oferecendo soluções em relação a compra de alimentos, sejam elas aplicativos de entrega, plataformas prontas ou a própria indústria, que está mudando seu relacionamento com o consumidor. Desta maneira, a adaptação veio imposta e não criada como uma solução para o setor dentro de suas necessidades verdadeiras.

Em relação as capacidades dinâmicas, a parte de monitoramento (*sense*) não foi identificada com clareza nas pesquisas. Ainda que tenha sido mencionado algumas vezes “ouvimos o cliente”, não houve nenhuma menção sobre pesquisas de mercado. Além disto, os relatos de monitoramento foram colocados como “*no feeling*” (entrevistado 07), “vemos o que está acontecendo” (entrevistado 01). Deve-se fazer o monitoramento das tendências e de

clientes com técnicas como *growth hacking* e poder escalar o funcionamento do negócio (entrevistado 12). Em consequência, quando se fala em aproveitar estas oportunidades (*seize*), por conta do comodismo adotado pelo setor, novos entrantes (aplicativos de *delivery*, plataformas, minimercados residenciais, indústria, entre outros) estão se ocupando deste espaço para oferecer soluções diferentes ao consumidor final, e estreitar um relacionamento que antes pouco existia. Isto coloca em risco a função em si do supermercado, visto que novos intermediários estão ocupando o espaço antes destinado a eles. Isto pode ter potencialmente perigoso já que o setor opera com margens reduzidas e é altamente competitivo por si só, sem estes novos entrantes.

Sobre aprendizagem e reconfiguração de recursos (*reconfiguring*), pouco foi comentado nas entrevistas. Aqui, observa-se mais uma oportunidade. Foi mencionado a falta de mão de obra qualificada e alta rotatividade na parte quantitativa, e nas entrevistas, também foi mencionado que muitas funções são compartilhadas e acumuladas – inclusive dos entrevistados que se dividem entre gestão, administrativo, jurídico, fiscal e marketing. Desta maneira, nota-se um potencial para profissionalização de pessoas focadas neste segmento. Além de criarem-se departamentos e postos de trabalho, que podem resultar em planos de carreira – o que pode contribuir para a alta rotatividade -, abre-se o espaço para contribuições de todos os setores da empresa. Em ambientes abertos, pressupõe-se que inovações e adaptações ocorram de forma mais rápida, o que pode beneficiar o setor. Ademais, ao difundir aprendizados sobre novas tendências pode ajudar a engajar os colaboradores no processo de transformação digital.

Pontua-se novamente, assim, a falta de estratégias e capacidades de marketing do setor em lidar com as novas demandas de mercado. Nota-se também o fato comentado pelo entrevistado 10, 11 e 14, da importância para o relacionamento com o cliente. Eles comentaram que uma base de dados funcional, pode incrementar o resultado da empresa de forma significativa. Apesar de não ser uma estratégia nova, o setor não se apropriou dela no decorrer do tempo, devido a pensamentos de “sempre foi assim e tem dado certo”, assim, os varejistas adotaram uma postura responsiva e passiva em relação as novas demandas dos consumidores. Como citado pelos entrevistados, a partir do momento em que a empresa passa a assumir o protagonismo deste relacionamento, entender o funcionamento da ferramenta e se apropriar deste conhecimento, as possibilidades de um aumento excepcional no desempenho são grandes. Não foi mencionado pelos entrevistados dados sobre monitoramento de compra e relacionamento com o cliente, a não ser com estratégias genéricas e de massa. Por isso, não houve menção de indicadores de controle importantes que orientam o processo do marketing digital como Inbound, Outbound, Funil de Vendas, Custo por Leads (CPL), Custo de Aquisição

do Cliente (CAC), entre outras, que foram trazidas pelo entrevistado 12 como essenciais para operacionalização e eficiência dos processos de marketing digital.

Isto porque a compra de alimentação ainda é pautada em ocasião (entrevistado 10), portanto, identificar o cliente, saber de suas preferências, criar personas (entrevistado 14) para fazer uma comunicação mais assertiva e engajar em um relacionamento duradouro e em vários níveis, aumenta a possibilidade da efetivação da compra do cliente em qualquer dos canais que a empresa tenha a disposição. Mesmo que não sejam pensamentos inovadores para o varejo geral, no setor de supermercados no RS não se tem esta noção do impacto do benefício que estas posturas podem trazer para o setor.

Ademais, quando entendido o processo identificação do cliente, da construção de relacionamento, da comunicação assertiva e dos ajustes de processos internos abre-se espaço para a captação de novos clientes, como mencionado anteriormente, e na possibilidade de novos negócios, o que pode mostrar novos modelos de negócios para o supermercado, que hoje, está no papel de intermediário das relações de consumo, com fortes pressões tanto do lado do consumidor, como da indústria, que lida com o baixo interesse na profissionalização e corre o risco de permanecer com o pensamento e processo analógico, enquanto novos entrantes trazem as soluções necessárias, ficando com os lucros e benefícios, enquanto o supermercadista arca com os custos da operação.

Por fim, conclui-se que, este movimento, ainda que inicial, aponta para a perspectiva de o supermercado poder explorar novas oportunidades e oferecer novos serviços, passando pela modernização da imagem do setor em busca de soluções inovadoras, que possibilite, agregar valor em seus serviços, saindo de uma transação meramente comercial/operacional para novas propostas de modelo de negócio e diferenciação entre lojas e redes, deixando para trás o modelo padronizado e transacional e de guerra de preços e competição, podendo explorar atributos como confiança, segurança, higiene, conveniência, autosserviço e praticidade que foram trazidas como oportunidades pelos entrevistados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como base teórica os conceitos de capacidades dinâmicas e transformação digital e, a partir disto, criaram-se dimensões de análise para poder aplicar estes conceitos no setor de varejo de alimentos no estado do RS. O intuito foi mapear as condições atuais do setor e propor um modelo de capacidades a serem desenvolvidas por estes empresários em prol da competitividade de suas empresas.

Desta maneira, ao pensar nos conceitos debatidos no referencial, eles parecem pertinentes ao tema proposto neste estudo, visto que são conceitos que lidam com a fluidez que as organizações têm de responder frente mudanças de mercado. Ademais, são conceitos pertinentes a cenários de mudanças rápidas, visto que estão focados na adaptação, integração e reconfiguração das habilidades organizacionais internas e externas. Assim, os objetivos da pesquisa foram sanados com base neste embasamento teórico.

Após o estudo, conclui-se que o processo de transformação digital em varejo de alimentos no estado do RS ainda é bastante inicial, porém tem potencial para trazer grandes benefícios, caso as oportunidades postas no mercado sejam aproveitadas através do desenvolvimento e inserção e capacidades dinâmicas e de marketing na estrutura organizacional. Para isto, é preciso quebrar um paradigma analógico de funcionamento na qual, nem mesmo as estratégias marketing tradicional foram aproveitadas em sua total capacidade, visto que as estratégias utilizadas pelo setor em grande maioria se fundamentam em divulgação em massa e precificação.

Com novos recursos multifuncionais, como mídia social, análise de marketing e gerenciamento omnichannel, a influência do marketing pode servir como um integrador de importantes atividades interfuncionais, bem como os movimentos de mercado de diferentes lados, pode alterar o modelo de negócio vigente.

Ao partir para o patamar de transformação digital, entendendo que este é um processo que não se trata apenas de aquisição de tecnologia e automatização de processos, mas sim, de mudanças estruturais evolutivas e contínuas de redesenho de recursos e de estratégia, o marketing tradicional e o digital podem ser um fator chave de sucesso, aliando tanto as expectativas dos consumidores quanto a novos hábitos de consumo. Ainda, dentro da própria organização, pode auxiliar no fornecimento de informações estratégicas para tomadas de decisão, bem como, tornar as resistências a mudanças menos dolorosas, visto que, cada vez mais, o fator da flexibilidade está em voga para empresas que se mantem competitivas no decorrer dos anos.

Para que o processo de transformação digital se consolide, é preciso inicialmente que se tenha o entendimento do conceito, que transcende apenas o marketing digital ou vendas online. Assim, mudar da mentalidade analógica para a digital constitui, talvez, o primeiro passo para essa mudança, uma vez que formular nova estratégia com base em “pensamentos antigos” pode comprometer o retorno e aumentar resistências, que já são grandes, às novas perspectivas. Por isso que, além da estratégia, a difusão de conhecimento e capacitação são tão ou mais importantes que a aquisição de novas tecnologias em si.

Para o setor de varejo de alimentos, no qual, muitas empresas da pesquisa são familiares e são consolidadas em suas localidades, as mudanças estruturais sugeridas por este trabalho podem ser consideradas desafiadoras e, talvez, desnecessárias, dado que o formato atual de funcionamento tem apresentado os resultados esperados e mantido os negócios lucrativos por muitos anos. Este fato foi observado, talvez, pelo desinteresse em participar e promover estudos. Aponta-se, no caso das abordagens em relação ao estudo que, mesmo com uma frequência de postagem recorrente, os índices de resposta a abordagem foi baixa, assim, as ferramentas de comunicação estão presentes, porém não há uma estratégia de comunicação das empresas com os interessados na marca.

Contudo, as tendências de varejo no Brasil e no mundo apontam para novos caminhos, que já são reconhecidos por estes mesmos empresários. No entanto, a adoção e testagem de novos modelos de negócio não são um hábito comum aos empresários do setor, o que contribui para a percepção de baixo dinamismo em termos de modernização. Assim, exalta-se a importância do segmento para o setor do varejo, e ao mesmo tempo, sua falta de protagonismo em iniciar mudanças. Ademais, atenta-se para não cair no risco de ficar ultrapassada, que foi uma das percepções apontadas, e que estas empresas tradicionais, locais e queridas pela comunidade não sejam englobadas por outros concorrentes, que proponham novos modelos de negócios baseados nos gargalos que o setor não vem aproveitando integralmente.

Aos transpor a experiência física para o mundo digital, por serem negócios já consolidados na primeira instância, a chance de aceitação por parte dos consumidores é bastante favorável, visto que já foi construído um relacionamento no mundo físico com estes clientes. É preciso, contudo, que se expanda e se profissionalize este relacionamento para outro patamar, e se use estes dados em favor da empresa, uma vez que outros intermediários têm aproveitado a brecha deixada pelos varejos de alimentos para estreitar o relacionamento com os consumidores finais. A questão da afluência entre os mundos online e digital devem estar presentes, ancorados na perspectiva de que há uma infinidade de possibilidades e abordagens integrar estas realidades.

Sendo assim, este apanhado de capacidades dinâmicas e de marketing sugeridas a partir do diagnóstico, das barreiras e das oportunidades levantadas por este trabalho, pode ser o passo inicial para os varejos alimentares do estado do RS se consolidem em outros modelos de negócio, resultando em benefícios para estas empresas.

Contribuições Teóricas

Este estudo procurou delinear um referencial teórico que pudessem servir para a análise proposta. Unindo os conceitos de capacidades dinâmicas e capacidades de marketing com transformação digital, foi possível formular, com base nestes estudos, categorias que atendessem a esta proposta. O modelo proposto adotou os conceitos de capacidades dinâmicas de Teece (2007) e de Warner e Wager (2017) que já propõem um framework de capacidades dinâmicas para a transformação digital para empresas já estabelecidas em setores tradicionais.

A partir disto e de preceitos de maturidade digital, foram formatadas as categorias de (1) cultura e estratégia; (2) processos e tecnologias emergentes; (3) cadeia de valor e; (4) capacidades e configuração de recursos e aplicadas ao caso de um setor que não é historicamente visto como engajado na transformação digital, a fim de que se pudessem sugerir alternativas para melhorar tanto as capacidades dinâmicas, como maturidade digital e vantagem competitivas destas empresas.

Desta maneira, o quadro abaixo faz uma síntese da contribuição do trabalho.

Quadro 15- Síntese da Contribuição Teórica do Estudo

Capacidades Dinâmicas - Teece et al. (2007)	Subcapacidades Dinâmicas Digitais – Warner e Wäger (2017)	Dimensões propostas com intuito de melhorar as Capacidades Dinâmicas frente ao processo de Transformação Digital
Sense	Patrulhamento e acompanhamento de tendências digitais	Estratégia e cultura
	Planejamento de cenários digitais	
	Criação de uma mentalidade digital	
Seize	Prototipação rápida	Processos, tecnologias emergentes e
	Gestão de projetos digitais	
	Agilidade estratégica e realocação de recursos	
Reconfiguring	Constituir ecossistemas de inovação	Cadeia e valor e; Capacidades e Configurações
	Redesign de estruturas internas	
	Aprimorar maturidade digital	

Elaborado pela autora.

Além disto, baseado nas capacidades superiores de marketing de Moorman e Day (2016), que trazem a importância da interdependência entre Cultura, Capacidades, Configurações e Capital Humano, da mesma maneira, a interdependência das dimensões propostas neste estudo são fundamentais para a realização da estratégia em relação à transformação digital. Isto porque, o processo de transformação digital é demasiado complexo para ser tratado de forma genérica e individualizada. Assim, como comprovado no estudo, muitos tópicos perpassam mais que uma categoria de análise, o que torna imprescindível esse alinhamento para que as mudanças estruturais necessárias para implementação do processo de transformação digital sejam possíveis.

Contribuições Práticas

Em relação às contribuições práticas, este estudo mostrou um mapeamento de barreiras e das oportunidades dos empresários do setor em relação ao processo de Transformação Digital. Este mapeamento permitiu identificar os gargalos em relação à cultura, processos, cadeia de

valor e capacidades dos varejos alimentares no RS. Ademais, as motivações e barreiras das empresas que já estão nesta transição são diferentes das que ainda não iniciaram, o que permite que se proponham práticas mais assertivas de acordo com a realidade da empresa.

Além as barreiras, foram identificadas ameaças relacionadas ao setor. Dentre as principais estão novos entrantes que disputam o espaço de intermediário e se relacionam diretamente com o cliente final. Assim, as pressões do varejo supermercadista estão aumentando tanto por parte dos clientes, que estão mais exigentes e menos fiéis, como de novas empresas que fazem a função de *shopper* e *delivery* e, da indústria, que está se posicionando mais ativamente para criar vínculos com o consumidor final.

A partir disto, procurou-se elucidar dentro das capacidades dinâmicas na realidade de transformação digital as capacidades atuais e potenciais do setor. Assim, foi feita uma proposição de capacidades a serem desenvolvidas nas empresas para aproveitarem estas oportunidades em seu favor. Por fim, se pretendeu elucidar que é possível iniciar um processo de mudança com os recursos que se tem disponível, sem que grandes investimentos sejam feitos, o que coloca ao alcance dos pequenos e médios empresários serem os propulsores e implementadores deste novo panorama de consumo e mercado para o estado do RS.

Limitações da Pesquisa e Pesquisas Futuras

Em relação as limitações deste estudo apontam-se a baixa adesão ao questionário, o que resultou em número menor que o esperado de respondentes. Esta baixa adesão pode ser resultado da dificuldade de entendimento das questões propostas, ainda que na última pergunta, houve a tentativa de mapear o grau de confiança das respostas obtidas.

Ademais, por concluir-se que o processo de transformação digital ainda é bastante inicial nas empresas do setor no estado do RS, a parte em relação às capacidades dinâmicas teve que serem abordadas por especialistas e pesquisadores, visto que as práticas sugeridas na literatura não foram identificadas neste primeiro contato. Ademais, por ser um estudo executado nos anos de pandemia de COVID-19, não foi possível fazer uma abordagem mais próxima dos empresários, nem foi possível visitar os estabelecimentos, o que pode ter prejudicado a coleta de informações com base na observação do pesquisador em relação ao funcionamento das rotinas.

Para estudos futuros, aponta-se o fato de não ter sido localizados muitos estudos sobre o pequeno e médio varejo de alimentos, o que pode ser uma oportunidade para estudos subsequentes. Sugere-se que seja considerada a perspectiva do consumidor, visto que esta

análise procurou entender as implicações por parte da empresa. Desta maneira, esta visão do lado do consumidor poderia complementar o entendimento das oportunidades a serem exploradas pelo setor. Outra sugestão diz respeito a fazer uma análise comparativa entre os demais estados da federação. Como mencionado no decorrer do trabalho, não há *players* nacionais competindo no estado do RS. Ademais, em outros estados, como SC, os *players* já atuam com uma maturidade digital aprimorada em comparação ao RS, bem como, as tendências propostas pela ABRAS sugerem a rápida modernização e dinamismo do setor em outros estados.

Ainda em relação a regiões geográficas diferentes, a percepção entre capital e interior são bastante distintas, mesmo dentro do estado do RS. Assim, estes estudos comparativos poderiam complementar o estudo atual, bem como sugerir critérios de um diagnóstico de maturidade digital, podendo ser criada uma classificação, bem como um ranking nacional. Isto pode ir atualizando e esclarecendo ainda mais quais as capacidades necessárias para os pequenos e médios varejos de alimentos se manterem competitivos.

REFERÊNCIAS

- ABCOM. Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (2020). Disponível em <<https://abcomm.org/>>. Acesso em> 18 mar. 2020.
- ADIVAR, B., HÜSEYINO, I. Ö. Y., & CHRISTOPHER, M. (2019). A quantitative performance management framework for assessing omnichannel retail supply chains. *Journal of Retailing and Consumer Services*. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.02.024>
- AGNIHOTRI, A. (2015). Can Brick-and-Mortar Retailers Successfully Become Multichannel Retailers? *Journal of Marketing Channels*, 22(1), 62-73. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2015.978702>
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 1991. DOI: 10.1177/014920639101700108 .
- BARWITZ, N., & MAAS, P. (2018). Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 116-133. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.02.001>
- BELL, D. R., GALLINO, S., & MORENO, A. (2018). The store is dead-long live the store. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), 1-8.
- CAMARGO, S.M. Relações entre Capacidade de Aprendizado de Marketing, Capacidade Arquitetural de Marketing e Vantagem Competitiva e Impacto no Desempenho Organizacional / Sirley Miranda Camargo. – 2017. Tese (Doutorado) – Prorama de Pós-Graduação em Administração, UFPR. Disponível em <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/47738/R%20-%20T%20-%20SHIRLEI%20MIRANDA%20CAMARGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 03 out. 2020.
- CIELO. BOLETIM CIELO: Impacto do COVID-19 no Varejo Brasileiro. Disponível em <<https://www.cielo.com.br/boletim-cielo-varejo/>>. Acesso em: 08 dez. 2020.
- D'ANDREA, G., LOPEZ-ALEMAN, B., & STENGEL, A. (2006). Why small retailers endure in Latin America. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(9), 661-673. [https://doi.org/10.1108/09590550610683184\(GOLDMAN; RAMASWAMI; KRIDER, 2002\)](https://doi.org/10.1108/09590550610683184(GOLDMAN; RAMASWAMI; KRIDER, 2002))
- DAY, G. S. (2011). 11032011-ClosingMarketingCapabiliiesGap.pdf. 75(July), 183-195.
- DAY, G. S., & SCHOEMAKER, P. J. H. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. *California Management Review*, 58(4), 59-77. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.59>
- DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecilia de Souza (organizadora). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ, Vozes, 2002. Disponível em <<https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 31 dez. 2019.
- DIGITAL 2020 BRASIL We are Social. Disponível em <<https://datareportal.com/reports/digital-2020-brazil?rq=brazil%202020>>. Acesso em: 1 abr. 2020.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar*, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Editora UFPR. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a11.pdf>>. Acesso em: 31 dez. 2019.

E-COMMERCE BRASIL. Disponível em < <https://www.ecommercebrasil.com.br/>>. Acesso em: 2 abr. 2020.

E-COMMERCE BRASIL. RIBEIRO, L.P. SUPERMERCADOS: a nova fronteira do varejo online. [S. l.], 2019. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/supermercados-a-nova-fronteira-do-varejo-online/#:~:text=Em%20todo%20o%20mundo%2C%20o,uma%20participa%C3%A7%C3%A3o%20proporcionalmente%20menos%20relevante.&text=Existem%20motivos%20para%20crer%2C%20por%C3%A9m,para%20a%20compra%20de%20supermercado.>>. Acesso em: 2 fev. 2020.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic Capabilities: what are they? *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, 21: 1105–1121 (2000). Disponível em < <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/1097-0266%28200010/11%2921%3A10/11%3C1105%3A%3AAID-SMJ133%3E3.0.CO%3B2-E>>. Acesso em: 2 out. 2019.

EMPRESÔMETRO. Pesquisa e Inteligência de Mercado. Estatísticas. Disponível em <<https://www.empresometro.com.br/Home/Estatisticas>>. Acesso em: 2 mar. 2020.

FAULDS, D. J., MANGOLD, W. G., RAJU, P. S., & VALSALAN, S. (2018). The mobile shopping revolution: Redefining the consumer decision process. *Business Horizons*, 61(2), 323-338. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.11.012>

FLICK, Uwe. Qualidade na pesquisa qualitativa [recurso eletrônico]. Uwe Flick ; tradução Roberto Cataldo Costa; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. - Dados eletrônicos. - Porto Alegre : Artmed, 2009

FREITAS, G. S., & JONER, H. (2018). a Economia Brasileira No Início Do Século Xxi: Um Olhar Estendido Até a Crise De 2015. *RDE - Revista de Desenvolvimento Econômico*, 1(39), 10. <https://doi.org/10.21452/rde.v2i40.5493>

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social / Antônio Carlos Gil. - 7. ed. - São Paulo : Atlas, 2019.

GOBACKLOG. VAREJO SUPERMERCADISTA: Perspectiva sobre o crescimento no brasil. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://gobacklog.com/varejo-supermercadista/>. Acesso em: 2 fev. 2021.

GODOY, Arilda Schmit. Introdução a pesquisa qualitativa: Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. *Revista de Administração de Empresas São Paulo*, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 31 dez. 2019.

GOLDMAN, A., RAMASWAMI, S., & KRIDER, R. E. (2002). Barriers to the advancement of modern food retail formats: Theory and measurement. *Journal of Retailing*, 78(4), 281-295. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00098-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00098-2)

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, v.7, n.4, p.375–387, 1996. Disponível em < <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.321.7049&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 12 out. 2020.

- GREWAL, D., ROGGEVEEN, A. L., & NORDFÄLT, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008> *National Retail Federation*
- GULATI, R., & GARINO, J. (2000). Get the right mix of bricks & clicks. *Harvard Business Review*, 78(3), 107-114, 214.
- GUNTER, Hartmurt. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 24 dez. 2019
- HÄNNIEN, M., MITRONEN, L., & KWAN, S. K. (2019). Multi-sided marketplaces and the transformation of retail: A service systems perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.015>
- HENRIETTE, Emily; FEKI, Mondher; BOUGHZALA, Imed. THE SHAPE OF DIGITAL TRANSFORMATION: A Systematic Literature Review. **INFORMATION SYSTEMS IN A CHANGING ECONOMY AND SOCIETY**: Proceedings of the 9th Mediterranean Conference on Information Systems, [s. l.], p. 431-443, 2015. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1038&context=mcis2015#page=438>. Acesso em: 15 jun. 2019.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Mensal do Comércio. Volume: fevereiro 2020. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9227-pesquisa-mensal-de-comercio.html?=&t=resultados>>. Acesso em: 20 fev. 2020.
- INSTITUTE FOR DIGITAL TRANSFORMATION. Disponível em <<https://www.institutefordigitaltransformation.org/insights/>>. Acesso em: 20 fev. 2020.
- LEE, Z. W. Y., CHAN, T. K. H., CHONG, A. Y. L., & THADANI, D. R. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.004>
- MATT, C., HESS, T., & BENLIAN, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- MCKINSEY&COMPANY. Disponível em < <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal>>. Acesso em: 14 abr. 2020.
- MCKINSEY&COMPANY. Disponível em <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/how-we-help-clients/enterprise-agility>>. Acesso em: 1 abril 2020.
- MINAYO, Maria Cecilia de Souza. Amostragem e saturação em pesquisas qualitativas: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*. São Paulo (SP), v. 5, n. 7, p. 01-12, abril. 2017
- MONTEIRO, G., FARINA, E., & NUNES, R. (2012). Food-Retail Development and the Myth of Everyday Low Prices: The Case of Brazil. *Development Policy Review*, 30(1), 49-66. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7679.2012.00559.x>
- MOORMAN, C., & DAY, G. S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6-35. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0423>
- MORAES, Roque. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em <http://argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudomoraes.html>. Acesso em: 06 out. 2020.
- MORAKANYE, R., GRACE, A., & O'REILLY, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. 30th Bled

EConference: Digital Transformation - From Connecting Things to Transforming Our Lives, BLED 2017, 427-444. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-043-1.30>

MORGAN, N. A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy Marketing Science**, v.40, p.102-119, 2012. DOI 10.1007/s11747-011-0279-9

NELSIN, S. A., GREWAL, D., LEGHORN, R., SHANKAR, V., TEERLING, M. L., THOMAS, J. S., & VERHOEF, P. C. (2006). Challenges and opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>

NODARI, F. Relação entre Capital Social, Compartilhamento de Conhecimento, Capacidades Dinâmicas e Desempenho Organizacional/Felipe Nodari. - 2017. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, PUCRS. Disponível em <http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/7699/2/TES_FELIPE_NODARI_COMPLETO.pdf>. Acesso em 03 out. 2020.

PARENTE, E. BOTEKHO. D. BARKI. e J. (2013). Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. *Revista de Administração de Empresas | FGV-EAESP*, 56(6), 534-538.

PARISE, S., GUINAN, P. J., & KAFKA, R. (2016). Solving the crisis of immediacy: How digital technology can transform the customer experience. *Business Horizons*, 59(4), 411-420. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.004>

PARKER, G.; ALSTYNE, M; CHOUDARYS. *Plataforma: A Revolução da Estratégia*. Editora: HSM; Edição: 1ª. 2018. p. 11.

PRAHALAD; HAMEL,1990. The role of Core Competences in the corporation. Doi:[10.1080/08956308.1993.11670940](https://doi.org/10.1080/08956308.1993.11670940)

PURCĂREA, T. The Future of Retail Impacted by the Smart Phyigital Era. *Reserachgate*, [s. l.], p. 1-13, 2018. Disponível em: <https://fijitalakademi.com/wp-content/uploads/2019/11/The-Future-of-Retail-Impacted-by-the-Smart-Phyigital-Era.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2021.

PWC. *In: Global Consumer Insights Survey 2020*. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/mais-da-metade-dos-brasileiros-compra-alimentos-pela-internet-aponta-pesquisa-da-pwc.html>. Acesso em: 20 fev. 2021.

REINARTZ, W., WIEGAND, N., & IMSCHLOSS, M. (2019a). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>

SA VAREJO. Disponível em <<https://www.savarejo.com.br/detalhe/negocios/tres-habitos-que-cresceram-pela-migracao-do-consumo-de-outros-cana-is-para-o-supermercado>>. Acesso em: 14 abr. 2020.

SEBRAE. Anuário do trabalho da micro e pequena empresa. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em 31 dez. 2019.

SEBRAE. Perfil da microempresa e empresa de pequeno porte. Disponível em <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%202004%202018.pdf>>. Acesso em 31 dez. 2019.

SHETH, J. N. (2011). Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, 75(4), 166-182. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.166>

STARTUP SCANNER. Disponível em < <https://startupscanner.com/mapas/startups-food-techs/>>. Acesso: 13 mar. 2021.

STEINFELD, C., BOUWMAN, H., & ADELAAR, T. (2002). The dynamics of click-and-mortar electronic commerce: Opportunities and management strategies. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(1), 93-119. <https://doi.org/10.1080/10864415.2002.11044254>

SUPERVAREJO. Disponível em <<https://www.supervarejo.com.br/materias/o-novo-consumidor-2020-apos-covid-19>>. Acesso em: 14 abr. 2020.

TEECE, D. J. (2007). EXPLICATING DYNAMIC CAPABILITIES: THE NATURE AND MICROFOUNDATIONS OF (SUSTAINABLE) ENTERPRISE PERFORMANCE. *Strategic Management Journal*, 1350(August), 1-43. <https://doi.org/10.1002/smj>

TEECE, D. J., PISANO, G., & SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Knowledge and Strategy*, 18(March), 77-116. https://doi.org/10.1142/9789812796929_0004

VERHOEF, P. C., KANNAN, P. K., & INMAN, J. J. (2015a). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

VIAL, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

WARNER, K. S. R., & WÄGER, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

ZOLLO, M., & WINTER, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

Apêndice A – Questionário

Transformação Digital e Capacidades Dinâmicas para o Varejo Alimentar

Obrigada por contribuir com esta pesquisa!

Meu nome é Gabriela Plasseta Bruschi, Sou estudante do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Unisinos. Estou realizando uma pesquisa sob a supervisão do Professor Doutor Guilherme Trez, que tem por objetivo entender as capacidades adaptativas do varejo alimentar frente a transformação digital.

Através das respostas adquiridas, espera-se fazer um mapeamento do perfil dos mercados, armazéns e supermercados gaúchos e entender as motivações e dificuldades encontrados pelos empresários do setor para responder às mudanças trazidas pela esfera digital.

Sua participação nesta pesquisa se dará através deste questionário eletrônico. Reitera-se que a participação é voluntária, a identidade será preservada e os dados aqui coletados serão utilizados apenas para fins de pesquisa acadêmica e fins científicos. Assim, ao responder, você autoriza e aceita os termos citados.

O tempo aproximado para respondê-las é de 8 minutos.

* 1. Qual sua idade?

* 2. Qual o grau de escolaridade?

- Primeiro Grau Completo
- Segundo Grau Completo
- Superior Completo
- Outro (especifique)

* 3. Qual o cargo ocupado?

* 4. Há quantos anos você trabalha na empresa?

* 5. Quantos funcionários tem a empresa aproximadamente?

- Até 20
- De 21 a 50
- De 51 a 100
- De 101 a 200
- Mais de 200

* 6. Quantas lojas possui?

* 7. Em relação a conectividade e interação, marque a seguir todas as opções que estão presentes na sua empresa

- Redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn etc)
- Aplicativo de mensagens (Whatsapp ou Telegram)
- Site próprio web
- Publicidade Paga na Internet (Google Ads etc)
- Aplicativo próprio
- Chatbot/Inteligência Artificial
- Plataforma ou outro aplicativo (food, meupercado, waze, etc)

* 8. Em relação a processos e análises, marque a seguir todas as opções que estão presentes na sua empresa

- Sistema operacional integrado em todos setores (recebimento, retaguarda, fiscal, financeiro e compras)
- Canal de comunicação interna digital com funcionários
- Base de Dados de Clientes
- Analytics
- Programa de Fidelidade que permitem segmentar meu cliente
- Coletores e tablets para controle e gestão de mix e estoque

* 9. Como você percebe as condições internas referentes a incorporação de tecnologias e processos culturais na sua empresa?

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Projetos digitais são implementados com maior facilidade quando há uma equipe engajada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minha empresa possui uma cultura empresarial aberta e colaborativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A diretoria é um fator chave no processo de transformação digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo de transformação digital é visto como benéfico pela diretoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O processo de transformação digital é visto como benéfico pelos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 10. Como você percebe as ações internas da sua empresa referentes novas demandas de mercado?

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Os clientes utilizaram/solicitaram por novos canais de atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novos serviços surgiram na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foram criados novos formas de entregar valor ao cliente (novos modelos de negócio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novos departamentos foram criados nas lojas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciou-se ou acelerou-se projetos de transformação digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novos serviços ou canais de atendimento adotados são considerados estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Novos serviços ou canais de atendimento adotados na pandemia serão mantidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 11. Considerando as opções a seguir, qual sua percepção sobre o comportamento de sua empresa em relação a monitoramento e identificação de oportunidades?

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
São realizadas pesquisa de mercado anualmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pesquisas de mercado são consideradas importantes para trazer novas ideias sobre o negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
São realizados treinamentos frequentes sobre novos formatos de atendimento e tendências do mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participa-se de treinamentos/palestras/capacitações externas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há espaço para colaboradores expressarem suas ideias e opiniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitora-se o comportamento da concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escuta-se a opiniões de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É feita a análise dos dados de consumo de cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 12. Considerando as opções a seguir, qual sua percepção sobre o comportamento de sua empresa em relação a aproveitar oportunidades existentes?

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Novas ideias são colocadas em prática rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A informação é aberta em todos setores da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há parcerias com outras empresas do mesmo ou outro segmento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há flexibilidade no planejamento estratégico, metas e rotinas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores conhecem das metas e planejamento da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendências do mercado são testadas na empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 13. Considerando as opções a seguir, qual sua percepção sobre o comportamento de sua empresa em relação a se adaptar e recombina recursos existentes para aproveitar oportunidades?

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Minha empresa se adapta rapidamente as mudanças de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O projeto de transformação digital é estratégico para nosso negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequenta-se um ambiente de trocas (feiras, associações, eventos do setor, convenções)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma equipe de colaboradores destinadas a implementar projetos de transformação digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há flexibilidade em realocar recursos para projetos de transformação digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há autonomia entre os setores da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 14. De acordo com a realidade da sua empresa, a adoção de novas tecnologias e canais digitais contribuíram para:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Melhorar as rotinas organizacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilitar o atendimento ao consumidor final	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilizar a tomada de decisões estratégicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorar e a relação com o cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar ou as vendas e os resultados financeiros da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilizar processos existentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Difundir aprendizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auxiliar colaboradores/equipes em metas e processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecer melhor opiniões dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promover ações e ofertas mais assertivas/específicas para diferentes clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 15. Você participa de feiras e eventos do setor?

Sim

Não

* 16. Caso participe de eventos e feiras, pode especificar um pouco mais?

Regional

Nacional

Internacional

Quais?

* 17. Para você, qual é a maior dificuldade que o setor enfrenta em relação a transformação digital?

* 18. Por fim, por favor, indique sua concordância/discordância com as seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Este questionário trata de questões que eu conheço	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minhas respostas para este questionário são precisas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me sinto capacitado para responder a este questionário	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou confiante que minhas respostas refletem a situação da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* 19. Você tem interesse em receber os resultados desta pesquisa? Caso tenha, por gentileza, informe um e-mail para que possamos entrar em contato.

Apêndice B – Roteiro de Entrevista Semiestruturado

1. Dados sobre o entrevistado: cargo e quantos anos trabalha na empresa
2. Como a digitalidade afeta sua empresa/setor?
3. Você considera esta mudança para o digital estratégico para todos os negócios do varejo?
4. Você considera o setor supermercadista dinâmico? Ele responde rapidamente às mudanças? Por quê?
5. Como a empresa está nesse processo (transformação digital)? Explique estratégico / tático-operacional.
6. Foram adotadas (ou há planos de adoção) novas ferramentas, novos processos ou canais digitais? Explique.
7. O que levou a empresa a adotar (ou planejar a adoção) estas novas ferramentas/canais? (Clientes, mercado, mudanças, concorrentes, olhar da direção)
8. Para que é utilizado o canal digital? (Vendas, comunicação, ofertas etc)
9. Ela traz os resultados esperados quando foi pensado o investimento?
 - a. Quais resultados? (Financeiro/agilidade/satisfação – não precisa ser em número, mas se melhorou ou não)
10. Como sua empresa mobiliza recursos para aproveitar oportunidades? (Como é a renovação/adaptação)
11. Como sua empresa explora novos conhecimentos?
12. Sua empresa possui algum objetivo ou projeto colaborativo com outro parceiro de negócio?
13. Como você acompanha as novidades e tendências do setor supermercadista? (Revistas, dotes, palestras, TV, etc)
14. Para você, qual é a maior dificuldade que o setor enfrenta em relação a transformação digital? (investimento caro, cultura empresarial, clientes, etc)
15. Foi feito algum investimento/melhoria relacionado ao digital para o enfrentamento da pandemia? Esta mudança, será mantida?

Apêndice C – Barreiras percebidas frente ao processo de Transformação digital

Barreiras	Respostas
Rapidez das mudanças do mercado	<p>“Acompanhar e se adaptar as constantes mudanças no meio digital”</p> <p>“A constante mudança das tecnologias e lançamento de aplicativos.”</p> <p>“conseguir fazer as adequações para estar sempre na linha de frente.”</p> <p>“Há um certo engessamento no setor para novidades.”</p>
Custo de investimento em tecnologia e retorno esperado	<p>“Investimentos altos para um público de cidade de interior que demora um pouco mais para se adaptar as novidades”</p> <p>“Mão de obra para gerir o setor significa mais custos mas não necessariamente mais vendas para o pequeno/médio negócio em pequenas cidades, já que seus clientes são limitados a uma certa área não tão populosa”</p> <p>“Novos recursos geralmente exigem mais recursos financeiros, o que há dificuldade em ter investimento.”</p> <p>“Na maioria das vezes é o custo da implementação”</p> <p>“Preços exorbitantes e técnicos responsáveis a atender de imediato a tais tecnologias mas com custo baixo.”</p> <p>“Tecnologias são muito caras para o Brasil em função do dólar. Muitas vezes analisamos mais o quanto vamos gastar ao invés de analisar o quanto a ferramenta vai nos gerar de receita.”</p> <p>“É o custo de manutenção de uma rede social bem organizada.”</p>
Capacitação da mão de obra	<p>“Pessoas capacitadas para usar os meios digitais.”</p> <p>“No meu caso a capacitação, pois essa transformação digital está em constante evolução...”</p> <p>“Recursos e profissionais capacitados”</p> <p>“Conhecimento do operacional, a maioria possui apenas ensino fundamental e médio, isso gera dificuldade no aprendizado e o treinamento deve ser intenso ou as novidades se perdem.”</p> <p>“Qualificação dos funcionários para acompanhar os processos”</p> <p>“Falta de qualificação”</p>
Não ter um setor específico na empresa	<p>“Como não possuímos um colaborador só para área de marketing as vezes levo um tempo até conseguir por em prática”</p> <p>“Ter um funcionário apenas para essa parte.”</p>

<p>Diretoria, líderes, engajamento e cultura empresarial</p>	<p>“Em empresas familiares, como a nossa, a maior dificuldade é a profissionalização de equipes e de sócios/fundadores.”</p> <p>“Resistência interna e a baixa capacitação”</p> <p>“Acredito que uma das dificuldades na transformação digital, inclui mudanças de hábitos, não apenas de funcionários, mas gestores também resistem a essas mudanças. Medo, ceticismo e até sabotagem são obstáculos que precisam ser superados.”</p> <p>“Pessoas de mais idade nas diretorias com a cabeça fechada por medo ou receio de tecnologias”</p> <p>“Muitas vezes a resistência dos próprios proprietários, em relação a era digital”</p> <p>“Na minha empresa os proprietários não se abrem para a tecnologia, ainda são muito limitados.”</p> <p>“Acredito que o setor ainda seja muito engessado e apegado ao modo antigo de se fazer. Muitos gestores ainda não enxergam como a transformação digital impactaria no resultado final da empresa.”</p> <p>“Dificuldade de difundir no meio de pensamentos “antigos””</p> <p>“Mudança de mentalidade das pessoas com mais tempo/ diretores”</p> <p>“A cultura organizacional somado aos anseios das várias gerações.”</p>
<p>Ajuste de rotinas, estoques e logística</p>	<p>“Gestão dos estoques; quando os estoques físicos e do software não estão totalmente alinhados existe a dificuldade em implantar um aplicativo na empresa.”</p> <p>“Alta gama de produtos que necessitam estar disponíveis no caso dos aplicativos, precisando assim possuir um grande controle sobre mais de 8 mil itens”</p> <p>“Custos associados na separação de produtos. Ao contrário de um pedido normal de e-commerce que entrega em média 1 a 3 itens diferentes. Entregamos inúmeros itens.”</p> <p>“logística de entrega”</p>
<p>Resistência de clientes ao uso de tecnologia</p>	<p>“Temos uma grande porcentagem de clientes idosos, estes estavam acostumados com encartes físicos, sentiram falta da facilidade de ver as figuras dos produtos”</p> <p>“Nós somos um Mercado de interior, onde muitas pessoas não utilizam celular, isso acaba dificultando..”</p> <p>“Nosso cliente é mais humilde. As vezes a transformação digital chega em todos”</p> <p>“A mudança de rotinas dos clientes”</p> <p>“Os próprios consumidores se adaptarem a essa transformação.”</p> <p>“A aceitação dessa transformação, pois vários clientes não gostam dessas mudanças ou as acham desnecessárias.”</p>
<p>Dificuldade de prestador de serviços entender reais</p>	<p>“Pouco investimento em estratégias para transformação digital específicas para o setor”</p>

<p>necessidades do setor (marketing e aplicativos)</p>	<p>“Falta de especialização de quem executa o app para uma certa finalidade, querem fazer mas não sabem como, seria bom estas pessoas sentarem com os proprietários e ou gerentes para posteriormente ele botar em prática no app, pois quem sabe o que o cliente precisa é aquele que trabalha com o cliente “</p> <p>“Existe uma deficiência em entender a necessidade e a real posição do Marketing no mercado de trabalho, então por conta disto , as exigências do setor e necessidades não são atendidas, o que impede o crescimento evolutivo da instituição.”</p> <p>“Falta de profissionais criativos que tragam experiências novas e não só cobram pelo trabalho não realizado”</p> <p>“Processo digital consciente e que atenda a demanda do mercado, além de obter controle sobre tudo isso”</p>
<p>Dificuldade de entender quais reais necessidades e objetivos com adoção de tecnologia</p>	<p>“Dificuldade de entendimento e utilização no dia a dia, exceto jovens.”</p> <p>“A dificuldade é se adequar a essas transformações...”</p> <p>“Entender o que os clientes buscam e como explicar da melhor maneira possível.”</p> <p>“Análise de dados de compra dos clientes”</p>

